عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الاجتماعيـــة
قســـم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

الميدان: العلوم الإنسانية والاجتماعيـــة
شعبة : العلوم الاجتماعية
الموضوع:

واقع التدريب المهني لدى عمال مؤسسة النسيج بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم النفس
تخصص : علم النفس العمل والتنظيم

إعداد الطالبتين :
شمة ابراهيم
بن منصور عبد القادر

إشراف الاستاذ :
عمومن رمضان

السنـــة الجامعيـ 2018/2019 ـــة

كلمة شكر

نحمد الله و نستعين به و نشكره على نعمه , وما أعطانا إياه بفضله و عونه ,وما صلنا إلى هذا و ما كنا نهتدي لولا إن هدانا الله فهو وحده سبحانه و تعالى الجدير بالشكر و لا ننسى شكر من ساندني في هذه الحياة و في مشواري الدراسي فلولاهما ما كنت سأصل إلى هذا.

بعد وضع النقاط الأخيرة على نهاية هذا البحث نتقدم بالشكر الجزيل إلى الله العلي القدير , الذي مدنا بالصحة و العافية و إلى أستاذنا الكريم عمومن رمضان الذي أشرف على إنجاز هذا البحث المتواضع الذي لم يبخل علينا بالإرشاد و التوجيه .

و لا يسعنا في هذا المقام إلا أن نطلب من الله عز وجل أن يحفظه و يرعاه و يسدد خطاه .

إهـــداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى أعز و أغلى ما في الوجود :

إلى الوالدين الكريمين

و زوجتي الغالية والى اخوتي واختي وصديقي العزيز و الوفي عبد القادر خنفار والاصدقاء بالكعيبات نورالدين وقنان محمد و قتال محمد واخي محمد شمة .

.

إلى أستاذي الفاضل عمومن رمضان المشرف على عملي .

ابراهيم

© Ladie Lynn

إهـــداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا أن فضلَّ الله علينا

والصلاة والسّلام على خاتم الأنبياء والمرسلين، أما بعد:

إلى والدي الكريمين

إلى أشقائي الأعزاء

إلى الأساتذة الكرام وخاصة الأستاذ عمومن رمضان

عبدالقادر

© Ladie Lynn

فهرس المحتويات

اهداء

كلمة شكر

الفهرس

قائمة الجداول

الملخص

مقدمة..... 1

الفصل الأول :اشكالية الدراسة واعتباراتها

1- الاشكالية :..... – 4 –

2–فرضيات البحث : ..... – 6 –

3–أهمية البحث :..... – 7 –

4– أهداف الدراسة :..... – 7 –

5–مصطلحات البحث :..... – 8 –

الفصل الثاني :ماهية التدريب

تمهيد :..... – 10 –

1 – تعريف التدريب : ..... – 10 –

2– بعض المفاهيم المتعلقة بالتدريب:..... – 11 –

2 – أهمية التدريب وأهدافه..... – 11 –

3– أسس ومبادئ التدريب : من أهم مبادئ وأسس التدريب :..... – 15 –

4– مراحل تخطيط البرنامج التدريبي . ..... – 16 –

5- الإجراءات الأساسية للتخطيط التدريبي : ..... - 18 -

6- شروط ومسؤولية التدريب . ..... - 20 -

خلاصة الفصل: ..... - 23 -

الفصل الثالث : سيكولوجية التدريب

تمهيد : ..... - 25 -

-1الدوافع التدريبية : ..... - 25 -

-2طرائق تدريب الافراد العاملين : ..... - 26 -

-3تقويم طرائق التدريب : ..... - 27 -

-4اساليب وطرق التدريب : ..... - 28 -

-5تخطيط النشاط التدريبي وتحديد الحاجات التدريبية : ..... - 29 -

-6المقومات الادارية والتنظيمية للتدريب : ..... - 31 -

-7خطوات اعداد البرنامج التدريبي : ..... - 31 -

8-تصميم وتنفيذ برامج التدريب بالأساليب الرقمية : ..... - 33 -

خلاصة الفصل : ..... - 35 -

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد ..... - 37 -

-1منهج الدراسة : ..... - 37 -

-2حدود الدراسة : ..... - 37 -

3-الدراسة الاستطلاعية : ..... - 37 -

-4الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة : ..... – 38 –
5–الدراسة الأساسية : ..... – 39 –
-6مجتمع و عينة ا لدراسة : ..... – 40 –
7–إجراءات التطبيق : ..... – 41 –
8–الأساليب الاحصائية : ..... – 41 –

الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج

تمهيد : ..... – 44 –
1– عرض وتفسير و مناقشة نتائج الفرضية الأولى :..... – 44 –
2– عرض و مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية : ..... – 46 –
3– عرض و مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة :..... – 48 –
4– عرض و مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة : ..... – 49 –
الإستنتاج العام : ..... – 50 –
الإقتراحات :..... – 51 –
خاتمة..... – 53 –
الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الرقم
1	يمثل نتائج صدق مركز الضبط بطريقة الصدق التمييزي .	38
2	يمثل نتائج معامل الثبات بطريقة ألفا –كرونباخ لمقياس الدراسة .	39
3	يوضح أبعاد وعبارات إستبيان الدراسة	39
4	يوضح نسبة عينة الدراسة من المجتمع الكلي	40
5	يوضح خصائص العينة حسب الجنس :	40
6	خصائص العينة حسب التخصص الوظيفي :	40
7	يوضح خصائص العينة حسب الاقدمية في العمل :	41
8	يوضح نتائج الفرضية الأولى :	44
9	نتائج اختبار "ت" للفروق في أهمية الإعداد للتدريب المهني حسب الجنس	44
10	نتائج اختبار "ف" لتحليل تباين درجات افراد العينة حول أهمية الإعداد للتدريب المهني حسب التخصص الوظيفي	46
11	نتائج اختبار "ت" للفروق في أهمية الإعداد للتدريب المهني حسب الأقدمية في العمل	48

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التدريب المهني من وجهة نظر عمال الشركة الوطنية للنسيج بالأغواط، والتعرف على أهمية الفروق في الإعداد للتدريب المهني من وجهة نظر أفراد العينة باختلاف الجنس و التخصص الوظيفي والأقدمية في العمل ، أين اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي بتطبيق الإستبيان على عينة مكونة من (66) عامل وعاملة اختيرت بطريقة عشوائية عرضية بالشركة الوطنية للنسيج ، أين توصلنا إلى النتائج التالية :

- للتدريب المهني أهمية من وجهة نظر عمال الشركة الوطنية للنسيج بالأغواط .
- لا تختلف أهمية الإعداد للتدريب المهني من وجهة نظر عمال الشركة الوطنية للنسيج بالأغواط باختلاف الجنس ,
- تختلف أهمية الإعداد للتدريب المهني من وجهة نظر عمال الشركة الوطنية للنسيج بالأغواط باختلاف التخصص الوظيفي لصالح فئة العاملات بالغزل.
- لا تختلف أهمية الإعداد للتدريب المهني من وجهة نظر عمال الشركة الوطنية للنسيج بالأغواط باختلاف الأقدمية في العمل .

Abstract:

The study aimed to identify the reality of vocational training from the point of view of the workers of the National Society of Textiles in LAGHOUAT and to understand the importance of the differences in the preparation of vocational training from the point of view of the members of the sample, by sex, occupational specialization and seniority at work. A sample of (66) workers and workers selected at random by the company National de Textile, where we obtained the following results:

- ✓ Vocational training is important from the point of view of the workers of the National Textile Society in LAGHOUAT.
- ✓ The importance of preparation for vocational training differs from the point of view of the workers of the National Textile Company of LAGHOUAT, according to the different specializations for. the benefit of the group of spinning workers.
- ✓ The importance of preparation for vocational training differs from the point of view of the workers of the National Textile Company of LAGHOUAT, according to the different specializations for the benefit of the group of spinning workers.

The importance of preparation for vocational training does not differ from the point of view of the workers of the National Textile Company in LAGHOUAT according to the seniority of the work

مقدمة

مقدمة

لا جدال في انه لا قوة ولا ثروة بدون الإنسان ، فالفرد أساس كل نشاط مهما كانت طبيعته انتاجي أو خدماتي ، وقد أصبحت الموارد البشرية اليوم اكثر من أي وقت مضى أساس التميز والتفوق الذي يمكن لاي منشاة أن تحققه في خدماتها وانتاجها مقارنة بالمنشئات المنافسة لها .

وتعد وظيفة التدريب والتنمية بالمؤسسة احدى الوظائف الهامة للإدارة الافراد ، ولا تختلف أهمية التدريب وضرورته بالنسبة للمنشئات الكبيرة أو الصغيرة ، ولكن هذه المنشئات مختلفة الحجم عادة ما تتخذ اساليب متباينة للإنجاز متطلباتها من التدريب ، فتستطيع المنشئات الكبيرة أن توفر بإمكاناتها الذاتية اجهزة داخلية للتدريب ، ونجد المنشئات المتوسطة والصغيرة تعتمد في تدريب العاملين بها على مراكز ومؤسسات التدريب المتخصصة خارج المؤسسة أو داخلها .

ومن هنا تظهر ضرورة اعطاء الاهمية الكافية للعناصر البشرية لتحقيق الفاعلية في تسييرها للحصول منها على الجهد والسلوك المرغوبين ، وهذا المبتغى لا يمكن أن يتحقق الا من خلال انتهاج المؤسسة لسياسات موارد بشرية فعالة تكون نتيجة تطبيقها تحقيق الاشباع المناسب للحاجات المختلفة والمتنوعة للأفراد وفقا لما يدركونه وما يتوقعونه ، وتحقيق هذا الهدف يتحدد على اساسه مستوى الأداء الاجتماعي للمنشاة .

كما أن المؤسسة تواجه في سعيها لتحقيق الهدف المتعلق بالموارد البشرية كثيرا من الصعوبات ، لا تنشا عن القيود المالية فحسب بل تنشا ايضا عن كون المورد البشري خلافا لموارد الإنتاج الأخرى يتميز بتعدد وتداخل المتغيرات التي تتحكم في سلوكه ، مما يجعل النماذج الفعالة لدراسة المشكلات الناجمة عن هذا العنصر لا يمكن استعارتها من مواقف اخرى بل يتطلب الامر بناء نماذج خاصة تكون اكثر تعقيدا عن تلك المستخدمة في ميادين المعرفة الأخرى لتحليل وتقييم النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية .

وبهذا يعد التدريب المهني إحدى الأنشطة الهامة في هذه الدراسة ، وعليه تم تقسيم هذا الموضوع إلى جانبين جانب نظري وجانب ميداني (تطبيقي).

فالجانب النظري تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول وهي :

الفصل الأول : تحديد اشكالية البحث من خلال عرض التساؤلات والفرضيات للإجابة على التساؤلات وذكر الاهمية من هذا البحث والاهداف المرجو تحقيقها ، وعرض مصطلحات البحث وبعض الدراسات التي تناولت التدريب المهني واهم النتائج التي توصلت لها ، والتعليق عليها .

الفصل الثاني : والذي تناول ماهية التدريب بعرض التعاريف وأهم المفاهيم المتعلقة بالتدريب وأسس ومبادئ التدريب ، مراحل وإجراءات التخطيط للتدريب ، وأهم شروط ومسؤولية التدريب واخيرا ملخص الفصل .

اما الفصل الثالث : سيكولوجية التدريب من حيث تحديد للدوافع الكامنة وراء التدريب، وطرائق تدريب العاملين وتقييمها ، واهم الاساليب التدريبية ثم تخطيط النشاط التدريبي وتحديد المعوقات التي قد تعترض النشاط التدريبي ، واخير تصميم وتنفيذ برامج التدريب بالأساليب الرقمية ، وملخص للفصل .

اما الجانب الميداني (التطبيقي) فقد تم تقسيمه إلى فصلين :

الفصل الرابع : حيث تناول المنهج المتبع في الدراسة ، ثم تحديد مكان اجراء الدراسة ، والدراسة الاستطلاعية ثم وخصائص عينة الدراسة ، ووسائل جمع البيانات وإجراءات التطبيق والطرق الاحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات .

الفصل الخامس : والذي خصص لعرض ومناقشة النتائج في ضوء فرضيات البحث والخلاصة العامة لذلك ، وخاتمة البحث ، ثم عرض بعض الصعوبات التي واجهت البحث ، وبعض الاقتراحات لهذا البحث .

الفصل الأول

اشكالية الدراسة واعتباراتها

1. مشكلة الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. مصطلحات الدراسة

1- الاشكالية :

يعتبر التدريب احد المداخل الرئيسية لإثراء الشخصية وتطوير السلوك بما يقابل متطلبات الأداء الفعال على المستوين الفردي والاجتماعي، ومع التغيرات السريعة التي يشهدها المجتمع المعاصر منذ النصف الثاني من القرن العشرين إلى الان، كان لا بد من اعادة النظر في الجوانب التنظيمية القائمة ليس فقط من اجل التوافق مع المتغيرات وتعظيم الاستفادة منها ولكن ايضا لضمان التطور التنظيمي المتواصل ، الذي يتفق مع معايير الجودة والاستخدام الافضل لمعطيات ثروة الاتصال وتكنولوجيا المعلومات ، ومن هذه المنطلقات تبدو الاهمية البالغة للتدريب بصفته مدخلا أساسيا لتنمية الموارد البشرية وتأهيلها بما يقابل متطلبات الأداء الجيد في ظروف المنافسة والتعقيد التنظيمي والتكنولوجيا المتطورة باستمرار ، والتي أصبحت جزءا لا يتجزأ من عمل المنظمة الحديثة .

وقد شهد القرن العشرين تطورا ملحوظا في مجال التنمية البشرية ، والذي اصطلح على تسميته بثورة المعرفة ، التي تتضمن تطورا كميا ونوعيا في حقل المعرفة والمعلومات بدرجة اثرت في المعرفة الإنسانية والافكار ، بل احدثت تغييرات جوهرية في كثير من انماط الحياة ولقد أظهرت هذه التطورات ضرورة مواكبة التغير ، والتوافق مع ما يمثله من تحديات متنوعة . كما ظهر اعداد الثروة البشرية بصفتها طريقة للتعامل مع تلك التحديات ، وذلك من خلال اعداد العنصر البشري اعدادا عصريا ، وتوفير المناخ المناسب لزيادة استثمار تلك الهبة العظمى بما يؤدي إلى تعظيم العائد منها ابداعا وابتكارا **(جلال عبد الفتاح احمد ، 1993 ، ص 23)**.

وقد شاع بين جميع الادارات أن التدريب أداة فعالة لعلاج كثير من المشكلات التي تعاني منها في شتى المجالات الانتاجية ، واستقر لدى الكثير من رجال الادارات أن التدريب امر مرغوب فيه بشكل مستمر ، وانه اذا لم يتحقق منه النفع المطلوب ، فليس هناك من ضرر يتوقع حدوثه .

(على السلمي ، ساطع رسلان ، 1977 ، 163)

ويعتبر الأداء التنظيمي المتغير تابع لمجموعة العوامل التنظيمية ، والتدريب يعد عاملا داخليا مكتسبا من خلال خبرات العمل ونشاطاته المستمرة ، كما أن عامل المكافاة المادية والظروف الطبيعية للعمل والعلاقات الإشرافية وجماعة العمل هي كلها عوامل مساهمة تتحكم في الأداء بالزيادة أو النقصان ، من خلال تأثيرها على الحاجات المراد تحقيقها .

وتشغل مسالة التدريب نطاقا واسعا في سياسة دول العالم المصنع ، خاصة منها المتطورة المندرجة في الاجراءات المصاحبة لهذه التحولات والتطورات الهامة ، وتعد فرنسا من البلدان الغربية الرائدة

بوضع نظام التدريب المهني المتواصل الصادر بقانون جويلية 1971 ، المعدل سنة 1978 ، والمعدل بأكثر عمق سنة 1984 حول نمط التكوين والتدريب . (claude dubar.1985.p5).

اما الدول النامية فهي تسعى إلى تبني استراتيجيات وخطط للاهتمام بالعنصر البشري في عملية التنمية لتحقيق قدرا من التقدم والرقي والتطور.

كما جاءت **دراسة عائدة عبد العزيز علي نعمان(2008)** بعنوان علاقة التدريب بأداء الافراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية ، بهدف قياس علاقة التدريب بأداء الافراد العاملين في الإدارة الوسطى في الجامعة والى المقارنة بين اتجاهات القيادات الادارية وافراد الإدارة الوسطى في العملية التدريبية من حيث (تحديد الاحتياجات التدريبية ، اختيار المتدربين ، تصميم الدورات التدريبية ، تقييم العملية التدريبية) ، حيث توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج منها أن هناك ضعف في الاهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة والتركيز على الاساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية ، كما أن اسلوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتدربين كما أن للوساطة والآراء الشخصية دور في اختيار المتدربين مما ينعكس بالسلب على العملية التدريبية ، إضافة إلى أن عملية تقييم العملية التدريبية قليلة الفعالية مما يضعف من امكانية التعرف على درجة الاستفادة التي حصلت عليها الجامعة من القيام بتنفيذ الدورات التدريبية

إضافة إلى ما سبق فإن **دراسة عطاء الله محمد تيسير وتحسين احمد الطراونة (2008)** بعنوان استراتيجية التدريب واثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الاردنية ، بهدف معرفة مدى تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الاردنية للأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجية واضحة للتدريب واثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها ، ولقد تكون مجتمع الدراسة من كافة الشركات المساهمة العامة الصناعية الاردنية المسجلة في سوق عمان المالي وعددها 81 شركة ، حيث استهدفت هذه الدراسة فئة المدراء في هذه الشركات أو من ينوب عنهم ولقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث اجريت الدراسة على 200 استبانة جمعت من هذه الشركات ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الاردنية لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي وبين مستوى أداء العاملين فيها وكذلك وجود هذه العلاقة بين درجة تنوع البرامج التدريبية المقدمة في هذه الشركات وبين أداء العاملين فيها ، مع وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين مدى تبني الإدارة العليا في هذه الشركات لاستراتيجية التدريب وبين مستوى أداء العاملين وكذلك وجود هذه العلاقة الايجابية بين

استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب في هذه الشركات وبين مستوى أداء العاملين فيها ، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك بعض المعوقات التي تواجهها هذه الشركات عند تبني استراتيجية فعالة للتدريب أهمها عدم وجود الثقافة التنظيمية وعدم توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية وجمود القوانين والانظمة .

وانطلاقا من هذا التصور فقد اثارت قضية استغلال وتدريب القوى العاملة ثلاثة نقاط رئيسية :

- الفائدة المالية التي تجنيها الدولة من عملية التكوين والتدريب .
- مبلغ ما يمكن أن تؤدي اليه تلك الفائدة من زيادة درجة الثقة في توجهات واستراتيجيات الدولة
- انعكاس تلك الفائدة على مسالة التنمية . **(بلقاسم سلاطنية ، 1998 ، ص12).**

ولهذا كان الاهتمام بهذه القضايا كبيرا لما لها من أهمية في دفع عجلة التنمية والتطور ، وهذا نتيجة للاهتمام بالجانب التقني ، وإهمال الجانب البشري باعتباره المحرك الفعال للتنمية .

ومن خلال ما سبق تبرز أهمية بحثنا في الإجابة عن الاسئلة التالية :

- هل للتدريب المهني أهمية من وجهة نظر عمال الشركة الوطنية للنسيج بالأغواط ؟
- هل تختلف أهمية الإعداد للتدريب المهني من وجهة نظر عمال الشركة الوطنية للنسيج بالأغواط باختلاف الجنس ؟
- هل تختلف أهمية الإعداد للتدريب المهني من وجهة نظر عمال الشركة الوطنية للنسيج بالأغواط باختلاف التخصص الوظيفي ؟ .
- هل تختلف أهمية الإعداد للتدريب المهني من وجهة نظر عمال الشركة الوطنية للنسيج بالأغواط باختلاف الأقدمية في العمل ؟ .

2-فرضيات البحث :

بعد أن تطرقنا إلى اشكالية البحث التي تتضمن تساؤلات الدراسة ارتأينا ابراز فرضيات البحث كالتالي

- للتدريب المهني أهمية من وجهة نظر عمال الشركة الوطنية للنسيج بالأغواط .
- تختلف أهمية الإعداد للتدريب المهني من وجهة نظر عمال الشركة الوطنية للنسيج بالأغواط باختلاف الجنس ,
- تختلف أهمية الإعداد للتدريب المهني من وجهة نظر عمال الشركة الوطنية للنسيج بالأغواط باختلاف التخصص الوظيفي .

- تختلف أهمية الإعداد للتدريب المهني من وجهة نظر عمال الشركة الوطنية للنسيج بالأغواط باختلاف الأقدمية في العمل .

3-أهمية البحث :

تتجلى أهمية بحثنا في ما يلي :

- تعتبر دراسة عامة حول مؤسساتنا ، وشركة صناعة النسيج بصفة خاصة ، وذلك بالبحث عن ادبيات ودراسات ميدانية تتعلق بهذا الموضوع .
- أهمية الموضوع من أهمية التدريب المهني واثره على الأداء الوظيفي .
- الحصول على مثل هذه الدراسات و أن لم نقل أنها تكاد تكون قليلة ، والتي توجه نتائجها أساسا للتنظيم ومسئولية ، قصد تحقيق الاشباع للافراد العاملين ، مما يزيد دوافع العمل لديهم ويحفزهم على المساهمة في تحقيق أهداف التنظيم .
- محاولة الكشف عن النقص الملحوظ حول ادبيات هذا الموضوع ، وتسليط الضوء على أهمية الدراسة ، سواء للمؤسسة أو العامل ، بهدف تحقيق متطلبات العامل والتنظيم على حد سواء .
- تقديم دراسة وصفية تحليلية لأثر بعض المتغيرات التنظيمية على عملية التدريب المهني على ، بهدف التقليل من الاخطاء وترقية العاملين وظيفيا .
- تزويد التراث العلمي والادبي ببعض التصورات حول موضوع الدراسة
- لفت انتباه المسئولين للجوانب المتعلقة بالحاجات التدريبية للعاملين .
- توجيه العامل لتطوير قدراتهم وتحسين ادائهم بشكل افضل بغرض زيادة فعاليتهم اكثر في المنظمة .
- تدارك جوانب النقص والضعف في الأداء ومحاولة تحسينه إلى مستوى امثل من خلال التدريب .

4- أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى ما يلي :

- التعرف على واقع التدريب المهني من وجهة نظر عمال الشركة الوطنية للنسيج بالأغواط .
- التعرف على أهمية الفروق في الإعداد للتدريب المهني من وجهة نظر عمال الشركة الوطنية للنسيج بالأغواط باختلاف الجنس و التخصص الوظيفي والأقدمية في العمل ؟
- تحليل الحالة المدروسة واستخلاص نتائجها من اجل معاينة اثر التدريب في أداء العامل ونتائج ذلك من وجهة نظر العمال .
- وضع وتطوير برامج تدريبية مناسبة لها الاثر الايجابي في أداء العاملين .

– معرفة المعلومات المرتدة حول العاملين الذين خضعوا لنشاط تدريبي واثر ذلك على ادائهم ومردوديتهم الانتاجية .

5-مصطلحات البحث :

– **التدريب :** هو مجموع العمليات والانشطة والمهام المقدمة للمتدربين أثناء العمل ، وتهدف إلى تلبية احتياجاهم الفعلية في الجوانب التنظيمية ، وجوانب الأداء لعمليات التعلم والتعليم وتطوير وترقية كفايتهم الوظيفية ، وجعلهم قادرين على مواجهة كل ما يستجد في عالم الشغل .

ويقصد بالتدريب المهني إجرائيا في هذه الدراسة : هو العمليات والانشطة والمهام المقدمة للمتدربين قبل – أثناء وبعد العمل من خلال الإعداد للبرنامج التدريبي ، الترشيح التدريبي ، خطة التدريب ، جودة التدريب من وجهة نظر العاملين بالشركة الوطنية للنسيج بالأغواط ، والمعبر عنها بالدرجة الكلية المتحصل عليها في أداة الدراسة .

الفصل الثاني

ماهية التدريب

تمهيد

1-تعريف التدريب

2-بعض المفاهيم المتعلقة بالتدريب

3-أسس ومبادئ التدريب

4-مراحل التخطيط للبرنامج التدريبي

5-الإجراءات الأساسية للتخطيط التدريبي

6-شروط ومسؤولية التدريب

خلاصة

تمهيد :

يحتل التدريب أهمية كبيرة كعنصر رئيسي في عملية التنمية الإدارية ومن ثم أصبح من المسلمات المطروحة لدى مؤسسات رجال المال والأعمال كعملية فعالة في منظومة الارتقاء بالأداء الإداري والجودة بالمنتوج سواء على صعيد إنتاج السلع أو إنتاج الخدمات خاصة بعد التطورات الهائلة في مجالات الإدارة التي رافقت التغيرات التكنولوجية والتحولات التي شهدتها العلوم الإنسانية عامة والموارد البشرية خاصة ,ولهذا أصبح التدريب يوضع في مقدمة الوسائل التي تؤدي إلى الحصول على الوظيفة والترقية وملاحقة ما يحدث من تحولات في ثورة المعلومات تشدد على أهمية التدريب كمرحلة أساسية من تنمية الموارد البشرية

1 - تعريف التدريب :

يرى مايكل جينيكر أن التدريب هو إجراء منظم يرتبط بتغير سلوك هادف، ويتضمن ثلاث جوانب رئيسية هي : المهارات, المعرفة ثم الاتجاهات والتي تدعى المهارات الاجتماعية. **(يوسف بن محمد القبلان ، 1996 ، ص 10)**

هذا التعريف يتضمن المعرفة الخاصة بالأداء مع توفر مستوى كاف من المهارة.

أما صلاح الدين عبد الباقي فإنه يرى أنه : نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الفرد في عمله. **(ميلزي رابح وآخرون ،1997، ص54)**

هذا التعريف يؤكد ضرورة أن التدريب نشاط مستمر وهو مبدأ من مباديْ التدريب .

ويعرفه أندري موليزى على أنه : عملية شاملة معقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الموظف إلى وضع يخوله الاضطلاع بوظيفة معينة وإنجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادرا على متابعة العمل.

(صلاح الدين عبد الباقي وآخرون ، 1988 ، ص 252)

فالتدريب هو عملية تضمن اكتساب المهارات ومفاهيم وقواعد المعرفة المحددة في مجالات معينة يهدف إلى رفع قدرات العاملين ومهاراتهم لرفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية ,بالإضافة إلى كونه محاولة لزيادة وعي العاملين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها .

من خلال التعريفات السابقة نستطيع القول أن التدريب عملية أساسية تهدف أساسا لرفع الأداء والمهارة والمعرفة بالوظيفة أو الوظائف المخولة للعاملين.

2- بعض المفاهيم المتعلقة بالتدريب:

2-1-التدريب والتعليم : غالبا ما يستعمل المدربون كلمة " تعليم "ضمن العبارات "الخبرة التعليمية ,الوضع التعليمي" ومدلول هذه العبارات هو أن التدريب والتربية يحتاجان فقط إذا كان المدرب مستعد للتعليم أي أن التدريب يتجه إلى الاستخدام المباشر لعملية التعليم الفردي حيث يقوم بتنمية المعرفة والمهارات والسلوك التي تتطلبها كفاءة الدور الوظيفي والتي ترتبط ارتباطا مباشرا بها يرجو به الدور الوظيفي من مهارات واحتياجات جارية ومتطلبات محددة ينميها التعليم يمنحه الاستخدام المستقبلي لعملية التعليم الفردي وذلك لتنمية المعرفة والاتجاهات التي تلقي بعض الأضواء على علاقات غير مباشرة في الوظائف بوجه عام دون أن يتوقع استخدام التعلم في مواقف محددة .

2-2- التدريب والتربية : الفرق بين التدريب والتربية غامض ,وغالبا ما يحصل تداخل بين الاثنين فالتربية بشكل عام تسند إلى المعرفة بينما يهدف التدريب إلى تغيير السلوك من خلال تطوير المهرات.

والتربية أوسع أفاقا من التدريب وأهدافها أبعد وتمتد على فترات أطول فتعلمنا للأدب العربي مثلا سوف يؤثر في مجمل حساباتنا بينما يكون التدريب أضيق نطاق مثلما يحدث عندما نتعلم استعمال مهارات برمجيات حاسوبية محددة ,والتربية لا تهدف بشكل محدد إلى كسب المعاش في الحياة رغم أنها تساعدنا في ذلك ,غير أن التدريب يرتبط بالجانب المادي أكثر من ارتباطه بالجانب الثقافي .

2-3-التدريب والتكوين :لا يختلف مدلول الكلمتين في شيء ما عدا أن الأولى تعني كل أوجه التعليم التي يتلقها وأفكار ومعلومات هامة والثانية يرى مفهومها على التعليم أيضا لكن في نطاق مهنة معينة ,باعتبار ارتباطها بالجانب العلمي ,فمن الناحية الواقعية فإن التدريب هو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة .

2 - أهمية التدريب وأهدافه

2-1 أهداف التدريب :

إن الهدف الأساسي لأي برنامج تدريبي هو توفير الإمكانيات لكل العاملين لكي يتمكنوا من :

أ- التأقلم والتجاوب مع احتياجات المشروع وطبيعة العملية الإنتاجية منذ أول يوم عمل.

ب- تنمية الكفاءات وتنمية المهارات وتحسين الاتجاهات بحيث يستمر نمو المشروع .

ج- تنمية المهارات : قد يحتاج المتدربون إلى مهارة محددة وهي تشير إلى إمكانية استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعليا ,أو لحل مشاكله أو لتطويره وتركز برامج التدريب التي تهدف إلى رفع المهارات على توضيح خطوات العمل خطوة خطوة وبتفصيل زائد , كما تركز على ما يجب عمله وعلى ما لا يجب عمله ,وعل المواقيت المختلفة وطبيعة التصرف ففي كل موقف بالتفصيل ,وعلى ما يمكن استخدامه من موارد مختلفة وأسلوب الاستخدام بالتفصيل. **(أحمد ماهر ،2004 ، ص 336-337)**

وعلى ذلك فإن الهدف من تنمية المهارات هو إتاحة الفرصة لكل فرد في المشروع لتنمية مهارات خاصة تسمح له بأداء العمل المسند إليه بطريقة تتفق مع معدلات الأداء المسطرة في هذا العمل .

ومستويات المهارات المطلوبة لا تكف عن التغير والتطور مما يجعل الحاجة إلى التدريب مستمرة تتناسب واحتياجات المشروع .

د- تنمية القدرات الذهنية واكتمال الشخصية :إن توفر درجة عالية من المهارة عن أداء عمل معين لا يكفي , ولكن الهدف هو تنمية الشخص ككل وتمكنيه من استخدام كل طاقاته الذهنية والنفسية وتوجيهه إلى استغلال تلك الطاقات أحسن استغلال وفي هذا يقول أحد الكتاب :إن المشروع يختار أحد الأشخاص ليشغل وظيفة معينة أنها تختار الشخص ككل ,وليس المهارة الخاصة التي يتمتع بها فقط , بمعنى أننا حين نستخدم محاسبا للتكاليف مثلا فإننا لا نستخدم خبرته وكفاءته في محاسبة التكاليف فقط ,ولكن نستخدم كل طاقاته الذهنية والبد نية التي ينبغي على الإدارة تنميتها وتوجيهها لصالح المشروع. **(علي السلمي ،1983 ، ص 353-354)**

هـ - أهداف أخرى :

- **تغيير الاتجاهات :** وهو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقده المتدربون , مثلهم العليا في العمل أو تقديرهم لأولويات العمل أو تفضيلا تهم لأساليب العمل ,كما قد تعني تعديلات في توجيهات المتدربين وأرائهم وقد تعن أيضا تغيرا أو تطويرا في نية التصرف السلوكي المقبل إن سمحت الظروف . وتعني أيضا تهيئة المتدربين لتقبل أراء جديدة أو ظروف عمل جديدة.

- **تقادم المعرفة :** إن تقادم المعرفة , وتبيان هذه المعرفة ,أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم تبرز القيام ببرامج تدريسية تستهدف تقديم أحدث ما توصل إليه التقدم العلمي ,وذلك استنادا إلى أن العلم بالشيء أفضل من الجهل به واستنادا إلى أن توسيع مدارك العاملين تفيدهم في توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم

- **الأهداف من حيث الكفاءة ومستوى التدريب :**

كما يمكن التفريق في أهداف التدريب ليس فقط من حيث نوع ومحتوى التدريب كما يبين ,بل وأيضا من حيث درجة وكثافة أو مستوى التدريب إلى أهداف التدريب التالية :

أ- **التلمذة** : ويتم هنا تعويض العاملين كخلفية عامة عن موضوع الدراسة أو التدريب أو المهارة الواجب اكتسابها ففي كثير من الأحيان قد يفيد العلم بشيء حتى وإن كان ذلك بصورة ابتدائية.

ب-رفع مهارة الأداء : ويتم هنا تعويض العاملين لشحنة كبيرة عن موضوع التدريب لدرجة يمكن فيها للمتدرب أن يتذكر معظم الحصيلة العلمية ,أو يتم تعويض العاملين لنوع من المهارات وعليهم أن ينفذوها بدرجة كبيرة .

جـ-السيطرة والتفوق : على المتدرب أن يظهر سيطرة كاملة على موضوع التدريب للدرجة التي تمكنه من أن يشرحها لفترة ,وأن يتعرف على العلاقات الداخلية من أجزاء الموضوع وأن يؤديها بصورة متفوقة .

كما يمكن التفريق بين أهداف التدريب ,بوضع عنوان وذلك حسب المدة التي يخطوها المتدرب كالأتي:

-**أهداف قصيرة الأجل** : وفي الغالب تعطى احتياجات تدريبية عاجلة وسريعة عن رغبة المنظمة في علاج مشاكل طارئة أو لمواجهة احتياجات سريعة لبعض الأفراد أو بعض الإيرادات.

أهداف طويلة الأجل : وهي في الغالب تعطي احتياجات تنمية وتطوير متأهبة وتعبر عن رغبة المنظمة في النمو والتطوير والنضج الطبيعي للأفراد أو الإرادات. **(أحمد ماهر ، 2004 ، ص 338-339)**

2-2- أهمية التدريب :

للتدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الإقتصادية ,الاجتماعية ,التكنولوجية والحكومية والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف واستراتيجية المؤسسة ,ومن ناحية أخرى فإن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تنقلها في وقت قصير.

وتتمثل أهمية التدريب في الجوانب الرئيسية التالية :

2-2-1-الأهمية بالنسبة للمؤسسة : وتظهر هذه الأهمية فيما يلي :

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي
- يساعد في ربط العاملين بأهداف المؤسسة
- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة
- يساعد في انفتاح المنظمة على المجتمع
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية
- فهم وتوضيح البيانات العامة للمؤسسة
- تحديد وإثراء المعلومات
- يساعد في فعالية الاتصالات والاستشارات الداخلية

2-2-2- الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين :

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة وإتباعهم لدورهم فيها
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل
- تطوير الدافعية للأداء
- يساعد على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.

2-2-3- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية :

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين

- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة

- توثيق العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين. **(فضيل شحاته وآخرون ، 1990 ، ص 135)**

3- أسس ومبادئ التدريب : من أهم مبادئ وأسس التدريب :

- **-التعزيز** :يكون التعزيز عادة على شكل مكافأة أو الشعور بالنجاح أو زيادة إنتاجية العامل وربما كان التعزيز في شكل مكافأة مالية أو الترقية أو الإشادة بالعامل في جمع غفير من العمال.

ويكون التعزيز ذا أثر إيجابي إذا جاء بعد الانتهاء من العمل مباشرة لأن الانتظار فترة حين ينتهي التدريب كله ثم التفكير في تعزيز العامل الكفء لا يفيد بنفس الدرجة التي يفيد بها التعزيز المباشر وفي ذلك حافز للعامل على تعديل سلوكه واستفادته من عملية التدريب .

- **التميز والتعميم** : في التميز ينبغي أن يستطيع العامل المتدرب أن يميز بين أنواع الأنشطة المتدرب عليها والفروق الواضحة بينها ,أما التعميم فهو تطبيق الخبرات السابقة على مواقف جديدة ويستطيع العامل أن يعمم خبرته في موقف معين على مواقف أخرى جديدة مشابهة.

- **التكرار**: من المعروف أن التكرار يفيد ويساعد في تعلم أي عمل أما عدد مرات التكرار فيتوقف على طبيعة المهارة المقصود تعلمها وعلى شخصية العامل والطريقة المستخدمة في تدريبه. **(كامل محمود محمد عويضة, 1983 ، ص 56)**

ولقد أثبت دراسات علم النفس أن التدريب المتقطع أي الذي يتم على فترات تتخللها فترات راحة يعد أكثر فعالية من التدريب المتصل والمستمر .

- **الإرشاد والتوجيه** : يساعد الإرشاد على سرعة ودقة التعلم ,فالإرشاد المتعلم إلى الطرق الصحيحة والمطلوبة أثناء تعليمه توفر عليه الوقت والجهد ويوجد نوعان من التدريب :

- تدريب لتحقيق وإتقان الأداء والتدريب لتحقيق عنصر السرعة.

4- مراحل تخطيط البرنامج التدريبي .

4-1-تحديد الأهداف والوقت الزمني .

أولا – تحديد أهداف البرنامج التدريبي :من الناحية العملية يجب أن توضع الأهداف التنظيمية وأن يتم التعبير عنها في شكل السلوك المتوقع من المتدرب بعد حضور البرنامج التدريبي وأيضا أن تتناسب هذه الأهداف مع احتياجات العاملين بمعنى أن تحقق رغباتهم الشخصية .

ثانيا –التوقيت الزمني للبرنامج التدريبي :تتلخص الاعتبارات الأساسية الواجب مراعاتها في تحديد توقيت البرنامج التدريبي في الحاجة إلى تقليل القلق أو الإزعاج الذي يسببه تغيب المتدرب عن العمل لمجموعة العمل في الوقت المناسب من وجهة نظر المدرب للتدريب مدى توافر قاعات التدريب والعناصر الأخرى اللازمة للتدريب والحاجة إلى الالتزام بالإعتمادات المالية المخصصة للتدريب.

(مصطفى مصطفى كامل ، 1994 ، ص 309–310)

ثالثا– ميزانية البرنامج التدريبي :يستفيد مشرفو برامج التدريب من وضع ميزانية التدريب في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التدريب ,ويؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في التدريب من عدمه كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا كما يؤثر في تحديد قيمة اشتراك الدارسين وذلك في حالة قيام جهاز خارجي بالتدريب.

ويقدم الشكل التالي نموذجا مقترحا لطريقة حساب تكلفة التدريب متضمنة البنود الرئيسية الواجب إدخالها في الميزانية التقديرية للتكاليف. **(أحمد ماهر، 2004 ، ص 348)**

4-2– موقع البرنامج التدريبي.

أولا – التدريب الداخلي :

1– التدريب الداخلي بعيد عن العمل : كثيرا من التنظيمات لديها مراكز للتدريب أو قاعات التدريب خاصة بها والتي تعقد فيها الدورات التدريبية بعيدا عن العمل ذاته ولهذا النوع عيوب ومزايا هي :

أ– المزايا :

ب–زيادة الروابط بين التنظيم وبين الفرد المتدرب الذي يولد تكامل بين التدريب والعمل.

– كل المتدربين من العاملين ينتمون إلى نفس التنظيم وبالتالي إمكانية تبادل الخبرات والمعارف واستبعاد الحوافز القائمة بسبب تقييم العمل بين الإدارات المختلفة داخل التنظيم.

ب– العيوب :

– احتمال وجود بعض الضغوط على المتدرب للعودة إلى العمل إذا حدث بعض المشاكل التي تستدعي حضوره.

– عدم توفر فرصة التعارف والاختلاط بالعاملين من التنظيمات الأخرى كما يحدث في البرامج الخارجية.

2– **التدريب الداخلي أثناء العمل:** منذ زمن بعيد وهذا النوع من التدريب كوسيلة لنقل المعرفة والمهارات يلقى كثير من الترحيب من جانب إدارة كثيرة من التنظيمات، ذلك أن التعليم يحدث مباشرة أثناء العمل غير أن نجاح هذه النوع من التدريب يتوقف على المصدر الذي يوفر المهارات والمعلومات وما إذا كان لديه عادات سيئة أو غير محمية في العمل أو أساليب غير سلمية أو كان المصدر غير قادر على نقل المعلومات المطلوبة، غير أنه يوجد بعض الطرق الممكن أن تحد من هذه المشكلات المحتملة في التدريب الداخلي أثناء العمل.

3– التدريب الخارجي: أحيانا يتميز التدريب الخارجي عن التدريب الداخلي:

– التكلفة الأقل

– إمكانية الإدارة والسيطرة

– توافر الإمكانيات المادية والبشرية.

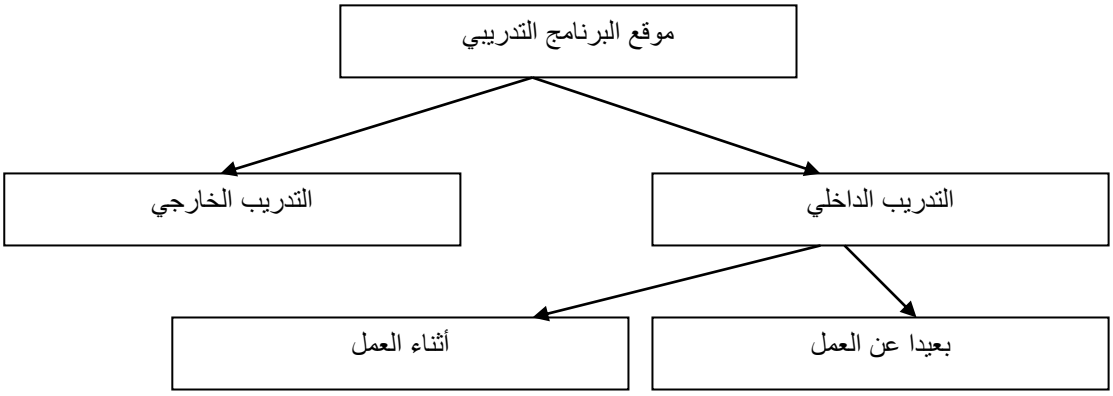
وهي مناسبة للبرامج حيث تؤدي إلى الحصول على مؤهلات رسمية ويعتبر من مزايا التدريب الخارجي ما يلي:

– شعور المتدرب بالحرية الكاملة في التعبير عن أفكاره وآرائه

– الاختلاط مع الآخرين الذين يعملون في منظمات أخرى الأمر الذي يسهل عملية التعلم.

– الإشراف والمتابعة أفضل من التدريب الداخلي.

ويختصر لنا الشكل الموالي موقع البرنامج التدريبي في التخطيط التالي:



شكل رقم : موقع البرنامج التدريبي المصدر : (.مصطفى مصطفى كامل مرجع سابق ، ص 311)

5- الإجراءات الأساسية للتخطيط التدريبي :

5-1- اختيار المدربين: تتم الاستعانة بالمدربين أو المستشارين من خارج التنظيم للقيام بالتدريب أو قد يلجأ التنظيم إلى الاستعانة ببعض العاملين المناسبين لأداء ذلك الدور.

غير أن تحديد ذلك يتوقف على عدة اعتبارات التي أهمها.

- توافر الوقت والخبرة لدى إدارة التدريب أو الأفراد الذين سيقومون بالتدريب

- المصادر المالية المتاحة

- ما إذا كان هناك فائدة من إطلاع العاملين على السياسات والأنظمة المتاحة في التنظيمات الأخرى والتي يستطيع أن يقدمها المدرب أو الاستشاري الخارجي.

في حالة الاستعانة بالمدرب الخارجي يجب أن يتم إمداده بالمعلومات الكافية عن التنظيم والاحتياجات التدريبية والأهداف التي يسعى إليها التدريب والخلفية الخاصة بالمتدربين وتوقعاتهم، وتقوم كثير من التنظيمات المعاصرة بتشجيع المدربين على تنمية مهارتهم التدريبية حيث أن ذلك يحقق الإهتمام المباشر من الرؤساء والمرؤوسين في مواجهة المشاكل الخاصة بالعمل، كما أن ذلك أيضا يؤدي إلى زيادة الإمكانيات التدريبية داخل التنظيم.

5-2- إدارة البرنامج التدريبي: لا يعني قيام المنظمة بالاستعانة بمدرب أو مدربين خارجيين نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق أهدافه لذا يجب ملاحظة أن تعتبر الإدارة الفعالة للبرنامج التدريبي عامل أساسي في نجاح البرنامج مثلا أن عدم تقديم الشاي أو القهوة في التوقيت المحدد بالبرنامج يؤثر على قدرة المدرب على تنظيم عملية التعلم وكذلك قدرة المتدربين على التركيز والإنصات وبالتالي قدرتهم على التعلم لذا فإن الإدارة الجيدة للبرنامج يتطلب إرسال التعليمات المختلفة إلى المتدربين قبل البرنامج بفترة كافية وبشكل متكامل وسليم، وتوفير كل الخدمات الضرورية للمتدربين.

5-3- محتويات البرنامج التدريبي: يجب أن يتم تحديد البرنامج والطرق التي سوف يتبعها في التدريب بالشكل الذي يخدم لتحقيق وخلق فرص التعلم وتوجد بعض المبادئ العامة الواجب مراعاتها في هذا الخصوص وهي كمايلي:

1- اختيار وترتيب محتويات ومضمون البرنامج بالشكل المنطقي والمتناسب مع الأهداف الأساسية للبرنامج ولن يتحقق ذلك إلا إذا كانت الأهداف محددة تماما وبشكل تفصيلي وواضح ودقيق.

2- يجب إشراك المتدربين ورؤساؤهم المباشرون في تصميم البرنامج حتى يتضح تماما من جانب جميع الأطراف.

3- يجب أن يراعى في البرنامج أن يصمم بالشكل الذي يسمح بخلق مواقف تساعد المتدرب على أن يكسب ويظهر التعلم المطلوب.

4- يجب الحفاظ على درجة من التنوع والتعدد في هذه الطرق والوسائل وبالشكل الذي يجذب انتباه المتدرب ويحافظ على اهتمامه بالبرنامج ككل.

5- على المتدرب أن لا يتقمص شخصية المدربين ولكن يجب أن يتفهم دوره على أنه مساعد للآخرين في إتمام عملية التعلم

6- يجب أن يكون البرنامج التدريبي مقتصرا على عدد قليل من الأفراد والمتدربين بحيث لا يزيد على ستة أو خمسة وهذا ضروري لتنمية المهارات الشخصية وإتاحة الفرصة أمام كل متدرب لأن يتعلم من الآخرين لأن زيادة المتدربين سواء لا يكون هناك ضمان لتحقيق هذا الهدف.

7- مرونة البرنامج واجبة وهذا لكي يكون برنامج طويل الأجل مع السماح بالتنفيذية المرتقبة أو المرتدة المستمرة حتى تطمئن إلى عدم حدوث أي انحراف في البرنامج التدريبي على الأهداف الأساسية التي وضع من أجلها وكذلك حدية وصحة عمليات التعلم اللازمة والمطلوبة.

6- شروط ومسؤولية التدريب .

6-1- شروط التدريب الفعال:

يتصف النشاط التدريبي الفعال بأنه إجراء مخطط ومنظم ومستمر يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد في اتجاه محدد، ولكي يتحقق هذا الهدف لا بد من أن نأخذ بالاعتبار العوامل الأساسية الآتية:

1- إن التدريب نشاط تعاوني ومن ثمة فإن تحقيق أهداف التدريب يتوقف على درجة التعاون بين الأطراف المختلفة المشتركة فيه، فالإدارة، المدرب والمتدرب كل عليه التزامات محددة لا بد من الوفاء بها حتى يتحقق للتدريب النجاح والفعالية.

2- مهمة الإدارة هي أن تقبل على النشاط التدريبي عن إقتناع حقيقي بأهمية وبما يمكن أن يتحقق عنه للمشروع من فوائد وينعكس هذا الاقتناع الحقيقي بالتدريب في شكل تخطيط وتنظيم للنشاط التدريبي وتوفير لكافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة ، كذلك ينعكس اهتمام الإدارة وإقتناعها بالتدريب في المتابعة الحقيقية لهذا النشاط والتقييم العلمي السليم لإنجازاته ومدى فعاليته.

3-يعكس دور المدرب في العملية التدريبية في ربط أجزاء النشاطات التدريبية المختلفة حتى تعطي تحقيق التناسق والتضامن بينها من ناحية وإبداء الروح القيادية الأصلية التي تعطي للمتدربين المثل الصادق عن نمط السلوك المفروض أن يسلكوه ، إن المدرب من العناصر البالغة لأهمية في نجاح أو فشل التدريب، ومن ثمة فإن اختيار وإعداد المدربين الأكفاء، يعتبر من الشروط الرئيسية في النشاط التدريبي و المتكامل وكثيرا من الشركات التي تنفق أموالا طائلة على التدريب ولكنها لا تحصل على عائد يتناسب مع هذا الانفاق نظرا لعدم اهتمامها بتنمية فئة من المدربين القادرين على إنجاز الأهداف التدريبية بكفاءة وفعالية.

4- وأخيرا فإن المتدرب هو في نهاية الأمر المقرر الأخير لمدى فعالية وكفاءة التدريب من حيث درجة اكتسابه للمعلومات، والمهارات والاتجاهات الجديدة ومدى قدرته أو رغبته في استخدام تلك

الأنماط السلوكية الجديدة في عمله بعد التدريب ولذلك فاختيار المتدربين عملية أساسية في إنجاز التدريب إذ أن الفشل فيها يجعل النشاط التدريبي كله غير ذي موضوع.

6-2- مسؤولية التدريب.

نظرا إلى الأهمية التي يكتسبها التدريب والأهداف التي يمكن التوصل إليها من خلاله هذا ما يؤدي الى وجود جهة مسؤولة عن هذه الوظيفة البالغة الأهمية ضمن وظائف إدارة الأفراد.

يعتبر التدريب مسؤولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة فيه أي إدارة الموارد البشرية، والمديرين التنفيذيين في مواقع أعمالهم والأفراد المتدربين الذين يتلقون التدريب.

أ- **مسؤولية إدارة الموارد البشرية:** وتقتصر مسؤولية التدريب لإدارة الموارد البشرية في النقاط التالية :

- تصميم نظام متكامل للتدريب
- التنسيق بين كل جهود التدريب بالشركة
- الأداء لبرامج التدريب خارج الشركة ومتابعة الداخلي منها
- الاحتفاظ بخطة متكاملة للتدريب على مستوى الإدارة والأفراد
- تقديم الخبرة والمشورة فيما يخص التدريب
- التأكد أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجبهم التدريبي
- وضع العاملين وتوعيتهم بضرورة التدريب

ب- **مسؤولية المديرون التنفيذيون :** أما مسؤولية المديرون التنفيذيون فهي ملخصة في النقاط التالية :

- تقديم مهارات ومعلومات للمرؤوسين
- تحديد الحاجة التدريبية لإدارتهم ومرؤوسيهم
- تنفيذ برامج التدريب داخل الشركة

- التحدث مع المرؤوسين في نصيبهم من خطة التدريب

- تقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية

- المشاركة في جهود التدريب والتطوير

ولا يجب أن ننسى أن أي فرد داخل المنظمة مسؤول عن تدريب وتطوير نفسه، وإن عليه أن يتبصر بذاته وان يحدد النقاط التي تحتاج إلى التطوير ويناقشها مع رئيسه المباشر أو مدير التدريب والموارد البشرية وذلك لكي يتعرف على ما يمكن عمله بصدد هذا الأمر وما هو دوره وأيضا دور الأطراف الأخرى في عملية التدريب والتطوير. **(أحمد ماهر ، 2004 ، ص 321-322)**

ومن كل ما سبق يتضح أن التدريب عملية مشتركة بين كافة إدارات المنظمة حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بمهمة تصميم وتنسيق وإعداد برامج التدريب وتخطيطها إضافة إلى تنظيمها أما المديرون التنفيذيون فهم مسؤولو النشاط التدريبي مما يزيد اهتمامها به اهتماما جديا .

خلاصة الفصل:

نظرا لأهمية عملية التدريب في الإدارة حاولنا استعراض أهم الخصائص المثيرة التي تساعد على التعريف بالتدريب، فبهذا النشاط تهدف المؤسسة إلى تنمية مهارات الأفراد وذلك لمواجهة احتياجات حالية ومستقبلية تتطلبها المؤسسة في ظل التغيرات البيئية التي تواجهها لأن التدريب لا يهم المؤسسة لوحدها بل كذلك يعني الأفراد العاملين فيها وبناء حب العمل لديه داخل المنظمة مما يعود بالفائدة على المؤسسة والفرد، وقد تم التعرض إلى كل من أهمية التدريب وأهدافه التي تسعى المنظمة لتحقيقه وكذلك مرورا بمراحل تخطيط البرنامج التدريبي، إضافة إلى شروطه وأنواعه ومسؤولياته.

إن التحديات المعاصرة تحتم علينا اهتماما أكبر لتصحيح الوضع الإداري، لذا سنتطرق في الفصل الموالي إلى أنواع وأساليب وطرق التدريب بالإضافة إلى تطبيق تقييم البرنامج التدريبي بغرض توضيح أكبر للعملية الإدارية.

الفصل الثالث

سيكولوجية التدريب

تمهيد

1: الدوافع التدريبية.

2 : طرائق تدريب الافراد العاملين .

3 : تقويم طرائق التدريب .

4 : اساليب وطرق التدريب .

5 : تخطيط النشاط التدريبي وتحديد الحاجات التدريبية .

6 : المقومات الادارية والتنظيمية للتدريب .

7 : خطوات اعداد البرنامج التدريبي .

8 : تصميم وتنفيذ برامج التدريب بالأسلوبية الرقمية .

خلاصة الفصل .

تمهيد :

بعد التطرق لماهية التدريب في محتويات الفصل السابق، من مفاهيم والتاريخ الذي مر به، من حيث التطور الزمني وابراز العوائق الحاصلة للتدريب والوسائل الكفيلة والمساهمة في نجاح التدريب، وتحديد اتجاهاته وانواعه ثم الاهداف التي يسعى الى تحقيقه، ومنه توجب في هذا الفصل توضيح الجانب السيكولوجي للتدريب والمتجسد في توضيح الدوافع التدريبية وطرائق تدريب العاملين وتقويمها ثم تخطيط النشاط التدريبي ، وتوضيح المعوقات التدريبية واخيرا تصميم وتنفيذ التدريب بالأسلوبية الحديثة الرقمية .

1- الدوافع التدريبية :

يتعلم الانسان اذا اراد ذلك ، واذا كانت له الرغبة في التعلم، واذا اتيحت له الفرصة لذلك واذا قدم له النصح والارشاد ، غير ان القدرة على التعلم والارشاد لا غنى عنها، ان لم يكن للمتعلم رغبة في ذلك ودافع يدفعه للتعلم ، اذ ان الدافع شرط ضروري لكل تعلم ومنه كلما كان الدافع قويا كلما زادت فاعلية التعلم ومثابرة المتعلم والاهتمام به ، اذ تتلخص دوافع التدريب والتعلم في النقاط التالية : (**احمد عزت راجح ، 1965**)

1-1- زيادة في الانتاج : وتكون الزيادة من حيث الكمية وتحسين في نوعيته، فتدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه درجة اتقانهم للعمل ، ومن ثم زيادة قابليتهم الانتاجية .

1-2- اقتصاد في النفقات: ان التدريب الجيد ينتج عنه اقتصاد للنفقات، اذ تؤدي البرامج التدريبية مردودا اكثر من كلفتها، ان تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقا لأصولها ووفق للطرق السليمة فيه الكثير من الفوائد، من حيث الاقتصاد في الوقت والنفقات، وكذا سلامة الآلات وقلة المخاطر وحوادث العمل .

1-3- قلة في دوران العمل : ان تدريب العاملين وتلقينهم للمعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدرتهم في مزاولة اعمالهم ، يعني ايجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة ، كما ان بعض المعاهد التدريبية تلزم المتدربين بعقود لخدمة معينة بعد التدريب ، كل ذلك يؤثر على استقرار العامل وقلة في دوران العمل ، ومنه يزداد الدافع للعمل .

1-4- رفع معنويات العاملين : للتدريب اثر كبير في رفع معنويات العاملين ، اذ ما ان يشعر الفرد بان مؤسسته جادة في تقديم العون له ، وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها ، حتى يزداد اخلاصه لعمله ، وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته وعمله ويقبل على العمل باستعداد وجدية دون ان يشعر بالكلل والملل ، وهو مصدر رفع معنويات العاملين في العمل .

1-5- توفير القوة الاحتياطية في المؤسسة : ان تدريب يشكل مصدرا مهما للطلبات الملحة للايدي العاملة ، وخاصة ايام الرخاء الاقتصادي، وفي ميدان التنمية الصناعية ، اذ عن طريقه يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة .

1-6- القلة في الاشراف : ان تدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم وطريقة ادائها ، وبذلك يخلق معرفة الى جانب الوعي على النقد الذاتي ، وبهذا سوف لا يحتاج المتدرب من العاملين المزيد من الاشراف سواء لا رشاده في اداء عمله او رقابته .

1-7- التدريب الخاص بالمشرفين وتقدم الادارة : ان التدريب يزيد من قدراتهم ويزودهم بالمعارف التي تزيد من امكاناتهم في حل مشاكل الادارة ، ومعاملة العاملين معاملة انسانية ومن ثمة القضاء على اخطاء الادارة ، ومنه القضاء على الكثير من الشكاوي .

1-8- قلة حوادث العمل : ان معرفة العاملين لأحسن الطرق في تشغيل الآلات والحركة ومناولة المواد يعد مصدرا من مصادر القضاء على الحوادث الصناعية او ان يقل حدوثها على اقل تقدير .

(احمد عزت راجح ، 1965)

2- طرائق تدريب الافراد العاملين :

ان هناك الكثير من الطرائق التي تعتمد عليها الادارة في التدريب للافراد العملين ، ومن هذه الطرائق الشائعة استخدام ما يلي :

2-1- التدريب في موقع العمل : تكون في موقع العمل ، وهي الاكثر شيوعا واقل كلفة حيث يتم وضع الفرد العامل في موقع العمل الفعلي ، ويكون ممارسا له في صورة مباشرة ، وذلك بوجود مدربا او مشرفا مباشر على التدريب، مما يتيح الفرصة للعامل بالتعلم وامكانية نقده لما يراه ويتعلمه في تأديته وتطبيقه اثناء الخدمة بعد ذلك .

2-2- طريقة ممارسة المهنة : اي التدريب على مهنة معينة خلال فترة زمنية قبل الدخول الى عالم الشغل ، وهذه الفترة قد تتراوح ما بين ستة اشهر وخمس سنوات بحسب نوع المهنة ومتطلبات التدريب والتعلم فيها ، ويكون المتدرب تحت الاشراف المباشر وتوجيه عامل له خبرة نحو المهنة .

2-3- طريقة التعليم للعمل : تعد هذه الطريقة جزءا من التدريب الصناعي وتتضمن ثلاث خطوات :

2-3-1- اعداد المتدرب بتوجيه وارشاد حول العمل وما يتعلق به من اجراءات .

2-3-2- تقديم محاضرات نظرية للمتدرب حول نظام وضوابط العمل ، والظروف التي يؤدي فيها دعامة المعلومات الاساسية حول اجزاء العمل ، والمهام الرئيسية والثانوية فيه .

2-3-3- تهيئة الفرصة للمتدرب في تجريب وممارسة العمل فعليا ، وذلك لنقل المعارف النظرية التي تعملها الى الواقع الفعلي بوجود مساعد عند الحاجة .

2-4- تدوير العمل : وفقا لهذا الاسلوب تتم عملية نقل الافراد العاملين داخل المنظمة من قسم الى اخر ، او من منصب لأخر ، وهذه العملية يصحبها تدريب وتوجيه من قبل مشرف مباشر ، ان هذا الاسلوب يعطي للأفراد العاملين مجالا للتنوع بالأعمال المختلفة في المنظمة ويساعدها في الحالات الاستثنائية ، كغياب الافراد العاملين او اجازتهم او فصلهم او غير ذلك من الاسباب التي تؤدي الى احتمال تعطل العمل .

2-5- التدريب في بيئة مماثلة للعمل : يتم بموجب هذا النوع تهيئة مكان مجهز بكافة انواع المستلزمات والمعدات المشابهة لما هو موجود في مكان العمل الاصلي ، اي نماذج من الماكنات والآلات والمعدات التي يستخدمها العامل في العمل ، فهذه الطريقة تهيئ للفرد العامل نقل ما تعمله في بيئة التدريب الى بيئة العمل الاصلي .

2-6- المحاضرات وعرض الافلام : ان المحاضرات والاساليب التدريبية خارج موقع العمل تعتمد بصورة اساسية على الاتصالات بدلا من الالتحاق بالعمل واسلوب المحاضرة شائع الاستعمال لقلة تكلفته واهميته في التوعية والارشاد والتوجيه ونقل المعلومات ، ومما يعاب على اسلوب المحاضرة انخفاض مشاركة الافراد ، وضعف التغذية العكسية .(**سهيلة محمد عباس ، علي حسن علي ، 1999 ، ص 116**)

اما الافلام والاشرطة الاضافية لها دور هام في ترسيخ بعض المفاهيم والخبرات استنادا الى اهمية العامل السمعي البصري واثره الراسخ في ذاكرة المتدرب ، حيث يتمكن الشريط السينمائي (الفيلم) من ايضاح مختلف العمليات وتسلسل تفاصيلها ، ويبين للمتدرب الشكل الصحيح لأداء العملية ، غير انه لا يستطيع تعليم المهارات الحركية بصورة كافية .

3- تقويم طرائق التدريب :

من الضروري تقويم كل طريقة من الطرائق السابقة في تحقيقها لأهدافها ، وفي تطوير المهارات والقابليات ، وتغيير اتجاهات وسلوكيات الافراد ، ووصولا الى التقويم الفعال لا بد من الاخذ ببعض العوامل المساهمة في زيادة فاعلية طريقة التدريب كالاتي :

3-1- مدى تصميم البرنامج وفقا للحاجات الفاعلية للمتدرب .

3-2- مدى توفر التغذية العكسية حول الاداء في البرنامج .

3-3- مدى ارتباط البرنامج بالخبرات السابقة للمتدربين .

3-4- مدى التسلسل في خطوات تنفيذ البرنامج .

3-5- مدى مساهمة البرنامج في التأثير على الظروف البيئية للمنظمة .

3-6- استخدلم البرنامج لمداخل واساليب متعددة .

3-7- مدى وجود نسبة التعلم للبرنامج .

3-8- مدى مشاركة في الافراد في عملة التدريب .

3-9- مدى توفر مكانة لتغيير السلوك الايجابي .

3-10- مدى المساعدة التي يقدمها البرنامج في معالجة المعوقات التي يواجهها المدربون .

ووفقا لهذه العوامل يتم تقويم كل طريقة من طرائق التدريب السابقة .

(سهيلة محمد عباس – علي حسين ، 1999 ، ص 117)

4- اساليب وطرق التدريب :

تعتبر هذه الخطوة هامة في تخطيط التدريب ، ففيها يتم تصميم او اختيار وتقييم اسلوب التدريب المناسب ، اذ لا بد ان تخضع هذه العملية لمعايير تتعلق بمدى قيام الاسلوب على مبادئ التعلم ، بما ييسر عملية تحصيل الفرد للمهارات والخبرات اللازمة ، بأكثر كفاءة ممكنة ، وبما ييسر امكانية نقل ما تعلمه الفرد الى مجال الممارسة الفعلية ، بعد انتهاء عملية التدريب وكذا مدى مناسبة المعايير التي تأخذ بعين الاعتبار ، ومنها معايير الكلفة والعائد المتوقع ، فان كان مثلا المحتوى التدريبي يتطلب تعلم مهارات البيع الشخصي ، فان الاسلوب المختار يجب ان يحتوي ممارسة تطبيقية كتمثيل الادوار ، وان كان المحتوى التدريبي يتطلب مهارات صنع القرارات الادارية ، فان الاسلوب المختار يجب ان يحتوي على ممارسات لحل المشاكل ومواجهة المواقف الادارية ، مثل الحالات الخاصة والمباريات الادارية ، اما اذا كان المطلوب من الفرد تعلمه هو مجرد معلومات وليس مهارات او اساليب للممارسة ، فالطريقة الملائمة هي طريقة المحاضرات .

ومنه فقد تعددت طرق واساليب التدريب بتعدد الاهداف الموضوعة لبرامج التدريب ومنها :

4-1- التدريب اثناء العمل : حيث يعتبر اوسع انتشارا وبه يقع عبء العمل الاكبر على عاتق الرئيس المباشر ، واسباب انتشار هذا الاسلوب التدريبي ، ان اغلب الاعمال الصناعية الحديثة تتصف بسهولة تعلمها في فترة قصيرة من الوقت ، ومن ناحية اخرى فان التدريب اثناء العمل يركز المسؤولية في شخص واحد ، بدلا من توزيعها بين ادارة الافراد والمشرف على العمال ، الامر الذي يزيد من فاعلية التدريب ، الا انه هناك شروط اساسية لا بد من توفرها لضمان نجاح هذه الطريقة ، وهي ان يلم الرئيس المباشر الماما تاما بطبيعة العمل ، وان يكون هناك الوقت الكافي للقيام بعملية التدريب ، الى

جانب ضرورة الالمام بأهمية التدريب والاقتناع بفوائده ، ومن ابرز المزايا لهذا النوع ان مكان التدريب هو ذاته مكان العمل الحقيقي ، وبالتالي يرتبط المتدرب ماديا ونفسيا بجو العمل .

4-2- اعداد اماكن خاصة بالتدريب او مراكز تدريب ملحقة : قد توفر المنظمة ورشات خاصة بالتدريب ، وتستخدم هذه الطريقة ان تعذر التدريب اثناء العمل وتطلب الامر تدريب اعداد كبيرة وبوقت قصير ، وبوجود مدربين مختصين ومتفرغين لهذه العملية ، اذ يبقى المشرف مسئولا عن تحديد احتياجات التدريب وتقييم عملية التدريب المنجز بهذه المراكز .

4-3- التلمذة الصناعية : وهي تتضمن تعليما نظريا وعمليا لفترة معينة ، يعقبه تدريب على العمل ذاته بأحدى المصانع ، فالتدريب اصبح خاضع للتنظيم وحاجته له .

4-4- التدريب في مجالات خاصة : تقوم بعض المنظمات بتنظيم برامج تدريبية لتحقيق اغراض معينة ، وكمثال على ذلك فقد تضع المنظمة التي تحتل فيها مشكلة الامن الصناعي اهمية خاصة ، بوضع برنامج تدريبي للعاملين على الامن واصوله واساليبه ، وهذا بهدف الوقاية والامن والسلامة .

4-5- برامج اعادة التدريب : وهذا بهدف مواجهة او مواكبة التطورات التكنولوجية او اذا فقد بعض لعاملين اعمالهم ، واصبح من الضروري اعادة تدريبهم على اعمال اخرى وتوزيعهم عليه .

(مهدي حسن زويلف ، 1998 ، ص 174)

5- تخطيط النشاط التدريبي وتحديد الحاجات التدريبية :

التدريب ونظرية النظم : يتكون التدريب من اجزاء وعناصر مختلفة يختص كل منها بدور مميز ، ولكن تتوقف الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق الاهداف على مدى التكامل والترابط بين اجزاء وعناصر التنظيم ، وتعتبر فكرة النظام من اهم الاتجاهات الحديثة العالمية السائدة في الفكر الاداري الحديث ، حيث ان توفر اطارا عاما يجمع مجموعة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في نشاط معين ، ويربط بينها في تكوين متكامل ، كذلك فان اتجاه النظم يتيح الفرصة للتفكير في مكونات النظام الاساسي وتجزئته الى نظم فرعية ، الامر الذي يمكن من فهم وتفسير النظم الكبيرة المعقدة ، ويتميز النظام بالصفات الاساسية الاتية :

5-1- النظام الذي هو عبارة عن تكوين كبير يتصف بوجود تفاعل ديناميكي بين اعضائه او مكوناته الاصلية ، ويتخذ هذا التفاعل الديناميكي اشكالا مختلفة تؤثر على الاداء الكلي للنظام .

5-2- تتصف اجزاء النظام بتفاعلها وتعكس هذا التفاعل في شكل سلوك او تصرف يتأثر بالأطراف الاخرى في البيئة المحيطة .

5-4-يعتبر النمو صفة اساسية من السلوك لأجزاء النظام .

5-5- تحتل الاتصالات وتبادل المعلومات بين مفردات النظام اهمية خاصة ، باعتبارها من العوامل الاساسية المؤثرة في سلوك كل منها ، وبالتالي في السلوك العام للنظام .

5-6- السمة الاساسية للنظام هي قدرته على الاحساس بالتغيير في تكوينه الداخلي او في البيئة المحيطة ، ومن ثم اتخاذه من الاجراءات ما يضمن استمراره في الاتجاه الصحيح المحقق لأهدافه ، الموافقة مع متطلبات واحتياجات البيئة ، وتتم هذه الاجراءات المعدلة للنظام من خلال المعلومات المرتدة من البيئة ، ويقوم تصور التدريب على أساس فكرة النظام ، ووفق الأبعاد الأساسية التالية في نظم التدريب وهي :

التكامل والترابط الداخلي بين عناصر ومكونات نظام التدريب .

الانفتاح على البيئة والتفاعل والتكيف لما يتلاءم مع التغيرات التي تحدث فيها من ناحية والقدرة على أحداث التغيير بالتأثير في مكوناتها من ناحية ثانية .

الاحساس بمدى التناسب مع متطلبات البيئة واحتياجاتها ، ومن ثم القدرة على تعديل ما يتم من انشطة تدريبية ، وتصحيح مسارها لتتوافق مع متطلبات البيئة المتغيرة .**(مهدي حسن زويلف، 1998 ، ص 162)**

ويوضح الشكل التالي تصورا للتدريب المتكامل وفقا لفكرة النظام .

نستطيع تحديد العناصر الأساسية للنظام التدريبي والمتمثلة اساسا في :

الاحتياجات التدريبية : تتناول جميع المدخلات الأساسية للنظام .

الأنشطة التدريبية : وهي الجهود والعمليات الهادفة إلى سد الحاجيات التدريبية من طرق ومناهج وبرامج تدريبية .

النتائج المتمثلة في انواع التغير في الأداء ومستويات الكفاءة للمتدربين ، والتي يمكن قياسها بمعايير اقتصادية وسلوكية ، وتمثل مخرجات نظام التدريب .

المعلومات المرتدة : والتي توضح مدى فاعلية النتائج التدريبية وتساعد على تقييم النظام التدريبي وبيان مدى توافقه مع متطلبات البيئة .

أن الانطلاق من هذا المدخل المتكامل يطرح أهمية عنصر التخطيط ، في نظام التدريب اذ أن تخطيط التدريب يعتبر الطريق المنطقي لتحقيق التوازن ، والارتباط بين عناصر النظام واجزاءه بشكل يضمن الوصول إلى النتائج التدريبية المستهدفة في ضوء معطيات البيئة المحيطة .

(مهدي حسن زويلف، 1998 ، ص 163).

6- المقومات الادارية والتنظيمية للتدريب :

أن اهم المقومات الادارية والتنظيمية للتدريب تتجسد فيما يلي :

6-1- وجود للعمل تحدد الأنشطة والاهداف الانتاجية المطلوبة .

6-2- توفير الامكانيات والمعدات الفنية اللازمة للاداء السليم للعمل .

6-3- توفير القيادة والاشراف من قبل الرؤساء المشرفين الذين يحصل منهم الفرد عن المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر لأداء العمل ، حيث يقتصر التعليم عن تلك الامور التي تخرج عن طاقة الرئيس أو القائد بذاته .

6-4- توفير الدقة والوضوح في تحديد مواصفات الوظائف ومتطلبات شغلها ، وكذلك في تحديد الموقع التنظيمي لكل وضيفة والتوازن بين السلطة والمسؤولية فيها ، وكذلك وضوح العلاقات بينهما وبين غيرها من الوظائف ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة معها .

6-5- توفير الدقة والموضوعية في اختيار الافراد للعمل بناء على وصف دقيق للوظيفة .

6-6- توفير نظام مستمر لقياس أداء الافراد ، وتقييم كفاءتهم وتحليل مؤشرات الأداء ، وتتبع علاقاتهم الوظيفة وانماط سلوكهم حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التدريبية بدقة وموضوعية .

6-7- توفير نظام للحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي والمزايا واشكال التقدير المادي والمعنوي نتيجة الأداء الوظيفي .

ومن هنا يبرز التدريب في نضر الافراد العاملين أداة فعالة تساعدهم في تحسين ادائهم الوظيفي ، ومن ثم يدركون انه وسيلة للحصول على تلك الحوافز المادية والمعنوية .**(كامل بربر، 1997)** .

7- خطوات اعداد البرنامج التدريبي :

الاعداد والتهيئة لاي برنامج تدريبي يتضمن خطوات معينة تنبثق من أهداف المنظمة ، وتساهم في تطوير كفاءة الافراد العاملين ، وهذه الخطوات يوضحها الشكل (2) :

شكل رقم (2) يوضح الخطوات الأولية لإعداد البرنامج التدريبي

7-1- تحديد الحاجات : لا بد من تشخيص المواقف والمشاكل التي تمر بها المنظمة والتحديات التي تواجهها ، والتي تتطلب برنامجا تدريبيا ، كما أن الحاجة إلى البرنامج التدريبي تظهر وتبرز بشكل ملح في حالة وجود تغيرات تنظيمية ، حيث أن الإنتاج أو الخدمة التي تقرر المنظمة انتاجها لا بد أن يعد لها برنامجا تدريبيا ، لتدريب المنتجين الجدد عليها ، كما أن تحديد الحاجات تكون بدراسة حاجة كل فرد في المنظمة للتدريب من خلال الكشف عن جوانب الضعف في من تم تعيينهم حاليا أو الذين

هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المنظمة ، ويمكننا القول أن تحديد الحاجات التدريبية تبدا من خلال دراسة ثلاث مؤشرات هي : **(احمد صقر عاشور ، 1985)**

7-1-1- مؤشرات الأداء التنظيمي : حيث لابد من دراسة كفاءة أداة المنظمة الممثل بمعدلات الانتاجية والكلف ، ومعدلات اشتغال الماكنات والمعدات والآلات ، ومؤشرات استخدام الموارد البشرية من حيث التكوين وحركة هذه الموارد .

7-1-2- أن تحليل أداة الافراد العاملين ودراسة مكوناته تعد خطوة نحو التحقق ، من أن تحسين الأداء التنظيمي يكون من خلال الموارد البشرية .

7-1-3- مؤشرات حاجة ومتطلبات الافراد للتدريب : تتضمن ضرورة تحديد جوانب الأداء لدى الافراد العاملين ، التي يكتفيها القصور مع النقص في المهارات اللازمة لأداء العمل وكذلك عدم وجود الاستعداد للعمل ، وفي هذه الحالة لابد من تهيئة الاستعداد ، أي الرغبة في التعلم لدى مثل هؤلاء الافراد لتحديد متطلبات الافراد للتدريب في حالة الأداء غير الفعال ، بسبب عدم وجود قدرات الأداء الجيد ، على الرغم من وجود الاستعداد لاكتساب القدرات ، وفي هذه الحالة يركز التدريب على جانب اكتساب المهارات .

اما في حالة الأداء غير الفعال الناجم عن انخفاض الدافعية نحو العمل ، ففي هذه الحالة لابد من أن يركز البرنامج التدريبي على تطوير الدوافع الايجابية نحو العمل .

7-2- أهداف التدريب : عند تحديد الحاجات التدريبية يتم توضيح ومعرفة الأهداف المطلوب تعلمها ، ومن خلال تحديد الأهداف يتحدد السلوك المرغوب فيه ، والشروط الواجب توفرها لتحقيق هذا السلوك ، والجدير بالذكر أن هذه الخطوة تساعد المدرب والمتدرب على معرفة ما هو مطلوب منهم ، ومن ثم تقويم نتائج البرنامج ونجاحه .

7-3- تحديد محتوى البرنامج : ينظم محتوى البرنامج التدريب بعد تحديد الحاجات واهداف التدريب ، بحيث يتضمن المحتوى ما يهدف اليه البرنامج من تغيير أو تطوير فمن الممكن أن ينظم المحتوى لتعليم مهارات متخصصة أو يضيف معارف معينة ، أو محاولة تغيير الاتجاهات ، حيث لا بد أن يراعي من تحديد محتوى البرنامج مدى الرغبة والدافعية والاستعداد والاداء .

7-4- مبادئ التعلم : من الصعوبة ملاحظة وتحديد عملية التعليم ، ولكن من الممكن قياس نتائجها ، واحسن طريقة لمعرفة وفهم عملية التعليم تكون من خلال استخدام منحنيات التعليم ، حيث تحدد مستوى ووقت التعلم ، ومن خلال هذين المتغيرين يمكن قياس فاعلية التعلم ، كما أن كفاءة وفاعلية

التعلم تعتمد على مدى تضمين مبادئ التعلم في البرنامج التدريبي ، حيث كلما كانت هذه المبادئ مستخدمة بدرجة كبيرة ، كان التدريب اكثر فاعلية .

(سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، 1988 ، ص 113).

يرى محمود السيد ابو النيل ، انه لإعداد برنامج تدريب ، لا بد من تتبع مجموعة من الخطوات تتمثل في :

- فحص تقارير الكفاية الانتاجية ، والاخطاء التي يقع فيها العاملون والحوادث والتمارض بأقسام المؤسسة ، لتحديد الوظائف التي تعكس بيانات هذه النواحي أن شاغليها اقل في الانتاجية .
- تحديد وظائف المتدربين ووضعها في مجموعات مهنية متشابهة .
- تحليل العمل في كل مجموعة مهنية .
- وضع مواد البرنامج التدريبي النظري والعملي من تحليل العمل .
- تحديد وسائل التدريب المناسبة لمواده .
- اعداد المكان المناسب .
- اختيار المدربين والمحاضرين ذو الكفاية العالية .
- تقييم البرنامج لتحديد فاعليته .(**محمود السيد ابو النيل ، 1985 ، ص 680).**

8- تصميم وتنفيذ برامج التدريب بالأساليب الرقمية :

مع أهمية الدور الذي يقوم به التدريب في التغيير السلوكي والمادي لكل من الموظف والمؤسسة والوظيفة ، ومع أهمية البرامج في تقرير وجود وهوية هذا التدريب وتشغيله للحصول على التحسينات المرجوة ، فانه يبدو ملحا وضروريا نتيجة المشاكل الملاحظة في التدريب وبرامجه الراهنة ، تبني اساليب جديدة في تصميم هذه البرامج تكفل معها صلاحية محتوى التدريب ، وانضباط عملياته ورفع فعالياته في طرح المهارات المطلوبة .

تقوم اسلوبية التصميم الجديدة على ثلاثة مبادئ اساسية هي : الرقمية والسلوكية والنظام بمعنى أن عمليات ومكونات التصميم ونتائجه قابلة للعد (رقميا) وللملاحظة والقياس (سلوكيا) ، ثم للعمل بأسلوب النظام هدفا ومحتوى ووظيفة ، الامر الذي يسهل معه كشف الضعف أو الخطأ في البرنامج المطروح للعمل ، والتغلب مباشرة عليهما ، وتصحيح مسار التدريب للنهايات والتغييرات المقصودة ، يتمثل مبدا النظام الذي تتخذه اسلوبية التصميم في الشكل الموالي :

(شكل رقم (3) يوضح تصميم التدريب كنظام بمدخلاته وعملياته ونتائجه وضوابطه التقييمية)

أن تبني اسلوبية التصميم للرقمية والسلوكية والنظام كمبادئ مميزة لعملها ، سيؤدي ببرامج التدريب للمواصفات العملية التالية :

8-1- برامج صالحة وفعالة للتدريب ، واستراتيجيات محكمة قادرة على تنفيذه كما يبين الشكل السابق .

8-1- دقة وانضباط التدريب : نظرا لتنفيذه كنظام ، كما هو الحال مع تصميم برامجهن أن تصميم البرامج بنظام ودخوله العملية التدريبية سيؤدي بالتدريب وبرامجه للعمل بنظام اخر هو نظام التنفيذ ، للحصول على التغيرات المطلوبة في الموظف أو المؤسسة أو الوظيفة ، والشكل الموالي يوضح تصميم البرامج مع التنفيذ وهو متمم للشكل السابق .

8-3- قابلية التدريب للمحاسبة : أن تصميم التدريب وبرامجه رقميا سلوكيا ونظاميا من خلال نماذج خاصة ، يسهل عد وتدقيق بياناتها في أي لحظة أو مرحلة من التدريب ، أي سيجعل من مكونات التدريب نفسه وعملياته ونتائجه قابلة للملاحظة والقياس ، وتحديد قيمتها أو جدواها السلوكية أو المادية ، أو المواصفات المعيارية المطلوبة .

8-4- قابلية التدريب للتفريد : أي يمكن للأفراد المتدربين ومجموعاتهم الصغيرة بناء على نتائج اختبارات قبل التدريب ، التقدم في البرنامج وتحصيل مهاراته المقررة حسب سرعاتهم الفردية الخاصة بقليل من التوجيه أو بتوجيه غير مباشر من إدارة البرنامج وهيئته التدريبية من مدربين وقوى عاملة اخرى .

8-5- تقدير الجهات المعنية لأهمية التدريب وخاصة المتدربين والمدربين ، وقبولهم جميعا لبرامجه المقررة والالتزام بما تتطلبه من مهام ومسؤوليات ، مع المثابرة النشطة في تحصيلها ، نظرا لصلاحيتها النفسية والسلوكية لمقدراتهم وحاجاتهم ، ولفعاليتها المنتظرة لتغييرهم للافضل والاحسن .

(محمد زياد حمدان ، 1991 ، ص 23)

خلاصة الفصل :

يتضح من خلال العناصر التي تناولناها في هذا الفصل بان التدريب يعتبر مهما جدا في التنظيم ، اذ يمثل الدعامة الأساسية لترشيد وتكوين القوى العاملة لتساير المتطلبات والتغيرات التكنولوجية الحاصلة ، اذ لابد من تنمية المعارف والمعلومات لدى المتدربين ، من حيث معرفة تنظيم المؤسسة واجراءات ونظم العمل ، والاساليب وفهم الوظائف ، وتطوير المهارات لأداء العمل ، وتنمية للاتجاهات نحو العمل حتى يكون الفرد صالحا لمزاولة المهنة بشكل صحيح ، وذلك باتباع مجموعة من الوسائل والطرق التدريبية ذات الاهمية بالنسبة للمنظمة ، من حيث زيادة الانتاجية ، وانفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي ، وتحقيق سياستها من جهة ، والافراد العاملين في مساعدتهم على تحسين قدراتهم لحل مشاكلهم من جهة ثانية ، وتطوير العلاقات الإنسانية المتجسدة في التفاعل الاجتماعي بين الافراد العاملين ، وتمتين علاقاتهم بالإدارة .

الفصل الرابع

الاجراءات المنهجية للبحث

تمهيد

نستعرض في هذا الفصل توظيفا شاملا لإجراءات الدراسة الميدانية التي قام بها الباحثان لتحقيق أهداف الدراسة ويتضمن تحديد المنهج المتبع في الدراسة وبناءا لأداة وكيفية تصميمها والتحقق من صدقها و ثباتها مجتمع عينة الدراسة و المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج وكذلك التحقق من صدقها وثيابها والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

1- منهج الدراسة :

لكل موضوع طابع خاص ، يجب فيه اتباع منهج محدد لتحقيق الأهداف ، و المنهج هو الطريقة المؤدية إلى الكشف عن حقيقة بواسطة مجموعة من القواعد لتحديد العمليات للوصول إلى نتيجة معلومة (**فوزي عبد الخالق ، 2007 ، ص 76**)

لذا اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، حيث يعرفه " هوبتني " (Houbtini) بأنه المنهج الذي يكون قاصرا ومختصا بالبحث في الظاهرة أو الواقع في الوقت الراهن كما انه يتضمن دراسة الحقائق المؤقتة المتصلة بمجموعة من الأوضاع أو الأحداث أو الناس ، و خلال هذا المنهج يمكن للباحث أن يستعين بالإحصاء ، كما يمكنه أن يكتفي بعملية السرد اللفظي خلال الدراسة الوصفية .

(**صالح مصطفى الفوالي ،1983، صص85-59**)

2- حدود الدراسة :

2-1- الحدود المكانية : تم إجراء الدراسة بمؤسسة النسيج بالأغواط

2-2- الحدود الزمانية : أجريت هذه الدراسة منذ نهاية شهر أفريل إلى منتصف شهر ماي من السنة الدراسية 2019/2018 .

2-3- **الحدود البشرية** : تحدد مجتمع الدراسة بـــ (100) عامل وعاملة ، منهم عينة للدراسة (66) عامل وعاملة بمخلف التخصصات الوظيفية .

3- الدراسة الاستطلاعية :

أجريت الدراسة الاستطلاعية بميدان الدراسة ، حيث توجه الطالبان إلى عينة الدراسة و قاما بتطبيق الاستبيان على عينة مكونة من (30) عامل وعاملة ، تم اختيارهم بشكل ، حيث كان الهدف من الدراسة الاستطلاعية ا لتقرب من ميدان بحثه و تزوُده بمعلومات أولية حول الظاهرة محل الدراسة و يمكن تلخيص أهم أهداف الدراسة الاستطلاعية فيما يلي:

- التأكد من الخصائص السيكومترية للأداة.
- التعرف على الصعوبات التي تعيق الدراسة الأساسية، و بالتالي إيجاد الحلول اللازمة لها.

4- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة :

4-1 - الخصائص السيكومترية لمقياس التدريب المهني :

الصدق : اعتمد الطالبان في حساب صدق المقياس على نوعين من الصدق : يرى المتخصصون في مجال القياس النفسي أن الصدق هو الخاصية الوحيدة التي تحدد جوانب الاختبار الصادق هو الذي ترتبط درجاته بدرجة عالية مع السلوك الفعلي الذي يهدف إلى قياسه ، أي الصدق هو أن يكون الاختبار قادرا على قياس ما وضع لقياسه بمعنى أن يكون الاختبار ذا صلة وثيقة بالسمة التي يقيسها .

(السيد محمد أبو هاشم ، 2006، ص، ص17-19)

حساب الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية) لاستبيان التدريب المهني :

وهو قدرة المقياس على التمييز بين طرفي الخاصية التي يقيسها ، حيث يطبق المقياس على مجموعة المفحوصين ، ثم ترتب الدرجات التي تم الحصول عليها تنازليا او تصاعديا ، ثم يقارن بين المجموعتين اللتان تقعان على طرفي الخاصية بنسبة 27 % لكل مجموعة ، و يستعمل أسلوبا إحصائيا ملائما وهو اختبار "ت" لدلالة الفرق بين المتوسطين و يكون المقياس صادقا كلما كان قادرا على التمييز تمييزا دالا بين المجموعتين. **(عيشة علة ، 2015 ، ص112)**

تم الاعتماد في حساب صدق المقياس على طريقة الصدق التمييزي ، حيث تم ترتيب الدرجات من الأدنى إلى الأعلى بحيث تم أخذ 27% من أعلى التوزيع و 27% من درجات أدنى التوزيع فكان عدد الأفراد (08) أفراد و بعد ذلك تم حساب (T) لمعرفة الفرق بين المجموعتين .

(محمود المنسي ،2007، ص 250)

جدول رقم(1): يمثل نتائج صدق مركز الضبط بطريقة الصدق التمييزي .

المجموعتين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمت " ت "	درجة الحرية	الدلالة	مستوى الدلالة
قيم دنيا	8	70,37	3,067	6,98	14	,0000	0,05 دالة
قيم عليا	8	85,00	5,070				

نلاحظ من خلال الجدول أن متوسط المجوعة ذات القيم العليا (85,00) بانحراف معياري 5,07 بينما متوسط المجموعة ذات القيم الدنيا بلغ (70,37) بانحراف قدره 5,07 ، بلغت قيمة الفرق (ت) 6,98 عند درجة حرية (14) ومستوى الدلالة (0,05) حيث نجد أن الدلالة الإحصائية 0.000 اقل من مستوى الدلالة ، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات التدريب المهني بين المجموعتين ومنه المقياس لديه قدرة تمييزية بين القيم الدنيا و العليا وهذا يؤكد صدق المقياس .

- **ثبات مقياس التدريب المهني :**

حساب الثبات لمقياس التدريب المهني بطريقة ألفا- كرونباخ Cronbach Alpha :

يعتبر معامل ألفا كرونباخ أحد مؤشرات الاتساق الداخلي للمقياس ، و يمثل معامل ألفا متوسط المعاملات الناتجة عن التجزئة الاختبار بطريقة مختلفة ، و يتم حساب تباين كل بند من بنود المقياس ثم مجموعة التباينات و كذلك تباين الدرجة الكلية للمقياس ، و تشترط بنود المقياس سمة واحدة فقط .

(السيد محمد أبو هاشم ، 2006 ، ص 9)

جدول رقم (2) : يمثل نتائج معامل الثبات بطريقة ألفا –كرونباخ لمقياس الدراسة .

المقياس	عدد البنود	قيمة α كرومباخ
التدريب المهني	20	0,50

نلاحظ من خلال نتائج الجدول المحصل عليها أن معامل الثبات (0,50) و هذا يدل على ثبات مقبول و بما أن هذه القيمة قيمة متوسطة تدل على الثبات للمقياس و بالتالي فإن المقياس ثابت .

5- الدراسة الأساسية :

5-1- أدوات الدراسة :

اولا : وصف مقياس التدريب المهني :

اعتمد الطالبان على مقياس الإعداد للتدريب المهني لصاحبه **نابتي سامي(2008)** حيث يتكون المقياس من (20) فقرة موزعه على خمسة أبعاد وهي كالأتي

جدول رقم (3) يوضح أبعاد وعبارات إستبيان الدراسة

البعد	عدد البنود	أرقام العبارات
البرنامج التدريبي	04	4-3-2-1
الترشيح التدريبي	04	8-7-6-5
خطة التدريب	04	12-11-10-9
جودة التدريب	04	16-15-14-13
التدريب الخارجي	04	20-19-18-17

حيث تكون الإجابة عليها بالبدائل الخماسية لمقياس ليكرت (موافق بشدة –موافق – محايد – غير موافق – غير موافق بشدة). تعطى لها الدرجات التالية على الترتيب 5-4-3-2-1 في حالة البنود الإيجابية وتعكس في البنود السلبية .

و كلما كانت الدرجة تتراوح بين من 20 و100 درجة دل ذلك على أن المفحوص في حاجة إلى تدريب مهني ، إلا أنه يمكن التمييز بين فئتين ، فئة تتقبل التدريب وفئة لا تتقبل التدريب .

6- مجتمع و عينة ا لدراسة :

إن اختيار العينة الملائمة من أهم المشكلات التي تواجه أي باحث ، بحيث يجب أن تحمل العينة كل الخصائص المميزة للمجتمع الأصلي ، وتمثلها تمثيلا صحيحا باعتبار أن دراستنا الميدانية طبقت على عمال وعاملات مؤسسة النسيج ، لذا تم توزيع إستمارات الدراسة على عينة قدرها(66) عامل وعاملة اختيرت بطريقة عشوائية عرضية ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (4) يوضح نسبة عينة الدراسة من المجتمع الكلي

مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	النسبة
260	66	% 25,38

- خصائص العينة حسب الجنس و التخصص الوظيفي والأقدمية في العمل :

- **جدول رقم (5) يوضح خصائص العينة حسب الجنس :**

الجنس	العدد	النسبة
ذكور	35	% 53,03
اناث	31	% 46,96

من خلال الجدول يتبين ان نسبة عينة الذكور اعلى من نسبة عينة الإناث .

- **جدول رقم (5) خصائص العينة حسب التخصص الوظيفي :**

التخصص الوظيفي	العدد	النسبة
عمال الإدارة	18	% 27,27
عمال النسيج	15	% 22,72
عمال الغزل	14	% 21,21
عمال الخياطة	9	%13,63
عمال الأمن والصيانة	10	% 15,15

من خلال الجدول يتبين لنا ان عينة العمال الإداريين أعلى من عينة العمال والفئات المهنية الأخرى ، ثم تليها فئة النسيج و الغزل الخياطة ، وأخيرا الأمن

جدول رقم (6) يوضح خصائص العينة حسب الاقدمية في العمل :

الأقدمية في العمل	العدد	النسبة
أقل من 10 سنوات	50	% 75,75
11 سنة فما فوق	16	%62

من خلال الجدول نلاحظ ان فئة العمال الذين لديهم بالمؤسسة فترة عمل أقل من 10 سنوات أكثر من العمال الذين لديهم اقدمية أكثر من 10 سنوات .

7- إجراءات التطبيق :

من أجل التحكم في سير تطبيق الدراسة الميدانية و من هذه الاجراءات المتبعة :

- تقديم الباحثان لنفسيهما و الغرض العلمي للبحث .
- شرح طريقة الاجابة على كل مقياس .
- التأكد من فهم التلاميذ لطريقة الإجابة .
- التأكد من أنهم لم ينسوا فقرة لم يجيبوا عليها قبل تسليم أدوات البحث .
- الإلتزام باختيار نوع الفقرة التي تناسب شخصيته .
- التأكد من تسجيل جميع البيانات الشخصية

8- الأساليب الاحصائية :

استخدم الطالبان في الدراسة الأساليب الإحصائية التالية بعد الاستعانة ببرنامج الحزمة للعلوم الاجتماعية spss و ذلك لاختبار فرضيات الدراسة والإستدلال عليها إحصائيا:

- المتوسط الحسابي .
- الانحراف المعياري .
- ألفا كرومباخ لحساب الثبات .
- إختبار " T" لدلالة الفروق .
- تحليل التباين الأحادي

خلاصة الفصل :

تناول هذا الفصل الاجراءات المنهجية للدراسة من خلال التطرق إلى المنهج الملائم للدراسة ، ثم إلى العينة و خصائصها ، بعد ذلك وصف أدوات جمع البيانات و خصائصها السيكومترية من خلال حساب معاملات الصدق و الثبات باستخدام طرائق مختلفة ، و التي انتهت إلى لاطمئنان عليها أثناء التطبيق في الدراسة الأساسية ، ثم تم التعرض إلى إجراءات تطبيق الدراسة الأساسية و إلى الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات و النتائج معروضة في الفصل الآتي .

الفصل الخامس

عرض ومناقشة النتائج

وتفسيرها

تمهيد :

بعد تطبيق أدوات الدراسة على أفراد العينة قمنا بتحليل للنتائج المتحصل عليها ، و ذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار كل فرضية ، ثم عرض النتائج التي تحصلنا عليها في جداول إحصائية مرتبة حسب ترتيب فرضيات الدراسة و تفسيرها و مناقشتها .

1- عرض وتفسير و مناقشة نتائج الفرضية الأولى :

تنص هذه الفرضية على ما يلي :

- **هل للتدريب المهني أهمية من وجهة نظر عمال الشركة الوطنية للنسيج بالأغواط ؟**

جدول رقم(7): يوضح نتائج الفرضية الأولى :

عدد الأفراد	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية df	الدلالة الإحصائية "P"	مستوى الدلالة الإحصائية
66	60	76,7424	6,62933	20,517	65	,000	0,05 دالة

من خلال الجدول يتبين لنا أن للتدريب أهمية ، لأن المتوسط الحسابي 76,74 أكبر من المتوسط الفرضي 60 ، كما أن الفرق بين المتوسطين دال إحصائيا ، وهذا ما يؤكد ضرورة الإهتمام بالتدريب وأهميته بالنسبة للعاملين بالتخصصات الوظيفية في الشركة الوطنية للنسيج بالأغواط .

وللتأكد من أهمية كل بعد من أبعاد التدريب المهني قمنا بحساب المتوسط الفرضي لكل بعد وقياس الفرق بين المتوسطين ، وتحديد أهمية كل بعد من ابعاد التدريب

الأبعاد	عدد الأفراد	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية df	الدلالة الإحصائية "P"	مستوى الدلالة الإحصائية
محتوى البرنامج	66	12	11,2576	2,04797	-2,945	65	,006	0,05 غير دالة
الترشيح التدريبي			16,1061	3,05905	10,905	65	,000	دالة

خطة التدريب			17,5455	1,92299	23,428	65	,000	دالة
جودة التدريب			14,9848	2,78177	8,717	65	,000	دالة
التدريب الخارجي			16,8485	2,78038	14,167	65	,000	دالة

من خلال الجدول يتبين لنا أن المتوسطات الحسابية لأبعاد التدريب أكبر من قيمة المتوسط الفرضي 12 ، مما يؤكد أهميتها إلا بعد البرنامج التدريب الذي جاء فيه الفرق بين المتوسطين غير دال إحصائيا ، كما أن لخطة التدريب اهمية بالدرجة الأولى ثم يليها التدريب الخارجي ثم الترشيح التدريبي ثم جودة التدريب ن ثم البرنامج التدريبي أخيرا .

من خلال عرضنا لأهمية التدريب يتبين لنا أن برنامج الإعداد للتعليم وبرنامج التدريب وإن التقيا في مجالات العمل في المعلومات والمهارات والاتجاهات إلا أن التعليم يكتفي بمجرد تقديم المعلومات بينما يركز التدريب على توظيفها وتطبيقها ، إضافة إلى أن الاتجاهات والمعلومات والمهارات متطورة ومتجددة مما يتيح للمتدرب مواكبة كل جديد وهو على رأس عمله خلافًا للتعليم الذي ترتبط معلوماته بتاريخ نقلها .وقد أظهرت الدراسات أن الجانبين المهاري والسلوكي في العمل يشكلان أساس النجاح، ويتفوقان على الجانب المعرفي، ففي دراسة لمؤسسة « كارينجي للتكنولوجيا» شملت عشرة آلاف موظف تبين أن 15% فقط من نسبة النجاح يعزى إلى المعارف التي تلقوها، بينما 85% من نسبة النجاح يعزى إلى السلوك والتعامل مع الآخرين المكتسب بالتدريب الداخلي أو الخارجي والخبرة الميدانية .

إن اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات بالشركة الوطنية للنسيج يضمن رفع مهـــارات العاملين لمقابلة المسؤوليات والواجبات والوظائف المختلفة بالمؤسسة ، بحيـــث تكـــون اســـتراتيجية التدريب التي يتم اتباعها منبثقة من الاستراتيجية الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وتحقق أهدافها.

و يشير ياغي(1987) بان رسالة التدريب تهدف إلى ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير جودة الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين ، هذا من جهة ومن جهة ثانية ترغيب الموظف في عمله بتنمية ولائه وانتمائه للعمل باعتبار إن زيادة إنتاجيته مرهونة

برغبته في أداء العمل ، وتحقيق الدافع الذاتي لدى الموظف لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته كما ونوعا من خلال توعيته بأهداف المنظمة وسياساتها وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف .

وهذا ما يختلف عن نتائج دراسة جهاد الدحيات، (1999) بعنوان تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية . حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية برامج التدريب في مراكز التدريب الخاصة وتحليل واقع هذه البرامج ، وكذلك التعرف على أساليب ومستويات تقييم برامج التدريب المتبعة لتحديد سلبياتها وإيجابياتها ، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر الذي تحدثه برامج التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن مراكز التدريب، وكذلك المصارف التجارية الأردنية والتي شارك أفرادها في التدريب لا تهتم بتقييم أفرادها بعد التحاقهم بعملهم بفترة زمنية لمعرفة فائدة التدريب وما جناه المشارك نتيجة مشاركته بالتدريب.

2- عرض و مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية :

وتنص هذه الفرضية على ما يلي :

تختلف أهمية الإعداد للتدريب المهني من وجهة نظر عمال الشركة الوطنية للنسيج بالأغواط باختلاف الجنس

جدول رقم(8) نتائج اختبار "ت" للفروق في أهمية الإعداد للتدريب المهني حسب الجنس

المتغير الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة "ت "	درجة الحرية	الدلالة	مستوى الدلالة
ذكور	35	76,20	6,543	0,70	64	0,484	0,05 غير دالة
إناث	31	77,35	6,780				

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي لفئة العمال الذكور بلغ(76,20) وبانحراف معياري قدره 6,54 ، وبلغ المتوسط الحسابي لفئة العاملات (77,35) بانحراف معياري قدره (6,78) بينما بلغت قيمة " ت " 0,70 عند درجة حرية 64 و مستوى دلالة 0,05 وهي قيمة غير دالة إحصائيا لأن الدلالة 0,484 أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، وبالتالي يدل على عدم وجود

فروق في أهمية الإعداد للتدريب المهني حسب الجنس ، وعلى ضوء هذه النتائج نرفض فرضية البحث لعدم تحققها و نقبل الفرضية الصفرية .

نلاحظ مما سبق أن التدريب كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين من الجنسين في المنظمة وإكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز استراتيجية 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 متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية وهذا 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.

و لذا تسعى جميع المنظمات إلى تطوير برامجها التدريبية للاستفادة منها في تحسين قدرات الموارد البشرية التي تعتبر أهم الموارد لديها. و يتم تخطيط البرامج التدريبية للوصول إلى أهداف متعددة وفق احتياج المؤسسات لتدريب موظفيها. ولهذا تتنوع مجالات البرامج التدريبية وفق تنوع الاحتياج التدريبي، فمن البرامج التدريبية ما هو موجه لزيادة معارف المتدربين أو لتحسين مهاراتهم أو لتكوين اتجاهات جديدة تخدم مصلحة العمل و تحسن مستوى الأداء. ولكي يحقق التدريب الأهداف المرجوة ينبغي أن تتبع الخطوات العلمية في تخطيط برامجه وعملياته. وتوجد العديد من النماذج التي يمكن استخدامها في تخطيط البرامج التدريبية وهي تشترك في أغلب الخطوات وسيتم في هذه الدورة التركيز على مجمل تلك الخطوات.

وهذا ما أكدته دراسة يعقوب السيد يوسف الرفاعي (2000)بعنوان أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين من التدريب بدولة الكويت ، حيث هدفت الدراسة للتعرف على مدى تأثير الدورات التدريبية ، وكذا مدى التغيرات التي تطرأ على أوضاعهم الوظيفية المختلفة ، أجريت الدراسة على عينة مكونة من 350 متدربا تم توزيعهم على 15 جهازا ودائرة حكومية بدولة الكويت ، حيث توصلت الدراسة إلى ان للتدريب أثناء الخدمة اثر كبير في تحسين الأداء الوظيفي وأهمية اشراك الموظفين جميعا في دورات التدريبية مختلفة . **(رامي رجا ، 2010 ،ص5)**

كما ذكر بندقجي(1996) في دراسته عن أهمية التدريب في المنظمات وكيفية تطـــوير أداء العـــاملين ومدى تأثيره في انتاجية المؤسسة وتطويرها ، حيث تكلم عن ضرورة الإهتمام بتدريب جميع العمـــال في المؤسسة على الجودة الشاملة وصولا إلى جودة الخدمات ، لأن التـــدريب يضـــمن للشـــركة أو المؤسسة توفير تكاليف الإنتاج والوقت .

3- عرض و مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة :

وتنص هذه الفرضية على ما يلي:

تختلف أهمية الإعداد للتدريب المهني من وجهة نظر عمال الشركة الوطنية للنسيج بالأغواط باختلاف التخصص الوظيفي .

جدول رقم(9) نتائج اختبار "ف" لتحليل تباين درجات افراد العينة حول أهمية الإعداد للتدريب المهني حسب التخصص الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة	مستوى الدلالة
التدريب المهني	بين المجموعات	668,907	4	167,227	4,663	,002	0,05 دالة احصائيا
	داخل المجموعات	2187,714	61	35,864			
	المجموع	2856,621	65				

من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة الفرق "ف" 4,66 قيمة دالة إحصائيا بين المجموعات لأن الدلالة الإحصائية 0,002 أقل من مستوى الدلالة 0,01 ، أي توجد فروق بين التخصصات الوظيفية في أهمية التدريب المهني لكل فئة ، ومنه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية .

كما تبين لنا من خلال إجراء المقارنات البعدية (شيفيه) أن الفرق بين المجموعات والتخصصات الوظيفية هو لفئة لصالح الفئة الثالثة وهي فئة العاملات بالغزل . وهي الأكثر إهتمام بإجراء التدريب المهني من طرف الإدارة.

فالحاجة للتدريب على مهنة الغزل لتخصصها بالدرجة الأولى ثم أهمية التدريب لعمال الإدارة تليها فئة الأمن ثم النسيج ثم فئة الخياطة ، وهذا حسب التخصصات الوظيفية الأكثر صعوبة حسب رأي بعض العمال بالشركة الوطنية للنسيج . فمن أولويات الحاجة للتدريب حسب أهداف الشركة هو من أجل

تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة التي ينبغي اختيار الاحتياجات التدريبية التي يجب تطوير البرنامج التدريبي لمواجهتها و معالجتها. و تبرز اهمية وضع وتحديد الأولويات لموضوعات و مجالات البرامج التدريبية في أن المصادر محدودة (الوقت، العنصر البشري، الخبرات، الاموال) و لهذا لابد من توجيه هذه المصادر المحدودة لحل أهم مشاكل الأداء والتي سينجم عن تدريب الموظفين بمختلف الفئات على القيام بها بكفاءة عالية تحسن في مستوى الأداء في المؤسسة وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها. ومن المعايير التي تساعد في تحديد الأولويات درجة ارتباط المهام المطلوب تدريب الموظفين على إتقانها بأهداف المؤسسة و معرفة أعداد المتأثرين بالمشكلة ، علاقة المشكلة بغيرها من القضايا و ما مدى تأثير مجابهة المشكلة على التغلب على القضايا الأخرى.

4- عرض و مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة :

وتنص هذه الفرضية على ما يلي:

تختلف أهمية الإعداد للتدريب المهني من وجهة نظر عمال الشركة الوطنية للنسيج بالأغواط باختلاف الأقدمية في العمل .

جدول رقم(10) نتائج اختبار "ت" للفروق في أهمية الإعداد للتدريب المهني حسب الأقدمية في العمل

المتغير الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة "ت "	درجة الحرية	الدلالة	مستوى الدلالة
أقل من 10 سنوات	50	77,64	6,359	1,98	64	0,052	0,05 غير دالة
أكثر من 10 سنوات	16	73,93	6,874				

يتضح من خلال الجدول رقم ( ) أن المتوسط الحسابي لفئة العمال ذوى الأقدمية أقل من 10 سنوات بلغ(77,64) وبانحراف معياري قدره 6,53 ، وبلغ المتوسط الحسابي لفئة العمال ذوى الأقدمية أكثر من 10 سنوات (73,93) بانحراف معياري قدره (6,87) بينما بلغت قيمة " ت " 1,98 عند درجة حرية 64 و مستوى دلالة 0,05 وهي قيمة غير دالة إحصائيا لأن الدلالة 0,052 أكبر من مستوى

الدلالة 0.05 ، وبالتالي يدل على عدم وجود فروق في أهمية الإعداد للتدريب المهني حسب الأقدمية في العمل ، وعلى ضوء هذه النتائج نرفض فرضية البحث لعدم تحققها و نقبل الفرضية الصفرية .

إن للتدريب أهمية من خلال وجود ثقافة تنظيمية داعمة لاستراتيجية التدريب في الشركة ، إضافة إلى درجة الأهمية هو توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية في الشركة .

لقد أصبح التدريب قضية رئيسية لكثير من المنظمات في كافة القطاعات وذلك نتيجة لتغير معايير الأداء في هذه المنظمات والتي لم تعد قاصرة على مجرد تقديم الخدمة أو المنتج بل تعدته بالحرص على توفير الجودة التي تلبي حاجة العميل ورغباته ولذلك أصبح للتدريب أهمية كبيرة ومحور اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة .

وهذا ما جاء في دراسة آمنة شديفات (1999) بعنوان أثر برامج التدريب في معهد الإدارة العامة الأردني على التدرج الوظيفي وأداء الموظف الحكومي في محافظة إربد ، حيث ركزت الباحثة على تقييم أثر برامج الإدارة الأساسي كأحد برامج خطة تطوير المسار التدريبي في الجهاز الحكومي الأردني على التدرج الوظيفي ، والتعرف على الظروف البيئية التي ساهمت في تطور الإهتمام بالتدرج الوظيفي في الأردن . وتوصلت الدراسة إلى زيادة اهتمام معهد الادارة العامة بالتدريب على المهارات التخصصية اللازمة لعدد من الوظائف ، والاستمرار في تنفيذ الخطط التدريبية لأنها تقدم برامج متكاملة تشمل جميع الموظفي . **(رامي رجا ، 2010 ،ص6)**

الإستنتاج العام :

من خلال عرضنا للإطار النظري للدراسة وتطبيق أداة الدراسة المناسبة ، وإجراء الدراسة الميدانية نستنتج أن التدريب يعتبر وسيلة هامة تعمل على مساعدة الافراد وتمكينهم من ملاحقة التغيير ، والتكيف معه ، واستمرار الافراد والمنظمات ، فلا يوجد تقدم أو تنمية دون توافر القوى العاملة المدربة ولن تتوافر تلك القوى العاملة المدربة ما لم يكن هناك تدريب متطور ومستمر لصقل المهارات وخلق القدرات ورفع الأداء وتنمية الناتج ، وذلك برفع قدرات العاملين لأداء اعمال اكثر تطورا وتعقيدا ، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- للتدريب المهني أهمية من وجهة نظر عمال الشركة الوطنية للنسيج بالأغواط .
- لا تختلف أهمية الإعداد للتدريب المهني من وجهة نظر عمال الشركة الوطنية للنسيج بالأغواط باختلاف الجنس ,

- تختلف أهمية الإعداد للتدريب المهني من وجهة نظر عمال الشركة الوطنية للنسيج بالأغواط باختلاف التخصص الوظيفي لصالح فئة العاملات بالغزل .
- لا تختلف أهمية الإعداد للتدريب المهني من وجهة نظر عمال الشركة الوطنية للنسيج بالأغواط باختلاف الأقدمية في العمل .

الإقتراحات :

- الاهتمام بالحاجات التدريبية لعمال الشركة .
- اعداد برامج تدريبية تهتم بالفئات العمالية حسب كل تخصص وظيفي.
- دراسة اهمية التدريب وعلاقته بدافعية الانجاز لدى عينة الدراسة.
- دراسة التدريب وعلاقته بالثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة النسيج .
- دراسة التدريب وعلاقته بالذات المهنية لدى عمال مؤسسة النسيج.

خاتمة

خاتمة

تعد هذه الدراسة نقطة هامة في البحوث الاجتماعية والانسانية، باعتبار ان العمل واداء الواجب هما محورا للتقدم والتطور، والتدريب المهني العامل الفعال والمساهم في اثراء وتحقيق مجموعة من النشاطات المرغوبة، وبناء عليه فهذه الدراسة قد هدفت الى معرفة العلاقة الموجودة بين فاعلية التدريب المهني والاداء او بالأحرى معرفة درجة تأثر الاداء بالتدريب ونظرا لارتباط عملية تحصيل الاداء ببرامج التدريب والتكوين، والذي يعد من اهم الاشكاليات المطروحة حاليا، اذا هدفت هذه الدراسة كما بينا سابقا الى معرفة درجة هذا التأثير المتجسد في مجموعة من المؤشرات – جودة المنتوج وزيادته وفرص ترقية العاملين والحفاظ على تكاليف ومعدات الانجاز– لذلك تحصلنا على مجموعة من النتائج، وهذا من خلال استخدام تقنية احصائية تتمثل في استبيان اعد خصيصا لقياس هذه العلاقة بعد تم تحكيمه وضبطه، والمبين في قائمة الملاحق ، توصلنا من خلال مجريات هذه الدراسة بجانبيها النظري والتطبيقي (الميداني) الى وجود علاقة مباشرة بين فاعلية التدريب المهني واثرها على الاداء لدى العامل ، نوردها في العناصر المتمثلة في درجة تأثير التدريب على الاداء وهي :

- التدريب المهني عامل مساهم ومحفز للعاملين .
- التدريب المهني عامل هام ويساهم في تحسين وزيادة نسبة الانتاج .
- التدريب المهني يساهم في ترقية العاملين ، وهذا وفق متطلبات المؤسسة ان كانت الحاجة بذلك .
- التدريب المهني يعمل على جعل العاملين يحافظون على سلامة معداتهم والاستفادة من اوقاتهم .
- التدريب المهني يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين .
- التدريب المهني يكشف للعاملين نقائص ادائهم السابق ويحفزهم في تحسينه .
- التدريب المهني يؤدي الى تحسين العلاقات بين العاملين انفسهم ومؤطريهم .

وفي الاخير فان ما تجدر الاشارة اليه هو ان البحث اشتمل على توطئة نظرية واستعراض لبعض الدراسات السابقة التي نراها مرتبطة بهذا الموضوع ، سواء كان ذلك للتدريب او الاداء كما اشتمل هذا البحث على الجانب النظري لاستعراض التراث الادبي حول المتغيرين والرابطة بينهما والاشكال الاساسي حول الموضوع وحصر مجموعة من الافتراضات لدراستها والتحقق منها سلبا او ايجابا ، والجزء الثاني تناول دراسة استطلاعية للبحث او التحسس لمشكلة البحث واثبات او نفي المؤشرات

التي افترضت لدراسته والبحث عن تحققها ، ومنه اتضحت ان العلاقة بين التدريب والاداء ذات درجة عالية وان التدريب عامل مساهم ومحفز للأداء ويعمل على زيادة في اداء العامل.

وبالرغم من هذا فان لهذا البحث هفوات ونقائص تحتاج الى التقييم والاثراء، قصد تطويره وجعله ركيزة هامة في الدراسات المستقبلية .

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

1- جهاد صالح الدحيات(1999) تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، المفرق: جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية .

2- بندقجي محمد رياض (1996) ، إتجاهات التدريب على الجودة الشاملة لدى شركات تصنيع المواد الغذائية في منطقة عم ان الكبرى – الأردن – دراسات ، العلوم الإدارية ، المجلد 23 ، العدد 2 ، ص 153

3- ياغي محمد (1987) ، التدريب بين النظرية والتطبيق ، ص17 .

4- رجاء رامي (2010) ، أثر التدريب في أداء العاملين بالمؤسسات العامة – دراسة ميدانية في محافظة جرش ،الأردن – مجلة علوم إنسانية ، السنة 8 ، العدد 46 .

5- لحسن أبو ريش واخرون (2009) . العملية التدريبية ودورها في رفع الأداء ورقة عمل مقدمة للمشاركة في الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة لمدخل تحقيق الميزة التنافسية . جامعة سعيدة .

الملاحق

الاستبيان

القسم الاول :

البيانات الشخصية :

يرجي التكرم بوع علامة (X) امام العبارة المناسبة :

1-النوع:

ذكر ☐ انثى ☐

2-العمر :

اقل من 20 ☐ 20 واقل من 30 ☐

من 30 واقل من 40 ☐ من 40 واقل من 50 ☐

50 سنة فاكثر

3-التخصص العلمي :

بكالوريا ☐ دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐

4-التخصص :

محاسبة ☐ اقتصاد ☐ ادارة اعمال ☐ اخرى ☐

5-الوصف الوظيفي :

موظف ☐ مشرف ☐ رئيس قسم ☐ اخرى ☐

6-سنوات الخبرة :

اقل من 5 سنوات ☐ 5 سنوات واقل من 10 سنوات ☐

10 سنوات واقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فاكثر ☐

القسم الثاني :

عبارات قياس ابعاد التدريب

يرجي التكرم بوع علامة (X) امام العبارة التي تعبر عن رايك:

1-البرنامج التدريبي :

الرقم	العبارة	اوفق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1-	يساعد البرنامج التدريبي المتدرب على انجاز عمل بسرعة					
2-	يساعد البرنامج التدريبي المتدرب على تحسين تعامله مع الاخرين					
3-	يساعد البرنامج التدريبي المتدرب على ضمان الاستقرار الوظيفي.					
4-	يساعد البرنامج التدريبي المتدرب على زيادة فرص الترقي .					

2- الترشيح للتدريب:

الرقم	العبارة	اوفق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1-	اعتقد ان عدم وجود معايير لترشيح المتدربين يؤدي الى اختيار عناصر غير مناسبة					
2-	اراي ان عدم وجود معايير لترشيح المتدربين يؤدي الى عدم الاستفادة من البرامج التدريبية .					
3-	اري ان عدم وجود معايير لترشيح المتدربين يؤدي الى عدم عدالة توزيع فرص التدريب بين العاملين .					
4-	اعتقد ان عدم وجود معايير لترشيح المتدربين يؤدي الى عدم كفاية التدريب					

3- خطة التدريب :

الرقم	العبارة	اوفق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1-	اري ان الاعداد الجيد لخطة التدريب يؤدي الى نجاح العملية التدريبية					
5-	يساعد في الاعداد النوعي لخطة التدريب في سد الفجوة التدريبية					
6-	يساعد تخطيط التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية					
7-	غياب الخطة التدريبية الواضحة يقلل من اهمية البرنامج التدريبي					

4-جودة التدريب:

الرقم	العبارة	اوفق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1-	يوجد اهتمام من قبل الادارة بجودة البرامج التدريبية المقدمة لك					
8-	جودة التجريب تعتبر مؤشر لقياس مدى نجتح العملية التدريبية					
9-	جودة التدريب تساهم في تحسين اداء العاملين					
10-	في ظل الظروف التنافسية العالمية التي نعيشها يبقي ضرورة جودة التدريب					

5-التدريب الخارجي :

الرقم	العبارة	اوفق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1-	التدريب الخارجي مفيدا جدا					
11-	التدريب الخارجي مجرد نزهة فقط					
12-	الفترة الزمنية للتدريب الخارجي كافية جدا					
13-	هناك عدالة في توزيع الفرص للتدريب					

نتائج الصدق بطريقة المقارنة الطرفية

Test-t

Statistiques de groupe

	VAR00001	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Totale	1,00	8	70,3750	3,06769	1,08459
	2,00	8	85,0000	5,07093	1,79284

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
Totale	Hypothèse de variances égales	,906	,357	-6,980	14	,000	-14,62500	2,09538	-19,11915	-10,13085
	Hypothèse de variances inégales			-6,980	11,518	,000	-14,62500	2,09538	-19,21170	-10,03830

نتائج الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,505	20

نتائج الفرضية الأولى :

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Totale	66	76,7424	6,62933	,81601

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 60					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Totale	20,517	65	,000	16,74242	15,1127	18,3721

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Totale1	66	11,2576	2,04797	,25209
Totale2	66	16,1061	3,05905	,37654
Totale3	66	17,5455	1,92299	,23670
Totale4	66	14,9848	2,78177	,34241
Totale5	66	16,8485	2,78038	,34224

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 12					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Totale1	-2,945	65	,006	-,74242	-1,2459	-,2390
Totale2	10,905	65	,000	4,10606	3,3541	4,8581
Totale3	23,428	65	,000	5,54545	5,0727	6,0182
Totale4	8,717	65	,000	2,98485	2,3010	3,6687
Totale5	14,167	65	,000	4,84848	4,1650	5,5320

نتائج الفرضية الثانية

Test-t

Statistiques de groupe

	Sex	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Totale	Male	35	76,2000	6,54307	1,10598
	Female	31	77,3548	6,78011	1,21774

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
Totale	Hypothèse de variances égales	,002	,965	-,704	64	,484	-1,15484	1,64142	-4,43396	2,12428
	Hypothèse de variances inégales			-,702	62,426	,485	-1,15484	1,64502	-4,44274	2,13306

نتائج الفرضية الثالثة

A 1 facteur

Descriptives

Totale

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
إدارة 1,00	18	78,3889	6,05017	1,42604	75,3802	81,3976	68,00	87,00
نسيج 2,00	15	75,8667	5,99841	1,54878	72,5449	79,1885	66,00	89,00
غزل 3,00	14	80,3571	7,05590	1,88577	76,2832	84,4311	72,00	98,00
خياطة 4,00	9	69,8889	5,32552	1,77517	65,7953	73,9824	64,00	78,00
الأمن 5,00	10	76,2000	4,56557	1,44376	72,9340	79,4660	69,00	87,00
Total	66	76,7424	6,62933	,81601	75,1127	78,3721	64,00	98,00

ANOVA à 1 facteur

Totale

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	668,907	4	167,227	4,663	,002
Intra-groupes	2187,714	61	35,864		
Total	2856,621	65			

نتائج الفرضية الرابعة

Test-t

Statistiques de groupe

	Exper	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Totale	moi10ane	50	77,6400	6,35918	,89932
	plus de 10ane	16	73,9375	6,87477	1,71869

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
Totale	Hypothèse de variances égales	,863	,356	1,988	64	,052	3,70250	1,86230	-,01788	7,42288
	Hypothèse de variances inégales			1,909	23,793	,068	3,70250	1,93977	-,30283	7,70783