

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشيخ عبدالله البدري

كلية التكنولوجيا



## قسم التقنية الاجتهادية

محت تكييلي لنيل درجة الدبلوم التقني

بعنوان :

أثر التدريب علي أداء العاملين في جامعة وادي النيل  
بالتطبيق علي كلية الهندسة

إعداد الطالبات :

إسلام عبدالله الياس

آمنة محمد سليمان

رحاب عبدالباسط عبدالله

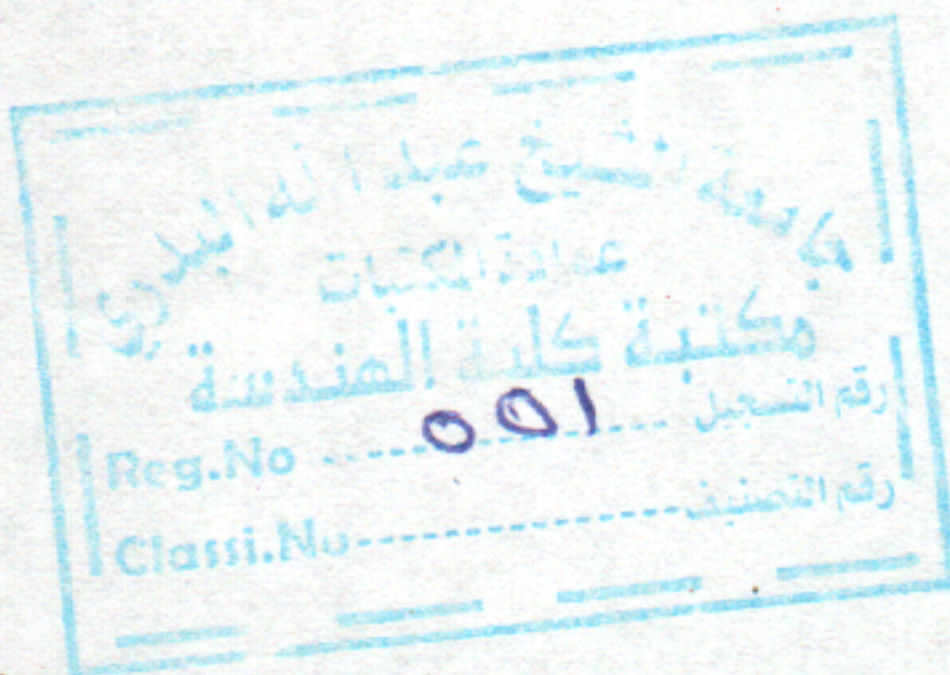
الاء رشدي رحمة

هيام المقبول باب الله

زينب عبدالرحيم صالح

إشراف :

أ. ازاهر حسن المصري



اغسطس ٢٠١٥ م

# العلق

قال تعالى : (اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ \* خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ  
\* اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ \* الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ \* عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ)

صدق الله العظيم

سورة العلق الآيات (١-٥)



# إهداء

إلي من جرع كأس فارغاً ليسقينا قطرة حب  
إلي من كنت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة  
إلي من حصروا الأشواق عن دربنا ليمهد لنا طريق العلم  
أباءنا الاعزاء

إلي من ارضعتني الحب والحنان  
إلي من رمد الحب وبسمل الشفاء  
إلي القلب الناصع بالبياض  
امهاتنا

إلي القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البرئية  
إلي رياحيه حياتي  
إخوتي الكرام  
إلي الذين بذلوا جهداً وعطاءً لكي نصل الي هذه اللحظة  
أساتذتي الكرام  
ولا سيما الاستاذة أزهة حسنة المصري  
إليكم جميعاً أهدي هذا العمل

ب

# الشكر والعرفان

الحمد لله الذي بيده تتم الصالحات والصلاة والسلام علي اشرف الانبياء وسيد المرسلين  
وعلي آله وصحبه أجمعين .

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات  
تبعثر الاحرف وعبثاً أن يحاول تجميعها في سطور كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في  
نهاية المطاف إلا قليلاً من الذكريات صور تجمعنا برفاق كانوا الي جانبنا .

فواجب علينا شكرهم ووداعهم ونحن نخطو خطواتنا الاولى في غمار الحياة ونخص  
بالجزيل بالشكر والعرفان الي كل من اشعل شمعة في دروب علمنا والي من وقف علي  
المنابر واعطي من حويصلة فكره ليعر درينا الي الاساتذة الكرام في كلية جامعة الشيخ  
عبدالله البديري ونتوجه بالشكر الجزيل الي الاستاذة / ازهار حسن المصري التي تفضلت  
بالإشراف علي هذا البحث فجزاها الله عنا كل خير فلها منا كل التقدير والإحرام .  
والشكر والعرفان الي رئيس قسم إدارة الموارد البشرية الاستاذ عبدالرحمن علي بشير  
والشكر كذلك الي مكتبة الكلية .

ج

## فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	الآية	
ب	الإهداء	
ج	الشكر والعرفان	
د	الفهرس	
هـ	فهرس الجداول والأشكال	
و-ز	مخلص الدراسة	
١	المقدمة	١
٢	مصطلحات البحث	٢
٢	مشكلة البحث	٣
٣	أهداف البحث	٤
٣	أهمية البحث	٥
٤	فرضيات البحث	٦
٥	منهجية البحث	٧
<b>الفصل الأول</b>		
١٢-٧	المبحث الأول	٨
٢٤-١٣	المبحث الثاني	٩
٣٢-٢٥	المبحث الثالث	١٠
<b>الفصل الثاني</b>		
٣٨-٣٤	المبحث الأول	١٢
٤٥-٣٩	المبحث الثاني	١٣
٥٤-٤٦	المبحث الثالث	١٤
<b>الفصل الثالث</b>		
٥٧-٥٦	مجتمع البحث	١٥
٦٥-٥٨	التحليل والمناقشة	١٦
<b>الفصل الرابع</b>		
٦٧	النتائج	١٧
٦٨	التوصيات	١٨
٦٩	الخاتمة	١٩
٧١-٧٠	الملاحق	٢٠
٧٢	المراجع	٢١

## فهرس الجداول والأشكال

رقم الصفحة	الشكل	الرقم
١٢	نشاطات وأهداف الإدارة في المؤسسات العامة كما وضحتها: Schuler .(Schule,1972).	١-١
٥٢	تقييم البرنامج التدريبي	٢-٢
<b>الجدول</b>		
٢٩	الفوائد المتعددة للتدريب المخطط	١-١
٤٠	خصائص البرنامج التدريبي	٢-٢

## ملخص الدراسة :

تناولنا في هذه الدراسة دور وأثر التدريب على أداء العاملين، دراسة حالة على جامعة وادي النيل كلية الهندسة، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في أن أغلب القطاعات الحكومية تواجه نقص كبير في عملية التدريب لموظفيها العاملين، وقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة، وقد بلغ مجموع عينة البحث ستة عشر عينة، وتمثلت أهم النتائج في موافقة أفراد عينة البحث على دور التدريب في زيادة كفاءة الأداء وحاجتهم لتطوير أدائهم . أما أهم التوصيات فتمثلت في ضرورة وضع برامج تدريبية خاصة لبعض الأنشطة التدريبية مثل تهيئة الموظفين الجدد أو أنشطة الوعي التدريبي وغيرها و الحث على رفع ميزانية التدريب وزيادة المخصصات التدريبية في كلية الهندسة وربطها بالاحتياجات التدريبية الفعلية في حال تحققت أهداف التدريب بالصورة المطلوبة و الاهتمام بعملية التقييم بعد التدريب ومتابعة المتدربين بتقارير الأداء لمعرفة مدى الاستفادة من الدورة التدريبية و إتاحة الفرصة لجميع الموظفين والعاملين للحصول على الدورات التدريبية دون استثناء وزيادة عدد الدورات .

## Abstract

We dealt with in this study the role and impact of training on the performance of employees, a case study on the Nile Valley University Faculty of Engineering, has been study the problem in that most government sectors facing a significant shortfall in training workers for its employees process, we have used descriptive analytical method to describe the phenomenon under study, it has reached Total research sample sixteen sample, and represented the most important results in the approval of a sample search on the role of training to increase performance and efficiency of their need for the development of their members. The most important recommendations were: the need to develop a private for some training activities such as the creation of new activities or training awareness and other staff and training programs urging the lifting of the training budget and increase training provisions in the College of Engineering and link them to the actual training needs in the event of the training objectives have been achieved as required and interest in the evaluation process after Training and follow-up of trainees performance reports to find out how to take advantage of the course and provide an opportunity for all employees and workers to get the training courses, without exception, and to increase the number of sessions.

## المقدمة

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

والمنظمات التي لا تولي أهمية لموضوع التدريب أو التي لا يوجد فيها تحسين مستمر لبرامج التدريب ستجد نفسها في مأزق نتيجة التغييرات الكثيرة التي تحدث في البيئة المحيطة والتي تتطلب من المنظمة إعادة نظر بالتركيبة المهارية والمعرفية وقدرات مواردها البشرية لتناسب المتطلبات البيئية الجديدة . (عمر ، وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي ، عمان ، دار وائل ، ٢٠٠٥ )

في هذا البحث دراسة تحليلية عن معرفة أثر التدريب على أداء العاملين في جامعة وادي النيل كلية الهندسة للخروج بنتائج وتوصيات نسأل الله أن نكون وفقنا في أداء رسالتنا المتواضعة .

## مصطلحات البحث :

### التدريب :

- تلك العملية المنظمة والمستمرة والتي تسعى المنظمة من خلالها لإكساب الأفراد العاملين أو الملتحقين بالعمل معارف أو مهارات أو قدرات أو أفكار لازمة لأداء أعمال محددة وذلك بقصد أهداف المنظمة أو "هو الأجراء المنظم الذي يتم من خلاله تغيير سلوكيات العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم". (عادل ، صالح وآخرون ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، أربد ، عالم الكتاب الحديث ، ٢٠٠٦ ، ص ١٣٠ .)

الكفاءة : القدرة على تحقيق الأهداف أو فعل الأشياء بشكل صحيح .

### الأداء :

مجموعة من الأنشطة التي يؤديها الفرد والتي تعبر عن مستوى كفاءته في إنجاز المهام والواجبات المناطة به .

### مشكلة البحث :

تتبع مشكلة البحث في أنّ هناك ضعف وقصور في برامج التدريب المتبعة في مؤسساتنا الإنتاجية ، فالتطورات والتغيرات التكنولوجية المتجددة والمتسارعة تحتم على المنشآت متابعتها وإعداد برامج تدريبية تتناسب معها ، ويمكن حصر مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية :

- ١- هل تتوفر القناعة لدى القائمين على إدارة المنشآت وجامعة وادي النيل كلية الهندسة محل الدراسة بأهمية التدريب ودوره في رفع كفاءة أداء العاملين ؟
- ٢- هل هنالك انخفاض أداء العاملين في حال ضعف أو قصور برامج التدريب ؟

٣- هل تأخذ إدارة الجامعات والمنشآت التغيرات البيئية بعين الاعتبار عند الإعداد للبرامج التدريبية ؟

### أهداف البحث :

يهدف البحث إلى التعرف على واقع العملية التدريبية في المنشآت وهل تهتم هذه المنشآت بتنمية وتطوير كوادرها البشرية ويهدف إلى إلقاء الضوء على النقاط التالية:

- ١- مدى تطبيق جامعة وادي النيل لمراحل العملية التدريبية .
- ٢- التعرف على أوجه القصور أو الضعف في البرامج التدريبية القائمة وتأثيراتها السلبية على أداء العاملين .
- ٣- توضيح تطبيق ممارسة كلية الهندسة لخطوات بناء إستراتيجية التدريب.
- ٤ . التعرف على أبرز أنواع البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين في جامعة وادي النيل .
- ٥ . معرفة مدى التزام الإدارة العليا وتبنيها ودعمها لإستراتيجية التدريب.

### أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث من أهمية موضوع تدريب وتنمية الموارد البشرية حيث قيل في ذلك :

" إن كنت تفكر لفترة عام ازرع الرز ، ولفترة عشرة أعوام ازرع الأشجار ، ولفترة مائة عام علم الناس " . (سليمان ، الفارس وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، منشورات جامعة دمشق ، ٢٠٠٣ ، ص ١٨٧ )

وتزداد أهمية هذا الموضوع نتيجة حتمية التدريب واستمراريته ليوكب وكما أشرنا آخر المستجدات في البيئة المحيطة وذلك لتطوير أداء الأفراد .

وإذا أخذنا موضوع التكلفة بعين الاعتبار فإنَّ تكلفة التدريب أقل بكثير من تكلفة الأداء السلبي للعاملين غير المؤهلين وذلك في المدى البعيد .

### **فرضيات البحث :**

من أجل التوصل لإجابات سليمة وحلول علمية للمشكلات المطروحة في هذا البحث ومن أجل تحقيق الغاية المرجوة منه يسعى البحث إلى اختبار صحة الفروض التالية:

#### **الفرضية الأولى :**

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب ورفع كفاءة أداء العاملين ، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية :

١- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب و إنتاجية العاملين .

٢- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وجودة العمل .

#### **الفرضية الثانية :**

لا توجد اختلافات جوهرية بين المفاهيم العلمية والتطبيقية لمبادئ العملية التدريبية العامة السائدة في المنظمات والجامعة محل الدراسة وبين المفاهيم العلمية والتطبيقية لمبادئ العملية التدريبية العامة الواجب تطبيقها

#### **الفرضية الثالثة :**

تختلف العلاقة ما بين التدريب وكفاءة الأداء إذا أدخلنا متغير وسيط كالأنماط القيادية .

## منهجية البحث :

يتضمن البحث جانبين :

**الجانب النظري :** تم اعتماد منهج وصفي تحليلي وذلك

بالاستفادة من المراجع والكتب والمقالات الخاصة بموضوع البحث .

**الجانب التطبيقي :** تضمن دراسة ميدانية لواقع البرامج التدريبية

المتبعة من قبل جامعة وادي النيل كلية الهندسة لجمع البيانات

والمعلومات المتعلقة بذلك وتم جمع البيانات من خلال استبانة

وزعت للعاملين في كلية الهندسة جامعة وادي النيل .

# الفصل الأول

## مفهوم التدريب والأهمية

### تعريف التدريب :

التدريب عبارة عن عملية تطوير وتنمية للفرد العامل وتعمل على إكسابه العمل ، وبعبارة أخرى يمكن القول أن التدريب عبارة عن نشاط إحداث تغييرات إيجابية للفرد المتدرب من ناحية أداءه ومهاراته ومعلوماته وهو ما يجعل مستوى أدائه وإنتاجيته في العمل أفضل مما كانت عليه قبل التدريب ( محمود العميان ، ٢٠٠٤م ) إننا نخير الناس إلى التكيف مع خطوة أسرع للحياة ومواجهة مواقف مستجدة والسيطرة عليها عن طريق التدريب خلال وقت دائم ( Miller,1982 ) .

التدريب عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدرب من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه . (إدارة القوى البشرية - أ. عبد الباري دره وآخرون .)

ويؤكد Alvin Toffler في كتابه "صدمة المستقبل" Future Shock على أهمية التدريب كاستراتيجيه من أجل البقاء فهو كما قال إستراتيجية مستقبلية في مواجهة فرط التنمية الذي يتعرض له الإنسان. ( Alvin Toffler,1988 ) .

التدريب عملية مستمرة خلال حياة الفرد تبدأ منذ ولادته وتستمر حتى مماته ( Miller,1982 ) مصدر سابق .

عرف د. مدني علاقي التدريب بأنه ( الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد ) ( مدني علاقي ، ١٩٧٦م ) .

## هناك عدة تعريفات للتدريب نذكر منها:

لقد تدرج التدريب بمعناه تحت عدة مفاهيم تكاد تكون متشابهة إلى حد ما وذلك لكونها تنمي قدرات ومدارك الأفراد وقد قام عدد من العلماء والكتاب لتوضيح الفرق بين التشديدية والمفاهيم الأخرى كالتعليم والتطوير وغيرها من المفاهيم. وقد حاول هؤلاء الكتاب إيجاد تعريفاً شاملاً للتدريب.

أما ديل فقد عرف التدريب بأنه: "إجراء منظم من شأنه أن يزيد معلومات الإنسان ومهاراته لتحقيق هدف معين "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية". (ديل، ١٩٨٠م)

من هذه التعاريف المختصرة يتضح أن التدريب يركز على إمداد الفرد العامل بالكيفية التي سوف يؤدي بها العمل وإنجازه في المؤسسة أو الجهة التي يعمل فيها بينما التعليم الأكاديمي من شأنه أن يعد الإنسان بمعلومات تفسيرية تساعد على مواجهة المواقف وحل المشكلات التي تواجهه في حياته ويرى الباحث أن التدريب بمفهومه الواسع يندرج تحت ثلاثة أوجه هي:

- ١- التعليم: ويعني اكتساب الفرد العامل للمعرفة والمهارة بهدف تطوير نفسه وذاته.
- ٢- التطوير: العمل على تنمية الفرد العامل لتطوير نفسه وتنمية قدراته بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه في العمل ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها الفرد.
- ٣- التدريب: يعتبر التدريب نوع من أنواع التعليم يهدف إلى إكساب الفرد العامل لمهارات جديدة وزيادة إنتاجيته وتقديم أداء أفضل وزيادته بمهارات متخصصة وقد يبدو للبعض أن كلمة تدريب تعني تطوير الأداء اليدوي فقط، ولكن التدريب يشمل كافة المجالات الإدارية والفنية والتقنية والفكرية والثقافية وغيرها من المجالات الأخرى.

يقول ريتشارد باسكال: "إن البشر مبرمجون للتعبير عن ردود أفعالهم حيال الأخطاء بإلقاء اللوم على أنفسهم وعلى الآخرين وعلى القدر ويوماً بعد يوم، ويقوم

المدرّبون باكتساب فوائد للتعلّم إلى أن تصبح رؤية الفشل فرصة للتعلّم عادة راسخة وإن التّشدد في التّعامل مع أخطاء التّقدير العفوية هي أشياء تقتل الابتكار والتعلّم"

• ( Pascale - 1997 )

### مسؤولية التّدريب في المؤسسة:-

مسؤولية التّدريب مسؤولية مشتركة بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في المؤسسة وتعتبر إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن إيضاح الصورة الكاملة لأداء الأفراد وتخطيط البرامج التدريبية والإشراف على تنفيذها وتقييم نتائجها ومن ثم إعداد التقارير النهائية التي تطلع عليها الإدارة العليا في المؤسسة. ويتحمل الفرد العامل في المؤسسة مسؤولية تنمية وتطوير نفسه من خلال التطوير Self Development.

### أثر التّدريب في تنمية الأفراد بالمؤسسات العامة:-

إن التّدريب الجيد يؤدي إلى تحويل الكادر البشري داخل أي تنظيم إداري إلى فرد مثمر للمؤسسة قابل لتحقيق الأهداف وتقديم خدمات وأداء وإنتاجية عالية خلال فترات زمنية تدريبية محددة. وهناك فرق شاسع بين المؤسسات التي تهتم بأمر التّدريب لتنمية أفرادها وبين تلك التي تترك الأمور للأقدار ومن الاستراتيجيات التي يوليها التّدريب في المؤسسة بالنسبة للعاملين بمختلف قطاعاتها هو تهيئة هؤلاء الأفراد وترك أثر واضح على أداء مهامهم وتطوير خبراتهم في المهام الوظيفية المطلوب أداءها على مستوى العمل والحرص على سمعة المؤسسة وتقديم الأفضل والإمساك بزمام الحياة الشخصية وهي قوة رئيسية تتحكم بحياة الإنسان العملية، كذلك الحاجة الملحة للأفراد تجعلهم يتقبلون التّدريب وذلك للقيام بالأعمال المطلوبة في حدود إمكانياته وبحماس شديد.

توجد أحياناً بعض الأمور التي تؤثر على تنمية الأفراد العاملين مثل:

- العمل ضمن ظروف متغيرة يصبح الفرد فيها محبط.
- عدم إنجاز المهام المطلوبة من الأفراد في أوقاتها المحددة.

- العمل في أجواء غير آمنة تثير القلق والخوف.
  - العمل مع شخص مسئول يكون مزعج وهذا يشعر الأفراد بالكبت والتوتر ويضعف الأداء في العمل والمهام.
  - المماطلة والتأخير في إنجاز الأعمال والمهام المطلوبة لدى بعض العاملين في أقسام المؤسسة.
  - الهروب من الحقيقة وأداء الفرد العامل دائماً بعدم وجود أي مشاكل وأن الأمور تسير على ما يرام وهي عكس ذلك.
  - القلق: يعتبر القلق إستراتيجية سلبية لمواجهة الضغوط في العمل. إذ يقوم الفرد بالتفكير الدائم بالمشاكل السلبية دون اتخاذ أي تدابير لإزالتها.
  - البحث عن السلبية والانزواء عن الأنشطة والأعمال المهمة: تلك هي الاستراتيجيات السلبية لدى الأفراد في المؤسسة والتي يجب أن تزال عن طريق وضع برنامج تدريبي مخصص لمواجهة تلك الاستراتيجيات وتحويل الفرد من سلبي إلى فرد يهتم بأدائه ويحاول معرفة كل ما هو جديد في مجال العمل وتطوير ذاته وقدراته . وأثر التدريب يتضح من خلال زيادة مهارات الأفراد لأداء عمل محدد بالإضافة إلى التغيير الذي سوف يحدث للفرد فيما بعد العمليات التدريبية التي يتلقاها ويستفيد منها .
- يقول: د. أحمد رشيد: "المؤسسات العامة عبارة عن المصلحة الحكومية ذات الاستقلال الإداري وهي النمط المستحدث في التنظيم الإداري العام في التنمية الاقتصادية بالدول النامية وليس ذلك النمط وليد العاطفة الوظيفية فحسب. بل هو المولود الشرعي للتنمية الاقتصادية التي بدونها لا تقضي الدول النامية على الفجوة الواسعة بينها وبين الدول المتقدمة" (د. أحمد رشيد، ١٩٧٨ .).
- يعتبر التدريب عملاً تعليمياً ذا طبيعة خاصة ويعمل في ظل السياسة العامة في تطوير أداء الفرد وتنمينه في العمل. ( أحمد ماهر، ١٩٩٥ ).
- يقول يارليت وغوشال بعد دراسة قاما بها حول الشيء الذي حال دون سقوط تنمية المؤسسات العامة العالمية فيما يسمى (انحدار المؤسسات الكبرى) بأنه على الرغم من أن هناك شيئاً مشتركاً بين إستراتيجية وبناء وتركيب هذه المؤسسات

لتحقيق غاية مشتركة لأفراد هذه المؤسسات عن طريق التدريب (غوشال وبارليت ١٩٩١م) .

### **دور التدريب في تحقيق الاحتياجات الإنسانية للأفراد:-**

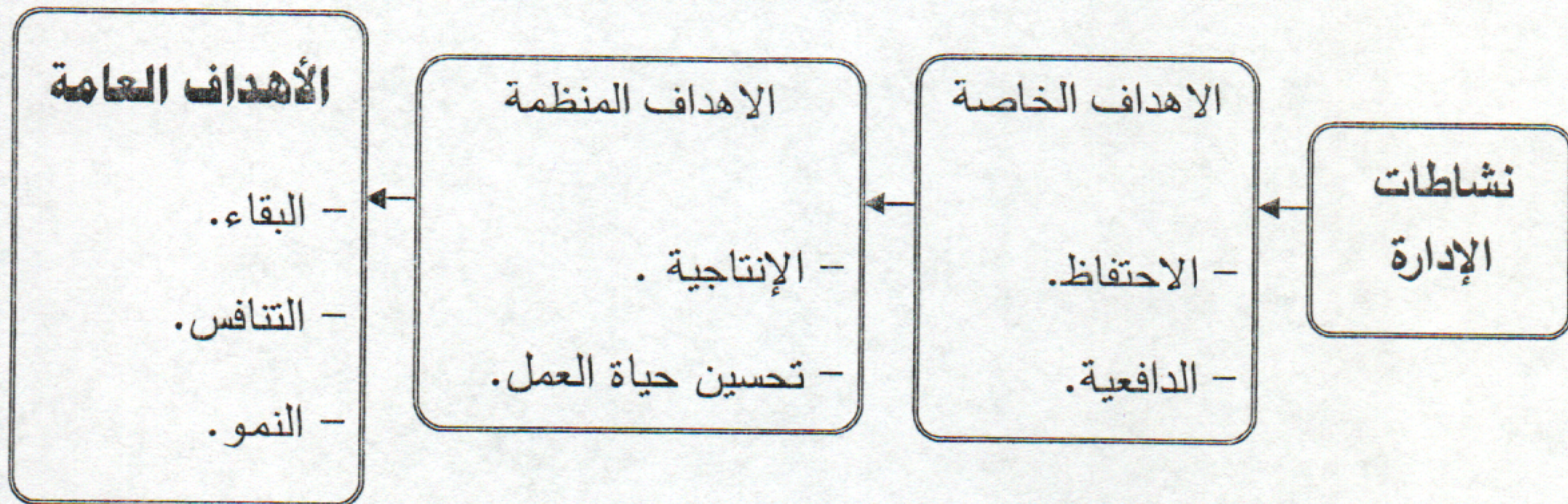
أهمية العامل البشري في المؤسسات العامة:

إن تنمية القوى العاملة في المؤسسات العامة والشركات الخاصة تعتبر غاية في الصعوبة ومن المشاكل الكبيرة التي تواجه الإدارات والأقسام داخل التنظيم الإداري لأي مؤسسة. لهذا بات من الضروري على هذه المؤسسات استخدام أفضل السياسات التدريبية القادرة على تطور الحياة الاجتماعية والاقتصادية والعملية للأفراد العاملين وذلك من خلال وضع برامج وأنشطة تدريبية مفيدة وبناءه يتم من خلالها تنمية الأفراد وزيادة قدراتهم العملية وتطوير مهاراتهم كما أن الصراع الرائد الآن في المؤسسات العالمية أدى إلى أن تقوم هذه المؤسسات بتطوير الأفراد العاملين لديها عن طريق النشاط التدريبي في كافة المجالات بهدف تحقيق الجودة الشاملة ويمكن للمؤسسة قياس نتائج أداء الأفراد حتى يتم وضع النشاط التدريبي لهم وذلك من خلال:

- مدى كفاءة الأفراد داخل الإدارات ومدى قدرة تحملهم للمسؤولية وتقديم الأفضل ومن ثم تحديد نقاط الضعف والقوة.
  - مدى درجة الاندماج التي يتمتع بها الفرد في المؤسسة في العمل والتي تعتمد على المواهب والطاقات التي يمكن للفرد أن يقدمها في العمل المطلوب .
  - مدى كفاءة الفرد ومدى إحساسه بالمسؤولية واتخاذ المبادرات البناءة .
  - روح الفريق التي يتمتع بها الأفراد في المؤسسة والتي تعتمد على الذكاء والتركيز.
- لهذا نجد أن عملية تنمية وتطوير الفرد العامل في المؤسسة تعتمد بشكل كبير على قدرة تعلم هذا الفرد واستيعابه للتدريب الذي يتلقاه داخل مراكز التدريب الملحقة بالمؤسسة أو خارج المؤسسة عن طريق المعاهد والكليات والجامعات. أما

الفرد الذي يفتقر إلى احترام نفسه وذاته من قبل الآخرين سوف يكون لديه صعوبة كبيرة للوقوف على كل ما هو جديد داخل الإدارة ويمكن أن نعتبره فرد خامل داخل الإدارة وسوف يكون عرضه للمشاكل من قبل رؤسائه وزملائه في العمل ومثل هذا النوع من الأفراد يحتاج إلى رعاية من قبل رؤسائه بهدف تحفيزه وتشجيعه عن طريق التدريب حتى يتمكن بعد التدريب من تحمل جزء من المسؤولية وتعويده على ذلك الأمر الذي سوف يجعله يرتقي إلى مستوى المسؤولية فيما بعد داخل التنظيم في المؤسسة.

### نشاطات وأهداف الإدارة في المؤسسات العامة



شكل (١-١)

الشكل التالي: يوضح نشاطات وأهداف الإدارة في المؤسسات العامة كما

وضحها: Schuler. (Schuler, 1972).

المصدر (schuler, 1972).

## المبحث الثاني

### طرق التدريب وأهدافه وخصائصه ومجالاته ومزاياه

#### طرق التدريب :

تركز نظريات التعلم الحديثة على أهمية أن يمارس المتلقي أو المتدرب في هذا المجال درجة من المشاركة في عملية التعلم بحيث يستثمر خبرته السابقة أو بعضها في هذه العملية، وقد يتطلب الأمر تصحيحها لعملية التدريب، ويتضمن سرد المتدرب في بعض تجاربه الماضية في موضوع التدريب أو ما يفكر به أو يشعر به الآن يركز ذلك أيضاً استيعابه لاتجاهات وسلوكيات جديدة يدرب به نفسه عليها وتتنوع طرق التدريب بشكل كبير ويركز الكاتب في هذا الصدد على أهم هذه الطرق شيوعاً وهي المحاضرة ودراسة الحالات وتمثيل الأدوار والمناقشة المبرمجة والندوات والمؤتمرات والتدريب في مكان العمل والتدريب في الغرف المجهزة وسيلة القرارات ونمذجة السلوك وذلك كما يلي :

والمحاضرة هي الطريقة التقليدية للتدريب، ويعيبها سلبية المتدربين مما قدموا موضوعات أخرى لا سيما إن لم يكن تقديم المحاضرة شيقاً، ويمكن زيادة فعالية المحاضرة باستخدام أفلام تدريبية وحالات عملية ومناقشات، أما دراسة الحالات:

فهي طريقة تتمثل في إعداد المدرب واختياره لحالة تصف أو مشكلة معينة في مجال العمل اليومي أو مجال نشاط منظمة معينة وبعد تقديم الحالة يبدأ المتدرب في مناقشة وصولاً لتعرف المتدربين لأسباب المشكلة وآثارها وأسلوب معالجتها