

## دور قدرات المدرب المميز في تحسين أداء العاملين - بحث استطلاعي لأراء عينة من الأفراد العاملين في المديرية العامة لتربية السليمانية

م . د. أمجد عبدالله محمد

م . م هوشمة ند محمد رسول

جامعة التنمية البشرية-كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة التنمية البشرية-كلية الإدارة والاقتصاد

amjad.mohamed@uhd.edu.iq

hoshmand.raswl@uhd.edu.iq

م . م. نيشتمان عثمان محي الدين

جامعة التنمية البشرية-كلية الإدارة والاقتصاد

[nishtman.othman@uhd.edu.iq](mailto:nishtman.othman@uhd.edu.iq)

### كورتته بهك دهريارهى تويزينه وه:

ئامانجى ئەم تويزينه وه به بريتيه له زانينى گرنگترين تواناكانى راهينهري كارامه له گه ل چوئيتى سود وه گرگرتن له و توانايانه بو به ره و پيشبردن و باشتكرردنى ئاستى جيبه جيكرردنى كار له لايهن كارمهنده كانه وه له به رپوه به رايه تى گشتى په روردهى سلیمانی.

تويزينه وه كه ئەنجامدراوه له به رپوه به رايه تى گشتى په روردهى سلیمانی، كۆى گشتى ژمارهى كارمهندانى ئەم به رپوه به رايه تيبه كه تويزينه وه كه تيدا ئەنجامدراوه بريتيه له نزيكهى (٤٠٠) كارمهن، ژمارهى فۆرمى راپرسى دابه شكراو به سهر كارمهنندان بريتين له (١٠٠) فۆرم، به لام تهنها (٨٩) فۆرم گه ريندراوته وه كه رپزه كهى ده كاته (%٢٢,٢٥). تويزه ره كان له م تويزينه وه به دا پشتيان به ستووه به و ته كنيكه ئامارييه نهى كه له به رنامهى (SPSS-VER21) دا بوونيان هه به بو دوزينه وهى هه به كه له (ناوه ندى ژميرده يى - لادانى پيوانه يى - هاوكيشه يى پيكه وه يى - چه ماوه يى ساده)

تويزه ره كان هه ستاون به به كارهيئانى پرؤگرامى (وه سف كردن و شيكارى له كۆكردنه وهى ئامارو شيكردنه وه يدا) به پشت به ستن به فۆرمى راپرسى به ئامانجى زانينى په يوه ندى گۆراوه كانى تويزينه وه كه. له به رپوشنايى ئەنجامه كانى تويزينه وه كه تويزه ره كان گه يشتونه ته كۆمه لپك ئەنجام گرنگترينيان هه بوونى په يوه ندييه له نيوان هه ردوو گۆراوه كه دا، هه روه ها هه بوونى كاريگه رى گۆراوى به كه م له سهر گۆراوى دووه م له شوينى تويزينه وه كه.

گرنگترین پيشنياره كان كه ئەم توپنژينه وه به پيشكه شى دهكات بریتييه له زیاتر گرنگی دان به راهینه ره لایهاتوووه كان له لایه ن دامه زراوه حكومييه كانه وه، به له بهر چاو گرتنى شاره زایى و ئەزمونی راهینه ره كان له پیناو بهرزکردنه وهى ئاستى كارمه ندان له دامه زراوه كاندا.

زاراوه سه ره كییه كانى توپنژينه وه كه: (چه مکی راهینه ره، تواناكانى راهینه رهى كارامه، جیبه جی كردنى كار، بهرپوه به رایه تی گشتی پهروه رده ی سلیمانی).

### المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على أهم قدرات المدرب المميز في العملية التدريبية. وكيفية أستغلالها لتحسين أداء الإداريين والموظفين في المديرية العامة لتربية السليمانية.

يشمل ميدان لبحث المديرية العامة لتربية السليمانية، وتمثل مجتمع البحث بجميع الأفراد العاملين في المديرية المبحوثة البالغ عددهم (٤٠٠) فردا، وقد وزعت (١٠٠) إستمارة وتم الإستلام (٨٩) إستمارة لتمثل عينة البحث، وبذلك تمثلت عينة البحث نسبة (٢٢,٢٥) من مجتمع البحث.

اعتمد الباحثون على التقانات الميسرة في البرنامج الإحصائي (SPSS-Ver21) لكل من (الأوساط الحسائية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط، ومعامل الانحدار البسيط) في تحليل إجابات الأفراد المبحوثين إستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها معتمداً على استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات بهدف معرفة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.

في ضوء نتائج البحث توصل الباحثون إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين قدرات المدرب المميز وأداء العاملين، كذلك وجود تأثير معنوي لقدرات المدرب المميز في تحسين أداء العاملين.

ومن أهم المقترحات التي تقدمه البحث الحاضر هي زيادة اهتمام المؤسسات الحكومية بالمدرّب المميز وقدراته مع الأخذ بنظر الاعتبار خبراتهم وتجاربهم وذلك من أجل رفع مستوى أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: مفهوم المدرب، قدرات المدرب المميز، أداء العاملين، المديرية العامة للتربية السليمانية.

### Abstract

The role of the trainer in the training process could be very effective if managed properly. In this regard, the study intends to identify the importance of the professional trainers' capabilities in the training process. It also aims to identify approaches that helps organizations to take advantage of the trainer capacity in the performance of the employees' competency specifically at General Directorate of Education in Sulaymaniyah. The quantitative research design was used through administering questionnaire. The sample size of 100 has been taken and 89 of them has been returned for the final analysis. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS-21) has been used to analyse the data through Arithmetic means, Standard Deviations, Correlation Coefficients, and Simple Regression Coefficients. The study found a significant correlation between the capacity of the professional trainer

and employees' performance in education sector. The current study recommends that public sector institution in education sector should consider the role of competent and professional trainer in the development of employees' performance in forms of capacity building, skills and competency development. Human capital investment plays a major role in the development of organizations; thus, prefrontal trainers could have major impact on the performance of employees through intensive and effective training process.

Keywords: trainer, coaching, capacity building, education sector, employees' performance.

## المحور الأول

### منهجية البحث

أولاً / مشكلة البحث: هناك مجموعة كبيرة من منظمات المجتمع المدني التي تعمل في مجال تنمية المهارات والقدرات البشرية سواءاً بالنسبة للمؤسسات الحكومية أو فيما تخص منظمات الأعمال وذلك بهدف تحسين الاداء وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ومع ذلك فان اداء الموظفين المشاركين في الدوات ليست في المستوى المطلوب، ومن هذا المنطلق قام الباحثون بالتعبير عن مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

١. هل توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات المدرب المميز وتحسين الأداء في المؤسسة المبحوثة.
  ٢. هل يوجد تأثير معنوي لقدرات المدرب المميز في تحسين الأداء في المؤسسة المبحوثة.
- ثانياً / أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف نلخص أهمها كالآتي:
١. بيان مدى إهتمام المؤسسة المبحوثة بالإستفادة من قدرات المدرب المبحوث لتحسين أداء العاملين.
  ٢. التعرف على مستوى قدرات المدرب المميز وأدوارهم المرتقبة في تحسين أداء العاملين.
  ٣. معرفة أهم قدرات عمل المدربين المميزين وذلك في ضوء الأطلاع على المصادر العلمية بهذا الخصوص وإجابات المبحوثين للإستمارة الأستبانة .
  ٤. تحديد طبيعة العلاقة والتاثير بين قدرات المدرب المميز وأداء العاملين من وجهة نظر المتدربين.
  ٥. تقديم مجموعة من الاستنتاجات و المقترحات لمديرية العامة لتربية السليمانية لغرض الأستفادة منها في تحسين أداء العاملين فيها.

### ثالثاً / أهمية البحث: تتمحور أهمية البحث بالجوانب الآتية:

١. الأهمية المنهجية: تتمثل الأهمية المنهجية للبحث في صياغة فرضيات البحث إذ في ضوئها تم رسم الأنموذج الفرضي الخاص بالبحث والذي بإمكان تحسين أداء المؤسسة المبحوثة عند تطبيقها لانموذج البحث المقترح .
٢. الأهمية النظرية: تبرز الأهمية النظرية لهذا البحث في كونه تم تناول موضوعات هامة المتمثلة بقدرات المدرب المميز ودورها في تحسين أداء العاملين بما يساعد في فتح آفاق جديدة أمام باحثين آخرين لإضافة أبعاد ومكونات أخرى لم يتناولها البحث الحاضر

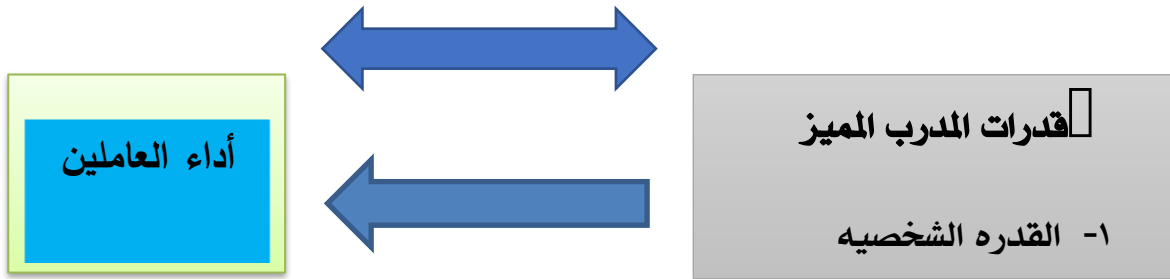
۳. **الأهمية الميدانية:** تتمثل الأهمية الميدانية لهذا البحث عن طريق تحليل البيانات وإختبار وتفسير النتائج المتحققة للحصول على المعلومات والتي تستفاد منها المؤسسة المبحوثة إذا ماتم أخذها بنظر الأعتبار فيما تتعلق بإستغلال قدرات المدرب المميز إستغلالاً أمثلاً بما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين.

رابعاً/ **فرضيات البحث:** تتمثل فرضيات البحث بالفرضيتان رئيستان وكالاتي:

✓ **الفرضية الرئيسة الأولى:** توجد علاقة إرتباط معنوية بين قدرات المدرب المميو وتحسين أداء العاملين في المؤسسة المبحوثة.

✓ **الفرضية الرئيسة الثانية:** يوجد تاثير ذات دلالة معنوية لقدرات المدرب المميز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة المبحوثة.

**خامساً / أنموذج البحث الفرضي:** وهو عبارة عن مخطط يبين علاقة الإرتباط بين قدرات المدرب المميز كمتغير مستقل وتحسين أداء العاملين كمتغير تابع، إضافةً إلى مدى تأثير قدرات المدرب المميز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة المبحوثة.



الشكل (1) أنموذج البحث الفرضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين بالأعتماد على المصادر العلمية

سادساً / **حدود البحث:** يتمركز حدود البحث بالآتي:

١. الحدود الموضوعية: يتمثل بدور قدرات مدرب المميز في تحسين أداء العاملين.

٢. الحدود المكانية: تتمثل بال مديرية العامة لتربية السليمانية.

٣. الحدود الزمانية: وتمثلت بالفترة الممتدة من (٢٠٢٠/١٢/١) الى (٢٠٢١/٥/١)

٤. الحدود البشرية: تمثلت بعينة من الأفراد العاملين في المديرية العامة لتربية السليمانية

**سابعاً / منهج البحث:** تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، فضلاً عن اعتماد تقانات هذا المنهج في تحصيل مستلزمات البحث من البيانات، والتي تم تحصيلها بالإفادة من استمارة استبانة مناسبة، تم تصميمها على وفق السياقات العلمية.

**ثامناً/ اساليب جمع البيانات والمعلومات:** من اجل الحصول على البيانات المتعلقة بمتغيري البحث تم الاعتماد على الآتي:

١- **الجانب النظري:** وتشمل رسائل ماجستير و البحوث المنشورة في المجلات الأكاديمية والكتب العربية والاجنبية ذات العلاقة بالموضوع بالاضافة الى شبكة الانترنت، وذلك للتعرف على الاسس والطرق العلمية المناسبة في كتابة هذا البحث.

٢- **الجانب الميداني:** تم استخدام استمارة الاستبيان بوصفها مصدراً أساسياً لجمع البيانات، وتم تصميم الاستمارة بالشكل الذي ينسجم مع واقع العينة المبحوثة.

وتكونت الاستمارة من ثلاثة أجزاء رئيسية، يحتوي الجزء الأول على المعلومات الشخصية كالجنس، التحصيل الدراسي، المنصب الوظيفي، مدة الخدمة وعدد الدورات التي شارك فيها، والثاني احتوى على المقاييس الخاصة لقدرات المدرب المميز، فيما احتوى الثالث على الفقرات الخاصة باداء العاملين، وأُعدت مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح بين من لا اتفق بشدة إلى اتفق بشدة وبدرجات تتراوح من (1 - 5) لتحديد مستوى الاستجابة نحو فقرات الاستمارة. وقام الباحثون بتصميم استمارة الاستبيان بعد الاطلاع على ادبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث والاستفادة منها في صياغة عبارات الإستمارة، والتي تحتوي على (٢٣) عبارات لمتغيري البحث الرئيسة والفرعية.

## المحور الثاني

### الإطار النظري للبحث

#### أولاً / مفهوم القدرة:

تم تعريف مفهوم القدرة على أنه مزيج متنامي من القدرات والسمات والعلاقة القائمة التي تشجع على وجود واعتماد وأداء النظام. ان صُنفت سمات القدرة كما أو ضحها برينكرهوف ومورجان (٢٠١٠) في خمس قدرات أساسية بما في ذلك القدرة على الالتزام والمشاركة، والقدرة على تنفيذ المهام التقنية، والمهام اللوجستية وتقديم الخدمات، والقدرة على الاتصال والدعم، والقدرة على أن تكون الأعمال مرنة وقابلة للتبني، والقدرة على الحفاظ على توازن والتنوع والتماسك. (Brinkerhoff, Morgan, 2010: 2-10)

قامت (شراب، ٢٠٠٧: ٢٠) بتعريف القدرة على أنها امتلاك الفرد للقدرة وأدائه فيها، سواء كان هذا الذكاء عقلياً وحركياً أو عملياً، فهذه القدرات تولد مع الإنسان ولكنها تختلف من إنسانٍ لآخر حتى الإنسان نفسه تختلف قوة إستعداده من قدرة لأخرى، وهي المقدره على فعل الشئ في اللحظة التي يطلب منه.

يعرف برنامج الامم المتحدة الإنمائي القدرات بأنها "قدرة الأفراد والمؤسسات والمجتمعات على أداء وظائفها، وحل مشكلاتها، ورسم الأهداف وتحقيقها على نحو مستدام" (دليل قياس القدرات UNDP، ٢٠١٠).

قدمت (جامعة المجمع، ٢٠١١: ٣٢) مجموع السلوك والمعارف والمهارات المتجانسة واللازمة لأداء مهمة معينة.

بعد قراءة و إستعراض المصادر الأكاديمية حول مفهوم القدرة نستنج أن القدرة عبارة عن القدرات العقلية والعاطفية والبدنية والقدرات الجوهرية التي تتمثلها الأشخاص والمجموعة والمؤسسات والتي يجب استغلالها من صالح أهدافها.

### ثانياً / مفهوم المدرب:

(Center for creative leadership, 2016: 2) أشار إلى أنه بإمكان تعريف المدرب: بأنه الشخص الذي يقوم بنقل المعرفة وإكتساب المهارات للمتدربين.

و كما يعرف بالشخص الحاصل على الشهادة في مجال معين و يمتلك مهارات متخصصة لتحقيق الأهداف المحددة لتمكين الأفراد و تمكينهم لتطوير جداراتهم و تحسين أدائهم (اتحاد المدربين العرب، ٢٠١٨ )

المدرب بصورة عامة هو نمط خاص من القيادة الذي يقوم بتنفيذ القرارات الإستراتيجية مع الأفراد أو المجموعة أو على مستوى المنظمة ككل، يهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة والعقلانية. (Manfred, 2018: 4).

يرى (Khalaj & etal) (2011: 3596) أن المدرب هو مهنة تختلف عن المهنات الأخرى في المجتمع، كما يتوقع أن يقدم المثال الجيد والمرن للمجتمع.

ومن جانب آخر قام (Eliade's) (2016:P10) و وصف المدرب بأنه نمط قيادي، إذ في السنوات الأخيرة مكان الإهتمام الشركات وذلك من أجل رفع مستوى أداء العاملين من مستويات المنخفضة إلى مستويات العالية كما في الواقع الحالي. وعرفه (Harper,2012:P23) على أنه عبارة عن الفرصة الذهبية للشركات والذي ساعد القيادات الإدارية في العمل على تحقيق المصالح العامة.

كما عرفه (رجيم واخرون، ٢٠١٧: ٤٧) على أنه الشخص المسؤول عن إعداد و اختيار المادة العلمية المناسبة لتلبية اهداف التدريب وذلك انه من المهم ان يتم اختيار المدرب المناسب القادر على استخدام وسائل التدريب و ومستوى، اساليبه المتنوعة بما يتفق مع طبيعة المتدرب وأهدافه التدريب.

في ضوء ما سبق قام الباحثون بتقديم تعريف المدرب على أنه الشخص الذي قادر على إحداث التغيير الإيجابي في نفوس الآخرين إذ يساعدهم في إكتساب المعلومات والمهارات وبالتالي أداء الأعمال بكفاءة وفاعلية عاليتان..

### رابعاً / متطلبات عمل المدرب المميز: (ابو النصر، ٢٠٠٩: ٧٢-٧٧)

#### ١-المؤهلات (Qualifications):

أ. شهادة أكاديمية سواء من معهد أو كلية أو جامعة، ويفضل من حصل على شهادات أعلى مثل: دبلوم الدراسات العليا والماجستير والدكتورا.

ب. حضور برنامج تدريب المدربين T.O.T والنجاح فيه.

ت. عضوية إحدى الجمعيات المهنية في مجال المهنة التدريب.

ث. في كثير من الدول المتقدمة يطلب من المدرب الحصول على الرخصة المهنية الخاصة بمزاولة مهنة التدريب.

۲-المعارف ( Knowledge ) حددت (الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية American Society for Training and

Development) هي المعارف التالية:

أ. معرفة بالفرق بين الفردية بين البشر. ب. معرفة بالسلوك التنظيمي.

ت. معرفة بالمنظمات المجتمع. ث. معرفة بظواهر ومشكلات المجتمع.

۳-الصفات (Traits): الصفات هي عبارة عن (اللباقة، الموضوعية، الصبر، الهدوء، الديمقراطية).

۴-المهارات Skills: قدرة على أداء العمل أو المهمة المطلوبة بالشكل المطلوب و بإتقان و في الوقت المحدد و بأقل

تكلفة ممكنة بمعنى أن: (المهارة = رغبة + قدرة + سرعة + إتقان)

من المهارات التي يجب أن تتوفر لدى المدرب نذكر:

أ. مهارة التفاعل ب. مهارة الإتصال ت. مهارة الإقناع.

ث. مهارة التقويم ج. مهارة العرض والتقديم. ح. مهارة استخدام لغة الجسم .

۵-الخبرات (Experiences) هناك مجموعة من الخبرات والتي لابد أن توجد في شخص المدرب منها:

أ. خبرات التدريب ب. خبرات الفنية ت. خبرات إشرافية.

ث. خبرات إدارية ج. خبرات في توزيع المهام و فرق العمل.

كما أشار (مركز إعالم حقوق الإنسان والديمقراطية، ۲۰۱۱: ۳۲) أن من متطلبات والمهارات الأساسية للمدرب المميز

هي:

۱. مهارات إدارة الوقت..

۲. مهارات الإتصال والتواصل.

۳. مهارات إدارة المجموعات.

خامساً/القدرات اللازمة لمدرسين:-

هناك العديد من القدرات والمهارات ايجب ان تتوافر في المدرب منها (نعمان, ۲۰۰۸: ۳۲- ۳۴):

۱. القدرات التعليمية والتدريبية: أي القدرة على نقل المعلومات للآخرين من خلال ممارسة نوع من أنواع

الاتصال بين المتدرب والمدرب حيث يكفل المدرب وصول أو سريان المعلومات والخبرات للمتدربين الأمر الذي يتطلب منه فهم الأساليب الحديثة وطرق استخدامها.

۲. المهارات الاجتماعية: أن يتصف المدرب بأن يكون اجتماعياً و فاعلاً عند الاختلاط بالناس ولديه القدرة على

تكوين العلاقات الإنسانية الطيبة حتى يتمكن من معرفة ما يتعرض إليه المتدربين من صعوبات أثناء التدريب.

۳. المهارات القيادية: فالمدرب هو القائد للمتدربين فيجب أن تتوفر لديه مهارة التخطيط والتنظيم والتوجيه

والمتابعة ويربط بذلك القدرة على تقييم المتدربين.

۴. المرونة: اي القدرة على إحداث تغييرات في مجرى السلوك نحو الاتجاه الهادف وفي الوقت المناسب أي أن لا

يكون عقله أسير فكر معين لا يستطيع الانفكاك عنه.

أشار (بيتر ريلي، ٢٠٠٨: ٨) إن المرونة في العمل تؤدي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والمميزات منها:

أ. خفض النفقات تحسين الجودة والخدمة.

ب. زيادة الإنتاجية.

ت. الحماية من مخاطر التغيير.

ث. الوفاء بمتطلبات العرض.

٥. القدرة على التفكير الإيجابي: أي تطبيق بعض الأفكار بطريقة علمية مناسبة فيما يمارسه حتى يكون قادراً على بث روح الابتكار لدى المتدربين. إن المدرب يمثل أهم عامل في نجاح خطة التدريب حيث انه أهم محور في توصيل رسالة التدريب، فعن طريقه يتم نقل وتوصيل هذه الرسالة ولذا فهو يمثل أداة التغيير والذي من خلاله يعمل على إضافة وتغيير مفاهيم الآخرين ( المتدربين ) من حيث اتجاهاتهم ومعلوماتهم).

#### سادساً/ أدوار المدرب

أشار (نعمان, ٢٠٠٨: ٣٢-٣٤) بأن هناك أدوار أساسية يجب أن يقوم بها المدرب:-

1- أن يكون لديه القدرة الجيدة في توصيل المعلومة ورسالة التدريب وتفاعله مع المشاركين في العملية التدريبية.  
2- أن تكون لديه القدرة على إكساب المتدربين المهارات والمعارف والاتجاهات اللازمة لتحقيق فعاليات العملية التدريبية في الواقع العملي اي ان يركز على مساعدة المتدربين على تطبيق ماتم اكتسابه من معارف ومهارات واتجاهات خلال التحاقهم

بالبرنامج التدريبي ونقل أثر التدريب الى الواقع العملي.

3- أن تكون لديه القدرة على تفعيل الحوار والمناقشة مع المجموعات التدريبية وإيصالهم الى القناعة بأن التدريب مهم في عملهم ويؤدي الى التحسن في الأداء وأن يعمل على تفعيل الموقف التدريبي وإيصال المعلومات وتوجيه الخبرات بكفاءة الى المتدربين وهناك مجموعات يمكن ان يتم إختيار المدربين منها و هي:-

أ. الاختصاصيون في مختلف الحقول المطلوبة مثل الكمبيوتر وتحليل النظم وعلم النفس.

ب. الخبراء الذين يعملون في مجال الاستشارات في موضوعات معينه تنظيمية وسلوكية وغيرها.

ت. أساتذة الجامعات من الأكاديميين في مختلف التخصصات التي تغطي موضوعات الدورات التدريبية المطلوبة

ث. المدربون الممارسون حيث يمتاز هؤلاء بالخبرة العملية فيستطيعون أن يعرضوا على المتدربين خبراتهم

ويناقشونهم في مشكلاتهم ويتبادلوا معهم وجهات النظر في حلها.

ج. أعضاء الإدارة العليا في المنظمة التي يعمل فيها المتدربون حيث يمتاز هؤلاء بالإجابة على أسئلتهم بشأن

العمل ومشكلاته وخطته بالإضافة الى إتاحة الفرصة أمام الطرفين لتبادل الآراء والأفكار بشأن مشكلاتهم في المنظمة

ح. المسؤولون في جهاز معين له صلة بأعمال المتدربين كوزارة المالية التي تقوم بعقد دورات تدريبية في برنامج

النظام المحاسبي الحكومي.



ویتفرع من هذین النمطین الرئیسیین خمسة انماط شائعة للمدربین هی

- أ. (نمط المدرب الصارم) : (+C-T) وهذا النمط لديه اهتمام عالی بالمحتوى والأسالیب التدريبیة على حساب العلاقات الإنسانية للمتدرب
- ب. (نمط المدرب الإجتماعی) : (-C+T) وهو النمط الذى يظهر اهتماما متدنیا بالمحتوى التدريبی، مع اهتمام عالی بالجانب الإجتماعی للمتدرب .
- ت. (النمط الوسطی) : (C T) وهو النمط التوفیقی الذى يظهر اهتماما متوسطا بكل من المحتوى التدريبی والمتدربین.
- ث. (النمط السلبی) : (-C- T) وهو النمط اللامبالی من خلال إهتمام متدنی بكل من المحتوى التدريبی والمتدربین.
- ج. (نمط المدرب الفعال) : (+C+ T) وهو النمط الذى يظهر اهتماما عالیا بكل من المحتوى التدريبی والمتدربین.

### سابعاً / أداء العاملين

**تعریف الأداء:** درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس كيفية تحقيق أو إشباع متطلبات الموارد البشرية. (عمي, موسى, ٢٠١٥: ١٣٢)

- **أو هو الأثر الصافي** لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير على درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. (عباس, ٢٠١١: ٢٣٩)

و كما يعرف (نصيف, ٢٠١٧: ٣٣) على أنه مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم انجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقا والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف و الإنحراف عن ما هو المخطط و وضع الحلول التي تكفل تجاوز القصور والتجنب الإنحراف في الإنتاج مستقبلا.

يعتبر مفهوم الأداء: - كما عرف أداء العاملين على أنه عبارة عن الناتج الفعلي للجهد المبذول من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وامكانياته وفي الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء. (بودهان, ٢٠١٦: ٧)

### ثامناً /العوامل المؤثرة على أداء العاملين:

- يرى كل من (الرواحنه, ٢٠١٣: ٤١) ، (نصيف, ٢٠١٧: ٣٤) بأن هنالك مجموعة من العوامل التي تؤثر على أداء العاملين كما يلي:
- ١-العوامل الفنية: وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، والهيكل التنظيمي، وطرق و أساليب العمل. أن الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح و مباشر على كفاءة المنظمة و الأفراد، فنوعية الآلات و كميتها و الطرق و الأساليب العلمية المستعملة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.
  - ٢-الدافعية الفردية:- حيث يجب أن يتوفر الدافع لكل فرد على العمل، و قد يكون الدافع ضعيفا أو قويا.

۳-مناخ أو بيئة العمل:- يجب تهيئة بيئة و مناخ العمل، على كافة المستويات التنظيم، الإدارة، القسم) لتكون محفزة للفرد في أدائه لعمله.

۴- القدرة على أداء عمل معين:-الفرد يجب أن تتوفر لديه القدرة على أداء العمل المحدد له.

#### تاسعاً/معايير أداء العاملين:

قدموا (رجم واخرون، ۲۰۱۷: ۵۷) بأن هنالك أربعة معايير أساسية لتقييم أداء العاملين وهي:

- ۱- الجودة: تمثل جودة الأداء مدى مطابقة أداء العامل لما هو منتظر منه ( مستوى أداء العامل) وتنعكس أيضا الى مدى تلبية رغبات العملاء . حيث يتم مقارنة كمية أو حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف وذلك بعد،
- ۲- الكمية: يقصد بها حجم العمل المنجز تحديد كمية العمل المطلوبة من العامل، حيث يجب أن تكون الكمية المستهدفة متوافقة مع قدرات العاملين .
- ۳- الوقت: يمثل الوقت أحد أهم موارد المؤسسة(الموارد وغير قابل للتعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب و الكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال .
- ۴- الإجراءات: يجب الاتفاق على الطرق و خطوات والأساليب الضرورية لتقييم أداء العامل للنشاط أو المهمة باستخدامها لتحقيق الاهداف

#### عاشراً /مقاييس أداء العاملين:-

يوضح (الرواحنه، ۲۰۱۳، ص ۴۱) المقاييس الأساسية لأداء العاملين في الآتي:

- ۱-زيادة مستوى الرضا الوظيفي. ۲- تطور أداء العمال.
  - ۳-اختبار العمال تحت التجربة . ۴- الإحساس بالمسؤولية.
- إحدى عشرة/مكونات الأداء:**
- يشير(محمد، ۲۰۱۶: ۵۹) إلى مكونات الأداء بأنها ثلاث مكونات الأساسية والتي هي:
- 1- كمية العمل :يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، تعبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2- نوعية العمل :تعني مستوى الدقة والجودة، ومدى مطابقة الجهد المبذول للمواصفات ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته، ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، لكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3- نمط إنجاز العمل :يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد. في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.

### أثنى عشر/ أداء الفعال للعاملين:

أشار(جيبين، ٢٠١٦: ٨) إن الأداء الفعال لأي موظف هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة أبرزها ما يلي:-

١-كفايات الموظف: و نعني بها معلوماته، و مهاراته و اتجاهاته و قيمة.

٢-متطلبات العمل (الوظيفة): و نهني بها المهام والمسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة

من الوظائف.

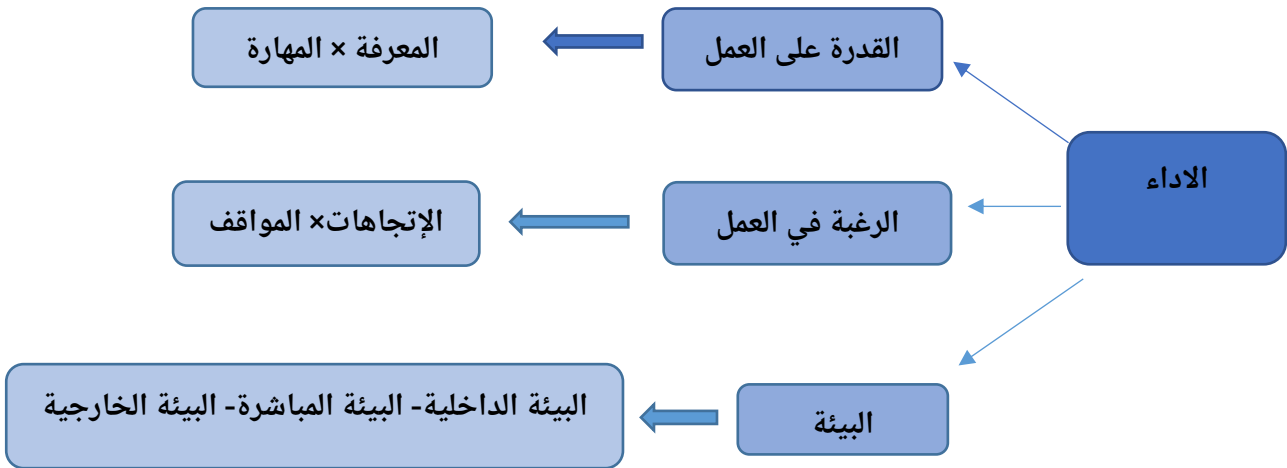
٣-بيئة التنظيم: و تتكون من عوامل داخلية و عوامل خارجية. ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال

للموظف أهداف التنظيم و هيكله و الإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية فتتمثل بالعوامل الإقتصادية

والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية.

الأداء الفعال = كفايات الموظف × متطلبات الوظيفة × بيئة التنظيم./ النموذج الرياضي للأداء:

الأداء= القدرة على العمل × الرغبة على العمل × البيئة.



شكل (٢) النموذج الرياضي للأداء

المصدر: جيبين، عبد الوهاب محمد، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف،

جامعة سانت كليمنتس العالمية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجمهورية السورية، ٢٠١٦.

### المحور الثالث

### الجانب العملي

### أولاً / اختبار الثبات (Reliability):

ان الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي ان المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة

المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس المجتمع. ولغرض التأكد من ثبات المقياس المستخدم تم استخدام معامل (الفا

كرونباخ) للوقوف على دقة إجابات أفراد مجتمع البحث.

وتعد قيم معامل (الفا كرونباخ) مقبولةً إحصائياً عندما تكون هذه القيم مساوية أو أكبر من (0.70) على وجه التحديد في البحوث المحاسبية والإدارية.

ويوضح جدول التالي أن قيمة معامل الفا كرونباخ تساوي (0.943) مرتفعة جداً على المستوى الإجمالي للمتغيرات (33) تعد مقبولة من الناحية الإحصائية.

الجدول (1) اختبار الثبات

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.943	33

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين إستناداً على برنامج SPSS

### ثانياً / وصف عينة البحث:

#### الخصائص الديموغرافية والعلمية لعينة البحث

تتضح من المؤشرات الإحصائية للجدول (2) بأن (47.2%) من عينة البحث هم من شريحة الذكور، أما شريحة الإناث بلغت (52.8%) من عينة البحث، وتدل ذلك ان توزيع العاملين في الدائرة المبحوثة متقاربة نسبياً حسب الجنس.

الجدول (2) توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
47.2	42	ذكور
52.8	47	الإناث
100.0	89	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين إستناداً على برنامج SPSS

تتبين في ضوء المؤشرات الإحصائية للجدول (3) بأن (24.7%) من عينة البحث من حملة شهادة أقل من أعدادية فما دون وأن (18%) يحملون شهادة دبلوم وأن (48.3%) من عينة البحث يحملون شهادة بكالوريوس، وأن (4.5%) من عينة البحث يحملون بالتساوي دبلوم عالي و ماجستير. وتدل ذلك ان اكثرية العاملين في الدائرة المبحوثة من حملة شهادة البكالوريوس.

الجدول (3) توزيع أفراد عينة البحث حسب التحصيل الدراسي

النسبة المئوية%	التكرار	فئات المؤهل
24.7	22	أعدادية فما دون
18.0	16	دبلوم
48.3	43	بكالوريوس
4.5	4	دبلوم عالي

4.5	4	ماجستير
.	.	دكتوراه
89.0	۸۹	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين إستناداً على برنامج SPSS

تظهر عن طريق المؤشرات الإحصائية للجدول (٤) أعلاه بأن (١,١%) من عينة البحث هي من شريحة المدير العام وأن هنالك نسب بالتوالي (٢,٢%)، (٧,٩%)، (٥,٦%)، (١٠,١%) للمناصب الأخرى من نائب المدير ومدير وحدة الإدارية رئيس القسم و مسؤول الشعبة التي عادة تقل نسبتهم في مجتمع أي دراسة لأنها من المناصب العليا والوسطى والتي تعتمد على عدد محدود من الأفراد، أما غالبية أفراد عينة البحث تتمثل بالموظفين إذ بلغت نسبتهم (73.0%).

الجدول (٤) توزيع أفراد عينة البحث حسب المنصب الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى الوظيفية
1.1	1	المدير العام
2.2	2	نائب المدير العام
7.9	7	مدير
5.6	5	رئيس القسم
10.1	9	مسؤول الشعبة
73.0	65	موظف
100.0	89	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين إستناداً على برنامج SPSS

تكشف المؤشرات الإحصائية للجدول (5) أعلاه بأن المرتبة الأولى من أفراد عينة البحث من أصحاب مدة الخدمة ٥ إلى ١٠ سنوات (٣٢,٦%)، وتأتي في المرتبة الثانية أفراد عينة البحث من أصحاب مدة الخدمة ٢١ سنة فأكثر (27.00%)، كما جاءت أصحاب مدة الخدمة من ١٦ إلى ٢٠ سنة في المرتبة الثالثة (20.2%)، أما بالنسبة للمرتبة الرابعة جاءت أصحاب مدة الخدمة من ١١ إلى ١٥ سنة (18.00%)، ففي المرتبة الأخيرة جاءت أصحاب أقل من ٥ سنوات بنسبة مؤية (٢,٢%). وهذا دليل على ان اكثرية العاملين في الدائرة المبحوثة من أصحاب مدة الخدمة ٥ إلى ١٠ سنوات .

الجدول (٥) توزيع أفراد عينة البحث حسب مدة الخدمة

النسبة المئوية %	التكرار	فئات الخبرة
2.2	2	أقل من ٥ سنوات
32.6	29	من 5 إلى 10 سنوات
18.0	16	من 11 إلى 15 سنة
20.2	18	من ١٦ إلى ٢٠ سنة
27.0	24	٢١ سنة فأكثر
100.0	100	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين إستناداً على برنامج SPSS

تشیر معطیات الجدول (٦) أعلاه بأن النسبة الأعلى من أفراد عينة البحث من الذين شاركو في دورة واحدة فقط إذ بلغت (24.7%)، كما تأتي في المرتبة الثانية مشاركو في دورتان (20.2%)، أما بالنسبة المشاركون في خمس دورات فما فوق تأتي في المرتبة الثالثة إذ بلغت (19.1%) وهذه تعطينا مؤشرات إجابية، أما فيما تتعلق بالأفراد المبحوثين الذين شاركو في ثلاث دورات تأتي في المرتبة الرابعة (16.9%)، أما فيما تخص أفراد المبحوثين الذين لم يشارك في دورة بلغت (14.6%) فهذه تعطينا مؤشرات سلبية إذ يجب على المؤسسة المبحوثة الإهتمام بفتح الدورات التدريبية حسب إحتياجات الموظفين، وفي المرتبة الأخيرة تأتي أفراد المبحوثين الذين شاركو في أربع دورات (4.5%).

الجدول (٦) توزيع أفراد عينة البحث حسب عدد الدورات التي شارك فيها

النسبة المئوية %	التكرار	الدورات التدريبية
14.6	13	لم يشارك في دورة
24.7	22	دورة واحدة
20.2	18	دورتان
16.9	15	ثلاث دورات
4.5	4	اربع دورات
19.1	17	خمس دورات فما فوق
100.0	89	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين إستناداً على برنامج SPSS

ثالثاً / وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:

١- وصف وتشخيص قدرات المدرب المميز:

الجدول (٧) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لقدرات المدرب المميز

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	مضمون العبارات	العبارات
.96425	4.0449	نستفيد اكثر من المدرب صاحب المستوى التعليمي الاعلى	X1
.89031	4.1910	نرتاح بالمدرب ذات خبرة اكثر وسنوات عمل اكثر في مجال التدريب	X2
1.15001	3.8652	المدرب الحامل لشهادة التدريب العالمية اكثر تأثيرا من صاحب الشهادة المحلية	X3
.98222	3.9663	المظهر الخارجي مهم للمدرب عند التدريب	X4
.97583	4.1573	استخدام لغة الجسد وحركة اليدين والوجه والنظرة المتساوية للجميع شرط نجاح المدرب	X5
.80648	4.3933	نفضل المدرب ذات صفات الهدوء والمرونة والصبر	X6

90960	4.3034	التخطيط لعملية التدريب لها دور اساسي في التدريب	X7
.87934	4.2360	الاعداد والتهيئة امر ضروري للمدرب الناجح	X8
.90693	4.1348	الاهتمام بمقدمة شيقة وربط الموضوع بامثلة واقعية له تاثير في المتدربين	X9
.87190	3.9663	عرض مخرجات الدورة بوضوح مهم جدا للمدرب	X10
.89645	4.0562	استقبال ملاحظات الاخرين، واعطاء الملاحظات للاخرين شروط نجاح المدرب	X11
.89474	4.0787	تلخيص الافكار وربطها بالافكار المستقبلية من صفات المدرب الناجح	X12
.92312	4.0112	استخدام وسيلة اداء الادوار التمثيلية مؤثرة جدا للمدرب الناجح	X13
.99398	3.7865	الاستعانة بحالات دراسية في الدورات تعطي قوة للمدرب	X14
.99128	3.8315	عرض الافلام في الدورات دليل نجاح المدرب	X15
.85862	4.1124	تشجيع المتدربين لحل التمارين في الدورة لها دور لنجاح الدورة	X16
.92712	3.8764	الاستبيانات في الدورة دليل قوة المدرب	X17
.84528	4.1124	أن يكون مدركاً للنواحي السلوكية وطرق التعامل معهم	X18
.78204	4.0449	الاهتمام بالمتدرب و الاشعار باهمية ارائهم وخبراتهم مؤشر قوة المدرب	X19
.85818	4.3034	يجب على المدرب أن يكون على دراية كاملة بالمادة التدريسية وملماً بأحدث التطورات	X20
.90001	3.9101	المدرب المؤثر يتفاعل مع مشاعر المتدربين والإجابة بصورة بناءة على الأسئلة	X21
.89059	4.1573	لدي المدرب القدرة على التجديد والتطوير المستمر في مادة التدريب وأساليبه.	X22
.92932	4.0000	لدى المدرب الادراك لاحتياجات المتدرب ورغباته أثناء عملية التدريب	X23
.91424	٤,٠٦٦٩	المعدل	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين إستناداً على برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول (7) بأن (X6) في مقدمة المتغيرات تجانساً من حيث اجابات أفراد العينة إذ بلغ الوسط الحسابي له (٤,٣٩٣٣) وبانحراف معياري (80648)، في حين جاء (X7) في المرتبة الثانية من حيث التجانس تبعاً لاجابات أفراد العينة المبحوثة، إذ بلغ الوسط الحسابي لهم (٤,٣٠٣٤) وبانحراف معياري (90960). هذا من جانب، أما من جانبٍ آخر يأتي (X14) كانت الاجابات ضعيفة نسبياً نحوها إذ بلغ الوسط الحسابي لها (٣,٧٨٦٥) وبانحراف معياري قدره (99398)، بعدها يأتي (X3) من حيث قلة التجانس لإجابات أفراد عينة البحث بالوسط الحسابي (3.8652) وبانحراف المعيري قدره (1.15001) .

كما نستنتج من الجدول (7) ايضاً ان غالبية المتغيرات التي تصف قدرات المدرب المميز كانت ايجابية وتقترب من مستوى الاجابة أوافق وذلك مايشير له المعدل العام للأوساط الحسابية وقد بلغت قيمته (٤,٠٦٦٩) ويعني هذا أن آراء الأفراد المبحوثين أكثر توافقاً، في حين المعدل العام للانحراف المعيري بلغ (91424). بقارنته مع قيمة الوسط نجد ان هناك تجانس وتقارب بالاجابات للمتغيرات وانها ليست مشتتة كثيراً .

[jzsb.univsul.edu.iq](http://jzsb.univsul.edu.iq)

٢- وصف وتشخيص لتحسين أداء العاملين:

الجدول الرقم (٨) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتحسين أداء العاملين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	مضمون العبارات	العبارات
.99770	4.0674	الدورات التدريبية تساعد على بناء علاقات عمل جيدة مع الزملاء	Y1
.91701	4.0000	ساعد البرنامج التدريبية على الإتقان في العمل اكثر	Y2
.89816	3.9888	يؤدي التدريب على تنفيذ الأعمال الوظيفية بسهولة	Y3
.88729	3.9101	يساهم التدريب على امتلاك المعارف اللازمة للموظفين لأداء مهامهم.	Y4
1.17375	3.6067	تؤثر الدورات التدريبية في زيادة الالتزام الموظفين باوقات الدوام	Y5
1.02135	3.8427	الدورات التدريبية تزيد تعاون الموظفين مع بعضهم في حالة وجود أعباء إضافية.	Y6
.84241	3.9213	الدورات تحفز رغبة الموظفين في إنجاز أعمالهم على أكمل الوجه	Y7
1.03600	3.9213	من نتائج المشاركة في الدورات التدريبية التقليل من اخطاء العمل	Y8
1.04177	3.7753	تؤدي الدورات التدريبية الى زيادة رضا الزبائن من اداء الموظفين	Y9
1.06576	3.9775	الدورات التدريبية تشجع على الابداع وايجاد طرق جديدة للعمل	Y10
٠,٩٨٨١٢	٣,٩٠١١	المعدل	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين إستناداً على برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول الرقم (8) بأن (X1) في مقدمة المتغيرات تجانساً من حيث اجابات أفراد العينة إذ بلغ الوسط الحسابي له (٤,٠٦٧٤) و بانحراف معياري (99770)، في حين جاء (X2) في المرتبة الثانية من حيث التجانس تبعاً لاجابات أفراد العينة المبحوثة، إذ بلغ الوسط الحسابي لهم (٤,٠٠٠٠) و بانحراف معياري قدره (91701). هذا من جانب، أما من جانب آخر يأتي (X5) كانت الاجابات ضعيفة نسبياً نحوها إذ بلغ الوسط الحسابي لها (٣,٦٠٦٧) و بانحراف معياري قدره (1.17375)، بعدها يأتي (X9) من حيث قلة التجانس لإجابات أفراد عينة البحث بالوسط الحسابي (3.7753) و بانحراف المعياري قدره (1.04177) .

كما استنتج من الجدول (8) ايضاً ان غالبية المتغيرات التي تصف المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) كانت ايجابية نسبياً وتقترب من مستوى الاجابة أوافق وذلك ما يشير له المعدل العام للأوساط الحسابية وقد بلغت قيمته (٣,٩٠١١) ويعني هذا أن آراء الأفراد المبحوثين تقترب من أوافق، في حين المعدل العام للانحراف المعياري بلغ (٠,٩٨٨١٢) بقارنته مع قيمة الوسط نجد ان هناك تجانس وتقارب بالاجابات للمتغيرات وانها ليست مشتتة كثيراً.

رابعاً / (أختبار علاقة الارتباط،، اختبار الفرضيات،، الإنحدار البسيط):

١- أختبار علاقة الارتباط بين المحورين:

الجدول الرقم (٩) علاقة الارتباط **Correlations**

		V1	V2
V1	Pearson Correlation	1	.785**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	89	89
V2	Pearson Correlation	.785**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	89	89

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين إستناداً على برنامج SPSS

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار وجود علاقة بين المتغيرات، وتشير النتائج المبينة في جدول الاعلى إلى أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) تساوي 0.000 وهي اقل من (٠,٠٥) كما أن قيمة معامل الارتباط المحسوبة تساوي (٠,٧٨٥)، مما يدل على وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية، وبالتالي قبول الفرضية الأولى (توجد علاقة إرتباط ايجابية بين قدرات مدربي منظمات المجتمع المدني وتحسين أداء العاملين في المؤسسة المبحوثة)، بمعنى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات قيد البحث عند مستوى (٠,٠١).

ويوضح الجدول التالي قيمة معامل التحديد (R2) والبالغة (٠,٦١٧) التي تفسر أن (٦١,٧%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع، أما النسبة المتبقية تمثل متغيرات خارجية لم تؤخذ بنظر الاعتبار في هذا البحث.

الجدول الرقم (١٠) معامل التحديد

Model	R	R2
1	.785 <sup>a</sup>	.617

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين إستناداً على برنامج SPSS

٢- اختبار الفرضيات:

تشير قيمة (F) المحسوبة حسب المؤشر الكلي (140.160)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (٣,٩٦٠)، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (٠,٠٠٠) كان أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (٠,٠٥).

الجدول الرقم (١١) أختبار الفرضيات ANOVAa

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	28.434	1	28.434	140.106	.000 <sup>b</sup>
	Residual	17.656	87	.203		
	Total	46.091	88			

a.

Dependent Variable: V2

b. Predictors: (Constant), V1

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين إستناداً على برنامج SPSS

## ٣- الإنحدار البسيط

جدول (١٢) الإنحدار البسيط<sup>a</sup> Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-.492	.375		-1.313	.193
	V1	1.082	.091		11.837	.000

a. Dependent Variable: V2

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين إستناداً على برنامج SPSS

تظهر نتائج الجدول (١٢) الى وجود تأثير معنوي موجب لقدرات المدربين في أداء العاملين، وذلك في ضوء قيمة الميل الحدي (B) والبالغة (0.785)، والذي يعني ان كلما قمنا بزيادة (١%) في قدرات المدربين سيؤدي إلى زيادة (78.5%) في أداء العاملين، حسب المؤشر الكلي لقيمة (f) المحسوبة (١٤٠،١٦٠)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (٣،٩٦٠)، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (٠،٠٠٠) كان أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (٠،٠٥).

## المحور الرابع

## الأستنتاجات والمقترحات

## أولاً / الإستنتاجات:

١. تشير نتائج البحث أن أفراد المبحوثين لا يفضلون المدربين الذين يحملون الشهادة التدريبية العالمية على حساب المدربين الذين يحملون الشهادة التدريبية المحلية.
٢. نستنتج في ضوء نتائج التحليل الأحصائي لمتغيرات البحث بأن أفراد المبحوثين لا يوافقون على تأثير الدورات التدريبية في زيادة الالتزام الموظفين باوقات الدوام.

٣. أظهرت نتائج الوصف والتشخيص الخاصة بمتغير(متطلبات قدرات المدرب) في المؤسسة المبحوثة أن معظم الأفراد المبحوثين يتفوقون ايجابيا على وجود متطلبات قدرات المدربين في المنظمات المبحوثة وخاصة فيما يرتبط بصفات الهدوء والمرونة والصبر والتخطيط لعملية التدريب و الدراية الكاملة للمدرب بالمادة التدريبية.
٤. تبين نتائج البحث ان ( تحسين أداء الموظفين) في المؤسسة المبحوثة بمستوى مرتفع وان المبحوثين متفوقون على ان الدورات التدريبية تساعدهم على بناء علاقات عمل جيدة مع زملاءهم وان البرنامج التدريبية ساعدهم على الإتقان في العمل اكثر و الدورات التدريبية تشجعهم على الابداع وايجاد طرق جديدة للعمل.
٥. أثبتت نتائج تحليل بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متطلبات المدرب المميز و أداء العاملين في المؤسسة المبحوثة، ويدل ذلك على انه كلما كان المدرب مميزا فان الاداء يزداد في المؤسسات.
٦. نستنتج من نتائج البحث ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) عبارة عن (٠,٦١٧) والتي تفسر أن (٦١,٧%) من التغيرات التي تحصل في تحسين اداء الموظفين تحدث بسبب قدرات المدربين، أما النسبة المتبقية تمثل متغيرات خارجية لم تؤخذ بنظر الاعتبار في هذا البحث.
٧. تظهر نتائج البحث الى وجود تأثير معنوي موجب لقدرات المدربين في تحسين أداء الموظفين في ضوء قيمة الميل الحدي ( B ) والبالغة (0.785)، وهذا يدل الى انه كلما زادت نسبة (١%) في قدرات المدربين فانه سيؤدي إلى زيادة (78.5%) في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة المبحوثة.

#### ثانياً / المقترحات:

١. الاهتمام الاكثر من قبل المدربين للحصول على الشهادات التدريبية العالمية وذلك لانها اكثر تأثيرا من صاحب الشهادة المحلية، وذلك عن طريق المشاركة في الدورات التدريبية التي تقدم من قبل المؤسسات والمنظمات العالمية المعتبرة.
٢. الاستفادة من الاساليب العملية والميدانية عند التدريب والاستعانة بحالات دراسية واقعية في الدورات، وذلك عن طريق قيام المدربين باستخدام أفضل أسلوب العملي والميداني لتقديم الدورة مع إستخدام الدراسات العلمية المعتبرة أثناء تقديمهم الدورات.
٣. الاهتمام الاكثر باستخدام الوسائل المتطورة والجديدة وخاصة عرض الافلام المؤثرة في الدورات، وذلك عن طريق إعطاء المدربين جزء من أوقاتهم بالبحث حول إيجاد أحدث الوسائل التدريبية لكي تؤثر إيجاباً على المتدربين.
٤. الاعتماد على التغذية العكسية و آراء المتدربين في نهاية الدورات وتقييم العملية التدريبية وذلك عن طريق توزيع الاستبانات في نهاية الدورات وقيام بتحليل نتائج البيانات حتى يستطيع المدرب معرفة نقاط قوته وضعفه لكي يستخدم نقاط قوته لإستغلال الفرص ويحسن من نقاط ضعفه .
٥. نوصي المؤسسة المبحوثة بإعطاء الأهمية الكبيرة لمواردها البشرية وخاصةً فيما تخص مشاركتهم في الدورات التدريبية سواءً في داخل المؤسسة أو في خارجها، وذلك عن طريق وضع استراتيجيات التدريبية فيما تخص

بمشاركة جميع الموظفين حسب طبيعة أعمالهم وشخصياتهم ومؤهلاتهم الشخصية حتى تؤدي بالنتيجة إلى تحسين أدائهم بصورة مستمرة.

٦. ضرورة تبني الوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب وذلك لما له من أثر إيجابي على العملية التدريبية والذي بالتالي يؤدي الى تحسين الأداء في المؤسسة المدروسة.
٧. ضرورة وجود وحدة متخصصة في المؤسسة للقيام بالمهام المرتبطة بالتدريب تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعة البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة، كما من ضرورة قيام المؤسسة المبحوثة بتوفير الإمكانيات البشرية والمالية والمادية اللازمة للعملية التدريبية وضرورة اعتبار التدريب من ضمن الأولويات الإستراتيجية في هذه المؤسسة.

### قائمة المصادر

#### أولاً/ المصادر العربية:

١. سرحان، احمد مصطفى محمد، دراسة تحليلية لأنماط المديرين وعلاقتها بمعدلات الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين بمحافظة قنا، مجلة جامعة المنصورة، مجلد(٤) عدد(١٢)، ٢٠١٣.
٢. رجيم، خالد وآخرون، مقياس: الموارد البشرية، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-الجزائر، ٢٠١٧.
٣. بودهان امينة، دور التمكين في تحسين اداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة- الجزائر، ٢٠١٦.
٤. اتحاد المديرين العرب، مجلس الوحدة الإقتصادية العربية، جامعة الدول العربية، لائحة اعتماد المديرين و رخصة مزاوله المهن/٢٠١٨.
٥. ابو النصر، مدحت محمد، (مهارات المدرب المتميز)، (المجموعة العربية للتدريب والنشر)- الطبعة الأولى، القاهرة- مصر، ٢٠٠٩ .
٦. نعمان، عائدة عبدالعزيزعلي، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز، رسالة ماجستير غير المنشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الجمهورية اليمنية، ٢٠٠٨.
٧. عمي، شفاء محمد، موسى، وسام ابراهيم، أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد٢١، العدد٨١، العراق، ٢٠١٥.
٨. عباس، أنس عبدالباسط، (السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال-العلوم السلوكية)، دارالمسيرة للنشر و التوزيع-عمان -الأردن، الطبعة الأولى، سنة ٢٠١١.
٩. نصيف، جاسم أحمد نوار، (الحوافز و دورها في تحسين أداء العاملين-دراسة الاستطلاعية في مصرف الشرق الأوسط للاستثمارفي محافظة بغداد) جامعة تكريت- كلية الإدارة والإقتصاد/مجلة تكريت للعلوم الادارية والإقتصادية/المجلد ٤، العدد٤٠، ٢٠١٧.

١٠. الرواحنه، عبدالله عوده، ( أثر أنظمة جودة إدارة الموارد البشرية الألكترونية E-HRM على كفاءة أداء العاملين – دراسة حالة في مجموعة الإتصالات الأردنية /أورنج) رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم الأعمال الألكترونية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٣.
١١. محمد، عوض الله محمد علي، (دور التدريب في أداء العاملين/ دراسة حالة بنك فيصل الاسلامي السوداني فرع كوستي ربك) رسالة ماجستير، جامعة الإمام المهدي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، السودان، ٢٠١٦.
١٢. السكارنه، بلال خلف، (تصميم البرامج التدريبية) دارالمسيرة للنشر و التوزيع-عمان –الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠١١.
١٣. جبين، عبدالوهاب محمد، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، جامعة سانت كليمنتس العالمية، أطروحة دكتوراة غير المنشورة، جمهورية السورية، ٢٠١٦.
١٤. شراب، نضال حمدان سالم، دراسة لبعض القدرات العقلية لدى طلبة الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير المنشورة، الجامعة الإسلامية – غزة/ كلية التربية/ قسم علم النفس، ٢٠٠٧.
١٥. بيتر ريلي، مترجم العامري، خالد، ٢٠٠٨، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية.
١٦. جامعة المجمعة، برنامج تدريب المدربين (TOT)، ٢٠١١، المملكة العربية السعودية.
١٧. مركز إعلام حقوق الإنسان والديمقراطية (شمس)، برنامج بناء القدرات دليل تدريب مدربين، ٢٠١١.
١٨. برنامج (UNDP) دليل قياس القدرات , ٢٠١٠  
[https://www.undp.org/content/dam/undp/library/Environment%20and%20Energy/Climate%20Change/Capacity%20Development/015\\_Measuring%20Capacity\\_Arabic.pdf](https://www.undp.org/content/dam/undp/library/Environment%20and%20Energy/Climate%20Change/Capacity%20Development/015_Measuring%20Capacity_Arabic.pdf)

### Secondly/ English sources:

1. KETS DE VRIES, Manfred, Leadership Coaching and Organizational Transformation: Effectiveness in a World of paradoxes, INSEAD the Business School for the world, 2008.
2. Khalaj, Gilda and *etal*, The relationship between coach's leadership styles & player satisfaction in women skate championship, Procedia Social and Behavioral Sciences 15 (2011).
3. Eliade's, Andriana, Coaching as a Leadership Style: The perceived Benefits of a Leader Adopting a Coach Approach Leadership Style, ICF, International Coach Federation, 2016.
4. Harper, Shanta, The Leader Coach: A Model of Multi-Style Leadership, Journal of Practical Consulting (JPC), Vol. 4 Iss. 1, 2012.
5. Center for creative leadership, The Coach's View Best Practices for Successful Coaching Engagements 2016.
6. Brinkerhoff, D. W., & Morgan, P. J. (2010). Capacity and capacity development: Coping with complexity. Public Administration and Development: The International Journal of Management Research and Practice, 30(1), 2-10.

**استمارة الأستبان**

شكراً لإعطائكم من أوقاتكم الثمينة في ملئ الاستبانة التي بين ايديكم لبحثنا تحت عنوان: ( دور قدرات المدرب المميز في تحسين أداء العاملين - بحث استطلاعي لآراء عينة من الأفراد العاملين في المديرية العامة لتربية السليمانية ) مساهمتكم ستكون لها الاثر الكبير في انضاج البحث الى المستوى المطلوب ارجوا تفضلكم باختيار الاجابة المناسبة لكل فقرة علما ان البيانات و المعلومات المدونة ستستخدم لاغراض البحث العلمي فقط. شاكرين لكم تعاونكم مع تمنياتنا لكم بالنجاح والموفقية...

الباحثين

أولاً:-المعلومات الشخصية

- ١- الجنس: ذكر  انثى
- ٢- التحصيل الدراسي: أعدادية فما دون  دبلوم  بكالوريوس
- دبلوم العالي  ماجستير  دكتوراه
- ٣- المنصب الوظيفي:- المدير العام  نائب المدير  المدير
- رئيس القسم  مسؤول الشعبة  موظف
- ٤- مدة الخدمة: أقل من ٥ سنوات  من 5-10 سنوات
- ١١-١٥ سنوات  ١٦-٢٠ سنوات  ٢١ سنة فما فوق
- ٥- عدد الدورات التي شارك فيها: عدم المشاركة  دورة واحدة  دورتان
- ثلاث دورات  أربع دورات  خمس دورات فأكثر

ثانيا: متطلبات قدرة المدرب (المؤهلات الشخصية، قدرة الاداء التدريبي، قدرة استخدام الوسائل، قدرة التفاعل

مع المتدربين )

ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	بين الحين والآخر	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المؤهلات الشخصية						
١	نستفيد اكثر من المدرب صاحب المستوى التعليمي الاعلى					
٢	نرتاح بالمدرب ذات خبرة اكثر و سنوات عمل اكثر في مجال التدريب					
٣	المدرب الحامل لشهادة التدريب العالمية اكثر تأثيرا من صاحب الشهادة المحلية					
٤	المظهر الخارجي مهم للمدرب عند التدريب					
٥	استخدام لغة الجسد وحركة اليدين والوجه والنظرة المتساوية للجميع شرط نجاح المدرب					
٦	نفضل المدرب ذات صفات الهدوء والمرونة والصبر					
قدرة الأداء التدريبي						
٧	التخطيط لعملية التدريب لها دور اساسي في التدريب					
٨	الاعداد والتهيئة امر ضروري للمدرب الناجح					
٩	الاهتمام بمقدمة شيقة وربط الموضوع بامثلة واقعية له تأثير في المتدربين					
١٠	عرض مخرجات الدورة بوضوح مهم جدا للمدرب					
١١	استقبال ملاحظات الاخرين، واعطاء الملاحظات للاخرين شروط نجاح المدرب					
١٢	تلخيص الافكار وربطها بالافكار المستقبلية من صفات المدرب الناجح					
قدرة استخدام الوسائل						
١٣	استخدام وسيلة اداء الادوار التمثيلية مؤثرة جدا للمدرب الناجح					
١٤	الاستعانة بحالات دراسية في الدورات تعطي قوة للمدرب					
١٥	عرض الافلام في الدورات دليل نجاح المدرب					

					تشجيع المتدربين لحل التمارين في الدورة لها دور لنجاح الدورة	١٦
					الاستبيانات في الدورة دليل قوة المدرب	١٧
قدرة التفاعل مع المتدربين						
					أن يكون مدركاً للنواحي السلوكية وطرق التعامل معهم .	١٨
					الاهتمام بالمتدرب و الاشعار باهمية ارائهم وخبراتهم مؤشر قوة المدرب	١٩
					يجب على المدرب أن يكون على دراية كاملة بالمادة التدريبية وملماً بأحدث التطورات	٢٠
					المدرب المؤثر يتفاعل مع مشاعر المتدربين والإجابة بصورة بناءة على الأسئلة	٢١
					لدي المدرب القدرة على التجديد والتطوير المستمر في مادة التدريب وأساليبه .	٢٢
					لدى المدرب الادراك لاحتياجات المتدرب ورغباته أثناء عملية التدريب	٢٣

### ثالثاً: تحسين اداء العاملين

ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	بين الحين والآخر	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	الدورات التدريبية تساعد على بناء علاقات عمل جيدة مع الزملاء					
٢	ساعد البرنامج التدريبية على الإتقان في العمل أكثر					
٣	يؤدي التدريب على تنفيذ الأعمال الوظيفية بسهولة					
٤	يساهم التدريب على امتلاك المعارف اللازمة للموظفين لأداء مهامهم.					
٥	تؤثر الدورات التدريبية في زيادة الالتزام الموظفين باوقات الدوام					
٦	الدورات التدريبية تزيد تعاون الموظفين مع بعضهم في حالة وجود أعباء إضافية.					

					الدورات تحفز رغبة الموظفين في إنجاز أعمالهم على أكمل الوجه	٧
					من نتائج المشاركة في الدورات التدريبية التقليل من اخطاء العمل	٨
					تؤدي الدورات التدريبية الى زيادة رضا الزبائن من اداء الموظفين	٩
					الدورات التدريبية تشجع على الابداع وايجاد طرق جديدة للعمل	١٠