

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
١٤٤٣ هـ / ٢٠٢١ م

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
هيئة التعليم التقني
كلية الشيخ عبدالله البدري التقنية



قسم التقنية الإجتماعية

الموضوع :

بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم التقني

بصنوان :

اثر التدريب علي اداء العاملين والمنظمة
اعداد الطلاب

اشرفه محمد الغمار البدري

الدومة آدم أحمد

محمد العظيم جمال الدين محمد

محمد محمد العظيم سلمان

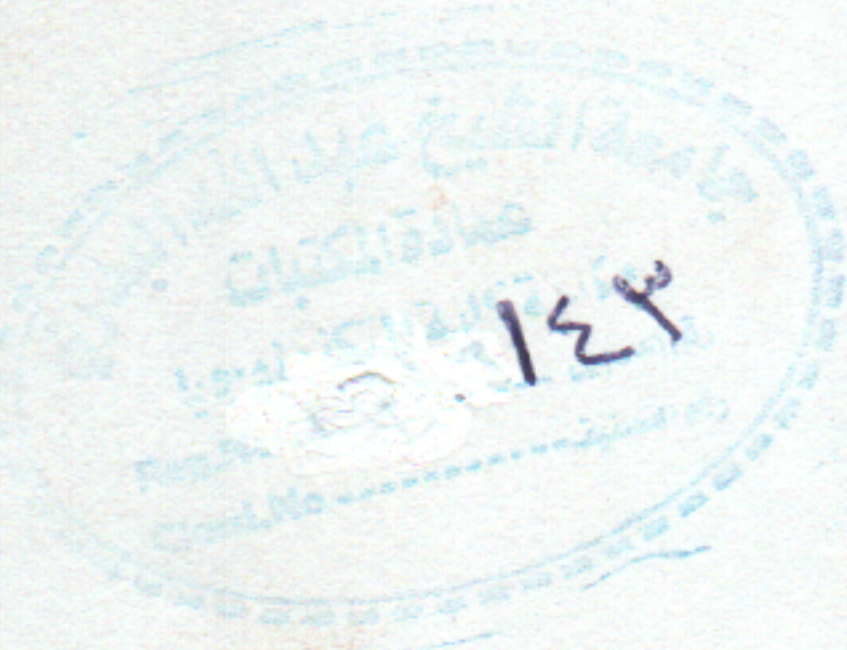
مصطفى مسلم محمد

مهند السر التوم

اشرافه الاستاذ

محمد الرحمن علي بشير

مايو ٢٠١١ م

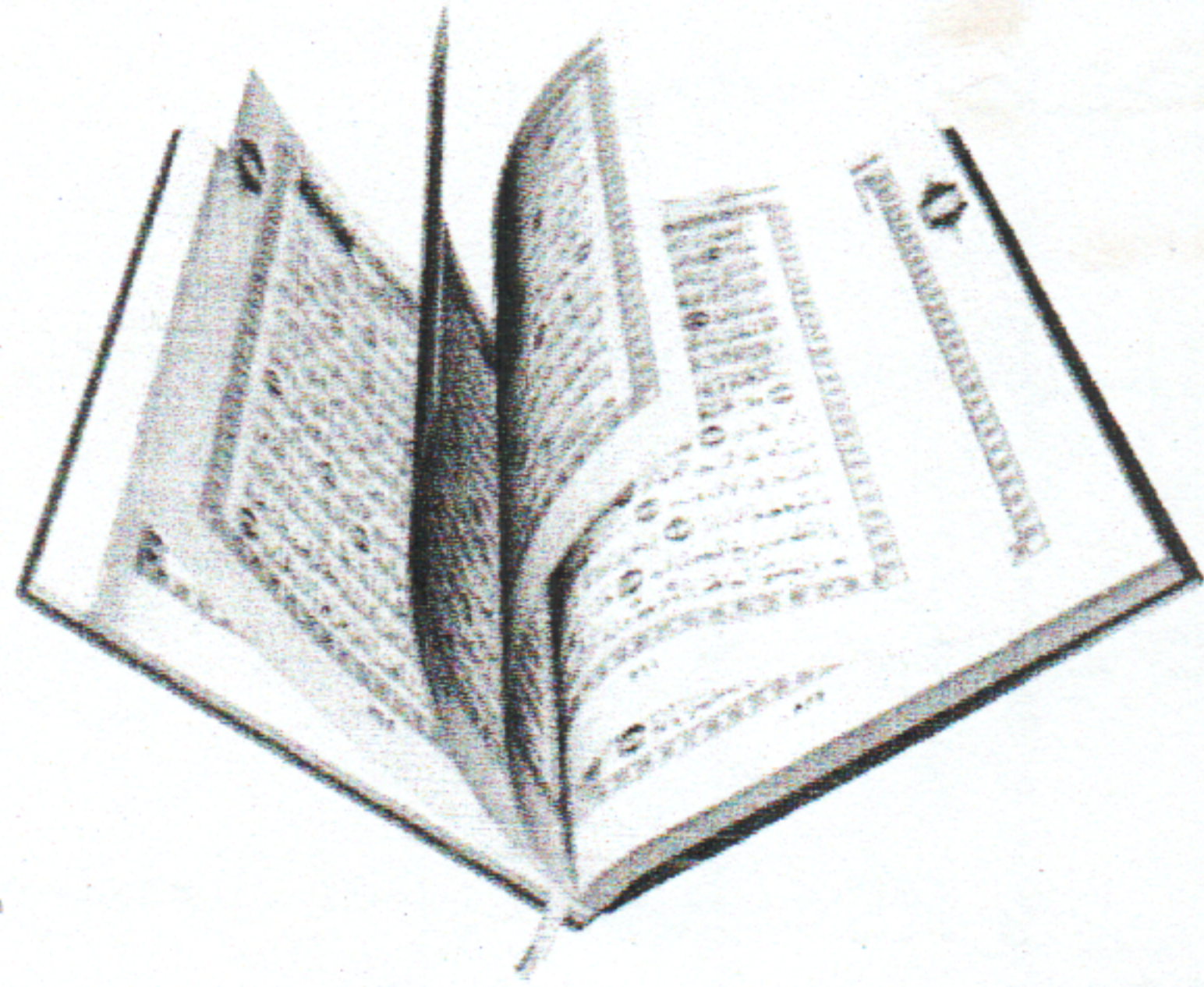


الاعية

قال تعالى : " لا يُخَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لِمَا مَا
حَسِبْتُمْ وَمَلِكًا مَا اتَّخَذْتُمْ رَبًّا لَّا تُوَافِقُونَا إِن نَّسِينَا أَوْ
أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ حَمْلِينَا إِحْرًا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِن
قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَانصُرْنَا حَمَلْنَا وَانصُرْنَا
وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ "

صدق الله العظيم

سورة البقرة الآية ٢٨٦



خطة البحث

المقدمة :-

يقصد بالتدريب والتطوير كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات " معارف ومهارات " العاملين بالمنظمة علي إختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم بما يعظم من فعالية ادائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق اهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق اهداف المنظمة .

المشكلة :-

من خلال عرضنا من هو التدريب يمكننا ان نحدد الآن الهدف الرئيس الذي يسعى هذه النشاط الي تحقيقه الا وهو ازالة جوانب الضعف والقصور في اداء سلوك الافراد سواء كانت هذه الجوانب في الاداء والسلوك او المتوقع .

أهمية البحث :-

يكتسب التدريب والتطوير اهمية بالغة في الإدارة المعاصرة وإستجابة متغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وكما ان التطوير مطلوبان لمنظمات الاعمال لتعزيز قراراتها التنافسية فإنهما مطلوبان ايضاً للعاملين في المنظمات الحكومية فالعاملون المديرون الاكفاء بالمنظمات سينجحون في تقديم خدمات اجود والإسهام في تهيئة بيئة إستثمارية للمنظمة وميسرة لها .

الدراسات السابقة :-

- 1/ التدريب واثره علي تنمية الموارد البشرية .
- 2/ إدارة التدريب في ولاية نهر النيل .

مجتمع البحث :-

مركز التدريب " عطبرة "

منهج الدراسة :-

المنهج الوصفي

الفروض :-

- 1/ يكتسب الفرد العامل مهارات ومعلومات وخبرات جديدة .
- 2/ يكتسب الفرد انماط وإتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل .
- 3/ تنمية وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدي الفرد العامل .
- 4/ يكتسب الفرد العامل الثقة بالنفس لانه صار مؤهلاً .

ادوات جمع البيانات :-

- 1/ الملاحظة .
- 2/ المقابلة الشخصية .

الفصل الأول الإطار النظري

- اطبحت الأول : مقدمة عن التدريب
اطبحت الثاني : أهمية التدريب وأنواعه
اطبحت الثالث : برامج التدريب وفوائده

الفصل الأول

المبحث الأول

مقدمة عن التدريب

إن عملية تدريب وتطوير الموظفين لا تحدث بمعزل عن كل جوانب ادارة الموارد البشرية وترتبط بهذه الجوانب بطريقة ما . علي سبيل المثال سوف تحتاج عملية التعيين الأخذ في الاعتبار المهارات اللازم توافرها في الشخص الذي يجب أن يشغل وظيفة ما حتي يتمكن هذا الشخص من القيام بمهام هذه الوظيفة بفاعلية ولكن سوف يعتمد ذلك ايضاً علي مدي تدريبهم بشكل كامل حتي يتمكنون تحقيق هذه الأهداف علاوة علي ذلك فإن سلامة الموظفين بصفة خاصة في بيئة العمل الصناعية تعتمد بشكل أساسي علي تدريبهم من خلال طرق آمنة للعمل الذي سوف يكون من شأنه تقليل الحوادث والوقت الضائع وتحسين القدرة الإنتاجية)

يتمثل التدريب في العملية التي يتم من خلالها تعليم الأشخاص المهارات واعطاؤهم المعرفة أو السلوك اللازم حتي يتمكنوا من تنفيذ مسؤولياتهم من خلال المقاييس المطلوبة وتختلف هذه العملية عن عملية التعليم التي يتم من خلالها توصيل معرفة عامة عن موضوع معين وذلك لأنه يتم التركيز من خلال عملية التدريب علي المتطلبات المحددة للوظيفة وعادة ما تتمثل اهداف عملية التدريب في تحسين الأداء الخاص بالمهام الحالية في اعطاء التعليمات بشأن المهام التي لا تكون مألوفاً لدي الشخص الذي يشغل الوظيفة أو قد تتمثل في اعداد الشخص لبعض التغيرات التي من المحتمل أن تحدث .

التدريب عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المادي من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال لدي نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة ويتمثل الهدف من هذه العملية في الموقف الخاص بالعمل في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الاشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل يقوم المسئولون عن التدريب بالمنشأة باعداد برامج التدريب اللازمة للعاملين والتساؤل من هنا هو كيف تعد برامج بحيث تكون قابلة للتنفيذ دون مشاكل تعرقل تقدمها أو تحد من نتائجها ولا يمكن تقديم شكل نموذجي لبرامج التدريب يمكن ان يطبق في جميع المنشآت إذ ان الشكل الذي يتخذه البرامج يتأثر بعوامل كثيرة تتعلق بظرف المنشأة . *¹

وتعتبر وظيفة التدريب والنتيجة البشرية للعاملين بالمنشأة أحدي الوظائف العامة لإدارة الموارد البشرية بحيث يحتل التدريب مكان مهمة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لرفع الكفاءة وتحسين أساليب العمل عن طريق تطوير وزيارة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم علي أداء الاعمال المسندة إليهم بحيث أن وظيفة التدريب تعتبر وظيفة مكملة لوظيفة الاختيار

*¹ بادي كشواى - إدارة الموارد البشرية - ص 117

والتعيين لما يمثل التدريب من رعاية للعامل البشري لمساعدته في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويده بالأساليب الجديدة لأداء الاعمال وتقل مهارتهم في تنفيذ ما يعهد إليه من واجبات ومسؤوليات أيضاً أصبح التدريب يحقق قدراً من الرضاء والإستقرار النفسي للعاملين مما يدفعهم الي بذل قصارة جهدهم من أجل تحقيق الاهداف الي تسعي اليه المنطقة .

تعريف التدريب :

هو عملية تعديل ايجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية ولذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج اليه الانسان وتحصيل المعلومات التي تتقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والادارة.

تعريف آخر :

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

* ومن خلال التعاريف السابقة نقول :

1- التدريب جهود مخططة من قبل المنظمة والبتالي فهو يحتاج الي عملية تحليل وتشغيل ومراعات مختلفة البدائل واتخاذ القرارات وغيرها من العمليات التخطيطية المعروفة .

2- التدريب يشتمل علي عمليات تعلم المعارف والمهارات المتعلقة بوظائف معينة ويجب ان تحدد بوضوح تلك المعارف والمهارات المرتبطة بصورة مباشرة بالوظيفة التي تم التدريب من اجل تميمتها حتي لا يصبح مجرد نشاط شكلي لا يحقق اهدافه .

3- التدريب يهدف الي تنمية أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة وقاياتها المحدده والمعروفة ومن ثم يتم تحديد ونوع نمط النشاط التدريبي الذي يمكن من تحقيق الأداء المنشود .^{2*}

* مفهوم التدريب :

هو ذلك الجهد المكنظم والمخطط له لاحداث تغيير من خلال تزويد الافراد المتدربين بمعارف معينة ومهارات وقدرات وتغيير السلوك والاتجاهات بشكل ايجابي يفض الي مصلحة المنظمة والفرد في آن واحد^{3*} ويعد التدريب من

^{2*} www.kenanaonline.com 2011/3/5 - تدريب العاملين علي أساس الإدارة الحديثة احمد الكردي

^{3*} مصطفى نجيب - إدارة الأفراد - ص 236

مكتبة
مكتبة

أهم محاور تطوير العمل اذ انه كفيل بتزويد العاملين بالمهارات اللازمة لتحسين اداء اعمالهم والرقى بالمستوي العام للجهات التي يعملون فيها وقد انطلقت النداءات المتتالية بصورة تكليف تدريب العاملين علي اسس الادارة وعلي المهارات المتخصصة الاخري التي يتعين معرفتها وع ان هناك برامج تدريبية تنفذها بعض الجهات وتتفاوت جودتها الا ان العمل الجماعي المنظم يكون بلا شك اجدي وانفع وادوم واجري بتحقيق الهدف ولتعميم الفائدة من الصالح من هذه التجارب فإنه يتعين ايجاد عمل جماعي يعني بتدريب العاملين في الجهات العامة . والتدريب من حيث الأصل يعد تدخلاً إدارياً لتحقيق اهداف تصبوا اليها الجهة العامة لذا كان لزاماً ان ينطبق من المبادئ الأساسية للعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة .

إن التدريب يتنوع من حيث المجال ومن حيث الهدف فهناك تدريب فني وتدريب إداري تدريب عسكري ألي غير ذلك من الأنواع وكل هذه الانواع تنقسم بدورها الي تقسيمات خاصة .

يعرف التدريب بأنه عملية تهدف لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج اليها العامل وتحصيل المعلومات التي يتنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة والانماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من اجل رفع مستوي كفاءته في الأداء .

ويعرف ايضاً بأنه جهد نظامي متكامل مستمر يهدف الي اثراء وتنمية معرفة الفرد ومهارته وسلوكه لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية . *4



المبحث الثاني

أهمية التدريب وأنواعه

أهمية التدريب :

ان عملية التدريب لا يمكن ان تخلق الانسان الواعي المتفتح ولكنها فرصة ذهبية تاح للأفراد للانتقال بهم من مستواهم الحالي الي مستوي افضل وترجح أهمية التدريب الي المزايا العديدة التي نحصل اليها من ورائه ويكتسب التدريب أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة استجابة لمتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية قمع التقدم التكنولوجي ستظهر وظائف واحتياجات تدريبية جديدة تبرز معها أهمية التدريب والتي من بينها :-

- يعمل التدريب علي ادارة الآلات والمعدات المستخدمة في المنظمة الحكومية بكفاءة ويقلل من تكلفة صيانتها .

- تحقيق الذات وتنمية المسار الوظيفي للموظفين الذين يمتلكون عنصر الطموح .

- التكيف مع المتغيرات التقنية في مجال الإدارة حتي تحافظ المنمة علي مستوي من الاداء يحقق رضا المستفيدين من خدماتها .

- تحقيق احتياجات المنظمة من القوي البشرية واختصار الوقت اللازم لأداء العمللا بفاعلية .

- استخدام التدريب كاسلوب من اساليب التحفيز والترقية والجدارة .

- إحداث تغييرات ايجابية في سلوكهم واتجاهاتهم واكتسابهم المعرفة والجديدة وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم والتأثير في اتجاهاتهم وتعديل افكارهم وتطوير العادات والأساليب التي يستخدمونها للنجاح والتفوق في العمل . *5

أهداف التدريب :

يهدف التدريب عموماً إلي النهوض بالعنصر البشري العامل في جميع القطاعات وعلي كافة المستويات واعداده الاعداد الملائم للقيام بدورة واداء مهامه بكفاءة عالية تختلف الاهداف باختلاف البرنامج التدريبي ولكن هناك اهداف عامة اساسية منها :-

- ايجاد صف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لامركزية الاداء وفي الحلول محل القيادة التي تتقاعد أو تنتقل لمواقع أخرى

- الاسهام في اعادة الوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة . فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين يمكن من خلال التدريب التحويلي : تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد العجز فيها - تنمية وعي المتدربين بالمستجدات التربوية وتفهم التوجهات الحديثة والأسس التي قامت عليها .
- الاستفادة منى خبرات ومعارف ومهارات المصادر البشرية في تطوير المنظمة .
- تنمية الوعي لدي المتدربين بالحاجة الي تقبل التغيير والاستعداد له وبزل الجهد لوضع التغييرات والاسهام في عملية التطوير والتجديد . *6

أنواع التدريب :-

يمكن تقسيم التدريب وفقاً للمراحل الآتية :

1/التدريب في المراحل الأولى من التوظيف :

إن التدريب للنوع الأول هو الذي يحصل عليه الفرد حديث الالتحاق بالوظيفة وعادة يتم خلال الأيام أو الأسابيع الأولى من التعيين وينقسم هذا التدريب إلى :-

أ/ التوجيه العام :

وهو يهدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل وأهداف ومسئوليات المنشأة التي يعمل بها وعن مكانه في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة ، كما يتضمن الإجابة على جميع الأسئلة التي يرغب الموظف الجديد في الحصول على إجابات واضحة عنها .

ب/ التدريب التخصصي الابتدائي :

ويأتي هذا التدريب بعد التدريب التوجيهي العام ويتضمن واجبات وتعليمات ومسئوليات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الموظف .

*6 مصدر سابق *6 www.kenanaonline.com تنمية مهارات التدريب 2011/3/23م - تدريب العاملين على أسس الإدارة الحديثة - المصدر / عبد الرحمن تيشوري

ج/ التدريب أثناء تأدية الخدمة:

وهو التدريب الذي يحصل عليها الموظف عن الرؤساء في العمل ، ويتم ذلك بالتوجيه المستمد من الرؤساء الى المرؤوسين أثناء تأدية العمل .

2/ التدريب في المراحل المتقدمة من التوظيف :

وتشمل هذه المرحلة عدة أنواع :-

أ/ التدريب بغرض تجديد المعلومات (أو بغرض تطبيق النظم المستحدثة) :

ويتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه .

ب/ التدريب بغرض الترفيه أو النقل لوظيفة أخرى :

وهو التدريب الذي يلزم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو للقيام بواجبات ومسئوليات جديدة ومثال لذلك تدريب العامل ليكون رئيس ورشة أو رئيس عمال يستلزم الحصول على برامج تدريب على كيفية التعامل مع العاملين تحت إشرافه وكيفية توزيع العمل عليهم ومتابعة مستويات الأداء الخاصة بكل منهم .

يمكن تقسيم التدريب تبعاً للوظائف المختلفة إلى الأنواع التالية :

1/ **التدريب التخصصي** : ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثال ذلك وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين الخ

2/ **التدريب الإداري** : ويقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المماثل مثل الأعمال الكتابية وأعمال المستودعات والمشتريات والشئون المالية وأعمال السجلات وتمثل هذه الأعمال جانباً هاماً من الأعمال الإدارية .

3/ **التدريب الإداري القيادي** : هو ذلك التدريب الذي يعطي احتياجات التدريب المطلوب إجراؤه للقادة أو الرؤساء في المستويات التالية :

- (أ) مستوى الإشراف الأول .
- (ب) مستوى الإدارة الوسطى .
- (ج) مستوى الإدارة العليا .

4- التدريب المهني :

وهو يتعلق بالأعمال اليدوية والميكانيكية ومثال ذلك أعمال السمكرة واللحام والبناء والنجارة وغيرها كما توجد المعاهد الفنية ومراكز التدريب المهنية التي يمكن الالتحاق بها للتدريب على بعض المهن . *7

أنواع الأهداف التدريبية :

1/ تحقيق القناعة المطلوبة أو تغيير القناعة الموجودة

2/ اكتساب المعارف المطلوبة

3/ المهارات المطلوبة أو القدرة على إدارتها .

يختلف حجم كل ركن طبقاً لطبيعة المنظمة ونشاطها في ضوء الظروف الحالية تقترح أن تمثل الاحتياجات التدريبية القناعة قدره اكبر غالباً في : *8

أ/ المعارف

ب/ قناعات واتجاهات ومفاهيم

ج/ مهارات وقدرات

أساليب التدريب:

نود الإشارة قبل استعراضنا لأساليب التدريب والتنمية الشائعة في الاستخدام ، الى أنه ليس هنالك أسلوباً يصلح استخدامه بصفة عامة لكافة أنواع العاملين . على الرغم من أن المبادئ الأساسية للتدريب تنطبق على كافة فئات العاملين في مختلف مستوياتهم ، وذلك بسبب الطبيعة المختلفة لواجبات ومسئوليات كل فئة في أساليب تدريب رجال الإدارة وبوجه عام يمكن تصنيف أساليب التدريب ضمن مجموعتين اثنتين هما : أساليب تنفذ في مكان العمل ذاته وأساليب تنفذ خارج مكان العمل .

أولاً :- أساليب التدريب في مكان العمل :

تقوم أساليب التدريب التي تشتمل عليها هذه المجموعة بتدريب العاملين في مكان العمل نفسه ، وتشرف المنظمة مباشرة على تنفيذ البرنامج التدريبي . ويتميز التدريب في مكان العمل في أنه يوفر تلقي التعلم والخبرة بشكل مباشر