

## أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين بمؤسسات الحكم المحلي بولاية جنوب كردفان

أستاذ الإدارة العامة المساعد - قسم الإدارة العامة  
كلية تنمية المجتمع، جامعة الدلنج  
أستاذ الإدارة العامة المساعد - قسم الإدارة العامة  
كلية تنمية المجتمع، جامعة الدلنج

د. آدم عباس آدم إبراهيم

د. إخلاص عثمان إبراهيم محمد

### المستخلص:

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين بمؤسسات الحكم المحلي بولاية جنوب كردفان، تظهر أهمية الدراسة من خلال إسهامها في وضع الأسس والتوجيهات والمقترحات المتعلقة بتطبيق إستراتيجية التدريب بمؤسسات الحكم المحلي السودانية عامه بالأخص ولاية جنوب كردفان. ووفقاً لطبيعة الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي لتحليل واختبار الفرضيات واقتراح الحلول اللازمة حتى تتحقق الاستفادة الكاملة من فرص التدريب، وقد أظهرت نتائج الدراسة إن نسبة تدريب العاملين بمؤسسات الحكم المحلي ضعيفة ويعزى ذلك لتجاهل الإداريين والمسؤولين بالولاية أولويات التدريب ضمن المشروعات والبرامج الأخرى، بالإضافة إلى وجود إستراتيجية للتدريب في مؤسسات الحكم المحلي ولكن هنالك قصور في تنفيذها. الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية، التدريب، الحكم المحلي، الأداء، العاملين.

**The impact of the training strategy on the performance of workers in local government institutions in the state of South Kordofa**  
**Dr. Adam Abass Adam Ibrahim. Department of Public Administration, College of Community Development, University of Dilling**  
**Dr. Ekhlass Osman Ibrahim Mohammed .Department of Public Administration, College of Community Development, University of Dilling.**

**Abstract:**

The study aimed to clarify the impact of the training strategy on the employees' performance at the local government institutions, Southern Kordofan State. The study importance appears from its contribution to establishing the principles, guidelines and suggestions that relate to the application of the training strategy at the Sudanese local government institutions in general and in Southern Kordofan State in particular. According to the study nature, the analytical descriptive approach was adopted to analyze and verify the hypotheses and to propose the required solutions so that the training opportunities would be benefited perfectly. The study findings showed the following: the percentage of the employees' training at the local government institutions was low due to that the State's administrators and officers ignored including the training priorities within the other projects and programs. There was a training strategy at the local government institutions but there was shortage in its execution.

**Keywords:** Strategy, training, local government, performance, employees

**الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة:**

**مقدمة:**

إن إستراتيجية الموارد البشرية ومنها إستراتيجية التدريب لها دور هام في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية وبالتالي التأثير على أداء العاملين بشكل عام وخصوصاً في مجال تحقيق الكفاءة والفاعلية، بحيث يجب أن تعمل إستراتيجية التدريب في إطار أكبر يشمل الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل والتي هي عبارة عن تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمؤسسة ورسم سياساتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد وبيان نقاط القوة والضعف وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة.

لقد أصبح التدريب في الوقت الحاضر استثماراً في رأس المال البشري، حيث يعتبر من أهم السبل الأساسية لتكوين موارد بشرية مناسبة من حيث الكم والنوع لكونه يعمل على تزويد

الأفراد بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية وهذا بدوره يعكس بصورة إيجابية على أداء العاملين بالمؤسسات بشكل عام.

### **مشكلة الدراسة:**

تلاحظ في الآونة الأخيرة أن هنالك قصور لدى مؤسسات الحكم المحلي في عملية تطبيق استراتيجيات التدريب وتنفيذها ولذا فإن مشكلة الدراسة تكمن في التساؤل التالي: (ما هو أثر تطبيق إستراتيجية التدريب علي أداء العاملين بمؤسسات الحكم المحلي بولاية جنوب كردفان؟).

### **أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:  
يمكن أن تساعد الإداريين في كيفية تطبيق إستراتيجية التدريب والتي تسعى جميع المؤسسات لمعرفة الأسس العلمية لتطبيقها.  
تعتبر هذه الدراسة مواكبة للمداخل الإدارية الحديثة في مجال إستراتيجية الموارد البشرية وما تقدمه من تطور وزيادة في أداء العاملين.  
الإسهام في وضع الأسس والتوجيهات والمقترحات المتعلقة بتطبيق إستراتيجية التدريب بمؤسسات الحكم المحلي.

### **أهداف الدراسة:**

تسعى الدراسة بصورة عامة إلى معرفة أثر إستراتيجية التدريب علي أداء العاملين بمؤسسات الحكم، وبصفة خاصة تهدف إلى معرفة الآتي :  
اكتشاف الأنظمة الحديثة لتنفيذ البرامج التدريبية والتي تساعد علي زيادة إنتاجية العاملين.

بيان أثر إستراتيجية التدريب في تحقيق الرضي الوظيفي للعاملين في مؤسسات الحكم المحلي.  
التعرف علي الطرق العلمية التي يتم بها تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.

### **فرضية الدراسة:**

تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضية التالية: (إن تطبيق استراتيجيات التدريب بصورة علمية تؤثر على مستوى أداء العاملين بمؤسسات الحكم المحلي بولاية جنوب كردفان).

مناهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المناهج التالية:

المنهج الإستنباطي لتحديد طبيعة المشكلة ووضع الفرضيات

المنهج الإستقرائي لاختبار الفرضيات

المنهج الوصفي لوصف عينة الدراسة

مصادر جمع بيانات الدراسة :

مصادر أولية: تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية.

مصادر ثانوية: الكتب والدوريات والمجلات العلمية المحكمة والشبكة الدولية للمعلومات.

## حدود الدراسة :

تنحصر حدود الدراسة في الآتي:  
الحدود المكانية: يقتصر نطاق الدراسة الميدانية على الأفراد (مدراء وعاملين) بمؤسسات الحكم المحلي بولاية جنوب كردفان.  
الحدود الزمانية: 2021م.  
الدراسات السابقة:

### 1. دراسة بنشير (2008)<sup>(1)</sup>:

تناولت الدراسة أثر التدريب علي أداء العاملين بمؤسسة الخطوط الجوية السعودية و إبراز عملية الاستثمار للكادر البشري داخل المؤسسة عن التدريب، كما هدفت إلى تشخيص المشكلة موضوع البحث مشكلة التدريب وذلك بتقييم عمليات التدريب بالمؤسسة وتحديد مواطن الضعف و القوة فيها وذلك في إطار نموذج لتطوير الأداء التدريبي في المؤسسة، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : وجود اختلاف في المناهج و المقترحات التدريبية عن مواكبة التقديم المستمرة وعن أساليب التدريب العصرية في المؤسسة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود دورات تدريبية حسب الحاجة المطلوبة في المجال التقني والصيانة، قصر الدورات التدريبية من الناحية الزمنية، وجود تعارض بين مواعيد إقامة الدورات التدريبية مع عمل المتدرب عدم متابعة المتدربين بعد الانتهاء من الدورة التدريبية .

### 2. دراسة السامرئي ( 2010م)<sup>(2)</sup>:

تناولت الدراسة أثر إستراتيجية التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي، هدفت الدراسة إلى التعرف علي أثر إستراتيجية التدريب المتدربين ورغبتهم في التدريب، المتدربون، مناهج وبرامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرامج التدريبية، علي تطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير) في وزارة الكهرباء في العراق، من النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن العوامل المفعلة لنجاح عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين هي المواظبة علي تدريب ورفع كفاءة المتدربين أثناء عملية التدريب هي عدم وجد التطبيق العلمي للمهارات التي يحصل عليها المتدرب، كما بينت الدراسة أن الذكور يرون أن إستراتيجية التدريب تؤثر بشكل أكبر في تطوير الموارد البشرية ويرجع ذلك إلى اهتمام الذكور بشكل أكبر في الحصول علي مهارات ومعارف جديدة في عملهم، أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة فركزت علي ضرورة تطوير نظام الحوافز المعمول به في وزارة الكهرباء في العراق، وضرورة مواكبة أساليب العمل الحديثة وتطوير طرق العمل لتمكين العاملين من أداء العمل بشكل أفضل كما أن من الضروري ربط الدورات التدريبية بالجانب التطبيقي في العمل من أجل تحقيق الأهداف المنشود في عملية التدريب ، مع ضرورة الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة فيما يتعلق بالتدريب وتطوير الموارد البشرية.

### 3. دراسة فلاحي (2013م)<sup>(3)</sup>:

تناولت الدراسة دور التدريب في رفع كفاءة العاملين في ولاية جنوب كردفان، هدفت الدراسة إلى تزويد القوة البشرية في الأجهزة المختلفة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي تظهر أهمية الدراسة في أن التدريب يجعل العاملين أكثر استيعاباً لواجباتهم الوظيفية لأن التدريب يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، تنحصر مشكلة الدراسة في ضعف كفاءة العاملين في المؤسسات نتيجة للتدني الواضح في مجال التدريب ونقص المعينات اللازمة في القيام بالأنشطة التدريبية المتمثلة في التمويل، الأدوات التي استخدمت في الدراسة هي الاستبانة (معلومات كمية) والمقابلة (معلومات نوعية) ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: أن التدريب يزيد من كفاءة العاملين، أن ضعف التمويل يؤثر في برامج التدريب، أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة يجب إن يتم رصد موازنة خاصة لتدريب العاملين بالولاية ووجود خطط وبرامج تلبي احتياجات المؤسسات و الأفراد.

تناولت الدراسة الحالية أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين بمؤسسات الحكم المحلي، وهذا ما يميزها عن الدراسات السابقة التي تناولت جانب من قياس البرامج التدريبية، والبعض الآخر عن الكفاءة الإنتاجية والبعض تناول أثر متغيرات إستراتيجية التدريب على العديد من العوامل مثل التغيير التنظيمي والمناخ التنظيمي، إلا أن هذه الدراسات لم تتطرق إلى قياس أثر إستراتيجية التدريب (عناصر العملية التدريبية) على أداء العاملين بالمؤسسات الحكومية، حيث أهتم الباحثان بدراسة المشكلات التدريبية التي تواجه العاملين، وتقديم توصيات لمعالجة تلك المشكلات حتى تتحقق الإستفادة الكاملة من فرص التدريب.

### الإطار النظري للدراسة:

#### مفهوم إستراتيجية التدريب:

إستراتيجية التدريب هي عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لاستراتيجية التدريب هي الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها<sup>(4)</sup>.

ويركز المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنظمة وإدارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي الشامل وأن عملها لم يعد محصوراً فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم ، وإنما يجب أن يكون لها رسالة واضحة مشتقة من رسالة المنظمة ويجب أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها، وكذلك يجب أن يكون هناك إستراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة بحيث يتم تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمنظمة في مجالات إدارة الموارد البشرية والتي تجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية<sup>(5)</sup>.

### ثالثاً: خطوات إعداد إستراتيجية التدريب:

إن عملية إعداد إستراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية<sup>(6)</sup>:

1. تحليل إستراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.
2. تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديمغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.
3. تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث: الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.
4. إعداد وصياغة إستراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يساهم في التكامل مع إستراتيجية المنظمة.
5. مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

وتسهم إستراتيجية التدريب في صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة، حيث تلعب إستراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الاستراتيجية للمنظمة<sup>(7)</sup>.

### رابعاً: معوقات تطبيق إستراتيجية التدريب في المؤسسات:

هناك مجموعة من المعوقات والتي يمكن أن تؤثر في عدم وجود رؤية واضحة وبعيدة المدى لأهمية الدور الاستراتيجي للتدريب في هذه المنظمات وبالتالي تعيق وتحد من تطبيق هذه الاستراتيجية، وأهم هذه المعوقات<sup>(8)</sup>:

1. عدم وضوح الاستراتيجية العامة للمنظمة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.
2. عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بصياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجية الوظيفية الأخرى.
3. جمود القوانين والتشريعات.
4. عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب.
5. عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب.
6. ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب.
7. ضعف نشاط تحليل الوظائف في المنظمة.
8. ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب<sup>(9)</sup>.

اتباع التخطيط الاستراتيجي السليم وحسب الأسس العلمية الواضحة ووجود رؤية واضحة المعالم وبعيدة المدى تؤدي بالتالي إلى تطبيق إستراتيجية ناجحة وفعالة للمنظمة وهذا ينعكس

بالتالي على الاستراتيجية الوظيفية ومنها إستراتيجية الموارد البشرية ونشاطاتها المختلفة ومنها إستراتيجية التدريب، لذلك يجب أن تؤمن الشركات الصناعية الأردنية بأهمية اتباع الإدارة الاستراتيجية والأساليب العلمية الحديثة في الإدارة وبضرورة فصل الملكية عن الإدارة بحيث يتم تعيين الكفاءات الإدارية القادرة على التخطيط الاستراتيجي وتؤمن بأهمية الدور الاستراتيجي للموارد البشرية وأهمية الدور الاستراتيجي لوظيفة التدريب والتي تحاول وبشكل دائم توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تدعم هذه الوظيفة وتحاول إيجاد ثقافة تنظيمية توضح أهمية التدريب للمنظمة بشكل عام<sup>(10)</sup>.

### **خامساً: أهمية إستراتيجية التدريب وفوائده:**

تكمن أهمية وفوائد التدريب في ثلاثة جوانب رئيسية وهي<sup>(11)</sup>:

- أ. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.
- ب. يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي؛ وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
- ج. يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

التدريب يعتبر من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية، ومن خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات<sup>(12)</sup>.

مما سبق اتضح للباحثان أن التدريب نشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز إستراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء من المتوقع أن يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية، بالتالي يؤدي إلى إدخال تغييرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة<sup>(13)</sup>.

### **الدراسة الميدانية:**

#### **أولاً: مجتمع الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمؤسسات الحكم المحلي بولاية جنوب كردفان، السودان واعتمد الباحثان في إجراء الدراسة علي أسلوب العينة الاحتمالية مستخدماً العينة الطبقية

العشوائية حيث تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من كل طبقة عن طريق التناسب بحيث يتم أخذ حجم العينة البسيطة بصورة متناسبة مع حجم الطبقة وعن طريق استخدام جداول الأرقام العشوائية تم تحديد مفردات كل العينات البسيطة المأخوذة من الطبقات والتي تمثل حجم العينة الكلي والبالغ حجمها (110)

### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

تم سحب عينة طبقية عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة مكونة من 250 مفردة وتمثل نسبة 44% من مجتمع الدراسة، وأن هذه العينة تساعد الباحثين في الحصول على بيانات يمكن الاستناد عليها في الوصول إلى النتائج المرجوة.

### ثالثاً: أداة الدراسة:

استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة والتي قام الباحثان بتطويرها من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة والمرتبطة بموضوع الدراسة وذلك بهدف قياس رأي أفراد العينة المبحوثة حول موضوع الدراسة (اثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين بمؤسسات الحكم المحلي بولاية جنوب كردفان).

### رابعاً: البيانات الشخصية :

#### العمر:

يوضح الجدول أدناه توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر.  
جدول رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

| النسبة المئوية | التكرار | الفئات العمرية |
|----------------|---------|----------------|
| 25.5 %         | 28      | أقل من 30 سنة  |
| 20 %           | 22      | 30 - 35 سنة    |
| 20.9 %         | 23      | 35 - 40 سنة    |
| 33.6 %         | 37      | 40 سنة فأكثر   |
| 100 %          | 110     | المجموع        |

إعداد الباحثان من الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول (1) أن العدد الأكبر من المبحوثين تتراوح أعمارهم بين (40 سنة) وأكثر وقد بلغ عددهم (37) مبحوثاً وبنسبة مئوية بلغت (33.6 % ) ، تليهم الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) والتي بلغ عدد المبحوثين بها (28) مبحوثاً وبنسبة مئوية بلغت (25.5 % )، ثم الفئة العمرية (35 - 40 سنة) والبالغ عددهم (23) مبحوثاً وبنسبة مئوية بلغت (20.9 % ) ، وفي المرتبة الأخيرة كانت الفئة العمرية (30 - 35 سنة) بعدد مبحوثين بلغ (22) مبحوثاً وبنسبة مئوية بلغت (20%)

#### نوع العمل:

يوضح الجدول أدناه توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير نوع العمل.

جدول رقم (2) يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير نوع العمل

| النسبة المئوية | التكرار | نوع العمل |
|----------------|---------|-----------|
| 95.5 %         | 105     | ثابت      |
| 4.5 %          | 5       | مؤقت      |
| 100 %          | 110     | المجموع   |

إعداد الباحثان من الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من الجدول (2) أن غالبية مفردات عينة الدراسة أو المبحوثين يشغلون وظائفهم بصفة دائمة حيث بلغ عددهم (105) مبحوثاً بنسبة مئوية بلغت (95.5 %) مقابل (5) مبحوثين وبنسبة مئوية (4.5 %) للمبحوثين الذين يشغلون الوظائف المؤقتة.

### المؤهل العلمي :

يوضح الجدول أدناه توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (3) يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

| النسبة المئوية | التكرار | المؤهل العلمي |
|----------------|---------|---------------|
| 53.3 %         | 59      | بكالوريوس     |
| 11.8 %         | 13      | دبلوم عالي    |
| 15.5 %         | 17      | ماجستير       |
| 1.8 %          | 2       | دكتوراه       |
| 17.3 %         | 19      | أخري          |
| 100 %          | 110     | المجموع       |

إعداد الباحثان من الدراسة الميدانية 2021م

من خلال الجدول (3) يتضح أن غالبية المؤهلات العلمية للمبحوثين هي مؤهل البكالوريوس إذ بلغ عددهم (59) مبحوثاً وبنسبة مئوية بلغت (53.3 %) ، ثم المبحوثين ذوي المؤهلات العلمية الأخرى التي لم ترد في هذه الدراسة وقد بلغ عددهم (19) مبحوثاً وبنسبة مئوية بلغت (17.3 %) ، يليهم مؤهل الماجستير بعدد مبحوثين بلغ (17) مبحوثاً وبنسبة مئوية بلغت (17.3 %) ، ثم مؤهل الدبلوم العالي بعدد مبحوثين بلغ (13) مبحوثاً وبنسبة مئوية بلغت (11.8 %) ، وأخيراً مؤهل الدكتوراه بعدد مبحوثين بلغ (2) مبحوثاً فقط وبنسبة مئوية بلغت (1.8 %).

### الدرجة الوظيفية:

يوضح الجدول أدناه توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية.

جدول رقم (4) يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية

| الدرجة الوظيفية                  | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------------------------|---------|----------------|
| التاسعة إلى السابعة              | 77      | 70 %           |
| الخامسة إلى الثالثة              | 30      | 27.3 %         |
| الثانية إلى الأولى               | 2       | 1.8 %          |
| الثالثة الخاصة إلى الأولى الخاصة | 1       | 0.9 %          |
| المجموع                          | 110     | 100 %          |

إعداد الباحثان من الدراسة الميدانية 2021م

من خلال الجدول (4) نلاحظ أن غالبية المبحوثين تتراوح درجاتهم الوظيفية من الدرجة التاسعة إلى الدرجة السابعة حيث بلغ عددهم (77) مبحثاً وبنسبة مئوية بلغت (70 %), ثم فئة الدرجة الوظيفية من الخامسة إلى الثالثة والبالغ عددهم (30) فرداً وبنسبة مئوية بلغت (27.3 %), ثم فئة الدرجات الوظيفية من الثانية إلى الأولى والتي بلغ عدد المبحوثين بها (2) مبحثاً فقط وبنسبة مئوية بلغت (1.8 %), وفي المرتبة الأخيرة كانت فئة الدرجات الوظيفية من الثالثة الخاصة وحتى الدرجة الأولى الخاصة والتي بلغ عدد المبحوثين بها مبحثاً واحداً فقط وبنسبة مئوية بلغت (0.9 %).

#### المسمى الوظيفي:

يوضح الجدول أدناه توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.  
جدول رقم (5) يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

| المسمى الوظيفي | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
| مدير إداري     | 29      | 26.4 %         |
| رئيس قسم       | 25      | 23.6 %         |
| موظف           | 55      | 50 %           |
| المجموع        | 110     | 100 %          |

إعداد الباحثان من الدراسة الميدانية 2021م

من خلال الجدول (5) يتضح أن غالبية المبحوثين من الموظفين حيث بلغ عددهم (55) مبحثاً وبنسبة مئوية بلغت (50 %), يليهم الدراء الإداريين والبالغ عددهم (29) مبحثاً وبنسبة مئوية بلغت (26.4 %), وفي المرتبة الأخيرة كان المبحوثين رؤساء الأقسام والبالغ عددهم (25) مبحثاً وبنسبة مئوية بلغت (23.6 %).

#### سنوات الخبرة:

وضح الجدول أدناه توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (6) يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لتغير سنوات الخبرة

| النسبة المئوية | التكرار | سنوات الخبرة       |
|----------------|---------|--------------------|
| 36.4 %         | 40      | أقل من 5 سنوات     |
| 20.9 %         | 23      | 5 وأقل من 10 سنوات |
| 17.3 %         | 19      | 10 وأقل من 15 سنة  |
| 6.4 %          | 7       | 15 وأقل من 20 سنة  |
| 19.1 %         | 21      | أكثر من 20 سنة     |
| 100 %          | 110     | المجموع            |

إعداد الباحثان من الدراسة الميدانية 2021م

من الجدول (6) يتضح أن غالبية المبحوثين تتراوح سنوات خبراتهم من (5 سنوات وأقل) حيث بلغ عددهم (40) مبحوثاً وبنسبة مئوية بلغت (36.4 %) ثم فئة الخبرة (5 - 10 سنة) والبالغ عدد المبحوثين بها (23) مبحوثاً وبنسبة مئوية بلغت (20.9 %) ، ثم الفئة (أكثر من 20 سنة) ، تليها الفئة (10 - 15 سنة) وفي المرتبة الأخيرة كانت فئة الخبرة (15 - 20 سنة) بعدد مبحوثين بلغ (21) و (19) و (7) وبنسب مئوية بلغت (19.1 %) و (17.3 %) و (6.4 %) للفئات السابقة علي التوالي.

#### رابعاً: الصدق البنائي:

إن قدرة الأداة على قياس ما صممت من أجله وبناءً على نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة وخلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة، أي يقصد به صدق أو صلاحية أداة القياس، وقد اعتمدت الدراسة في المرحلة الأولى على تقييم مدى ملائمة المقاييس المستخدمة في قياس عبارات الدراسة باستخدام اختبار الثبات والصدق لاستبعاد العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة والتحقق من أن العبارات التي استخدمت للقياس مفهوماً معيناً تقيس بالفعل هذا المفهوم.

#### اختبار صدق محتوى المقياس:

بعد أن تم الانتهاء من الصيغة الأولية لمقياس الدراسة تم عرضها في شكل استبانة على مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين بلغ عددهم (7) خبيراً ومحكماً في مجال الدراسة، وقد طلب من الخبراء إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات لتمثيل فرضيات الدراسة وطلب منهم أيضاً التعديل والحذف والإضافة لما يروه مناسباً لغرض قياس صدق أداة الدراسة، وبعد أن تم استرجاع الاستبانة من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليها، وبذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية.

#### اختبار الاتساق والثبات والصدق الداخلي:

اختبار الاتساق والثبات: يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة)

وبالتالي فهو يؤدي للحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس، وكلما زادت درجة القياس واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ، والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر وعلى العكس إذا كان هنالك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات وعكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، كما أن انخفاض القيمة عن (60 %) دليل على انخفاض الثبات الداخلي.

### خامساً: تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة:

تحليل ومناقشة الفرضية التي تنص علي أن: « تطبيق إستراتيجية التدريب بصورة علمية تؤثر على أداء العاملين بمؤسسات الحكم المحلي».

#### 1. إختبار كاي تربيع للإستقلال:

لإجراء إختبار كاي تربيع للإستقلال لهذه الفرضية تم وضع الفروض التالية:-

#### الفرض العدمي:

لا يتأثر أداء العاملين بمؤسسات الحكم المحلي علي إستراتيجية التدريب بهذه المؤسسات.

#### الفرض البديل:

يتأثر أداء العاملين بمؤسسات الحكم المحلي بإستراتيجية التدريب بهذه المؤسسات.

جدول (7) يوضح نتائج إختبار كاي تربيع للإستقلال

| الإختبار          | قمة كاي تربيع<br>Value | درجات الحرية<br>d.f | قيمة معنوية الإختبار من<br>الجانبين<br>Sig(2.side) |
|-------------------|------------------------|---------------------|--|
| Person chi square | 174.12                 | 108                 | 0.000  |

إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2021م.

بما أن قيمة معنوية الإختبار من طرفين كانت (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) الذي حدده الباحث عليه نرفض فرض العدم ونستنتج عند درجة ثقة (95 %) أن أداء العاملين بمؤسسات الحكم المحلي يتوقف علي الإستراتيجية التدريبية بهذه المؤسسات.

### 2. تحليل الإرتباط البسيط للعلاقة بين إستراتيجية التدريب بمؤسسات الحكم المحلي وأداء العاملين بهذه المؤسسات:

جدول (8) يوضح معامل الإرتباط ومعامل التحديد ومعامل التصحيد المصحح لنموذج

العلاقة بين استراتيجي التدريب وأداء العاملين بمؤسسات الحكم المحلي.

| النموذج | معامل الإرتباط | معامل التحديد | معامل التصحيد<br>المصحح | الخطأ المعياري<br>للتقدير |
|---------|----------------|---------------|-------------------------|---------------------------|
| 1       | 0.691          | 0.457         | 0.431                   | 0.647                     |

إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2021م.

من خلال الجدول (8) نلاحظ أن معامل الارتباط بين أداء العاملين بمؤسسات الحكم المحلي وإستراتيجية التدريب بهذه المؤسسات قد بلغت قيمته (0.69) وهو إرتباط طردي متوسط القوة يؤكد وجود العلاقة بين أداء العاملين بمؤسسات الحكم المحلي وإستراتيجية التدريب بهذه المؤسسات ، كما نلاحظ أن معامل التحديد والذي يوضح مدى قدرة المتغير المستقل إستراتيجية التدريب في تفسير المتغير التابع أداء العاملين بمؤسسات الحكم المحلي أو هو نسبة التغير في المتغير التابع والتي حدثت بسبب تأثير المتغير المستقل والتي بلغت (0.457) وهي نسبة ضعيفة نوعا ما تحدد أن (46 %) من التغيرات التي تحدث في أداء العاملين بمؤسسات الحكم المحلي كانت بسبب إستراتيجية التدريب المتبعة بهذه المؤسسات ، أما النسبة المكملة لتفسير المتغير التابع أداء العاملين بمؤسسات الحكم المحلي والتي تبلغ (54 %) كانت بسبب عوامل أخرى لم يرد ذكرها في هذه الدراسة.

تحليل التباين الأحادي للعلاقة بين إستراتيجية التدريب بمؤسسات الحكم المحلي وأداء العاملين بهذه المؤسسات:

جدول (9) يوضح تحليل التباين الأحادي لنموذج العلاقة بين إستراتيجية التدريب وأداء العاملين بمؤسسات الحكم المحلي

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط مجموع المربعات | F المحسوبة | P-value |
|--------------|----------------|--------------|----------------------|------------|---------|
| الإنحدار     | 6.759          | 1            | 6.759                | 13.449     | 0.000   |
| الأخطاء      | 54.275         | 108          | 0.503                | -          | -       |
| المجموع      | 61.034         | 109          | -                    | -          | -       |

إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2021م.

من خلال جدول تحليل التباين جدول (9) والذي يتم إستخدامه لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق معنوية بين متوسطات إستراتيجية التدريب بمؤسسات الحكم المحلي ومتوسطات أداء العاملين بهذه المؤسسات وذلك من خلال صياغة الفروض التآلية:

### الفرض العدمي:

لا توجد فروق معنوية بين متوسطات تنفيذ إستراتيجية التدريب بمؤسسات الحكم المحلي ومتوسطات أداء العاملين بهذه المؤسسات.

### الفرض البديل:

توجد فروق معنوية بين متوسطات تنفيذ إستراتيجية التدريب بمؤسسات الحكم المحلي ومتوسطات أداء العاملين بهذه المؤسسات.

وبما أن قيمة P-value قيمة معنوية الإختبار كانت (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية الذي حدده الباحثان (0.05) بالتالي نرفض فرض العدم ونستنتج وجود فروق معنوية

بين متوسطات تنفيذ إستراتيجية التدريب بمؤسسات الحكم المحلي ومتوسطات أداء العاملين بهذه المؤسسات ، أي أن تأثير تنفيذ إستراتيجية التدريب بمؤسسات الحكم المحلي علي أداء العاملين بهذه المؤسسات كان تأثيراً معنوياً أو جوهرياً.

4. تحليل الإنحدار البسيط لنموذج العلاقة بين إستراتيجية التدريب بمؤسسات الحكم المحلي وأداء العاملين بهذه المؤسسات:

جدول (10) يوضح قيم معاملات الإنحدار للنموذج وإختبار t لهذه المعاملات.

| النموذج       | المعامل المقدرة | قيمة أختبار (t) للمعامل المقدرة | P-value |
|---------------|-----------------|---------------------------------|---------|
| ثابت النموذج  | 2.024           | 4.216                           | 0.000   |
| متغير التدريب | 0.397           | 3.667                           | 0.000   |

إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2021م.

من خلال الجدول (10) والذي يوضح قيم معاملات نموذج الإنحدار للعلاقة بين تنفيذ إستراتيجية التدريب بمؤسسات الحكم المحلي وأداء العاملين بهذه المؤسسات نلاحظ أن قيمة معنوية الإختبار (P-value) المقابلة للثابت وميل النموذج كانت قيمتها أقل من مستوي المعنوية الذي حدده الباحث (0.05) وعلي ضوء ذلك يمكننا الإقرار بمعنوية معام هذا النموذج والذي يمكن صياغته كما يلي:

$$\hat{y} = 2.024 + 0.397x$$

حيث:

$\hat{y}$ : تمثل المتغير التابع أداء العاملين بمؤسسات الحكم المحلي.

X: تمثل المتغير المستقل إستراتيجية التدريب بمؤسسات الحكم المحلي.

حيث يلاحظ أن ثابت النموذج المقدر قد بلغ (2.024) وهو يمثل مقدار التغير في المتغير التابع أداء العاملين بمؤسسات الحكم المحلي عندما ينعلم التغير في المتغير المستقل إستراتيجية التدريب أي عندما تكون قيمته تساوي صفراً.

كذلك نلاحظ أن قيمة الميل لهذا النموذج المقدر قد بلغت (0.397) وهي تمثل مقدار التغير في المتغير التابع أداء العاملين بمؤسسات الحكم المحلي عندما يتغير المتغير المستقل إستراتيجية التدريب بمقدار وحدة واحدة.

### الخاتمة :

تناولت الدراسة أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين بمؤسسات الحكم المحلي بولاية جنوب كردفان، هدفت الدراسة إلى معرفة اثر إستراتيجية التدريب علي أداء العاملين بمؤسسات الحكم، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها تؤدي إستراتيجية التدريب إلى تصميم البرامج التدريبية من خلال توفير البيانات و المعلومات عن العاملين وتحديد الفئات المستهدفة ونوعية الجرعة التدريبية المناسبة لهم، توفر إستراتيجية التدريب أنظمة لتنفيذ البرامج التدريبية من خلال أختيار

مدربين ذات كفاءة عالية و استخدام أساليب مرنة و محفزة،أوصت الدراسة بضرورة وضع معايير دقيقة لقياس أداء العاملين تساعد في تحديد الإحتياجات التدريبية بدقة.

### **النتائج :**

من خلال عرض الإطار النظري واجراء الدراسة الميدانية توصلت الدراسة إلى:  
أن إستراتيجية التدريب تؤدي إلى تصميم البرامج التدريبية من خلال توفير البيانات والمعلومات عن العاملين وتحديد الفئات المستهدفة ونوعية الجرعة التدريبية المناسبة لهم .  
أن إستراتيجية التدريب توفر أنظمة لتنفيذ البرامج التدريبية من خلال اختيار مدربين ذات كفاءة عالية واستخدام أساليب مرنة و محفزة .

توجد إستراتيجية للتدريب في مؤسسات الحكم المحلي ولكن هنالك قصور في تنفيذها.  
أن نسبة تدريب العاملين بمؤسسات الحكم المحلي ضعيفة لتجاهل الولاية أولويات التدريب ضمن المشروعات والبرامج الأخرى .

أن تبني أنظمة حديثة لتطبيق البرامج التدريبية يساعد علي زيادة أنتاجية العاملين بمؤسسات الحكم المحلي .

أن إلزام الإدارة بتطبيق إستراتيجية التدريب يزيد من مستوى أداء العاملين.  
هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية: (أن تطبيق إستراتيجية التدريب بصورة علمية تؤثر على مستوى أداء العاملين بمؤسسات الحكم المحلي).

### **التوصيات:**

علي مؤسسات الحكم الإهتمام بتطبيق و تنفيذ إستراتيجية التدريب حسب ما هو موضوع في الخطة.

يجب وضع معايير دقيقة لقياس أداء العاملين حتى يساعد في تحديد الإحتياجات التدريبية بدقة .

علي مؤسسات الحكم المحلي تصميم برامج تدريبية حسب حوجة العاملين.  
الأهتمام بتطبيق أنظمة حديثة لتنفيذ البرامج التدريبية لضمان جودة الأداء.  
إزالة المشكلات والمعوقات الخاصة بتدريب العاملين بمؤسسات الحكم المحلي.

## الهوامش:

- (1) أحمد بشير، أثر التدريب علي أداء العاملين بمؤسسة الخطوط الجوية السعودية ، جامعة الرياض، رسالة دكتوراه، غير منشور، 2008م، ص 13.
- (2) أحمد السامري، أثر إستراتيجية التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي، جامعة الإسكندرية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2010م، ص 9.
- (3) الخضر محمود فلاقي، دور التدريب في رفع كفاءة العاملين بولاية جنوب كردفان في الفترة من 2009م إلى 2013م، كلية الدراسات العليا، جامعة الدنج، رسالة ماجستير غير منشورة. 2013م، ص 5.
- (4) عبدالباري درة، (1982) العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، عمان دار الفرقان للنشر والتوزيع، 1982، ص 69.
- (5) خالد عبدالرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، 2004، ص 84.
- (6) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لإيجاد الميزة التنافسية لمنظمة القرن واحد وعشرون، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2003، ص 79.
- (7) مؤيد السالم، وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002، ص 13.
- (8) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000، ص 243.
- (9) حامد التاج صافي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2009، ص 112.
- (10) حسن يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، الجزائر، جامعة الجزائر للنشر، 2008، ص 187.
- (11) سهيلة عباس، وعلي حسن، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر، 2003، ص 73.
- (12) سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، عمان دار المجدلاوي، 2009، ص 217.
- (13) أحمد منصور الكعب أثر البرامج التدريبية على سلوك وأداء العاملين بوزارة الداخلية ، جامعة عمان، رسالة ماجستير، عمان، 2003، ص 23.
- (14) المصادر الأجنبية