

## المقدمة :

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر العملية الإدارية وذلك لما له من تأثير علي واقع ومستقبل المنظمة ، كما لا بد من الإشارة إلي أن العناصر البشرية من أعقد العناصر من حيث احتياجاتها وطريقة التعامل معها. من أجل ذلك كان لا بد للشركات من استخدام التدريب للموارد البشرية لزيادة فعاليتها وقدراتها وتنمية مهاراتها ، حيث تتحمل إدارة الموارد البشرية في الشركة كامل المسؤولية عن استقطاب العاملين ورفع مستوى الكفاءة لديهم وصولاً للجودة الشاملة.

والنجاح هو النتيجة الحتمية للإتقان لا يأتي إلا بالتدريب المتواصل ومن هنا برزت قيمة التدريب لدي كافة الوظائف والمهن كوسيلة ومنهج علمي تحقق النجاح والتقدم ، وأحد الأسباب الرئيسية لحصول الناس على التدريب هو أن المهارات التي لديهم غير مناسبة .

فالتدريب هو ذلك النشاط المخطط الذي يهدف إلى إحداث تغيرات إيجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه.

لا يخفى على أحد الآن ما يمثله التدريب من أهمية قصوى في حياة البشر عموماً وفي حياة من يريد مواجهة التحديات ونقص المواد وسمو الغايات .

ومنذ قديم التاريخ من يوم أن أرسل الله غراباً يبحث في الأرض ليبري ابن آدم كيف يوارى سوءة أخيه في بيان عملي، مردوداً بعصور التاريخ كلها وهو أول وأعظم مواقف التدريب الرائعة ثم مسك الختام بسيرة المصطفى صلى الله عليه وسلم .

وهذا ويمكن أن نقول أن التدريب له أهمية كبيرة جداً لأي منظمة أي كان نوعها أو حجمها أو مجال عملها أو مستواها أو نوع المنتج الذي تقدمه سواء سلعة أو خدمة.

## أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي إلى إلغاء الضوء على مراحل العملية التدريبية ومن تخطيط وتنفيذ وتقويم للبرامج التدريبية التي تقدمها لمنشآت أو المنظمات للعاملين بها ، ومعرفة مفهوم التدريب وأثره على أداء العاملين .

## أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث في الدور الكلي الذي يلعبه التدريب في رفع كفاءة العاملين مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمات من خلال انجاز الأعمال بأقل تكلفة ممكنة وبكفاءة عالية .

مشكلة البحث :  
تكمّن مشكلة البحث في الدور الذي يلعبه التدريب في رفع كفاءة أداء  
العاملين متمثلة في الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ١- هل للتدريب دور في تنمية مقدرات العاملين بالمنظمة ؟
- ٢- هل للتدريب اثر على كفاءة الاداء لدى العاملين بالمنظمة ؟
- ٣- هل يحقق تدريب العاملين بالمنظمة استقرار في العمل ؟
- ٤- هل يساعد تدريب العاملين في زيادة الإنتاجية بالمنظمة ؟

فرضيات البحث:  
تتمثل فرضيات البحث في الآتي:

- ١/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وكفاءة العاملين.
- ٢/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وكفاءة الإنتاج.
- ٣/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوسائل التدريبية وأداء العاملين .

حدود البحث:  
الحديدة المكانية : وزارة التخطيط العمراني ( البنى التحتية والمرافق) ولاية نهر  
النيل

الحدود الزمانية : ٢٠١٩م.

منهج البحث :

المنهج المتبع في هذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي.

مصادر جمع المعلومات :

مصادر أولية : مقابلة إستبيان – ملاحظة – مقابلات

مصادر ثانوية : كتب ، دوريات مراجع- إصدارات .

هيكل البحث :

الفصل الأول : التدريب

المبحث الأول : مفهوم التدريب

المبحث الثاني : أساليب التدريب

المبحث الثالث : أهداف التدريب

الفصل الثاني : مراحل التدريب وتدريب القوى العاملة

المبحث الأول : مراحل العملية التدريبية

المبحث الثاني : تدريب القوى العاملة

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

المبحث الأول : نبذة عن وزارة التخطيط العمراني ( البنى التحتية والمرافق)

المبحث الثاني : التحليل ومناقشة النتائج

مصطلحات الدراسة:

- تنمية الموارد البشرية : كل جهد علمي منظم يبذل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنشأة ، وبما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري و المعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف و بصورة مستمرة . (١)
- التدريب : مجموعة من العمليات التي تعمل على تجهيز الموارد البشرية بالمهارات المطلوبة التي يمكن استخدامها في العمل والتي تساهم في إجراء تغيير في مهارة ومعارف وسلوك الأفراد . (٢)
- المدرب : ذلك الشخص الذي يتمتع بالصفات والمهارات التي تمكنه من إيصال الأفكار والمعلومات للمتدربين بصورة سليمة تطور من خلالها قدرات ومهارات الآخرين في موضوع المعرفة مدار البحث وبطريقة مميزة متواصلة تتم عن قدرات وخبرات يتمتع بها.
- المادة التدريبية "الحقيقية التدريبية" : مجموعة من الخبرات التدريبية يتم تصميمها من قبل خبراء متخصصين بطريقة منهجية ومنظمة ومنسقة وتستخدم كوسيط للتدريب من قبل المدرب أو المشرف على البرنامج التدريبي .
- تنظيم التدريب : عملية متكاملة تتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين .
- البيئة التدريبية : كافة الظروف المتعلقة بتنفيذ البرنامج التدريبي من قاعة ومكان التدريب والية جلوس المشاركين وكيفية تنظيم القاعة وغيرها .
- تقويم التدريب : عبارة عن عملية منظمة لجمع المعلومات في ضوء معايير علمية محددة بهدف إصدار حكم موضوعي على قيمة الأشياء مثل البرامج ، أو ممارسات الأشخاص أو ما يمتلكه الأفراد من معارف ومهارات واتجاهات من أجل التحسين والتطوير . (٣)

١ / توفيق عبد الرحمن، (١٩٩٤). " التدريب الأصول والمبادئ العلمية "، القاهرة ، ص ١٣٣

٢ / النداوي أحمد، (٢٠٠٨). " إدارة الموارد البشرية " ، ص ١٢٥

٣ / السالم صالح، و حرحوش صالح، (٢٠٠٢). " إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي " عالم الكتب الحديث ، الأردن ، ص ٣٥٦

# الفصل الأول

## التدريب

المبحث الأول : مفهوم التدريب

المبحث الثاني : أساليب التدريب

المبحث الثالث : أهداف التدريب

## المبحث الأول

### مفهوم التدريب

تتعدد مفاهيم التدريب وتتباين وتتباين تبعاً لتباين اهتمامات المتخصصين في هذا المجال فمنهم من يعرف التدريب بأنه: هو المران العلمي على أداء أمر معين أو عمل ما. أو هو النشاط الذي من خلاله يكتسب الإنسان مهارات

معينة تمكنه من أداء فعل ما بسهولة ويسر واتقان أو الإجابة على التساؤلات المتعلقة بكيفية أداء المهمة الموكلة إليه.

يعرف التدريب بأنه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد كما تعريف التدريب بمعناه الواسع نجد أنه يتداخل بين ثلاث من أوجه النشاط وهي :-

التعليم : هو الإصلاح الواسع الذي يشمل الإطار العام لموضوع ويقصد بالتعليم اكتساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته.

التطوير : تنمية القدرة لدى الشخص يقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها او التي ترتبط بمشاكل أخرى في المشروع .

التدريب : نوع من أنواع التعليم وبتالي فإنه كل أنواع برامج التدريب هي تعليم وليس من الضروري أن يكون كل التعليم بالضرورة تدريب.

ومنهم من يعرف التدريب بأنه (عملية تغيير في سلوك المتدرب لسد الفارق بين الأداء الفعلي والمستوى المطلوب) وآخر يعرفه بأنه العملية التي يمكن من خلالها تزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل<sup>(١)</sup>.

وفي رأينا يمكن تعريف التدريب بأنه ذلك النشاط المنظم الذي يعني بإعداد الأفراد وتطويرهم من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات الفكرية والجسمية الإدارية منها والفنية والسلوكية التي يحتاجها الفرد ويتطلبها العمل".

وعلى ضوء هذا المفهوم يتضح بأن التدريب يعمل على إكتساب الأفراد مهارات وأساليب معينة في مجال العمل المالي أو المستقبلي سواء أكانت هذه الأساليب والمهارات تتعلق بالعمالة الإدارية أو الفنية الحديث منها أو القديمة، فمن طريق التدريب يعرف الأفراد الجدد بعملهم ويزودون بالمهارات التي تمكنهم من أداء واجباتهم بكفاءة ومن خلاله يتم تطوير أداء الأفراد القدامى ورفع مهاراتهم وتوجيه سلوكياتهم بالقدر الذي يمكنهم من مسايرة أي تطوير في التقنية المستخدمة أو من التغلب على المشاكل التي يواجهونها.

<sup>١</sup> / توفيق عبد الرحمن، (١٩٩٤). " التدريب الأصول والمبادئ العلمية"، القاهرة، ص ٥٨

أو من استيعاب الأعمال التي يحتاج إليها أو من الابتكار والإبداع في مجال الأعمال التي يمارسونها ولذلك أن هنالك يفرق بين مفهوم تدريب العاملين وبين مفهوم تنميتهم حيث يعرف التدريب بأنه عبارة عن إمداد المتدرب بمعلومات ومهارات ذات علاقة بعمله الحالي أي تعريفه بكيفية أداء العمل الذي يمارسه، بينما يعرف التنمية بأنها إمداد المتدرب بالمعلومات والمهارات التي يحتاجها في المستقبل بغرض استيعاب التطوير والتغيير الذي سيحدث في مجال عمله الحالي أو استيعاب عمله الجديد الذي يستقل أو يرقى إليه في المستقبل.<sup>(١)</sup>

---

(١)بادي كشري ، القوة العاملة ، ص (٢٣٠-٢٣١).

## المبحث الثاني

### أساليب التدريب

تمهيد :

نود الإشارة قبل استعراضنا لأساليب التدريب والتنمية الشائعة في الاستخدام إلى أنه ليس هناك أسلوباً يصلح استخدامه بصفة عامة لكافة أنواع العاملين على الرغم من أن المبادئ الأساسية للتدريب تطبق على كافة فئات العاملين في مختلف مستوياتهم، وذلك بسبب الطبيعة المختلفة لواجبات ومسؤوليات كل فئة، فأساليب تدريب رجال الإدارة (الرؤساء) لا تصلح للفنيين، وهذه بدورها لا تصلح لفئة المنفذين أو للعمال الصناعيين إذا اختلف نوع التدريب وبالتالي الأسلوب المستخدم حسب نوع فئة العاملين المراد تدريبها، وبوجه عام يمكن تصنيف أساليب التدريب والتنمية ضمن مجموعتين اثنتين هما :

أساليب تنفذ في مكان العمل ذاته. أساليب تنفذ خارج مكان العمل. وسوف نعلم في الصفحات القادمة إلى شرح أساليب التدريب والتنمية الشائعة في الاستخدام والتي تشمل عليها كل مجموعة موضحين مزايا ومأخذ كل منها ومدى ملاءمته لكل فئة من فئات العاملين .

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 التعليم والخبرة بشكل مباشر وفي الواقع العلمي الفعلي كما أنه يتميز بأنه لا يعطل أن التدريب ذلك لأنه يتم في موقع العمل نفسه هذا إلى جانب أن التدريب ومن حيث المأخذ فيؤخذ على التدريب في مكان العمل في أن هنالك احتمال لحدوث أضرار مادية في المواد والتجهيزات يحدثها المتدرب أثناء تدريبه هذا بالإضافة إلى

تكلفة الأخطاء التي يقع فيها وسنعمد فيما يلي شرح أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في مكان العمل. (١)

١ / أسلوب تعليمات العمل:

يتم هذا الأسلوب في طريقة إعداد دليل مكتوب يتضمن كافة التعليمات والإشارات التي على المتدرب تطبيقها خلال تدريبه وأثناء أدائه للعمل من أجل إكتساب المهارات المطلوبة وتكون مهمة المدرب بموجب هذا الأسلوب شرح التعليمات والإشراف على تطبيقها من قبل المدرب ومتابعة تطبيقه لها والعمل على تصحيح أخطائه أولاً بأول من خلال جلسات تتم بينه وبين المتدرب تتم فيها مواجهة أدائه وتطبيقه للتعليمات التدريبية وإعطائه التوجيهات اللازمة لتلافي الأخطاء التي وقع فيها.

٢ / أسلوب المساعدة الإشرافية أثناء العمل:

بموجب هذا الأسلوب يتم تدريب الشخص في نفس مكان عمله وفي ظروفه الواقعية وخلال وقت العمل الرسمي تحت إشراف رؤسائه المباشرين الذين يوجهونه ويصحون له أخطائه أولاً بأول وعلى ذلك يتم التدريب بموجب هذا الأسلوب في بيئة العمل سواء من الناحية المادية أو السيكولوجية فمكان العمل هو ذاته مكان التدريب، والرئيس المباشر هو ذاته المدرب وقد يتم في بعض الحالات إعداد أماكن خاصة للتدريب يدرّب فيها العاملون ويراعى أن تكون ظروف العمل في هذه الأماكن مشابهة لتلك الموجودة في أماكن العمل الفعلية فتحاول الإدارة تزويدها بنفس الآلات ويكون لها نفس التصميم.

وتستخدم هذه الحالة عندما يوجد أعداد كبيرة من الأفراد المراد تدريبهم دفعة واحدة وسرعة كبيرة يتضح مما تقدم أن هذا الأسلوب يشبه السابق إلى حد ما استثناء أن المدرب هنا الرئيس المباشر في حين أن المدرب في الأسلوب السابق يمكن أن يكون غير الرئيس المباشر هذا بالإضافة إلى أن المادة التدريبية في الأسلوب السابق تكون مكتوبة في حين أنها تكون غير مكتوبة في الأسلوب الثاني.

٣ / أسلوب دورية العمل (تبادل الأعمال):

بموجب هذا الأسلوب تنظم حركة تنقلات متنوعة ومؤقتة بين الوظائف بحيث يحل كل فرد مكان الآخر لفترة زمنية محدودة وبهذا يكتسب الفرد خبرات ومهارات جديدة من خلال مزاوته لعمل آخر ضمن نشاط وظيفي

(١) إدارة القه العاملة - مرجع سابق - ص (٣٣٨-٢٤٠).

محدد. ويشترط في استخدام هذا الأسلوب أن تكون الوظائف في مستوى إداري واحد حتى تتسنى التنقلات بينهم ولابد لنجاح أن يكون هنالك متابعة مستمرة للمدرب وخاصة خلال الفترة الأولى من التدريب وفي فترة استلامه للوظيفة وأن يكون هنالك تقويم مستمر لأدائه وشرح وتوضيح للأخطاء التي يقع فيها.

#### ٤ / أسلوب الإدارة المتعددة:

يتضح من عنوان هذا الأسلوب بأنه يناسب تدريب وتنمية رجال الإدارة فقط وبموجبه يشارك الرؤساء في المستوى الإداري المباشر والأوسط في تخطيط وإدارة شؤون مشتركة في الإدارة العليا وبمعنى أوضح يقوم مستوى الإدارة العليا باتخاذ قراراته وتصريف الأمور داخل العمل بالتشاور مع مستوى الإدارة الأوسط.<sup>(١)</sup>

#### ثانياً: أساليب التدريب خارج مكان العمل:

تتضمن هذه المجموعة الأساليب التدريبية التي تنفذ بعيداً عن موقع العمل الأصلي أو الفعلي للمتدرب حيث يتم تدريبه وتنمية في الغالب في أماكن مخصصة للعمل التدريبي وسواء أكان هذا المكان يقع داخل المنظمة ذاتها أو خارجها كمعاهد التدريب المتخصصة.

#### ١ - المهمات الفردية:

يوجد هذا الأسلوب إلى عضو برنامج التدريب باعتباره فرداً في موقف التعليم والتدريب ويتوقع منه أن يعمل منفرداً في مهمة تتسدد له دون أن يتعاون مع أحد زملائه وقد تكون المهمة عملاً ينجزه أو وظيفة يقوم بمهامها لفترة محددة أو بحثاً يقوم بإعداده أو إعداد تقرير عن حادثة لاحظها في مكان العمل وتترك حرية معالجتها وإعدادها للفرد كيف ما يشاء ثم بعد أنجاز المهمة تقييم النتيجة التي توصل إليها وتشرح أخطائه ويدرب على كيفية تلافيها منتقلاً فيها إذا تعرض لمثل هذه المهام.

#### ٢ - المحاضرة:

المحاضر هو الموقف الذي يقوم فيه شخص ما يدعى المحاضر تتوفر لديه صفات معينة وخلفية علمية جيدة عن موضوع المحاضرة تؤهله لعرض المعلومات المتعلقة بها خلال فترة زمنية محددة أمام عدد كبير أو صغير من

(١) إدارة القوة العاملة، عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص (٢٣٨-٢٣٩).

الأفراد يكونون بمثابة المستمعين المستفيدين من المعلومات إلى يلقونها ولنجاح المحاضرة هنالك بعض العوامل التي يجب أن يأخذها المحاضر في الحساب وأهمها ما يلي:

- أن تكون المعلومات مرنة وسلسلة بشكل منطقي .
- توفير وسائل الإيضاح اللازمة في حالة وجود ضرورة لها.
- إدخال عامل الإثارة على المحاضرة للقضاء على الملل.
- إعطاء الحرية للمستمعين في الاستفسارات من النقط غير الواضحة لهم.
- أن تكون إجابة المحاضرة عن الاستفسارات مختصرة وواضحة وأن تكون الإجابة لكل المستمعين وليس للسائل فقط . (١)

### ٣/ المؤتمر :

المؤتمر هو اجتماع يشارك فيه عدد من الأفراد لدراسة موضوع معين له أهمية من جانب كافة أعضاء المؤتمر وذلك بهدف الوصول إلى توصيات بشأن مسائل معينة ويتم الاستفادة من هذا الأسلوب التدريبي من خلال تبادل الآراء حول المواضيع التي يناقشها المؤتمر على ضوء معرفتهم وخبرتهم إذا يعتمد هذا الأسلوب على معلومات وخبرات أعضاء المؤتمر إذا من خلال المناقشة نتاج الفرصة لكل عضو التعرف على خبرات ومعلومات الآخرين لذلك وجب أن يكون لدى المؤتمرين خبرات وتجارب عديدة حول المواضيع التي يناقشها ويدرسها المؤتمر وفي هذا الأسلوب لا يوجد مدرب كما هو الحال في أسلوب المحاضرة بل يوجد رئيس للمؤتمر مهمته توجيه النقاشات عندما يلاحظ أن الأعضاء غير قادرين على إدراك العناصر الأساسية للموضوع أو المشكلة التي يدرسونها. والمؤتمر كأسلوب تدريبي يربط نجاحه بدرجة إسهام جميع أعضائه من واقع تجاربهم وخبرتهم ولا يعتمد نجاح على التوصل إلى اتفاق معين .

### ٤/ الندوة :

بموجب هذا الأسلوب تجتمع مجموعة من المتخصصين في مجال معين لطرق موضوع محدد من جوانب مختلفة أمام مجموعة من الأفراد الذين يسمح لهم في مشاركة المتخصصين في النقاش ومعالجة الأفكار التي تطرح داخل الندوة يتميز هذا الأسلوب ببساطته وسهولته وقلة تكاليفه بالإضافة إلى

(١) عمرو وصفي عقيلي - مرجع سبق ذكره - ص (٢٣٥).

أنه يتيح للفرد التعرف على آراء متعددة حول موضوع واحد ويصلح استخدام هذا الأسلوب في تدريب مختلف مستويات المشرفين في المنشأة.

٥/ التطبيق العملي :

يقوم المدرب بأداء عمل ما أمام مجموعة الافراد المتدربين مع شرح نظري وعملي لمراحل أداء العمل وأجزائه دون أن يشارك المتدربون في أداء العمل لكن يسمح لهم بالمناقشة والاستفسار يشبه هذا الأسلوب إلى ما أسلوب المحاضرة لكن هنا يقترب بالتطبيق العملي ويتميز بسهولة وقلّة تكاليفه وقدرته على استيعاب مجموعة كبيرة للمتدربين . (١)

٦/ دراسة الحالة :

يتم إشراك المتدربين إشراكاً فعالاً إذا تقدم لهم مشكلة أو فكرة ويطلب منهم دراستها وتحليلها والوصول إلى حل لها وقد تضاف بعض المعلومات غير المرتبطة بالموضوع وذلك بهدف اختيار قدره المتدربين على الكشف عن المعلومات المفيدة والهدف الأساسي من أسلوب دراسة الحالة هو زيادة القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات عن طريق التحليل والتفكير المنظم ودراسة المشكلة من كافة جوانبها ووضع الحلول البديلة واختيار أنسبها.

وهي تتضمن اختباراً تفصيلياً لوضع محدد، هذا الوضع قد يكون حقيقياً أو افتراضياً لكن بالضرورة أن يتم اختياره بعناية ليتضح ويرتبط بشكل مباشر بالإطار العام للبرنامج التدريبي. في دراسة الحالة ينمي المتدربون مهاراتهم في التفكير والتحليل والاستنتاج حول المبادئ النظرية والتطبيقية. وتتمثل نقاط القوة في أسلوب دراسة الحالة في أنه يمزج بين المناهج العملية لحل المشكلات مع التحليل العميق لحالات محدودة. من خلال إدخال الواقعية إلى قاعة التدريب، فإنه من الأفضل استخدام دراسة الحالة كتمهلة لأساليب التدريب الأخرى، بينما تكون المحاضرة أكثر فاعلية في توصيل المعلومات الأساسية لموضوع ما، فإن دراسة الحالة تكون الأفضل عند استخدامها لتطبيق تلك المعارف حول الموضوع.(٢)

(١) المرجع السابق ، ص (٢٣٥-٢٤٤).

٢ / الكردي أحمد ، (٢٠١٠). " مبادئ التدريب الفعال في منظمات الأعمال " ، نسخة إلكترونية ، ص ٢٠٥

## المبحث الثالث

### أهداف التدريب

تشتق أهداف التدريب من تحديد الاحتياجات التدريبية أو قل أن الاحتياجات التدريبية تترجم إلى أهداف تدريبية فإذا أسفر تحديد الاحتياجات التدريبية لمجموعة من العاملين بالبيع عن حاجتهم لمهارات إجراء المقابلة البيعية فإن هذا الاحتياج يترجم إلى:

تهيئة قدرات التخطيط والتنفيذ الناجح للمقابلات البيعية لدى موظفي المبيعات الجدد وبغرض دقة تحديد الاحتياجات التدريبية فإن قصور تصميم أهداف التدريب قد يكون مسماراً في نعش الجهد التدريبي.

أن يكون الهدف في صيغة كمية بقدر الإمكان ليتمكن قياس مدى تحققه من رؤساء الأقسام الفنية على مهارات الإشراف وأن يكون للهدف إطار زمنياً محدداً فيسهل قياس من تحققه خلال فترة معينة.

- تدريب ٢٨ من رؤساء الأقسام الفنية على مهارات الإشراف خلال النصف الأول من العام القادم.
- وضوح الهدف للمنفذين من طاقم جهاز التدريب وللمعنيين به أيضاً من مديري الإدارات.
- ديمقراطية الهدف. بمعنى أن يتشارك مدير التدريب والعاملون معه والرؤساء (الذين يرشحون مرؤسوهم) في صناعة الهدف.
- أن يكون الهدف عملياً معقولاً وليس حالماً أو خيالياً فكلما تناسب الهدف مع الموارد المتاحة مالياً وبشرياً ومادياً فكان أكثر عملية واقعية والعكس صحيح . (١)

### أهداف التدريب:

(١) إدارة الموارد البشرية، أحمد سيد مصطفى، ط.ع. الثانية، ص (٢٨٨-٢٨٩).

يهدف التدريب بصورة عامة إلى رفع مستوى أداء العاملين وتخفيض التكاليف وتحسين مستوى الإنتاجية من خلال تزويدهم بالأساليب والمعارف المتعلقة بالعمل سواء منها الإدارية أو الفنية التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية وعلى الرغم من أن الأهداف الفرعية للتدريب تختلف من منظمة إلى أخرى وذلك تبعاً لاختلاف نوع التدريب وظروف المنظمة وطبيعة العمل فيها إلا أنها لا تخرج عن ثلاثة أنواع رئيسية هي:

#### ١ - المحافظة على مستوى الأداء في المنظمة:

ويعتمد بهذا النوع من الأهداف مساعدة التنظيم على الاستمرار في المستوى المعتاد في حدود أنماط الأداء المقررة وذلك عن طريق ما تحققه هذه الأهداف من إعداد العمالة الجديدة وتدريبهم على أداء أعمالهم وصقل مهارات العمالة القديمة وتجديد معارفها يفس مجال عملهم وذلك من خلال البرامج التذكيرية ثم تزويدهم بما يحتاجونه من أساليب ومهارات تمكنهم من استيعاب التطوير الذي يحدث في أدوات وأساليب العمل المستخدم ونظرية لأهمية هذا النوع من الأهداف لأي منظمة فهو يعطي الأولوية في التنفيذ حيث يعتبر الأساس أو القاعدة الهرمية للأهداف التي يسعى التدريب لتحقيقها.

#### ٢ - التغلب على المشاكل وتحسين مستوى الأداء:

يوجد هذا النوع من الأهداف بالدرجة سواء أكانت هذه المشاكل تتعلق بالجانب الإداري أو الفني ومن أهم هذه المشاكل انخفاض معدل الإنتاجية وزيادة معدل التالف وكثرة الأخطاء في التشغيل واردة الإنتاج وارتفاع معدل دوران العمل وإنخفاض الروح المعنوية وكثرة الشكاوى وكثرة الغياب.

#### ٣ - التميز:

تسعى بعض المنظمات من خلال التدريب إلى تحقيق نتائج غير عادية مبتكرة ناتجة عن إكتساب الأفراد القدرة على توليد أفكار جديدة. لتطوير منتج أو نظام إداري يرقى بمستوى الأداء في المنظمة نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها من قبل كاستحداث طرق أو أساليب عمل جديد أو اختراع آلات أو معدات حديثة. (١)

(١) إدارة الموارد البشرية، د/ حمودي عبد الله صالح عقلان، ط٤، ٢٠١٢م، ص (٦٧).

وكذلك من أهم أهداف التدريب:

- تكوين وتنمية وصقل معارف ومهارات الأفراد بما يتناسب مع التدريبية ويسهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.
- تذكير العاملين بأساليب الأداء وتصريفهم أولاً بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها بأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات.
- خلق صف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لامركزية الأداء وفي الحلول محل القيادة التي تتقاعد وتنتقل لمواقع أخرى.
- تطوير سلوكيات الأفراد والجماعات على اختلاف مستوياتهم التنظيمية باستخدام مزيج متكامل المداخل مع مدخل التطوير التنظيمي.
- زيادة الإنتاجية والقيمة المضافة بتقليل الفاقد في المواد أو الخامات وفي ساعات العمل لنتيجة لارتفاع كفاءة الأداء وتحسن أنماط السلوك.
- الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة فإذا صرت فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين يمكن من خلال التدريب الحولي تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى.
- تقليل وقت أداء الخدمة في المنظمات الخدمية وتحسين أساليب التعامل مع العملاء مما يرفع درجة رضائهم عن المنظمة ومنتجاتها ويحسن صورتها في أذهانهم.
- التمهيد لإعادة التنظيم الإداري والتطوير التنظيمي من خلال تنمية المهارات وترشيد السلوكيات لتناسب مع مستويات وتخصصات وأساليب تنظيمية جديدة. (١)

وهذه الأهداف تختلف من منشأة إلى أخرى فهي ليس واحدة في كل حالات التدريب أو في كل المنشآت وقد تتسع أو تضيق ولكن عموماً هنالك عدد من الأهداف التي غالباً ما يسعى البرنامج التدريبي إلى تحقيقها والتي من بينها.

- زيادة المبيعات وهي الهدف العام والواسع الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه حيث كافة الجهود ومن بينها إلى الوصول إليه فالغاية النهائية لبرنامج التدريب هو جعل المندوب وحجم المبيعات أكثر مبيعاً

(١) إدارة موارد بشرية، حمودي عبد الله صالح عقلن، مرجع سابق، ص (٩٨).

فتحسين المهارات وزيادة قدرات المندوبين وضعهم في حالة التكيف الاجتماعي هو في النهاية من أجل زيادة إنتاجيتهم البيعية ورفع مبيعات المنشأة.

- تحسين العلاقة بين رجال البيع والزبائن من خلال التدريب ومن خلال رفع قدرة المندوبين وتعليمهم كيفية الاتصال بالزبائن واستخدام طرق أفضل في التعامل معهم يساعدهم كل ذلك في إدارة وتحسين العلاقة مع الزبائن.

- تحسين ورفع معنويات العاملين في المبيعات والروح المعنوية للعاملين في مجال البيع أمر حيوي وأساسي فكلما كانت معنويات رجال البيع عالية كلما دفعت المندوبين إلى الحماس والاندفاع في إنجاز مهامهم البيعية مما يزيد من إنتاجيتهم ويخلق لديهم اتجاهات إيجابية نحو العمل .

- تخفيض معدل دوران العمل من خلال التدريب ورفع القدرات والمؤهلات والتكيف البيعي للمندوب يزيداد ولاء المندوبين للمنشأة ويدفعهم إلى الاستمرار بالعمل مما يخفض معدل دوران العمل ويقلص عدد تاركي العمل مما يقلص تكاليف الفرص الضائعة والنتيجة من حالات ترك العمل وضياع الفرص البيعية أي تخفيض كلف ضياع المبيعات.

- تخفيض تكاليف عدد الكفاءة والفاعلية يساعد التدريب على ضبط تكاليف المبيعات وذلك من خلال موضوعات التدريب التي تتناول كيفية إدارة مناطق البيع من قبل المندوبين والمشرفين ومديرو مناطق البيع. (١)

---

(١) إدارة المبيعات، على عبد الرضا الكياشي، ص (١٠١-١٠٢).

# الفصل الثاني

مراحل التدريب وتدريب القوى العاملة

المبحث الأول : مراحل العملية التدريبية

المبحث الثاني : تدريب القوى العاملة

## المبحث الأول

مراحل العملية التدريبية

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية:

يمكن القول أن تحديد الاحتياجات التدريبية تعتبر من العناصر الأساسية في تقييم البرنامج التدريبي نشاط هادف ذا معنى للمنشأ والتدريب وتجعله كذلك نشاط واقعياً ويوفر الكثير من الجهود والنفقات، إن الاحتياجات التدريبية هي من الأهمية بمكان للأفراد المطلوب تدريبهم كما يمكن التعبير عن الاحتياجات التدريبية هي بأنها التغيرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وأنماط أدائه ودرجة كفاءة عن طريق التدريب من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة فإنه يمكن استخدام الأسلوب التالية للخطوات وهي:

تحليل المنظمة (المنشأة):

وذلك لتحديد أين سيتم تركيز التدريب في المنظمة إلى الإدارة أو القسم الذي يعاني الحاجة إلى التدريب.

تحليل العمليات:

وذلك من أجل تحديد ماذا يتضمن التدريب. وتحديد ماذا يجب أن يتعلم الإنسان حتى يتمكن من أن يؤدي عمله بأكبر كفاءة ممكنة.

تحليل الفرد:

وذلك من أجل تحديد من يحتاج إلى التدريب أو الاتجاهات التي يحتاج إلى زيادة فيها أو تحسينها. (١)

ثانياً: تخطيط تصميم البرامج التدريبية:

تمر عملية البرنامج بمراحل متعددة

تحديد أهداف البرنامج:

الأهداف هي الغايات التي يؤجل تحقيقها من ولاء البرنامج التدريبي وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجري تعميمها وإقرارها مقدماً وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم وفي ضوءها يتم وضع المادة التدريبية وتم وضع أهداف البرنامج التدريبي في ضوء وتحديد الاحتياجات التدريبية.

تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها:

بعد أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية يأتي دور تقرير نوع المهارات الملائمة للاحتياجات وقد تكون هذه المهارات القوية والكتابة ومهارات إقامة العلاقات مع الآخرين كالاتصالات والقيادة أو فكرية كالتخطيط والتنظيم أو اتخاذ قرار وضع المناهج التدريبية.

(١) مصطفى نجيب جاويش، ؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟، ص (٢٣٥-٢٣٨).

ويقصد بالمناهج التدريبية والموضوعات أو المواد التي ستدرس أو يدرب عليها المدربون ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التدريبية ولكي تحقق المناهج التدريبية أهدافها يجب أن يكون تابعاً نسبة الواقعية كما المادة دقيقة وبعيدة عن الاحتياجات التدريبية اختيار أسلوب التدريب.

على الرغم من تعدد أساليب استقرائها في مجال التدريب إلا أن من المهم ملاحظة هذه الأساليب بدائل لبعضها البعض ويقصد عامة أن المهم ملاحظة هذه الأساليب لبعضها البعض وبصفة عامة فإن اختيار التدريب على عدد من العوامل أو المعايير. (١)

- إعادة التدريب فالتدريب على اتخاذ القرار يتطلب أسلوب يختلف عن أسلوب التدريس على العلاقات الإنسانية.
  - التكاليف وعدد التدريب بحيث تعتبر المحاضرة أسلوب أمثل إذا كان الهدف هو تحقيق التكاليف وكذلك إذا كان عدد المشرفين في البرنامج التدريبي.
  - فترة التدريب بحيث تعتبر المحاضرة أكثر ملائمة للبرنامج التدريبي قصير المدى . مستوى العمق أو الشمول في عرض المدفوعات بحيث تعتبر المحاضرة أسلوب إذا كان الهدف من التدريب تزويد المندوب بأكبر وأشمل قدر من المعارف المرتبطة بالموضوع البرنامج.
- أما إذا كان الهدف هو مجرد إثارة الاهتمام بالموضوع فقد تكون المناقشة هي الأفضل.

انحياز المدربين :

لاشك أن تحديد نوعية المدربين من العناصر الهامة الواجب اتخاذها يعني التركيز عند التخطيط على البرامج التدريبية .  
وبشكل عام هناك أربعة أنواع من المدربين :

● المدرب القائد :

يقصد به الشخص الذي يتولى تدريب مجموعة من الأفراد من محاضرة أو ندوة أو مناقشة.

● المدرب المحاضر:

(١) مصطفى نجيب نجويش، مرجع سابق، ص (٢٣٥-٢٣٨).

هو الشخص الذي يقوم باعطاء المعلومات للمدربين عن طريق المحاضرة.

● المدرب التطبيقي:

ويقصد به الشخص المدرب الذي له الخبرة العملية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية وهذا النوع من المدربين يساعد على تدريب مجموعات المتدربين باستخدام أساليب ودراسة الحالات والمناقشات.

● المدرب الخبير :

يقصد به الشخص الذي لديه الخبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية عموماً وهناك صفات أساسية يجب أن يتحلى بها كل مدرب مثل - المرونة - الصبر الثقة بالنفس.

تحديد مكان الخبرة "التدريب":

لا بد من تحديد واختيار المكان الذي يتم فيه التدريب وتحديد مكان التدريب إلى نوعين رئيسيين هنا:

١/ التدريب الجماعي والتدريب الفردي وفي ضوء هذا التقييم يكون هناك نوعان هما :

أ/ مكان الوظيفة أو العمل نفسه.

ب/ في مكان العمل والمنشأة والحالتان الأخيرتان سيتناسبان التدريب الجماعي.

تحديد فترة برنامج التدريب:

يمكن القول أنه ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي بحيث تختلف المدة وفقاً للاعتبارات الآتية :

١- المنهج التدريبي وطبيعة ونوعية المشكلات التي يعالجها

والمهارات التي يراد اكتسابها للمدربين.

٢- الأساليب التدريبية المستخدمة هناك أساليب تتطلب وقت أكبر.

٣- الإمكانيات المتاحة كالسرعة بحاجة المنشأة للمدربين أو عدم

إمكانية المنشأة للتدريب أكثر من مدة زمنية .

توفير مستلزمات البرنامج التدريبي:

ويشمل مكان التدريس المناسب والأدوات أو المعدات أو الوسائل السمعية أو البصرية الآلية أو التصويرية ويشمل أيضاً أعداد المطبوعات والمواد المطبوعة والمذكرات والإرشادات والنماذج التي تتطلب المتدربين استخدامها .

ثالثاً: تنفيذ البرامج التدريبية:

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج التدريبي وإخراجة إلى حيز الوجود وهذه المرحلة مهمة وخطيرة إذ فيها تبينت بحسن سلامة تخطيط البرامج التدريبية وينعكس نجاحها وقتاً إيجابياً وسلبياً على المرحلة التالية والمتعلقة بتصميم البرامج التدريبية .

رابعاً: تقييم البرامج التدريبية:

أن تقييم البرامج التدريبية وما يحققه من النتائج كجزء أساسياً من نشاط التدريب ويمكن تعريف التقييم بأنه تلك الأجزاء التي تقاس بكفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف الموسومة كما تقاس بها بكفاءة المدربين الذين قاموا بتضمن العمل التدريبي من هذا التعريف يمكن القول أن تقييم البرامج التدريبية يهدف إلى ما يلي معرفة التغيرات التي تحدث خلال تنفيذ البرنامج إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب.

تحديد نوعية البرامج التدريبية:

بعد الانتهاء من إكتشاف الاحتياجات التدريبية بدقة يتم تحديد البرامج التدريبية لتحقيق هذه الاحتياجات.

وهذه بعض برامج التدريب والتي نعرضها فيما يلي:

برنامج خاص بالتدريب وإعادة التدريب على الوظيفة إنما الهدف من التدريب على الشخص المبتدئ في عمله أنه ينحصر في رفع مهارته ومعرفة بالعمل إلى المستوى المطلوب أما بالنسبة للعاملين القدامى فقد يستخدم التدريب في أمدادهم بمعلومات إضافية وإعطائهم الفرصة لاكتساب مهارات أخرى جديدة وكيفية التدريب فإنهم فقد يصبحون أكثر كفاءة ببرنامج التدريب .

أن هنالك إدراك على أهمية تحسين ظروف البيئة التي يعمل فيها العامل سواء داخل المصنع أو المكتب وإن هنالك؟؟ لبعض التدريب على مطلب مستمر وأساسي.

وطالما أن الحوادث التي تقع خارج العمل تزداد تعقداً وخطورة من تلك الخاصة بحوادث العمل لذلك فقد وسعت كثير من المؤسسات ببرامج التدريب على أن تشمل كل أنواع المخاطر التي يتعرض لها العامل .

برنامج التدريب التثقيفي:

كثير من الشركات توفر للعاملين بها فرص تثقيفية كثيرة وفي مجالات عديدة مثل: العلوم السلوكية والاقتصادية والتاريخ وذلك من خلال إعداد برامج تدريبية خاصة لهذا الغرض في هذه المجالات ومن المعروف أن فوائد هذا التدريب لا تعود على العامل فقط بل تنعكس أيضاً على المنشأة كنتيجة الزيادة ثقافة معرفة العامل على اعتبار أن التدريب هو الأساس لضمان جودة الأداء الوظيفي.

برنامج التدريب الإشرافي والإداري:

فكثير من الشركات تقوم بتوفير برامج تدريبية خاصة بالمشرفين والإداريين ولهؤلاء الأفراد الذين يتم إعدادهم لشغل وظائف ذات مستوى عال فمن المعروف أن تقدم الأفراد لشغل وظائف مستوى عال في السلم التنظيمي يتطلب زيادة في الاكتفاء الإداري وإجراء برنامج تدريبية متخصصة تمكن من تحسين مهارات القيادة . (١)

## المبحث الثاني

تدريب القوى العاملة

القوى العاملة:

(١) إدارة الموارد البشرية، محمد محمد إبراهيم، ص (٦٣٠-٦٣٣).

عندما يرد هذا المصطلح على المستوى القومي فإنه يعني بالسكان الذين في العمل من عمر (١٥-٦٥) سنة ويعملون فعلاً بالإضافة إلى السكان في سن العمل من القادرين على العمل والراغبين فيه والباحثين عنه .

ويعني هذا المصطلح على مستوى المنظمة بالعمالة الموجودة فعلاً في المنظمة (قوة العمل) والعمالة التي يمكن للمنظمة الحصول عليها في السوق العمل.

تحليل القوى العاملة:

الخطوة الأولى في تخطيط القوى العاملة على مستوى المنشأة وهو العمالة وفقاً للمجموعة من العوامل المختلفة منها على سبيل المثال العمر والخبرة. ومدة الخدمة واسم الوظيفة وعدد الدرجات الوظيفية في كل المستويات العمالة والنوع.

موازنة القوى العاملة:

توازن جانبي الطلب والعرض من العمالة خلال فترة زمنية محددة

مخزون القوى العاملة:

هو ناتج عملية الحصر المتضمن العرض والتقييم الحالية في منظمة ما.

ويهدف هذا الحصر إلى تحديد الموقف الحالي بالنسبة الحالي. (١)

ماهية ونشأة إدارة القوى العاملة:

تعريف إدارة القوى العاملة:

هنالك عدة تسميات أطلقت على إدارة القوى العاملة من قبل الكتاب والباحثين في مجال إدارة الأعمال، ومنهم من أسماها بإدارة الأفراد والبعض الآخر أسماها "إدارة الموارد البشرية" في حين آخرون أسموها بإدارة شؤون العاملين.

إدارة القوى العاملة نشاط أو وظيفة رئيسية تخصص في المنظمة محور عملها القوى البشرية ، وكل ما يتعلق به من أمور وظيفته من الساعة التي يتم تعيينه. وحتى ساعة تركه لها. به من أمور وظيفته - فهي تسعى إلى

(١) د. محمد كمال مصطفى، معجم مصطلحات لموارد البشرية، ص (١٦٥).

الحصول على الأفراد القوى العاملة اللازمين للمنشأة من حيث العدد والنوعية التي تقدم أغراضها وجهودهم لانجاحها وتحقيق أهدافها.

مفهوم إدارة القوى العاملة:

من خلال التعريف السابق يمكنكم أن نستنتج بعض النقاط الأساسية ويرى الباحث أن تلقى الضوء على مضمون ومفهوم هذه الإدارة.

وفيما يلي عرض موجز مبسط لمضمون هذه النقاط:

- تحديد احتياجات المنشأة من العمالة اللازمة لمختلف أنشطتها.
- توفير هذه الاحتياجات، وتطويرها ووضع هيكل أجور.
- دراسة المشاكل التي يواجهها الأفراد والعاملون خلال تأديتهم المهام.
- تحقيق التكامل بين مصالح وأهداف الأفراد - وأهداف ومصالح المنشأة.
- تنظيم الوقائع الوظيفية التي تحدث للأفراد. (١)

## الفصل الثالث

### الدراسة الميدانية

المبحث الأول : نبذة عن وزارة التخطيط العمراني ( البنى التحتية والمرافق)

المبحث الثاني : التحليل ومناقشة النتائج

---

(١) عمرو صفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، ص (١٠-١١).

## المبحث الأول

نبذة عن وزارة التخطيط العمراني ( البنى التحتية والمرافق)

نبذة :

وزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية ووزارة اقتصادية خدمية تتصل اتصالا مباشرا مع الجمهور لتلبية جوانب عديدة لمتطلبات اليومية وتساهم الادارات والوحدات التابعة لها في دعم خزينة الولاية كوزارة ايرادية مما يدفع مسيرة التنمية والنهضة الشاملة التي تشهدها الولاية .

تعنى الوزارة بالتخطيط والاشراف ومتابعة وتنفيذ المشروعات البنى التحتية والخدمات الاساسية من جسور وطاقة واتصالات ومياه واستخدامات الارض ووضع الضوابط المنظمة وتنفيذ نشاطها من خلال قطاعين :

أولا : التخطيط العمراني :

الرؤيا :

تنمية عمرانية حضارية متوازنة ومستدامة

الرسالة :

توفير السند العمراني المطلوب لاستراتيجية الولاية الذي يحافظ على الهوية يراعي الاستدامة والبيئة والاستخدام الامثل للارض ويعزز الامن .

الاهداف الاستراتيجية :

- توفير المأوي الملائم للسكان .

- التخطيط والاستخدام الأمثل للأراضي وتلبية حاجات الاستراتيجية وتنظيم العمران .
- المحافظة على البيئة وتعزيز الكفاءة في الأعمال المساحية .

#### الاهداف الفرعية :

- توفير المأوى الملائم للسكان .
- معالجة السكن العشوائي وتنظيم القرى واعادة تخطيط السكن .
- تخطيط امتدادات سكنية للمدن والقرى .
- تطوير ثقافة البناء المستدام .
- تطوير انماط السكن قليل التكلفة .
- ضمان الاستخدام الأمثل للأراضي لتلبية حاجات الاستراتيجية وتنظيم البناء .
- تحقيق استخدامات الأراضي وفقا للاستراتيجية العمرانية .
- تلبية احتياجات الولاية من الأنشطة المختلفة .
- رفع كفاءة الغطاء الأخضر في المخططات العمرانية .
- المحافظة على البيئة وتعزيز الكفاءة في الأعمال المساحية .
- توفير واستدامة نظام معلومات مكانية متكاملة لدعم استراتيجية الولاية .
- تحقيق التوازن البيئي وفق المعايير التخطيطية .
- رفع كفاءة الغطاء في المخططات العمرانية واستدامته .

#### سياسات التخطيط العمراني :

- مراعاة البعد الاجتماعي وصلة الرحم والانصهار القومي عند توزيع المساكن والمخططات السكنية والالتزام بالهوية العمرانية والضوابط المتعلقة بالخدمات ومرافق البيئة عند الترخيص للمباني .
- حفز وتشجيع المباني الصديقة للبيئة التي تستخدم مواد بناء صديقة للبيئة وتصاميم مستدامة وتوفير تهوية طبيعية وطاقة متجددة تقلل استهلاك الطاقة .
- الاهتمام بشكل متوازن بالاستثمار في الارض والعقار والحفاظ على الارض وعدم هدرها لمراعاة مصالح الاجيال القادمة عند وضع خطط استخدام الاراضي .
- تعزيز ضوابط التصرف في الاراضي وفق استراتيجية الولاية والمحافظة على الاراضي الزراعية وعدم تقنين السكن الاضطراري وتشجيع التكثيف الرأسي للمباني في مراكز المدن الكبرى مع الاهتمام بعمل الترتيبات اللازمة للتعامل مع الآثار السالبة لذلك .

- ملاعب وحدائق ومراكز وخدمات وما الى ذلك .
- الاهتمام بتطوير المناطق المتاخمة للحدود مع الولايات بتأسيس مدن مستقبلية متكاملة .
- تقليل التوتر الذي ينتج عن تدني فئة التعويضات الممنوحة لتعويض الاراضي بربط المشروعات والاستثمارات في المناطق الريفية بعائدات ومنافع تعود على المجتمعات المحلية بالفائدة وذلك من خلال نظام المسؤولية الاجتماعية والاستثمارات .
- تعزيز المعايير التخطيطية المعززة للتوازن البيئي والمحافظة عليها .
- تبني سياسات تخطيطية دائمة للمدن الخضراء .

البنية التحتية :

الرؤيا :

بنية تحتية متكاملة شاملة متطورة .

الرسالة :

توفير البنية التحتية المطلوبة لاستراتيجية الولاية في ظل التزام بعدالة التوزيع واستدامة الموارد وامن البيئة ومعايير الجودة ، والسعي لتحقيق التوازن بين الانشطة واستخدامات التقانات الحديثة وشراكة المجتمع :

الاهداف الاستراتيجية :

- ١- توفير مياه الشرب الامنه بامداد شامل ومستقر .
- ٢- تغطية الولاية بامداد كهربائي وامن واقتصادي ومستقر .
- ٣- تنمية وتطوير منظومة الصرف الصحي .متكاملة .
- ٤- ربط الولاية بشبكة طرق وجسور .
- ٥- حماية الولاية من اخطار السيول والفيضانات والاستغلال الامثل لمياه الامطار والنيل .

الاهداف الفرعية :

- ١- توفير مياه الشرب بامداد شامل ومستقر .
  - أ- الاستغلال الامثل لموارد المياه والمحافظة عليها وتطويرها .
  - ب- تحقيق الكفاية الانتاجية من المياه الصالحة للشرب .
  - ت- تنمية وتطوير خطوط وشبكات المياه وفقا للمواصفات العالمية .

- ث- توطين المعرفة في مجال تقنية وادارة المياه .
- ج- تطوير الموارد البشرية النوعية والمتخصصة .
- ٢- تغطية الولاية بامداد كهربائي امن واقتصادي ومستقر :
- أ- انتاج الطاقة الكهربائية في الولاية باستخدام مصادر الطاقة المتجددة .
- ب- توصيل الامداد الكهربائي حسب استراتيجية الولاية للقطاعات المختلفة .
- ت- توصيل خدمات الكهرباء للقطاعات السكنية .
- ٣- تنمية وتطوير منظومة صرف صحي متكاملة :
- أ- تنمية منظومة الصرف الصحي بالولاية .
- ب- استحداث أنظمة الصرف الصحي اللامركزية وفق المعايير المعتمدة .
- ت- تطوير أنظمة التشغيل والتأهيل الصيانة .
- ٤- ربط الولاية بشبكة طرق وجسور :
- أ- تحقيق تنقل امن وسهل وفعال .
- ب- تطوير واستدامة أنظمة الطرق وفق للمعايير المعتمدة .
- ٥- الاستغلال الامثل لمياه الامطار والنيل وحماية الولاية من اخطار السيول والفيضانات :
- أ- تنمية وتطوير شبكة الصرف السطحي .
- ب- تنمية وتأهيل المنشآت لحماية الولاية من السيول والفيضانات .
- ت- حصاد مياه الخيران والاوودية ومسارات السيول .
- سياسات البنية التحتية :

- الاهتمام بتطوير البنية التحتية المواكبة لمختلف المجالات ( النقل – الطرق – الصرف السطحي لحصاد المياه – الخدمات والسياحة ... الخ ) .
- مكافحة التلوث وزيادة تأمين منظومة الصرف الصحي .
- تشجيع الاستثمار والشراكات في مشروعات البنية التحتية خاصة في مجال توليد ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية .
- تعزيز الشراكات الوطنية والاجنبية لاعمار البنية التحتية المحركة للقطاع الصناعي .
- مكافحة تلوث مصادر وشبكات مياه الشرب وتنظيم استخدامات المياه لمنع تدهورها الكمي والنوعي .

- الاستغلال الامثل للمياه الجوفية والتوسع في زيادة المواعين والسعة التخزينية وتوفير مياه الشرب الصحية للانسان والحيوان بما يؤدي لتنمية الموارد المتاحة .
- اعتماد النيل كمصدر رئيسي لمياه الشرب بالولاية .
- الاهتمام بتطوير البنية التحتية المواكبة والاهتمام والتركيز بشكل خاص على توفير طاقة امه ورخيصة ومتجددة .
- تعزيز مشاركة القطاع الخاص والمحلي والاجنبي في اعمار البنية التحتية المحركة للقطاع الصناعي .

## **الهيكل التنظيمي للوزارة**

## المبحث الثاني

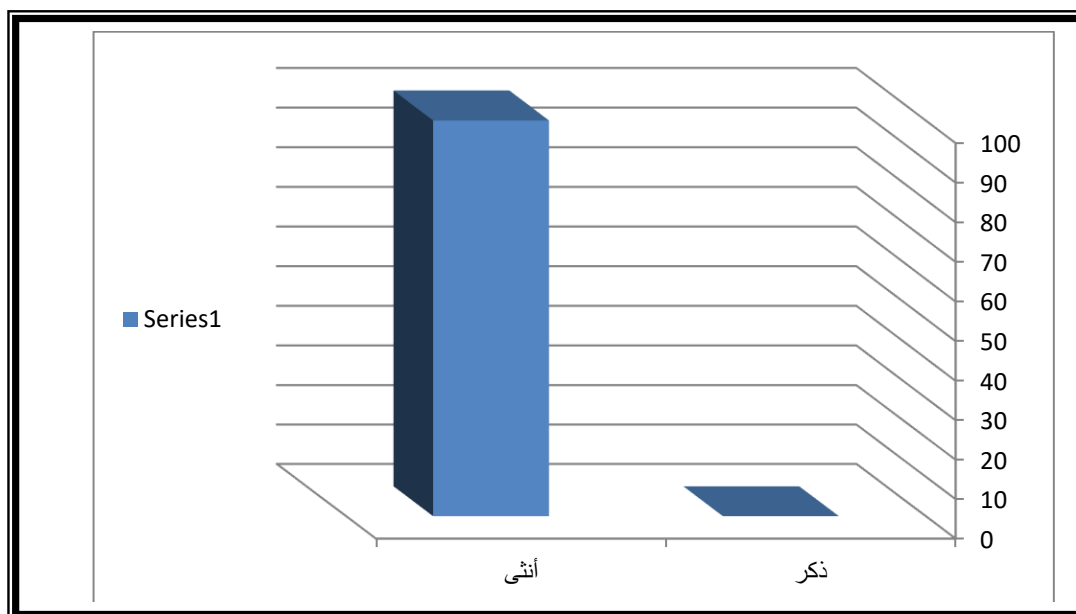
التحليل ومناقشة النتائج

جدول (١) يوضح النوع

النسبة	العدد	النوع
--------	-------	-------

٠%	٠	ذكر
١٠٠%	٢٠	أنثى
١٠٠%	٢٠	المجموع

شكل (١) يوضح النوع



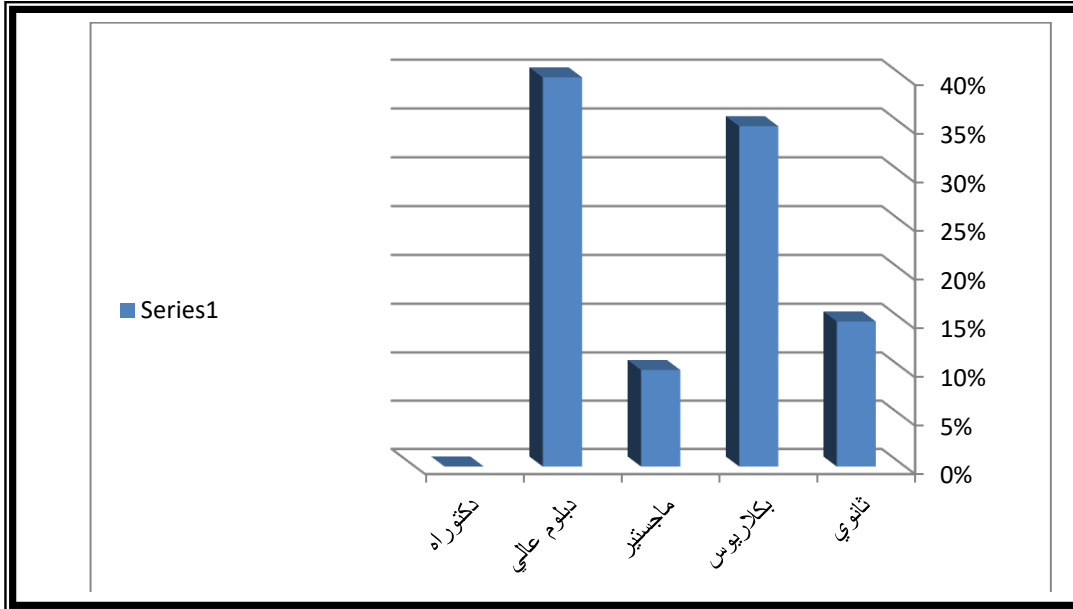
يتضح من الجدول (١) أن أفراد عينة الدراسة جميعهم إناث بنسبة ١٠٠% ولا يوجد ذكور في أفراد عينة الدراسة.

جدول (٢) يوضح المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المؤهل
١٥%	٣	ثانوي
٣٥%	٧	بكالوريوس
١٠%	٢	ماجستير
٤٠%	٨	دبلوم عالي

دكتوراه	٠	%٠
المجموع	٢٠	%١٠٠

شكل (٢) يوضح المؤهل العلمي



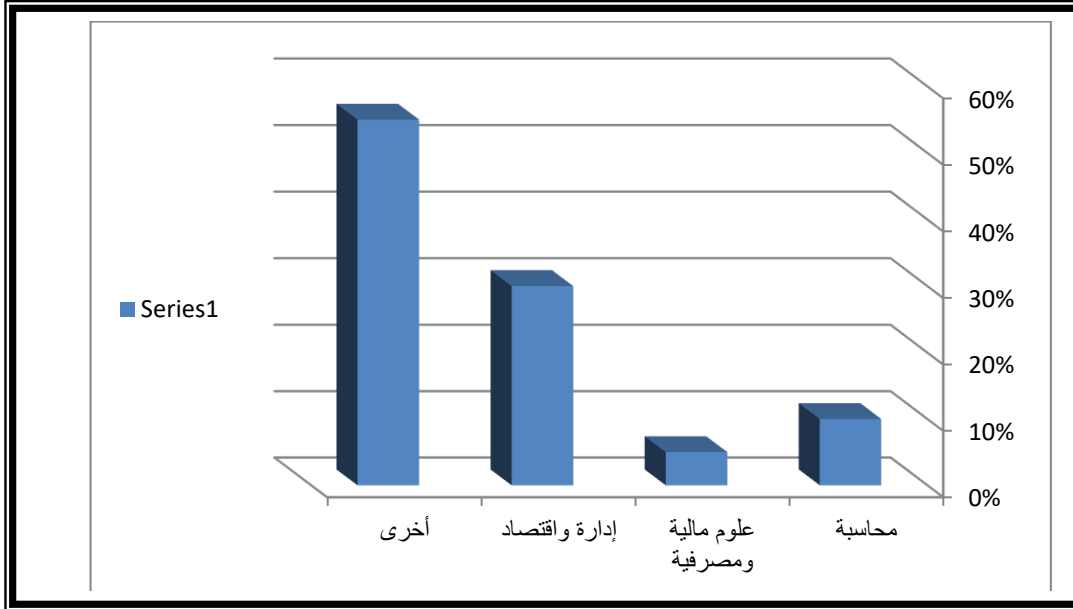
يتضح من الجدول (٢) أن أفراد عينة الدراسة الذين مؤهلاتهم ثانوي فقط بلغت نسبتهم ١٥%، بينما البكالوريوس بلغت نسبتهم ٣٥%، والماجستير ١٠%، والدبلوم العالي ٤٠% هن الفئة الأكبر بينما لا يوجد من لديهم دكتوراه في أفراد عينة الدراسة.

جدول (٣) يوضح التخصص الأكاديمي :

النسبة	العدد	التخصص
١٠%	٢	محاسبة
٥%	١	علوم مالية ومصرفية
٣٠%	٦	إدارة واقتصاد
٥٥%	١١	أخرى

المجموع	٢٠	%١٠٠
---------	----	------

شكل (٣) يوضح التخصص الأكاديمي :



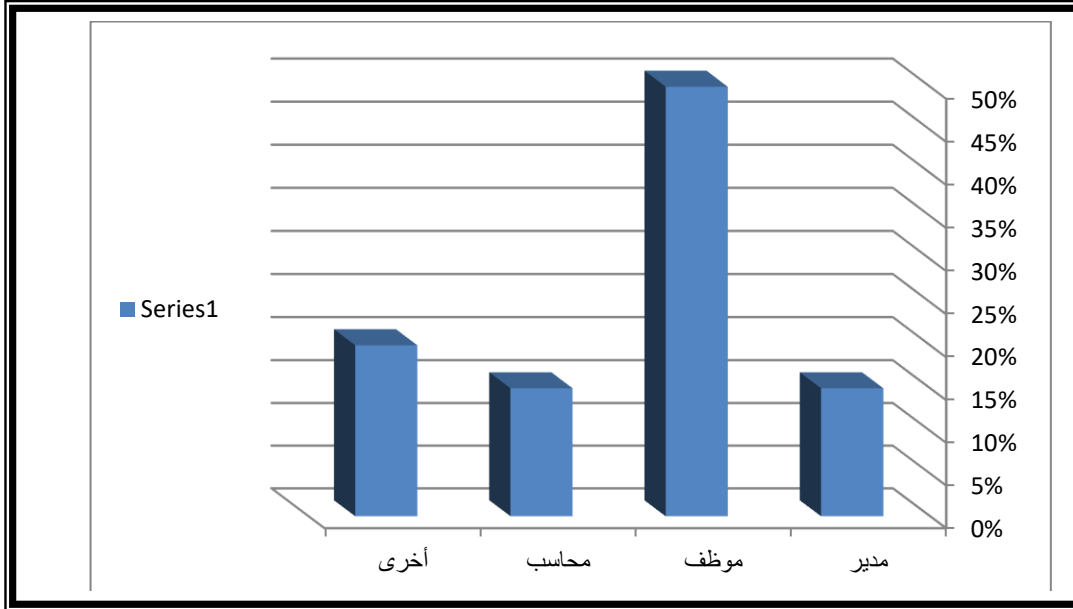
يتضح من الجدول (٣) أن أفراد عينة الدراسة الذين تخصصهم محاسبة بلغت نسبتهم ١٠%، بينما الذين تخصصاتهم علوم مالية ومصرفية بلغت نسبتهم ١٠%، أما الإدارة والاقتصاد بلغت نسبتهم ٣٠%، والذين تخصصاتهم تخصصات أخرى بلغت نسبتهم ٥٥% من أفراد عينة الدراسة.

جدول (٤) يوضح المسمى الوظيفي

النسبة	العدد	المسمى الوظيفي
١٥%	٣	مدير
٥٠%	١٠	موظف
١٥%	٣	محاسب
٢٠%	٥	أخرى

المجموع	٢٠	%١٠٠
---------	----	------

شكل (٤) يوضح المسمى الوظيفي



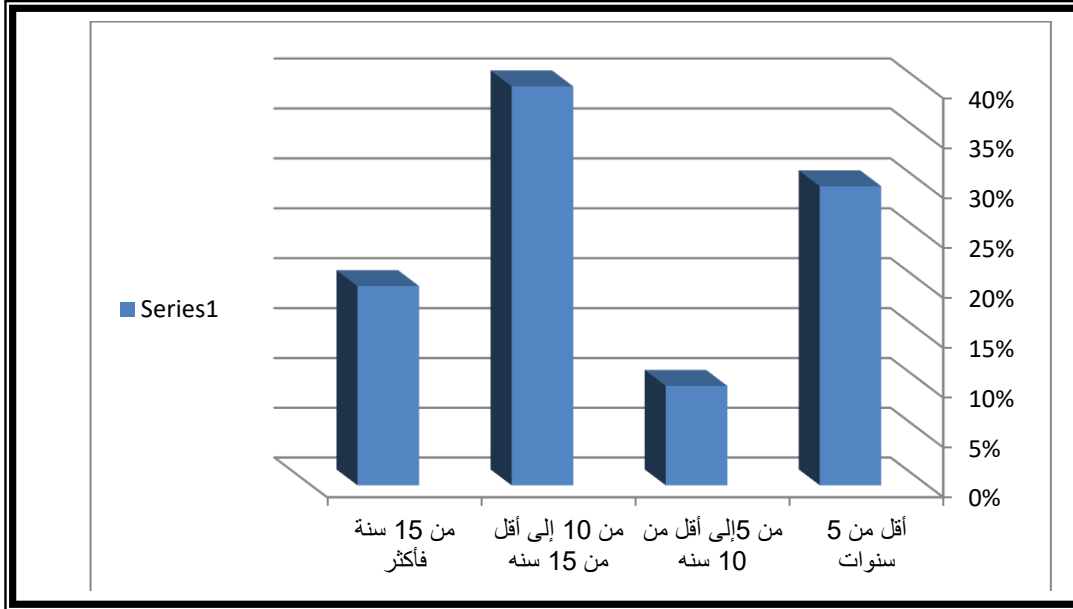
يتضح من الجدول (٤) أن أفراد عينة الدراسة الذين وظيفتهم مدراء بلغت نسبتهم ١٥%، والموظفين بلغت نسبتهم ٥٠%، هن الفئة الأكبر، بينما المحاسبين بلغت نسبتهم ١٥%، والذين يشغلون وظائف أخرى بلغت نسبتهم ٢٠% من أفراد عينة الدراسة.

جدول (٥) يوضح عدد سنوات الخبرة

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
٣٠%	٦	أقل من ٥ سنوات
١٠%	٢	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنة
٤٠%	٨	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة
٢٠%	٤	من ١٥ سنة فأكثر

المجموع	٢٠	%١٠٠
---------	----	------

شكل (٥) يوضح عدد سنوات الخبرة

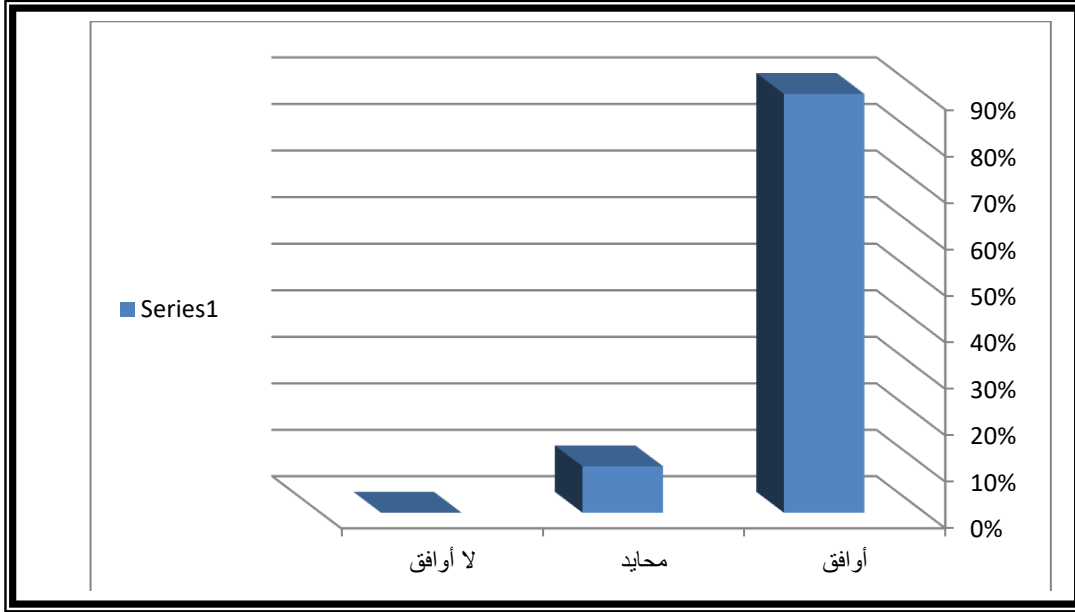


يتضح من الجدول (٥) أن أفراد عينة الدراسة الذين خبراتهم أقل من ٥ سنوات بلغت نسبتهم ٣٠%، بينما الذين سنوات خبراتهم من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات بلغت نسبتهم ١٠%، والذين خبرتهم من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة بلغت نسبتهم ٤٠%، بينما الذين خبرتهم ١٥ سنة فأكثر بلغت نسبتهم ٢٠% من أفراد عينة الدراسة. مما يدل على ان اغلب افراد عينة الدراسة لديهم خبرة كبيرة .

جدول (٦) يوضح ما إذا كان التدريب يؤدي إلى الهدف المنشود داخل المنظمة .

النسبة	العدد	العبارة
%٩٠	١٨	أوافق
%١٠	٢	محايد
٠	٠	لا أوافق
%١٠٠	٢٠	المجموع

شكل (٦) يوضح ما إذا كان التدريب يؤدي إلى الهدف المنشود داخل المنظمة .

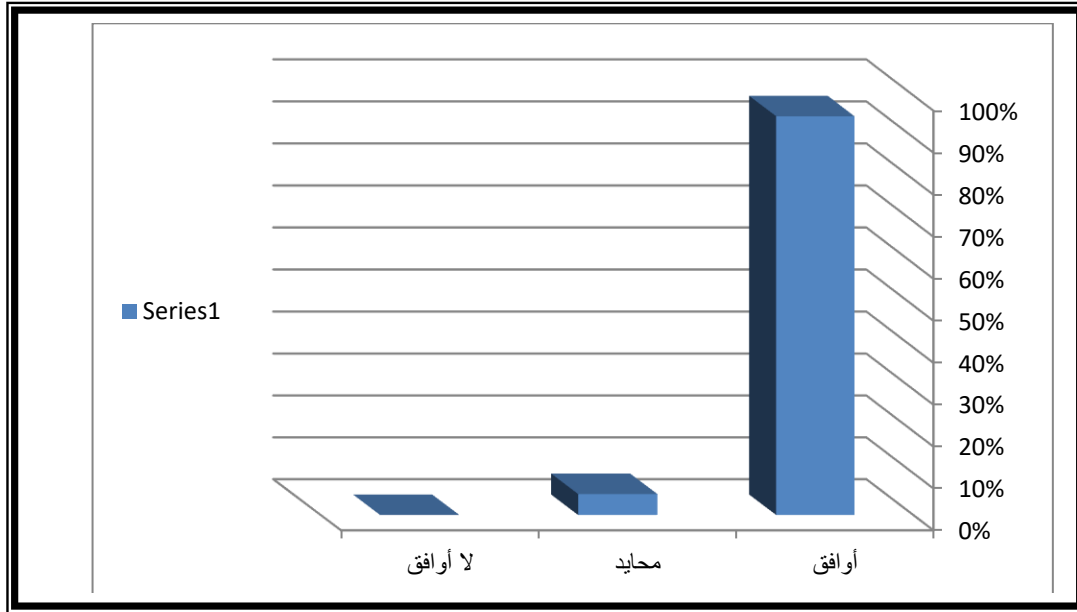


يتضح من الجدول (٦) أن أفراد عينة الدراسة الذين يوافقون على أن التدريب يؤدي إلى الهدف المنشود داخل المنظمة بلغت نسبتهم ٩٠%، والمحايدون بلغت نسبتهم ١٠% فقط، بينما لا يوجد من لا يوافق على هذا من أفراد عينة الدراسة. وهذا يدل على ان التدريب يؤدي إلى تحقيق الهدف .

جدول (٧) يوضح ما إذا كان التدريب يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدرب

النسبة	العدد	العبارة
٩٥%	١٩	أوافق
٥%	١	محايد
٠	٠	لا أوافق
١٠٠%	٢٠	المجموع

شكل (٧) يوضح ما إذا كان التدريب يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدرب

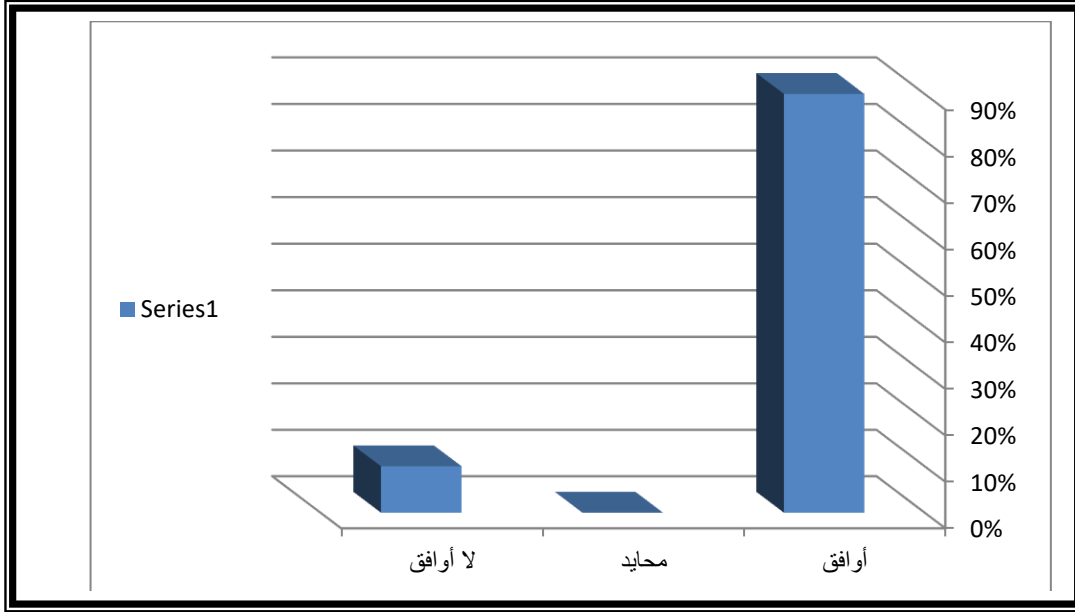


يتضح من الجدول (٧) أن أفراد عينة الدراسة الذين يوافقون على أن التدريب يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدرب بلغت نسبتهم ٩٥% بينما المحايدون بلغت نسبتهم ٥% فقط، بينما لا يوجد من لا يوافق على هذا من أفراد عينة الدراسة. مما يدل على ان التدريب يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدرب .

جدول (٨) يوضح ما إذا كان التدريب يؤدي إلى رفع الإنتاجية للمؤسسة.

النسبة	العدد	العبارة
٩٠%	١٨	أوافق
٠%	٠	محايد
١٠%	٢	لا أوافق
١٠٠%	٢٠	المجموع

شكل (٨) يوضح ما إذا كان التدريب يؤدي إلى رفع الإنتاجية للمؤسسة.

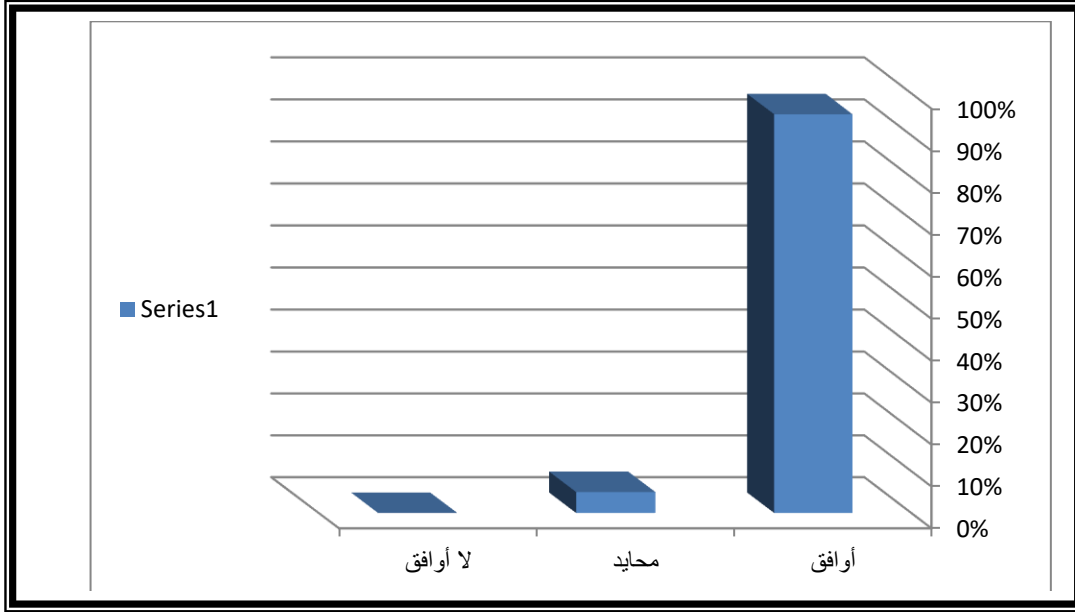


يتضح من الجدول (٨) أن أفراد عينة الدراسة الذين يوافقون على أن التدريب يؤدي إلى رفع الإنتاجية للمؤسسة بلغت نسبتهم ٩٠%، ولا يوجد محايدون، والذين لا يوافقون على أن التدريب يؤدي إلى رفع الإنتاجية بلغت نسبتهم ١٠% من أفراد عينة الدراسة. وهذا على أن التدريب يؤدي إلى رفع الإنتاجية للمؤسسة

جدول (٩) يوضح أنه تكمن عملية التدريب في استمراريته

النسبة	العدد	التخصص
٩٥%	١٢	أوافق
٥%	٥	محايد
٠%	٣	لا أوافق
١٠٠%	٢٠	المجموع

شكل (٩) يوضح أنه تكمن عملية التدريب في استمراريته

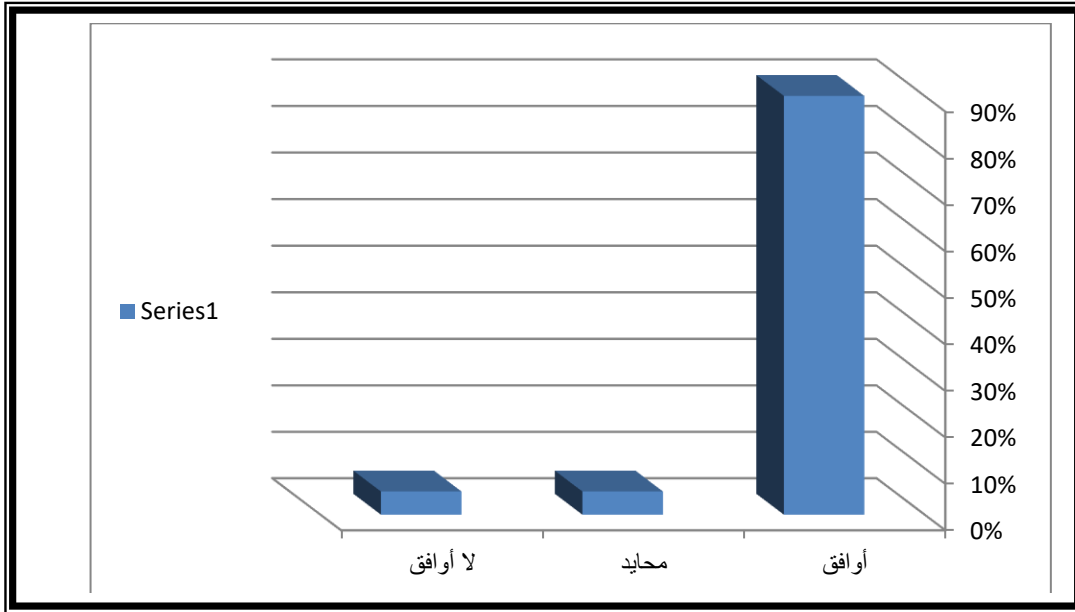


يتضح من الجدول (٩) أن أفراد عينة الدراسة الذين يوافقون على أنه تكمن عملية التدريب في استمراريته بلغت نسبتهم ٩٥%، بينما المحايدون بلغت نسبتهم ٥%، ولا يوجد من لا يوافقون على ذلك من أفراد عينة الدراسة. مما يدل على انه تكمن عملية التدريب في استمراريته .

جدول (١٠) يوضح ما إذا كان التدريب يؤدي إلى حب العمل والولاء الوظيفي

النسبة	العدد	التخصص
٩٠%	١٨	أوافق
٥%	١	محايد
٥%	١	لا أوافق
١٠٠%	٢٠	المجموع

شكل (١٠) يوضح ما إذا كان التدريب يؤدي إلى حب العمل والولاء الوظيفي

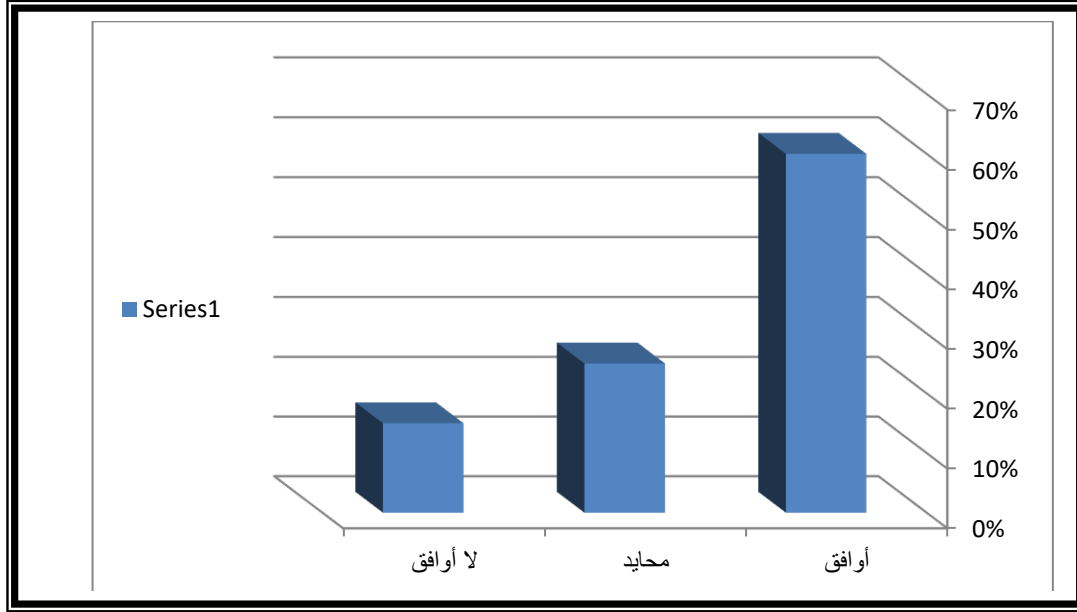


يتضح من الجدول (١٠) أن أفراد عينة الدراسة الذين يوافقون على أن التدريب يؤدي إلى حب العمل والولاء الوظيفي بلغت نسبتهم ٩٠%، بينما المحايدون بلغت نسبتهم ٥%، والذين لا يوافقون بلغت نسبتهم ٥% من أفراد عينة الدراسة. وهذا يدل على ان التدريب يؤدي إلى حب العمل والولاء الوظيفي .

جدول (١١) يوضح ما إذا كان التدريب دائماً ما يؤدي إلى نجاح بارع في المؤسسة

النسبة	العدد	التخصص
٦٠%	١٢	أوافق
٢٥%	٥	محايد
١٥%	٣	لا أوافق
١٠٠%	٢٠	المجموع

شكل (١١) يوضح ما إذا كان التدريب دائماً ما يؤدي إلى نجاح بارع في المؤسسة

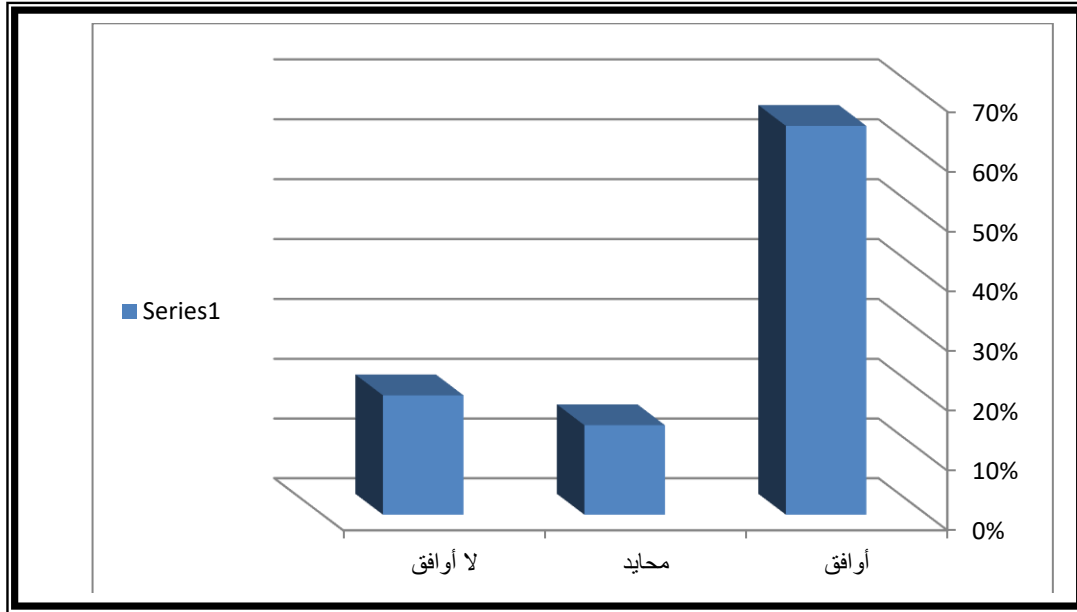


يتضح من الجدول (١١) أن أفراد عينة الدراسة الذين يوافقون على أن التدريب دائماً ما يؤدي إلى نجاح بارع في المؤسسة بلغت نسبتهم ٦٠%، بينما المحايدون بلغت نسبتهم ٢٥%، بينما الذين لا يوافقون على ذلك بلغت نسبتهم ١٥% من أفراد عينة الدراسة . وهذا يدل إلى ان التدريب دائماً ما يؤدي إلى نجاح بارع في المؤسسة .

جدول (١٢) يوضح ما إذا كان التدريب يؤدي إلى حل المشكلات

النسبة	العدد	التخصص
٦٥%	١٣	أوافق
١٥%	٣	محايد
٢٠%	٤	لا أوافق
١٠٠%	٢٠	المجموع

شكل (١٢) يوضح ما إذا كان التدريب يؤدي إلى حل المشكلات

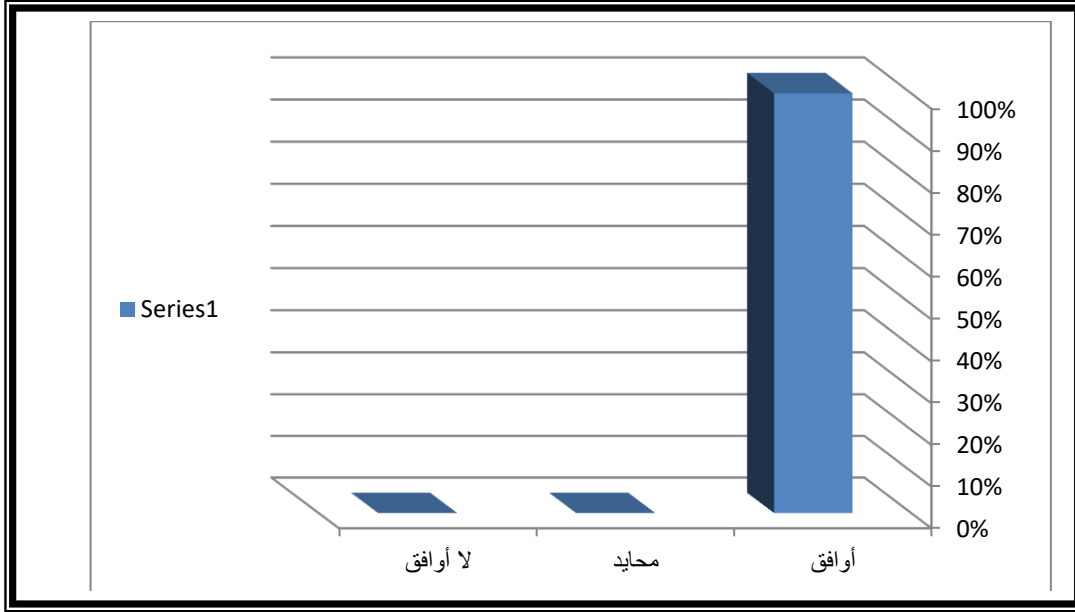


يتضح من الجدول (١٢) أن أفراد عينة الدراسة الذين يوافقون على أن التدريب يؤدي إلى حل المشكلات بلغت نسبتهم ٦٥%، بينما المحايدون بلغت نسبتهم ١٥%، والذين لا يوافقون بلغت نسبتهم ٢٠% من أفراد عينة الدراسة . وهذا يدل ان التدريب يحل الكثير من المشكلات .

جدول (١٣) يوضح اختلاف الدورات التدريبية داخل السودان من خارجه

النسبة	العدد	التخصص
١٠٠%	٢٠	أوافق
٠%	٠	محايد
٠%	٠	لا أوافق
١٠٠%	٢٠	المجموع

شكل (١٣) يوضح اختلاف الدورات التدريبية داخل السودان من خارجه

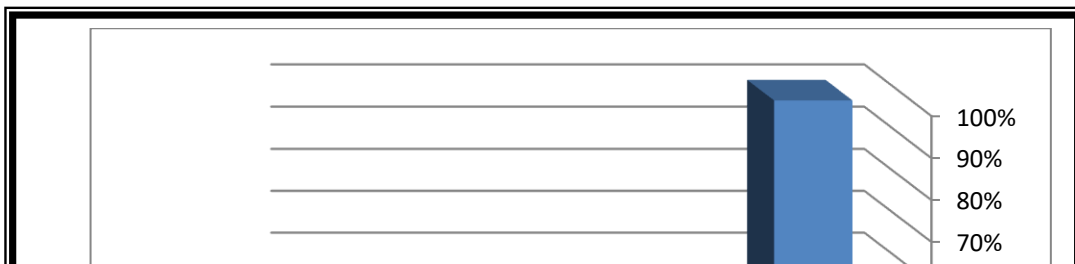


يتضح من الجدول (١٣) أن أفراد عينة الدراسة جميعهم يوافقون على أن هناك اختلاف في الدورات داخل السودان من خارجه بنسبة ١٠٠%. يوضح ان هنالك اختلاف في الدورات التدريبية داخل السودان من خارجه .

جدول (١٤) يوضح هل التدريب هو زيادة المهارات والقدرات بالنسبة للفرد.

النسبة	العدد	التخصص
١٠٠%	٢٠	أوافق
٠%	٠	محايد
٠%	٠	لا أوافق
١٠٠%	٢٠	المجموع

شكل (١٤) يوضح هل التدريب هو زيادة المهارات والقدرات بالنسبة للفرد.

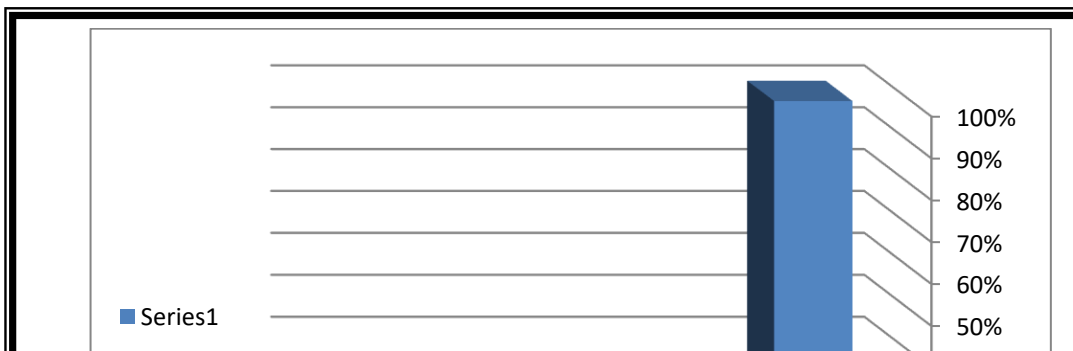


يتضح من الجدول (١٣) أن أفراد عينة الدراسة جميعهم يوافقون على أن التدريب هو زيادة المهارات والقدرات بالنسبة للفرد ١٠٠%. وهذا يدل على ان التدريب هو زيادة المهارات والقدرات بالنسبة للفرد .

جدول (١٥) يوضح هل التدريب يؤدي بناء القدرات ومواكبة التطورات.

النسبة	العدد	التخصص
١٠٠%	٢٠	أوافق
٠%	٠	محايد
٠%	٠	لا أوافق
١٠٠%	٢٠	المجموع

شكل (١٥) يوضح هل التدريب يؤدي بناء القدرات ومواكبة التطورات.



يتضح من الجدول (١٥) أن أفراد عينة الدراسة جميعهم يوافقون على أن التدريب يؤدي بناء القدرات ومواكبة التطورات ١٠٠%. وهذا يدل على التدريب يؤدي بناء القدرات ومواكبة التطورات .

#### الخاتمة :

تم الانتهاء من هذا البحث بحمد الله وتوفيقه وقد خلصت الدراسة ببعض النتائج والتوصيات .

#### النتائج :

- ١- للتدريب دور فعال وكبير في تطوير الأفراد والعمل على زيادة إنتاجيتهم .
- ٢- يساعد التدريب العاملين على تحقيق أهدافهم ويطور مهاراتهم .
- ٣- يؤدي التدريب الجيد إلى زيادة إنتاج العاملين .
- ٤- للتدريب دوراً رئيسياً في تعديل السلوك والاتجاهات ذلك بما يكتسبه الفرد من معلومات وأفكار مما يغير سلوكه نحو الأفضل .
- ٥- يؤدي التدريب إلى رفع كفاءة العاملين وزيادة الإنتاجية في المؤسسة .

## التوصيات :

- ١- لكي تحقق المؤسسات والمنظمات لابد أن تهتم بالتدريب .
- ٢- الاهتمام بالمدرّبين المؤهلين لأنهم يحققون الغرض من عملية التدريب بكفاءة وفعالية .
- ٣- الاهتمام بتأهيل العاملين وتدريبهم بأساليب حديثة مما يساعد على زيادة الإنتاجية بالمؤسسة .
- ٤- على كل مؤسسة تحديد مساحة كبيرة في الهيكل التنظيمي لإدارة التدريب وتسخير الإمكانيات لها .

## المصادر والمراجع :

- ١- السالم صالح، و حرحوش صالح، (٢٠٠٢). " إدارة الموارد البشرية – مدخل إستراتيجي " عالم الكتب الحديث ، الأردن .
- ٢- الكردي أحمد ، (٢٠١٠). " مبادئ التدريب الفعال في منظمات الأعمال " ، نسخة إلكترونية .
- ٣- توفيق عبد الرحمن، (١٩٩٤). " التدريب الأصول والمبادئ العلمية " ، القاهرة .
- ٤- محمد كمال مصطفى، معجم مصطلحات لموارد البشرية .
- ٥- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ط.ع. الثانية .
- ٦- بادي كشري ، القوة العاملة .
- ٧- توفيق عبد الرحمن، (١٩٩٤). " التدريب الأصول والمبادئ العلمية " ، القاهرة ، النداوي أحمد، (٢٠٠٨). " إدارة الموارد البشرية " .
- ٨- حمودي عبد الله صالح عقلان ، إدارة الموارد البشرية ، ط٤، ٢٠١٢ م .
- ٩- عمر وصفي عقيلي ، إدارة القوة العاملة .

## الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

## استبانة

الاخ / الاخت / الكريم

نقوم بهذه الدراسة بغرض البحث العلمي فقط ، نرجو منكم الإجابة عن هذه الأسئلة ونسأل الله العلي القدير ان يجعلها في ميزان حسناتكم

القسم الأول : المعلومات الشخصية :

١/ المؤهل العلمي :

أ/ الثانوية العامة  ب/ بكالوريوس  ج/ ماجستير  د/ دبلوم عالي  هـ/ دكتوراه

٢/ التخصص :

أ/ محاسبة  ب/ علوم مالية ومصرفية  ج/ إدارة واقتصاد  د/ أخرى

٣/ المسمى الوظيفي :

أ/ مدير  ب/ موظف  ج/ محاسب  د/ أخرى

٤/ عدد سنوات الخبرة :

أ/ اقل من ٥ سنوات  ب/ من ٥ إلى اقل من ١٠ سنة  ج/ من ١٠ الى اقل من ١٥ سنة  د/ من ١٥ سنة فأكثر

القسم الثاني : اجب على الأسئلة التالية بوضع علامة ( √ ) أمام الإجابة التي تراها مناسبة

السؤال	أوافق	محايد	لا أوافق
١/ هل التدريب يؤدي إلى الهدف المنشود داخل المنظم			
٢/ التدريب يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدرب			
٣/ التدريب يؤدي إلى رفع الإنتاجية للمؤسسة.			

			٤/ تكمن عملية التدريب في استمراريته
			٥/ التدريب يؤدي إلى حب العمل والولاء الوظيفي
			٦/ التدريب دائماً ما يؤدي إلى نجاح بارع في المؤسسة .
			٧/ التدريب يؤدي إلى حل المشكلات
			٨/ تختلف الدورات التدريبية داخل السودان من خارجه
			٩/ التدريب هو زيادة المهارات والقدرات بالنسبة للفرد.
			١٠/ التدريب يؤدي بناء القدرات ومواكبة التطورات.