



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة عامة

## دراسة

" دور إدارة التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة

للإحصاء بالرياض "

The role of the Administrative Training Department in improving the

job performance of the employees of the General Authority for

Statistics in Riyadh

## أعضاء الفريق:

1- سعود حمود الطواله 221001713 (قائد الفريق)

2- مضحي بنيه العنزي 221001263

3- عبد السلام حمدان الرويلي 221000837

## المشرف:

د. وليد سليمان

2023 م

## الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه  
أجمعين:

فما كان لهذا العمل المتواضع أن يتم لولا فضل الله عز وجل وتوفيقه وفضل أصحاب الفضل  
الذين قدموا كل الدعم اللازم لإنجاح تلك الدراسة.

الشكر لله أولا وأخيرا فهو الذي أعاننا على إكمال هذا البحث المتواضع ويسعدنا بعد  
ذلك أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى:

الدكتور / وليد سليمان

لتفضله بالإشراف على هذا البحث ولما بذله من جهد في توجيهنا ومتابعتنا وحرصه الدائم على  
تقديم الدعم والعون فله كل الشكر والامتنان جزاه الله تعالى خير الجزاء عنا ومتعته الله بوافر  
الصحة والعافية.

وخالص المحبة والوفاء وجزيل الامتنان إلى جامعة الجميع الذكية (ميد او شن) منارة العلم  
والمعرفة التي أتاحت لي فرصة الدراسة لنيل هذه الدرجة

كما نشكر كل من تعاون وقدم يد المساعدة في توفير البيانات والمعلومات لإتمام هذا البحث  
الشكر لكم جميعا .....

## المستخلص

كان موضوع الدراسة حول أثر التدريب الإداري الفعال في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الخدمية. تم أخذ دراسة حالة الهيئة العامة للإحصاء بالمملكة العربية السعودية. تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية تدريب الثروة البشرية في الهيئة العام للإحصاء ودورها في تطوير وتطوير أداء الكوادر البشرية. تداخل الهياكل والوظائف التنظيمية وما ينتج عن ذلك من تعدد المشكلات والمهارات والقدرات التي يتطلبها كل ذلك للتعامل معها. تهدف الدراسة إلى أهمية التدريب وتطوير المهارات السلوكية الفنية والإدارية للموارد البشرية بما يتوافق مع احتياجات الإدارة لهذا الغرض. المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي وهو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية للوصول إلى تفسيرات منطقية لها أدلة وبراهين لتطوير أطر عمل محددة للمشكلة ويتم استخدام ذلك من خلال استخدام استبيان اعتمدت الدراسة على عدة فرضيات أهمها:

(1) إدارة التدريب الإداري تؤدي إلى مساهمة إيجابية على رفع وتحسين مستوى العاملين في الهيئة العامة للإحصاء بالرياض.

(2) هنالك علاقة بين فشل البرامج التدريبية المتوفرة أو الجاهزة والفشل في تحقيق تحسين أداء العاملين. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

(1) توجد علاقة ارتباطية موجبة بين مراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي ومستوى أداء العاملين فيها  
(2) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية مباشرة بين استراتيجية التدريب ومستوى أداء العاملين ووجود هذه العلاقة الإيجابية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة ومستوى أداء العاملين فيها.

وأخيرا اختتمت هذه الدراسة بعدد من التوصيات أهمها:

(1) ضرورة اعتماد الوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب لما لها من أثر إيجابي على العملية التدريبية وتحسين مستوى الأداء.  
(2) ضرورة توفير مزيد من الاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا لتبني استراتيجيات تدريب واضحة نابعة من الاستراتيجية العامة.

## Abstract

The subject of the study was about the impact of effective management training in improving job performance in service organizations. A case study was taken by the General Authority for Statistics in the Kingdom of Saudi Arabia. The importance of this study stems from the importance of training human resources in the General Authority for Statistics and its role in developing and developing the performance of human cadres. The overlapping of organizational structures and functions, and the resulting multiplicity of problems, skills, and capabilities that all of this requires to deal with them. The study aims at the importance of training and developing the technical and administrative behavioral skills of human resources in line with the management's needs for this purpose. The approach used in this study is the descriptive analytical approach, which is a method for studying scientific phenomena or problems in order to reach logical explanations that have evidence and evidence to develop specific frameworks for the problem. This is used through the use of a questionnaire. The study relied on several hypotheses, the most important of which are:

(1Administrative training management leads to a positive contribution to raising and improving the level of employees in the General Authority for Statistics in Riyadh.

(2There is a relationship between the failure of the available or ready training programs and the failure to improve the performance of employees.

The study reached several results, the most important of which are:

- There is a positive correlation between the stages of the training process from a strategic perspective and the level of performance of its employees
- There is a direct statistically significant relationship between the training strategy and the level of performance of employees, and the existence of this positive relationship between the use of modern technology and the level of performance of employees.

Finally, this study concluded with a recommendation, the most important of which are:

(1The necessity of adopting modern technological means as a basis for applying the training strategy programs because of their positive impact on the training process and improving the level of performance.

(2The need to provide more attention and support by senior management to adopt clear training strategies emanating from the general strategy.

## فهرس المحتويات

| البيان                                        | رقم الصفحة |
|-----------------------------------------------|------------|
| الشكر والتقدير                                | 1          |
| المستخلص                                      | 2          |
| فهرس محتويات البحث                            | 4          |
| الفصل الأول الإطار العام للدراسة              | 6          |
| مقدمة                                         | 7          |
| مشكلة الدراسة                                 | 8          |
| أهمية الدراسة                                 | 9          |
| اهداف الدراسة                                 | 10         |
| فروض الدراسة                                  | 11         |
| منهجية الدراسة                                | 11         |
| متغيرات الدراسة                               | 12         |
| نطاق وحدود الدراسة                            | 13         |
| الدراسات السابقة                              | 13         |
| الفصل الثاني الدراسة النظرية لمتغيرات الدراسة | 19         |
| مقدمة                                         | 20         |
| المطلب الأول/ التعريفات والمفاهيم             | 21         |

|    |                                                                           |
|----|---------------------------------------------------------------------------|
| 23 | المطلب الثاني/ ماهية التدريب الإداري.                                     |
| 37 | المطلب الثالث/ ماهية تحسين الأداء.                                        |
| 46 | المطلب الرابع/ التدريب الإداري وأبعاد أداء العاملين                       |
| 50 | الفصل الثالث: منهجية الدراسة                                              |
| 51 | المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي ووصف عينة الدراسة.        |
| 53 | المطلب الثاني: طرق جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها. |
| 55 | المطلب الثالث: متغيرات الدراسة                                            |
| 55 | القسم 1: القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية.                   |
| 57 | القسم 2: ويشمل محاور الدراسة ويتكون 6 محاور رئيسية.                       |
| 62 | الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات                                    |
| 63 | أولاً: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة                              |
| 71 | ثانياً: مناقشة النتائج والتوصيات                                          |
| 73 | ثالثاً- التوصيات                                                          |
| 75 | رابعاً: - الخاتمة:                                                        |
| 76 | المصادر والمراجع                                                          |
| 78 | الملاحق                                                                   |

## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

- (1) مقدمة
- (2) مشكلة الدراسة
- (3) أهمية الدراسة
- (4) اهداف الدراسة
- (5) فروض الدراسة
- (6) متغيرات الدراسة
- (7) منهجية الدراسة
- (8) نطاق الدراسة
- (9) الدراسات السابقة

## 1/- المقدمة:

يعتبر التدريب من العوامل الهامة التي تساعد على تنمية الموارد البشرية وما يتعلق بالأداء المتميز حيث يدور موضوع الدراسة حول دور إدارة التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للإحصاء بالرياض بالمملكة العربية السعودية. تعتبر إدارة التدريب إحدى إدارات الموارد البشرية تعتبر من أهم الأقسام الإدارية في إدارة الموارد البشرية لتركيزها على تدريب العنصر البشري الذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة وأصل من أصولها وهو الأكثر تأثيراً في الأداء الخاص بالعاملين على الإطلاق إن توافر الموارد البشرية المدربة والمؤهلة والقادرة على تحقيق التفوق والتميز في الأداء يمثل تحدياً حقيقياً أمام إدارة التدريب الإداري حيث تعتبر ركن أساسي في غالبية المؤسسات والهيئات الإنتاجية والخدمية على حد سواء حيث تهدف البرامج التدريبية إلى تحقيق الاستمرارية في العمل وقوية الجوانب الإبداعية والابتكارية وتعزيز القدرات التنظيمية ورفع الكفاءة الإنتاجية وتمكين الهيئات على استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية وتعتبر سياسية التدريب من الوظائف التنفيذية الضرورية لإدارة التدريب الإداري وبصفة عامة لإدارة الموارد البشرية في الهيئة العامة للإحصاء بالريا كونها مرتبطة بالموارد البشري أو الثروة البشرية الذي يعتبر من أهم الموارد في الهيئة وفي الوقت الحالي بدأت المؤسسات والهيئات في تركيز اهتمامها بعمليات التدريب وتنمية الثروة البشرية نتيجة للتطور الذي طرأ في تكنولوجيا الاتصالات وثورة المعلومات وكان الغرض من التدريب هو عملية التحسين المستمر لمهارات المتدربين وتطوير قدراتهم من خلال توفير الظروف والبرامج التدريبية المناسبة للعمل مما يحقق فائدة للهيئة والمساهمة بقوة في تحقيق الأهداف المخططة إذ يستدل على مستوياته من خلال مؤشرات عديدة من أهمها الأداء والإنتاجية إن دور إدارة التدريب الإداري تعتبر باختصار هو الاستخدام الأمثل لعنصر المورد البشري المتوفر والاعتماد على مدي كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري ومدى قدرته على التعلم للقيام بالأعمال المطلوبة ونتيجة ذلك على كفاءة الهيئة ونجاحها للوصول إلى تحقيق الأهداف المخطط لها أصبح التدريب وتنمية المهارات البشرية معيار مهم من معيار النجاح لأي مؤسسة أو هيئة من أجل تطوير وتأهيل قدرات وخبرات العاملين وأيضاً كيفية إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف الهيئة وتحقيق رؤيتها ورسالتها والحفاظ على جودة وتطوير خدماتها ومواكبتها للتطور عن طريق توفير موظفين مدربين ومؤهلين لتحقيق الأهداف المخطط لها وربط الاحتياجات التدريبية للأفراد وما يناسبها من برامج تدريبية تساعد على

الاستفادة القصوى من كل فرد في الهيئة من خلال إدارة التدريب الإداري إحدى إدارات الموارد البشرية هذه الأسس والمبادئ تبدأ من التخطيط ثم التدريب والتغيير وكل ماله صلة بتدريب ورفع مستوى العنصر البشري

## 2/- مشكلة الدراسة:

يشهد العالم تغيرات متسارعة على جميع الأصعدة، سواء كانت اقتصادية أو تكنولوجية أو اجتماعية الأمر الذي انعكس على المؤسسات والهيئات مما أصبح لزاما على الهيئة العامة للإحصاء أن تغير نظراتها للبيئة بما تحويه من متغيرات متعددة ومتنوعة حيث اجتهدت بوضع الخطط الإستراتيجية المختلفة والبرامج التدريب المتنوعة للتدريب أهمية كبيرة ومؤثرة في العصر الذي نعيشه وقد أفرزت التطورات الإدارية والعلمية والتكنولوجية في عصرنا الحالي الكثير من التحديات التي تقتضي ضرورة العمل لتطوير مهارات العاملين وترتكز مشكلة البحث على دراسة وتحليل مجموعة من البيانات للمساهمة في تفعيل دور إدارة التدريب الإداري علي الأداء مع كل المتغيرات والتحديات في البيئة الداخلية والخارجية للهيئة حيث يشهد العالم تغيرات متسارعة على جميع الأصعدة ,سواء كانت اقتصادية أو تكنولوجية أو اجتماعية الأمر الذي انعكس على المؤسسات والهيئات مما أصبح لزاما على الهيئة التركيز علي دور إدارة التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للإحصاء بالرياض حيث اجتهدت بوضع الخطط الاستراتيجية المختلفة وتكمن مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على الأسئلة التالية:-

### السؤال الرئيسي:

- ما هو دور إدارة التدريب الإداري على أداء العاملين في الهيئة العامة للإحصاء بالرياض؟

### الاسئلة الفرعية:

- (1) هل هناك علاقة بين إدارة التدريب الإداري والبرامج التدريبية المخططة وبين مستوى أداء العاملين في الهيئة العامة للإحصاء بالرياض؟
- (2) كيف يمكن أن يؤثر إدارة التدريب الإداري في تنمية وتطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين في الهيئة العامة للإحصاء بالرياض؟

3) هل تساعد ادارة التدريب الاداري في تكوين الاتجاهات الايجابية لزيادة الفاعلية في الهيئة العامة

للإحصاء بالرياض؟

4) هل حققت إدارة التدريب الإداري البرامج التدريبية الموضوعية بواسطة تلك الهيئة العامة للإحصاء

بالرياض أهدافها المرجوة والمخططة؟

### 3/- أهمية الدراسة:

وتنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية وجود إدارة التدريب الإداري إحدى إدارات الموارد البشرية ودورها في تنمية وتطوير أداء الثروة البشرية خاصة في هذا الزمن الذي تعددت وتنوعت فيه الأنشطة والخدمات المقدمة والموجهة لخدمات قطاع كبير من مستخدمي البيانات والمعلومات الإحصائية وتركز على موضوع هام جدا يؤثر على قدرة الهيئة العامة للإحصاء بالرياض على تحقيق أهدافها من خلال موضوع التدريب حيث أن التدريب هو استثمار طويل الأجل لأهم الموارد البشرية من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم والمعارف لدى العاملين ويؤدي بالتالي إلى تحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية وتحقيق الهيئة لأهدافها وينبغي على إدارة التدريب الإداري والمعنية بالتدريب ان تصمم برامج تدريبية موجهة بشكل صحيح وذات اهداف شاملة وليست ضيقة او محدودة بمعنى ان يعود التدريب بالفائدة على كل من الموظف والهيئة العامة للإحصاء بالتركيز على أهمية الموضوع المدروس وهو دور التدريب في تحسين أداء العاملين في الهيئة العامة للإحصاء بالرياض وتبرز أهميتها في :-

1) تسليط الضوء على إدارة التدريب الإداري وأهميتها في تحسين أداء العاملين بما يحقق الخطط الاستراتيجية المستهدفة للهيئة.

2) مدى نجاعة البرامج التدريبية في المؤسسات على أسس علمي ومنهجي التأكيد على دور التدريب ومدى فهم وزيادة تطوير ومهارات العاملين وكذا الوقوف على أحد أهم مجالات إدارة التدريب من خلال تقديم البرامج التدريبية وإلقاء الضوء على أهم عنصر من العناصر في الهيئة ألا وهو المورد البشري.

3) إن تبني استراتيجية للتدريب يعتبر خطوة رئيسية في تحديد الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية ويساهم بالتالي في تحسين مستويات الأداء للعاملين ويساهم في تحقيق خطط الهيئة الاستراتيجية.

4) وتأتي أهمية هذه الدراسة أيضا في أنها سوف تساهم بتزويد المهتمين والمسؤولين بالمعلومات التي يحتاجونها وأهم المعوقات تحول دون ممارسة أنشطة التدريب وإيجاد الآليات والحلول المناسبة من أجل رفع مستوى أداء العاملين في الهيئة العام للإحصاء بالرياض.

#### 4/- أهداف الدراسة:

تهدف الهيئة العامة للإحصاء من خلال إدارة التدريب الإداري إحدى إدارات الموارد البشرية بالهيئة حيث تحرص على زيادة قدرات وصقل مهارات وتعديل سلوك العاملين بالهيئة بما يتناسب مع ظروف العمل المتطور بما لها من أثر في طرق إنجازهم لأعمالهم وأساليبه وبالتالي يزيد من الكفاءة الإنتاجية وأحد الوسائل هو التدريب المستمر والذي يساعد على التقدم في كافة أنشطة الهيئة العامة للإحصاء.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى:

- 1) التعرف إلى دور إدارة التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للإحصاء بالرياض.
- 2) دراسة تحليل وقياس أثر النشاط التدريبي لأداء العاملين، كونه يساهم في تنمية القدرات لزيادة الرفع من كفاءة الأفراد في الهيئة العامة للإحصاء.
- 3) كشف عن طبيعة ونوع البرامج التدريبية التي تنفذها الهيئة العامة للإحصاء من أجل خلق الاتجاهات الايجابية لزيادة الفعالية في تحسين مستوى أداء العاملين.
- 4) تحديد مواطن القصور والضعف في البرامج التدريبية من أجل التعرف على التحديات التي تعيق مجال إدارة التدريب الإداري في الهيئة العامة للإحصاء.
- 5) بيان مدى تبني إدارة التدريب الإداري في الهيئة للتكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج التدريب.
- 6) قياس طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد التدريب الإداري وأبعاد الأداء الوظيفي.
- 7) معرفة وتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين في مجال العمل الإداري والعمل على تطويرها للوصول إلى مستوى عال من تحسين الاداء الإداري.
- 8) تقديم مجموعة مقترحات وتوصيات يمكن من خلالها تفعيل وتحسين الاداء الإداري.

## 5/- فروض الدراسة:

- (1) إدارة التدريب الإداري تؤدي إلى مساهمة إيجابية على رفع وتحسين مستوى العاملين في الهيئة العامة للإحصاء بالرياض.
- (2) العلاقة بين فشل البرامج التدريبية المتوفرة أو الجاهزة والفشل في تحقق تحسين أداء العاملين الوظيفي في الهيئة العامة للإحصاء بالرياض.
- (3) تطبق الإدارة التدريب الإداري بدرجة كبيرة من خلال دورات التدريب في في الهيئة العامة للإحصاء.
- (4) توجد علاقة إيجابية بين التدريب وتحسين الاداء الإداري في الهيئة العامة للإحصاء.
- (5) هنالك علاقة بين النقص في عدد المدربين المتخصصين وعدم نجاح الدورات التدريبية.
- (6) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين في القطاع الإداري لقطاع التدريب حول مستوى التدريب تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

## 6/- منهجية الدراسة:

اتبعت الباحثون في هذا الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي (هو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحثون القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج الدراسة) من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة من خلال استخدام الطرق العلمية في جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها من أجل معرفة وتحديد دور إدارة التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للإحصاء بالرياض

### باستخدام عدة خطوات:

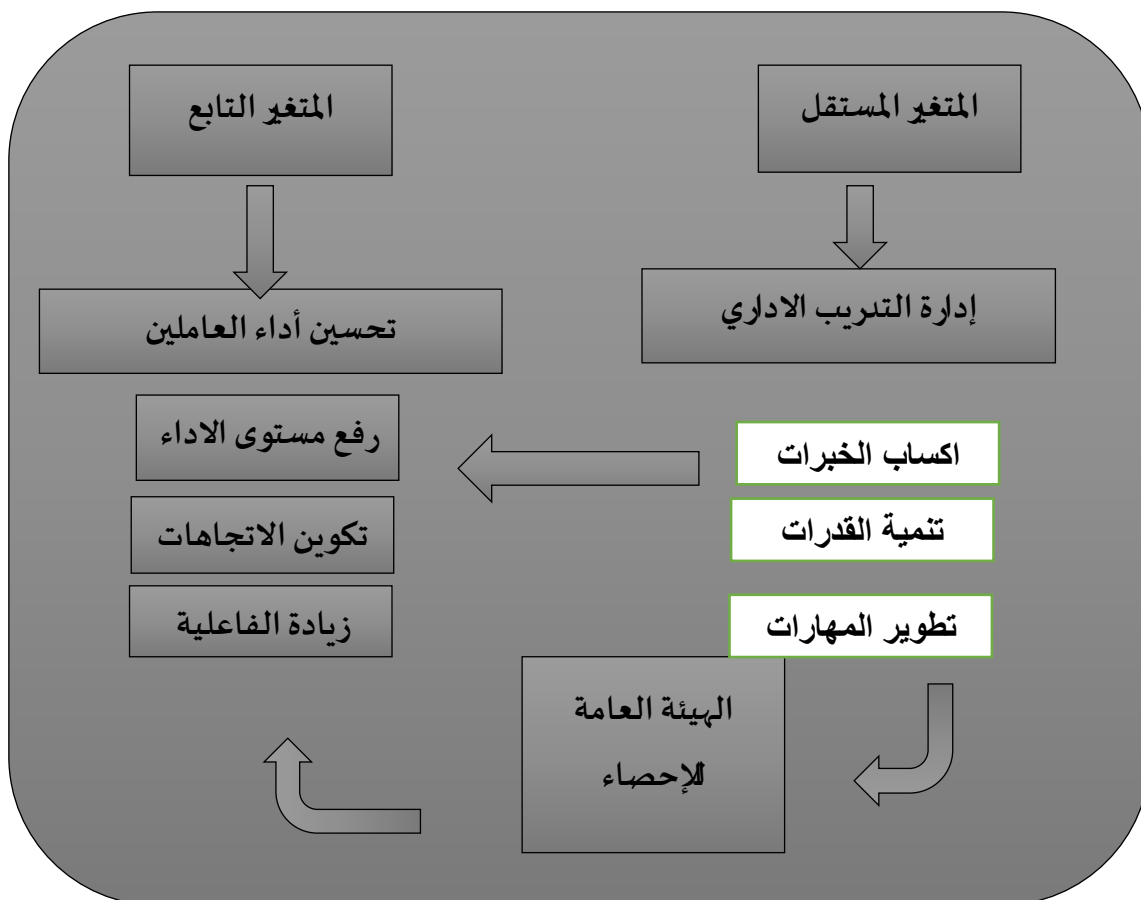
أولاً: تعريف المشكلة موضوع الدراسة وهي دور إدارة التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للإحصاء بالرياض.

ثانياً: تجميع البيانات ذات الصلة عن طريق الاستبانة الخاصة بموضوع الدراسة.

رابعاً: اما لجانب التطبيقي فتم الاعتماد على نتائج الاستبيانات وتلخيصها وتبويبها ووصفها واستخلاص المعلومات منها.

### المتغير المستقل:- إدارة التدريب الإداري

المتغير التابع: - تحسين أداء العاملين



## 8/- نطاق وحدود الدراسة:

الحد الزمني للبحث: 2023م.

الحد المكاني للبحث: إدارة التدريب الإداري بالهيئة العامة للإحصاء بالرياض.

الحد البشري: العاملين في المستويات الإدارية المختلفة (عليا - وسطى - دنيا) بالهيئة العامة للإحصاء بالرياض في المملكة العربية السعودية.

الحد العلمي: دور إدارة التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للإحصاء بالرياض في المملكة العربية السعودية.

## 9/ الدراسات السابقة:

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري لما توفر له الكثير من المعلومات ابتداء من الإطار النظري مروراً بمنهج الدراسة وقوفاً عند أهم الصعوبات التي تعترضه والتي تمكن الباحث من الاستفادة منه في جميع مراحل البحث كما يمكن لنتائج الدراسات السابقة أن تكون كمنطلقات حقيقية لدراسات أخرى

### دراسة (فريد خميلي 2018)

التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية" دراسة حالة - مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة. هدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي: التطرق إلى مفهوم التدريب الموارد البشرية وأهميته ومراحلها التي يمر بها من أجل ضمان نجاح البرامج التدريبية بيان الدور الذي من الممكن أن يلعبه التدريب في رفع أداء العاملين دراسة أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية نتائج الدراسة تتكون من عدة نتائج: أهمها التدريب هو عملية تهدف إلى تحسين أداء الموارد البشرية وزيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة ومن العوامل المؤثرة: غياب الأهداف المحددة عدم المشاركة في الإدارة ومشكلات الرضا الوظيفي

## دراسة (محمود 2016م)"

التكوين أثناء الخدمة ودروة في تحسين أداء الموظفين " مذكرة - مكملة لنيل شهادة الماجستير بجامعة عباس لغرور خنشة حيث إن الدراسة سعت إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية وعلى مدى تطبيق المؤسسة لبرامج التكوين أثناء الخدمة واعتمادها عليه في تحسين أداء الموظف والكشف عن دور المؤسسة في توجيه وتنظيم الدورات التكوينية ومعرفة دور ذلك في زيادة أداء الموظفين ومن بين النتائج نجد : أن التكوين أثناء الخدمة له دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف كما إن للمكون دور كبير في إنجاح العملية التكوينية كما انه له علاقة بتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة ومن التوصيات تكثيف زيادة عدد الدورات التكوينية والاستعانة بالأستاذة الجامعيين في جميع المجالات وكذا مراعاة تخصص الموظفين أثناء تنظيم الدورات

## دراسة (عوض الله 2016م)

"دور التدريب في أداء العاملين" رسالة مقدمة - لنيل شهادة الماجستير بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع كوستي ربك هدفت إلى التعرف على دور التدريب في أداء العاملين .حيث تمثلت مشكلة البحث في إن التدريب الذي تلقاها الموظفين لم يتم الاستفادة من مخرجاته بصورة كلية صحيحة ومن خلال مواكبة الطرق الحديثة مما يؤثر سلبا على الأداء والروح المعنوية لدى العاملين وكذا التعرف على الإطار العام للتدريب من خلال المفهوم والأهمية والأهداف والمبادئ والمعوقات أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة يساهم التدريب في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم, وجود علاقة ايجابية بين وسائل التدريب وأداء العاملين, ومن الاقتراحات والتوصيات تجاه التدريب: نشر ثقافة التدريب من خلال تعريف الموظفين بكل أساليب التدريب حتى تكتمل فكرة التدريب لديهم ,تفعيل دور الموظف في سير العملية التدريبية.

## دراسة (الشريف 2013م)

:رسالة ماجستير بعنوان " دور إدارة التطوير الإداري - في تحسين الأداء الوظيفي " جامعة الملك عبد العزيز بجدة المملكة العربية السعودية هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة التطوير في المؤسسة محل الدراسة توضيح مستوى تركيز إدارة التطوير على تحسين أداء العاملين شرح طبيعة العلاقة بين إدارة التطوير والإدارات الأخرى داخل الجامعة إدراك دور الإدارة العليا في مواكبة التطورات ,معرفة التحديات التي قد تواجه عملية التطوير وكيفية التعامل معها النتائج المتوصل إليها: حيث خلصت الدراسة إلى إن للتطوير اثر اكبرا على أداء العاملين في كل إدارة توصلت الدراسة إلى قيام الإدارة العليا في كل جهة بتطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري بناء على النتائج المتوصل إليها تم التوصل إلى بعض التوصيات من طرف الباحثة متمثلة في ما يلي :يجب على ادراء التطوير الإداري توفير المواد العلمية والحالات الدراسية المتعلقة بالتطوير في المكتبة لتسهيل الرجوع إليها وقت الحاجة مما يساعد في توعية وتنمية قدرات ومهارات العاملين وتحسين أدائهم.

## دراسة (مسعود 2012)

دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية - القيادية "مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراة الشركة العامة للصناعات الكهربائية بغداد هدفت الدراسة إلى مفهوم تدريب الموارد البشرية وأهميته في خلق الكوادر البشرية الإدارية المؤهلة فضلا عن معرفة أثر التدريب وعلاقته الترابطية بعملية تكوين المهارات الوظيفية كما أن المؤسسة التي تم دراستها تولي اهتماما كبيرا المراحل العملية التدريبية وان اغلب البرامج التدريبية تكون واضحة من قبل إدارة المتدربين ويمارس تأثيرا فعالا على الوظائف الإدارية التنظيمية بمختلف أبعادها أهم النتائج الدراسة: أن التدريب يمارس تأثيرا فعال على الوظائف الإدارية التنظيمية بمختلف أبعادها (الإنتاجية, الإبداعية, المهارية, القيادية, السلوكية) (بحيث يوجد علاقة ترابط وتأثيرا قوية وعلاقة بين التدريب والمتغيرات وتحقق ميزة تنافسية من خلال استخدام الأساليب الحديثة في العملية التدريبية ,ومن أهم التوصيات والمقترحات ضرورة قيام الشركة التي تم بحثها بتعزيز دورها في تصميم التدريبية سواء كانت الداخلية او الخارجية وفقا لاحتياجات للمتدربين واعتماد مراحل واضحة وهادفة لإنجاز العملية التدريبية بدءا من مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية إلى غاية الانتهاء والتقييم البرامج التدريبية بهدف التحسين والتطوير المستمر

## دراسة (نوال 2014م)

دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم 2412 هدفت هذه الدراسة إلى التعرف - التسيير تحت إشراف الدكتور "يحيى" مفيدة". للموسم الجامعي 2014

على دور تسيير المهارات في تحسين الأداء بالمؤسسة محل الدراسة وتوضيح العلاقة بين متغيري البحث ولتحقيق الأهداف المرجوة تم الاعتماد على المقابلة والاستبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة حيث تم اختيار إطارات المؤسسة كمجتمع للدراسة وتم توزيع الاستبانة عليهم وتم استعادة 40 استبانة صالحة للمعالجة وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS.v19. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود دور معنوي لمتغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بتسيير المهارات في تحسين الأداء البشري. وبعد ما توصلت إليه الباحثة من نتائج تقدمت بتوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام أكثر بالمهارات والعمل على تسييرها وتسريع وتيرة تطويرها لضمان استمرارية تحسين الأداء البشري الذي هو الانطلاقة لمواجهة المتطلبات التنافسية التي تفرضها المؤسسة.

## دراسة (رحيم 2015)

واقع التدريب الإداري في الأردن في القطاعين العام والخاص دراسة ميدانية" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة. جامعة اليرموك: إربد. الأردن. 2442 م. هدفت الدراسة إلى تعرف نقاط الضعف في نظام التدريب إلى جانب تحديد الاحتياجات التدريبية كخطوة أساسية وجوهرية لعملية التدريب وهدفت أيضا إلى التعرف على أهم المشاكل التي تعيق سير عملية التدريب وتكونت عينة الدراسة من كافة المنظمات الحكومية التي تحتوي على جهاز إداري مختص بالتدريب. والبالغ عددها 44 مؤسسة حكومية

14 بنكا من البنوك التجارية الأردنية و 2 منظمات تأمين و 8 مصانع أردنية. وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود خطط تدريب طويلة المدى في المنظمات حيث كانت غالبية الخطط سنوية وأشارت إلى غياب الفهم والإدراك الكبير لأهمية البرامج التدريبية لتحقيق أهداف المنظمة.

## -دراسة بابا عبد القادر (2016م)

قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية" دراسة من خلال الملتقى العلمي الوطني بعنوان: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مستغانم: الجزائر هدفت الدراسة إلى تتبع العلاقة بين مفهوم التدريب وتنمية الموارد البشرية وتكونت عينة الدراسة من 222 موظفا بنسبة 14 % من مجتمع الدراسة البالغ عدده 1204 موظفا ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وبهذا قام الباحث بتطوير استبانة لقياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية حيث أشارت أبرز النتائج إلى إيجابية التدريب حيث يمكن الموظف من إنجاز الأعمال اليومية كما يمكن الموظف من تقديم أساليب جديدة لإنجاز العمل.

### مناقشة الدراسات السابقة وتميز الدراسة الحالية:

بالاستناد إلى عرض الدراسات السابقة ومن خلال التحليل لمضامينها يمكن الإشارة إلى الآتي:

يلاحظ على الدراسات السابقة التنوع في طرح لموضوع التدريب ومدى ارتباطه بتحسين أداء العاملين بصفة عامة وهذا ما يثري الدراسة الحالية والانطلاق من حيث انتهى الآخرون بتناول موضوع التدريب ومعرفة دوره في تحسين أداء العاملين بناء على التوصيات التي قدمتها الدراسات السابقة، أكدت الدراسة على أهمية دور التدريب الفعال في توعية العاملين وتحسين أدائهم وهذا ما تسعى الدراسة الحالية إلى توكيده وتعزيزه من خلال تقييمها أجريت الدراسات في بيئات وعلى مؤسسات مختلفة منها العربية والاجنبية كما إن بعضها أجريت في قطاع عمومي ومؤسسات خدمتية ومؤسسات حكومي وغير حكومي ومؤسسات إنتاجية بينما تميزت الدراسة الحالية في تطبيقها في مؤسسات عمومية ذات طابع اجتماعي اعتمدت الدراسات السابقة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع المعلومات بوصفها أداة ملائمة للاستطلاع والتقييم وتحديد الاتجاهات والآراء

وتميزت الدراسة الحالية عن معظم الدراسات في كونها تناولت العملية التدريبية بجميع مراحلها ومحاورها في حين معظم الدراسات تناولتها بالتركيز على مرحلة واحدة تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في إنها استخدمت الأسلوب الوصفي والتحليلي لمنهج الدراسة واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث ركزت الدراسة

على الاهتمام بتفعيل دور التدريب الإداري ومساهمة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الهيئة العامة للإحصاء بالرياض وعلى كذا تقويم برامج التدريب والمتابعة المستمرة لما بعد انتهاء البرامج التدريبية كما هو الحال بالنسبة للدراسات السابقة بمختلف أنشطتها وبرامجها هذا ما يؤكد الطموح في انجاز الدراسة الحالية وما تقدم من مادة علمية يستفاد منها في المجال العلمي والعملية.

ومن خلال ما يمكن أن توصل إليه هذا الدراسة من نتائج وما تقدمه من توصيات تساعد في تحسين العمل الإداري ولا شك إن الدراسة الحالية قد استفادت من الدراسات السابقة في التعرف على أهم محاور التدريب والاطلاع على المجالات والنماذج الخاصة بالتدريب ,ومن ناحية التوجيه إلى المراجع التي يمكن الاعتماد عليها , تعتبر بمثابة الأساس النظري التي انطلقت منها الدراسة الحالية و تكوين الجانب النظري للدراسة ,كما ساهمت في ضبط إشكالية الدراسة وتحديد أبعادها والاستفادة منها في عملية التحليل والاختيار الصحيح لمنهج الدراسة وبناء أداة جمع البيانات والاختلاف في الأهداف وبيئة الدراسة وكيفية التعامل مع الجانب التطبيقي

## الفصل الثاني

### الدراسة النظرية لمتغيرات الدراسة

المطلب الأول/ التعريفات والمفاهيم

المطلب الثاني/ ماهية التدريب الإداري.

المطلب الثالث/ ماهية تحسين الأداء.

المطلب الرابع/ التدريب الإداري وأبعاد أداء العاملين

المطلب الخامس/ دور التدريب الإداري في تحسين أداء العاملين

## الفصل الثاني

### الدراسة النظرية لمتغيرات الدراسة

#### مقدمة

تواجه المنظمات المعاصرة أهم التحديات المتمثلة في الجودة ومواكبة العولمة نظم العمل ذات الأداء المتميز والتكيف مع القوى الاجتماعية ...، ولكي تتمكن من مواجهة تلك التحديات فأنها لابد أن توفر مفاتيح التعامل معها والتي يتمثل أهمها في التدريب وتنمية الكفاءات البشرية و غيرها من العوامل المؤثرة في أداء العاملين ومن هذا المنطلق تتوجه تطلعات المنظمات إلى الاستثمار الأمثل في مواردها البشرية وذلك بالاعتماد على البرامج التدريبية لتحسين قدرتهم العلمية والسلوكية ولتأكيد الدور الذي يقوم به التدريب في تحسين أداء العاملين وزيادة المعرفة المتخصصة وتحسين مهاراتهم تحرص المنظمات على تزويد العاملين بمختلف المعلومات والمهارات والأساليب المتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقد اهتمت ومحاولة تغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي ينعكس ايجابا على أدائهم.

وعليه سنتناول في هذا الفصل الجانب النظري للتدريب الإداري وتحسين الأداء العاملين من خلال المباحث التالية:

المطلب الأول/ التعريفات والمفاهيم

المطلب الثاني/ ماهية التدريب الإداري.

المطلب الثالث/ ماهية تحسين الأداء.

المطلب الرابع/ التدريب الإداري وأبعاد أداء العاملين

المطلب الخامس/ دور التدريب الإداري في تحسين أداء العاملين

## المطلب الأول/

### مفاهيم مصطلحات الدراسة

#### مفهوم التدريب:

- يعرف التدريب بأنه عملية مستمرة محورها الفرد في جملة تهدف إلى إحداث تغيرات سلوكية ذهنية محدده لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها.
- التدريب: هو مجهود نشاط منظم ومخطط لاكساب أو تعديل أو تغيير المعارف والاتجاهات الخاصة بالمستهدفين للوصول إلى أفضل صور الأداء الإنساني في ظل الأهداف المطلوبة ويعتبر التدريب ه والعملية التي ي ا رد بها إحداث تغيير ما لمجموعة من الافراد هم في حاجة لها أو ربما نحن نحتاجها منهم.
- يعرف التدريب على أنه "عملية تهدف إلى إكساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل أو لتجهيزهم لوظائف أعلى أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه المؤسسة التي يعملون بها".
- كما يعرف التدريب على أنه مجموعة من العمليات التي تعمل على تجهيز الموارد البشرية بالمهارات المطلوبة التي يمكن استخدامها في العمل والتي تساهم في إجراء تغيير في مهارات ومعارف وسلوك الأفراد.
- التدريب هو تمكين جميع الأفراد من اكتساب المعرفة لإثراء مهاراتهم الحالية أو تطوير مهارات جديدة بحيث يساهم في سد الفجوة بين المستوى الحالي للفرد والمستوى المطلوب.
- ويعرف الباحث التدريب بأنه "عملية تجميع المهارات والخبرات العملية والعلمية لنقلها للأفراد من اجل اكتساب خبرات معينة أو خاصة في مجال معين.

#### مفهوم الاداء

- الأداء: يعتبر الأداء النتائج العملية أو الإنجازات أو ما يقوم به الفرد من أعمال وهم كذلك درجة بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية. وله عدة أبعاد قد نأخذ منها المواظبة والمثابرة في العمل الدقة والجودة في الأداء التحفيز العمل بروح فريق العمل.
- حيث عرفه: ميلر "أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها
- وعرفه نيكولاس: بأنه نتاج السلوك الذي يقوم به الافراد فالسلوك هو النشاط أما نتاجات السلوك
- فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك.
- وهنا لا يجوز الخلط بين السلوك والانجاز والأداء فالسلوك هو ما يقوم به الافراد من أعمال في المؤسسة أما الإنجاز: فهو ما يبقى من أثر أو نتائج عندما يتوقف عن العمل. والأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز.
- المماريات الادارية: أسلوب تدريبي قيادي عن طريق تمرين عملي تطبيقي على -موقف معين تختلف أنواعها طبقا للموضوع التي تهتم به وغالبية المماريات تركز على نشاطات الإدارة بشكل عام واتصالها بنظرية المؤسسة.
- التدوير الوظيفي: وهي عملية نقل الموظفين المتدربين بالمؤسسة من وظيفة إلى - وظيفة أخرى مع مصاحبة هذه العملية تدريب وتوجيه من قبل المشرفين والمدربين في المؤسسة وذلك بهدف تعريفهم بكافة أعمال المؤسسة.
- الحقائق التدريبية: وهي عبارة عن برنامج تدريبي محدد ومتكامل له عناصر -متعددة ومتنوعة وتضم هذه الأخيرة كل من المواد التعليمية الإرشادات التدريبية الأدلة التدريبية الأهداف التدريبية استبيانات تقويم البرنامج التدريبي قبل وأثناء وبعد البرنامج التدريبي.
- تعريف القدرات: وهي القوة على الشيء والتمكن منه والقدرة على الصبر والتحمل.
- تعريف المهارات: تعني القدرة على أداء عمل بحذق وبراعة ومهارة من وجمع مهارات وهي انجاز مهمة بكيفية محددة وسهولة في فعل شيء بلباقة ماهر متفوق في عمله.

## المطلب الثاني:

### ماهية التدريب الإداري:

ينصب اهتمامنا في هذا المطلب إلى معرفة أساسيات حول التدريب والتفريق بينه وبين المصطلحات الأخرى المتشابهة له ثم تطرقنا إلى أهمية مبادئ التدريب أنواع أهداف التدريب مراحل العملية التدريبية وغيرها من العناصر.

#### القسم الأول: مفهوم وأهمية التدريب الإداري:

يتم التطرق في هذا القسم إلى جزئين هما: الجزء الأول تعريف التدريب والجزء الثاني أهميته.

##### أولاً/ تعريف التدريب:

تعددت التعاريف فيما يخص التدريب فهناك من يرى أنه مرادف لمصطلح التكوين رغم أن التدريب لا يختلف عن التكوين فالأول يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات والثاني يسري مفهومه على التعلم أيضا لكن في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي لذا فإن مصطلح التدريب هو الأكثر استخداما.

ويعرف التدريب بأنه " الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الافراد العاملين الأفكار والمعارف الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد.

وقد عرف التدريب بأنه "عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الأفراد

كما عرف التدريب بأنه "عملية تزويد الموظف بمهارات ومعارف وقواعد وسلوك موجه لتطوير أداء الموظفين أو استعمال تقنية حديثة تتعلق بها أو يهيئه لشغل وظيفة أعلى في المستقبل."

من خلال ما سبق من تعاريف للتدريب يمكن تعريفه على أنه عملية مخططة منظمة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية للمورد البشري من خلال تطوير مهاراته وتدعيم اتجاهاته وزيادة

معارفه بما يؤثر على أدائه بطريقة إيجابية وانعكاس ذلك على مردوده في العمل و تحقيق أهداف المنظمة بصفة عامة و المورد البشري بصفة خاصة.

#### ثانيا/ أهمية التدريب:

للتدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الجديدة التي تؤثر على أهداف واستراتيجيات المؤسسة وتتمثل أهميته في الجوانب التالية:

#### أهمية التدريب بالنسبة للعاملين:

- تخفيض عدد حوادث العمل.
- تحسين قرارات الافراد وحل مشاكلهم في العمل.
- يساعد الافراد في تطوير مهارات الاتصالات.
- يساعد الافراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.
- يطور وينمي العوامل الدافعة للأداء ويوفر للفرد فرصة الترقية والتميز في العمل.

#### أهمية التدريب في تطوير الهيكل التنظيمي:

- الذي يمارسه حيث يزيده في الشعور بالأمن والأهمية.
- تطوير إمكانيات الافراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الافراد العاملين.
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة وتوطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
- رفع الروح المعنوية "يجب على كل فرد عامل أن يكون ذا اهتمام حيوي في نوع وصفة التدريب

### أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة:

- يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
- يؤدي إلى خلق اتجاهات داخلية وخارجية نحو المؤسسة.
- يساهم في انفتاح المؤسسة على المحيط الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وامكانياتها.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية.
- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق وآليات العمل وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- يوضح السياسات العامة للمؤسسة ويجدد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

### **القسم الثاني: مقومات ومبادئ وأهداف التدريب الإداري:**

#### **أولاً/ مقومات التدريب الإداري**

التدريب له مقومات إدارية وتنظيمية: يستند التدريب إلى مقومات إدارية وتنظيمية وهي:

- 1) وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة وتوفر الإمكانيات اللازمة لأداء هذا العمل.
- 2) توفر القيادة والإشراف الذي يحصل منه الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر.
- 3) توفر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب والأساس هنا أن التدريب لا يكفي لإصلاح عيوب وأخطاء التنظيم.
- 4) توفر نظام سليم للاختيار والتعيين للعاملين كأساس للتدريب الفعال هو الاختيار السليم للأفراد.
- 5) توفر نظام مستمر لتقييم أداء وكفاءة العاملين حتى يمكن استنتاج احتياجات تدريبية.
- 6) توفر نظام للحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي.

ثانياً/ مبادئ التدريب: للتدريب عدة مبادئ نذكر منها

- (1) التدريب نشاط ضروري ومستمر وليس كماليا ولفترة معينة: أي أن التدريب ليس أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها لكنه نشاط ضروري ومهم.
- (2) مواكبة التطورات الجديدة: يجب أن يهتم التدريب في المنظمات بكل ما هو جديد من تطور ومعرفة والتركيز على أساليب العمل الحديثة والمتطورة ولذلك يتسم التدريب بمواكبة التطورات الحديثة من أجل إطلاع العاملين على كل ما هو حديث في مجال عمل المنظمة.
- (3) المرونة: من الضروري أن يسعى القائمين على العمليات التدريبية إلى وضع خطط وأهداف تدريبية مرنة بحيث يكون البرنامج التدريبي قابل للتعديل مع كل التغيرات.
- (4) الشفافية والوضوح: يجب أن تتسم سياسة التدريب في المنظمة بالوضوح ومساهمة كافة الموظفين المعنيين بالعملية التدريبية بحيث يجب إطلاع جميع العاملين على سياسات التدريب ومن ثم إعلانها للجميع.
- (5) الواقعية: يجب أن تتسم سياسة التدريب في المنظمة بواقعية الأهداف التدريبية بحيث تكون واقعية وقابلة للتطبيق في الواقع.
- (6) الشرعية: من الضروري أن تتم العملية التدريبية بكافة مراحلها تبعا للأنظمة والقوانين والتعليمات المطبقة داخل المنظمة
- (7) التدريب نشاط إداري وفني: بما أن التدريب عملا إداريا فينبغي أن تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء ومنها وضوح الأهداف والسياسات توازن الخطوط والبرامج توافر الموارد المادية البشرية وأخي ا ر توافر الرقابة المستمرة.
- (8) التوافق مع الأهداف العامة للمنظمة: يجب أن ترتبط السياسة التدريبية و أهدافها بالسياسة العامة للمنظمة بحيث تتوافق وتناسب السياسة التدريبية مع سياسة إدارة الموارد البشرية و السياسة العامة للمنظمة بشكل عام.
- (9) الشمولية: هو مبدأ هام ورئيسي في عملية التدريب بحيث يشمل هذا الأخير كافة المستويات الإدارية كما يقصد بالشمولية هي ضرورة أن يشمل نشاط التدريب في المنظمة أنشطة متعددة ومختلفة في مجال عمل المنظمة.

### ثالثاً/أهداف التدريب الإداري:

يهدف التدريب إلى اكتساب المهارات والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة والمطلوبة للعام المؤسسة لزيادة أدائهم وكفاءتهم لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- (1) تنمية وزيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة وزيادة ترغيبهم للعمل
- (2) ضمان أداء المهام بفعالية أكبر ومعالجة الخلل بين معايير الأداء المطلوبة والأداء الفعلي للعاملين.
- (3) مساعدة العاملين داخل المنظمة على تأدية الواجبات المطلوبة منهم بأفضل الطرق وبالكفاءة والفعالية المرغوبة
- (4) وقاية وحماية العاملين من الوقوع في الأخطاء أثناء تأدية مهامهم ووظائفهم اليومية وتقليل حوادث العمل.
- (5) زيادة مهارات وقدرات العاملين وتزويدهم بمقومات تؤهلهم لتقلد مناصب وظيفية أعلى مستوى في المنظمة
- (6) واعطائهم فرصة الاطلاع على كل ما هو حديث في مجال التطور التكنولوجي والعلمي وما يترتب عليه من تطور في نوع وأساليب العمل.
- (7) توفير الدافع الذاتي لدى العاملين لزيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم من خلال توعيتهم بأهداف المنظمة وسياساتها واستراتيجيتها على المدى القصير والمتوسط والطويل.
- (8) رفع الروح المعنوية للعاملين في العمل وتنمية مهاراتهم ومعلوماتهم خلال فترة التدريب يعطيهم إحساساً داخلياً بالأمان والأهمية مما قد يساهم في تقليل معدل دوران العمل.

### رابعاً: طرق وأنواع التدريب الإداري:

#### أولاً/ طرق التدريب :-

وتتم عملية التدريب باستخدام عدة طرق من أهمها:

- (1) التدريب في مواقع العمل: هذه الطريقة تكون في موقع العمل وهي أقل تكلفة حيث يتم وضع الفرد العامل في موقع العمل الفعلي الذي يكون ممارساً له بصورة مباشرة.

- (2) تدوير العمل: وفقا لهذا الأسلوب يتم نقل الافراد العاملين داخل المؤسسة من قسم إلى آخر أو من عمل لآخر ويصحب هذه العملية التوجيه لتعريف الفرد بالعمل الجديد المنقول إليه.
- (3) التدريب في بيئة مماثلة للعمل: تتم بموجب هذا النوع تهيئة مكان بمستلزمات مشابهة لما هو موجود في مكان العمل الأصلي أي نماذج من المكان والآلات التي يستخدمها العامل في العمل.
- (4) المحاضرات: هذه الطريقة تعتمد بصورة أساسية على الاتصالات بدلا من الالتحاق بالعمل وتعد من الأساليب التدريبية الشائعة وذلك لقلة تكلفتها وأهميتها في نقل المعلومات.
- (5) كما يهدف إلى تطوير المعارف القيم الاتجاهات وتنمية مهارات سلوكية لمجموعة أو مجموعات مستهدفة من خلال التفاعل الجماعي وصراع الآراء والتعلم.
- (6) تمثيل الأدوار: تتيح هذه الطريقة للأفراد التعامل مع الموقف الفعلي والافراد الذين يعملون في هذا الموقف وبموجبها توكل للمشاركين أدوار يطلب منهم التصرف إزاءها وكأنهم في الواقع.
- (7) تدريب الحساسية: يركز تدريب المختبر على العلاقات الشخصية التبادلية بين مجموعة المتدربين لا تربطهم علاقة تنظيمية مباشرة ويتيح لهم رؤية حول كيفية تصرف الفرد ضمن المجموعة كيفية السلوك وكيفية إدراك الآخرين بهذا السلوك ويهدف إلى زيادة إحساس الفرد بأثر انفعالاته وسلوكه على الآخرين وأثر سلوكهم عليه.

## ثانيا/ أنواع التدريب الإداري:

للتدريب أنواع عديدة تختلف باختلاف سياسات المنظمات إذ يمكن لهذه الأخيرة اختيار ما يناسبها من هذه الأنواع وذلك حسب طبيعة وتركيبه مواردها البشرية وحسب الإمكانيات المادية والمالية المتوفرة وعلى هذا الأساس يمكن أن نصنف أنواع التدريب كما يلي:

### التدريب حسب نوع الوظائف:-

كل فئة وظيفية تتطلب دورة تدريبية خاصة بها وفق احتياجات وأهمية هذه الفئة وعليه يقسم التدريب حسب الوظائف إلى:

(1) التدريب المهني والفني: يوجه هذا التدريب إلى الافراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط والذين يشغلون الوظائف الفنية والمهنية في المنظمة لذلك تصمم مثل هذه البرامج التدريبية لتجعل من المتدرب حرفيا ملما بالعمل ومكوناته.

(2) التدريب التخصصي: يتضمن هذا النوع من التدريب معارف ومهارات على الوظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية المشتريات المبيعات هندسة الإنتاج الصيانة. حيث أن المهارات والمعارف هنا تركز على حل المشاكل المختلف وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها او اتخاذ القرارات.

(3) التدريب الإداري: يتضمن هذا التدريب المهارات والمعارف الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا الوسطى والعليا. وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط تنظيم رقابة اتخاذ القرارات قيادة تحفيز تنسيق واتصال.

#### التدريب حسب المكان: -

بعد إنهاء المرحلة الأولى من المخطط التدريبي تحديد الاحتياجات التدريبية تقوم المنظمة بخطوة اختيار الجهة المسؤولة عن التدريب فقد يقع الاختيار على أن يتم التدريب داخل المنظمة وقد يكون خارجها.

(1) التدريب داخل المنظمة تدريب داخلي: أحيانا تقوم المنظمة بعقد برامج تدريبية بداخلها سواء بالاستعانة بمدربين من داخل أو خارج المنظمة وبالتالي يلزمها إما تصميم البرامج أو دعوة المدربين للمشاركة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي وهو التدريب في موقع العمل. ويقوم الرؤساء المباشرين بتزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو يكون تحت إشراف بعض العاملين القدامى ذوي خبرة.

(2) التدريب خارج المنظمة التدريب الخارجي: بعض المنظمات تفضل أن تنقل كل أو جزء من نشاطاتها التدريبية خارج المنظمة ذاتها ويتميز هذا النوع من التدريب في أنه يوفر خبرة وكفاءة في تصميم البرامج توفر المدربين الأكفاء المتخصصين تجمع خبرات بعد التدريب عن جو العمل يتيح فرصة الاستيعاب والتعمق.

#### التدريب حسب مرحلة التوظيف: -

1) توجيه الموظف الجديد: يعرف هذا النوع من التدريب بأنه تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء مهامهم بشكل مرضي. إذ تؤثر المعلومات التي يتحصل عليها الموظف الجديد في المرحلة الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية.

2) التدريب أثناء العمل: إن أبسط وسائل التدريب هي الخبرة التي يكتسبها الفرد من ممارسته للعمل لكن لا يمكن الاعتماد على الخبرة فقط لأنها تستغرق وقتاً طويلاً قد يؤدي إلى أن يكتسب الفرد خبرات خاطئة إذ لم تعزز بأنواع أخرى من التدريب لذلك تلجأ الكثير من المنظمات إلى تقديم التدريب إلى موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى مما يزيد من أهمية هذا الأخير.

3) التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: عندما تتقادم معارف ومهارات الافراد خاصة عندما تكون هناك أنظمة جديدة عندها يستدعي الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك إذ يتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الحديثة والجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يتوافق معه.

4) التدريب بغرض الترقية والنقل: يعني احتمال أن يكون هناك اختلاف في المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليه وهذا الفرق يجب التدريب عليه لسد الفجوة في المهارات والمعارف وعليه فإن هذا النوع من التدريب يعمل على إعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة.

5) التدريب للتهيئة للمعاش: فإن هذا النوع من التدريب يعمل على إعداد الفرد لتولي وظيفة ومهام جديدة. وبدلاً من تهميش هذا الفرد الذي قدم الكثير للمنظمة يتم تدريبه على طرق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والتحكم في التوترات المترتبة عن خروج الفرد للتقاعد.

#### القسم الرابع: مسؤوليات التدريب الإداري:

غالبا ما تنحصر مسؤولية التدريب في المنظمات المختلفة على عاتق القيادات الإدارية التي تتمتع بمسؤولية إدارة القوى البشرية سواء على مستوى المنظمة ككل أو في إطار الأقسام والشعب الإنتاجية او الخدمية وغيرها ويمكن الإشارة هنا إلى أن تلك المسؤولية يمكن أن تناط بما يلي:

أولاً/ إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية هي المسؤولة بشكل كامل عن عملية التدريب العاملين

الجدد والقدامى في مجالات العمل التي تتطلب التحسين أو التطوير مع المستجدات العلمية والفنية السائدة في حقول عمل المنظمة ولذا فان هذه الإدارة تتابع تحديد الحاجات التدريبية و تقييم المتدربين و مدى تقدمهم و التأكد من أن البرنامج التدريبي قد حقق الأهداف الم ا رد انجازها كما أن إدارة الموارد البشرية تكون مسؤولة عادة عن رفع التقارير الدورية للإدارة العليا بخصوص التدريب ومتطلباته ومستلزمات تنفيذه والحاجات التدريبية الأتمة وجميع الأنشطة المرتبطة بالعمليات التدريبية في المنظمة.

#### ثانيا/ مدراء الوحدات الإدارية:

يعتبر مدراء الوحدات الإدارية العاملين في المنظمة مسؤولين عن العاملين لديهم وتحديد مدى الحاجة إلى تدريبهم والبرامج التطويرية والتدريبية التي يتطلبها العمل ولذا فان المدراء غالبا ما يقدمون إلى إدارة الموارد البشرية عدد العاملين الم ا رد تدريبهم والبرامج التي يتطلبها تدريب الأداء ومدى التقدم الذي أحرزه المتدرب من خلال البرنامج التدريبي الذي التحق فيه وغيرها من التقارير الدورية التي يتطلبها العمل وانجازها باستمرار.

#### ثالثا/ المشرفون:

يكون المشرف مسؤولا مسؤولية مباشرة عن العاملين الذين معه ولذا فانه يتابع تدريبهم ويقوم بالمهام الموكلة إليه شخصا في تحسين أداء العاملين الذين يتم تدريبهم تحت إشرافه ويكون عادة مسؤولا عن تقديم وإعداد التقارير الدورية إلى مدير الوحدة الإدارية بشأن التقدم المتحققة جراء التدريب أو أيضا الصعوبات التي تواجه العملية التدريبية بغية اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيق انجاز المهام التدريبية.

#### القسم الخامس: مراحل العملية التدريبية:

يقوم المسؤولون عن التدريب في المنظمة بإعداد برامج التدريب اللازمة للعاملين وهذا حسب ظروف وامكانيات المنظمة حيث تمر العملية التدريبية بعدة مراحل وهي:

#### أولا / تحديد الاحتياجات التدريبية:

هي عملية ملاحظة الأداء للعاملين للكشف عن جوانب القصور في الأداء الإداري أو الفني أو الإنساني للفئة المستهدف تدريبها من العاملين وذلك لتطوير الأداء والسلوك الحالي أو المستقبلي بدرجة من الجودة والإتقان

لتحقيق أهداف المنظمة. فالمجالات المستهدفة تدريبيا تتضمن كل التعديلات أو التغييرات أو عمليات التحسين والتطوير اللازم إدخالها على سلوك وأداء الفرد والمتعلقة بمعرفته ومهاراته وميوله واتجاهاته لكي يتأهل لشغل وظيفة أو يحسن ويتطور الأداء بالعمل الحالي أو العمل أو الوظيفة التي يترقى إليها ومن ثم يكون تحديد الاحتياجات التدريبية هو المدخل والأسلوب العلمي الذي يساعد على تحديد مجالات التطوير والتنمية في أداء الافراد بشكل مستمر. وخاصة في ظروف التغيير المبرمج وغير المبرمج ولتحديد الدورات التدريبية والمتدربين لابد أن نحدد الاحتياجات التدريبية من خلال ما يلي:

**تحليل العمل:** هذا التحليل يحدد المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لكل وظيفة أو مجموعة من الوظائف. مصادر معلومات هذا التحليل هو توصيف الوظائف بالمؤسسة ومقاييس الأداء لكل وظيفة وقد يعتمد أيضا على مقابلات مع المديرين والموظفين وكذلك تحليل المشاكل السابقة في كل وظيفة.

**تحليل الفرد:** هذا التحليل يحدد ما يحتاجه كل فرد على حدة من تدريب بناء على أدائه وخبراته ونقاط الضعف لديه. هذا التحليل يعتمد على نتائج التقييم الدوري للموظفين وعلى أخطاء الموظف خلال الفترة السابقة وقد يؤخذ رأي المدير والموظف عن طريق مقابلات شخصية أو توزيع استقصاء مكتوب أو السؤال المباشر عن احتياجات الموظف التدريبية. وللإحتياجات التدريبية أهمية كبيرة في نجاح أي منظمة حيث تلخص هذه الأهمية فيما يلي:

- تعد الأساس الذي يقوم عليه النشاط التدريبي.
- تعد العامل المؤشر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة والمناسبة.
- عدم التعرف على الاحتياجات التدريبية مسبقا يؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول.
- تحديد الاحتياجات التدريبية يوصل إلى قرارات فعالة وسليمة باتجاه التخطيط والتصميم
- يوصل إلى حقائق علمية من واقع مشكلات العمل والكشف عن الصعوبات والعراقيل.
- عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تؤدي إلى تخفيض النفقات.
- فرصة لترقية الافراد الحاليين ونقلهم إلى مواقع متقدمة وتوظيف أف ارد جدد.
- تحديد الاحتياجات التدريبية تعد العامل الحقيقي لرفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال .

- تساعد المسؤولين عن البرامج وتنفيذها على التخطيط الجيد وتقدير الاحتياجات التدريبية حاضرا ومستقبلا.

التحليل المؤسسي: هذا التحليل يبين التدريب الذي نحتاجه في الفترة المقبلة نتيجة لأمر خاصة بالمؤسسة فهذا التحليل ينظر إلى:

- خطط الترقيات
  - الدورات التدريبية اللازمة لخلق جو مناسب للتدريب
  - أهداف المؤسسة على المدى القريب والبعيد
  - أي تغيرات خارجية مثل تغيرات في القوانين أو الاقتصاد أو التكنولوجيا
  - الدورات التدريبية الإلزامية بسبب لوائح داخلية أو قوانين محلية أو اشتراطات دولية
  - نقاط الضعف الواضحة في أداء المؤسسة في الفترة الماضية مثل سوء الجودة أو مشاكل العملاء.
- المؤسسة التي يكون في خطتها الاستراتيجية دخول صناعة جديدة سيكون من أولويات التدريب لديها المهارات والمعارف المرتبطة بهذه الصناعة الجديدة. المؤسسة التي تخطط لتطبيق نظام إداري جديد سيكون من أولويات التدريب لديها تدريب العاملين على هذا النظام الجديد وتأهيلهم للتغيير.

ثانيا/ تصنيف أساليب التدريب حسب مكان التدريب ضمن مجموعتين:

أساليب التدريب في مكان العمل: حيث يتم الإشراف على العامل في مكان عمله و يتلقى الإرشاد و التوجيه من طرف المدرب حتى يتمكن من إتقان عمله و تعد هذه الأساليب ضرورية لجميع الفئات و المستويات من العاملين في المنظمة سواء الجدد أو القدامى و ذلك بغية إكسابهم مهارات جديدة إن ما يميز هذا النوع من التدريب هو أنه يوفر تلقي الخبرة و المعلومات بشكل مباشر في الواقع العملي كما أنه لا يعطل العمل في فترة التدريب تكاليفه منخفضة لا تحتاج إلى م اركز تدريب مستقلة و لا إلى توظيف مدربين بدوام كامل سواء من داخل العمل أو خارجه.

أساليب التدريب خارج مكان العمل: تنفذ هذه الأساليب خارج المنظمة وبعيدا عن موقع العمل الأصلي كالتدريب في معاهد التدريب المتخصصة وتختلف التدريبات من حيث طول فترتها ونوع الدراسة ومن أهم أساليب التدريب خارج مكان العمل: المحاضرة دراسة الحالات تمثيل الأدوار المباريات الإدارية المؤتمرات.

### ثالثا/ تصميم البرامج التدريبية:

يتم تحديد الأهداف العامة للتدريب تلك الأهداف التي تعتمد بصفة كلية على تحديد الاحتياجات التدريبية ومن ثم تحديد الإطار العام لكل برنامج تدريبي بشكل مفصل مع الأخذ بعين الاعتبار مصممو البرامج التدريبية بيئة المنظمة الإدارية أهدافها والقيم السائدة فيها وبشكل عام يمكن تحديد محتويات الأطر العامة للبرنامج التدريبي كما يلي:

عنوان البرنامج التدريبي: أي وضع عنوان مناسب للبرنامج التدريبي بصيغة بسيطة وواضحة تدل مباشرة على الاحتياجات المهمة والأساسية التي وضع من أجلها البرنامج التدريبي.

الأهداف: يقصد بها تحديد النتائج المتوقعة بطريقة يمكن قياسها.

الموضوعات: تحديد ما يطرح في البرنامج التدريبي من موضوعات بحيث تؤدي هذه الموضوعات بطريقة مباشرة لتحقيق الأهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي.

المشاركون والمتدربون: تحديد مؤهلاتهم وخبراتهم العلمية مستوياتهم الإدارية ووظائفهم كشرط للاشتراك.

أساليب التدريب: تحديد أساليب التدريب التي تلائم المتدربين وموضوعات البرامج التدريبية لغايات تحقيق أهداف البرامج.

المعينات التدريبية: تحديد المعينات السمعية والبصرية بما يتلاءم مع البرنامج التدريبي.

نظام الجلسات: تحديد فترة انعقاد البرنامج ونظام جلساته صباحي مسائي ودرجة التفرغ.

مكان الانعقاد: تحديد مكان انعقاد البرنامج لتسهيل وصول المشاركين.

الإشراف: تحديد اسم المشرف العلمي ووظيفته وكذلك المشرف الإداري إن وجد.

الجدول الزمني: إعداد جدول زمني بمواعيد الجلسات والتوزيع الزمني للموضوعات وأسماء - المدربين وفترات الاستراحة.

ثالثا/ تنفيذ البرنامج التدريبي: يعد الاختيار السليم للأساليب التدريبية المناسبة هي أحد المعايير الأساسية المحددة لدرجة فعالية البرنامج التدريبي لكونها الاختبار الأول لكفاءة التصميم..

#### رابعا/ تقييم البرنامج التدريبي:

إن فاعلية البرامج التدريبية لا تحقق بحق التخطيط والتصميم فقط بل تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التدريبي ويتأثر ذلك باقتناع المتدربين وقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التدريب وأهدافه ويعتبر التقييم جزء أساسي لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب فهو نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضمانا لتحقيق الفعالية المستهدفة من التدريب يمكن تصنيف أسس تقييم التدريب في أربع مجموعات مهمة هي

رد الفعل: يتعلق بوجهة نظر المتدرب في البرنامج من حيث التسهيلات المدرب المحتوى التوقيت المكان وعادة يطلب من المتدربين استيفاء بيانات استقصاء في نهاية البرنامج و يفيد هذا النوع من الوقوف على آراء المتدربين في مدى نجاح البرنامج و العوائق التي تحول دون تحقيق التعلم.

التعلم: تستخدم نتائج التعلم في تحديد مدى اكتساب المتدربين للمبادئ الحقائق الأساليب المهارات والعمليات التي تم تقديمها في البرنامج التدريبي ويتم استخدام الاختبارات لتقييم مدى التعلم.

السلوك: يستخدم نتائج السلوك لتحديد مدى تغير سلوك المتدرب في الوظيفة كنتيجة لمشاركته في البرنامج التدريبي ويتم تقييم الجانب السلوكي للمتدرب عن طريق سؤال المديرين أو المشرفين أو زملاء المتدربين عن مدى التغير في أداء المتدرب أو مدى تكراره لأنواع السلوك التي تضمنها أو ركز عليها البرنامج التدريبي.

النتائج: يتم استخدامها لتحديد العائد من البرنامج التدريبي وقد شمل النتائج انخفاض تكلفة الحوادث والفاقد في الوقت والمواد كما تشمل زيادة الإنتاجية والتحسين في الجودة أو خدمة العملاء.

#### القسم السادس: أسباب فشل التدريب الإداري:

نجاح التدريب ليس مجرد عقد دورة تدريبية فههدف الدورة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين وزيادة معرفتهم بما يفيدهم في عملهم وحياتهم وبالتالي فإن عدم قدرة المتدربين على الاستفادة من الدورة التدريبية يعتبر فشلا لها.

#### ومن أسباب فشل الدورة التدريبية ما يلي:

- (1) المدرب غير قادر على توصيل المعلومات أو تنمية المهارات: قد يكون سبب الفشل هو عدم قدرة المدرب على شرح الموضوع واستخدام أساليب التدريب.
- (2) المدرب ليس مهتما بتدريب المتدربين: يجب أن يكون المدرب حريصا على خروج المتدربين وقد اكتسبوا المهارات التي يحتاجونها.
- (3) بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه: هذه آفة حيث يكتسب المتدرب مهارات ومعارف جيدة ثم عند عودته لعمله يجد الجميع يرفض أن يسمح له باستخدام هذه المهارات.
- (4) الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل: كثير من الدورات يعقد لمجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية.
- (5) الدورة التدريبية نظرية جدا: قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب ولكنه ليس له خبرة عملية في الموضوع وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المتدربون.
- (6) المتدربين تم اختيارهم حسب أهواء المدير وليس حسب حاجة العمل الفعلية: البعض يعتبر الدورة التدريبية من قبيل الجائزة التي يعطيها المدير لمن يحب.
- (7) المتدربون ليس لديهم رغبة في التعلم: لابد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب فبعض المديرين لن يغير أساليبه الإدارية لأنه لا يظن أن نظريات الإدارة يمكن تطبيقها في عالمه.
- (8) المادة التدريبية سيئة: كثير من المديرين يحاول استغلال المادة التدريبية التي يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين. هذا يكون له تأثير سيء فالمتدرب يريد مثالا قريبا لواقعه. بل الكثير من المديرين يستخدم مادة تدريبية منقولة من الشبكة الدولية وبالتالي تكون الأمثلة من واقع آخر وبيئة مختلفة وتكون المادة التدريبية غير مناسبة لا للمدرب ولا للمتدرب.

## المطلب الثالث:

### ماهية الأداء

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تتمحور حوله جهود الإدارة كونه يشكل أهم أهداف أي مؤسسة حيث تتوقف كفاءة أدائها في مختلف المجالات على مستوى أداء مواردها البشرية والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية.

وبما أن موضوع هذا البحث يتناول عملية تقييم الأداء فإنه لا بد من التعرف على طبيعة هذه العملية ومن هنا سنبدأ الحديث حول الأداء.

#### القسم الأول: تعريف الأداء ومحدداته:

##### أولاً/ تعريف الأداء:

تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل لكل واحد وجهة نظر الخاصة.

الأداء: يعتبر الأداء النتائج العملية أو الإنجازات أو ما يقوم به الفرد من أعمال وهم كذلك درجة بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية. وله عدة أبعاد قد نأخذ منها المواظبة والمتابعة في العمل الدقة والجودة في الأداء التحفيز العمل بروح فريق العمل.

حيث عرفه: ميلر "أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها

وعرفه نيكولاس: بأنه نتاج السلوك الذي يقوم به الافراد فالسلوك هو النشاط أما نتائج السلوك

فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك.

وهنا لا يجوز الخلط بين السلوك والانجاز والأداء فالسلوك هو ما يقوم به الافراد من أعمال في المؤسسة أما الإنجاز: فهو ما يبقى من أثر أو نتائج عندما يتوقف عن العمل. والأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز.

## ثانياً/ محددات أداء:

يتأثر الأداء ببعض العوامل أو العناصر والتي يطلق عليها بمحددات الأداء والتي تنقسم إلى:

(1) ومحددات خارجية.

(2) محددات داخلية

### -المحددات الخارجية:

وهي المحددات التي تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل في:

(1) متطلبات العمل: تتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى

الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه أو أعماله.

(2) البيئة التنظيمية: وهي البيئة التنظيمية في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ

العمل والإشراف توفر الموارد الأنظمة الإدارية الهيكل التنظيمي السلطة أسلوب القيادة نظام الحوافز

الثواب والعقاب والتي تؤثر بدورها على جودة الأداء.

(3) البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية على العامل كالمنافسة الخارجية كما تلعب التحديات الاقتصادية

التأثير على الأداء وانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافآت واختلاف الراتب من مؤسسة لأخرى تؤثر

سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها وإيجابيا في حالة زيادتها.

### المحددات الداخلية:

وهي المحددات التي لها علاقة بالعامل ومدى سيطرته عليه وتتمثل في:

أ. الجهد: هو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى طاقات جسمية وحركية

وعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته.

ب. القدرات: هي تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة كالقدرة والتحمل والبداهة.

ج. إدراك الأدوار: بمعنى أم العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي

يعمل بها حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل.

## القسم الثاني: مكونات الأداء وابعاده:

### اولا/ مكونات الأداء:

يتكون مفهوم الأداء بشكل عام من مكونين أساسيين هما: الكفاءة والفعالية بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء تجمع بين الكفاءة والفعالية:

#### الكفاءة:

ترتبط الكفاءة بتحقيق ما هو مطلوب بأقل الإمكانيات فالكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة كما أن جوه الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج وتدني التكاليف بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءات بمعادلة تحتوي أخذ طرفيها بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من النتائج بأقل تكلفة وتقاس عادة من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات.

#### - الفعالية:

ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة انطلاقا من أنها تمثل معيارا يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية وهي تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم وترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة كما تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والمحقة ويمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية.

ثانيا/ أبعاد الأداء: من منطلق أن الأداء هو مفهوم شامل تتمثل أبعاده فيما يلي:

#### البعد الاجتماعي:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أف ا رد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤثرا على وفاء الافراد لمؤسساتهم خاصة إذا أوفت بحاجات العاملين فيها وجودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية ومن هنا لا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وكل ما له علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والخلافات والأزمات.

## البعد التنظيمي:-

يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيرين المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعاليات الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء والتي تلعب دورا هاما في تقييم الأداء حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى

### القسم الثالث: تقييم أداء العاملين

ظهر تقييم الأداء في العصر الحديث ولم تأخذ به المنشآت إلا في أواخر العشرينات أو أوائل الثلاثينيات كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة متخصصة إلا منذ عهد قريب. حيث يعد تقييم الأداء بمثابة مرجعة أو متابعة لتقييم سياسات الافراد كما أن عملية التقييم تعد من أهم الوسائل التي تساعد المنظمة على تأقلمها مع الظروف المحيطة به مما يؤدي إلى تغيير أساليب العمل ومحتواه والمهارات والخصائص الخاصة بالموظفين

### أولا/ مفهوم تقييم أداء العاملين

هناك عدة تعريفات لتقييم الأداء فقد عرف تقييم الأداء يشتمل على « عملية منتظمة لتقييم ووصف السلوك المتصل بالعمل.

منهم من عرفه على انه: " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم على القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمستويات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى "2

ويعرف على أنه " الإجراءات التي تساعد في تجميع مراجعة إعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من وحول الافراد لغرض تحسين أدائهم في العمل وآخرون عرفوا بتقييم الأداء على أنه: "قياس أعمال العاملين ومدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجهم ومدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجر"

إلا أنه رغم تعدد الآراء للباحثين والخبراء في موضوع تقييم الأداء لم يتوصلوا إلى تعريف شامل وتجدر الإشارة إلى أن عملية تقييم الأداء ليست هدفا في حد ذاته لكنها وسيلة لتحقيق هدف معين وهو الحصول على المعلومات اللازمة للإدارة لاتخاذ القرارات المناسبة.

## ثانيا/ أهمية تقييم أداء العاملين

أهمية تقييم أداء العاملين: تتمثل أهمية تقييم الأداء فيما يلي :-

أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين:

- تنمية الشعور بالمسؤولية: إن إدراك الموظف بأن أداءه الوظيفي محل تقييم من طرف رؤسائه المباشرين وسيترتب على ذلك اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي فانه يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه واتجاه العمل
- رفع الروح المعنوية: إن شعور الموظفين بوجود مقاييس وأساليب موضوعية وعادلة لقياس وتقدير الكفاءة لديهم يرفع من روحهم المعنوية ويحفزهم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية.
- تحسين وتطوير الأداء: إن نظام تقييم الأداء يساهم في تحديد نقاط الضعف لدى الموظفين وأسبابها وكيفية معالجتها في الوقت المناسب وتقديم التغذية العكسية المناسبة لها.

أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة:

- الكشف عن مدى تحقيق أهداف المنظمة: يعتبر نظام تقييم الأداء ذا أهمية خاصة فيما يتعلق بتحديد مدى مساهمة الموظفين في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة وعليه فان من الطبيعي ألا تكون الأهداف العامة للمنظمة بمعزل عن أهداف الموظفين.
- لنهوض بمستوى الخدمة العامة في المنظمة: إن نظام تقييم الأداء الذي تسجله تقارير قياس الكفاءة يعتبر وسيلة للارتقاء بمستوى الخدمة العامة والكشف عن الموظفين الذين يحتاجون إلى قدر أكبر من الإشراف والتوجيه والتدريب.

- الرقابة على تصرفات الرؤساء: إن تقييم الأداء يعطي الإدارة العليا مؤشرا عن مدى الكفاءة والقدرات الإشرافية والتوجيهية للرؤساء بالمنظمة وذلك من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من طرفهم ومراجعتها وتحليلها.
- تحديد الاحتياجات التدريبية: يمكن نظام تقييم الأداء من وضع خطة للاحتياجات التدريبية .
- ضمان الموضوعية في إدارة الموارد البشرية: يوفر تقييم الأداء البيانات -والمعطيات التي يمكن على أساسها اتخاذ القرارات الموضوعية فيما يرتبط بشؤون الموظفين تثبيت الموظفين الجدد النقل الترقية إنهاء خدمة الموظف.
- اكتشاف بعض العيوب التنظيمية: يساهم تقييم أداء الموظفين في الكشف عن بعض العيوب التنظيمية التي تحول دون الاستفادة من إمكانات وطاقات الموظفين داخل المنظمة من بين العيوب عدم تحديد الاختصاصات عدم توزيع المسؤوليات والأعباء توزيعا مناسباً...
- وضع معدلات لتقييم الأداء: لنظام تقييم الأداء أهمية كبرى بالنسبة للمنظمة خاصة فيما يتعلق بوضع معدلات لأداء العمل فيها مما يؤدي إلى النهوض بمستوى أداء الوظائف التي من مسؤولية الموظفين المراد تقييمهم.

#### أهمية تقييم الأداء بالنسبة للرؤساء:

- استمرارية الرقابة والإشراف: يجعل نظام تقييم الأداء القائمين على هذا النظام في اتصال دائم ومستمر بالمرؤوسين لوضع تقدير موضوعي للوصول إلى النتائج المرجوة.
- بتنمية العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين: إن شعور الموظف بأن الهدف الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف يجعله دائم الشعور بالود والتفاهم بين الموظفين ورؤسائهم.
- تنمية قدرة التحليل لدى الرؤساء: التقييم يزود مسؤولي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع الموظفين بالمنظمة وهذا يعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية وتحليلية تتناول أوضاع الموظفين ومشكلاتهم وانتاجياتهم ومستقبل المؤسسة نفسها.

### ثالثاً/ أهداف تقييم أداء العاملين

#### أهداف خاصة بالموظفين:

الأهداف التي تتحقق للموظفين نتيجة لعملية تقييم الأداء فهي متعددة نختصرها فيما يلي:

- تطوير قدرات ومهارات الموظفين
- تزويد الموظفين بتغذية عكسية حول أدائهم بمقارنة توقعاتهم وتوقعات المؤسسة حول أدائهم
- توفير الطرق والوسائل والبدايل المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتحسين البيئة الوظيفية.
- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود المبذولة في سبيل أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم يمثل قياس الأداء للعامل معلومات حول أدائها يعتبر هذا الهدف من أقوى المبررات في مختلف أنظمة التقييم المؤسسي.

#### أهداف خاصة بالمؤسسة:

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها من خلال عملية تقييم الأداء على مستوى المنظمة ما يلي:

- والتكيف في المؤسسة وتحسين علاقات العمل فيها
- المساهمة في إعداد سياسة جيدة للرقابة
- تحديد تكاليف العمل وترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف
- صياغة معايير موضوعية للعمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته
- تحسين البيئة الاجتماعية للعمل إذ تساعد عملية تقييم الأداء في توضيح أساليب التعايش
- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية بحيث عند نقطة تقييم الأداء تلتقي جميع أنشطة الموارد البشرية
- الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية الاستراتيجية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية.

## القسم الرابع: شروط تقييم أداء العاملين

### • الصدق:

نقصد بهذا العنصر قدرة تقييم الأداء على قياس كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة ويشار إلى ذلك 2 بصدق المحتوى وحتى يتمتع تقييم الأداء بالصدق فانه يجب أن ينعكس الأداء الوظيفي الحقيقي الذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة.

### • الثبات:

يقصد بخاصية الثبات مدى استقارر قياس الأداء التي يتم الحصول عليها في أوقات مختلفة من أشخاص مختلفين أدوات قياس مختلفة أي أن النتائج تكون متقاربة من شخص لآخر من وقت لآخر ومن مقياس لآخر. يعتبر الثبات مؤشر دقة التقييم.

### • التمييز:

يقصد بهذا العنصر قدرة القياس على التمييز بين مستويات الأداء للموظفين أي أن مقاييس الأداء لابد أن تميز بين حجم ومقدار الجهود التي يبذلها الموظفون. وتبرز أهمية هذه الخاصية في أنها توفر المعلومات التي تمكن متخذي القرار من إصدار القرارات الصائبة بشأن المنظمة.

### • التوافق الاستراتيجي:

ويقصد بهذا مدى تمكن نظام تقييم الأداء من إبراز الأداء الوظيفي الذي يتوافق وينسجم مع استراتيجيات وأهداف المؤسسة فمثلا إذا كانت المؤسسة تركز في ثقافتها أو استراتيجيتها على خدمة العملاء فان نظام التقييم يجب أن يبين كيفية ومستوى جودة قيام العاملين بخدمة العملاء.

## القسم الخامس: معايير تقييم أداء العاملين

هناك عدة معايير لتقييم أداء العاملين وهي:

### أولاً/ عناصر الأداء:

تشمل الخصائص والسمات والإمكانيات والقدرات والمهارات والمؤهلات والخبرات التي يجب أن يتحلى بها الموظف في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة كالإخلاص المواظبة في العمل التعاون ونشير هنا إلى أن عناصر الأداء نوعان:

عناصر شخصية: وهي التي تتعلق بشخصية العامل كالقابلية الاستعداد المهارات القيم القدرات - الاهتمامات. وتسمى أيضا السمات الشخصية للموظف وهي عناصر صعبة القياس.

عناصر أدائية: وهي التي تتعلق بسلوك وممارسات الموظف أثناء القيام بالوظيفة وهي عناصر - يمكن قياسها وملاحظتها كالقدرة على اتخاذ القرارات احترام مواعيد العمل الرسمية التفويض التخطيط العلاقات الشخصية القيادة الحضور المهارات الإدارية الاتصالات الشفوية....

### ثانياً/ معدلات الأداء:

#### الكمية:

تشير غالى حجم الانجاز الحالي مقارنة بالإنجاز المتوقع في مرحلة التخطيط للأداء.

#### النوعية:

تشير إلى نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المرغوبة إضافة إلى العلاقة بين الكمية او النوعية.

#### الوقت:

يتعلق بإنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد وإذا حدث تأخير في الانجاز يتم تحديد أسباب التأخير وفيما إذا السبب يتعلق بالموظف أو بسوء التخطيط أو الإدارة أو أي سبب آخر.

التكلفة: تشير إلى معرفة كلفة تحقيق النتائج أو الأهداف ومقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة لمعرفة مدى الاختلاف الناتج بين الفعلي والمتوقع.

## المطلب الرابع:

### دور التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين:

يعد المورد البشري العنصر المهم لتحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة ولهذا لابد من تدريب الفرد بهدف تحسين أدائه لكي يحقق أهداف المنظمة إن من المؤكد أن الأداء البشري يقوم على المهارات التي يكتسبها الفرد فهذه الأخيرة تتطور حسب التغيرات الحاصلة.

تتكون العملية التدريبية من 4 مراحل هي: تحديد الاحتياجات التدريبية تصميم البرامج التدريبية تنفيذ البرامج التدريبية وفي الأخير تقييم تلك البرامج أو الدورات التدريبية وتتجسد أهمية التدريب في انه يطور وينمي المهارات لدى الفرد حتى يحسن من أداءه ويواكب كل التغيرات الحاصلة.

#### القسم الأول: دور التدريب الإداري في المواظبة والمثابرة على العمل:

للتدريب دور كبير في تطوير قدرات العاملين في العمل والذي نتج عنه قوة التزم وارتباط العاملين بمنظمتهم حيث نجد أن مشاركة العاملين في البرامج التدريبية الملائمة ينتج عنها تكوين فكرة ايجابية لدى العمال اتجاه عملهم ونحو منظمتهم ما ينعكس في سلوكهم ويزيد من انضباطهم ومثابرتهم في العمل. إن تبني ثقافة التدريب من قبل الإدارة العليا في المنظمة مهمة ليست سهلة تحتاج إلى جهود ليست بالقليلة لإقناع العاملين من أجل تحسين أداءهم وتفوقهم في أعمالهم وبالتالي التزامهم واستمرارهم في العمل بالمؤسسة إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تمكن الإدارة من تحديد الاحتياجات التدريبية و تمكن الإدارة من تحديد فئة الموظفين المحتاجين للدورات التدريبية وهذا لرفع كفاءتهم وفعاليتهم فتحديد الاحتياجات التدريبية هي الفعل والأسلوب العلمي الذي يساعد على تحديد مجالات التطوير والتنمية في أداء الافراد ومن هنا وضع الموظفين في المكان المناسب لهم لزيادة شعورهم بان قدراتهم ومهاراتهم تتوافق مع متطلبات الوظائف التي يشغلونها ما يولد التزمهم أكثر اتجاه أعمالهم وزيادة انضباطهم ومثابرتهم عليها حيث يزيد احترامهم لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد لأنهم مدفوعين للعمل أكثر إن اختيار الموظفين للقيام بدورات تدريبية يقضي على الملل الذي يصيب الموظف من جراء الروتين اليومي في العمل وهذا يجعله غير منضبط بالعمل ما ينتج عنه تأخر في الانجاز لينعكس ذلك على مستوى أدائهم إن المؤسسة التي تكون في خطتها الاستراتيجية تطبيق نظام إداري جديد سيكون من أولويات

التدريب لديها تدريب العاملين على هذا النظام الجديد وتأهيلهم للتغيير وهذا ما يدفع بهم أن يحرصوا على الالتزام بالأنظمة والقوانين الجديدة. عند تحديد الاحتياجات التدريبية تقوم الإدارة القائمة على تحديد هذه الاحتياجات بتحديد مل ما يحتاجه الفرد من تدريب بناء على أدائه وخبراته ونقاط الضعف لديه هذا التحليل يعتمد على نتائج تقييم الأداء الدوري للموظفين وعلى أخطاء الموظف خلال الفترة السابقة وهذا ما يجعله أكثر مواظبة ومثابرة على العمل.

#### القسم الثاني: دور التدريب الإداري في زيادة الدقة والجودة في انجاز العمل:

إن الميزة التنافسية للمؤسسات تبين أنها مرتبطة بقدرة المؤسسة على استغلال مواردها الداخلية التي تعد المهارات أحد عناصرها الأساسية التي تقود على الجودة لتحسين الأداء. إن هذه المهارات يتم تنميتها وتطويرها عن طريق التدريب أو البرامج التدريبية لذا أصبح الاهتمام بالجودة والبحث عن تحسين النوعية أكثر من ضروريا نظرا للمنافسة القوية بين المنظمات لتعتمد المنظمة على تدريب موظفيها وتنمية مهاراتهم كأسلوب يمكنها من تحسين الأداء الذي تطمح إليه لتحقيق أهدافها يعد التدريب يجعل الموظف يهتم أكثر بإنجاز مهامه وفقا للمعايير المحددة وباستغلال أمثل للموارد المتاحة كما هناك جو من التنافس بين الموظفين لتقديم أفكار ومقترحات جديدة يكتسبها الموظف من خلال تلك الدورات التدريبية وبدوره يقوم بتبادل أفكاره الجديدة والمعارف مع الزملاء فهو يرى انه أصبح يمتلك معارف ومهارات وقدرات تجعله يقوم بإنجاز أعماله بدقة وجودة عالية لشعوره بالمسؤولية والالتزام تجاه عمله.

يعتبر التدريب من الوسائل الهامة لتحقيق التوافق والتلازم بين مهارات الفرد ومنصبه ما يعني زيادة القدرة على الانجاز بدقة وجودة عالية تسمح بتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية وبالتالي تحسين في أداء العاملين.

#### القسم الثالث: دور التدريب في العمل بروح فريق العمل:

- ✓ العمل الجماعي أو العمل بروح فريق العمل يساعد على الاحتكاك بين الموظفين وخلق نوع من العلاقات الاجتماعية و نوع من التآلف فيما بينهم و من ثم تبادل المعارف و المعلومات و الخبرات من خلال التواصل و الاتصال المستمر و كذا تقديم النصائح و الانتقادات البناءة التي تساعد الفرد على تطوير نفسه.
- ✓ الدورات التدريبية التي يستفيد منها الموظفين والتي تنظم في أفواج تضم جميع فئات الموظفين باختلاف أعمارهم مستوياتهم مؤهلاتهم وخبراتهم هذا التنوع في صفات وخصائص الموظفين يخلق مزيج رائع فلكل

خصوصياته وأفكاره ووجهة نظره وغيرها من المميزات وهذه الدورات التدريبية فرصة للاختلاط فيما بينهم وفرصة لتبادل الأفكار والآراء او المهارات المختلفة ومن هنا تظهر الأفكار الدفينة وتتقرب الأبعاد وتصبح هناك علاقة جيدة تربط الموظفين فيما بينهم في شكل فريق عمل متكامل.

✓ إن عمليات التدريب تساعد في تكوين فرق العمل وتساعد الافراد في تحقيق الانسجام والتوافق والتعاون بينهم لتنشأ ثقة متبادلة تزيد من تماسك الفريق وتوجه جهوده نحو العمل أكثر لتحسين الأداء الجماعي ولأن المنظمة تبحث دائما عن أفراد قادرين على الابتكار المبادرة مواجهة مختلف الوضعيات التي تصادفهم قادرين على التعاون فيما بينهم لإنشاء القيمة للمنظمة شرط إعطائهم الفرصة لإبراز مساهمتهم و مساعدتهم في تطوير مهاراتهم للوصول إلى التعلم المستمر الذي يمكنهم من تحسين معارفهم ممارساتهم و تغيير أنماطهم السلوكية.

✓ يمكن التدريب من تحقيق بناء جماعي للمهارات الفردية ووضعها في فريق عمل واحد لتكوين مهارات جماعية تتميز بالانسجام حيث يختار المسيررون الافراد بناء على قدرتهم على القيام بالمهام الموكلة إليهم وأهم شيء أن يكونوا متشبعين بثقافة العمل الجماعي ليكون انضمامهم للفريق فعال وأساسيا.

#### القسم الرابع: دور التدريب الاداري في تحفيز العاملين:

أولا/ إن إقامة دورات تدريبية بشكل دوري ومستمر وبشكل متنوع من حيث البرامج التدريبية والمواضيع المقترحة يعد تحفيز للموظف حيث أن التدريب وسيلة ناجحة تساعد الموظفين على اكتشاف مواهب مخفية يمتلكونها ويتم إظهارها من خلال التدريب وفي نفس الوقت يتمكن من اكتساب مهارات جديدة مما يساعد على تحفيز وتشويق الموظف للعمل.

ثانيا/ يجب على المؤسسة توفير بيئة عمل محفزة على الإبداع التجديد الابتكار وتقبل التغيير الهادف لتفجير طاقتها وقدراتها الاستراتيجية وتوظيف معارفها الكامنة وهو ما يقود انجاز الأعمال بدقة وجودة عالية تساهم في تحسين الأداء واستفادة الموظف من دورات تدريبية هذا الأمر يروونه تحفيز لهم ويجعلهم بنفسية ومعنويات عالية.

### القسم الخامس: أهمية التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين:

رغم التشابه في قدرات ومؤهلات الافراد إلا أن مستويات أداءهم مختلفة وهو ما يرجع بالدرجة الأولى إلى مستوى التحفيز الذي يجعلهم قادرين على العطاء أكثر وعلى التحسين باستمرار في أداءهم فالتحفيز وسيلة مهمة في تنظيم سلوك الافراد نحو أنفسهم ونحو غيرهم وتبرز أهميته أكثر من خلال:

- المساهمة في إشباع حاجات الافراد العاملين ورفع روحهم المعنوية.
  - المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أكثر.
  - تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها في صفوف العاملين.
  - المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المؤسسة وسياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم التكيفية معها.
  - تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المؤسسة وتفوقها.
- كما يلعب التحفيز دور القوة التي تدفع إلى تكريس الجهد لتحقيق مستوى أداء ارقى من خلال تحريك الدافعية لدى أصحاب المهارات للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية مخزنة لديهم وهو ما يحقق النجاح في الأداء وتحسينه.

### خلاصة الفصل الثاني:

نظرا لأهمية التدريب في الإدارة حاولنا استعراض أهم الخصائص التي تساعد على التعريف بالتدريب حيث تهدف المنظمة إلى تنمية مهارات الافراد لمواجهة احتياجات حالية و مستقبلية تتطلبها المنظمة في ظل التغيرات البيئية التي تواجهها لأن التدريب لا يهتم المنظمة لوحدها بل كذلك يعني الفائدة على الافراد العاملين فيها وبناء حب العمل لديه داخل المنظمة مما يعود المنظمة و الفرد و قد تم التعرض إلى كل من أهمية التدريب و أهدافه التي تسعى المنظمة لتحقيقه و كذلك مروراً بمراحل العملية التدريبية من تحديد الاحتياجات التدريبية تصميم البرامج التدريبية تنفيذ البرامج التدريبية في الأخير تقييم البرامج التدريبية.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

❖ المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي ووصف عينة الدراسة.

❖ المطلب الثاني: طرق جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها.

❖ المطلب الثالث: متغيرات الدراسة

○ القسم 1: القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية.

○ القسم 2: ويشمل محاور الدراسة ويتكون 6 محاور رئيسية.

## الفصل الثالث منهجية الدراسة

### تمهيد

سنتناول في هذا المطلب المنهجية التي تم إتباعها للدراسة منهجية الدراسة تعني الاستراتيجية المتبعة عند إجراء البحث أو الرسالة العلمية، وعلى الباحث أن يختار أنسب الطرق التي تعينه على تنفيذ البحث، ولقد سهل المُشَرِّع ذلك الأمر من خلال وضع مجموعة من الإجراءات المُنظمة للبحث منهجية البحث العلمي تعني مجموعة من الخطوات المنظمة التي يتم من خلالها دراسة موضوع محدد، والوصول لنتائج ذات قيمة تساهم في حل المشكلة؛ من خلال مجموعة من المقترحات والتوصيات التي يدونها الباحث. منهجية الدراسة عبارة عن خطوات مدروسة بعناية؛ للوصول إلى الحقائق المرتبطة بموضوع البحث العلمي. وذلك من خلال التعريف بالهيئة العامة للإحصاء بالرياض في المملكة العربية السعودية مع عرض لهيكلها التنظيمي الذي يوضح مجموع المصالح مع التعريف بالعينة التي تمت حولها الدراسة وتبيان الأدوات التي جمعت بها المعلومات وكذلك الوسائل الإحصائية المستعملة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي ووصف عينة الدراسة.

أولاً/ التعريف بالهيئة العامة للإحصاء بالرياض في المملكة العربية السعودية.

الهيئة العامة للإحصاء جهة حكومية تتمتع بشخصية اعتبارية مُستقلة، وقد تم تشكيل مجلس إدارتها بقرار مجلس الوزراء رقم (11) وتاريخ 13-1-1437هـ برئاسة معالي وزير الاقتصاد والتخطيط وتُعدُّ الهيئة العامة للإحصاء المرجع الإحصائي الرسمي الوحيد للبيانات والمعلومات الإحصائية في المملكة العربية السعودية. وتقوم الهيئة العامة للإحصاء بتزويد الجهات العامة والخاصة بأية بيانات أو مؤشرات إحصائية تحتاج إليها في مختلف المجالات.

### الرؤية:

أن تكون الهيئة العامة للإحصاء واحدة من أبرز الأجهزة الإحصائية الحديثة الرائدة في جميع أنحاء العالم.

### الرسالة:

تقديم معلومات وبيانات إحصائية دقيقة وشاملة وعلى أعلى مستوى من الجودة تغطي جميع جوانب الحياة في المملكة: الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.

#### القيم:

- ✓ الجودة.
- ✓ التركيز على العملاء.
- ✓ الاستقلالية.
- ✓ الاحترافية.
- ✓ الشفافية.
- ✓ التشاركية.

#### المهام:

- ✓ تنفيذ كافة الأعمال الإحصائية في المملكة.
- ✓ الإشراف الفني على القطاع الإحصائي في المملكة.
- ✓ الإشراف على تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للعمل الإحصائي في المملكة بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
- ✓ إعداد الأدلة والتصنيفات الإحصائية الوطنية وفقا للمعايير الدولية، واستخدامها والعمل على تحديثها وتطويرها.
- ✓ إعداد النشرات والتقارير الإحصائية للمسوح الميدانية والبحوث الإحصائية ونشرها.
- ✓ الإشراف على تكوين منظومة شاملة من قواعد البيانات الوطنية لمختلف المجالات الإحصائية لدى مصادر البيانات.
- ✓ نقل المعرفة ونشر الوعي الإحصائي وتقديم التوصيات للجهات العامة لتطوير جميع أنظمة المعلومات ومنهجيات العمل الإحصائي.
- ✓ تزويد الجهات العامة والمنشآت الخاصة والأفراد والهيئات الدولية بالإحصاءات الرسمية وفق الإجراءات النظامية.

## المطلب الثاني:

### طرق جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها.

أولاً/ طرق جمع البيانات.

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

#### 1. البيانات الأولية:

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من مجتمع والاختبارات الإحصائية المناسبة للدراسة ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج يهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

#### 2. البيانات الثانوية:

تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والمنشورات الورقية والإلكترونية كما تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان والذي يتكون من خمسة اقتراحات للإجابة وهي: موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة. كما هو موضح

بالتدول الموالي:

| التصنيف | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة  | 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

3- والرسائل والأطروحات الجامعية ومختلف المقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة المكتوبة

او المنشورة على الشبكة العنكبوتية - الانترنت.

## ثانيا/ أداة الدراسة.

يهدف اختبار العلاقة بين متغيري الدراسة تم إعداد استبيان مكون من قسمين رئيسين هما:

1- القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية.

2- القسم الثاني: ويشمل محاور الدراسة ويتكون من 24 عبارة موزعة على 6 محاور رئيسية:

(1) إدارة التدريب الإداري تؤدي الى مساهمة إيجابية على رفع وتحسين مستوى العاملين في الهيئة العامة للإحصاء بالرياض.

(2) هنالك علاقة بين فشل البرامج التدريبية المتوفرة أو الجاهزة والفشل في تحقيق تحسين أداء العاملين الوظيفي.

(3) تطبق الإدارة التدريب الإداري في الهيئة العامة للإحصاء التدريب بتدرج كبير من خلال دورات التدريب في الإدارة نفسها.

(4) توجد علاقة إيجابية بين التدريب وتحسين الاداء الإداري في الهيئة العامة للإحصاء بالنظر الى رفع من مستوى اتقان العاملين لأعمالهم.

(5) هنالك علاقة بين النقص في عدد المدربين المتخصصين وعدم نجاح الدورات التدريبية.

(6) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين في القطاع الإداري لقطاع التدريب حول مستوى التدريب تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

## ثالثا/ ثبات أداة الدراسة:

ويقصد به مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو تكررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها وللتحقق من ثبات أداة الدراسة لكل متغير.

### المطلب الثالث:

#### متغيرات الدراسة

#### القسم الأول: القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية.

وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية

#### وصف أفراد عينة الدراسة من حيث النوع

| المتغير | الفئة   | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|---------|------------------|
| النوع   | ذكر     | 40      | 80%              |
|         | انثى    | 10      | 20%              |
|         | المجموع | 50      | 100%             |

1) الجنس: تبين أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (40) شخص ونسبة مقدارها (80%) في حين كان عدد الإناث فقط (10) إناث ونسبة مقدارها (20%) وهذا يدل على تدني نسبة مشاركة الإناث في الهيئة العامة للإحصاء.

#### وصف أفراد عينة الدراسة من حيث العمر

| المتغير | الفئة            | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|------------------|---------|------------------|
| العمر   | من 30 سنة وقل    | 15      | 30%              |
|         | من 31 الي 34 سنة | 10      | 20%              |
|         | من 35 الي 39 سنة | 15      | 30%              |
|         | من 40 فيما فوق   | 10      | 20%              |
|         | المجموع          | 50      | 100%             |

(2) **العمر:** تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من 30 سنة واطل حيث بلغ عددهم (15) بنسبة مقدارها (30%) تلتها الفئة العمرية 31 إلى من 34 سنة وبنسبة (20%) وجاءت نسبة من هم في الأعمار من 35 إلى 39 سنة 30% من مجمل عينة الدراسة اما بالنسبة الأعمار أقل من 40 عام فيما فوق وبنسبة مقدارها (20%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة مرتفع نسبيا.

#### وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل

| المتغير | الفئة     | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|-----------|---------|------------------|
| المؤهل  | دبلوم     | 20      | 40%              |
|         | بكالوريوس | 22      | 44%              |
|         | ماجستير   | 5       | 10%              |
|         | دكتوراه   | 3       | 6%               |
|         | المجموع   | 50      | 100%             |

(3) **المؤهل العلمي:** تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (22) وبنسبة تمثيل بلغت (44%) وتلتها نسبة حاملي درجة الدبلوم وبنسبة بلغت (40%) تلتها نسبة الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (10%) أما نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه والتي بلغ عدد أفرادها (3) وبنسبة مقدارها (6%) وهذا بالتالي يبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية نسبيا.

#### وصف أفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة

| المتغير | الفئة            | العدد | النسبة المئوية % |
|---------|------------------|-------|------------------|
| الخبرة  | من 5 سنة واطل    | 15    | 30%              |
|         | من 6 الى 10 سنة  | 10    | 20%              |
|         | من 11 الى 15 سنة | 20    | 40%              |
|         | من 16 فيما فوق   | 5     | 10%              |
|         | المجموع          | 50    | 100%             |

4) سنوات الخبرة: تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة من 11-15 سنة فقد بلغ عدد أفرادها (20) فرد ونسبة (40%) تلتها عدد سنوات الخبرة 5 سنة فأقل فقد بلغت نسبتها (30%) أما أصحاب الخبرة لأكثر من 16 سنة فقد بلغت نسبتهم (10%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية طويلة نسبياً

#### وصف أفراد عينة الدراسة من حيث الوظيفة

| المتغير | الفئة                     | العدد | النسبة المئوية % |
|---------|---------------------------|-------|------------------|
| الوظيفة | مدير                      | 2     | 4%               |
|         | مساعد مدير                | 2     | 4%               |
|         | موظفي قسم الموارد البشرية | 28    | 56%              |
|         | موظفي قسم التدريب         | 18    | 36%              |
|         | المجموع                   | 50    | 100%             |

5) الوظيفة: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة موظفي قسم الموارد البشرية حيث بلغ عددهم (28) ونسبة تمثيل بلغت (56%) وتلتها نسبة موظفي قسم التدريب ونسبة بلغت (36%) ونسبة وظيفة المدير بنسبة (4%) أما نسبة مساعد المدير والتي بلغ عدد أفرادها (2) ونسبة مقدارها (4%)

#### **القسم الثاني: ويشمل محاور الدراسة ويتكون من 24 عبارة موزعة على 6 محاور رئيسية**

الفرضية الأولى - إدارة التدريب الإداري تؤدي إلى مساهمة إيجابية على رفع وتحسين مستوى العاملين في الهيئة العامة للإحصاء بالرياض.

| م | العبارة      | مستوي الأهمية |       |       |           |                   |
|---|--------------|---------------|-------|-------|-----------|-------------------|
|   | درجة الأهمية | موافق بشدة    | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق إطلاقاً |

|   |                                                                        |     |     |     |    |    |
|---|------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|----|----|
| 1 | يعمل التدريب على تطوير إمكانيات الافراد لقبول التكيف مع التغيرات       | 20  | 15  | 5   | 5  | 5  |
| 2 | يساهم التدريب في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة اهداف الادارة | 17  | 22  | 3   | 3  | 5  |
| 3 | يقوم التدريب في الهيئة على أساس احتياجات تدريبية                       | 25  | 15  | 5   | 3  | 2  |
| 4 | تعمل الهيئة بتحفيز موظفيها من خلال الدورات                             | 16  | 17  | 14  | 1  | 2  |
|   | الإجمالي                                                               | 78  | 69  | 27  | 12 | 14 |
|   | النسبة                                                                 | 39% | 35% | 14% | 6% | 7% |

الفرضية الثانية - هنالك علاقة بين فشل البرامج التدريبية المتوفرة أو الجاهزة والفشل في تحقق تحسين أداء العاملين الوظيفي.

| م | العبارة                                                                 | مستوي الاهمية |       |       |           |                  |
|---|-------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-----------|------------------|
|   | درجة الاهمية                                                            | موافق بشدة    | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق اطلاقا |
| 1 | المادة التدريبية المطبقة تتلاءم مع الواقع العملي لدي عينة البحث بالهيئة | 18            | 14    | 10    | 4         | 4                |
| 2 | البرامج التدريبية المطبقة ودرجة مساهمتها للوفاء بالغرض من التدريب       | 22            | 12    | 8     | 4         | 2                |
| 3 | درجة انسجام اهداف التدريب مع حاجات المشاركين الفعلية                    | 20            | 12    | 8     | 6         | 4                |
| 4 | البرامج التدريبية ودرجة تطوير كفاءة المشاركين فيها                      | 14            | 14    | 6     | 8         | 8                |
|   | الإجمالي                                                                | 76            | 52    | 32    | 22        | 18               |
|   | النسبة                                                                  | 38%           | 26%   | 16%   | 11%       | 9%               |

الفرضية الثالثة: تطبق الإدارة التدريب الإداري في الهيئة العامة للإحصاء التدريب بتدرج كبير من خلال دورات التدريب في الإدارة نفسها.

| م | العبارة                                                                                        | مستوي الاهمية |       |       |           |                  |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-----------|------------------|
|   | درجة الاهمية                                                                                   | موافق بشدة    | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق اطلاقا |
| 1 | درجة تناسب أدوات التدريب المستخدمة مع البرامج                                                  | 24            | 10    | 5     | 6         | 5                |
| 2 | وسائل التدريب المستخدمة ودرجة مساهمتها في عملية التدريب                                        | 16            | 22    | 2     | 6         | 4                |
| 3 | تعدد مستويات البرامج التدريب والفترة المتاحة للتدريب من حيث المدة والتوقيت والامكانيات المتاحة | 18            | 14    | 4     | 8         | 6                |
| 4 | تعمل إدارة التدريب بالهيئة العام للإحصاء على جلب بيوت خبرة متخصصة في عملية التدريب             | 24            | 12    | 8     | 4         | 2                |
|   | الإجمالي                                                                                       | 82            | 58    | 19    | 24        | 17               |
|   | النسبة                                                                                         | 41%           | 29%   | 10%   | 12%       | 9%               |

الفرضية الرابعة - ت توجد علاقة إيجابية بين التدريب وتحسين الاداء الإداري في الهيئة العامة للإحصاء بالنظر الي رفع من مستوى اتقان العاملين لأعمالهم.

| م | العبارة                                                                 | مستوي الاهمية |       |       |           |                  |
|---|-------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-----------|------------------|
|   | درجة الاهمية                                                            | موافق بشدة    | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق اطلاقا |
| 1 | الدورات التدريبية تقدم أحدث البرامج المطلوبة                            | 20            | 14    | 4     | 6         | 6                |
| 2 | إدارة التدريب بالهيئة العام للإحصاء وضعت برامج واضحة لدعم تدريب موظفيها | 16            | 16    | 4     | 4         | 10               |

|   |                                                                              |    |     |     |     |
|---|------------------------------------------------------------------------------|----|-----|-----|-----|
| 3 | يطور البرنامج التدريبي قدرات المشاركين في تنفيذ المطلوب منهم بكفاءة وفاعلية. |    |     |     |     |
|   | 5                                                                            | 4  | 18  | 18  | 5   |
| 4 | للتدريب أثر فاعل في زيادة الكفاءة وجودة الخدمة.                              |    |     |     |     |
|   | 2                                                                            | 6  | 24  | 14  | 4   |
|   | 17                                                                           | 18 | 72  | 68  | 25  |
|   | 9%                                                                           | 9% | 36% | 34% | 13% |
|   | الإجمالي                                                                     |    |     |     |     |
|   | النسبة                                                                       |    |     |     |     |

الفرضية الخامسة: - هنالك علاقة بين النقص في عدد المدربين المتخصصين وعدم نجاح الدورات التدريبية.

| م | العبارة                                                                      | مستوي الأهمية |       |       |           |                   |
|---|------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-----------|-------------------|
|   | درجة الأهمية                                                                 | موافق بشدة    | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق إطلاقاً |
| 1 | هل عدد الخبراء كافي في مجال التدريب يقومون بعملية التدريب للمتدربين.         | 22            | 10    | 8     | 5         | 5                 |
| 2 | وسائل التدريب والإيضاح التي خصصت الدورات التدريبية تعتبر كافية ومفيدة.       | 10            | 11    | 12    | 8         | 9                 |
| 3 | مدى مستوى التأهيل المناسب للمدربين ودرجة تواصلهم مع المتدربين (عينة الدراسة) | 18            | 19    | 6     | 5         | 2                 |
| 4 | درجة توافر كوادر بشرية متخصصة لتطبيق العملية التدريبية                       | 14            | 12    | 7     | 16        | 1                 |
|   | الإجمالي                                                                     | 64            | 52    | 33    | 34        | 17                |
|   | النسبة                                                                       | 32%           | 26%   | 17%   | 17%       | 9%                |

الفرضية السادسة - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين في القطاع الإداري لقطاع التدريب حول مستوى التدريب تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

| م | العبارة                                                                               | مستوي الاهمية |       |       |           |                  |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-----------|------------------|
|   |                                                                                       | موافق بشدة    | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق اطلاقا |
| 1 | يحصل موظفي على مكافآت معنوي ومادية نظير أدائهم المتميز.                               | 20            | 14    | 6     | 8         | 2                |
| 2 | تؤدي برامج التدريب إلى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتمائهم للعمل.                    | 16            | 26    | 4     | 2         | 2                |
| 3 | البرامج التدريبية التي استفدت منها ساعدتك على تنمية مهارات وبناء قواعد بيانات تشاركية | 12            | 20    | 2     | 8         | 8                |
| 4 | العدالة والمساواة بين العاملين والشعور بالانتماء                                      | 24            | 14    | 6     | 2         | 4                |
|   | الإجمالي                                                                              | 72            | 74    | 18    | 20        | 16               |
|   | النسبة                                                                                | 36%           | 37%   | 9%    | 10%       | 8%               |

## الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج

ثانياً: مناقشة فرضيات الدراسة

ثالثاً: التوصيات

رابعاً: الخاتمة

خامساً: قائمة المراجع

## أولاً: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

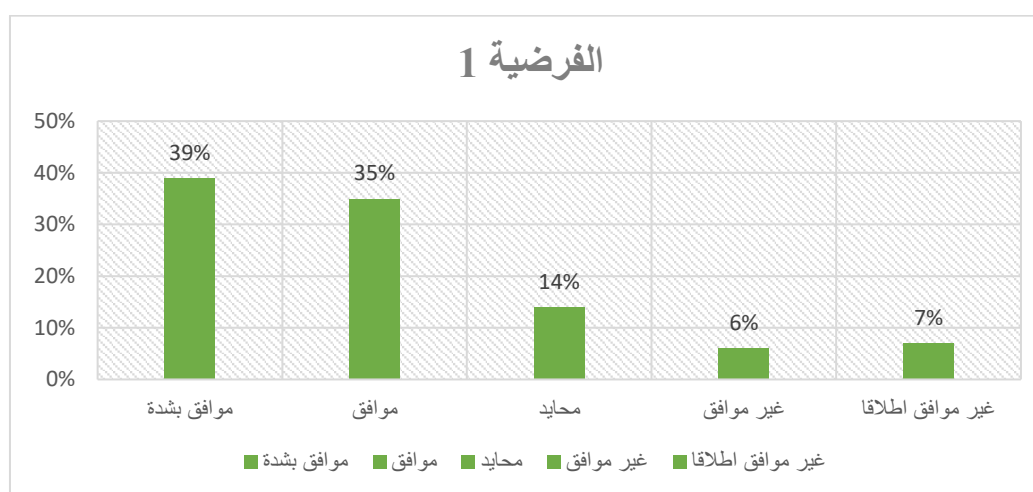
وتشير نتائج الدراسة إلى أن غالبية عينة الدراسة وخاصة افراد الإدارة العليا والمسؤولين عن برامج التدريب تنظر إلى سياسات التدريب في المنظمة بأنها مهمة جداً وتري أن نجاح أي منظمة وسمعتها يعتمد على مدى اهتمام المنظمة بها. كما تنظر الإدارة إلى البرامج التدريبية التي تعد وتقدم للعاملين بأنها مهمة جداً تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وزيادة المهارات وتحسين الأداء وأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق أهداف المنظمة. كما أن غالبيتهم تري أن الإنفاق في برامج التدريب يعد استثمار طويل الأجل إلا أن مشكلة التمويل تعد من أهم المعوقات التي تواجه المنظمات في تنفيذ برامج التدريب وتشير نتائج الدراسة أيضاً أن أغلب افراد العينة تتفق بأن هنالك تحسن واضح في أداء الافراد وإنجازهم للأعمال بعد حضورهم الدورات التدريبية غير أن الإدارة تري أن التحسن الذي يطرا للعاملين بعد التدريب تحسن جزئي. كما يري أغلب افراد العينة محل الدراسة أن التدريب يساهم في حماية موارد المنظمة وتخفيض التكاليف الإدارية وانخفاض الأخطاء المهنية والإدارية وأنه الوسيلة الوحيدة لتحسين أداء الافراد في المنظمات وأن غالبيتهم تري أن التدريب يهدف إلى رفع كفاءة العاملين من أجل تحسين الأداء وإنجاز الأعمال مما يستنتج من ذلك وجود علاقة إيجابية بين تدريب القوي البشرية وكفاءة العاملين في النهاية أكدت نتائج الدراسة أن غالبية افراد العينة قد نالوا دورات تدريبية في نفس مجال العمل غير أن الغالبية تري أن مدة الدورات التدريبية كافية من خلال دور إدارة التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للإحصاء بالرياض في كل من المستويات الإدارية العليا الوسطى والدنيا نستعرض هذا الجزء التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك بعرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجابات بالاعتماد على درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة التي استجابة للاستبيان.

- الفرضية الأولى - إدارة التدريب الاداري تؤدي الي مساهمة إيجابية على رفع وتحسين مستوى العاملين في الهيئة العامة للإحصاء بالرياض.

تم استخراج تقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد ونسبة مئوية لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتم استخراج المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري وتميل كل النسب والمؤشرات الأخرى الي اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضا الموافقة بالنسبة لهذا المحور حيث بلغت نسبة الموافقة بشدة 39% ومتوسط

حسابي 19.5 وانحراف معياري 4.04 ونسبة الموافقة 35% ومتوسط حسابي 17.25 وانحراف معياري 3.30 ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن توجد هنالك علاقة بين التدريب للعاملين بواسطة الموارد البشرية يؤدي إلى مساهمة إيجابية على رفع مستوى العاملين في الهيئة العامة للإحصاء بالرياض الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدى عينة البحث محل الدراسة بالنسبة إلى دور إدارة التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للإحصاء بالرياض.

| درجة<br>الاهمية   | الإجمالي | النسبة | الوسط<br>الحسابي | الوسيط | الانحراف<br>المعياري | درجة<br>الاهمية |
|-------------------|----------|--------|------------------|--------|----------------------|-----------------|
| موافق بشدة        | 78       | 39%    | 19.5             | 18.5   | 4.04                 | مرتفع           |
| موافق             | 69       | 35%    | 17.25            | 16     | 3.3                  | مرتفع           |
| محايد             | 27       | 14%    | 6.75             | 5      | 4.92                 | متوسط           |
| غير موافق         | 12       | 6%     | 3                | 3      | 1.63                 | منخفض           |
| غير موافق اطلاقاً | 14       | 7%     | 3.5              | 3.5    | 1.73                 | منخفض           |

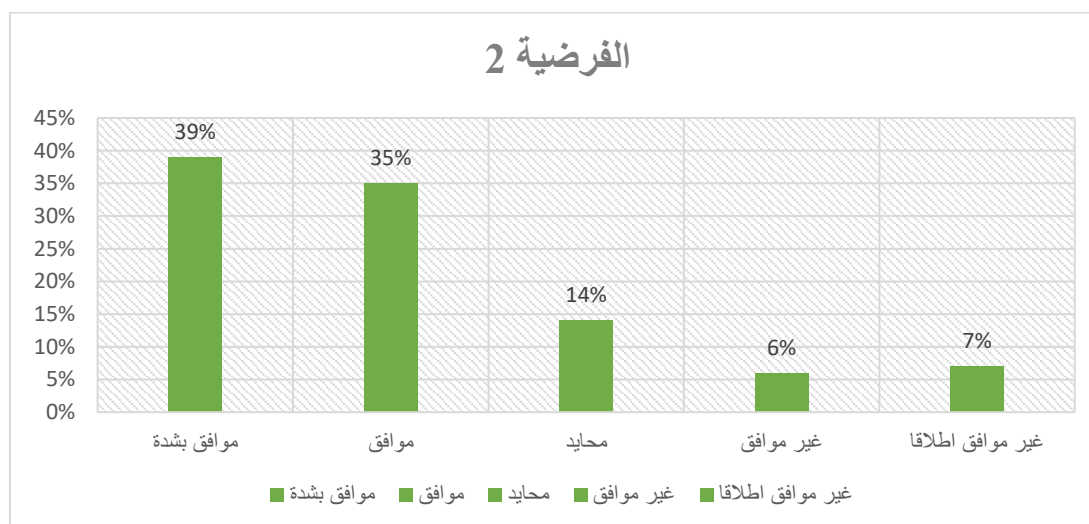


**الفرضية الثانية - هنالك علاقة بين فشل البرامج التدريبية المتوفرة أو الجاهزة والفشل في تحقق تحسين أداء العاملين الوظيفي.**

تم استخراج تقديرات أفراد عينة الدراسة إجمالي أعداد ونسبة مئوية لكل تقديرات أفراد عينة الدراسة وتم استخراج المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري وتميل كل النسب والمؤشرات الأخرى إلى اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضاً الموافقة

بالنسبة لهذا المحور حيث بلغت نسبة الموافقة بشدة 38% ومتوسط حسابي 19 وانحراف معياري 4.16 ونسبة الموافقة 26% ومتوسط حسابي 13 وانحراف معياري 1.15 ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن توجد هنالك علاقة بين فشل البرامج التدريبية المتوفرة أو الجاهزة والفشل في تحقق الهدف من التدريب الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدى عينة البحث محل الدراسة بالنسبة إلى دور إدارة التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للإحصاء بالرياض.

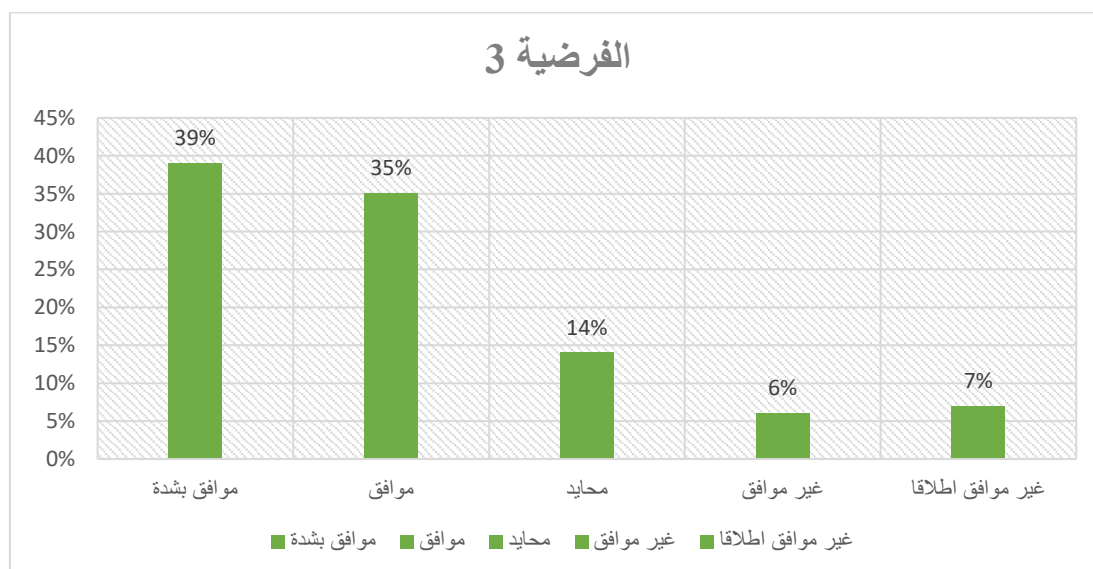
| درجة<br>الاهمية   | الإجمالي | النسبة | الوسط<br>الحسابي | الوسيط | الانحراف<br>المعياري | درجة<br>الاهمية |
|-------------------|----------|--------|------------------|--------|----------------------|-----------------|
| موافق بشدة        | 76       | 38%    | 19               | 19     | 4.16                 | مرتفع           |
| موافق             | 52       | 26%    | 13               | 13     | 1.15                 | مرتفع           |
| محايد             | 32       | 16%    | 8                | 8      | 1.63                 | متوسط           |
| غير موافق         | 22       | 11%    | 5.5              | 5      | 1.91                 | منخفض           |
| غير موافق اطلاقاً | 18       | 9%     | 4.5              | 4      | 2.52                 | منخفض           |



الفرضية الثالثة: تطبق الإدارة التدريب الإداري في الهيئة العامة للإحصاء التدريب بتدرج كبير من خلال دورات التدريب في الإدارة نفسها.

تم استخراج تقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد ونسبة مئوية لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتم استخراج المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري وتميل كل النسب والمؤشرات الأخرى الى اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضا الموافقة بالنسبة لهذا المحور حيث بلغت نسبة الموافقة بشدة 41% ومتوسط حسابي 20.5 وانحراف معياري 4.12 ونسبة الموافقة 29% ومتوسط حسابي 14.5 وانحراف معياري 5.26 ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن توجد علاقة إيجابية بين - تطبق الهيئة العامة للإحصاء محل الدراسة التدريب بتدرج كبير من خلال دورات التدريب في الإدارة نفسها الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدى عينة البحث محل الدراسة بالنسبة إلى دور إدارة التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للإحصاء بالرياض.

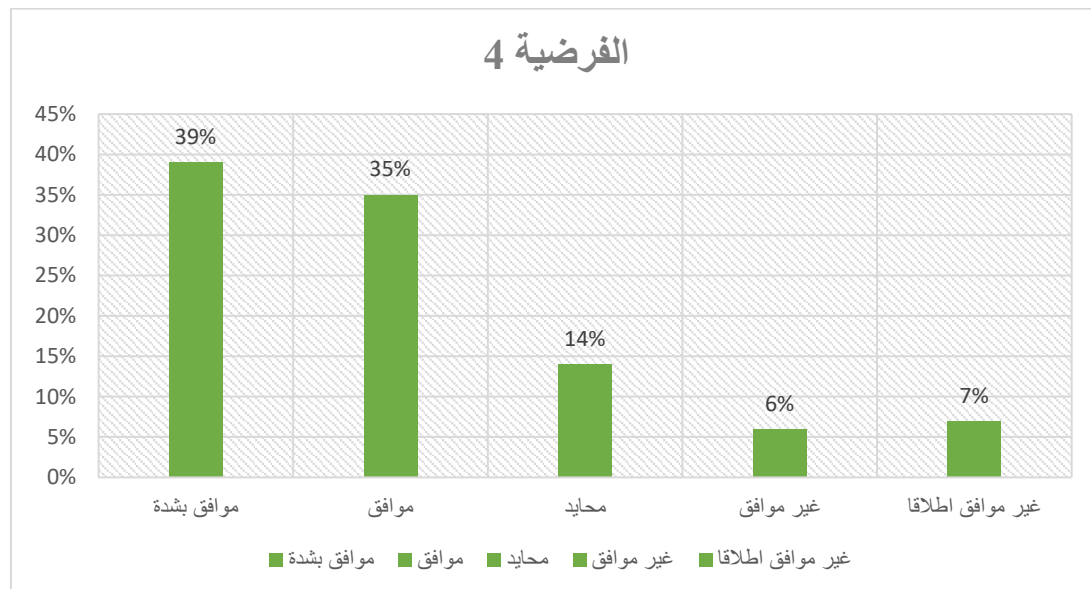
| درجة<br>الاهمية     | الإجمالي | النسبة | الوسط<br>الحسابي | الوسيط | الانحراف<br>المعياري | درجة<br>الاهمية |
|---------------------|----------|--------|------------------|--------|----------------------|-----------------|
| موافق<br>بشدة       | 82       | 41%    | 20.5             | 21     | 4.12                 | مرتفع           |
| موافق               | 58       | 29%    | 14.5             | 13     | 5.26                 | مرتفع           |
| محايد               | 19       | 10%    | 4.75             | 4.5    | 2.5                  | منخفض           |
| غير موافق           | 24       | 12%    | 6                | 6      | 1.63                 | منخفض           |
| غير موافق<br>اطلاقا | 17       | 9%     | 4.25             | 4.5    | 1.71                 | منخفض           |



الفرضية الرابعة - توجد علاقة إيجابية بين التدريب وتحسين الاداء الإداري في الهيئة العامة للإحصاء بالنظر إلى رفع من مستوى اتقان العاملين لأعمالهم.

تم استخراج تقديرات أفراد عينة الدراسة اجمالي اعداد ونسبة مئوية لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتم استخراج المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري وتميل كل النسب والمؤشرات الأخرى الى اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضا الموافقة بالنسبة لهذا المحور حيث بلغت نسبة الموافقة بشدة 34% ومتوسط حسابي 17 وانحراف معياري 2.58 ونسبة الموافقة 36% ومتوسط حسابي 18 وانحراف معياري 4.08 ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن توجد علاقة إيجابية بين التدريب وتحسين الإداري في الإدارة بالنظر الى رفع من مستوى اتقان العاملين لأعمالهم علاقة طردية قوية الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدي عينة البحث محل الدراسة بالنسبة الى دور إدارة التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للإحصاء بالرياض.

| درجة<br>الاهمية     | الإجمالي | النسبة | الوسط<br>الحسابي | الوسيط | الانحراف<br>المعياري | درجة<br>الاهمية |
|---------------------|----------|--------|------------------|--------|----------------------|-----------------|
| موافق<br>بشدة       | 68       | 34%    | 17               | 17     | 2.58                 | مرتفع           |
| موافق               | 72       | 36%    | 18               | 17     | 4.32                 | مرتفع           |
| محايد               | 18       | 9%     | 4.5              | 4      | 1                    | منخفض           |
| غير موافق           | 17       | 9%     | 4.25             | 4.5    | 1.71                 | منخفض           |
| غير موافق<br>اطلاقا | 25       | 13%    | 6.25             | 5.5    | 2.63                 | منخفض           |

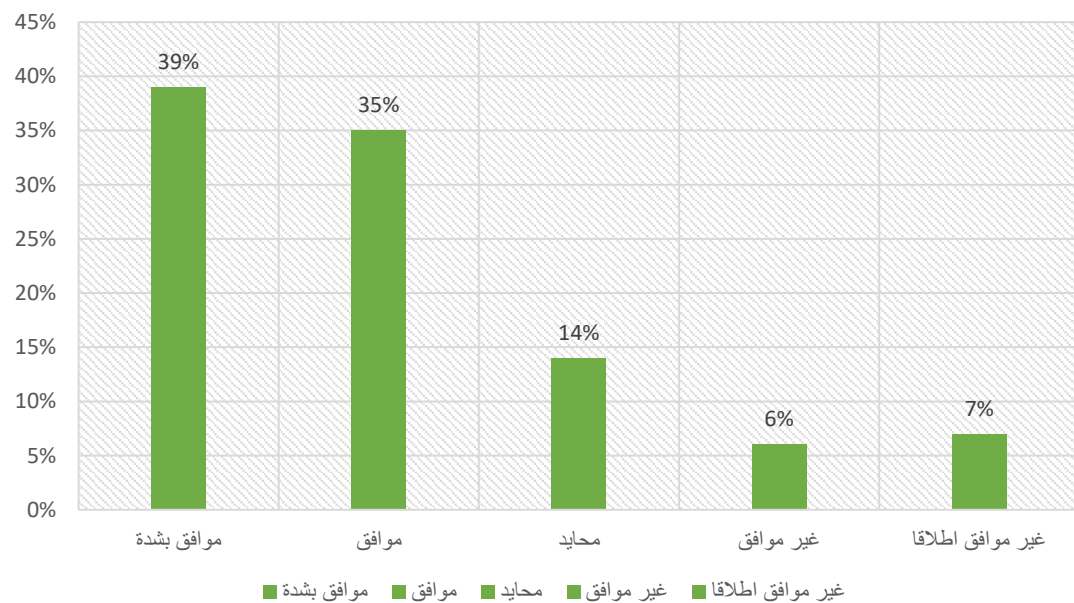


**الفرضية الخامسة: - هنالك علاقة بين النقص في عدد المدربين المتخصصين وعدم نجاح الدورات التدريبية.**

تم استخراج تقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد ونسبة مئوية لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتم استخراج المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري وتميل كل النسب والمؤشرات الأخرى الى اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضا الموافقة بالنسبة لهذا المحور حيث بلغت نسبة الموافقة بشدة 32% ومتوسط حسابي 16 وانحراف معياري 5.16 ونسبة الموافقة 26% ومتوسط حسابي 13 وانحراف معياري 4.08 ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن هنالك علاقة بين النقص في عدد المدربين المتخصصين وعدم نجاح الدورات التدريبية. علاقة طردية قوية الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدى عينة البحث محل الدراسة بالنسبة إلى دور إدارة التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للإحصاء بالرياض.

| درجة<br>الاهمية     | الإجمالي | النسبة | الوسط<br>الحسابي | الوسيط | الانحراف<br>المعياري | درجة<br>الاهمية |
|---------------------|----------|--------|------------------|--------|----------------------|-----------------|
| موافق<br>بشدة       | 64       | 32%    | 16               | 16     | 5.16                 | مرتفع           |
| موافق               | 52       | 26%    | 13               | 11.5   | 4.08                 | مرتفع           |
| محايد               | 33       | 17%    | 8.25             | 7.5    | 2.63                 | متوسط           |
| غير موافق           | 34       | 17%    | 8.5              | 6.5    | 5.2                  | منخفض           |
| غير موافق<br>اطلاقا | 17       | 9%     | 4.25             | 3.5    | 3.59                 | منخفض           |

### الفرضية 5

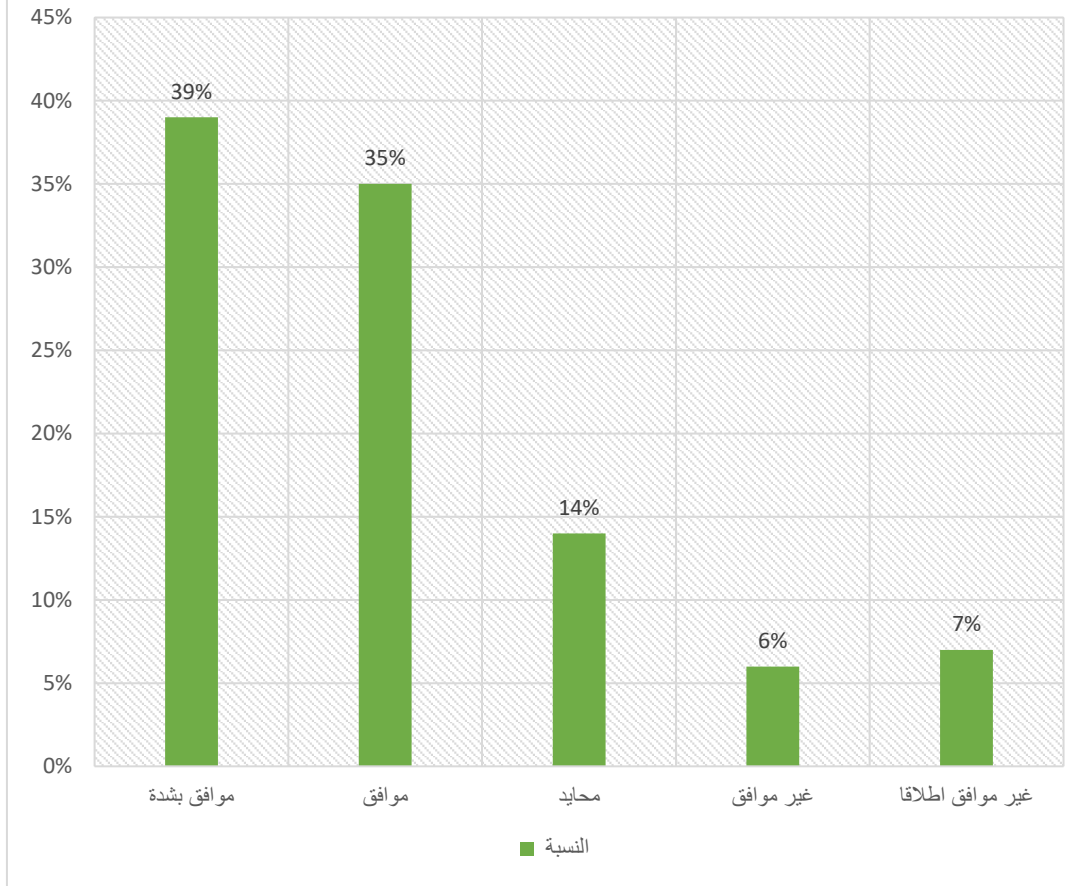


الفرضية السادسة - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين في القطاع الإداري لقطاع التدريب حول مستوى التدريب تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

تم استخراج تقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد ونسبة مئوية لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتم استخراج المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري وتميل كل النسب والمؤشرات الأخرى الى اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضاً الموافقة بالنسبة لهذا المحور حيث بلغت نسبة الموافقة بشدة 36% ومتوسط حسابي 18% وانحراف معياري 5.16 ونسبة الموافقة 37% ومتوسط حسابي 14.5 وانحراف معياري 5.26 ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن توجد علاقة إيجابية بين - تطبق الهيئة العامة للإحصاء محل الدراسة التدريب بتدرج كبير من خلال دورات التدريب في الإدارة نفسها الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدى عينة البحث محل الدراسة بالنسبة إلى دور إدارة التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للإحصاء بالرياض.

| درجة<br>الاهمية      | الإجمالي | النسبة | الوسط<br>الحسابي | الوسيط | الانحراف<br>المعياري | درجة الاهمية |
|----------------------|----------|--------|------------------|--------|----------------------|--------------|
| موافق<br>بشدة        | 72       | 36%    | 18               | 18     | 5.16                 | مرتفع        |
| موافق                | 74       | 37%    | 18.5             | 17     | 5.74                 | مرتفع        |
| محايد                | 18       | 9%     | 4.5              | 5      | 1.91                 | متوسط        |
| غير موافق            | 20       | 10%    | 5                | 5      | 3.46                 | منخفض        |
| غير موافق<br>اطلاقاً | 16       | 8%     | 4                | 3      | 2.83                 | منخفض        |

## الفرضية 6



## ثانيا: مناقشة النتائج والتوصيات

### النتائج

توصل الباحثون إلى النتائج التالية إدارة التدريب في قسم الموارد البشرية بالهيئة العامة للإحصاء هي من أهم الأدوات التي يقوم بها قسم إدارة الموارد البشرية التي تدعم العنصر البشري سواء كان من داخل المملكة أو من خارجها اهتمت الإدارة ببناء القدرات من خلال فرص التدريب التي تتراوح ما بين 10 فرص التدريب يرفع كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية يوجد تأثير كبير للموارد البشرية من خلال برامج التدريب لتهيئة العمال واعدادهم لتحمل المسؤولية بالإضافة إلى عقد البرامج التدريبية للموظفين بناء على خبراتهم ومؤهلاتهم والدرجة الوظيفية حسب كل فئة.

## توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- (1) تسعى الهيئة العامة للإحصاء بالمملكة العربية السعودية بالدرجة الأولى إلى التحسين المستمر في العمل وإيجاد الطرق وأساليب العمل التي تؤدي إلى تنفيذ الأعمال بشكل أفضل أما اهتمامها بتوفير الإمكانيات المادية اللازمة ومتابعتها باستمرار للعملية التدريبية واعتبار التدريب من ضمن أولوياتها الاستراتيجية فجاءت بدرجة أقل نسبيًا.
- (2) الهيئة العامة للإحصاء بالمملكة العربية السعودية تستخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب بدرجة ضعيفة وهذا بالتالي يؤثر سلبًا على العاملين باعتبار أن الوسائل التكنولوجية الحديثة تساعد على إيصال المادة التدريبية بشكل أسرع وأفضل.
- (3) كان مستوى مساهمة استراتيجية التدريب في تحسين أداء الأفراد العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية من وجهة نظر المدراء وفي المجالات ذات العلاقة كانت بدرجة عالية وكانت أفضلها في مجال صنع القرار (القدرة على تحليل الحقائق والوصول إلى نتائج منطقية) وفي مجال تخطيط وتنفيذ الأعمال (القدرة على التركيز في إنجاز الأعمال والقدرة على اختيار الإجراءات الصحيحة والمناسبة لتنفيذ الأعمال).
- (4) أن غالبية أفراد العينة في فئة الموظفين في الهيئة العامة للإحصاء بالمملكة العربية السعودية هم ذوي تأهيل علمي عال
- (5) أظهرت هذه الدراسة مجموعة من المعوقات التي تواجهها هذه الهيئة العامة للإحصاء بالمملكة العربية السعودية في عملية تبني استراتيجية فعالة للتدريب كان أبرزها عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة لاستراتيجية التدريب في هذه الإدارة وعدم توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية وجمود القوانين والأنظمة الخاصة بالتدريب
- (6) انخفاض نسبة مشاركة الإناث في الهيئة العامة للإحصاء بالمملكة العربية السعودية حيث أن نسبة الذكور الذين شملتهم هذه الدراسة 80% وهذا بالتالي يدل على أن هناك معوقات اجتماعية تعود إلى العادات والتقاليد تواجهها النساء العاملات في الهيئة العامة للإحصاء بالمملكة العربية السعودية تحول

دون التحاقهم بهذه الوظائف وبالتالي عدم الوصول إلى المراكز القيادية كمديرات في إدارات الهيئة العامة للإحصاء.

(7) أن الهيئة العامة للإحصاء بالمملكة العربية السعودية تركز على أسلوب المحاضرات بدرجة كبيرة جداً في العملية التدريبية كنهج أساسي لعملية التدريب.

(8) وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الهيئة العامة للإحصاء بالمملكة العربية السعودية لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي وبين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها وكذلك وجود هذه العلاقة بين درجة تنوع البرامج التدريبية المقدمة في هذه الإدارة وبين أداء العاملين فيها.

(9) وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مدى تبني الإدارة العليا في هذه الإدارة لاستراتيجية التدريب وبين مستوى أداء العاملين وكذلك وجود هذه العلاقة الإيجابية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب في الهيئة العامة للإحصاء وبين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

(10) كانت درجة تطبيق الهيئة العامة للإحصاء بالمملكة العربية السعودية لكافة الأنشطة المتعلقة بمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي والمتمثلة بتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذ البرامج التدريبية وتقييم وتقويم البرامج التدريبية كانت مرتفعة وبالتالي فإن هذا يدل على اهتمام الهيئة بوجود استراتيجية واضحة للتدريب.

## ثالثا- التوصيات

بالاعتماد الى النتائج التي تمت لعينة الدراسة يمكن العاملين في كل من المستويات الإدارية العليا الوسطى والدنيا في الهيئة العامة للإحصاء في المملكة العربية السعودية تحقيق الاستفادة القصوى وبشكل فعال من تكنولوجيا المعلومات التي تحتوي عليها إدارة الموارد البشرية والعمل علي تنفيذها بصورة كاملة لرفع كفاءة الأداء والتشغيل داخل الإدارة الذي يفرض بدوره ضرورة التكيف مع النظام الجديد ومواكبة التغير المستمر عن طريق تدريب وتأهيل العاملين داخل الإدارة باستخدام الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تهدف الي نظم الإدارة وتطوير البنية التحتية بشكل عام التي تساهم في رفع مستوى تدريب الموارد البشرية للتأثير على أداء الهيئة العامة للإحصاء. توصلت الدراسة الى عدد من التوصيات ومن أهمها ما يلي:-

- (1) اهتمام الهيئة العامة للإحصاء بتدريب الموارد البشرية ومتابعة وتقييم أداء الافراد قبل وبعد التدريب عن طريق تصميم نظام خاص يمكن الإدارة من التعرف على مستويات أداء الافراد وكيف يمكن علاج المشاكل المرتبطة بالأداء
- (2) تفعيل أساليب التدريب أثناء الخدمة حيث أن ذلك يوفر كثير من المال والجهد والوقت وذلك بتأهيل مدربين داخل الهيئة والاستفادة منهم في تقديم البرامج التدريبية
- (3) يوصي الباحث بالآتي يجب على إدارة الموارد البشرية الاهتمام بالعنصر البشري وتدريبه بأحدث تكنولوجيا ممكنة
- (4) عدم الاهتمام بالعائد المادي فقط وانما الاهتمام بتنمية الافراد وبناء قدراتهم العقلية ورفع الروح المعنوية وزيادة العلاقة بين الموارد البشرية وتدريب العاملين للحصول على إنتاجية أكثر
- (5) العولمة لها تأثير على خصائص الموارد البشرية يكن اعداد برامج لتهيئة العاملين لتحمل المسؤولية تحفيز العاملين عن طريق اطلاعهم على الفرص الوظيفية المتاحة لهم في الهيئة
- (6) لابد من ربط جميع البرمجيات الموجود في الإدارة مع بعضها البعض يجب ان يكون كل موظف في الادارة ان يكون على دراية كاملة بطبيعة للعمل الذي يقوم به
- (7) ضرورة قيام الهيئة العامة للإحصاء بالمملكة العربية السعودية بتنوع أساليبها التدريبية التي تقدمها للعاملين لما لها من أثر في تحسين مستويات الأداء لدى العاملين في هذه الادارة.

- 8) ضرورة تبني الهيئة العامة للإحصاء بالمملكة العربية السعودية الوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب وذلك لما له من أثر إيجابي على العملية التدريبية والذي بالتالي يؤثر على تحسين مستوى أداء العاملين في هذه الشركات.
- 9) ضرورة قيام الهيئة العامة للإحصاء بالمملكة العربية السعودية بتوفير مزيد من الاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الاستراتيجية العامة للشركة.
- 10) الاستفادة من المؤهلات العلمية العالية والخبرات العملية الطويلة للمدراء في هذه الإدارة وذلك باتباع التخطيط الاستراتيجي السليم ووجود استراتيجية واضحة للوحدات الوظيفية المختلفة.
- 11) ضرورة الاهتمام بتوفير الإمكانيات المالية والمادية اللازمة للعملية التدريبية وضرورة اعتبار التدريب من ضمن الأولويات الاستراتيجية في هذه الشركات.
- 12) يجب على الهيئة العامة للإحصاء بالمملكة العربية السعودية الحد من المعوقات والعقبات التي تواجهها عند تبني استراتيجية فعالة للتدريب وتوفير المدربين ذوي الكفاءة العالية
- 13) توفير التمويل اللازم ليساعد في عملية التدريب على النظم الإدارية الإلكترونية الحديثة وتشجيع موظفي الإدارة من خلال الدورات والحوافز المادية والمعنوية المقدمة للموظفين.

## رابعاً: - الخاتمة:

ان التغيرات الكبيرة والتي تم فيها حدوث طفرة كبيرة من التطور في وسائل الاتصال والاتصالات في كافة المجالات واكتشاف أنماط جديدة تسمح بالقيام بأعمال ونظراً لما تتميز به تلك التكنولوجيا الحديثة من ابتكار أساليب وبرامج الجاهزة خلقت نوع من التفاعل بين الافراد والمؤسسات نتج عن ذلك تحولات كبيرة في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية في كافة الإدارات العامة والخاصة مما استدعي العمل علي تطوير مهارات العاملين في الإدارة عن طريق التدريب والتطوير لتلك الكوادر عن طريق دراسة دور إدارة التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للإحصاء بالرياض في تنمية الثروة البشرية في الهيئة العامة للإحصاء بمحافظة الرياض بالمملكة العربية السعودية حيث تركز الدراسة في اهتمام الادارة بتدريب الموارد البشرية ومتابعة وتقييم أداء الافراد قبل وبعد التدريب عن طريق تصميم نظام خاص يمكن الإدارة من التعرف علي مستويات أداء الافراد وكيف يمكن علاج المشاكل المرتبطة بالأداء وتفعيل أساليب التدريب أثناء الخدمة حيث أن ذلك يوفر كثير من المال والجهد والوقت وذلك بتأهيل مدربين داخل الهيئة العامة للإحصاء بالرياض والاستفادة منهم في تقديم البرامج التدريبية وتري أن نجاح الهيئة وسمعتها يعتمد علي مدي اهتمام الادارة بالبرامج التدريبية التي تعد وتقدم للعاملين بأنها مهمة جداً تساهم في رفع مستوي الأداء الوظيفي وزيادة المهارات وتحسين الأداء وأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق أهداف الادارة تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية تدريب الموارد البشرية ودورها في تطوير وتحسين أداء العاملين بالهيئة ونظراً ول تداخل الهياكل والوظائف التنظيمية وما ينتج عن ذلك من تعدد المشكلات والمهارات والقدرات التي يتطلبها كل ذلك للتعامل معها. تهدف الدراسة إلى أهمية التدريب وتطوير وتحسين المهارات السلوكية الفنية والإدارية للثروة البشرية في الهيئة العامة للإحصاء بما يتوافق مع احتياجات الإدارة لتحقيق الخطط المستهدفة لكلا من العاملين والهيئة العامة للإحصاء.

## المصادر والمراجع

|                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (1) الشريعة 2014م "إدارة العملية التدريبية"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.                                                  |
| (2) احمد نبيل فرحات 2013م (قياس انتاجية الموظفين وطرق رفعها)                                                                                  |
| (3) أمينة مرابطي 2022م - الحوافز ودورها في تحسين أداء الموظفين.                                                                               |
| (4) البلوشي، يعقوب بن يوس 2016م العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على شؤون البلاط السلطاني بسلطنة عمان.             |
| (5) د / هاشم حمدي رضا 2016م (التميز الإداري في منظمات الأعمال).                                                                               |
| (6) د- بشير العلاق 2014م (الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم).                                                                                    |
| (7) د- صلاح التلاوي 2021م (الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال).                                                                           |
| (8) د. عمار بن عايشي 2016م- اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الموظفين.                                                                    |
| (9) د. محمد أحمد علي 2021م تقويم أداء العاملين في إطار الجودة الشاملة                                                                         |
| (10) د. محمد الصيرفي 2011- قياس وتقييم أداء الموظف                                                                                            |
| (11) د. محمد سيد حمزاوي 2013م (الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المؤسسات العامة).                                                           |
| (12) د. وليد حامد راشد العامري 2016م تقييم وتطوير نظام تقييم أداء الموظفين عمان الأردن                                                        |
| (13) سلوى محمد عبد الباقي صالح 2009 أثر التدريب على الرضا الوظيفي                                                                             |
| (14) - عشموي. 2014 "دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشري". الشركة العربية المتحدة للتسويق<br>مصر                                          |
| (15) شرف الدين. 2011 "دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية                                                             |
| (16) عزيز عبد الله المطيري 2016 أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، دراسة<br>تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، |
| (17) عيشي 2012م "اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن الطبعة<br>الأولى،                                     |
| (18) المحاسنة 2013م "تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"،                                                                              |
| (19) محمد عبد الغني حسن هليل 2015م- موسوعة التدريب -1- التدريب. الأسس والمبادئ.                                                               |
| (20) مخيمر، شيرين عبد العزيز جميل 2017م القدرات الإبداعية للمديرين وعلاقتها بالأداء الوظيفي<br>دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات،    |
| (21) نبيل، "عن تقييم الأداء 2012م"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية مصر.                                                                |

|                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (22) نصر الله، 2013م "إدارة الموارد البشرية" الأردن                                                                                                                                          |
| (23) عمر 2013 الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكتبات جامعة قالمة بالجزائر                                                                                                                      |
| (24) فيروز 2017 أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف                                            |
| (25) مهدي 2001 إدارة الموارد البشرية - مدخل كمي دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان الأردن                                                                                                |
| (26) نائل 2010 درجة رضا العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم عن الخدمات المقدمة: وزارة التربية قطاع غزة رسالة ماجستير جامعة الأزهر                                                 |
| (27) ياسين 2010 إدارة الموارد البشرية الطبعة الخامسة دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان الأردن                                                                                                  |
| (28) وليد حميد رشيد الأميري 2006م تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين عمان الأردن.                                                                                                         |
| (29) يوسف كامل عايد الزياي، 2016 أثر البيئة الداخلية على الأداء الاستراتيجي: دراسة على شركات صناعة الاستخراج الأردنية.                                                                       |
| (30) يونس، عبد الله، سعيد صالح 2015 أثر البيئة الداخلية في الأداء الوظيفي للعاملين بالمصارف السودانية،                                                                                       |
| 31) –Anand, M. Sahay, B. & Saha, S. (2005). "Balanced Scorecard in Indian Companies".<br>The Journal for Decision Makers                                                                     |
| 32) –Appiah, B. (2010). "The Impact of Training on Employee Performance: A Case Study of HFC Bank.                                                                                           |
| 33) –Barnow, B. & Smith, J. (2008). "Performance Management of U.S. Job Training Programs:                                                                                                   |
| 34) Agarwal, V. Daniel, N. & Naik, N. (2007). "Role of Managerial Incentives and Discretion in Hedge Fund Performance". Working Paper. London Business School.                               |
| 35) Belchior, Patricia da Cunha (2015) Performance-based Tools for Assessing Functional Performance in Individuals with Mild Cognitive Impairment, The Open Journal of Occupational Therapy, |
| 36) Kenneth Jackson "8 Ways to Increase Productivity in the Workplace"2018                                                                                                                   |
| 37) Khalaf, Alba (2016): A Training Program Based on Meta-cognitive Strategies to Measure its Impact on Developing Lexical knowledge                                                         |
| 38) Salinities, G. & Bouris, J. (2008). "Employee Perceived Training Effectiveness Relationship to Employee Attitudes."                                                                      |
| 39) Stephenson, D. (2008). "The Effectiveness of Workplace Training"National Institute Occupational Safety and Health.                                                                       |

الملاحق

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة عامة

## نموذج الاستبانة

استبيان لقياس مدى دور إدارة التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للإحصاء بالرياض

الاستبانة كما هو معروف تتعامل بسرية في اغراض البحث العلمي قد تستغرق الاستبانة دقائق معدودة من وقتكم الثمين ولذلك نرجو منكم تعبئة هذا الاستبيان بشكل صحيح وصريح وبشكل موضوعي وتهدف تلك الاستبانة الي معرفة دور إدارة التدريب الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للإحصاء بالرياض في المملكة العربية السعودية مع العلم أنه سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري وأيضا سيتم عمل دراسة احصائية للنتائج ليتم معالجة نقاط الضعف والارتقاء بمتطلبات التدريب البشرية والمادية في الهيئة العامة للإحصاء في محافظة الرياض في المملكة العربية السعودية والذي سينعكس إيجابا على تحقيق الأهداف المنشودة.

التزامكم تجاهنا (عينة البحث) ان تقدموا لنا ملاحظاتكم واقتراحاتكم بكل شفافية ومصداقية والتزامنا تجاهكم (القائم بالدراسة) ان أخذ باقتراحاتكم وملاحظاتكم بكل جدية لتقديم خدمات ترقى لأفضل الممارسات العالمية تلبي كل من احتياجاتكم وتوقعاتكم وذلك تحقيقا للتميز حيث سيتم تحليل نتائج هذا الاستبيان لتحديد مجالات التحسين والعمل الجاد على اتخاذ الإجراءات الكافية والكفيلة بمعالجة نقاط الخلل وتحويلها الي نقاط قوة.

## المحور الأول - البيانات الشخصية

### الاسم والنوع

|       |             |
|-------|-------------|
| الاسم |             |
| الجنس | ذكر<br>انثى |

### المؤهلات العلمية

| المؤهل      | ثانوي | دبلوم | بكالوريوس | ماجستير | دكتوراه |
|-------------|-------|-------|-----------|---------|---------|
| سنة التخرج  |       |       |           |         |         |
| جهة المانحة |       |       |           |         |         |

### سنوات الخبرة

|                     |                     |                     |
|---------------------|---------------------|---------------------|
| من 0 - 5 سنة        | أكبر من 5 - 10 سنة  | أكبر من 10 - 15 سنة |
| أكبر من 15 - 20 سنة | أكبر من 20 - 25 سنة | من 25 سنة فأكثر     |

### البيانات الوظيفية

|                 |                |
|-----------------|----------------|
| الإدارة:        | القسم:         |
| المسمى الوظيفي: | التخصص الدقيق: |

الرجاء وضع تظليل في المربع المناسب تحت التدرج الذي يعبر عن درجة رضاكم وأمام كل عبارة من العبارات

### التالية:

الفرضية الأولى -إدارة التدريب الاداري تؤدي الى مساهمة إيجابية على رفع وتحسين مستوى العاملين في الهيئة العامة للإحصاء بالرياض.

| م | العبارة                                                                | مستوي الاهمية |       |       |           |                  |
|---|------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-----------|------------------|
|   | درجة الاهمية                                                           | موافق بشدة    | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق اطلاقا |
| 1 | يعمل التدريب على تطوير إمكانيات الافراد لقبول التكيف مع التغيرات       |               |       |       |           |                  |
| 2 | يساهم التدريب في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة اهداف الادارة |               |       |       |           |                  |
| 3 | يقوم التدريب في الهيئة على أساس احتياجات تدريبية                       |               |       |       |           |                  |
| 4 | تعمل الهيئة بتحفيز موظفيها من خلال الدورات                             |               |       |       |           |                  |

الفرضية الثانية - هنالك علاقة بين فشل البرامج التدريبية المتوفرة أو الجاهزة والفشل في تحقق تحسين أداء العاملين الوظيفي.

| م | العبارة                                                                 | مستوي الاهمية |       |       |           |                  |
|---|-------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-----------|------------------|
|   | درجة الاهمية                                                            | موافق بشدة    | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق اطلاقا |
| 1 | المادة التدريبية المطبقة تتلاءم مع الواقع العملي لدي عينة البحث بالهيئة |               |       |       |           |                  |
| 2 | البرامج التدريبية المطبقة ودرجة مساهمتها للوفاء بالغرض من التدريب       |               |       |       |           |                  |

|   |                                                         |  |  |  |  |
|---|---------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 3 | درجة انسجام اهداف التدريب مع<br>حاجات المشاركين الفعلية |  |  |  |  |
| 4 | البرامج التدريبية ودرجة تطوير كفاءة<br>المشاركين فيها   |  |  |  |  |

الفرضية الثالثة: - تطبيق الإدارة التدريب الإداري في الهيئة العامة للإحصاء التدريب بتدرج كبير من خلال دورات التدريب في الإدارة نفسها.

| م | العبارة                                                                                           | مستوي الاهمية |       |       |              |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|
|   | درجة الاهمية                                                                                      | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق |
| 1 | درجة تناسب أدوات التدريب المستخدمة مع البرامج                                                     |               |       |       |              |
| 2 | وسائل التدريب المستخدمة ودرجة مساهمتها في عملية التدريب                                           |               |       |       |              |
| 3 | تعدد مستويات البرامج التدريب والفترة المتاحة للتدريب من<br>حيث المدة والتوقيت والامكانيات المتاحة |               |       |       |              |
| 4 | تعمل إدارة التدريب بالهيئة العام للإحصاء على جلب بيوت<br>خبرة متخصصة في عملية التدريب             |               |       |       |              |

الفرضية الرابعة - توجد علاقة إيجابية بين التدريب وتحسين الاداء الإداري في الهيئة العامة للإحصاء بالنظر الي رفع من مستوى اتقان العاملين لأعمالهم.

| م | العبارة                                                                    | مستوي الاهمية |       |       |              |
|---|----------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|
|   | درجة الاهمية                                                               | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق |
| 1 | الدورات التدريبية تقدم أحدث البرامج المطلوبة                               |               |       |       |              |
| 2 | إدارة التدريب بالهيئة العام للإحصاء وضعت برامج واضحة لدعم<br>تدريب موظفيها |               |       |       |              |

|  |  |  |  |  |                                                                              |   |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------|---|
|  |  |  |  |  | يطور البرنامج التدريبي قدرات المشاركين في تنفيذ المطلوب منهم بكفاءة وفعالية. | 3 |
|  |  |  |  |  | للتدريب أثر فاعل في زيادة الكفاءة وجودة الخدمة.                              | 4 |

الفرضية الخامسة: - هنالك علاقة بين النقص في عدد المدربين المتخصصين وعدم نجاح الدورات التدريبية.

| م | العبارة                                                                      | مستوي الاهمية |       |       |           |
|---|------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-----------|
|   | درجة الاهمية                                                                 | موافق بشدة    | موافق | محايد | غير موافق |
| 1 | هل عدد الخبراء كافي في مجال التدريب يقومون بعملية التدريب للمتدربين.         |               |       |       |           |
| 2 | وسائل التدريب والإيضاح التي خصصت الدورات التدريبية تعتبر كافية ومفيدة.       |               |       |       |           |
| 3 | مدى مستوى التأهيل المناسب للمدربين ودرجة تواصلهم مع المتدربين (عينة الدراسة) |               |       |       |           |
| 4 | درجة توافر كوادر بشرية متخصصة لتطبيق العملية التدريبية                       |               |       |       |           |

الفرضية السادسة: -توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين في القطاع الإداري لقطاع

التدريب حول مستوى التدريب تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات

الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

| م | العبارة      | مستوي الاهمية |       |       |           |
|---|--------------|---------------|-------|-------|-----------|
|   | درجة الاهمية | موافق بشدة    | موافق | محايد | غير موافق |
|   |              |               |       |       |           |

|   |                                                                                             |  |  |  |  |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 1 | يحصل موظفي على مكافآت معنوي ومادية<br>نظير أداؤهم المتميز.                                  |  |  |  |  |
| 2 | تؤدي برامج التدريب إلى رفع إحساس الأفراد<br>العاملين بانتمائهم للعمل.                       |  |  |  |  |
| 3 | البرامج التدريبية التي استفدت منها ساعدتك<br>على تنمية مهارات وبناء قواعد بيانات<br>تشاركية |  |  |  |  |
| 4 | العدالة والمساواة بين العاملين والشعور<br>بالانتماء                                         |  |  |  |  |

يطلب الباحثون منكم التفضل بالمشاركة الفاعلة والبناءة والتي تمثل موردا مهما في إتمام تلك الدراسة لذلك  
أرجو تعاونكم بشكل كبير في تزويدي بالبيانات المطلوبة واللازمة والضرورية من خلال تعبئة هذه الاستبانة  
والإجابة بشكل موضوعي على جميع النقاط لما لذلك من أثر كبير في الوصول إلى نتائج دقيقة وسليمة يمكن  
الاعتماد عليها ويمكن تطبيقها ويتوجه الباحثون بالشكر الي كل من ساهم في تلك الاستبانة

#### الباحثون

1- سعود حمود الطواله (قائد الفريق)

2- مضحي بنيه العنزي

3- عبد السلام حمدان الرويلي

اشراف الدكتور/وليد سليمان