



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية التربية

قسم علم النفس

أثر التدريب في مستوى الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية لدى العاملين في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية

في محافظتي دمشق وريفها

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم النفس الصناعي

إعداد الطالب: محمد يوسف علي عمر

إشراف الدكتور: محمد عماد سعدا

الأستاذ في قسم علم النفس

2021-2022 م

دمشق

1441-1442 هـ

نوقشت رسالة الطالب محمد يوسف علي عمر

بعنوان:

أثر التدريب في مستوى الولاء التنظيمي دراسة ميدانية لدى العاملين في المؤسسة العامة للصناعات

النسيجية في محافظتي دمشق وريفها

وأجيزت يوم الأربعاء الواقع في 2023/1/18 من قبل السادة أعضاء لجنة الحكم التالية أسماؤهم:

الاسم	الصفة	التوقيع
الأستاذ الدكتور محمد عزت عربي كاتبي	عضواً	
الأستاذ الدكتور محمد عماد سعدا	عضواً مشرفاً	
الدكتور طه العالول	عضواً	

تم إجراء التعديلات المطلوبة وأصبحت الرسالة صالحة لمنح درجة الماجستير في علم النفس الصناعي،

قسم علم النفس.

فهرس المحتويات

3	فهرس المحتويات
10	قائمة الجداول
15	قائمة الأشكال والرسوم البيانية التوضيحية
16	الملخص
18	Abstract
21	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
21	1- مقدمة
23	2- مشكلة الدراسة
24	3- تساؤلات الدراسة
24	4- فرضيات الدراسة
24	5- أهداف الدراسة
25	6- أهمية الدراسة
25	7- مسوغات الدراسة ومبرراتها
26	8- حدود الدراسة
26	9- منهج الدراسة
27	10- مكونات الدراسة
28	11- أدوات الدراسة
28	12- مجتمع الدراسة
28	13- عينة الدراسة
28	14- متغيرات الدراسة

28.....	15- مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية
28.....	15-1- التدريب
29.....	15-2- الولاء التنظيمي
30.....	الفصل الثاني الإطار النظري
30.....	1- التدريب
30.....	1-1- مقدمة
30.....	2-1- تعريف التدريب
34.....	3-1- ضرورة التدريب ومسوغات الحاجة له
35.....	4-1- أهمية التدريب
38.....	5-1- أهمية التدريب للمؤسسة
39.....	6-1- أهمية التدريب للعمال
40.....	7-1- أهداف التدريب العامة
42.....	8-1- أهداف التدريب الخاصة
42.....	3-8-1 أهداف مباشرة
42.....	4-8-1 أهداف بعيدة المدى
43.....	9-1- فوائد التدريب
44.....	10-1- أنواع التدريب
46.....	11-1- أسس عملية التدريب
47.....	12-1- مبادئ التدريب
50.....	13-1- خطوات التدريب ومراحله
51.....	14-1- أساليب التدريب وطرقه
51.....	15-1- أساليب التدريب داخل المؤسسة

52	16-1- أساليب التدريب خارج المؤسسة
52	16-1-3 المحاضرة
53	16-1-4 التدريب والوسائل السمعية والبصرية
54	16-1-5 أسلوب المحاكاة
54	16-1-6 التدريب المبرمج
54	16-1-7 التدريب بالاستعانة بالحاسوب
55	17-1- العوامل التي تُحدد أسلوب التدريب
55	18-1- تحليل الاحتياجات التدريبية
56	18-1-3 تحليل المؤسسة
58	18-1-4 تحليل الوظيفة
59	18-1-5 تحليل العاملين القدامى والجدد
59	18-1-5-1 العمال الحاليون أو القدامى
60	18-1-5-2 العمال الجدد
60	19-1- أساليب إضافية لتحديد الاحتياجات التدريبية
61	20-1- فوائد تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسات وللعاملين وأهميتها
62	21-1- مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية
63	22-1- نتائج التدريب
63	23-1- معايير تقييم برامج التدريب
65	24-1- صدق برامج التدريب
65	25-1- خصائص برنامج التدريب السليم
66	26-1- معايير نجاح التدريب
67	27-1- المدرب
67	27-1-3 خصائص المدرب
69	27-1-4 أعمال المدرب
70	28-1- اختيار المتدربين

- 71.....29-1- متى يجري التدريب
- 72.....30-1- أنواع برامج التدريب
- 72.....31-1- العوامل المؤثرة في شكل إدارة التدريب وتنظيمها
- 73.....32-1- العوامل المساهمة في نجاح التدريب
- 74.....33-1- تقييم العملية التدريبية
- 75.....34-1- لماذا يتعثر التدريب
- 75.....2- الولاء التنظيمي
- 75.....1-2- مقدمة
- 76.....2-2- تعريف الولاء التنظيمي
- 79.....3-2- صفات العاملين ذوي الولاء التنظيمي المرتفع
- 79.....4-2- طبيعة الولاء التنظيمي
- 80.....5-2- أهمية الولاء التنظيمي
- 82.....6-2- مجال الولاء التنظيمي
- 83.....7-2- مكونات الولاء التنظيمي وأبعاده
- 84.....8-2- مراحل تطور الولاء التنظيمي
- 87.....9-2- نماذج تكوين الولاء التنظيمي
- 88.....10-2- النماذج والنظريات المفسرة للولاء التنظيمي وأشكاله
- 91.....11-2- العوامل التي تسبق الولاء التنظيمي
- 92.....12-2- العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي
- 92.....13-2- الولاء التنظيمي والخصائص الديموغرافية
- 93.....3- العلاقة بين التدريب والولاء التنظيمي

95	الفصل الثالث منهج الدراسة ومجتمعها وأدواتها وعينتها
95	1- مقدمة
95	2- منهج الدراسة
95	3- متغيرات الدراسة
95	4- المجتمع الأصلي للدراسة
96	5- عينة الدراسة
97	6- أسئلة الدراسة
98	7- أهداف الدراسة
98	8- فرضيات الدراسة
98	9- مصطلحات الدراسة
98	9-1- التدريب
99	9-2- الولاء التنظيمي
99	10- حدود الدراسة
100	11- أدوات الدراسة إعدادها وخصائصها السيكمترية
100	11-1- استبانة التدريب
101	11-2- الخصائص السيكمترية لاستبانة التدريب
106	11-3- استبانة الولاء التنظيمي
107	11-4- الخصائص السيكمترية لاستبانة الولاء التنظيمي
110	12- إجراءات الدراسة
111	13- الأساليب الإحصائية المستخدمة
113	الفصل الرابع نتائج الدراسة تفسيرها ومناقشتها

1- مقدمة	113
2- الإجابة عن أسئلة الدراسة	113
1-2- السؤال الأول ما مستوى التدريب لدى العاملين في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بمحافظة دمشق وريفها؟	113
2-2- السؤال الثاني ما مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين أفراد العينة؟	116
3- الإجابة عن فرضيات الدراسة	119
1-3- الفرضية الأولى	119
2-3- الفرضية الثانية	125
3-3- الفرضية الثالثة	132
4-3- الفرضية الرابعة	138
5-3- الفرضية الخامسة	140
6-3- الفرضية السادسة	145
7-3- الفرضية السابعة	149
8-3- الفرضية الثامنة	154
9-3- الفرضية التاسعة	158
10-3- الفرضية العاشرة	159
11-3- الفرضية الحادية عشرة	162
4- مقترحات الدراسة	166
المراجع	167
1- المراجع العربية	167
1-1- الكتب	167

169	2-1- المجالات
170	3-1- مقالات منشورة على الأنترنت
171	4-1- المؤتمرات والندوات
171	5-1- رسائل الماجستير والدكتوراه
173	2- المراجع الأجنبية
175	الملاحق
175	1- الملحق رقم 1 أسماء السادة محكمي مقاييس الدراسة
175	2- الملحق رقم 2 استبانة التدريب بصورته النهائية
177	3- الملحق رقم 3 استبانة الولاء التنظيمي بصورته النهائية
179	4- الملحق رقم 4 موافقات جامعة دمشق والمؤسسة العامة للصناعات النسيجية على إجراء الدراسة

قائمة الجداول

- الجدول رقم 1 مراحل تطور الولاء التنظيمي لدى العامل 87
- الجدول رقم 2 الشركات التابعة للمؤسسة العامة للصناعات النسيجية في محافظة دمشق وريفها 96
- الجدول رقم 3 توزع العاملين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة 96
- الجدول رقم 4 معاملات ارتباط عبارات استبانة التدريب مع مجالها ومع الدرجة الكلية 101
- الجدول رقم 5 معاملات ارتباط أبعاد استبانة التدريب مع بعضها ومع الدرجة الكلية 103
- الجدول رقم 6 نتائج اختبار مان ويتني للتحقق من الصدق التمييزي لاستبانة التدريب 104
- الجدول رقم 7 مؤشرات ثبات استبانة التدريب 105
- الجدول رقم 8 معاملات ارتباط عبارات استبانة الولاء التنظيمي مع أبعادها ومع الدرجة الكلية 107
- الجدول رقم 9 معاملات ارتباط أبعاد استبانة الولاء التنظيمي مع بعضها ومع الدرجة الكلية 108
- الجدول رقم 10 نتائج اختبار مان ويتني للتحقق من الصدق التمييزي لاستبانة الولاء التنظيمي 109
- الجدول رقم 11 مؤشرات ثبات استبانة الولاء التنظيمي وأبعاده 110
- الجدول رقم 12 مستويات التدريب والقيم الموافقة لها 113
- الجدول رقم 13 مستويات التدريب لدى أفراد عينة الدراسة 114
- الجدول رقم 14 توزع درجات أفراد العينة على استبانة التدريب وأبعاده إلى رباعيات 114
- الجدول رقم 15 مستويات الولاء التنظيمي والقيم الموافقة لها 117
- الجدول رقم 16 مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة 117
- الجدول رقم 17 توزع درجات أفراد العينة على استبانة الولاء التنظيمي وأبعاده إلى رباعيات 118
- الجدول رقم 18 نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد العينة على استبانة التدريب ودرجاتهم على استبانة الولاء التنظيمي 120

الجدول رقم 19 نتائج اختبار كاي مربع لحسن المطابقة بين مستويات أفراد العينة على استبانة الولاء التنظيمي ودرجاتهم على استبانة التدريب	122
الجدول رقم 20 نتائج مُعامل التحديد المتعدد (الطريقة التدريجية)	122
الجدول رقم 21 نتائج اختبار تحليل تباين الانحدار المتعدد (الطريقة التدريجية)	122
الجدول رقم 22 نتائج مُعاملات الانحدار المتعدد (بالطريقة التدريجية)	123
الجدول رقم 23 الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على استبانة التدريب تبعاً للعمر المهني	125
الجدول رقم 24 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة التدريب تبعاً للعمر المهني	127
الجدول رقم 25 نتائج اختبار ف ليفين لتجانس التباين بين درجات أفراد العينة على استبانة التدريب تبعاً للعمر المهني	129
الجدول رقم 26 نتائج اختبار المقارنات المتعددة شيفيه ودونيت سي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في إدارة التدريب وتقويم التدريب على استبانة التدريب حسب العمر المهني	129
الجدول رقم 27 الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على استبانة التدريب تبعاً للمؤهل العلمي	132
الجدول رقم 28 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة التدريب تبعاً للمؤهل العلمي	134
الجدول رقم 29 نتائج اختبار ف ليفين لتجانس التباين بين درجات أفراد العينة على استبانة التدريب تبعاً للمؤهل العلمي	134
الجدول رقم 30 نتائج اختبار المقارنات المتعددة دونيت سي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة التدريب تبعاً للمؤهل العلمي	135
الجدول رقم 31 نتائج اختبار ستودينت لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة التدريب تبعاً للجنس	138

- الجدول رقم 32 الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على استبانة التدريب تبعاً لعدد الدورات التدريبية.... 140
- الجدول رقم 33 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة التدريب تبعاً لعدد الدورات التدريبية 142
- الجدول رقم 34 نتائج اختبار ف ليفين لتجانس التباين بين درجات أفراد العينة على استبانة التدريب تبعاً لعدد الدورات التدريبية 142
- الجدول رقم 35 نتائج اختبار المقارنات المتعددة شيفيه لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة التدريب تبعاً لعدد الدورات التدريبية 143
- الجدول رقم 36 الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على استبانة التدريب تبعاً للمسمى الوظيفي 145
- الجدول رقم 37 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة التدريب تبعاً للمسمى الوظيفي 147
- الجدول رقم 38 نتائج اختبار ف ليفين لتجانس التباين بين درجات أفراد العينة على استبانة التدريب تبعاً للمسمى الوظيفي 148
- الجدول رقم 39 نتائج اختبار المقارنات المتعددة دونيت سي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة التدريب تبعاً للمسمى الوظيفي 148
- الجدول رقم 40 الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على استبانة الولاء التنظيمي تبعاً للعمر المهني 149
- الجدول رقم 41 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة الولاء التنظيمي تبعاً للعمر المهني 151
- الجدول رقم 42 نتائج اختبار ف ليفين لتجانس التباين بين درجات أفراد العينة على استبانة الولاء التنظيمي تبعاً للعمر المهني 152
- الجدول رقم 43 نتائج اختبار المقارنات المتعددة شيفيه لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في الولاء السلوكي على استبانة الولاء التنظيمي تبعاً للعمر المهني 152

- الجدول رقم 44 الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على استبانة الولاء التنظيمي تبعاً للمؤهل العلمي ... 154
- الجدول رقم 45 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة الولاء التنظيمي تبعاً للمؤهل العلمي 155
- الجدول رقم 46 نتائج اختبار ف ليفين لتجانس التباين بين درجات أفراد العينة على استبانة الولاء التنظيمي تبعاً للمؤهل العلمي 156
- الجدول رقم 47 نتائج اختبار المقارنات المتعددة شيفيه لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة الولاء التنظيمي حسب المؤهل العلمي 156
- الجدول رقم 48 نتائج اختبار ت ستودينت لدلالة الفروق بين متوسطات أفراد العينة على استبانة الولاء التنظيمي تبعاً للجنس 158
- الجدول رقم 49 الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على استبانة الولاء التنظيمي تبعاً لعدد الدورات التدريبية 159
- الجدول رقم 50 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة الولاء التنظيمي تبعاً لعدد الدورات التدريبية 160
- الجدول رقم 51 نتائج اختبار ف ليفين لتجانس التباين بين درجات أفراد العينة على استبانة الولاء التنظيمي تبعاً لعدد الدورات التدريبية 161
- الجدول رقم 52 نتائج اختبار المقارنات المتعددة شيفيه لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في الولاء السلوكي على استبانة الولاء التنظيمي تبعاً لعدد الدورات التدريبية 161
- الجدول رقم 53 الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على استبانة الولاء التنظيمي تبعاً للمسمى الوظيفي . 163
- الجدول رقم 54 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة الولاء التنظيمي تبعاً للمسمى الوظيفي 164

الجدول رقم 55 نتائج اختبار ف ليفين لتجانس التباين بين درجات أفراد العينة في الولاء العاطفي على استبانة

الولاء التنظيمي تبعاً للمسمى الوظيفي 164

الجدول رقم 56 نتائج اختبار المقارنات المتعددة شيفيه لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في الولاء

العاطفي على استبانة الولاء التنظيمي تبعاً للمسمى الوظيفي 165

قائمة الأشكال والرسوم البيانية التوضيحية

- الشكل رقم 1 نموذج تكوين الولاء التنظيمي 88
- الشكل رقم 2 توزع أفراد مجتمع الدراسة على الشركات التابعة للمؤسسة العامة للصناعات النسيجية 96
- الشكل رقم 3 توزع أفراد عينة الدراسة على الشركات التابعة للمؤسسة العامة للصناعات النسيجية 97
- الشكل رقم 4 توزع أفراد عينة الدراسة على مستويات التدريب 116
- الشكل رقم 5 توزع أفراد عينة الدراسة على مستويات الولاء التنظيمي 119
- الشكل رقم 6 طبيعة العلاقة الارتباطية بين التدريب والولاء التنظيمي ومستقيم الانحدار 124
- الشكل رقم 7 طبيعة العلاقة الارتباطية بين التدريب ومستويات الولاء التنظيمي 125
- الشكل رقم 8 متوسطات أفراد العينة في الدرجة الكلية على استبانة التدريب تبعاً للعمر المهني 132
- الشكل رقم 9 متوسطات أفراد العينة في الدرجة الكلية على استبانة التدريب تبعاً للمؤهل العلمي 138
- الشكل رقم 10 متوسطات الدرجة الكلية للذكور والإناث أفراد العينة على استبانة التدريب 140
- الشكل رقم 11 متوسطات أفراد العينة في الدرجة الكلية على استبانة التدريب تبعاً لعدد الدورات التدريبية 145
- الشكل رقم 12 متوسطات أفراد العينة في الدرجة الكلية على استبانة التدريب تبعاً للمسمى الوظيفي 149
- الشكل رقم 13 متوسطات أفراد العينة في الدرجة الكلية على استبانة الولاء التنظيمي تبعاً للعمر المهني 154
- الشكل رقم 14 متوسطات أفراد العينة في الدرجة الكلية على استبانة الولاء التنظيمي تبعاً للمؤهل العلمي ... 158
- الشكل رقم 15 متوسطات الدرجة الكلية للذكور والإناث أفراد العينة على استبانة الولاء التنظيمي 159
- الشكل رقم 16 متوسطات أفراد العينة في الدرجة الكلية على استبانة الولاء التنظيمي تبعاً لعدد الدورات التدريبية 162
- الشكل رقم 17 متوسطات أفراد العينة في الدرجة الكلية على استبانة الولاء التنظيمي تبعاً للمسمى الوظيفي . 166

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر التدريب في مستوى الولاء التنظيمي، وتعرف طبيعة الفروق في إجابات العاملين أفراد العينة على استبانة التدريب واستبانة الولاء التنظيمي تبعاً لبعض المتغيرات الشخصية والمهنية (العمر المهني، المؤهل العلمي، الجنس، عدد الدورات التدريبية، المسمى الوظيفي)؛ استخدم الباحث المنهج الوصفي، شملت العينة 272 عاملاً وعاملة من المجتمع الأصلي البالغ 2068 عاملاً وعاملة، وبلغت نسبة تمثيل المجتمع الأصلي في عينة الدراسة 13.15%، واستخدم الباحث استبانتين: التدريب، الولاء التنظيمي من إعدادة بعد التحقق من صلاحيتهما بالطرق العلمية والإحصائية المناسبة.

أهم النتائج

- كان مستوى التدريب مرتفعاً، كما كان مستوى تقويم التدريب وفاعليته مرتفعاً جداً.
- كان مستوى الولاء التنظيمي وأبعاده لدى أفراد العينة مرتفعاً.
- وجود علاقة ارتباطية دالة بين درجات أفراد العينة على استبانة التدريب ودرجاتهم على استبانة الولاء التنظيمي، بلغ معامل الارتباط 0.254 وهو دال إحصائياً عند 0.01؛ أما بالنسبة إلى العلاقة الارتباطية بين التدريب ومستوى الولاء التنظيمي فقد بلغت قيمة كاي مربع 39.250 وهي دالة عند 0.01، كما بينت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أنه كلما تحسنت إدارة التدريب وتحسن مضمون التدريب تحسن مستوى الولاء التنظيمي لدى العامل.
- لا توجد فروق دالة بين متوسطات درجات أفراد العينة في: تنفيذ التدريب، فاعلية التدريب، كفاية التدريب، مضمون التدريب، التدريب تبعاً للعمر المهني؛ بينما وجدت فروق في كل من إدارة التدريب وتقييم التدريب.

- لا توجد فروق دالة بين متوسطات درجات أفراد العينة في تنفيذ التدريب، فاعلية التدريب، كفاية التدريب مضمون التدريب، الدرجة الكلية للتدريب؛ بينما وجدت فروق في كل من إدارة التدريب، تقييم التدريب تبعاً للمؤهل العلمي.

- لا توجد فروق دالة بين الذكور والإناث في إدارة التدريب، تنفيذ التدريب، فاعلية التدريب، مضمون التدريب، الدرجة الكلية على استبانة التدريب؛ وجود فروق في تقييم التدريب، كفاية التدريب لصالح الذكور.

- كانت جميع الفروق غير دالة في كل من: تنفيذ التدريب، فاعلية التدريب، كفاية التدريب، مضمون التدريب، الدرجة الكلية للتدريب؛ إدارة التدريب تقييم التدريب تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية لصالح الفئة التي تلقت تدريباً أكثر.

- لا توجد فروق دالة بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة التدريب تبعاً للمسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق دالة بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة الولاء التنظيمي تبعاً للعمر المهني.
- لا توجد فروق دالة بين متوسطات درجات أفراد العينة في كل من الولاء السلوكي، الولاء العاطفي، الولاء التنظيمي بينما وجدت فروق في الولاء الأخلاقي، الولاء الاستمراري لمتغير العمر المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق دالة بين الذكور والإناث في الولاء التنظيمي وأبعاده.
- لا توجد فروق دالة بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة الولاء التنظيمي تبعاً لعدد الدورات التدريبية، وتبعاً للمسمى الوظيفي.

وفي النهاية قدم الباحث عدة مقترحات كان أهمها:

- (1) إعداد برامج تدريبية فعالة للعاملين والمشرفين والكشف عن الحاجة للتدريب وتنفيذ تلك البرامج.
- (2) ضرورة توعية المسؤولين بأهمية التدريب والولاء التنظيمي وأثرهما على العامل والإنتاج والمؤسسة على حد سواء.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الولاء التنظيمي، العاملين، المؤسسة العامة للصناعات النسيجية.

Abstract

The current study aimed to identify the impact of training on the level of organizational loyalty, to know the nature of the differences in the answers of the sample employees on the training scale and the organizational loyalty scale according to some personal and professional variables (professional age, educational qualification, gender, number of training courses, job title); The researcher used the descriptive approach. The sample included 272 male and female workers from the original community of 2068, and the percentage of representation of the original community in the study sample was 13.15%. The researcher used two scales: training and organizational loyalty prepared by him after verifying their validity by appropriate scientific methods.

The most important results

- The level of training was high, and the level of training evaluation and its effectiveness was very high.
- The level and dimensions of organizational loyalty among the working sample members were high.
- There is a significant correlation between the scores of the sample members on the training scale and their scores on the organizational loyalty scale. The correlation coefficient was 0.254, which is statistically significant at 0.01; As for the correlation between training and the level of organizational loyalty, the value of chi2 was 39.250, which is a function of 0.01, and the results of the multiple regression analysis showed that the more training management improved and the content of training improved, the higher the level of organizational loyalty of the worker.
- There are no significant differences between the mean scores of the sample members in: training implementation, training effectiveness, training adequacy, training content, training according to occupational age; While there were differences in both the training administration and the training evaluation according to the occupational age.

- There are no significant differences between the mean scores of the sample members in the implementation of the training, the effectiveness of the training, the adequacy of the training, the content of the training, and the total degree of training; While differences were found in each of the training management, training evaluation according to the educational qualification.
- There are no significant differences between males and females in training management, training implementation, training effectiveness, training content, and the total score on the training scale; There are differences in the training evaluation, the adequacy of training in favor of males.
- All differences were insignificant in: training implementation, training effectiveness, training adequacy, training content, total training degree; Training Department Evaluating training according to the variable number of training courses in favor of the group that received more training.
- There are no significant differences between the mean scores of the sample members on the training scale according to the job title.
- There are no significant differences between the mean scores of the sample members on the organizational loyalty scale, according to the occupational age.
- There are no significant differences between the mean scores of the sample members in behavioral loyalty, emotional loyalty, and organizational loyalty, while there were differences in moral loyalty, continuity loyalty to the educational qualification age variable.
- There are no significant differences between males and females in organizational loyalty and its dimensions.
- There are no significant differences between the average scores of the sample members on the organizational loyalty scale according to the number of training courses and job title.

In the end, the researcher made several suggestions, the most important of which were:

- 1) Preparing effective training programs for employees and supervisors and revealing the need for training and implementing those programs.

(20)

- 2) The necessity of educating officials about the importance of training and organizational loyalty and their impact on the worker, production and the institution alike.

Keywords: training, organizational loyalty, employees, the General Organization for Textile Industries.

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

1- مقدمة

مرت معظم البلاد العربية خلال العقدين الأخيرين بنهضة صناعية لم يشهدها الوطن العربي سابقاً، فقد ظهرت صناعات جديدة ولا تزال المصانع الجديدة تظهر فيها باستمرار، وهذا يقتضي بلا شك استخدام الآلات الجديدة، كما يقتضي استخدام عمال جدد باستمرار مما يجعل المؤسسات الصناعية في حاجة مستمرة إلى تدريب العاملين وارتباطهم بالمؤسسة ويتم هذا من خلال الولاء التنظيمي للمؤسسة.

يشهد العالم تحولات وتغيرات كثيرة في تركيب المجتمعات ومنظمات الأعمال تمثلت في النمو الاقتصادي السريع والتسارع التكنولوجي الهائل والخصخصة والعولمة ودخول كثير من الدول النامية مرحلة التصنيع واعتماد أسلوب التدريب والتنمية والتطوير نحو مستقبل أفضل، لم تحدث هذه التغيرات نتيجة زيادة رأس المال أو استخدام التكنولوجيا في المنظمات فحسب بل بالدرجة الأولى من خلال القوى البشرية العاملة فالعامل هو الأساس لفاعلية المؤسسة ونجاحها، ووجود المنظمات في محيط متعدد ومتشابك ومعقدة وفي حالة تحرك دائم.

تقتضي مصلحة أية مؤسسة الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء وبذل المال والجهد في سبيل اختيارهم وتدريبهم وضمان ولائهم، كما تكمن مصلحة العاملين في بقائهم في المؤسسة التي توفر لهم المناخ الملائم وتسهم في إشباع حاجاتهم المختلفة وتحقيق أهداف المؤسسة التي تتأثر بعدة عوامل مادية وبشرية ويأتي الولاء التنظيمي من العوامل البشرية المهمة، لذلك تتجلى أهمية الولاء التنظيمي في المؤسسات على اختلافها بارتباطها بالسلوك التنظيمي الذي يؤثر تأثيراً مهماً في توجيه الأفراد العاملين الوجهة الصحيحة داخل المؤسسة والتقليل من سلوكهم السلبي كالغيب أو الإهمال وأن يعمل الإنسان في عمل يحبه ومع رئيس متفهم لمشكلات العمل وظروف العاملين الذين يعملون معه ثم بتمتعته بعلاقة طيبة مع زملائه في العمل ويتلقى حوافز عادلة هذه ظروف المثالية للعمل، وتشكل الولاء التنظيمي في العمل وبالتالي يذهب العامل إلى عمله وهو نشط ومتحمس لعمله مستمتع بما يقوم به يشعر بالتقدير لمن يعمل معهم عندئذ يريد أن ينتج وليس لديه مانع من أن يبقى في العمل بعد الانتهاء وأن ينجز أعمالاً معينة بعد انتهاء وقت العمل.

يكتسب مفهوم الولاء التنظيمي أهمية خاصة لدى الباحثين في علم النفس التنظيمي والصناعي وفي العلوم الإدارية والسلوكية في المنظمات لما له من أثر مهم على العمل والأداء والإنجاز؛ وتعد عملية تكوين الولاء التنظيمي وتطورها عملية معقدة ذات أبعاد كثيرة متداخلة وهي: المكانة الاجتماعية، إشباع حاجات العاملين الإنسانية في المنظمة، وضوح الأهداف وتحديد الأدوار، الرضى الوظيفي، نظام الحوافز، المناخ التنظيمي، بناء الثقة التنظيمية، التطبيع التنظيمي، مشاركة العاملين، أسلوب القيادة، التدريب؛ ويعد التدريب من العوامل المهمة التي تؤثر على الولاء التنظيمي فأصبح التدريب في المرحلة المعاصرة أمراً ضرورياً لأي مؤسسة من المؤسسات طالما أنها تحرص على وجودها في المستقبل والمؤسسة لا يمكن أن تحقق التطور والتوازن إلا من خلال مواكبة التطورات المتسارعة خاصة في مجالات التكنولوجيا والإدارية والثقافية وهذا لا يمكن أن تتركه المؤسسة إلا إذا أدركت أهمية التدريب ووظيفته الأساسية لذلك تحرص المؤسسات باستمرار على تأهيل العنصر البشري من خلال التدريب ليبقى على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية. والإنسان يبدأ حياته الطويلة منذ الولادة وتستمر حتى أن يفارق الحياة وتبدأ هذه المسيرة بالتعلم في المراحل العمر الأولى وحتى حصوله على المؤهل العلمي فإن هذا المؤهل العلمي يكون بمنزلة المرحلة التمهيدية والتدريبية لانخراطه في العمل.

لا يعتمد تطور الصناعة فقط على الآلات ورأس المال وطرق الإنتاج بل تعتمد في المقام الأول على العنصر البشري إذاً هو أهم عنصر في أي مؤسسة صناعية أو إنتاجية لأنه يقع على كاهله تشغيل الآلات وصيانتها وإصلاحها وتطويرها وهو المسؤول الأول عن الإنتاج وهذا لا يتم إلا من خلال التدريب الذي أصبح في الوقت المعاصر ضرورة لا بد منها لأي مؤسسة طالما أنها تحرص على الاستمرار والمحافظة على جودها في المستقبل لأنها ساعدت على زيادة الكفاءة الإنتاجية لدى الفرد ولذلك يُعد من الوسائل الناجحة لزيادة الإنتاج واستغلال كل الإمكانيات المادية والبشرية الموجودة واستخلاص جميع خياراتها والاستفادة منها.

من الضروري أن يتلقى العمال تدريباً منظماً ودورياً سواء كانوا جُددًا أو قدامى ورؤساء ومشرفين، إذ يزيد هذا التدريب مهاراتهم الأدائية وكفاءتهم الإنتاجية، والتدريب لا يقتصر على تزويد العاملين بالخبرات والمهارات والمعلومات الجديدة بل التغيير الإيجابي في سلوك العاملين فالتدريب مثل التعلم يمكن أن ينظر إليه بأنه عملية

متصلة مدى الحياة؛ يؤكد الهيجان أن الولاء التنظيمي للمدير يُعدّ عنصراً مهماً لأية مؤسسة، فهو إلى جانب العمل الذي يقوم به في ربط توقعات الفرد بمهام المؤسسة يؤدي إلى تعزيز اهتمامه ونجاح المؤسسة.

كما أن التدريب الذي يحتاجه العاملون احتياجاً منظماً سواء كان مرتبطاً بالعمل أو بالنواحي الإنسانية أو باهتمامات العاملين مثل تدريس اللغة الإنكليزية أو دورات الحاسب الآلي وغيرها سوف يسهم بلا شك في بناء الولاء التنظيمي لدى العاملين وتدعيمه مما دفع الباحث إلى محاولة معرفة أثر التدريب في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بمحافظة دمشق وريفها.

2- مشكلة الدراسة

سعت المؤسسات للحفاظ على الولاء التنظيمي لدى عمالها واتبعت أساليب متنوعة لذلك وكان أهمها التدريب، ومن المعروف أن للتدريب أهمية كبيرة في الميدان الصناعي؛ وتزداد هذه الأهمية يوماً بعد يوم بسبب تطور الصناعات الحديثة وتعقدتها في مختلف مجالات الحياة، فالصناعة الحديثة تتصف بتزايد اعتمادها على الآلات والتجهيزات المعقدة، الأمر الذي يتطلب تدريباً خاصاً لذلك تقوم المؤسسات الصناعية بدورات تدريبية مستمرة للعاملين على مختلف مستوياتهم بهدف رفع كفاءة العامل تجاه عمله الذي بدوره يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة التي بدورها تسهم في إشباع بعض احتياجاته وينمي الشعور لديه بالانتماء لمؤسسته (رضوان، 2000، 158)، إذ يزيد التدريب المهارات الأدائية والكفاءة الإنتاجية ويسهم في زيادة موائمة الفرد مع عمله ويقلل من احتمالات تورطه في الحوادث ويفتح الباب أمامه للتقدم والازدهار ويزيد إحساسه بالأمان في العمل وتقلل بالتالي احتمالات تغيبه أو تركه للعمل وكل هذا يزيد قدراتها التنافسية والولاء التنظيمي للمؤسسة، لذلك تسعى المؤسسات لزيادة كفاءة العاملين وفعاليتهم من خلال البرامج التدريبية (المشعان، 2006، 278-279)؛ إلا أن نصيب العاملين في عدد هذه البرامج التدريبية متفاوت لأسباب كثيرة إما بسبب أقدمية بعض العاملين في العمل والتالي تكون لهم الأحقية في بعض البرامج التدريبية أكثر من غيرهم من العاملين أو بسبب رفض ترشيح الرؤساء لمروسيهم أو قلة عدد بعض العاملين في الإدارات ويسبب تعطلاً للأعمال أو فقدان رغبة بعض العاملين الالتحاق بالبرامج

التدريبية لذلك يتساءل الباحث ما إذا كان التفاوت في البرامج التدريبية التي شارك بها العاملون قد يحدث تفاوتاً في مستوى ولائهم التنظيمي؛ وفقاً لذلك سيحاول الباحث الإجابة على السؤال التالي:

ما أثر التدريب في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية في

محافظة دمشق وريفها

3- تساؤلات الدراسة

حاول الباحث في الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة التالية:

- (1) ما مستوى التدريب لدى العاملين في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بمحافظة دمشق وريفها.
- (2) ما مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية في محافظة دمشق وريفها.

4- فرضيات الدراسة

- (1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة.
- (2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة التدريب تبعاً لمتغيرات الدراسة (العمر المهني، المؤهل العلمي، الجنس، عدد الدورات التدريبية، المسمى الوظيفي).
- (3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة الولاء التنظيمي تبعاً لمتغيرات الدراسة (العمر المهني، المؤهل العلمي، الجنس، عدد الدورات التدريبية، المسمى الوظيفي).

5- أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أثر التدريب في مستوى الولاء التنظيمي.
- التعرف على مستوى التدريب لدى أفراد عينة الدراسة العاملين في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بمحافظة دمشق وريفها.

- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة العاملين في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بمحافظة دمشق وريفها.
- تعرف طبيعة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة العاملين في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية على استبانة التدريب واستبانة الولاء التنظيمي تبعاً لمتغيرات الدراسة (العمر المهني، المؤهل العلمي، الجنس، عدد الدورات التدريبية، المسمى الوظيفي).

6- أهمية الدراسة

- (1) يتوقع أن تقدم الدراسة معلومات حديثة عن التدريب وعن الولاء التنظيمي.
- (2) محاولة إضافة شيء إلى المكتبة العربية بهذا الموضوع فقد لاحظ الباحث قلة الدراسات المحلية في حدود علم الباحث-التي تناولت أثر التدريب في مستوى الولاء التنظيمي.
- (3) معرفة مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بمحافظة دمشق وريفها.
- (4) معرفة مستوى التدريب في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بمحافظة دمشق وريفها.
- (5) انخفاض إنتاجية العاملين في المؤسسات والإدارات التابعة للدولة بسبب القصور في معالجة القضايا المختلفة ويرجع بالدرجة أولى إلى نقص المهارات والخبرات لدى العاملين.
- (6) يُعد الولاء التنظيمي مؤشراً مهماً في التنبؤ بفاعلية المؤسسة ومواكبة احتياجات سوق العمل ومتطلباته وزيادة الإنتاج والتوافق والشعور بالرضى والأمن وتحسين العلاقات الإنسانية في الصناعة.
- (7) أثر التدريب في زيادة الكفاية الإنتاجية للعمال وزيادة الإنتاج والتوافق والشعور بالرضى والأمن وتحسين العلاقات الإنسانية في الصناعة ومدى ارتباطه بالولاء التنظيمي لمواكبة متطلبات سوق العمل.

7- مسوغات الدراسة ومبرراتها

- (1) يختلف نصيب العاملين في الالتحاق بالبرامج التدريبية لأسباب كثيرة.
- (2) سعي المؤسسات للحفاظ على الولاء التنظيمي لدى عاملها واتبعت أساليب متنوعة لذلك وأهمها التدريب.

- (3) للتدريب أهمية كبيرة في الميدان الصناعي بسبب تطور الصناعات الحديثة وتعقدها في مختلف مجالات الحياة، فالصناعة الحديثة تتصف بتزايد اعتمادها على الآلات والتجهيزات المعقدة، الأمر الذي يتطلب تدريباً خاصاً لذلك تقوم المؤسسات الصناعية بدورات تدريبية مستمرة لعمالها.

8- حدود الدراسة

- (1) **الحدود الزمنية:** تم تطبيق مقاييس الدراسة خلال المرحلة من 2021/8/11 إلى 2022/4/12.
- (2) **الحدود المكانية:** الشركات التابعة للمؤسسة العامة للصناعات النسيجية في دمشق وريفها وهي: الشرق، الدبس، السجاد، الوسيم، الخماسية.
- (3) **الحدود البشرية:** عينة من العاملين في الشركات التابعة للمؤسسة العامة للصناعات النسيجية وهي: الشرق، الدبس، السجاد، الوسيم، الخماسية.
- (4) **الحدود العلمية:** تتمثل في التدريب والولاء التنظيمي وأبعادهما المبينة في الأدوات المخصصة لقياسهما وخصائصها السيكمترية وعينة الدراسة التي شملت 272 عاملاً وعاملة.

9- منهج الدراسة

نظراً لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها وأسئلتها اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يهتم بالحالة الراهنة للظاهرة في طبيعة الظروف والممارسات والاتجاهات السائدة حالياً ويهتم بوصف النشاطات والعمليات ويمكن أن يهتم بالعلاقات السائدة من الظواهر الجارية ويشمل محاولات التنبؤ بالوقائع في المستقبل وتطبيقاً في البحث العلمي من خلال عدة خطوات منهجية وهي: تحديد المشكلة واستخلاص الفرضيات وجمع البيانات وتحليلها واستخراج النتائج ومناقشتها؛ ومن ذلك الاعتماد على البيانات ومعرفة مجتمع إحصائي محدد المواصفات يتم تمثيله عادة بعينة معرفة نوعاً وعدداً وبالطريقة التي يتم انتقاؤها فيها وقد تكون البيانات التي يتم جمعها نوعية كما في الدراسات التي تفحص طبيعة الظاهرة ووصفها (الشريفين والكيلاني، 2007، 42).

10- مكونات الدراسة

(1) **الفصل الأول الإطار العام للدراسة:** المشكلة، الأسئلة، الفرضيات، المسلمات، الأهداف، الأهمية، المسوغات، الحدود، المنهج، الأدوات، المجتمع، العينة، المتغيرات، المصطلحات وتعريفاتها النظرية والإجرائية، دراسات محلية، دراسات عربية، دراسات أجنبية، التعقيب عليها ونقاط الاتفاق والاختلاف معها، ماذا استفاد الباحث منها.

(2) الفصل الثاني الإطار النظري:

- 1- **التدريب:** تعريفه، ضرورته ومسوغات الحاجة له، أهميته للمؤسسة وللعامل، أهدافه، أنواعه، أسسه ومبادئه، خطواته ومراحله، فوائده، شروطه وأساليبه، التدريب والتعليم، العوامل التي تُحدد أسلوب التدريب، تحديد الاحتياجات التدريبية، فوائد تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسات وللعاملين وأهميته، مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية، نتائجه، معايير، أبعاد صدق برامجه، خصائص البرنامج السليم للتدريب المهني، معايير نجاح التدريب، اختيار المتدربين والمدرّبين، أدوار المدرب، متى يجري التدريب، أنواع برامج التدريب، العوامل المؤثرة على شكل الإدارة وتنظيمها، العوامل المساهمة في نجاح التدريب، تقييم العملية التدريبية، لماذا يتعثر التدريب.
- 2- **الولاء التنظيمي:** تعريفه، طبيعته، أهميته، مجاله، مراحل تطوره، أبعاده، نماذج تكوينه، نماذج ونظرياته المفسرة، العوامل التي تسبقه، العوامل المساعدة في تكوينه، الولاء التنظيمي والخصائص الديموغرافية العمر والمستوى التعليمي.
- 3- **العلاقة بين التدريب والولاء التنظيمي.**

(3) **الفصل الثالث منهج الدراسة ومجتمعها وأدواتها وعينتها:** منهج الدراسة، متغيراتها، مجتمعها، عينتها، أسئلتها، أهدافها، فرضياتها، منهجها، مصطلحاتها وتعريفاتها، حدودها، أدواتها إعدادها وخصائصها السيكمترية، إجراءاتها، الأساليب الإحصائية المستخدمة، صعوباتها.

4) الفصل الرابع نتائج الدراسة تفسيرها ومناقشتها: الإجابة عن الأسئلة، التحقق من الفرضيات، المقترحات، وانتهت الرسالة بالمراجع العربية والأجنبية والملاحق.

11- أدوات الدراسة

استخدم الباحث في الدراسة الحالية الأدوات التالية: استبانة الولاء التنظيمي، استبانة التدريب وسيتم الحديث عنهما بالتفصيل في فصل منهج الدراسة ومجتمعها وأدواتها وعينتها.

12- مجتمع الدراسة

تكون المجتمع الأصلي للدراسة من جميع العاملين في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق وريفها البالغ عددهم 2068 عاملاً وعاملة.

13- عينة الدراسة

بلغ عدد أفراد العينة 272 عاملاً وعاملة تم اختيارهم بالطريقة العرضية من المجتمع الأصلي الذي يبلغ 2068 عاملاً وعاملة، وبلغت نسبة تمثيل المجتمع الأصلي في عينة الدراسة 13.15%، وسيتم الحديث عنها بالتفصيل في فصل منهج الدراسة ومجتمعها وأدواتها وعينتها.

14- متغيرات الدراسة

التدريب، الولاء التنظيمي، الجنس أو النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية التي خضع لها في العامل، العمر المهني، المسمى الوظيفي (عامل، مدير، معاون مدير، رئيس دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة).

15- مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

15-1- التدريب

التدريب Training نشاط مُخطط يهدف إلى إحداث تغييرات لدى الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات المهنية ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات بما يجعل هذا الفرد أو تلك

الجماعة قادرين على القيام بأعمالهم بكفاءة ومقدرة عالية عند تولي المسؤوليات التي سوف تُسند إليهم (عربي كاتبي وسعدا، 2018، 176).

يُعرف التدريب إجرائياً في الدراسة الحالية بأنه الدرجة التي يحصل عليها العامل على استبانة التدريب المكون من الأبعاد التالية: إدارة التدريب، تقييم التدريب، تنفيذ التدريب، فاعلية التدريب، كفاية التدريب، مضمون التدريب.

2-15- الولاء التنظيمي

تعددت تعريفات الولاء التنظيمي Organizational Commitment تبعاً لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها فيعرفه بعضهم بأنه فقدان رغبة العاملين في ترك المؤسسة التي يعملون فيها، ويرى بوكانان Buchanan أن الولاء التنظيمي يعني تعلق الأفراد بالمؤسسة وأهدافها وقيمها بغض النظر عن القيم المادية التي يحققونها في المؤسسة؛ كما يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه التزام بكونه القوة الأساسية لاندماج الفرد ومشاركته في مؤسسة معينة، ويعبر الالتزام عن رغبة الفرد في بذل مستوى عال من الجهود لصالح المؤسسة ورغبة شديدة للبقاء فيها، ومن ثمَّ قبول أهدافها وقيمها. فقبول الفرد أهداف المؤسسة وقيمها يُعد جزءاً أساسياً من الالتزام بها، وتقمص هذه الأهداف والقيم يُعد تأكيداً آخر للولاء العاطفي للمؤسسة (العميان، 2002، 19).

الولاء التنظيمي إخلاص الفرد لهذه المؤسسة ورغبته في تحقيق أهدافها وشعوره بالفخر والاعتزاز بالانتماء إليها، كما أنه يعكس شعوراً بالولاء العاطفي (عبوري، 2006، 206-207).

يُعرف الولاء التنظيمي إجرائياً بأنه الدرجة التي يحصل عليها العامل على استبانة الولاء التنظيمي المكون من الأبعاد التالية: الولاء السلوكي، الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي، الولاء الاستمراري.

الفصل الثاني الإطار النظري

يستعرض الباحث في هذا الفصل التراث النظري في أدبيات علم النفس الصناعي والتنظيمي لكل من التدريب والولاء التنظيمي.

1- التدريب

1-1- مقدمة

أصبح التدريب على العمل وتنمية مهارات العمال وتزويدهم بالمعارف والمعلومات المهنية الجديدة في ميدان عملهم من المسلمات التي يتفق عليها الجميع وقد أكدت البحوث أهمية هذه العملية وضرورة الاستمرار فيها، فالمهن والأعمال تتجه اليوم بصورة متزايدة نحو التعليم والتدريب الدقيق المستمر، والإنسان هو عامل التنمية ووسيلة التغيير الأساسي وهدفها الأول، لذلك إذا أُريد للتنمية أن تتجح وتخدم أهداف بلدنا في التنمية والتطوير والتحديث، فلا بد من وضع الخطط السليمة لتنمية القوى البشرية المدربة لتؤدي عملها بفاعلية في عملية التنمية الشاملة، والتدريب من أهم الوسائل العلمية الممارسة بوعي مقصود التي تصمم لنقل العامل من مستوى مهاري معين إلى مستوى مهاري أفضل وتنمية الموارد البشرية التي تفرضها ضرورات العصر المتعددة، تتصل عملية التدريب بباقي جوانب إدارة الموارد البشرية لمواكبة التطورات الحديثة التي يحتاجها العاملون في العمل من خلال تطوير خبراتهم ومهاراتهم في العمل.

1-2- تعريف التدريب

أصبح التدريب Training على العمل وتنمية مهارات العاملين وتزويدهم بالمعارف والمعلومات الجديدة في ميدان عملهم من المسلمات التي يتفق عليها الجميع وأكدت البحوث أهمية هذه العملية وضرورة الاستمرار فيها دورياً، ففي إحدى الدراسات التي تلقى فيها العمال برنامجاً تدريبياً جديداً ثم قورن أداؤهم بعد ذلك بمجموعة أخرى لم تتلق ذلك البرنامج التدريبي وأسفرت المقارنة عن تفوق في أداء المجموعة التي تلقت التدريب إضافة إلى تحسن أداء المجموعات التي تلقت التدريب فإن التكاليف تتخفض انخفاضاً واضحاً لدى المجموعة التي تتلقى التدريب (عكاشة، 1999، 165).

إن اختيار العمال الصالحين للعمل على أساس التقييم العلمي لاستعداداتهم وقدراتهم خطوة أولى مهمة نحو تحقيق الكفاية المهنية للعمال ولكنها ليست وحدها كافية لتحقيق هذا الغرض فالاستعدادات والقدرات المناسبة لا تعمل جيداً في المهن المختلفة إلا إذا أحسن تدريبها وأتقن توجيهها (المشعان 1994، 275).

التدريب في مفهومه العام عملية تعلم وتعليم تساعد العامل على إتقان مهنته والتوافق مع ظروف عمله ولا يقصد بالتوافق سوى اكتساب عادات اجتماعية واتجاهات نفسية جديدة أو التخلي عن عادات واتجاهات قديمة غير مشجعة والقدرة على المسيرة مع الزملاء والرؤساء بالقدر الذي يمنع الخلافات (عويضة، 1996، 47).

بعد أن وضعت الحرب العالمية الثانية أوزارها أولت دول كثيرة التدريب اهتماماً متزايداً بهدف زيادة إنتاجية القوى العاملة ورفع كفاءتها لتعيد بناء ما تركته الحرب وراءها من خراب ودمار وأصبح اليوم التدريب ضرورة ليس فقط لنجاح المنظمات وفعاليتها في تحقيق الأهداف بل لأنه يعد عنصراً أساسياً في عملية التنمية لارتباطه بفاعلية القوى البشرية رأس مال التنمية وينبوعها الدائم وإذا كان للتدريب في أذهان كثير من المختصين معنى واضحاً وأكثر إيجابية مما كان عليه في السابق.

تعددت مفاهيم التدريب واختلفت باختلاف رؤية الباحثين فهناك من يرى التدريب على أنه وسيلة علمية وعملية تهدف إلى ارتفاع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته وتنمية مهاراته وتزويده بالمعلومات لضمان تحقيق التوازن المنشود بين الأهداف التدريبية والنتائج.

عرف التدريب بأنه عملية تبادلية لتعليم مجموعة من المعارف ومن أساليب المتعلقة بالعمل، وهو نشاط لنقل المعرفة إلى مجموعة مفيدة لهم، وهو بعبارة أخرى نقل المعارف وتطوير المهارات التي يمكن أن تساعد في تطوير العمل (عبوري وحريز، 2007، 124).

هناك من يعرف التدريب بأنه جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الولاء الاستمرارية التي تهدف إلى إجراء تغير مهاري، ومعرفي، وسلوكي في خصائص العامل الحالية والمستقبلية (الخطيب، 2006، 30).

يرى بعضهم أن التدريب عملية مخططة لتعديل الموقف السلوكي أو المعرفي أو المهاري من خلال خبرة تعليمية لتحقيق أداء فعال في نشاط أو مجال من النشاطات، تطوير قدرات العامل وإرضاء الاحتياجات الحالية والمستقبلية (القرني، 1994، 12-13).

يعرف التدريب من جهة أخرى بأنه عملية سلوكية بقصد تغيير العامل بهدف تنمية قدراته ورفع كفايته (العطاني، 2002، 14) ويعرف سيغلاند (Siegeland، 1987) التدريب على أنه مجهود تنظيمي موجه نحو مساعدة العمال على التكيف مع وظائفهم ويعرفه كذلك تورينغتون وشابمان (Torrington and Chapman) بأنه الأداة الأساسية لتطوير القدرات والتأهيل لشغل المناصب والأدوار الوظيفية، فالتدريب هو الوسيلة التي من خلالها ينمي العامل قدراته على الأداء وإنجاز المهم وإدراك المسؤولية في إطار الانتماء للمؤسسة فجميع أنواع التدريب غايتها الأساسية تغيير معارف العاملين وخبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم (كشروود، 1995، 293-294).

يعرف التدريب على أنه الأنشطة كلها التي تساعد المتدربين على طريق تحسين الأداء والتدريب عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى أحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة ومقدرة عند تولى المسؤوليات التي تسند إليهم (عكاشة، 1999، 166).

يعرف جامس ستونر التدريب بأنه تعليم المتدربين سواء كانوا عاملين جدد أو قدامى المهارات المطلوبة منهم للقيام بهذه المهام القيام المطلوب وزيادة معلوماتهم وتحسين مهاراتهم ليكونوا أكثر كفاءة وفاعلية في الأداء (أبو النصر، 2005، 167).

يزود التدريب الفرد بمجموعة من الخبرات والمهارات ليكون صالحاً لمزاولة عمله وهو عملية منظمة تهدف لتحقيق مستوى معين من الكفاءة وحسن الأداء؛ كما يعرف على أنه تعليم لإعادة تكليف الفرد والفرد ومع بيئة العمل ويشكل ركيزة أساسية من ركائز الأداة وأسلوب فعال في تطويرها (عكاشة، 1999، 167).

التدريب مفهوم مركب من عدة عناصر فهو يعني تغييراً إلى الأحسن أو تطويراً في معلومات الفرد وقدراته ومهارته وأفكاره وسلوكه واتجاهاته بهدف إعداده إعداداً جيداً لمواجهة متطلبات العمل وتنمية المهارات الفنية والذهنية لمواجهة متطلبات العمل الحالية ولمواجهة المتطلبات المستقبلية (باشري وكامل، 2001، 101).

التدريب هو العملية التي يتم من خلالها تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارات لأداء عمل معين وتنفيذه (صالح، 2004، 99) وهو نشاط مخطط يهدف إلى التزويد الأفراد بمجموعة من المهارات والمعلومات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم في عملهم (عبد الباقي، 2000، 211).

التدريب هو جهود المؤسسة وخططها التي تستهدف إحداث تغيرات إيجابية مستمرة في خبرات العاملين واتجاهاتهم، وسلوكهم من أجل تطوير كفاية أدائهم (الحربي، 2008، 12).

كذلك هو عملية تعديل إيجابي لسلوك الفرد مهنيًا ووظيفيًا بهدف إكسابه مهارات ومعارف لأداء العمل وتعديل مواقفه لصالح العمل والمؤسسة فهو محاولة لتغيير سلوك الأفراد نحو استخدام طرق وأساليب أفضل في أداء أعمالهم (كشرود، 1995، 294) ومن هذه التعاريف يمكن أن نجد أن تدريب العاملين هو مجهود منظم تقوم به المؤسسات لتسهيل عملية تعليم الأفراد الخبرات والمهارات المرتبطة بالعمل وتذكرها ونقلها.

عرّف التدريب بأنه نشاط منظم ومخطط له وموجه للأفراد، لاكتسابهم المعرفة، وصقل مهاراتهم وتطوير أدائهم لواجبات الوظيفة التي يشغلونها (الجميل، 2012، 101).

يتفق التعريف السابق مع التعريف الحالي بأنّ التدريب جهود إدارية وتنظيمية، تستهدف إجراء تغيير معرفي مهاري سلوكي في خصائص الفرد، ليتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي أداء أفضل (بو قطف، 2014، 12).

كما عرّف التدريب بأنه تعليم منظم ومحدد، لإكساب المتدرب مهارات على أداء عمل معين أو رفع كفاءته فيه، ويتم التدريب في مؤسسات أو مراكز خاصة للتدريب، ويستغرق وقتاً محدداً، ويُشترط للالتحاق به شروط معينة، وتُشرف عليه هيئات اختصاصية (طه، 1997، 319).

يتبنى الباحث في الدراسة الحالية التعريف التالي نظراً لشموليته: التدريب نشاط مُخطط يهدف إلى إحداث تغييرات لدى الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات المهنية ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة قادرين على القيام بأعمالهم بكفاءة ومقدرة عالية عند تولي المسؤوليات التي سوف تُسند إليهم (عربي كاتبي وسعدا، 2018، 176).

3-1- ضرورة التدريب ومسوغات الحاجة له

التدريب من أهم الوسائل العلمية الممارسة ممارسة واعية ومقصودة التي تصمم لنقل الإنسان من مستوى مهاري معين إلى مستوى أفضل وتنمية الموارد البشرية التي تفرضها أسباب متعددة، لذلك أصبح التدريب اليوم ميداناً مهماً جداً لعدة أسباب منها:

(1) التقدم التكنولوجي السريع الذي يتطلب معلومات ومهارات جديدة من العامل، والتطورات الإنتاجية الناجمة عن الثورة التكنولوجية التي تضطر الدول والمجتمعات إلى استيعاب الجديد بصفة مستمرة.

(2) العمال على الآلات بحاجة دائمة إلى التدريب المستمر من أجل المحافظة على المستوى المطلوب للأداء.

(3) يتوقف نجاح الدول المتقدمة والنامية خاصة على القوى البشرية المدربة للوصول إلى التنمية الشاملة.

(4) تظهر أهمية التدريب وسيلة فعالة لتحقيق تنمية القوى البشرية ومن هنا اكتسب التدريب مكانته كإحدى سياسات الإدارة المهمة في نجاح أي مؤسسة.

(5) الحاجة إلى إعداد وتدريب العمال الجدد، فربما كانت خبرات العامل ومعارفه وتعليمه وتدريبه السابق غير كافية لممارسة عمل معين، أي مهما سعت المؤسسة لن تحصل على عامل يطابق المواصفات التي ترغبها بدقة تامة ومتناهية.

(6) من الممكن أحياناً أن تضطر المؤسسة إلى نقل عامل من عمله إلى عمل جديد، وبالتالي لا بد من تدريبه على العمل الجديد، أو أن يكون النقل إلى العمل الجديد بناء على طلب العامل لأسباب صحية أو بسبب التقدم في العمر.

(7) يمكن أيضاً أن تقوم المؤسسة بشراء آلات ومعدات جديدة أو خطوط إنتاج جديدة بدلاً من القديمة، الأمر الذي يتطلب التدريب عليها لمعرفة أفضل أساليب تشغيلها واستثمارها وصيانتها، ويجب أن تتضمن عقود شراء هذه الآلات الجديدة بنداً تلتزم بموجبه المؤسسة البائعة أو المصنعة بتدريب العمال عليها.

(8) التدريب وسيلة فعالة في زيادة الكفاية الإنتاجية، وفي القضاء على حوادث العمل، وفي التقليل من الفاقد والهدر، وتحسين نوعية المنتج وجودته، وانخفاض معدل الغياب وتحسين الرضى المهني.

(9) حاجة فئات معينة إلى التدريب مثل النساء التي دخلت القوى العاملة وذوي الاحتياجات الخاصة لإكسابهم المهارات الضرورية لإنجاز بعض الوظائف؛ ونتيجة لهذه الظروف كان على أصحاب العمل وعلى القائمين على المؤسسات المختلفة توفير التدريب المناسب لهم (عربي كاتبي وسعدا، 2018، 176)، (الكبيسي، 2010، 43).

(10) ربما تحتاج المؤسسة إلى تدريب فرد معين على العمل الجديد الذي سيترقى إليه، فالترقية الوظيفية إلى عمل جديد تحتاج إلى التدريب على مهارات هذا العمل الجديد، فالترقية إلى مشرف العمال تحتاج إلى التدريب على مهارات الإشراف والإدارة وأساليبها.

(11) يتوقع العمال في العصر الحديث في الغالب المرور ببعض الخبرات التدريبية في العمل أو غيره من 5 إلى 8 مرات خلال حياتهم المهنية كلها؛ فكلما كانت خطوة التغيير التكنولوجي سريعة، كان التغيير في التدريب سريعاً وأصبح ميداناً خصباً ينمو هو الآخر بسرعة (كشروود، 1995، 291-293).

4-1- أهمية التدريب

يشغل التدريب في العالم المعاصر مكان الصدارة في أولويات كثير من الدول المتقدمة والنامية بكونه عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة الحديثة، ومدخلاً من مداخل التنمية الإدارية ولمواكبة معطيات العصر ومتغيراتها المتسارعة في جوانب الحياة كلها، أصبح التدريب ضرورة لا غنى عنها لتنمية معلومات الأفراد، وصقل مهاراتهم، وتطوير قدراتهم، وتغيير اتجاهاتهم، لأنهم الأداة الفاعلة في عمليات التغيير.

كما أصبح التدريب المستمر والهادف إلى أفضل استثمار للموارد البشرية، ومن أهم المقومات الأساسية التي تزيد فاعلية المنظمات وقدراتها على النمو ومسايرة التطور وزيادة كفاءة الإنتاجية (زويلف، 1994، 180).

أصبح التدريب ضرورة لا غنى عنها لتنمية معلومات الأفراد وصقل مهاراتهم وتطوير قدراتهم وتغيير اتجاهاتهم لأنه الأداة الفاعلة في عمليات التغيير والتطوير، كما أصبح التدريب المستمر والهادف أفضل استثمار للموارد البشرية ومن أهم المقومات الأساسية التي تزيد فاعلية المنظمات وقدراتها على النمو ومسايرة التطور وزيادة كفاءتها الإنتاجية؛ وتمثل الأهمية المتزايدة للتدريب ضرورة ملحة لكل الدول بصفة عامة، والدول النامية بصفة خاصة نظراً للعبء المضاعف الملقي على عاتق التدريب المتمثل في سد الفجوة بين ما تمتلكه الدول المتقدمة من معارف وعلوم وما لدى الدول النامية من مشكلات في تطوير القوى البشرية، وتبرز أهمية التدريب لأنه يؤدي إلى تحسين الأداء في الوقت الحاضر، والتأهيل لمسؤوليات أكبر في المستقبل، كما أنه مهم بالنسبة للأفراد الذي يلحقون بالعمل لأول مرة (الخطيب، 2006، 301-302).

لما كان للتدريب أهمية متزايدة في أثناء الخدمة، ونظراً لأثره البارز في إنجاح العملية الإدارية، فإن الحاجة لاعتماد أساليب حديثة باتت ملحة في تدريب الكوادر البشرية؛ فقد اكتشفت دراسات متقدمة في مجال التدريب أثرت تأثيراً بارزاً وأساسياً في تطوير أساليب التدريب في أثناء الخدمة، إذ إن الأساليب المتقدمة في برامج الإعداد والتدريب لم تعد قادرة على الإيفاء بمتطلبات العصر الذي نعيش فيه، ومواكبة التطورات العملية والتقنية (الطعاني، 2002، 15).

لا تقتصر أهمية التدريب على التكرار بل تتعداه إلى بناء الفرد نفسه بتغذيته لحاجاته النفسية الفردية، إذ يبعث الثقة بالنفس فيشعر الأفراد أنهم أصبحوا على درجة عالية من الكفاية وأنهم يتقنون أعمالهم أكثر من ذي قبل (الجريوي، 1996، 27).

يحتاج أي مشروع صناعي إلى تدريب العمال الجدد الذي التحقوا بالمؤسسة لأول مرة كما يحتاج أيضاً إلى إعادة تدريب الأفراد العاملين في المؤسسة نفسها بهدف تشغيلهم مراكز جديدة في المؤسسة نفسها لمواجهة أية

تغيرات قد تحدث في طرق العمل أو في العمليات الإنتاجية نتيجة للتطورات التكنولوجية التي قد تحل محل الأساليب القديمة التي كانت متبعة في العمل والتي لا تتماشى مع التطورات الحديثة (كشروود، 1995، 297).

يعد التدريب مسؤولية مهمة من مسؤوليات إدارة الأفراد والموارد البشرية فهذه الإدارة يجب ألا تقتصر اهتماماتها على عمليات تعبئة الأفراد واختيارهم وتقديم كفاءتهم وتصنيف الوظائف في المؤسسة فحسب، بل لا بد أيضاً أن تهتم بتدريبهم وإعدادهم للقيام بمسؤوليات العمل المختلفة، وينبغي أن يكون في حساب الإدارة المذكورة أن التدريب هو عملية إنسانية تمكن الفرد من مقابلة التطور المستمر الذي يتعرض له العمل ومن التكيف السريع في عمله الجديد في حالة انتقال هذا الفرد من عمله إلى عمل آخر، لأن التدريب يعمل على زيادة كفاءته الإنتاجية فيرتفع مستوى هذه الكفاءة أيضاً للمؤسسة كلها، كما أنه يساعد أفراد هذه المؤسسة على الاستغلال الجيد لكفاءتهم في صورة تعاونية لتحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة لنفسها (عكاشة، 2002، 167-168)، ومما لا شك فيه أن التدريب القائم على أسس عملية شرط ضروري لكل عامل نريد له النجاح في عمله والتقدم فيه، ومن الفوائد التي تعود على العامل وعلى المؤسسة أو المصنع الذي يعمل به ومن ثم على المجتمع كله؛ كما تظهر أهمية التدريب من خلال النقاط التالية:

- ارتفاع روحه المعنوية لشعوره أن الشركة تهتم بأمره وتتيح له فرص الترقى ولا يتخذ منه مجرد وسيلة للإنتاج.
- ارتفاع مستوى إنتاجه كماً وكيفاً بما يؤدي إلى رفع أجره وإفساح مجال الترقية أمامه.
- إعطاء قيمة إضافية للمتدربين لتحقيق الأهداف التنموية في قطاع العمل.
- تقديم التأهيل الملائم لعدد من الفئات المهمشة والفئات التي تجد صعوبة في الدخول إلى سوق العمل مثل النساء وذوي الاحتياجات الخاصة.
- شعوره بالرضى عن عمله فإتقان العامل عمله يؤدي إلى الشعور بالقوة ويرفع قيمته في نظر الناس ونظره.
- ليس قاصراً على فئة دون أخرى فالعمال الجدد والقدامى يحتاجون إلى التدريب.

- هو صفة من صفات المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغير في مجال استخدامات التكنولوجيا أو الإدارة، حتى لا تجد المؤسسة نفسها خارج نطاق السوق والمنافسة.
- يساعد التدريب على كشف المهارات الفردية والاستعدادات التي يمكن استغلالها في نواحي فنية وإدارية (عويضة، 1996، 54-55).
- يساعد التدريب في التغلب على حوادث العمل التي يتورط فيها العمال خاصة غير المدربين كما يحفظ الآلات والأدوات من التلف.
- يُسهم إسهاماً مباشرة في تحسين مستوى الفرد الاقتصادي والاجتماعي، ويزيد من درجة الأمان الوظيفي للفرد لأنه يحسن قدرات الفرد وينمي مهاراته.
- يُسهم التدريب في دفع عجلة التنمية وتوفير فرص عمل بما يتناسب وحاجات سوق العمل.
- يُسهم في تكوين عمالة متكاملة ومدرّبة.
- يعد وسيلة مهمة للتحويل نحو العمل إذ يساعد التدريب على إعطاء برنامج عملي ومتكامل.

5-1- أهمية التدريب للمؤسسة

- تظهر أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة من خلال ما يحققه لها من فوائد ومنها:
- (1) إزالة نقاط الضعف الخاصة بالأداء ومعالجتها، سواء كانت للأداء الحالي أو للأداء المتوقع أو المرغوب في المستقبل.
 - (2) انفتاح المؤسسة على المجتمع المحلي بهدف تطويرها وربطها بالبيئة المحلية.
 - (3) تحسين الاتصال والمناخ التنظيمي داخل المؤسسة.
 - (4) تحسين معارف العمال ومهاراتهم المتعلقة بالعمل في المؤسسة.
 - (5) تطوير أساليب القيادة والإشراف وترشيد القرارات الإدارية.
 - (6) تكوين اتجاهات أكثر إيجابية لدى العمال نحو المؤسسة وأهدافها وسياساتها.
 - (7) يساعد التدريب على إغناء أهداف المؤسسة وتنفيذ سياساتها.

- (8) يساعد التدريب على حل المشكلات المتنوعة التي تعاني منها المؤسسة.
- (9) يساعد العمال على معرفة أهداف المؤسسة وسياساتها.
- (10) يعمل على زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء من خلال تبصير العاملين بما هو مطلوب منهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- (11) يساعد في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
- (12) يطور أساليب القيادة وعملية اتخاذ القرار.
- (13) يوضح السياسات العامة للمؤسسة (عربي كاتبي وسعدا، 2018، 176).

6-1- أهمية التدريب للعمال

- تظهر أهمية التدريب بالنسبة للعمال من خلال ما يحققه لهم من فوائد ومنها:
- (1) تزويد العمال بمهارات ومعارف جديدة تساعد على تحسين أدائهم لأعمالهم وتعديل السلوك بما يتناسب مع طبيعة أعمالهم وتطوير مهاراتهم في الاتصال واتخاذ القرار ومواجهة مشكلات العمل المختلفة داخل المؤسسة.
 - (2) تحسين مهارات الإشراف والقيادة.
 - (3) يؤدي تدريب العامل إلى زيادة اهتمامه بعمله ويؤخر ظهور التعب والملل لديه بدرجة ملحوظة، كما لوحظ أن أكثر العمال تغيباً وتمازضاً وتركاً لأعمالهم هم من غير المدربين، كما يمكن أن يساعد التدريب على تحسين الرضى المهني والولاء التنظيمي.
 - (4) قبول العمال للتغيير والتطوير في المؤسسة والتخفيف من مقاومتهما.
 - (5) تحسين المناخ التنظيمي في المؤسسة من خلال تحسين العلاقات الإنسانية والتفاعل الاجتماعي بين العمال وارتفاع الروح المعنوية للعامل لشعوره أن المؤسسة أو المصنع يهتم بأمره ويتيح له فرص الترقى ولا يتخذ منه مجرد وسيلة للإنتاج (الطائي وآخرون، 2006، 273).

- (6) يؤدي إتقان العامل عمله إلى شعوره بالنجاح ويزيد ثقته بنفسه واحترامه لها، بل إنه يشعره بالقوة ويرفع من قيمته وبالتالي ارتفاع مستوى إنتاج العامل وتحسينه في الكم والكيف، بما يؤدي إلى رفع أجره وتحسين حالته المادية وإفساح مجال الترقية أمامه.
- (7) القضاء على الأخطاء وحوادث العمل، فالتدريب يحمي العامل من التورط في كثير من حوادث العمل التي يتورط فيها غيره، كما يحمي الآلات والمواد الأولية من تلف لا مسوغ له.
- (8) قد يكشف التدريب عن استعدادات ومهارات لدى العمال يمكن استثمارها في نواح أخرى فنية وإدارية تحتاجها المؤسسة.
- (9) يساعد العاملين في تحسين فهم المؤسسة وإدراكهم لتأثيرهم فيها.
- (10) يساعد العاملين في تحسين قراراتهم وحل مشاكل العمل.
- (11) يوفر فرصة للعاملين للتطور والتميز والترقية (المشعان، 1994، 278).

7-1- أهداف التدريب العامة

يسعى التدريب إلى تحقيق غايتين مهمتين وأساسيتين: الأولى اقتصادية والثانية اجتماعية، فهو بجانب أهميته في رفق سوق العمل بالكوادر المؤهلة والمتخصصة في رفع الكفاءة الإنتاجية، كذلك يسهم في توفير فرص العمل للعاطلين عنه من خلال تزويدهم بالمهارات والقدرات المهنية وبذلك تخفيض معدل البطالة في البلاد (علي، 2013، 2) كما تختلف طبيعة التدريب وأهدافه باختلاف برامجه واختلاف المؤسسات، ولكن توجد أهداف عامة للتدريب بغض النظر عن عوامل الاختلاف وهذه الأهداف هي:

- (1) رفع الكفاءة الإنتاجية: يتم رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال عدة أمور، مثل زيادة الإنتاج كميًا، تخفيض التكاليف، زيادة دخل العمال عن طريق زيادة كفاءة العمال أو عن طريق الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة وتخفيض نسبة الفاقد والهدر.

(2) **تنمية المهارات والمعرفة بالعمل:** من خلال إعداد برامج تدريب مختلفة تزود العامل بالمعلومات اللازمة

والكافية المتعلقة بعمله الحالي أو الذي يتوقع أن يعمل فيه فيما بعد، كما يتم الاهتمام بالمهارات الآتية:

الإشراف، العلاقات الإنسانية، التخطيط والتنظيم، واتخاذ القرارات.

(3) **نقل المعلومات:** يهدف التدريب إلى إكساب المتدربين معلومات جديدة، حول العمل في المؤسسة أو

حول المؤسسة نفسها، مثل تاريخها وأهدافها وطموحاتها ونظامها وقوانينها وسياساتها.

(4) **تعديل الاتجاهات:** يهدف التدريب إلى تغيير أو تعديل اتجاهات العمال نحو قضايا معينة، كتنمية

اتجاهات أكثر ملامة لدى العمال نحو العمل، وزيادة الدافعية لديهم، وتغيير الاتجاهات نحو الإشراف

والإدارة، لأن عملية تعديل الاتجاهات يمكن أن تدفع العمال لتغيير سلوكهم نحو الأفضل (كشرود،

1995، 300-302).

(5) **تنمية القدرة على التعلم:** يجب أن يستهدف التدريب تنمية قدرة العامل على التعلم؛ أي تعليمه كيف

يتعلم والمعروف أن التعليم الحديث يستهدف تنمية قدرات المتعلمين واستعداداتهم أكثر من مجرد حشو

أذهانهم بالمعلومات، فلقد أوضحت الدراسات أن العامل يجد سهولة في التعلم في المراحل الأخيرة من

برامج التدريب بالقياس إلى المراحل الأولى من البرنامج لأنه يكون قد نمت في نفسه القدرة على التعلم

(المشعان، 1994، 289-297).

أهداف التدريب هي الغايات التي يسعى إلى تحقيقها، إذ تعبر عن النتائج التي يتم تصميمها وإقرارها

مثل البدء في أي عملية تدريبية وإذا لم نتمكن من تحديد الهدف من التدريب فإن عملية التدريب تصبح فاشلة

تؤدي إلى هدر المال والجهد والوقت (ياغي، 1989، 9)، وتعد الأهداف التدريبية نقطة البداية في أي برنامج

تدريب وهي المحور الأساسي الذي تدور حوله العملية التدريبية، فبدون تحديد أهداف واضحة وواقعية للتدريب لا

يمكن أن نتوقع له النجاح. ويهدف التدريب بصورة عامة إلى تزويد الفرد بالمعلومات ذات العلاقة بوظيفته

وبالأساليب المتطورة لأداء واجبات وظيفته، وكذلك تزويده بالمهارات اللازمة التي تمكنه من إنجاز وظيفته بأقل

جهد ممكن، وكذلك تنمية الفرد وتغيير اتجاهاته ومفاهيمه، لكي يتمكن من أداء وظيفته بفاعلية، وبالتالي فإن أهداف التدريب تتمثل في:

1- تغيير السلوك يأخذ هذا الهدف عدة أشكال تتلخص في:

- **تنمية المعارف والمعلومات:** من خلال تزويدهم بالمعلومات اللازمة الضرورية للقيام بوظائفهم على الوجه المطلوب.
- **تنمية المهارات:** بهدف قيام الفرد بواجبات ومسؤوليات وظيفته بصورة أفضل، وبأقل قدر ممكن من الجهد، واهم المهارات الواجب تتميتها: المهارات الفنية، والمهارات الذهنية، والمهارات الإنسانية.
- **تنمية الاتجاهات الإيجابية في العمل:** بالحث على التعاون مع الزملاء والرؤساء، وتنمية روح العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية.

2- **تحسين مستوى الأداء:** تسعى العملية التدريبية لتحسين مستوى أداء الأفراد والجماعة، ويمكن وضع معايير لقياس مدى تقدم المتدرب خلال مدة التدريب (ربابعة، 2003، 55).

للتدريب أهداف متعددة منها الخاصة ومنها العامة:

1-8- أهداف التدريب الخاصة

1-8-3 أهداف مباشرة

أهداف قصيرة المدى تمثل في التعديل الإيجابي في سلوك الأفراد ترمي إلى إكسابهم:

- معارف ومهارات ومعلومات وخبرات تنقصهم.
- أنماط سلوكية وعادات جديدة ملائمة.
- اتجاهات صالحة للعمل بهدف رفع مستوى كفاءة الفرد في الأداء، فتتحقق فيه شروط الفاعلية بأقل مجهود.

1-8-4 أهداف بعيدة المدى

تتمثل في إعداد الأفراد الذين يتوفر لديهم الاستعداد لعملية الترقى والنمو في العمل للقيام بالأعمال المهمة

(عكاشة، 1999، 170)، ويمكن أن نختصر الأهداف بعيدة المدى للتدريب بهدفين هما:

- **الأول:** توجيه العمال فيما يتعلق بسياسة المؤسسة وأعمالها وقوانينها ويساعد مثل هذا التوجه على ضم العمال الجدد بسرعة إلى المؤسسة فلا يشعرون بأنهم غرباء عنها، كما يساعد على تحسين العلاقات بين العمال وبين إدارة المؤسسة.
- **الثاني:** تدريب العمال تدريباً مهنيّاً دقيقاً، وتعليمهم كثيراً من العادات الضرورية للقيام بالعمل بدقة ومهارة (المشعان، 1994، 282)، ويعد التدريب وسيلة مهمة في تطبيق الاتصالات بالطريقة التي تؤدي إلى زيادة الالتحام والارتباط بين العاملين وإشاعة روح المودة فيما بينهم، ومن ثم فإن احتواء التدريب الفعال على نموذج ناجح للاتصالات تضمن للمؤسسة اكتشاف المشكلات ويساعدها في بناء العملية التدريبية وبناء علاقات إنسانية إيجابية خاصة وأن التدريب ذاته وسيلة من وسائل الاتصالات في أثناء اجتماع الأفراد في مكان واحد (الشملاي، 1997، 31).

9-1- فوائد التدريب

- (1) ارتفاع إنتاج العامل في الكم والكيف، بما يؤدي إلى رفع أجره وإفساح مجال الترقية أمامه.
- (2) شعوره بالرضى عن عمله، فإتقان العامل عمله يؤدي إلى أنه يشعره بالقوة ويرفع من قيمته في نظر الناس ونظره.
- (3) ارتفاع روحه المعنوية لشعوره أن الشركة أو المصنع يهتم بأمره ويتيح له فرص الترقى ولا يتخذ منه مجرد وسيلة للإنتاج.
- (4) يساعد التدريب في التغلب على حوادث العمل التي يتورط فيها العمال غير المدربين، كما يحفظ الآلات والأدوات من التلف.
- (5) يساعد التدريب على كشف المهارات الفردية والاستعدادات التي يمكن استغلالها في نواح فنية وإدارية (عويضة، 1996، 54-55).

10-1- أنواع التدريب

تتعدد أنواع التدريب وتختلف مسمياته من باحث إلى آخر ولكن يمكن تقسيم التدريب إلى أنواع حسب المكان الذي يتم فيه، وتُصنف أنواع التدريب وفقاً للمستوى والمهارة إلى:

(1) **تدريب لرفع المستوى:** يهدف إلى رفع مستوى مهارة المتدربين الموجودين بالمؤسسة والارتقاء بمعارفهم

عن طريق تقديم برامج التدريب على الأساليب التي استخدمت في إدارة أعمالهم ومهنتهم والتخصص في المهارات الضرورية وتعريفهم بالمستجدات من النواحي العينية والتكنولوجيا المستخدمة.

(2) **التدريب الإضافي:** يرمي إلى إكساب الأفراد المهارات والمعارف التي تمكنهم من إنجاز أعمال إضافية

تفيد تحسين مستوى أدائهم بصفة عامة (عكاشة، 1999، 170)، والتدريب في مفهومه العام عملية تعلم وتعليم تساعد الفرد على إتقان مهنة، والتوافق مع ظروف عمله، عملية التدريب تساعد على اكتساب الأفراد المهارات التي تساعد في أداء عمل معين (عويضة، 1996، 47).

يختلف التدريب باختلاف نوع العمل الذي يُراد التدريب عليه، ونوع المتدربين وخبراتهم السابقة، ومكان التدريب، والمستوى المطلوب للتدريب، والمواد والأدوات المستخدمة في التدريب ومؤهلات المدربين، كما يمكن تصنيفه بوجه عام على النحو التالي:

(1) **التدريب في أهدافه:**

- التدريب الحركي وهو الذي يستهدف كسب مهارات حركية كسوق سيارة أو استخدام مثقاب كهربائي؟
- التدريب الحركي وهو الذي يستهدف كسب العادات الاجتماعية واتجاهات نفسية كالتعاون والتسامح والمحافظة على المواعيد؟

- التدريب المعرفي ويستهدف استيعاب معلومات وبيانات مهمة كلوائح المؤسسة وقوانينها.

(2) **التدريب في وسائله:**

- التدريب بالطريقة الإخبارية عن طريق المحاضرات والنشرات المطبوعة.
- التدريب بالطريقة الإيضاحية عن طريق الأفلام السينمائية.

- التدريب عن طريق المناقشة الجماعية التي تعد خير الوسائل التدريب على حل المشكلات وإعداد مديري الأعمال ورؤساء الأعمال.

- التدريب عن طريق الأداء الفعلي للعمل الذي يراد التدريب عليه.

(3) التدريب في المتدربين:

- تدريب العاملين الجدد والمبتدئين الذي تتقصرهم الخبرات الأساسية لأداء العمل.
- تدريب العاملين القدامى وذوي الخبرات بما يكفل رفع مستواهم المهني.

(4) التدريب في مكانه:

- التدريب في مكان العمل.
- التدريب في أماكن خاصة.
- التدريب المزدوج الذي يجمع بين الدراسة النظرية في المدارس أو المعاهد وبين التمرين العملي في المصانع (المشعان، 1994، 277-278).

مهما تعددت أنواع التدريب تظل عناصره في الغالب متماثلة، فجميع البرامج التدريبية تستلزم وضوح الهدف من التدريب ووجود المتدرب الراغب والمدرّب القادر، والبرامج التدريبية الهادفة والتقنية المعاصرة والمناخ الملائم، ومن ثمّ التقويم العلمي لنتائج العملية التدريبية (الكبيسي، 2005، 241).

تتنوع البرامج التدريبية في المؤسسة حسب مراحل التوظيف إلى عدة أنواع كما تصنف أنواع التدريب طبقاً لنوع المتقدمين للتدريب من الناحية الالتحاق بالعمل ولذا فهناك نوعان أساسيان هما:

(1) التدريب قبل الخدمة: أي قبل الالتحاق بالعمل ويقصد به التدريب قبل تولي العامل لعمله في المؤسسة،

هو إعداد الأفراد علمياً وعملياً، ليكونوا مؤهلين للقيام بالأعمال عند التحاقهم بوظائفهم، كالتدريب الميداني

لخريجي كلية الطب والكليات التربوية (الغامدي، 2014، 20) ويهدف إلى:

- تعريف العامل الجديد بطبيعة المؤسسة وأهدافها.
- تعريف العامل بمركزه الوظيفي في المؤسسة والعمل الذي يجب أن يقوم به.

- تعريف العامل بالقوانين واللوائح والقواعد والتعليمات التي تنظم العمل.
- تعريف العامل بحقوقه وواجباته.

(2) **التدريب في أثناء الخدمة:** يتم مع العاملين الملتحقين بالعمل، قد يكون التدريب في أثناء الخدمة للعاملين الجدد بهدف تزويدهم بالمعلومات الكافية حول المؤسسة (مجال عملها، أهدافها، النظام الداخلي، إجراءاتها، توقيت العمل، العلاوات والترقيات وكيفية الحصول عليها، كيفية أداء المهام الوظيفية) وقد يكون التدريب في أثناء الخدمة للعاملين القدامى بغرض تجديد المعرفة والمهارة في مجال عملهم (بو كطف، 2014، 28) ويهدف إلى:

- زيادة مهارات العاملين ورفع كفاءتهم.
- تزويد العامل بالجديد في مجال عمله.
- تحسين العلاقات الإنسانية في المؤسسة.
- تعريف العامل بالوظيفة الجديدة.
- مساعدة المرشحين لوظائف قيادية في تنمية مهاراتهم القيادية وأساليب تعاملهم مع الرؤوسين (عكاشة، 1999، 171).

استناداً إلى ما سبق، نجد أن التدريب شكل من أشكال التعليم والتأهيل والتطوير، فقد يكون موجّهاً للعاملين قبل استلامهم الفعلي للعمل لتجهيزهم لتقبل ظروف العمل، وقد يكون موجّهاً للعاملين بعد استلام العمل لتزويدهم بمعلومات عن قواعد المؤسسة وسياساتها، وعن مسؤولياتهم الوظيفية، وإكسابهم المهارات اللازمة لتنمية قدراتهم لأدائها.

1-11- أسس عملية التدريب

- تعد العملية التدريبية نظاماً فرعياً من النظام الكلي لإدارة الموارد البشرية، وتتكون من العناصر التالية:
- **المدخلات:** المدخلات الإنسانية: المتدربون، المدربون، إداريون، فنيون؛ **المدخلات المادية:** أماكن التدريب، وسائل التدريب والمساعدات التدريبية، مستلزمات التدريب، الميزانية التدريبية.

(1) العمليات: تتضمن مكونات العمليات في التدريب ما يلي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية، تحديد الأهداف التدريبية، مضمون البرامج التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ التدريب البرامج التدريبية، متابعة البرامج التدريبية (باشري وكامل، 2001، 104).
- يجب التركيز على العاملين الأكثر احتياجاً له حتى يحقق التدريب هدفه، في المواقف التي تتطلبه، أي حينما توجد فجوات كبيرة بين توقعات المؤسسة لأداء الفرد بين استجاباته الفعلية إذ يسعى التدريب إلى تقليل حجم هذه الفجوات.
- **المخرجات:** زيادة الناحية المعرفية والمهارة الفكرية للفرد، صقل المهارات الحالية، إكساب الفرد مهارات جيدة، إحداث تغيير في السلوك أو تعديله.

(2) مخزون المعلومات: يعد مركزاً لتجميع المعلومات عن العملية التدريبية أي الذاكرة لمنظومة التدريب وهو

يسمح بإمكانيات التطور والتحديث (باشري وكامل، 2001، 105)، وفي أحد تعاريف التدريب فقد عرف بأنه عملية تعلم وتعليم وبين التعلم والتعليم فرق كبير فالتعليم مجهود مخصص لمعونة آخر على التعلم في حين أن التعلم مجهود شخصي ونشاط ذاتي، ذهني أو حركي، يقوم به المتعلم نفسه بمعونة المعلم وإرشاده وبعبارة أخرى فالتعليم هو حفز المتعلم وإثارة قواه العقلية وتوجيهه وتهيئة الظروف التي تمكنه من التعلم. والتدريب اصطلاح نطلقه على التعليم والتعلم معاً، أي ما يبذله المدرب من جهد ونشاط حتى يتم تغيير سلوك المتدرب، أي تعلمه وقد أجريت بحوث كثيرة جداً في موضوعي التعلم والتعليم في معامل علم النفس وفي صفوف الدراسة بالمدارس، في أماكن التدريب بالمصانع وخرج الباحثون أن هناك عوامل تسهيل التدريب وتسييره وهذه العوامل بمنزلة مبادئ سيكولوجية يجب أن يراعيها كل من المدرب والمتدرب ويتم التدريب في أقصر وقت وبأقل جهد ممكن (المشعان، 1994، 280).

12-1- مبادئ التدريب

تخضع عملية التدريب إلى مبادئ عدة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل تنفيذه وهي:

- (1) **الإرشاد والتوجيه:** يساعد الإرشاد على سرعة التعلم ودقته وإرشاد المتعلم إلى الطرق الصحيحة والمطلوبة في أثناء تعليمه توفر عليه الوقت والجهد، ويوجد نوعان من التدريب-تدريب لتحقيق الأداء وإتقانه- تدريب لتحقيق عنصر السرعة.
- (2) **استخدام أساليب وتقنيات متنوعة:** يجعل تنوع الأساليب التدريبية أكثر تشويقاً للمتدربين وأكثر فاعلية في تحصيلهم المعرفة والمهارات اللازمة (رحمة، 2006، 365-366).
- (3) **انتقال أثر التدريب:** إمكانية الاستفادة مما تعلمه الفرد من مواقف سابقة في المواقف اللاحقة أو مكان تطبيق الخبرات التي اكتسبها في ميدان معين من الميادين إلى ميادين جديدة (عويضة، 1996، 58).
- (4) **انطلاق التدريب من الاحتياجات التدريبية للعاملين:** التدريب المجدي هو الذي ينطلق من احتياجات العاملين إلى تعلم معارف ومهارات تلزمهم في أداء أعمالهم الوظيفية، وإغفال هذا الأساس يجعل التدريب عشوائياً قليل الجدوى.
- (5) **تخطيط البرامج التدريبية:** يجب أن يشتمل تخطيط أي برنامج تدريبي على الخطة العامة التي تحدد أهدافه، برامج، مجالاته، محتواه، تقنياته، تكاليفه، الفئة المستفيدة، مما يساعد على تنفيذه بصورة أشمل وأدق وعلى تحقيق أهدافه.
- (6) **التعزيز:** يكون التعزيز على شكل مكافأة، أو الشعور بالنجاح أو زيادة إنتاجية العامل، وربما كان التعزيز في شكل مكافأة مالية أو ترقية أو الإشادة بالعامل أمام جمع غفير من العمال؛ لذلك ينبغي أن تكون أهداف العامل من التدريب أهدافاً واضحة وواقعية يمكن تحقيقها، كما ينبغي مساعدة المتدرب على أن يحدد مستويات طموحه ليتمكن إشباعها، فارتفاع مستوى الطموح بما يزيد عن قدرات الفرد يقوده إلى الشعور بالإحباط الذي يترتب عليه شعوره بضعف الثقة بالنفس ويكون التعزيز ذا أثر إيجابي إذا جاء بعد الانتهاء من العمل مباشرة.

(7) **التغذية الراجعة:** يحتاج المتدرب إلى معلومات مرتدة عن نتيجة سلوكه، فمثلاً هل أحدث التدريب تعديلاً في سلوكه أو لم يحدث، وما نواحي القصور التي يجب تصحيحها للوقوف على فعالية البرنامج التدريبي (الهاشمي، 2010، 64-65).

(8) **التكرار والمران:** من المعروف أن التكرار يفيد ويساعد في تعلم أي عمل، أما عدد مرات التكرار يتوقف على طبيعة المهارة المقصود تعلمها وعلى شخصية العامل والطريقة المستخدمة في تدريبه.

(9) **التمييز والتعميم:** في التمييز ينبغي أن يستطيع العامل المتدرب أن يميز بين أنواع الأنشطة المتدرب عليها أما التعميم فهو تطبيق الخبرات السابقة على مواقف جديدة ويستطيع العامل أن يعمم خبراته في موقف معين على مواقف أخرى جديدة مشابهة.

(10) **الشمول:** يجب أن يمتد البرنامج التدريبي ليشمل جميع المستويات الوظيفية في المؤسسة من القاعدة إلى القمة، مما يؤدي إلى توجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

(11) **الطريقة الكلية والطريقة الجزئية في التعلم:** يقصد بالطريقة الكلية تلك التي تغني أداء العمل المقصود مرة واحدة أما الطريقة الجزئية فهي التي نقضي بتقسيم مهارة تشغيل آلة معينة داخل المصنع ينبغي أن تتم على مراحل أو أجزاء.

(12) **مراعاة التوقيت المناسب:** يجب عند إعداد البرنامج التدريبي أن نراعى التوقيتات المناسبة بمعنى ألا يتعارض مع متطلبات العمل في أوقات أشهر الصيف والإجازات.

(13) **مراعاة الفروق الفردية:** يختلف الأفراد بطبيعتهم في القدرة على التعلم واكتساب المهارات، وبناءً على ذلك يجب مراعاة الوقت الذي يأخذه الأفراد في تعلم المهارات عند تخطيط البرنامج التدريبي.

وفي هذا السياق ينبغي أن تتوافر في البرامج التدريبية مقومات العمل السليم من خلال مراعاة إجراءات عدة، بدءاً من مرحلة تخطيطها وتصميمها بتحديد أهدافها المناسبة لاحتياجات العاملين من المستويات الوظيفية المختلفة، مع مراعاة مكان إقامتها، ومواقيت تنفيذها الملائمة لظروف العاملين، وتنفيذها بأساليب مناسبة لقدراتهم، انتهاءً بمتابعتها وتقييمها للتأكد من تحقيق المستوى المطلوب.

13-1 - خطوات التدريب ومراحله

تتكون خطوات التدريب من خمسة مراحل متتابعة كما يأتي:

(1) **جمع المعلومات وتحليلها:** المرحلة الأولى في العملية التدريبية التي يتم من خلالها توفير المعلومات

عن النظام التدريب وتحديد العوامل المؤثرة في النظام التدريب سواء كانت داخلية تخص المؤسسة أو

خارجية وعملية جمع المعلومات ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي خطوة تليها عملية التحليل والاستنتاج

بهدف استخلاص مؤشرات تكون هي أساساً في تخطيط التدريب وتوجيهه (الأغا، 2005، 70).

(2) **تحديد الاحتياجات التدريبية:** أي تحديد المهارات المطلوب تتميتها لدى الأفراد، ويتم تفصيلها في

مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها.

(3) **تصميم البرنامج التدريبي:** أي ترجمة الأهداف إلى برنامج تدريبي، يتم من خلاله تحديد المدربين،

الفئات المستفيدة من التدريب، الأسلوب الذي سيتم استخدامه، المعينات التدريبية في البرنامج مكان

التدريب، الجدول الزمني للبرنامج، الميزانية.

(4) **تنفيذ التدريب:** يتضمن الأنشطة المهمة والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذه خطوة بخطوة.

(5) **تقويم التدريب:** بعد انتهاء البرنامج التدريبي يحتاج إلى تقييمه للتحقق من مدى تحقيق أهدافه وللاستفادة

من نتائج التقييم، ويتم ذلك من خلال تقييم المتدربين محل التدريب ومدى تطور أدائهم أو تقييم رأيهم

حول البرنامج (الجميل، 2012، 103).

وبالتالي نجد أن تدريب العاملين في المؤسسة عملية إدارية تتضمن مراحل لتنفيذها على النحو الأمثل،

تبدأ في مرحلة تخطيط البرنامج التدريبي وتصميمه مسبقاً من خلال تحديد أهدافه الملائمة لاحتياجات العاملين

الوظيفية، مع تحديد المدربين ذوي الخبرات، والفئة المستفيدة، ومخصصاته المالية، ومكان تنفيذه وأوقاته، ووسائل

تنفيذه، ثم تأتي مرحلة تنفيذه باستخدام أساليب وتقنيات متنوعة وأخيراً تقييمه لمعرفة مدى استفادة العاملين لتدعيم

نقاط القوة في البرنامج وتدارك السلبات.

1-14- أساليب التدريب وطرقه

يعد الاختيار العلمي السليم للأساليب التدريبية المناسبة أحد المعايير الأساسية التي تحكم في النهاية درجة فاعلية البرنامج التدريبي (الغامدي، 2000، 271) وأن معظم البرامج التدريبية الشاملة تستخدم عدة أدوات وأساليب تدريبية في آن معاً ويمكن أن نصنف مختلف الأساليب التدريبية في فئتين كبيرتين هما: التدريب داخل المؤسسة، التدريب خارج المؤسسة.

1-15- أساليب التدريب داخل المؤسسة

يمكن لأساليب التدريب داخل المؤسسة أن تنقسم إلى عدد من الفئات الفرعية مثل:

- (1) **التدريب في أثناء العمل:** تعد هذه الطريقة من أقدم طرق التدريب وأكثرها وهي تعني أن يلتحق العامل الحديث وغير الخبير بعامل أكثر خبرة ليتعلم منه العمل، وهكذا فإن هذا الأسلوب يعتمد على أصول التعلم عن طريق التقليد ويؤدي العامل الخبير عمل النموذج الذي يقوم العامل الجديد بتقليده واقتفاء أثره ويعود التأييد الواسع والشهرة الكبيرة لأسلوب التدريب في أثناء العمل إلى أنه لا يتطلب استعدادات كثيرة، وبالتالي فإنه قليل التكاليف باستثناء الوقت الذي يستغرقه.
- (2) **التدريب قبل العمل:** تستخدم بعض الأعمال وخاصة تلك التي تتصف بالمهارات المهنية العالية مثل: النجارة، البناء، الطباعة، أسلوباً قديماً جداً في التدريب اسمه التدريب قبل العمل وقد يستغرق التدريب بواسطة هذا الأسلوب عدة سنوات، ويتضمن أحياناً استخدام أسلوب التدريب في أثناء العمل لمدة قصيرة مع بعض التعليم الصفي ويتميز هذا الأسلوب بتعليم المتدرب كل تفاصيل المهنة.

- (3) **ورشة (قاعة) التدريب:** يمثل أسلوب ورشة التدريب أسلوباً آخر للتدريب في المؤسسة، ويستخدم هذا الأسلوب منطقة خاصة للتدريب مجاورة لمنطقة العمل الفعلي، بهدف محاكاة منطقة العمل الفعلي في كل شيء، بما في ذلك الآلات والمعدات، ويقوم مدربون محترفون بتعليم العمال الجدد على جميع جوانب العمل، ويسمحون لهم بممارسة العمل في منطقة التدريب وأهم مميزات ورشة التدريب هو أنه لا يحدث اضطراب للعمل والإنتاج الفعلي، إذ أن المدربين هم الذين يقومون بالتعليم، وليس العمال القدامى

والخبراء كما أن العمال الجدد لا يوجدون في بيئة العمل الفعلي، أما أهم سلبيات هذا الأسلوب فهي تكاليفه الباهظة.

(4) **دوران العامل على الأعمال:** نجد في هذا الأسلوب أن العامل ينتقل بين عدة وظائف متباينة في المؤسسة إذ يمضي في كل منها مدة تتراوح بين عدة أسابيع وشهرين، ويبدو أن الهدف الأساسي من استخدام هذا الأسلوب مساعدة المديرين لاكتشاف المواقع الأكثر ملائمة لهم كما يستخدم هذا الأسلوب في إعداد المديرين لتولي مسؤوليات أعلى وجعلهم أكثر كفاءة من خلال رؤية المؤسسة من أكثر من زاوية (ريجو، 1999، 198).

16-1- أساليب التدريب خارج المؤسسة

يستخدم التدريب الذي يتم في مكان غير مكان العمل الفعلي أساليب معينة يطلق عليها مصطلح أساليب التدريب خارج المؤسسة ونظراً للمرونة الكبيرة المتوفرة خارج المنظمات، وقدرة المدربين على التحكم في المواقف التدريبية، فإن هذه الأساليب أكثر تبايناً واختلافاً وفيما يلي بعض هذه الأساليب.

3-16-1 المحاضرة

المحاضرة أسلوب شائع جداً لتدريب العاملين، وهو مألوف أيضاً للطلبة، تتضمن المحاضرة عادة وجود خبير يعرض شفويًا معلومات متعلقة بموضوع العمل في ظروف شبيهة بظروف الصف الدراسي وعلى رغم من أن هذا الأسلوب يسمح بتدريب عدد كبير في الوقت نفسه، وتكاليف قليلة نسبية، إلا أن سلبياته عديدة وهي:

- قلة تفاعل المتدربين كثيراً مع عملية التعليم، لا يتفاعل المتدربون كثيراً مع عملية التعليم لأن الاتصال في المحاضرة أحادي الاتجاه في معظم الأحيان.
- قلة معرفة ما إذا كان المتدربون يهتمون بتطبيق المعلومات التي يحصلون عليها من المحاضرة في العمل الفعلي.

- ترتبط المحاضرة بكفاءة المحاضر، فإذا كان المحاضر غير مستعد تماماً للبرنامج التدريبي، ويتحدث على وتيرة واحدة، فمن غير المحتمل أن تؤدي تلك المحاضرة الفائدة المرجوة منها ويصبح هذا الأسلوب

عندها من أقل أساليب التدريب كفاءة وفاعلية (ريجيو، 1999، 201)، ولكن تعد طريقة المحاضرة مفيدة لإيصال المعرفة النظرية وإثارة الانتباه للمفاهيم الفكرية الممهدة للتطبيق والممارسة، وتعتمد على المحاضرة القدرة على إيصال المعلومة. وقد تؤدي زيادة أعداد المتدربين إلى تقليل فائدتها وخلوها من النقاش والحوار وتبادل الأفكار (الكبيسي، 2005، 241).

4-16-1 التدريب والوسائل السمعية والبصرية

يستعين هذا الأسلوب بالأفلام والشرائح بأنواعها وأشرطة الفيديو، وقد تمكنت المنظمات من الحصول على الأدوات السمعية والبصرية لإعداد البرامج التدريبية أو عرضها وعلى الرغم من أن تكاليف إعدادها ربما تكون مرتفعة، إلا أن هذا الأسلوب قد يكون أقل تكلفة وأفضل من المحاضرة، وخاصة إذا كان هدف تطوير أداة التدريب تعليم أعداد كبيرة من العاملين (ريجيو، 1999، 202).

يمكن استعمال الوسائل السمعية البصرية في المواقف الآتية:

- (1) رغبة المدرب في توضيح كيفية سير بعض الأحداث وتسلسلها الزمني، فتدريب رجال الإطفاء على كيفية التعامل مع حرائق الأبنية العالية يصبح أمراً سهلاً باستخدام الوسائل السمعية البصرية.
- (2) إذا كانت هناك حاجة لإظهار الأحداث التي لا يمكن أن تجري في قاعة المحاضرات وتوضيحها مثل عمليات الجراحة المعقدة والطويلة مثل جراحة القلب أو إطفاء حرائق المشتقات النفطية.
- (3) إذا كانت هناك حاجة لتزويد المتدربين بالتغذية الراجعة لنتائج سلوكهم، وإعادة الحركة التي أخطأ فيها المتدرب ستساعده على تجنبها فيما بعد.

تعد الوسائط المتعددة السمعية والبصرية من أنجح الوسائل في تعلم كثير من المهارات الصناعية فالفيلم يبين سير العملية وتسلسلها وتفاصيلها والعلاقة بين مراحلها، كما أنه يبين الطريقة الصحيحة لأداء العملية ويعفي المتدرب من إنفاق وقت وجهد كبيرين لو اتبع طريقة خاطئة في العمل، وتؤثر جودة الأداة التدريبية في نجاح العملية التدريبية، وحالياً توجد في العالم مؤسسات كثيرة تقوم بإنتاج مثل هذه الأفلام التدريبية وتسويقها (عويضة، 1996، 55).

5-16-1 أسلوب المحاكاة

هو طريقة أكثر عملية وتطبيقية لكونها تتيح الفرصة أمام المتدرب لأداء العمل الذي سيناط به بعد التدريب، وذلك بتوفير البيئة والأجواء المماثلة (الكبيسي، 2005، 242)؛ يتطلب أسلوب التدريب باستخدام تقنية المحاكيات أو المقلدات Simulation Techniques إذ يتم إنشاء أو بناء نسخة طبق الأصل تماماً كما هي في الواقع وظروفه، وبالاعتماد على الحاسوب اعتماداً كبيراً ويستخدم للتدريب على الأعمال التي تتطلب التعامل مع التكنولوجيا العالية والآلات المعقدة، مثل: تدريب الطيارين ورواد الفضاء وعمال المفاعلات النووية، والسدود ومحطات الطاقة الكهربائية، أي المنشآت التي تتصف بأهمية استراتيجية للبلاد، ففي تدريب الطيارين ورواد الفضاء، يتم إنشاء ظروف مطابقة تماماً لعملية قيادة الطائرة أو المركبة الفضائية أو السفينة ففي مثل هذه الأعمال في الواقع يكون الخطأ كارثياً ويرتكب لمرة واحدة فقط كما في حوادث الطيران وحوادث المفاعلات النووية، وهذا ما يمكن تجنبه بواسطة المحاكى أو المقلد، تستخدم الجيوش وأجهزة الشرطة أيضاً هذه التقنية في التدريب في ما يسمى تطعيم المعركة، فمثلاً أنشأت إدارة الشرطة في إحدى الولايات الأمريكية مدينة متكاملة لتدريب رجال الشرطة على حالات الطوارئ لإحباط عمليات سرقة البنوك وتحرير الرهائن باستخدام ذخيرة فارغة، الأمر الذي أدى إلى تحسين أداء رجال الشرطة القدامى والجدد في مواجهة المواقف المماثلة في الحياة الفعلية (ريجيو، 1999، 104).

6-16-1 التدريب المبرمج

يقوم على أساس التعلم الذاتي حيث يتحمل الفرد مسؤولية تعليم ذاته، مما يؤدي إلى تعليمه في نهاية البرنامج، وقد أخذت به دول كثيرة فيتم وضع مواد مبرمجة في الكتب والآلات التعليمية ويعتمد هذا الأسلوب على نظرية الاتصال (الخطيب، 2006، 125-127).

7-16-1 التدريب بالاستعانة بالحاسوب

أصبح الحاسوب من أكثر التقنيات الحديثة التي تناسب تماماً التدريب الفردي، إذ أدت قدرات الحاسوب الهائلة، ومرونته الشديدة، وانخفاض أسعاره إلى زيادة واسعة في استخدام برامجه في مجال التدريب. وعلى الرغم

من أن التدريب بالحاسوب نوع من أنواع التدريب المبرمج، إلا أنه يتميز بمرونته القصوى في تغير البرامج التدريبية وتحديثها باستمرار (ريجيو، 1999، 205).

17-1- العوامل التي تُحدد أسلوب التدريب

- (1) المتدربون: يجب مراعاة أعمار المتدربين وجنسهم ومستواهم التعليمي وخبراتهم.
- (2) ظروف التدريب: زمن التدريب، مكان التدريب، التسهيلات والمواد المتاحة، عدد المتدربين.
- (3) موضوع التدريب.
- (4) الميزات النسبية للمدرب.

18-1- تحليل الاحتياجات التدريبية

الاحتياجات التدريبية هي مجموع التغيرات المطلوب إحداثها في معارف الفرد وآرائه وخبراته وسلوكه واتجاهاته لجعله لائقاً لأداء عمله بكفاءة وفعالية عالية فالحاجة التدريبية تمثل فجوة بين وضع قائم ووضع مرغوب الوصول إليه فإن المتدرب يهدف إلى ردم الفجوة وتقليصها بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه وقد تكون هذه الفجوة في الأداء الذي يتعلق بدوره في المؤسسة التي يعمل فيها الفرد أو الوظيفة التي يشغلها أو في الفرد نفسه أي معارفه أي المعارف والمهارات والاتجاهات التي يتمتع بها وقدرته في أداء العمل المناط بها (مخامرة، 1993، 36)، قبل أن تبدأ المؤسسة إعداد أي برنامج تدريبي يجب أن يكون لديها فكرة محددة وواضحة عن الجوانب التي يحتاج فيها العاملون إلى تدريب، إن نقطة البداية المهمة والأساسية لأي برنامج تدريبي هي تحديد الاحتياجات التدريبية (ريجيو، 1999، 191-193)؛ تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة المهمة قبل المباشرة بإعداد أية خطة أو مشروع أو برنامج تدريبي، فهي بمنزلة مرحلة التشخيص الذي يسبق نوع العلاج ومقداره. وتعنى الاحتياجات التدريبية لأية مؤسسة في أي وقت من الأوقات بالظروف الفعلية التي تختلف عن الظروف المرغوب بها بالنسبة للجوانب المتعلقة بعمل الأفراد في أداء المؤسسة (القاسم، 2010، 8).

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها مجموع التغيرات المطلوب إحداثها لدى العامل المتعلقة بمعلوماته، وخبراته، وأدائه، وسلوكه، لجعلها مناسبة لشغل وظيفته، وأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية؛ يتم تحليل الاحتياجات التدريبية وتحديد ها على ثلاثة مستويات كما يلي: تحليل المؤسسة، تحليل الوظيفة، تحليل العاملين القدامى والجدد.

3-18-1 تحليل المؤسسة

يُسمى أحياناً التحليل التنظيمي أي تحليل المؤسسة الذي يهدف إلى تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تدريب في المؤسسة؛ والمشكلة هنا هي تحديد الأولويات، ولأن التدريب لا يمكن أن يتم لجميع العمال في الوقت نفسه، ولا يمكنه أيضاً أن يتم لعدد كبير من العمال، فتحليل المؤسسة يهدف إلى تحديد الوحدات التي تحتاج إلى التدريب أكثر من غيرها؛ وتشمل أدوات تحليل المؤسسة اختبارات القوى العاملة والمهارات، وتفسر نتائج هذه الاختبارات على ضوء المتطلبات التنظيمية الحالية والمبرمجة مستقبلاً؛ ويمكن أيضاً الحصول على معلومات إضافية باستعمال التقييم المقارن للأداء، تدخل أيضاً ضمن هذا التقييم سجلات حوادث العمل والغياب والإنتاجية داخل أقسام المؤسسة على مختلف مستوياتها، وعندما تحدد الاحتياجات التدريبية الأكثر أولوية، ينتقل تحليل الحاجات التدريبية إلى المستويات العملية والإجرائية والمستويات الفردية.

يهدف التحليل التنظيمي إلى تحديد مدى توافق التنظيم القائم مع متطلبات العمل، وقياس مدى فاعليته من خلال تقييم النتائج والإنجازات المحققة ومقارنتها بالنفقات والموارد المستخدمة، يتكون تحليل المؤسسة أو التحليل التنظيمي من العناصر التالية:

- 1) تحليل أهداف المؤسسة: يعرف الهدف بأنه الحالة التي نرغب الوصول إليها ويمكن وصفها كمياً، أي الهدف المرغوب تحقيقه في مدة زمنية محددة باستخدام المصادر المتاحة، ويجب أن تكون الأهداف التنظيمية واضحة ومفهومة ومتناسقة مع أهداف المؤسسة الأخرى، ومرتبطة بالأهداف الخاصة بالمدرسين، وأخيراً واقعية الأهداف وإمكانية تحقيقها.

- (2) **تحليل الخريطة التنظيمية للمؤسسة:** تُعد الخريطة التنظيمية صورة لهيكل المؤسسة، وهي توضح الوحدات والوظائف الإدارية وتسلسل السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء هذه الوحدات.
- (3) **تحديد المقومات النظامية:** تتضمن المقومات النظامية دراسة مجموعة القوانين واللوائح والإجراءات والتعليمات التي تضعها إدارة المؤسسة لتسيير العمل وتوجيه وتنسيق مختلف الأنشطة والجهود التي يبذلها الأفراد.
- (4) **دراسة تركيب القوى العاملة:** يقوم مُعد البرنامج التدريبي هنا بفحص المعلومات التي تتعلق بالتركيب القائم على القوى العاملة داخل المؤسسة من ناحية العدد والجنس والنوع والعمر والتدريب والتعليم والخبرة السابقة ونوع الأعمال أو الوظائف التي يشغلونها ومستويات مهاراتهم وكفاءاتهم وعدد أفراد أسرهم على غير ذلك، أي الخصائص السكانية للقوى العاملة في المؤسسة.
- (5) **تحليل معدلات الكفاءة:** يقوم المدرب بتحليل مجموعة من المؤشرات تتعلق بالإنتاج وأداء الأفراد والتكاليف مثل تكلفة العمل، والمواد، والمعدات وخسائر الآلات المستعملة في عملية الإنتاج.
- (6) **تحليل المناخ التنظيمي:** استنتج عدد من الباحثين أن هناك عوامل كثيرة من بينها الروح المعنوية تؤدي تأثيراً أساسياً في مدى استجابة أفراد المؤسسة للأهداف التنظيمية؛ وهناك عدد من الوسائل التي بواسطتها تتم دراسة المناخ التنظيمي وتحليله نذكر منها المقابلات مع العمال، والملاحظة الفعلية لسلوكهم، وتحليل معدلات الغياب والدوران في العمل، والاستقصاءات المكتوبة، ومعدلات الحوادث والإصابات في العمل والوقت الضائع، ومعدل الإنتاجية وغير ذلك.
- (7) **تحليل التغيرات المتوقعة في المؤسسة:** يشمل دراسة الظروف والأوضاع المستقبلية لجميع الأنشطة التدريبية والتنظيمية بقصد إيجاد حلول مناسبة للمشكلات المتوقعة من ناحية، والإعداد للتعامل مع المواقف الجديدة والمتطورة من ناحية أخرى؛ ومن أهم مجالات التغيير أو التطور في المؤسسة ويمكن أن تنعكس على البرنامج التدريبي نذكر باختصار الآتي:
- أ- التغيير الخاص بأهداف المؤسسة وسياساتها.

- ب- التغيير المتعلق بطبيعة عمل المؤسسة ودخول مجالات ونشاطات أخرى جديدة إلى المؤسسة.
- ج- التغيير في طرق الإنتاج وطبيعة العمليات الإنتاجية أو أنواع وأشكال المعدات والآلات المستخدمة في عملية الإنتاج.
- د- التغيير في الأفراد العمال في المؤسسة فيما يخص نوعيتهم ومستويات تعليمهم (كشرود، 1995، 303-308).

4-18-1 تحليل الوظيفة

الهدف منه هو أن يقوم القائم على التدريب أو على تحليل الاحتياجات التدريبية بتحديد المضمون وعمليات البرنامج التدريبي، أي ما يحتويه البرنامج التدريبي من موضوعات يجب التركيز عليها والاهتمام بها طول مدة التدريب كلها؛ ويشمل هذا التحليل جمع البيانات المؤسسة حول الوظيفة ومكوناتها؛ مثل الواجبات والمهام التي تتكون منها الوظيفة لحصر الجوانب التي يتعين على القائم بالتدريب مساعدة المتدرب عليها لكي يقوم بواجبه الوظيفي على أحسن صورة، يؤدي تصميم هذا التحليل إلى أربعة أنواع من المعلومات العامة التي تساعد القائم بالتدريب على تصميم أي برنامج تدريبي:

- (1) تحديد معايير الأداء الوظيفي المقبول حداً أدنى، والمتوسط والجيد.
 - (2) تحديد مكونات الواجبات التي تكون مجتمعة الوظيفة.
 - (3) تحديد الطرق التي بواسطتها يتم إنجاز هذه الواجبات لكي يتوصل العامل إلى المعايير المحددة في النقطة الأولى أو يفوقها.
 - (4) تحديد ما يتطلبه كل مكون وظيفي من مهارات ومعارف واتجاهات لأداء كل مكون إلى المستوى المقبول.
- توجد ثلاثة طرق لتحليل الوظيفة هي:

- معلومات تخص واجبات الوظيفة ومهامها.
- معلومات تخص المسؤوليات المترتبة على القائم بالوظيفة حتى يستطيع أداءها بالوجه المطلوب.
- معلومات تتعلق بالمهارات والمعرفة الضرورية لإنجاز هذه المهام إنجازاً مقبولاً ومُرضياً.

عندما يتم التحليل على المستويين التنظيمي والعملي، ينتقل القائم بعملية التحليل إلى المستوى الفردي.

5-18-1 تحليل العاملين القدامى والجدد

الهدف من هذا التحليل هو تحديد المعارف والمهارات والاتجاهات التي تحتاج إلى التطوير والنمو والتدريب لدى كل فرد من الأفراد العمال في المؤسسة، وهنا يطرح السؤال نفسه: هل يبلغ أداء الفرد المعايير المحددة؟ إذا كان الجواب لا، فهل هذا يرجع إلى غياب معرفة الفرد وإتقانه لواحدة أو أكثر من مكونات الواجب؟ أو يرجع ذلك إلى نقص فهمه لتوقعات المؤسسة المتعلقة بالأداء؟ أو على مهارات ومعرفة سابقة غير كافية؟ وإلى عادات واتجاهات وظيفية غير صحيحة؟

إذا دمجتنا تحليل المؤسسة وتحليل العامل مع بعضهما فإن ذلك سوف يعطينا معلومات أساسية يمكن استعمالها أساساً لإقرار من الذي سيتم اختياره للتدريب، وما هو محتوى برنامج هذا التدريب، وكذلك ما هي الخطط المناسبة التي من شأنها مساعدة المدرب على تقديم هذا المحتوى؛ وتشمل القرارات المتعلقة بالخطط مواضيع وقضايا مثل: المكان الذي سيتم فيه التدريب؛ وما هو محتوى البرنامج التدريبي؟ ثم كيف سيكون ترتيب هذا المحتوى تدريجياً؟ هناك مجموعتان محتملتان يشملهما هذا النوع من التحليل: العمال القدامى، العمال الجدد.

1-18-5-1 العمال الحاليون أو القدامى

إن الطريقة البارزة لتحديد الضعف في الأداء هي تقييمه، فإذا تم تقييم أداء الأفراد بتكرار وتحليل كافيين، ففي هذه الحالة يمكن الإشارة إلى الميادين أو الجوانب التي يكون فيها الأداء أقل من المعيار المطلوب والتي تكون مناسبة للتحسين من خلال التدريب، لكن التعرف البسيط على الأدلة الأقل مستوى، أي الأقل من المعيار المطلوب لا يعني بالضرورة أن العيب في الأداء هو خاص بفرد معين أو خاص بمشكلة يمكن حلها من خلال التدريب؛ فإذا نظرنا إلى مشكلات الأداء، نجد أن هناك ثلاثة مظاهر للسلوك التي يجب أخذها في الحسبان؛ وقد سميت هذه المظاهر الثلاثة الثبات، والإجماع، والتمييز؛ يعني الثبات أن مشكلة الأداء تُعد مشكلة مزمنة بدلاً من كونها مؤقتة؛ أي هل يقوم الشخص المعني دائماً بالخطأ نفسه؟ ويتعلق الإجماع بالمدى الذي تكون فيه للأفراد المشكلة نفسها أي هل هذا الشخص لوحده أو أي شخص آخر يقوم بالوظيفة؟ كما يمتد التمييز إلى مستوى تعميم

مشكلة الأداء أي هل يشمل مظاهر عديدة مختلفة للأداء، أو يشمل فقط مهمة واحدة؟ إن الإجابة على هذه الأسئلة لها مضامين مهمة لإدخال البرنامج التدريبي؛ فمثلاً إذا لم تظهر المشكلة في السابق إطلاقاً وهي خاصة بفرد معين، فإنه يجب فقط مراقبته لمدة معينة؛ وربما يصحح نفسه دون تدريب، فالطريقة السليمة هي أنه لا يعمل شيئاً؛ فإذا كان المشكلة مزمنة ويعاني عدد من العمال في الوظيفة نفسها من المشكلة نفسها، فيمكن أن نأخذ بالحسبان التدريب الجماعي الرسمي، ففي هذه الحالة، يمكن استعمال بديل للتدريب يتمثل في إعادة تصميم الوظيفة؛ كما يمكن أن تكون المشكلة متمثلة في أن مهمة معينة ليست مطابقة مع مهمة أخرى أو مع بيئة عمل معينة؛ ويحتمل أن تكون المشكلة بسيطة جداً كإدخال الحاسوب في عمل المحاسبين، إن النقطة الأساسية هنا هي أنه ليس من الملائم أن نفترض دائماً بأن المشكلة هي نتيجة عوامل فردية؛ إما مهارة أو حوافز، بل يجب الأخذ في الحسبان قضايا الثبات، والإجماع، والتمييز جزءاً من التحليل الفردي.

2-5-18-1 العمال الجدد

يشتمل تدريب العمال الحاليين والعمال الجدد على الأقل عمليتين مختلفتين تماماً؛ فالبرنامج التدريبي الذي تم تطويره بهدف حل مشكلات أداء عامل قديم ذي خبرة يمكنه أن يكون بلا فائدة فيه عندما نريد منه تنمية المهارات، والمعلومات، أو الاتجاهات لدى العمال الجدد؛ فتدريب العمال الجدد يشتمل عادة توفير الفرص لتعلم ما هو جديد؛ بينما تدريب العمال ذوي الخبرة الذين يعانون من مشكلة انخفاض في الأداء يشمل في العادة القضاء على العادات القديمة التي تتعارض مع العادات الجديدة.

19-1- أساليب إضافية لتحديد الاحتياجات التدريبية

يمكن الاستعانة بالأساليب التالية إضافة إلى الأساليب السابقة في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين:

- (1) **توجيهات الإدارة العليا:** تصدر الإدارة العليا توجيهات غالباً عن النظرة الاستراتيجية للمؤسسة خلال السنوات القادمة ويمكن أن تصدر هذه التوجيهات عن أعلى سلطة في المؤسسة مثل مجلس الإدارة، أو المدير العام.

(2) **نتائج تقييم الأداء :** يمكن الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في المؤسسة، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يعكس بدقة الاحتياجات التدريبية.

(3) **بطاقات وصف الوظائف:** لأنها تتضمن مستوى الأداء الأمثل الذي يجب أن يحققه شاغل الوظيفة، وبالطبع يجب أن تكون هذه البطاقات مستندة إلى تحليل العمل، كما يجب الانتباه إلى التغير السريع في ظروف العمل، الأمر الذي يؤدي إلى سرعة تقادم هذه البطاقات.

(4) **مقترحات العمال:** ملاحظاتهم وشكاويهم.

(5) **شكاوى المستفيدين من المؤسسة :** وخدماتها ومنتجاتها لأنها تعكس جودة خدمات المؤسسة ومنتجاتها، مما يساعدها على تحقيق أهدافها.

(6) **تقييم نتائج التدريب السابق:** لبيان جوانب النقص والخلل فيه.

(7) **مقترحات الإدارة وتوصياتها:** بعد الانتهاء من كل برنامج تدريبي تقوم الإدارة بوضع تقرير نهائي يبين فوائد التدريب ومعوقاته (زايد، 2003، 306).

(8) **السجلات:** الاطلاع على سجلات الحضور والغياب وحوادث العمل والأمراض المهنية في المؤسسة.

20-1- فوائد تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسات وللعاملين وأهميتها

تتمثل فوائد تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسات وللعاملين في النقاط التالية:

- يوفر معلومات أساسية يتم بناءً عليها وضع برنامج التدريب.
- يقود إلى التحديد الدقيق لأهداف التدريب.
- يساعد على تصميم برامج تدريب موجهة للنتائج.
- يؤدي إلى تحسين فعالية التدريب وكفاءته من خلال الاستهداف الأفضل.
- يحدد المستهدفين من التدريب.
- تحديد نوع التدريب المطلوب ومكان إجراء التدريب.

- يوفر المعلومات عن العاملين في العدد، العمر، الاهتمامات، الخلفيات الأكاديمية والعملية، الوظائف، المسؤوليات والاتجاهات فيما يتعلق بالتدريب.
- يحدد الصعوبات ومشاكل الأداء التي يعانيها العاملون بالمؤسسة.
- يوفر وثائق ومواد للتدريب.
- تزيد مشاركة العاملين في مناقشة الأمور المتعلقة بالعمل.
- يساعد المدربين على تصميم برامج تلبي احتياجات المتدربين بدقة (سلسلة دليل المدرب، 2003، 22).

21-1- مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية

السؤال الرئيس هنا على مَنْ تقع مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في أية مؤسسة لان عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ذات أهمية كبيرة وتؤدي دوراً مهماً في نجاح التدريب ويمكن أن يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية عدة أفراد أو جماعات كما يلي:

- (1) الأفراد العاملون أنفسهم الذين يمثلون مصدراً أساسياً في تحديد الاحتياجات التدريبية نظراً لأنهم الأقدر على تحديد احتياجاتهم التدريبية لمعرفة بنقائص العمل وجزئياته من ناحية واحتياجاتهم الذاتية من ناحية أخرى أي احتياجاتهم المعرفية والمهاراتية.
- (2) الرئيس المباشر الذي يشرف على العمل ومطلع على طبيعة أداء العاملين وما يحتاجون إليه من مهارات ومعلومات للأداء على أكمل وجه.
- (3) القائمون على الإدارة والتأهيل وهم الأشخاص المسؤولين والمكلفون رسمياً بالقيام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية ويكونون على اتصال دائم بالأفراد العاملين ويتقصون المعلومات منهم ويستطيعون تحديد الاحتياجات التدريبية للمستشارين الخارجيين وهم الذين ينتمون إلى هيئة تدريبية استشارية مستقلة متخصصة في عملية التدريب.

4) دعم الإدارة العليا أي إن الإدارة العليا لها تأثير مهم وجوهري في دعم التدريب وتأييده وتحديد الاحتياجات التدريبية فإن جميع الجهود التي سبق ذكرها لا يمكن أن تكتمل إلا إذا كان هناك دعم من الإدارة العليا لتسهيل مهامهم (أبو قفة، 2003، 33-35).

1-22- نتائج التدريب

- يعود التدريب المنظم بفوائد كثيرة على العامل تتلخص فيما يلي:
- 1) **زيادة الكفاية:** يؤدي التدريب إلى اكتساب المهارة وزيادة الكفاية.
 - 2) **زيادة الأجر:** تؤدي زيادة الكفاية الناتجة عن التدريب إلى ترقية أجره وزيادته ولذلك أثر كبير في رفع معنوية العامل وزيادة ثقته بنفسه.
 - 3) **نقص المجهود والتعب:** يؤدي اكتساب المهارة وتعلم أفضل الطرق للعمل إلى نقص المجهود البدني الذي يبذله العامل في عمله ويقلل من تعبته.
 - 4) **نقص الحوادث:** يؤدي التدريب إلى نقص عدد الحوادث التي يتعرض لها العامل.
 - 5) **زيادة السعادة:** يؤدي التدريب إلى رفع معنوية العمل وزيادة شعوره بالرضي والأمن وتقوية رغبته في العمل كما يساعد على حسن العلاقات بين العمال وأصحاب العمل (المشعان، 1994، 285).

1-23- معايير تقييم برامج التدريب

يُقاس نجاح البرنامج التدريبي بالآثار التي يُنتجها، فالهدف من العملية التدريبية تحقيق نوع من التغيير لدى المتدربين من جهة والمؤسسة من جهة أخرى وفي هذا المجال أوضح دونالد كيرك باتريك Kirkpatrick Donald 1959 أن هناك أربعة معايير يتم تقييم البرامج التدريبية على أساسها وهي:

- 1) **معايير رد فعل المتدربين:** تمثل هذه المعايير الصدق الظاهري للبرنامج وتعبّر عن رد فعل المشاركين في البرنامج التدريبي، وتعبّر عن المشاعر والإحساسات حول البرنامج التدريبي، ويمكن الكشف عن ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة تبين رأي المتدرب بالبرنامج التدريبي والفائدة المتحققة منه وبيان أكثر الجوانب فائدة وأيها أقل فائدة ومدى السهولة والصعوبة.

(2) **معايير التعلم:** تقيس هذه المعايير مستوى تعليم المتدرب وتحصيله بعد انتهاء البرنامج التدريبي، ويتم ذلك من خلال خضوع المتدربين إلى امتحان نهائي تقويمي يجري مباشرة بعد نهاية البرنامج التدريبي، أو من خلال امتحان تقويمي مرحلي يتم بعد الانتهاء من كل مرحلة من مراحل البرنامج خاصة إذا كان البرنامج طويلاً ويتضمن عدة مراحل وهذا لا يمنع وجود امتحان نهائي؛ كما تقيس هذه المعايير التغيير المباشر الذي أحدثه البرنامج التدريبي في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي لدى المتدرب وليس السلوك الفعلي في العمل فقد يتعلم المتدرب مهارات جديدة ويكتسب معلومات حديثة بنتيجة البرنامج ولكن كل ذلك قد يبقى حبيساً ولا يجد طريقاً إلى أنشطته وسلوكه وأداء عمله بعد مدة التدريب.

(3) **المعايير السلوكية:** ينطوي استعمال هذه المعايير على قياس التغير الحاصل في سلوك المتدرب وتقويم هذا التغير، أي إنها تُشير إلى التغيرات الحقيقية في أداء العمل عندما يعود المتدرب إلى عمله الأساسي؛ والسؤال هنا إلى أي مدى حقق البرنامج التدريبي هدفه، فإذا كان الهدف زيادة الإنتاج فإن المعيار السلوكي ينطوي على قياس الإنتاج قبل البرنامج وبعده، ويمكن أن تتضمن هذه المعايير الغياب عن العمل ونسبة الفاقد والتالف والمواد الضائعة والهدر ونسبة حوادث العمل ومعدل الشكاوى، ويجب الانتباه هنا إلى أن بعض الأفراد الذين يقومون بأداء جيد في التدريب قد لا يستطيعون نقل خبراتهم ومهاراتهم ومعلوماتهم الجديدة إلى العمل فعلياً.

(4) **معايير النتائج:** تهتم هذه المعايير بقياس نواتج وعائدات التدريب وتمثل الاختبار النهائي لفاعلية ونجاح البرنامج التدريبي، وقد تنطوي على مقارنة تكاليف البرنامج مع نتائجه وفوائده، ومما لا شك فيه أن عملية التعبير عن الفاعلية ونجاح البرنامج التدريبي بلغة النقود أمر يصعب عمله فقد يتم التعبير عن زيادة الإنتاج بزيادة أرباح المؤسسة أو تخفيض كلفة الإنتاج أو اختصار الوقت؛ ويزداد الأمر صعوبة في البرامج التدريبية الهادفة إلى تغيير الاتجاهات؛ وعامة تُعد هذه المعايير ذات أهمية كبيرة ويصعب تطويرها، ومعايير النتائج ومعايير السلوك تسمى المعايير الخارجية لأنها تعتمد على التقويم خارجي للبرنامج (كشرود، 1995، 358-362).

1-24- صدق برامج التدريب

يقودنا الحديث عن معايير تقويم برامج التدريب إلى موضوع صدقها، يقول غولدشتاين Goldstein

1978 في هذا السياق أنه يمكن قياس صدق البرنامج التدريبي استناداً إلى أربعة أبعاد كما يلي:

(1) **صدق التدريب:** هل انسجم المتدربون مع المعايير المحددة في البرنامج التدريبي ويتضمن هذا المعيار

الاهتمام بما سماه دونالد كيرك باتريك 1976 المعايير الداخلية وهي معايير رد فعل المتدربين ومعايير

التعلم أي مدى نجاح المتدرب في التدريب.

(2) **صدق الأداء:** هل حقق المتدربون معيار النجاح عندما أُعيدوا إلى أعمالهم الأساسية ويتضمن هذا

المعيار الاهتمام بما سماه دونالد كيرك باتريك 1976 المعايير الخارجية التي تعالج مدى نجاح التدريب

في تغيير أداء المتدرب.

(3) **الصدق التنظيمي الداخلي:** هل حقق البرنامج التدريبي الفاعلية ذاتها لأفراد وجماعات تدريبية من أقسام

مختلفة من المؤسسة ذاتها، وهنا يتم الاهتمام بالتعميم الداخلي للبرنامج التدريبي مثل فعالية التدريب

حول أمر معين لعمال المبيعات مقابل عمال الإنتاج في المؤسسة.

(4) **صدق ما بين المؤسسات:** هل حقق البرنامج التدريبي الفاعلية ذاتها لأفراد وجماعات تدريبية من

مؤسسات مختلفة غير المؤسسة التي أعدت البرنامج التدريبي وطورته مثلما نفعل عندما نطور برنامجاً

تدريبياً للمحاسبين يهدف إلى تحسين مهاراتهم في استعمال الحاسوب ويكون السؤال هنا هل حقق

البرنامج التدريبي الفاعلية ذاتها للمحاسبين العاملين في مؤسسات مختلفة غير المؤسسة التي أعدت هذا

البرنامج التدريبي للمحاسبين.

1-25- خصائص برنامج التدريب السليم

(1) **اشترك من يعينهم الأمر في عملية برنامج الإعداد أو التدريب والتخطيط له من قبل الإداريين**

والمختصين والفنيين لكي يرضي احتياجات العاملين المتنوعة ويوفر الوقت والجهد.

(2) **أن يحدد الطابع المميز للبرنامج ونوعيته سواء كان للتأهيل أو للتجديد أو التوجيه أو الترقية.**

- (3) تضمين البرنامج الأساليب المتنوعة التي يتم اختيارها حسب طبيعة البرنامج وظروف العاملين والإمكانيات المتاحة.
- (4) التأكد من توفر الرغبة الشخصية لدى العاملين.
- (5) أن يتصف البرنامج بالمرونة وإمكانية التعديل فيقبل التعديل حسب الظروف والحاجات والإمكانات.
- (6) أن ينبثق البرنامج من احتياجات فعلية تملئها الضرورة بالنسبة لظروف العاملين ومستوياتهم ومن وحي مشكلاتهم الواقعية.
- (7) ينبغي أن يهتم برنامج الإعداد أو التدريب بمشكلات البيئة المحلية وأن يؤكد على الناحية العملية والواقعية.
- (8) يجب إحكام جوانب البرنامج في توفير أعضاء هيئة التدريس والمشرفين وأساليب التدريب.
- (9) يجب أن تراعى في البرنامج السليم الإمكانيات المادية والمالية المتاحة في الحاضر أو التي ستتاح مستقبلاً.
- (10) لما كان البرنامج التدريبي في أي صورة من صورته يشكل حاجة دائمة فإن التخطيط الطويل الأجل لهذا الغرض يصبح أمراً لازماً (القاسم، 2001، 210-211).

26-1- معايير نجاح التدريب

إن عملية تحويل التعلم إلى تغيرات إيجابية في الأداء المهني تفرض علينا الاهتمام عند تصميم أي برنامج تدريبي بالعوامل التالية التي تُعد من معايير نجاح التدريب:

- (1) استعداد الفرد للتدريب: أشارت دراسات كثيرة ومنها دراسة Noe 1986، شملت Schmitt 1986 إلى أن نجاح التدريب مرتبط إلى حد كبير بالاتجاهات الإيجابية للفرد نحو البرنامج التدريبي، وهنا يجب الإجابة عن عدد من الأسئلة: هل المتدرب مستعد للتعلم؟ هل يدرك حاجته للتدريب والفائدة مما سيتعلمه؟ هل تتوفر لديه الشروط اللازمة للتدريب حتى يكون مرشحاً ملائماً لتعلم الأنماط السلوكية الجديدة؟ هل لديه الدافعية والرغبة المناسبة والكافية لبذل الجهد اللازم للتعلم.

(2) **بنية البرنامج التدريبي ومكوناته:** تُشير الأدلة إلى أن كفاءة البرامج التدريبية تعتمد على إعدادها وتنظيم

عملية التدريب، وهنا يجب الإجابة عن عدد من الأسئلة: ما المضمون أو محتوى البرنامج التدريبي وهل

يتناسب مع الاحتياجات التدريبية للمتدربين؟ هل توجد فرصة أمام المتدربين لتطبيق ما تعلموه؟ ما طول

مدة التدريب وعدد جلساته؟ كيف سيتم إرشاد المتدربين وتوجيههم؟ كيف سينظم التدريب؟

(3) **انتقال أثر التدريب:** لهذا الأمر أهمية كبيرة إذا أردنا أن نحقق الفائدة من التدريب من خلال تطبيق ما تم

اكتسابه من سلوك في بيئة العمل الفعلية، وتتأثر نسبة انتقال أثر التدريب على مقدار التشابه بين

واجبات التدريب وواجبات العمل الفعلية، إن أفضل البرامج التدريبية هي تلك البرامج التي يتم فيها

التدريب على الواجبات الفعلية التي يتم تنفيذها في العمل، وحتى يقوم المتدرب بتطبيق ما تعلمه ويستمر

في ذلك، لابد أن يحصل على تغذية راجعة مناسبة، التي بدونها قد ينسى العمال تفاصيل مهمة ويرتدون

إلى الأساليب القديمة، أي يجب وضع نظام أو طريقة للمحافظة على الأساليب الجديدة.

(4) **الدافعية:** من الضروري الاهتمام بما سيعود على الفرد من نتائج التدريب، حتى يطبق السلوك الجديد

المتعلم يفضل وجود نوع من الحوافز أو المكافآت على تطبيق السلوك الجديد.

1-27- المدرب

1-27-3 خصائص المدرب

هناك عدد من الخصائص والقدرات والمهارات اللازم توافرها في المدرب:

(1) **القدرات التعليمية والتدريب:** القدرة على نقل المعلومات للآخرين من خلال ممارسة نوع من أنواع

الاتصال بين المتدرب والمدرب ويكفل المدرب وصول المعلومات والخبرات للمتدربين الأمر الذي يتطلب

منه فهم الأساليب الحديثة وطرق استخدامها.

(2) **المهارات الاجتماعية:** أن يكون اجتماعياً وفاعلاً عند الاختلاط بالناس ولديه القدرة على تكوين العلاقات

الإنسانية الطيبة حتى يتمكن من معرفة ما يتعرض له المتدربون من صعوبات في أثناء التدريب.

(3) **المهارات القيادية:** المدرب هو قائد المتدربين فيجب أن تتوفر لديه مهارة التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة ويربط بذلك القدرة على تقييم المتدربين.

(4) **المرونة:** القدرة على إحداث تغييرات في مجرى السلوك نحو الاتجاه الهادف وفي الوقت المناسب أي ألا يكون عقله أسير فكر معين لا يستطيع الانفكاك عنه.

(5) **القدرة على التفكير الإيجابي:** تطبيق بعض الأفكار بطريقة علمية مناسبة فيما يمارسه حتى يكون قادراً على بث روح الابتكار لدى المتدربين.

يمثل المدرب أهم سبب في نجاح التدريب لأنه أهم محور في توصيل رسالة التدريب فعن طريقه يتم نقل هذه الرسالة وتوصيلها وهو يمثل أداة التغيير التي يمكن من خلالها إضافة مفاهيم المتدربين وتغييرها في اتجاهاتهم ومعلوماتهم وتشكيل سلوكياتهم (ياغي، 2003، 146-147).

كما يرى الباحثون ضرورة وجود الصفات التالية لدى المدرب:

- (1) أن يكون متخصصاً في الموضوع الذي سيتحدث فيه.
- (2) أن يكون مهتماً بالموضوع، وحريصاً على الأداء الجيد فيه ومُطلعاً على كل ما يكتب أو يبتكر فيه، وحريصاً على تنمية المتدربين.
- (3) أن يكون ملماً بالمبادئ النفسية والتربوية لعملية التعلم والتعليم.
- (4) أن يكون قادراً على الكفاءة في توظيف الوقت المتاح لديه للإعداد للجلسة التدريبية وإدارتها جيداً.
- (5) أن يكون قادراً على التواصل الجيد مع المتدربين.
- (6) ينبغي أن يمتلك المدرب مهارات العرض التقديمي ومن أهمها:
 - بصرف النظر عن نوع المعلومات التي يريد المدرب توصيلها للمشاركين، سيزداد استيعابهم إذا كان في إيصال المعلومة نوع من التحدي والمتعة والفكاهة، ولكن كيف يكون ذلك؟
 - على المدرب الترحيب بالمجموعة عند دخولهم القاعة، ويعبر عن امتنانه لتجاوبهم وحضورهم.

- الترحيب بالمجموعة رسمياً بعد أن يأخذ كل فرد مكانه، ويذكرهم ببرنامج الدورة التدريبية، والنتائج المتوقعة، ووقت الجلسة التدريبية، وأوقات الراحة، ويبلغهم أنه ستوزع عليهم نسخاً من العرض بعد انتهاء الجلسة، ومن المفيد جداً كتابة النتائج المتوقعة على لوحة ورقية وتعليقها على يمين السبورة.
- يوجّه أسئلة خطابية بين الحين والآخر تتطلب رفع الأيدي للمشاركة.
- يركّز على المشاركين الذين أظهروا إيجابية منذ البداية.
- يعرض المعلومات الجديدة أولاً، ويركز على موضوع الدورة التدريبية.
- لا يقرأ من مذكراته أو من الشرائح أو الشفافيات حرفياً ويعطي الفرصة للمشاركة، ثم يلخص النقاط المهمة.
- يعلق تعليلاً مختصراً بين كل شفافية وأخرى لربط عناصر العرض.
- ينظر إلى المشاركين لمدة 3-5 ثانية، وإذا كان عددهم قليلاً فلا يقرأ من الشاشة أو يعطيهم ظهره.
- يتحرك داخل القاعة ويقرب من المشاركين خاصة عندما يسألونه.
- يذكر إحصاءات تصدم المشاركين أو يتخذ موقفاً مثيراً للجدل.
- يبدأ بالفكاهة إذا كان يجيد حكاية النكات، أو إذا كانت القصة طريفة مناسبة للموقف والموضوع.
- يشرك المستمعين بإجراء تصويت أو طلب وجهات نظر أو تأييد لقضية، مما سيظهر للمشاركين الاهتمام بآرائهم.
- يطور استيعاب المشاركين ورغبتهم بتبادل القصص، أو استخدام التشبيهات أو الاستعارات، مثل (العمل بدون أهداف يشبه السفر بدون خريطة).
- يستخدم العروض المرئية للتأثير على أكثر من حاسة، ويرفع بعض المقالات أو الكتب أو المجلات عندما يقتبس من خبراء معروفين لدعم الأثر في نفوس المشاركين.
- يختم عرضه بطرح مشكلة فيها تحد للمشاركين ويتركهم يفكرون في حلول مناسبة لتلك المشكلة.

4-27-1 أعمال المدرب

يجب أن يقوم بها المدرب بعدة أعمال أساسية ومنها:

(1) أن يكون لديه القدرة الجيدة في توصيل المعلومة ورسالة التدريب وتفاعله مع المشاركين في العملية التدريبية أن تكون لديه القدرة على إكساب المتدربين المهارات والمعارف والاتجاهات اللازمة لتحقيق فعاليات العملية التدريبية في الواقع العملي أي أن يركز على مساعدة المتدربين على تطبيق ما تم اكتسابه من معارف ومهارات واتجاهات خلال التحاقهم بالبرنامج التدريبي ونقل أثر التدريب إلى الواقع العملي.

(2) أن تكون لديه القدرة على تفعيل الحوار والمناقشة مع المجموعات التدريبية وإيصالهم إلى القناعة بأن التدريب مهم في عملهم ويؤدي إلى التحسن في الأداء وأن يعمل على تفعيل الموقف التدريبي وإيصال المعلومات وتوجيه الخبرات بكفاءة إلى المتدربين (فطيس، 2004، 24).

28-1- اختيار المتدربين

يُعدّ العنصر البشري الأساس والموارد الرئيسي للمؤسسة لما يتمتع به من دوافع واتجاهات وميول إضافة إلى التكوين الجسماني والقدرات الفسيولوجية ولأن العنصر البشري هو المصدر الرئيسي للطاقات والنجاح والإنجاز، فضلاً عن الإمكانيات المادية الأخرى في عملية الإنتاج، فإنه أصبح مدعاة لكثير من الباحثين والدارسين لأن يكرسوا جهودهم على دراسة السلوك الإنساني لأنه يمثل المتغير الأساسي في المؤسسة وهذا ما يهدف إليه التدريب الإداري وعليه يتجه التدريب أساساً إلى إحداث تغيير إيجابي في مهارات الأفراد وقدراتهم وتطوير أنماط السلوك المتبعة في أداء أعمالهم وبناء على ما سبق فإن عملية التدريب الإداري تركز على المتدرب وليس على عناصر الإنتاج الأخرى، تأخذ عملية اختيار المتدربين في الحسبان نقطتين أساسيتين:

- أولاً: الأساليب التي يتم اختيار المتدربين بموجبها.

- ثانياً: الشروط التي يجب توافرها في الأفراد المطلوب تدريبهم.

فبالنسبة للأساليب المستخدمة في اختيار المتدربين تتكون من المبادرات والامتحانات والمقابلات الشخصية والترشيحات الخارجية من مراكز التدريب ويثار هنا سؤال مهم، أي من هذه الأساليب تكون ناجعة في اختيار المتدربين؟ ومما تؤكد الدراسات التمهيدية حلقة معاهد الإدارة العامة العربية بأنها تعتمد على الترشيحات

التي ترد إليها من الجهات والإدارات الأخرى كأساس لاختيار المرشحين الذين يتم تدريبهم إلا أن هناك شروطاً يجب توافرها في مَنْ يتم ترشيحه وهي:

- (1) اقتناع المتدرب التام بأهمية التدريب وأنه يمثل العامل الأساس في التنمية الإدارية.
- (2) توافر الحد الأدنى من الخبرة المتخصصة لدى المتدرب لتمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج التدريبي.
- (3) توافر المستوى العلمي لدى المتدرب حتى يتسنى له استيعاب موضوعات البرنامج التدريبي. ويجب أن يكون هناك انسجام وتناسق في المستوى العلمي والخبرة النوعية وأن وجود أي فجوة في هذا الصدد سوف يعرقل البرنامج التدريبي وسيره وفق ما خطط له.
- (4) أن يكون المتدرب مدركاً لوجود مشكلة يعاني منها وأنه في حاجة قوية لتعلم مهارة جديدة، وبالتالي فإنه سوف يستفيد من العملية التدريبية. وأن الرغبة في اكتساب خبرات ومهارات جديدة أمر مهم جداً في رفع كفاءة المتدرب.
- (5) يجب عند الأخذ بعملية ترشيح المتدربين أن تراعى فيها العناصر الموضوعية بأن تقوم عملية الترشيح على احتياج تدريبي فعلي من جانب، وأن يتم الترشيح لمتدربين تنطبق وظائفهم الفعلية مع طبيعة البرنامج من ناحية أخرى حتى ينعكس أثر التدريب إيجابياً على عمل المتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريبي (ياغي، 2003، 142-146).

29-1- متى يجري التدريب

التدريب عملية مستمرة ويجب ألا تتوقف لمساعدة العامل أولاً بأول على القيام بعمله خصوصاً إذا استخدمت آلات وتقنيات حديثة وقد يكون هذا التدريب:

- (1) قبل التحاق العامل بالعمل الفعلي لإعداده لمزاولة العمل.
- (2) في أثناء العمل لتحديد المعلومات وتزويد العامل بالمهارات بعد أن يكتسب بعض الخبرة في عمله.
- (3) عند تغيير طبيعة العمل للعامل أو نقله من عمل لآخر.
- (4) عند الترقى للتدريب على ما سيسند إليه من مهام أخرى.

(5) يجب تدريب العمال على الآلات جديدة أو عند تعديل القديم منها (عويضة، 1996، 50).

1-30- أنواع برامج التدريب

(1) **برامج التأهيل:** يقصد ببرامج التأهيل تلك البرامج التي تستهدف تأهيل الأفراد واستكمال ثقافتهم المهنية

والعلمية ليعدوا لممارسة المهام المطلوبة منهم ليصبحوا مؤهلين للقيام بما يكلفون به من أعمال.

(2) **برامج التجديد:** هي البرامج التي تستهدف تجديد معلومات العاملين وخبراتهم في مجالات تخصصهم

وضمن مساهمتهم تطور العلم وتقدم المعرفة، وتشكل هذه البرامج المجال الأعظم من الإعداد والتدريب

وتستهدف ملاحقة التطورات الحاصلة في العلم وفي المجتمع.

(3) **برامج استكمال التأهيل:** تستهدف برامج استكمال التأهيل العاملين الذين تنقصهم بعض النواحي التي

تتطلبها طبيعة الأعمال التي يقومون بها ويطلق عليها أحياناً اسم البرامج الإضافية لأنها تمكن العاملين

من اكتساب مهارات مهنية إضافية مناسبة.

(4) **برامج التوجيه:** هي البرامج المعدة للعاملين الجدد بإكسابهم المهارات اللازمة للنجاح في عملهم

ومساعدتهم على الاندماج في العمل وتعريفهم بما عليهم من واجبات وما لهم من حقوق.

(5) **برامج الترقية:** تلك البرامج التي تعد للعاملين المنقولين إلى وظائف أعلى وأعمال تغاير في طبيعتها

الأعمال التي يمارسونها فعلاً وذلك بغية وقوفهم على مهام هذه الوظائف الجديدة وما تتطلبه من أعباء

ومسؤوليات لذا فإنها تتضمن بالتالي تغييراً في البنية الوظيفية.

(6) **برامج إعداد القادة:** تهدف هذه البرامج إلى إعداد القادة والموجهين في مختلف مجالات العمل وكذلك

إعداد مدربين يتولون مهام تدريب العاملين حسب ظروف عملهم (القاسم، 2001، 209-210).

1-31- العوامل المؤثرة في شكل إدارة التدريب وتنظيمها

(1) **الفروق الفردية:** الخبرة، المعرفة، المهارات والقدرات، الدافعية، الحالة الراهنة.

(2) **العوامل الخارجية:** الممارسة، أدوات التدريب، تنظيم التدريب، سمات المدرب، انتقال أثر التدريب (هيوكلكيان وآخرون، 2003، 362)، طبيعة النشاط، إيمان الإدارة العليا وقناعتها بأهمية التدريب، كفاءة هيئة التدريب، الإمكانيات المادية (توفيق، 2002، 84).

32-1- العوامل المساهمة في نجاح التدريب

تسهم في نجاح التدريب عوامل متعددة ومتشعبة ومنها:

(1) **تحديد أهداف التدريب:** من الضروري معرفة الهدف من التدريب مهما كان نوع العمل الذي ندرّب العاملين عليه وهذا يقتضي بالضرورة إلمام العاملين بطبيعة عملهم ومعرفة المعلومات الكاملة عنه. والمقصود كذلك من معرفة الهدف هو دراسة الوظيفة الجديدة التي ستكون موضع التدريب ومعرفة أهدافها لأن معرفة ووضوح الأهداف يساعد في الوصول إليها.

(2) **التدريب الموزع:** يقصد به توزيع التدريب على مدد قصيرة لمدة طويلة من الزمن والتدريب الموزع يختلف عن التدريب المركز وهو التدريب في مدد طويلة موزعة على مدة قصيرة من الزمن. وأثبتت الدراسات التي أجريت أن التدريب الموزع يأتي بنتائج أفضل من التدريب المركز في اكتساب عديد من المهارات.

(3) **وجود مستوى للعمل:** في التدريب ينشد الفرد الوصول إلى مستوى معين يبذل جهده في الوصول إليه، ويعد المستوى المعقول أمراً على جانب كبير من الأهمية لأن هذا المستوى يقوم بأثر الدافعية في العمليات التدريبية، ويجب مراعاة الآتي عند تقرير مستوى للعمل:

أ- يجب مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين.

ب- يساعد تقسيم العملية التدريبية إلى مستويات مرحلية تتصف بالبساطة والبعد عن التعقيد يساعد المتدربين على التقدم المستمر.

ج- يساعد تقسيم العمل تقسيماً دقيقاً وتحليل مستوياته ومكوناته مع ضرورة الأخذ في الحسبان المستويات الثقافية والاجتماعية للعمال يساعد على نجاح التدريب والتفوق فيه.

د- من الأفضل أن يكون هناك نوع من المكافأة حتى يصل التدريب إلى المستوى المطلوب وذلك يجعل الوصول إلى أقصى درجات التدريب أمراً ممكناً.

4) **طريقة التدريب:** تتمثل مشكلة طريقة التدريب في السؤال التالي: هل الأفضل أن يتم تدريب العمال على الأعمال الجديدة كاملة؟ أم أن يتعلم العامل أجزاء منفصلة ثم يتعلم الربط بين هذه الأجزاء؟ أثبتت التجارب التي أجريت في علم النفس الصناعي أفضلية الطريقة الكلية في التدريب على الطريقة الجزئية ولكن في مجال اكتساب المهارات الفنية المعقدة ينبغي أن تقدم العمل كله ثم يقسم إلى أجزائه الطبيعية على أن تكون هذه الأجزاء وحدة وظيفية لاستغلال الارتباط الموجود بين الحركات التي يتكون منها العمل كله (عويضة، 1996، 52-54).

33-1- تقييم العملية التدريبية

تعد عملية تقييم العملية التدريبية مؤشراً لاستيضاح مدى رضى المشاركين في العملية التدريبية عما تعلموه من البرنامج التدريبي ومدى الاستفادة والتغيير في سلوكهم ونتيجة العوامل التي تؤثر على نجاح المتدرب وفاعليته وإدراكه لمدى الإضافة التي حصل عليها في معارفه وخبراته ورفع أدائه فالهدف الرئيسي للنشاط التقييمي هو قياس مدى تأثير الأنشطة التدريبية على المشاركين المستهدفين بالبرامج التدريبية وعلى المؤسسة التي يعملون بها فإن التقييم عملية هادفة تقيس مدى كفاءة العمل التدريبي وتحدد ما تم تحقيقه من أهداف الخطة التدريبية لاتخاذ القرارات المناسبة من خلال إبراز أوجه القصور والضعف حتى يمكن تطوير العملية التدريبية بما يخدم الأهداف المتوخاة منها. ولأن تقييم البرامج التدريبية هي عملية قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بما يجب أن يتم وفقاً للتخطيط المعد مسبقاً للعملية التدريبية لاكتشاف نقاط الضعف والقوة في البرامج التدريبية ولذلك يمكن تعريف التقييم بأنه دراسة أثر التدريب على العمل أي إنه تحليل ومعرفة مردود التدريب على الأداء والإنتاجية ويعتمد تقييم نتائج العملية التدريبية على ثلاثة محاور رئيسية:

1) تقييم المتدربين لبرنامج التدريب فيجب أن يتم تصميم استمارة خاصة بأسئلة التقييم تحتوي على اتجاهات

المتدربين وآرائهم نحو الجوانب المختلفة للتدريب ومدى الاستفادة منها.

- (2) تقييم هيئة التدريب للبرنامج التدريبي والمتدربين في المشاركة والانتظام والفاعلية.
- (3) تقييم المؤسسة لنتائج التدريب على الأداء بعد مرور مدة زمنية معينة بعد عودة المتدربين للعمل ولذلك يتم قياس نتائج التدريب من خلال استخدام أسلوب مقارنة الأداء، يحتاج هذا النوع من التقييم إلى مهارة عالية في تطبيقه ويتم دراسة المتدرب نفسه ورؤيسه واستقصاؤهما وقياس أدائه بعد التدريب لتحديد أثر التدريب على تحسين الإنتاجية ومستوى الأداء في الجوانب الإيجابية والسلبية (أبو قفة، 2003، 79-82).

34-1- لماذا يتعثر التدريب

- توجد أسباب كثيرة لتعثر التدريب ومنها:
- (1) لم يخضع مجمل النشاط الاقتصادي للغايات والأهداف الاجتماعية القومية، ويتمثل ذلك بأن أسلوب التخطيط والبرمجة لم يشمل كافة القطاعات والفعاليات الاقتصادية كلها مما يؤدي إلى اختلال توازنها وفقدان التكامل في نموها، إضافة إلى أنه يؤدي إلى ضعف القدرة على حصر الحاجات الحقيقية للقطاعات المختلفة إلى المشتغلين الماهرين المتدربين.
- (2) لا توجد إدارة مركزية للتدريب تضع الأسس لسياسة تدريبية علمية وتحلل المستويات المهنية الحالية وتضع الهيكل الجديد للتصنيف المهني لتطور الإنتاج وحاجات التنمية.
- (3) لا يُهْتَم بالمشروعات الخاصة بالتدريب لأنه نفقات إضافية تضاعف الكلفة وتقل الأرباح.
- (4) ضعف الأجهزة البشرية الفنية القائمة بالتدريب وندرته العددية والنوعية.
- (5) قلة مراكز التدريب ووقف استكمال مستلزمات التدريب (غنيم، ب ت، 14).

2- الولاء التنظيمي

1-2- مقدمة

لقي الولاء التنظيمي اهتماماً أكبر في السنوات الأخيرة وخاصة في علم النفس الصناعي وقد تطور الاهتمام إلى المؤسسات التربوية واهتم بعض الباحثين بدراسة واقع الولاء التنظيمي عند العاملين وكذلك بالتميز

بين أنواع الولاء التنظيمي، لقد ظهرت دراسات عديدة تبحث في موضوع ولاء العاملين بمن يكون ولاؤهم هل يختصر جهة واحدة أم يمكن تجزئته (المعالي، 1996، 14) والولاء التنظيمي كأى متغير سلوكي آخر لا يمثل واقعاً ملموساً بل يمثل اصطلاحاً مطلقاً غير محسوس في ذاته ويستدل عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به ثم إنه لا يمكن الحصول عليه جاهزاً، بل نتيجة تفاعل عدد من العوامل والمتغيرات، فهو حصيلة الإدارة الجيدة التي تعمل وسط بيئة مادية واجتماعية سليمة، ونتاج لعدد من النظم والسياسات المتفاعلة (الأحمدي، 2006، 6) ويُعد موضوع الولاء التنظيمي من الموضوعات المهمة التي جذبت انتباه الباحثين والدارسين وإذ يعد من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء وتناولتها عدة من الدراسات والأبحاث بصورة مبكرة مقارنة بعدد من المتغيرات السلوكية الأخرى (الفضلي، 1997، 75) يعد تعزيز الولاء التنظيمي من ضمن الشغل الشاغل للقيادات الإدارية في المنظمات لكونه المسؤول عن الحفاظ على المؤسسة في حالة مناسبة تمكنها من الاستمرار والبقاء والتطور (العواد والهران، 2006، 10) إلا أن هذا المفهوم كغيره من المفاهيم الأخرى ذات المضامين السيكولوجية والاجتماعية، كان ولا يزال موضوع اختلاف بين الباحثين سواء فيما يتعلق بإيجاد تعريف محدد له أو الاتفاق على نظرية أو نموذج يمكن من خلاله تفسيره (الهيجان، 1998، 29).

إن مسألة تحديد التعاريف في العلوم السلوكية يكتنفها نوع من الصعوبة وتزايد تلك الصعوبة عند بحث موضوع الولاء التنظيمي، نظراً إلى تعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والناجمة عن اختلاف مداخلات دراسته، ونتائج الدراسات التي تتناوله لكونه ظاهرة سيكولوجية لم تدخل ضمن حيز اهتمام الباحثين إلا في النهاية الستينيات وأوائل السبعينات من القرن العشرين وهذا ما يفسر قلة الدراسات المتخصصة فيه (الأحمدي، 2006، 8).

2-2- تعريف الولاء التنظيمي

يُعرف الولاء التنظيمي Organizational Commitment بأنه إخلاص الفرد لهذه المؤسسة ورغبته في تحقيق أهدافها وشعوره بالفخر والاعتزاز بالانتماء إليها، كما أنه يعكس شعوراً عاطفياً بالارتباط بالمؤسسة وتطورها (سلمان، 2004، 74) ويعرف الولاء التنظيمي بأنه الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة،

والتشابه بين قيم الفرد والقيم السائدة في المؤسسة وإقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المؤسسة والنظرة الإيجابية وعلاوة على رغبة الفرد البقاء بالمؤسسة وتفضيلها على غيرها وإفخاره بالانتماء لها (الرواشدة، 2007، 38) ويعرف أبو النصر الولاء التنظيمي بأنه شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء للمؤسسة وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المؤسسة التي يعمل فيها وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المؤسسة (أبو النصر، 2005، 38) ويرى (عبوري، 2006) أن مفهوم الولاء التنظيمي يعبر عن مدى تطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة التي يعمل فيها ومدى ارتباطه بها ويعرف (هول) الولاء التنظيمي بأنه العملية التي يتم من خلال الارتقاء (عبوري، 2006، 207) والولاء التنظيمي يتميز بمستوى تكامل واتساق كل من أهداف الفرد والمؤسسة فيشعر الفرد بالانتماء للمؤسسة وجماعة العمل والتوحد مع أهداف يسعى إلى إنجازها (رسمي، 2004، 11) وتعرف الأحمدي الولاء التنظيمي بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع منظمته وعمله فيصبح إنساناً تستغرقه المؤسسة ويتفاعل منه أم من خلال طموحه الوظيفي ورغبته ونيته في النمو والتقدم وتحقيق أهداف المؤسسة من خلاله هذا التكامل مع أهداف المؤسسة (الأحمدي، 2006، 11) ويرى ريجيو أن الولاء التنظيمي للمؤسسة يعني مشاعر الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها واتجاهاته نحوها، وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمها واستعداده لبذل مجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضواً فيها (ريجيو، 1999، 267) وعرف الولاء التنظيمي بأنه ارتباط فعال بين الأفراد ومؤسسة معينة، ويقوم هذا الارتباط على ولاء الأفراد للمؤسسة وتطابق أهدافه مع أهدافها؛ ومن المنظور السلوكي يحدد بوكانان ثلاثة عناصر أساسية للانتماء التنظيمي هي التوحد مع المؤسسة، والاندماجية في العمل، والولاء التنظيمي للمؤسسة (الشلوي، 2005، 59).

إن مسألة تحديد التعاريف في العلوم السلوكية يكتنفها نوع من الصعوبة وتتزايد تلك الصعوبة عند بحث موضوع الولاء التنظيمي، نظراً إلى تعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والنتيجة عن اختلاف مداخلات دراسته، ونتائج الدراسات التي تتناوله لكونه ظاهرة سيكولوجية لم تدخل ضمن حيز اهتمام الباحثين إلا في النهاية الستينيات وأوائل السبعينات من القرن العشرين وهذا ما يفسر قلة الدراسات المتخصصة فيه (الأحمدي، 2006، 8).

بذلت محاولات عديدة لتحديد مفهوم الولاء التنظيمي فقد حدده ديسلر Dessler على أنه درجة تحقيق الفرد لاحتياجات المهنة في الصحة والأمن والغذاء والمحبة والتقدير والثاء في أثناء الوظيفة كما أكدت دراسة لوك بأنه رد الفعل الولاء العاطفية للفرد تجاه وظيفة معينة، وكذلك دراسة فون ودون على أنه شعور العامل تجاه رئيسه وزملائه وعمله والترقية فيه.

يعد بورتر وستيزر ومودي (1974 Mowday, Steers, Porter) من الباحثين الذين اهتموا بموضوع الولاء التنظيمي وماهيته وعرفوا الولاء التنظيمي بأنه مدى قوة اندماج العامل مع المؤسسة التي يعمل بها وأوضحوا أن الفرد الذي يمتلك الولاء للمؤسسة التي يعمل بها يتمتع بحالة من الانسجام والرضى والتفاعل مع المؤسسة والعاملين بها وإلى صفات محددة يتصف بها هؤلاء الأفراد لها أثر في تحديد مدى ولاء الفرد التنظيمي ومن هذه الصفات:

- (1) اعتقاد قوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها.
 - (2) استعداد ورغبة قوية لبذل أقصى جهود ممكنة لصالح المؤسسة نيابة عنها.
 - (3) الرغبة الجادة في المحافظة على الاستمرار بالعضوية في المؤسسة (العمرى، 1999، 18).
- أما بروس (Bruce، 1974) فينظر إلى الولاء التنظيمي بوصفه مناصرة العامل للجماعة وتأييدها في المؤسسة والمودة أو الصداقة المؤثرة في اتجاهات تحقق أهداف المؤسسة وقيمها والولاء التنظيمي نتيجة تفاعل عناصر ثلاثة وهي:

- (1) **التطابق:** تبني أهداف التنظيم وقيمه بكونها أهدافاً أو قيم العامل في المؤسسة.
 - (2) **الاستغراق:** يقصد به الانهماك أو الانغماس النفسي في أنشطة العمل ودور الفرد.
 - (3) **الإخلاص والوفاء:** يقصد به الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المؤسسة.
- يرى بوكنان أن الولاء التنظيمي اقتران فعال بين الفرد والمؤسسة فيبدي العاملون الموالون للمؤسسة رغبتهم في خدمة المؤسسة خدمة كبيرة برغم حصولهم على مردود أقل وقدم مرتكزات رئيسة يرتكز عليها الولاء التنظيمي وهي (الإحساس بالانتماء، المساهمة الفعالة، الإخلاص) (الفهداوي، 2004، 20)، كما عرف موريس

وشيرمان (Sherman، Morris، 1981) الولاء التنظيمي على أنه التوافق والارتباط النفسي للفرد في المؤسسة ومدى شعوره بأمان مما يزيد من فاعليته فيصبح أكثر انتماء للمؤسسة التي يعمل بها وأكد أن الولاء التنظيمي هو موقف الفرد اتجاه منظمته.

عرف الولاء التنظيمي بأنه قوة انتماء الفرد لمنظمته ومساهمته الفعالة بها؛ كما عرف الولاء التنظيمي بأنه مدى الالتفاف والتطابق من قبل العاملين مع أن التنظيم المستغرق ينفي هوى الفرد الذي يتمتع بمستوى عالي من الانتماء والولاء التنظيمي تجاه منظمته يتمتع بالتطابق مع أهداف وقيم المؤسسة ويرتبط بها ارتباطاً كبيراً (غنام، 2005، 34).

يستنتج الباحث التعريف التالي للولاء التنظيمي: هو شعور يمتلك الفرد نحو المؤسسة التي يعمل لديها ينتج عنه انسجام مع أهدافها وقيمها، وهو شعور وجداني للفرد اتجاه العمل بما تتضمنه من عناصر بشرية أو مادية مما يزيد من انتماء الفرد لمنظمته وإسهامه في تطويرها وتقدمها.

3-2- صفات العاملين ذوي الولاء التنظيمي المرتفع

يتصف العاملون ذوي الولاء التنظيمي المرتفع بعدة خصائص ومنها:

(1) التطابق مع أهداف وقيم المؤسسة.

(2) الفاعلية في العمل.

(3) الإخلاص الشديد للمؤسسة.

(4) الأداء الوظيفي المرتفع.

4-2- طبيعة الولاء التنظيمي

هناك عديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين الفرد ومنظمته (يوسف، 1999،

13) ومنذ قيام الثورة الصناعية والاهتمام بهذا الموضوع يزداد يوماً بعد يوم فكانت أولى النظريات العلمية هي

نظرية تايلور الإدارة العلمية وبعدها مدرسة العلاقات الإنسانية ودراسة ماسلو (غنام، 2005، 35) ويمكن عزو

الاهتمام بالولاء التنظيمي إلى ارتباطه بعدد من الظواهر السلوكية ذات العلاقة باتجاه العامل سواء فيما يخص

الفرد أو منظمته أو المجتمع فالولاء التنظيمي كمتغير سلوكي آخر لا يمثل واقعاً ملموساً بل يمثل اصطلاحاً مطلقاً أو غير محسوس في ذاته ويمكن أن يستدل عليها من خلال الآثار والظواهر الناتجة عن توفره لدى الفرد أو فقده ولا يمكن الحصول على الولاء التنظيمي جاهزاً أو يفرض فرضاً بوسائل الإكراه المختلفة بل أنه ينتج عن تفاعلات العديد من العوامل والنظم والسلوكيات المتفاعلة (الفهداوي والعطاونة، 2004، 5) ولكون الولاء التنظيمي نتيجة عديد من المتغيرات فإن ذلك لا يمنع أن يكون في عديد من الحالات سبباً لعدد من الظواهر مثل رغبة الفرد في البقاء بالمؤسسة والحضور للعمل في أوقات محددة والآراء أو الإنجاز الجيد للعمل والاحتفاظ بالعاملين والفرد لا يقوم بمنح انتمائه وولائه لمنظمته ما لم يؤمن إيماناً قوياً بأهداف المؤسسة وقيمها وكذلك استعدادة لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المؤسسة ورغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته فيها وقد أشار سالانيك وفيغير إلى ولاء الأفراد إزاء إجراء معين وقد يكون محدداً للمواقف اللاحقة فالفرد لا يبدي ولاؤه لمؤسسة ما لم يخف المعنى عن مواقفه الحالية ومن خلال تكوين مواقف عدة تكون متسقة مع أهدافه (الأحمدي، 2006، 14-15).

5-2- أهمية الولاء التنظيمي

تظهر أهمية الولاء التنظيمي فيما يلي:

- 1) أظهرت مجموعة من الدراسات والبحوث الميدانية الآثار السلبية لانخفاض الولاء التنظيمي على جوانب متعددة أهمها: انخفاض مستويات الرضى الوظيفي، ارتفاع درجات الضغط، الاحتراق النفسي، انخفاض معدلات الأداء (الرواشدة، 2007، 20).
- 2) يحقق الولاء التنظيمي للمؤسسة البقاء والاستمرار والمنافسة والازدهار، ويكسبها ثقة العاملين، ورضاهم عنها.
- 3) يقتضي تحقيق الولاء التنظيمي من المنظمات مراعاتها ووضع سياساتها المتبعة مع العاملين، التي يجب أن تركز فيها على العلاقات الإنسانية، والأساليب الإدارية الحديثة في القيادة، والإشراف وتوفير المناخ التنظيمي المشجع والمبدع للمؤسسة (المعاني، 1996، 95).

(4) يعد الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد والمنظمات، فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون إلى بذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم، كما يميل هؤلاء إلى تأييد قيم المؤسسة ودعمها والبقاء فيها لمدة أطول (Steers, Porter, Mowday, 1982, 48).

(5) ضمان استمرار القوى العاملة بالمؤسسة وخاصة ذوي المهارات والتخصصات النادرة.

(6) تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد حرصاً منهم على رفع مستوى المؤسسة التي ينتمون إليها.

(7) إن العامل هو أساس وجود المؤسسة وشعوره بالانتماء إليها يحفزه على العمل لبقاء هذه المؤسسة واستمرارها.

(8) إن عبء تحقيق أهداف المؤسسة يقع أولاً وأخيراً على عاتق العاملين من خلال جهودهم وإبداعاتهم واقتراحاتهم، وهذا يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.

(9) يحتاج تحقيق الأهداف إلى ضرورة توفر الموارد المادية، إلا أن العنصر البشري ممثلاً في العاملين في المؤسسة هو المسيطر على هذه الموارد المادية، وهو الذي يستطيع أن يوجهها لتوجيه الصحيح.

(10) يخفف الولاء التنظيمي والانتماء للمؤسسة العبء على الرؤساء في توجيه المرؤوسين.

(11) تساعد زيادة شعور العاملين بالولاء التنظيمي والانتماء للمؤسسة على شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل.

(12) تساعد زيادة شعور العاملين بالولاء التنظيمي والانتماء للمؤسسة على تقبل هؤلاء العاملين لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المؤسسة (أبو النصر، 2005، 49).

(13) الولاء التنظيمي عامل رئيسي في فاعلية المؤسسة واستمرارها (الرواشدة، 2007، 20) (الهيجان، 1998، 8).

مما سبق يمكننا القول إن الولاء التنظيمي يؤدي أثراً مهماً في نجاح المنظمات أو فشلها وأن المنظمات

يجب أن تولي هذا الجانب الاهتمام الأكبر وأن تتعرف على مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها، وأن

تستخدم الطرق الممكنة كلها لتحسينه لأن هذا يخلق الإبداع لدى العاملين والتعاون وحسن المبادرة فيسهم في تحقيق الأداء المتميز في العمل.

2-6- مجال الولاء التنظيمي

تناول الباحثون مفهوم الولاء التنظيمي في بداية ظهوره عامة دون النظر إلى أبعاده المختلفة ولكن الدراسات اللاحقة أظهرت أن للولاء التنظيمي عدة أبعاد، يرى بعض الباحثين أن أبعاد الولاء التنظيمي تشمل: نمط الولاء التنظيمي، ومجال الولاء التنظيمي.

يُشير نمط الولاء التنظيمي إلى الأشكال المختلفة التي يمكن أن يأخذها الولاء التنظيمي، أما مجال الولاء التنظيمي فيشير إلى الأشياء التي يمكن للفرد أن ينتمي إليها (سلمان، 2004، 79)، بينما يُشير مجال الولاء التنظيمي إلى الأشياء التي يمكن للفرد أن ينتمي إليها وقد ركزت معظم دراسات الولاء التنظيمي على الولاء التنظيمي للمؤسسة، سلط هذا التركيز الأضواء (نعساني، 2001، 88) على قضيتين مهمتين:

(1) **الأولى:** أكد (Morrow 1983) أن الولاء التنظيمي قد يتداخل مع مصطلحات أخرى كالانتماء في

العمل أو الانتماء المهني، ولكي يكون الولاء التنظيمي متغيراً يستحق الدراسة يجب أن يكون له أثر جوهري في تفسير النتائج المهمة كالأداء وترك العمل.

(2) **الثانية:** أشارت (Richer 1985) إلى هذه النقطة فقد لاحظت أنه يتم النظر للمؤسسة كياناً موحداً

متناغماً يستثير التطابق والارتباط من جانب الأفراد. لكنها أكدت أن الواقع الفعلي غير ذلك ويُشير إلى

أن المنظمات تضم داخلها تحالفات وكيانات متعددة (المديرون، العاملون، العملاء) وكل منهم له أهدافه

وقيمه الخاصة التي قد تتطابق أو تتعارض مع قيم المنظمات ذاتها (نعساني، 2001، 90)، لذلك أكدت

Reichers أنه يمكن فهم الولاء التنظيمي فهماً أفضل إذا تمت دراسته كمجموعة من الولاءات

والانتماءات المتعددة (سلمان، 2004، 81).

7-2- مكونات الولاء التنظيمي وأبعاده

ينطوي الولاء التنظيمي على علاقة تبادلية تقوم على ارتباط العاملين بمؤسستهم ومن المهم فهم هذه العلاقة وتحليلها ومراحلها من خلال معرفة أهداف العامل وقيمه، واتجاهاته ومشاعره نحو أهداف المؤسسة وقيمتها وثقافتها واتجاهاتها ليعود ذلك عليهما بالفائدة والخير والسعادة. تختلف صور ولاء العاملين لمؤسساتهم باختلاف القوى الباعثة والمحركة لهم، وعلى العموم توجد عدة أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي، رغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديدها، ولكن رغم الاختلاف فإن محتوى الأبعاد التي ذكرت لا تختلف في محتواها أما أكثر التصنيفات قبولاً لأبعاد الولاء التنظيمي هي:

- (1) **الولاء الأخلاقي (المعياري):** إحساس الفرد بالالتزام أخلاقياً بالبقاء في المؤسسة مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه لعمالها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل والمساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمؤسسة مما يجعل العامل يمتنع عن ترك المؤسسة كونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المؤسسة وتحقيق أهدافها وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها وكذلك لالتزامه بأخلاق العمل التي تحتم عليه البقاء في المؤسسة (عويضة، 1996، 36).
- (2) **الولاء الاستمراري:** تُقاس درجة ولاء العامل في هذه الحالة بالقيمة الاستثمارية التي يمكن أن يحققها إذا استمر في المؤسسة مقابل ما سيفقده لو قرر مغادرتها والالتحاق بجهات أخرى إذ أن تقييم العامل لأهمية البقاء في المؤسسة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن وطول مدة الخدمة التي تعد من المؤشرات الرئيسية لرغبة العامل في الاستمرار في عمله فقد استثمر جزء لا بأس به من حياته في المؤسسة وأي تفريط أو تساهل من قبله يعد خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر وإذا كان الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل التي بُنيت عبر السنين، قد ترتبط المهارات النادرة بمؤسسة دون أخرى فالعمال الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء بالمؤسسة نظراً لتضاؤل فرص العمل بالنسبة لهم في مؤسسة أخرى (عويضة، 1996، 35-36).

(3) **الولاء السلوكي:** تقوم فكرة الولاء السلوكي على أساس العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بالمؤسسة وملتزماً فيها من خلال سلوكه السابق وخبراته الماضية (الهيجان، 1998، 38).

(4) **الولاء العاطفي:** يتعلق بمدى معرفة العامل للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالية وأهمية المهارات المطلوبة وتنوعها وقرب المشرفين وتوجيههم له كما يتأثر بدرجة إحساسه أن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق بالعمل أو ما يخصه وكل هذا يجعله يفخر بانتمائه لمؤسسته وعرض نشاطاتها عرضاً إيجابياً عند حديثه للآخرين وتبني مشكلاتها كما لو كانت مشكلاته الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله (عويضة، 1996، 35).

8-2- مراحل تطور الولاء التنظيمي

تناولت الكثير من الدراسات مراحل تطور الولاء التنظيمي، فهناك مَنْ قسمها إلى: مرحلة التجريبية، ومرحلة العمل والإنجاز، ومرحلة الثقة بالتنظيم، وهناك مَنْ قسمها إلى ما قبل العمل والمرحلة ما بعد العمل، ومرحلة الترسخ، وهناك من اعتمد تقسيمات أخرى؛ أشار البليسي إلى أن الولاء التنظيمي يتضمن ارتباط الفرد السيكولوجي مع منظمته وإيمانه بقيمتها مع الاندماج في عمله، وترسخ لدى الفرد عبر مراحل في منظمته، وينبغي للإداري التعرف عليها كي تعينه على تطوير ولاء العاملين، وهي:

(1) **مرحلة الطاعة:** قبول الفرد والإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي.

(2) **مرحلة الاندماج مع الذات:** قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضى الدائم له في العمل، وتحقيق الانسجام مع الذات، والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمؤسسة.

(3) **مرحلة الهوية:** وهي المرحلة التي تُشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المؤسسة جزء منه، وهو جزء منها، وأن قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية (حمادات، 2006، 69).

بين بوكانان أن الولاء التنظيمي للمديرين، يمر عبر ثلاث مراحل متتابعة وهي:

(1) **المرحلة التجريبية:** تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام، ويكون الفرد خلالها خاضعاً للإعداد والتدريب والاختبار، ويكون توجيهه الأساسي العمل لتأمين قبوله في التنظيم والمعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، وتكيف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات المنظمة، وإدراك ما يتوقع منه، وإظهار خبراته ومهارته في الأداء وأهم ما يميز هذه المراحل:

- تحديات العمل.
- تضارب الولاء التنظيمي.
- وضوح الأدوار.
- ظهور الجماعة المتلاحمة.
- إدراك التوقعات.
- نمو اتجاهات الجماعة نحو المؤسسة.
- الشعور بالصدمة (عبوري، 2006، 208-209).

يرى اللوزي 1999 أن المرحلة الأولى تمثل المرحلة التجريبية التي تبدأ عند دخول الفرد إلى العمل ولمدة عام واحد، وتعتمد على ما يتوفر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات ولديهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعاتهم وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية، وما تمثله من قيم واتجاهات (اللوزي، 1999، 123).

- **مرحلة العمل والإنجاز:** تتراوح مدتها بين عامين إلى أربعة أعوام بعد مرحلة التجريبية أي بعد سنة من التحاق الفرد بالمؤسسة ويسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز، وأهم ما يميز هذه المرحلة: الأهمية الشخصية، الخوف من العجز، وضوح الولاء التنظيمي للمؤسسة والعمل (اللوزي، 1999، 124).
- يرى اللوزي أن المرحلة الثانية تتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل.

(2) **مرحلة الثقة بالمؤسسة:** تبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمؤسسة وتستمر إلى ما بعد ذلك، فتتقوى اتجاهات ولأئه التي تكونت في المرحلتين السابقتين من مراحل التكون إلى مرحلة الثقة

بالمؤسسة (عبوري، 2006، 209)، يؤيد ذلك اللوزي فيرى أن الفرد في هذه المرحلة تزداد لديه الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي، ويزيد نمو هذا الولاء التنظيمي حتى يصل إلى مرحلة النضج، ثم يدعم هذا الولاء التنظيمي من خلال استثمارات الفرد في التنظيم، وتقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) والإغراءات (الحوافز) المعطاة للأفراد (اللوزي، 1999، 124)، أشار ولش ولافان إلى أن ارتباط الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها وولاءه لها يمر بمرحلتين هما:

- **مرحلة الانضمام للمؤسسة التي يريد الفرد العمل فيها:** في أغلب الحالات يختار الفرد المؤسسة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وأهدافه، وتلبي طموحاته.
- **مرحلة الالتزام التنظيمي:** في هذه المرحلة يكون الفرد حريصاً على بذل الجهود الصادقة من أجل تحقيق النجاح للمؤسسة والنهوض بها، إذ يشعر بالانتماء الحقيقي للمؤسسة والرغبة الأكيدة للبقاء فيها (الرواشدة، 2007، 91).

يرى مودي وبورتر أن الولاء التنظيمي يمر في ثلاثة مراحل زمنية متتابعة هي:

- (1) **مرحلة ما قبل العمل:** تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول للعمل في المؤسسة، تلك المؤهلات الناجمة عن الخصائص الشخصية للفرد وعن توقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته للظروف الأخرى هي التي تحكم قراره بقبول العمل.
 - (2) **مرحلة البدء في العمل:** يكتسب الفرد خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى التي يكون لها أثر مهم في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولاءه وانخراطه عضواً في التنظيم.
 - (3) **مرحلة الترسخ:** تتأثر بما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه وانخراطه الاجتماعي وتتقوى فيها اتجاهاته وقيم وأنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله معها (عبوري، 2006، 210).
- أما أورلي وجاتمان فقد بينا أن هناك ثلاثة مراحل يمر بها الولاء التنظيمي للفرد وهي:

- (1) **مرحلة الإذعان والالتزام:** يكون هذا في البداية انضمام الفرد للمؤسسة فيبنى على المكاسب التي يحصل عليها الفرد نتيجة انضمامه للمؤسسة، لذا فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبون منه مقابل الحصول على المكاسب المختلفة في المؤسسة.
- (2) **مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمؤسسة:** في هذه المرحلة تكون رغبة الفرد في الاستمرار والبقاء في المؤسسة هي السبب في تقبله سلطة الآخرين وتأثيرهم لأن بقاءه في المؤسسة يشبع حاجاته للانتماء ويؤدي إلى شعوره بالفخر لكونه عضواً في المؤسسة.
- (3) **مرحلة التبني:** في هذه المرحلة تتشابه أهداف الفرد وقيمه مع أهداف المؤسسة وقيمها، فيبدأ الفرد بتبني أهداف المؤسسة وقيمها نتيجة لشعوره بأن تحقيق أهدافها يعد تحقيقاً لأهدافه (الرواشدة، 2007، 91-92).

يمكن تلخيص مراحل تطور الولاء التنظيمي لدى العامل كما في الجدول التالي:

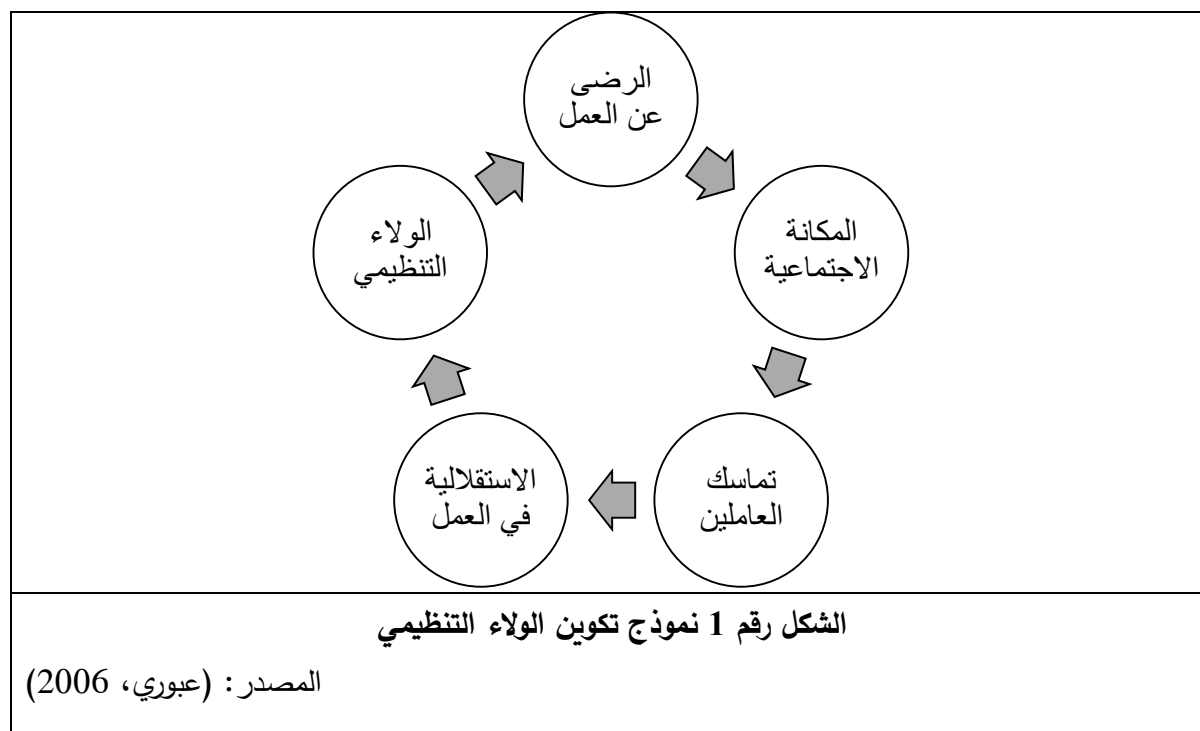
الجدول رقم 1 مراحل تطور الولاء التنظيمي لدى العامل

البليسي	ولش ولافان	مودي وبورتر	أورلي وجاتمان	بوكانان
مرحلة الطاعة	مرحلة الانضمام للمؤسسة	مرحلة ما قبل العمل	مرحلة الإذعان والالتزام	مرحلة التجربة
مرحلة الاندماج مع الذات	مرحلة الثقة في المؤسسة	مرحلة البدء في العمل	مرحلة التطابق والتماثل	مرحلة العمل والإنجاز
مرحلة الهوية		مرحلة الترسخ	مرحلة التبني	مرحلة الثقة بالمؤسسة

9-2- نماذج تكوين الولاء التنظيمي

تعد عملية تكوين الولاء التنظيمي وتطوره عملية معقدة ذات أبعاد كثيرة متداخلة وقد تعددت الاجتهادات حول ماهية العوامل التي تتسبب في تكوين الولاء التنظيمي تبعاً لتعدد الدراسات والمجتمعات التي تجري فيها وقد

حاول كثير من الباحثين وضع نماذج تبين العوامل التي تساعد في تكوين الولاء التنظيمي وتوضح السلوك الذي يظهر نتيجة لهذا الولاء التنظيمي ومن هذه النماذج نموذج (روبرت مارش ومازاري) اللذين بينا فيه بعض العوامل التي تساعد في تكوين الولاء التنظيمي وأثر ذلك على المؤسسات اليابانية.



10-2- النماذج والنظريات المفسرة للولاء التنظيمي وأشكاله

توجد عدة نماذج ونظريات حاولت تفسير الولاء التنظيمي وأشكاله وفيما يلي أبرزها:

1-كانتر (Kanter، 1986): يرى أن الولاء التنظيمي ينبع وينتج من متطلبات سلوكية مختلفة تفرضها

المنظمات على أفرادها وقد اقترح ثلاثة أنواع من الولاء التنظيمي (نعساني، 2001، 81)، وهذه الأنواع هي:

(1) **الولاء التنظيمي المستمر Continuanace Commitment:** يرى الأفراد أنفسهم جزءاً من منظماتهم

ويشير إلى إخلاص الأفراد وتقانيهم وتضحياتهم بالكثير من جهودهم وطاقتهم في مقابل البقاء في

منظماتهم التي يعملون بها، وبالتالي يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

(2) **الولاء التنظيمي التلاحمي Commitment Cohesion:** يعد هذا النوع في العلاقة السيكولوجية

الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته التي يتم تعزيزها وتطويرها من خلال المناسبات الاجتماعية

التي تقيمها المنظمات التي تعترف فيها بجهود الأفراد العاملين فيها ومن خلال الأنشطة التي تهدف إلى تكوين وبناء ارتباط نفسي للعامل مع منظمته.

(3) **الولاء التنظيمي الرقابي Commitment Control**: يتمثل هنا الفرد معايير المؤسسة وقواعدها وقيمها وتمثل نبراساً ودليلاً لتوجيه سلوك الأفراد، وبالتالي سلوك أي عامل في المؤسسة يتأثر بهذه القيم والمعايير والقواعد (الهيجان، 1998، 36-37).

2- **إتزيوني (Etzioni، 1961)**: يرى إتزيوني أن القوة التي تمتلكها المؤسسة على الفرد تُعد الأساس في اندماج الفرد وانهماكه داخل المؤسسة، وهذا الاندماج أو الانهماك من الممكن أن يتخذ ثلاثة أشكال هي: الاندماج أو الانهماك بالولاء الأخلاقي، الاندماج أو الانهماك الحسابي، الاندماج أو الانهماك الإلزامي (نعساني، 2001، 80).

(1) **الانهماك بالولاء الأخلاقي أو الاندماج المعنوي**: يمثل الاندماج الحقيقي الإيجابي بين الفرد ومنظمته والذي ينبع من قناعة الفرد بأهداف المؤسسة وقيمها ومعاييرها التي يعمل بها وما تمثله لهذه الأهداف والمعايير.

(2) **الانهماك الحسابي أو الاندماج القائم على حساب المزايا المتبادلة**: يرى أن هذا النوع من الاندماج أقل درجة وشدة بين الفرد ومنظمته، لأن العلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين تقوم على أساس حساب المنافع المتبادلة بين الفرد وبين منظمته.

(3) **الانهماك الإلزامي أو الاندماج الإغترابي**: يمثل هذا النوع اندماجاً وتوجهاً سلبياً في علاقة الفرد مع منظمته، فاندماج الفرد هنا خارج عن إرادته نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة عليه (الهيجان، 1998، 35-36).

3- **آنجل وبيري (Angle & Perry، 1983)**: يعتقد آنجل وبيري أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما:

(1) نموذج الفرد أساساً للولاء التنظيمي: ينظر هذا النموذج إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات السابقة بكونها محددات ومؤثرات على سلوك الفرد فيما يتعلق بتعامله مع الاختيارات الموجودة المطروحة في مجال العمل.

(2) نموذج المؤسسة أساساً للولاء التنظيمي: ينظر إلى أن العمليات التي تحدد الولاء التنظيمي تحدث في المؤسسة، حيث يتم التفاعل بين الفرد والمؤسسة نتيجة للعمل فيها (الهيجان، 1988، 41).

4- أكد ستاو (Staw، 1977) وسالانيك (Salanik، 1977): على ضرورة التفريق بين الولاء التنظيمي كالسلوك التنظيمي والولاء التنظيمي كسلوك اجتماعي واقترحا نوعين من الولاء التنظيمي:

(1) الولاء التنظيمي الاتجاهي (الموقفي) **Commitment Attitudinal**: يقصد به العمليات التي من خلالها وعن طريقها تتطابق أهداف الفرد وقيمه مع أهداف المؤسسة وقيمتها وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار فيها (سلمان، 2004، 79).

(2) الولاء السلوكي **Commitment Behavioral** تقوم فكرة هذا النوع من الولاء التنظيمي على أساس العمليات التي عن طريقها ومن خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمؤسسة وملتزماً فيها من خلال سلوكه السابق وخبراته الماضية (الهيجان، 1988، 38).

5- أورلي (O'Reilly et al...1990): يعكس الولاء التنظيمي حالة نفسية تربط الفرد بمنظمته يمكن أن يأخذ ثلاثة أشكال وهي (نعساني، 2001، 85):

(1) الإذعان أو يطلق عليه الولاء التنظيمي أو الالتزام ذو الأثر الفعال: ويشير هذا النوع من الولاء التنظيمي إلى أن الالتزام والولاء التنظيمي بالمؤسسة ناجم عن المنفعة المادية من جوائز ومكافآت من جهة، ولتفادي العقاب من جهة أخرى وليس بسبب الاقتناع أو القناعة بأهداف المؤسسة وقيمتها (Abrahamson، 2002، 14).

(2) التطابق: يقبل الفرد بناء علاقة مرضية أو المحافظة عليها مع منظمته لأنه يشعر بالفخر والاعتزاز بكونه جزءاً منها.

(3) **التدويت:** يقبل الفرد الاتجاهات والسلوك الخاص بالمؤسسة نظراً لتطابقها مع سلوكه واتجاهاته (الزهراني، 2004، 1).

6-ألين وماير (Allen & Meyer 1991): يرى ألين وماير أن التعريفات المتعددة للولاء تقوم على فكرة أن الولاء التنظيمي والانتماء حالة نفسية تميز علاقة الفرد مع المؤسسة ولها تأثيرات حول قراره في البقاء فيها وبناءً على ذلك فقد ميزوا بين ثلاثة أشكال للولاء التنظيمي (نعساني، 2001، 87):

(1) **الولاء التنظيمي الوجداني (الولاء العاطفي) Affective Commitment:** يشير إلى الارتباط

العاطفي للفرد مع منظمته وتطابقه معها والإحساس النفسي بالولاء التنظيمي تجاه المؤسسة التي يعمل بها، فاستمرار الفرد في العمل داخل المؤسسة ناجم عن رغبته في ذلك.

(2) **الولاء التنظيمي المستمر Continuance Commitment:** إدراك الفرد ووعيه بالتكاليف المادية وغير المادية التي تتجم وتنتج عن تركه للمؤسسة ومغادرتها.

(3) **الولاء التنظيمي المعياري Normative commitment:** شعور الفرد بالالتزام والتعهد بالاستمرار في العمل ومواصلة عضويته في المؤسسة لتحقيق أهدافها (Abrahamson، 2002، 14).

11-2- العوامل التي تسبق الولاء التنظيمي

توجد عدة عوامل تسبق الولاء التنظيمي لدى العاملين نحو منظماتهم ومن بينها:

(1) **العوامل الشخصية:** تتمثل في العمر ومدة الخدمة وتولي المناصب والمستوى التعليمي والنوع والصفات الشخصية المختلفة.

(2) **العوامل الوظيفية:** العوامل التي ترتبط بالتأثيرات والأعمال وخصائص الوظيفية والأثر الوظيفي الذي يتمثل في مدى القيام بالوظيفة وصراع الدور وغموضه.

(3) **العوامل البنيوية:** تتمثل في عدة مميزات بنيوية هي: حجم المؤسسة، وجود اتحاد عمال، مدى الرقابة، مركزية السلطة، وهي من ضمن العوامل ذات التأثير المباشر في الولاء التنظيمي.

(4) **عوامل الخبرة:** فقد تبين أن لمتغير الخبرة المهنية علاقة بالولاء التنظيمي فقد تبين أن شعور العاملين بأهميتهم بالنسبة لأهمية المؤسسة يزداد ولاؤهم لها (اللوذي، 1999، 126).

2-12- العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي

تُشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي إلى أن من أهم العوامل التي تُساهم في تنمية ولاء العاملين لمؤسساتهم هي:

(1) **المكانة الاجتماعية:** يقصد بالمكانة تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي، وقد تكون المكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية ويرتبط الأفراد ببعض في المؤسسة حسب مراتبهم بترتيب هرمي تحدد فيه كل مرتبة منها: الدرجة الرسمية، الأجور، الأقدمية في التعيين إضافة إلى الأسباب التي يحصل عليها خارج المؤسسة كالتعليم والمكانة المهنية.

(2) **المناخ التنظيمي:** يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص الداخلية لبيئة العمل (عبوري، 2006، 212).

2-13- الولاء التنظيمي والخصائص الديموغرافية

(1) **العمر:** بينت نتائج عدة دراسات وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والعمر، فقد تبين أنه كلما تقدم العمال في العمر كانوا أكثر واقعية وقناعة من ذي قبل، وقلت البدائل المتاحة أمامهم للانتقال إلى مؤسسات أخرى (العمرى، 2004، 127)، كذلك أشارت الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والعمر وطول مدة الخدمة في المؤسسة كالدراسة التي أجريت لاختبار مدى تأثير العمر ومدة الخدمة في المؤسسة والمركز الوظيفي في الولاء التنظيمي لمجموعة من العلماء والباحثين، فقد تبين أن الولاء التنظيمي يرتبط ببعض الخصائص الشخصية مثل طول مدة الخدمة في المؤسسة والعمر والمركز الوظيفي، أي إنه كلما طالت مدة خدمة الفرد في المؤسسة (أكثر من 10 سنوات)، وكان مركزه الوظيفي عالياً كان ولاؤه عالياً، وهذا الولاء فُسِّرَ على أساس الفرص والمكافآت والاعتراف الذي تُتيحه المؤسسة لأعضائها من ذوي

الخبرة الطويلة والمراتب العليا، إضافة إلى زيادة الخبرة في أداء الأعمال؛ وعندما يزداد عدد سنوات خدمة العامل في المؤسسة تكون فرصته أكبر في الحصول على بعض الامتيازات الوظيفية، والمكافآت المعنوية، وازدياد الاهتمام والتقدير الشخصي، كما يتفاعل العامل اجتماعياً ويقوم عديد من العلاقات الاجتماعية مع زملائه في المؤسسة، وبذلك يزداد ارتباطه بالمؤسسة ويزيد ولاؤه لها (العمرى، 2004، 127).

(2) **الولاء التنظيمي ومستوى التعليم:** تباينت نتائج الدراسات حول العلاقة بين مستوى التعليم والولاء التنظيمي، وإن كانت غالبية النتائج تميل إلى تأكيد الارتباط السالب بين المستوى التعليمي للعامل والولاء التنظيمي، نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعات العامل ذي المؤهل العالي وطموحاته وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، إضافة إلى تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع مستوى تأهيله العلمي؛ وأكدت دراسة أجريت على ثلاث فئات: المديرين، العمال المهرة، العمال شبه المهرة، وأعضاء الهيئة التدريسية في إحدى الجامعات الكبيرة، على أن العمر ومدة الخدمة ومستوى التعليم من أكثر العوامل تأثيراً في الولاء التنظيمي إلا أن علاقة العمر ومدة الخدمة مع الولاء التنظيمي كانت إيجابية أما علاقة المستوى التعليمي مع الولاء التنظيمي فكانت سلبية؛ ولم تتوصل بعض الدراسات إلى نتائج حاسمة للعلاقة بين المستوى التعليمي والولاء التنظيمي، في حين كشفت نتائج عدة دراسات عن علاقة طردية إيجابية بينهما.

3- العلاقة بين التدريب والولاء التنظيمي

من المؤكد أن الولاء التنظيمي يؤثر على إنتاجية العامل وبالتالي على إنتاجية المؤسسة وبالتالي تحرص المؤسسات على تحسين مستوى الولاء التنظيمي لدى عمالها وتتبع في سبيل ذلك طرقاً وأساليب متعددة منها: تحسين المكانة الاجتماعية لعمالها، مساعدة العمال على تلبية احتياجاتهم واحتياجات أسرهم وإشباعها، العمل على إيجاد نظام حوافز مادية ومعنوية عادل يعمل على إثارة دافعية العمال وتعزيز حماسهم وتقنيتهم بالمنظمة وولائهم لها، رفع درجة الثقة بين العاملين ومؤسساتهم، التنشئة التنظيمية ويقتصد بها العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك المتوافق مع مصالح المؤسسة وأهدافها، وللتنشئة التنظيمية أثر

مهم في تحقيق كفاءة المنظمات وفعاليتها وسرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد وإخلاصه وولائه وتمسكه بالمنظمة، وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين، زيادة الرضى الوظيفي لأنه من العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي، تحسين مستوى الروح المعنوية لدى العاملين، تشجيع روح المبادرة والإبداع، العمل على تحسين مهارات العاملين وإتقانهم العاملين لأعمالهم ويتم ذلك من خلال الحرص على التدريب المستمر للعاملين.

يعد التدريب أحد الأساليب الرئيسية التي تستخدمها المؤسسات لزيادة الأداء الوظيفي وتحسينه فقد قامت عدة دراسات بفحص العلاقة بين التدريب والولاء التنظيمي من خلال النظر في متغيرات عدة مثل: الوعي بالقواعد والروح المعنوية والجودة المدركة للإدارة، لتقييم ما إذا كانت هناك آثار غير مباشرة حدثت بين التدريب والولاء التنظيمي. وكانت النتائج أن الأدلة المقنعة تتحدث بصوت عالٍ عن ضرورة تنفيذ برامج تدريبية عالية الجودة. التدريب هو سبب نجاح المنظمات لأنه ليس فقط له علاقة إيجابية مباشرة مع الروح المعنوية والإشراف على التدريب، والوعي بالقواعد ولكن أيضاً له تأثير كبير غير مباشر على الولاء التنظيمي (Wesley, 1999).

الفصل الثالث منهج الدراسة ومجتمعها وأدواتها وعينتها

1- مقدمة

يتضمن هذا الفصل الحديث عن منهج الدراسة، متغيراتها، مجتمعها، عينتها، أدواتها إعدادها وخصائصها السيكمترية، حدودها، مصطلحاتها وتعريفاتها النظرية والإجرائية.

2- منهج الدراسة

نظراً لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها وأسئلتها اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يهتم بالحالة الراهنة للظاهرة في طبيعة الظروف والممارسات والاتجاهات السائدة حالياً ويهتم بوصف النشاطات والعمليات ويمكن أن يهتم بالعلاقات السائدة من الظواهر الجارية ويشمل محاولات التنبؤ بالوقائع في المستقبل وتطبيقها في البحث العلمي من خلال عدة خطوات منهجية وهي: تحديد المشكلة واستخلاص الفرضيات وجمع البيانات وتحليلها واستخراج النتائج والاستنتاجات؛ ومن ذلك الاعتماد على البيانات ومعرفة مجتمع إحصائي محدد المواصفات يتم تمثيله عادة بعينة معرفة نوعاً وعدداً وبالطريقة التي يتم انتقاؤها فيها وقد تكون البيانات التي يتم جمعها نوعية كما في الدراسات التي تهتم بفحص طبيعة الظاهرة ويصفها (الشريفين والكيلاني، 2007، 42).

3- متغيرات الدراسة

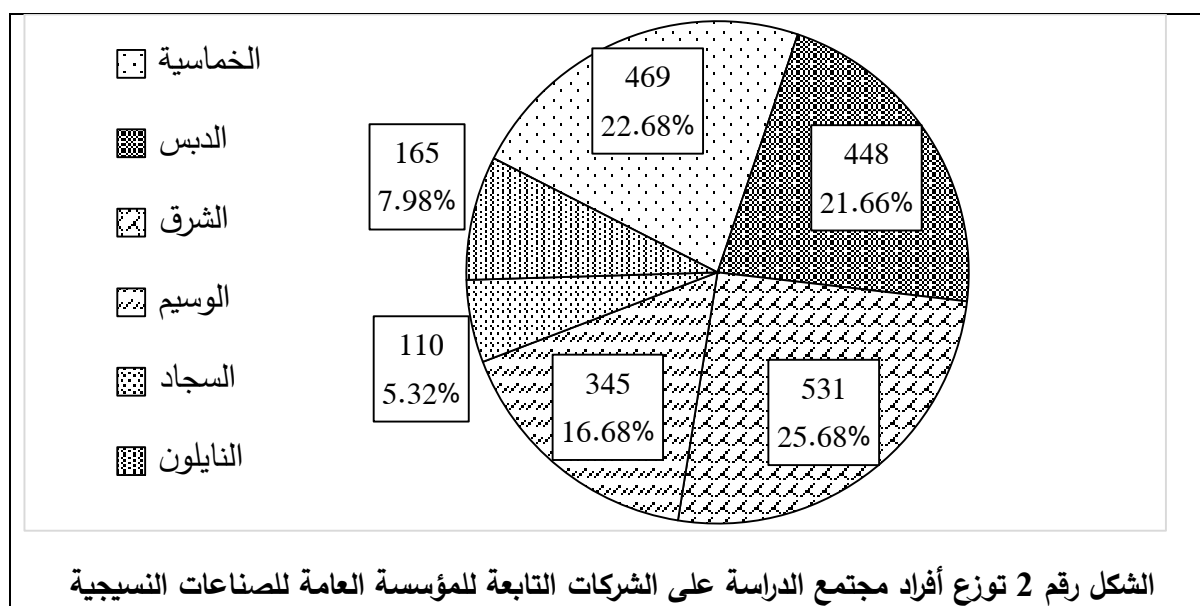
التدريب، الولاء التنظيمي، الجنس أو النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية التي خضع لها في العامل، العمر المهني، المسمى الوظيفي (عامل، مدير، معاون مدير، رئيس دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة).

4- المجتمع الأصلي للدراسة

يشمل المجتمع الأصلي للدراسة العاملين في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق وريفها كافة ويبين الجدول التالي أعداد العاملين فيها:

الجدول رقم 2 الشركات التابعة للمؤسسة العامة للصناعات النسيجية في محافظة دمشق وريفها

الشركة	الخماسية	الدبس	الشرق	الوسيم	السجاد	النايلون	المجموع
عدد العاملين	469	448	531	345	110	165	2068
%	22.68	21.66	25.68	16.68	5.32	7.98	100.00



5- عينة الدراسة

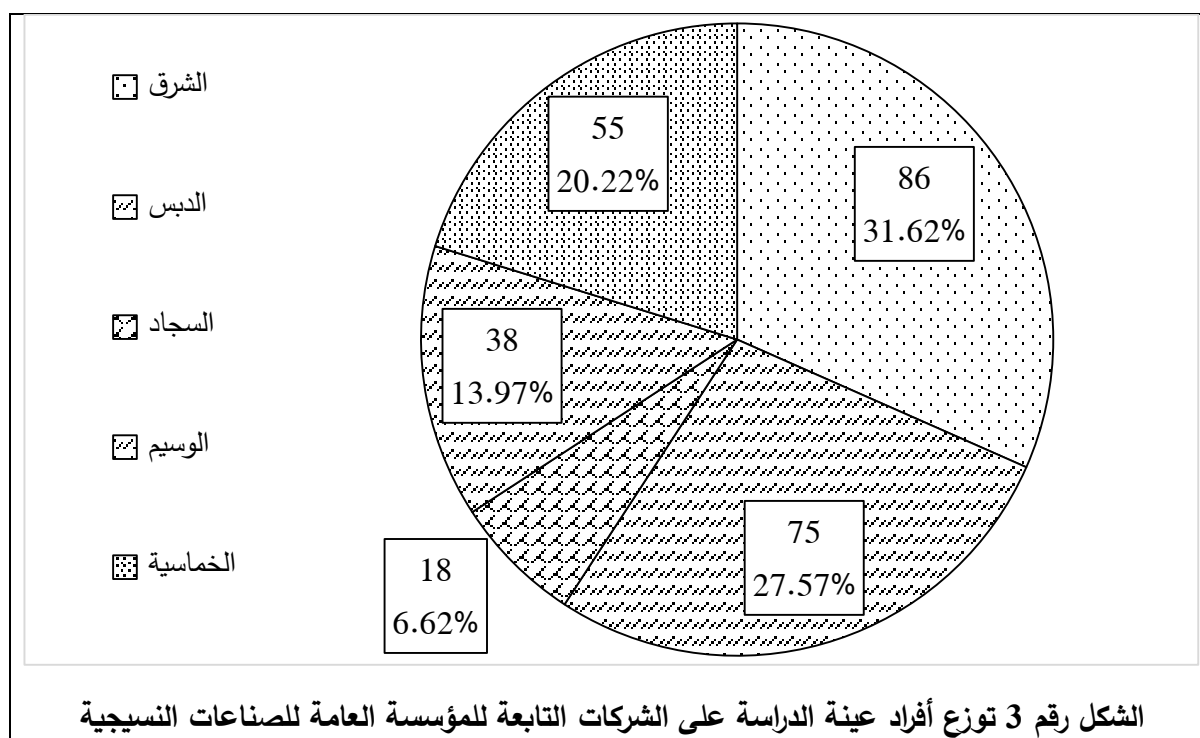
بلغ عدد العاملين في عينة الدراسة 272 عاملاً وعاملة تم اختيارهم بالطريقة العرضية، من أصل

المجتمع الأصلي البالغ 2068 عاملاً أي أن نسبة تمثيل المجتمع الأصلي في عينة الدراسة 13.15%.

الجدول رقم 3 توزيع العاملين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة

العمر المهني	العدد	%	المسمى الوظيفي	العدد	%
من سنة إلى 5 سنوات	66	24.26%	عامل	193	70.96%
من 6 إلى 10 سنوات	52	19.12%	رئيس قسم	32	11.76%
من 11 إلى 15 سنة	50	18.38%	رئيس شعبة	9	3.31%
من 16 إلى 20 سنة	44	16.18%	رئيس دائرة	34	12.50%
من 21 إلى 25 سنة	39	14.34%	معاون مدير	1	0.37%
من 26 إلى 30 سنة	15	5.51%	مدير	3	1.10%
من 31 إلى 35 سنة	6	2.21%	الكلي	272	100.00%
الكلي	272	100.00%	فئة عدد الدورات التدريبية	العدد	%
الشركة	العدد	%	بلا دورات	11	4.04%
الشرق	86	31.62%	دورة إلى 3 دورات	134	49.26%

25.00%	68	4 إلى 6 دورات	27.57%	75	الدبس
14.34%	39	من 7 إلى 9 دورات	6.62%	18	السجاد
7.35%	20	10 دورات أو أكثر	13.97%	38	الوسيم
100.00%	272	الكلي	20.22%	55	الخماسية
%	العدد	الجنس	100.00%	272	الكلي
29.04%	79	الإناث	%	العدد	المؤهل العلمي
70.96%	193	الذكور	35.29%	96	إعدادية أو أقل
100.00%	272	الكلي	37.13%	101	ثانوية
			18.38%	50	معهد متوسط
			9.19%	25	جامعية
			100.00%	272	الكلي



6- أسئلة الدراسة

حاول الباحث في الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة التالية:

- (1) ما مستوى التدريب لدى عينة الدراسة.
- (2) ما مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة.
- (3) إلى أي مدى يسهم التدريب في التنبؤ بمستوى الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة.

4) ما طبيعة الفروق في إجابات العاملين أفراد العينة على الاستبانتين وفقاً لبعض المتغيرات المهنية والشخصية؟

7- أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف:

- أثر التدريب في مستوى الولاء التنظيمي.
- مستوى التدريب لدى عينة الدراسة.
- مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة.
- طبيعة الفروق في إجابات العاملين من أفراد العينة على مقاييس الدراسة وفقاً لبعض المتغيرات الشخصية والمهنية (العمر المهني، المؤهل العلمي، الجنس، عدد الدورات التدريبية، المسمى الوظيفي).

8- فرضيات الدراسة

- 1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة.
- 2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة التدريب تبعاً لمتغيرات الدراسة (العمر المهني، المؤهل العلمي، الجنس، عدد الدورات التدريبية، المسمى الوظيفي).
- 3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة الولاء التنظيمي تبعاً لمتغيرات الدراسة (العمر المهني، المؤهل العلمي، الجنس، عدد الدورات التدريبية، المسمى الوظيفي).

9- مصطلحات الدراسة

1-9- التدريب

التدريب Training نشاط مُخطط يهدف إلى إحداث تغييرات لدى الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات المهنية ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة قادرين على القيام بأعمالهم بكفاءة ومقدرة عالية عند تولي المسؤوليات التي سوف تُسند إليهم (عربي كاتب وسعدا، 2018، 176).

التدريب إجرائياً هو الدرجة التي يحصل عليها العامل على استبانة التدريب المكون من الأبعاد التالية:

مضمون التدريب، كفاية التدريب، إدارة التدريب، فاعلية التدريب، تنفيذ التدريب، تقييم التدريب.

2-9- الولاء التنظيمي

تعددت تعريفات الولاء التنظيمي تبعاً للباحثين والزوايا التي ينظرون منها إليه، فيعرفه بعضهم بأنه فقد

رغبة العاملين في ترك المؤسسة التي يعملون فيها، ويرى بوكانان أن الولاء التنظيمي يعني تعلق الأفراد بأهداف

المؤسسة وقيمها بغض النظر عن القيم المادية التي يحققونها في المؤسسة.

يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه القوة الأساسية لاندماج الفرد ومشاركته في مؤسسة معينة، ويُشار إلى

أن الالتزام يعبر عن رغبة الفرد في بذل مستوى عال من الجهود لصالح المؤسسة ورغبة شديدة للبقاء فيها، ومن

ثم قبول أهدافها وقيمها؛ فقبول الفرد أهداف المؤسسة وقيمها يُعد جزءاً أساسياً من الالتزام تجاه المؤسسة، وتقصص

هذه الأهداف والقيم يُعد تأكيداً إضافياً للارتباط العاطفي بالمؤسسة، والولاء التنظيمي إخلاص الفرد للمؤسسة

ورغبته في تحقيق أهدافها وشعوره بالفخر والاعتزاز بالانتماء إليها، كما أنه يعكس شعوراً عاطفياً (عبوري،

2006، 206-207).

إجرائياً هو الدرجة التي يحصل عليها العامل على استبانة الولاء التنظيمي المكون من الأبعاد التالية:

الولاء السلوكي، الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي، الولاء الاستمراري.

10- حدود الدراسة

(1) **الحدود الزمانية:** تم تطبيق أدوات الدراسة خلال المدة من 2021/8/11 إلى 2022/4/12.

(2) **الحدود المكانية:** عدد من الشركات التابعة للمؤسسة الصناعات النسيجية: الخماسية، الشرق، الوسيم،

الدبس، السجاد.

(3) **الحدود البشرية:** العاملين في الشركات التابعة للمؤسسة العامة للصناعات النسيجية.

(4) **الحدود العلمية:** تتمثل في التدريب والولاء التنظيمي وأبعادهما المبينة في الأدوات المخصصة لقياسهما

وخصائصها السيكمترية لدى 272 عاملاً وعاملة.

11- أدوات الدراسة إعدادها وخصائصها السيكمترية

استخدم الباحث في الدراسة الحالية: استبانة التدريب، استبانة الولاء التنظيمي.

11-1- استبانة التدريب

قام الباحث بإعداد استبانة الخاص للتدريب المهني عبر عدة خطوات:

- (1) الإحاطة النظرية بموضوع التدريب من خلال العودة إلى الدراسات السابقة والتراث النظري.
- (2) الاطلاع على مجموعة من مقاييس التدريب التي استخدمت في عدد من الدراسات ومنها: دراسة دارب نصر 2011، دراسة الغامدي 2000، دراسة التركي 2004، دراسة الغملاسي 2005، دراسة وحدة البحوث والدراسات في المجلس الأعلى للإعلام الأردني 2007، دراسة المديميغ 2007، دراسة الحروي 2007، دراسة عويضة 2008 فلسطين، دراسة البقمي 2008، دراسة نعمان 2008، دراسة الجهني 2008، دراسة ميا وآخرون 2009، دراسة العنزي 2009، دراسة القاسم 2010.
- (3) تحديد العناصر الأساسية المراد قياسها أي أبعاد التدريب وهي: مضمون التدريب، كفاية التدريب، إدارة التدريب، فاعلية التدريب، تنفيذ التدريب، تقويم التدريب.
- (4) تحويل عناصر وأبعاد التدريب إلى مجموعة من العبارات والبنود.
- (5) العرض على المحكمين: قام الباحث بعرض الاستبانة بصورتها الأولية على السادة المحكمين فتم حذف بندين فأصبحت الاستبانة 27 بدلاً من 29 بنداً.
- (6) تصحيح الاستبانة: تتدرج خيارات الإجابة على الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (أرفض بشدة - أرفض - لا رأي لي - موافق - موافق بشدة).
- (7) الاستبانة بصورتها النهائية للتطبيق الاستطلاعي: بعد هذه المراحل التي مرت بها استبانة التدريب أصبح جاهزاً بصورته النهائية للتطبيق الاستطلاعي فتضمن 27 عبارة تقيس الأبعاد التالية: مضمون التدريب، كفاية التدريب، إدارة التدريب، فاعلية التدريب، تنفيذ التدريب، تقويم التدريب.

2-11- الخصائص السيكومترية لاستبانة التدريب

- أ- **الصدق الظاهري:** للتأكد من صدق استبانة التدريب قام الباحث بعرضه على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم 10 محكمين من كلية التربية لإبداء رأيهم وتقديم مقترحاتهم حولها، ووافق جميعهم على بنود الاستبانة في قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه، مع تقديم مجموعة من التعديلات اقتضت على إعادة صياغة بعض العبارات أو حذفها؛ اعتمد الباحث معيار موافقة 70% من المحكمين فأكثر لقبول العبارة، وبعد إجراء التعديلات أصبح الاستبانة بصورته النهائية مكوناً من 27 بنداً.
- ب- **صدق البناء الداخلي:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لاستبانة التدريب قام الباحث بتطبيقه على عينة استطلاعية بلغ عدد أفرادها 32 عاملاً وعاملة تم استبعادهم من عينة الدراسة الأساسية كما تم التحقق من صدق البناء الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 4 معاملات ارتباط عبارات استبانة التدريب مع مجالها ومع الدرجة الكلية

العبارة	مع مجالها	القيمة الاحتمالية	القرار	مع الدرجة الكلية	القيمة الاحتمالية	القرار
إدارة التدريب 1	0.850	0.000	دال 0.01	0.646	0.000	دال 0.01
إدارة التدريب 2	0.572	0.001	دال 0.01	0.493	0.004	دال 0.01
إدارة التدريب 3	0.686	0.000	دال 0.01	0.723	0.000	دال 0.01
إدارة التدريب 4	0.653	0.000	دال 0.01	0.534	0.002	دال 0.01
إدارة التدريب 5	0.783	0.000	دال 0.01	0.532	0.002	دال 0.01
تقويم التدريب 6	0.811	0.000	دال 0.01	0.625	0.000	دال 0.01
تقويم التدريب 7	0.786	0.000	دال 0.01	0.718	0.000	دال 0.01
تقويم التدريب 8	0.614	0.000	دال 0.01	0.577	0.001	دال 0.01
تقويم التدريب 9	0.788	0.000	دال 0.01	0.585	0.000	دال 0.01
تنفيذ التدريب 10	0.841	0.000	دال 0.01	0.536	0.002	دال 0.01
تنفيذ التدريب 11	0.770	0.000	دال 0.01	0.567	0.001	دال 0.01

العبارة	مع مجالها	القيمة الاحتمالية	القرار	مع الدرجة الكلية	القيمة الاحتمالية	القرار
تنفيذ التدريب12	0.759	0.000	دال 0.01	0.593	0.000	دال 0.01
تنفيذ التدريب13	0.565	0.001	دال 0.01	0.618	0.000	دال 0.01
فاعلية التدريب14	0.620	0.000	دال 0.01	0.504	0.003	دال 0.01
فاعلية التدريب15	0.786	0.000	دال 0.01	0.618	0.000	دال 0.01
فاعلية التدريب16	0.770	0.000	دال 0.01	0.604	0.000	دال 0.01
فاعلية التدريب17	0.732	0.000	دال 0.01	0.491	0.004	دال 0.01
فاعلية التدريب18	0.584	0.000	دال 0.01	0.523	0.002	دال 0.01
كفاية التدريب19	0.728	0.000	دال 0.01	0.458	0.008	دال 0.01
كفاية التدريب20	0.585	0.000	دال 0.01	0.568	0.001	دال 0.01
كفاية التدريب21	0.752	0.000	دال 0.01	0.651	0.000	دال 0.01
كفاية التدريب22	0.721	0.000	دال 0.01	0.493	0.004	دال 0.01
مضمون التدريب23	0.658	0.000	دال 0.01	0.552	0.001	دال 0.01
مضمون التدريب24	0.770	0.000	دال 0.01	0.565	0.001	دال 0.01
مضمون التدريب25	0.578	0.001	دال 0.01	0.582	0.000	دال 0.01
مضمون التدريب26	0.732	0.000	دال 0.01	0.516	0.003	دال 0.01
مضمون التدريب27	0.562	0.001	دال 0.01	0.524	0.002	دال 0.01

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

• **ترابط العبارة مع مجالها:** تراوحت معاملات ارتباط العبارة مع مجالها من 0.562 إلى 0.850، وهي

معاملات ترابط جيدة لتحقيق أهداف الدراسة وكلها دالة إحصائياً عند 0.01.

• **ترابط العبارة مع الدرجة الكلية:** تراوحت معاملات ارتباط العبارة مع الدرجة الكلية من 0.458 إلى

0.723 وهي معاملات ترابط جيدة تلبي تحقيق أهداف الدراسة وكلها دالة إحصائياً عند 0.01.

الجدول رقم 5 معاملات ارتباط أبعاد استبانة التدريب مع بعضها ومع الدرجة الكلية

الأبعاد		إدارة	تقويم	تنفيذ	فاعلية	كفاية	مضمون	التدريب
إدارة التدريب	الارتباط		0.769	0.726	0.473	0.502	0.442	0.814
القيمة	الاحتمالية		0.000	0.000	0.006	0.003	0.011	0.000
	القرار		0.01 دال	0.01 دال	0.01 دال	0.01 دال	0.05 دال	0.01 دال
تقويم التدريب	الارتباط	0.769		0.616	0.425	0.468	0.570	0.820
القيمة	الاحتمالية	0.000		0.000	0.015	0.007	0.001	0.000
	القرار	0.01 دال		0.01 دال	0.05 دال	0.01 دال	0.01 دال	0.01 دال
تنفيذ التدريب	الارتباط	0.726	0.616		0.450	0.403	0.528	0.759
القيمة	الاحتمالية	0.000	0.000		0.010	0.022	0.002	0.000
	القرار	0.01 دال	0.01 دال		0.01 دال	0.05 دال	0.01 دال	0.01 دال
فاعلية التدريب	الارتباط	0.473	0.425	0.450		0.721	0.662	0.788
القيمة	الاحتمالية	0.006	0.015	0.009		0.000	0.000	0.000
	القرار	0.01 دال	0.05 دال	0.01 دال		0.01 دال	0.01 دال	0.01 دال
كفاية التدريب	الارتباط	0.502	0.468	0.403	0.721		0.692	0.780
القيمة	الاحتمالية	0.003	0.007	0.022	0.000		0.000	0.000
	القرار	0.01 دال	0.01 دال	0.05 دال	0.01 دال		0.01 دال	0.01 دال
مضمون التدريب	الارتباط	0.442	0.570	0.528	0.662	0.692		0.817
القيمة	الاحتمالية	0.011	0.001	0.002	0.000	0.000		0.000
	القرار	0.01 دال	0.01 دال	0.01 دال	0.01 دال	0.01 دال		0.01 دال
التدريب	الارتباط	0.814	0.820	0.759	0.788	0.780	0.817	
القيمة	الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	القرار	0.01 دال	0.01 دال	0.01 دال	0.01 دال	0.01 دال	0.01 دال	
	العدد	32	32	32	32	32	32	32

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الترابط بين أبعاد الاستبانة قد تراوحت بين 0.403 إلى 0.769 وجميعها دالة إحصائياً عند 0.01؛ كما يتضح أن معاملات الترابط بين أبعاد الاستبانة ودرجته الكلية قد تراوحت بين 0.759 إلى 0.820 مما يؤكد أن كافة الأبعاد منسجمة مع بعضها وتقيس شيئاً واحداً.

ج- **الصدق التمييزي:** تم تقسيم درجات أفراد العينة الاستطلاعية إلى أربعة ربيعات: الربع الأول الدرجات المنخفضة أصغر 0-25%، الثاني الدرجات الأصغر من المتوسط 25-50%، الثالث الدرجات الأكبر من المتوسط 50-75%، الرابع الدرجات المرتفعة أكبر من 75-100% كما تم ترتيب درجات أفراد العينة الاستطلاعية تصاعدياً من الأصغر إلى الأكبر، ثم تم أخذ أعلى 25% منها وأدنى 25%، للتأكد فيما إذا كان الاستبانة قادراً على التمييز بين ذوي الدرجات المرتفعة وذوي الدرجات المنخفضة، كما يبين الجدول التالي نتائج اختبار مان ويتني لدلالة الفروق بين الربع الأول (ذوي الدرجات المنخفضة) والربع الرابع (ذوي الدرجات المرتفعة) على استبانة التدريب.

الجدول رقم 6 نتائج اختبار مان ويتني للتحقق من الصدق التمييزي لاستبانة التدريب

الأبعاد	الربع	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	U	Z	القيمة الاحتمالية	القرار
إدارة التدريب	المنخفض	10	5.50	55.00	0.00	2.913-	0.002	دالة 0.01
	المرتفع	4	12.50	50.00				
تقويم التدريب	المنخفض	6	3.50	21.00	0.00	3.047-	0.002	دالة 0.01
	المرتفع	6	9.50	57.00				
تنفيذ التدريب	المنخفض	5	3.00	15.00	0.00	3.244-	0.001	دالة 0.01
	المرتفع	10	10.50	105.00				
فاعلية التدريب	المنخفض	5	3.00	15.00	0.00	2.969-	0.002	دالة 0.01
	المرتفع	8	9.50	76.00				
كفاية التدريب	المنخفض	7	4.00	28.00	0.00	3.209-	0.001	دالة 0.01
	المرتفع	7	11.00	77.00				
مضمون التدريب	المنخفض	7	4.00	28.00	0.00	3.209-	0.001	دالة 0.01

الأبعاد	الرتب	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	U	Z	القيمة الاحتمالية	القرار
	المرتفع	7	11.00	77.00				
التدريب	المنخفض	8	4.50	36.00	0.00	3.249-	0.000	دالة 0.01
	المرتفع	7	12.00	84.00				

يتبين من الجدول السابق أن قيم Z قد تروحت بين -2.913 إلى -3.249 وكانت جميعها دالة

إحصائياً عند 0.01، وهذا يعني أن استبانة التدريب تتصف بالصدق التمييزي، أي إنها قادرة على التمييز بدقة بين ذوي الدرجات المرتفعة والدرجات المنخفضة.

د- **الثبات:** تم التحقق من مؤشرات ثبات استبانة التدريب وأبعادها بعدة طرق: بالاتساق الداخلي باستخدام

معادلة ألفا كرونباخ، وبالتصنيف وبالإعادة، وبلغت قيمة ألفا كرونباخ بالنسبة لاستبانة التدريب 0.913

وهو معامل مرتفع ويمكن الوثوق به وبكل بُعد من أبعاده، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 7 مؤشرات ثبات استبانة التدريب

الأبعاد	الثبات بالإعادة	القيمة الاحتمالية	القرار	ألفا كرونباخ	بالتصنيف سبيرمان براون	بالتصنيف جوتمان
إدارة التدريب	0.660	0.000	دال 0.01	0.748	0.773	0.759
تقويم التدريب	0.621	0.000	دال 0.01	0.734	0.694	0.675
تنفيذ التدريب	0.787	0.000	دال 0.01	0.721	0.830	0.801
فاعلية التدريب	0.867	0.000	دال 0.01	0.716	0.760	0.742
كفاية التدريب	0.486	0.005	دال 0.01	0.646	0.760	0.746
مضمون التدريب	0.455	0.009	دال 0.01	0.672	0.738	0.673
الدرجة الكلية للتدريب	0.831	0.000	دال 0.01	0.913	0.767	0.765

يتبين من الجدول السابق ومن معاملات الثبات أن استبانة التدريب تتصف بالثبات ويمكن الوثوق به؛

وبناء على ما سبق يمكن القول إن استبانة التدريب يتمتع بالصدق والثبات المناسبين الأمر الذي يجعله صالحاً

للاستخدام في الدراسة الحالية.

3-11- استبانة الولاء التنظيمي

قام الباحث بإعداد استبانة خاص للولاء التنظيمي عبر عدة خطوات:

- (1) الإحاطة النظرية بموضوع الولاء التنظيمي من خلال العودة إلى الدراسات السابقة والتراث النظري.
- (2) الاطلاع على مجموعة من مقاييس الولاء التنظيمي التي تم استخدامها في عدد من الدراسات ومنها:

مقياس استقصاء الانتماء التنظيمي OCQ الذي ابتكره Porter المستخدم في دراسة الولاء التنظيمي للمدير السعودي ويتضمن هذا المقياس الأبعاد التالية: المشاعر الوجدانية، الدوافع، تطابق قيم الفرد مع المؤسسة، المشاعر العاطفية، قائمة الاستقصاء التي صممها (Mayco & Allen, 1990) لقياس أبعاد الانتماء التنظيمي وتأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي وتضمن هذه الأبعاد (الوجداني، المستمر، الأدبي)، مقياس الانتماء التنظيمي المستخدم في دراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي وتضمن هذا المقياس الأبعاد التالية (الوجداني، الاستمراري، الأخلاقي)، مقياس الولاء التنظيمي المستخدم في دراسة دارب نصر 2008، دراسة ويسبي 2009، دراسة سعدا 2014، دراسة نعساني 2001، دراسة الشعلان 2002، دراسة الهذلول 2002، دراسة عبد الرازق 2004، دراسة الأحمدى 2006، دراسة عويضة 2008، دراسة نعمان 2008.
- (3) تحديد العناصر الأساسية المراد قياسها أي أبعاد الولاء التنظيمي وهي: الولاء الأخلاقي، الولاء العاطفي، الولاء الاستمراري، الولاء السلوكي.
- (4) تحويل عناصر الولاء التنظيمي وأبعاده إلى مجموعة من العبارات والبنود.
- (5) العرض على المحكمين: قام الباحث بعرض الاستبانة بصورتها الأولية على السادة المحكمين في كلية التربية وقد بلغ عددهم 10 محكمين فتم حذف عبارتين من عبارات الاستبانة فأصبح عدد بنودها 21 بنداً بدلاً من 23 بنداً كما عدلت بعض العبارات وسيتم عرضها لاحقاً في فقرة الصدق الظاهري.
- (6) تصحيح الاستبانة: تتدرج خيارات الإجابة على الاستبانة وفق لمقياس ليكرت الخماسي: (موافق بشدة - موافق - لا رأي لي - أرفض - أرفض بشدة).

7) الاستبانة بصورتها النهائية للتطبيق الاستطلاعي: بعد هذه المراحل التي مر بها استبانة الولاء التنظيمي

أصبح جاهزاً بصورته النهائية للتطبيق الاستطلاعي فشمّل 21 عبارة تقيس الأبعاد التالية للولاء

التنظيمي وهي: الولاء الأخلاقي، الولاء السلوكي، الولاء العاطفي، الولاء الاستمراري.

4-11- الخصائص السيكومترية لاستبانة الولاء التنظيمي

أ- **الصدق الظاهري:** للتأكد من صدق استبانة الولاء التنظيمي قام الباحث بعرضه على مجموعة من

المحكمين بلغ عددهم 10 محكمين من كلية التربية لإبداء رأيهم ومقترحاتهم حولها، ووافق جميعهم على

بنود الاستبانة في قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه، مع تقديم مجموعة من التعديلات اقتضت على

إعادة صياغة بعض العبارات أو حذفها، اعتمد الباحث معيار موافقة 70% من المحكمين فأكثر لقبول

العبارة، وبعد إجراء هذه التعديلات أصبح الاستبانة بصورته النهائية مكوناً من 21 بنداً.

ب- **صدق البناء الداخلي:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لاستبانة الولاء التنظيمي قام الباحث بتطبيقه على

عينة استطلاعية بلغ عدد أفرادها 32 عاملاً وعاملة تم استبعادهم من عينة الدراسة كما تم التحقق من

صدق البناء الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة،

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 8 معاملات ارتباط عبارات استبانة الولاء التنظيمي مع أبعادها ومع الدرجة الكلية

العبارة	مع مجالها	القيمة الاحتمالية	القرار	مع الدرجة الكلية	القيمة الاحتمالية	القرار
الأخلاقي 1	0.664	0.000	دال 0.01	0.563	0.001	دال 0.01
الأخلاقي 2	0.753	0.000	دال 0.01	0.548	0.001	دال 0.01
الأخلاقي 3	0.753	0.000	دال 0.01	0.540	0.001	دال 0.01
الأخلاقي 4	0.721	0.000	دال 0.01	0.603	0.000	دال 0.01
الأخلاقي 5	0.648	0.000	دال 0.01	0.572	0.001	دال 0.01
الاستمراري 6	0.551	0.001	دال 0.01	0.599	0.000	دال 0.01
الاستمراري 7	0.567	0.001	دال 0.01	0.405	0.022	دال 0.05
الاستمراري 8	0.772	0.000	دال 0.01	0.578	0.001	دال 0.01

العبارة	مع مجالها	القيمة الاحتمالية	القرار	مع الدرجة الكلية	القيمة الاحتمالية	القرار
الاستمراري 9	0.674	0.000	دال 0.01	0.573	0.001	دال 0.01
الاستمراري 10	0.696	0.000	دال 0.01	0.770	0.000	دال 0.01
الاستمراري 11	0.666	0.000	دال 0.01	0.496	0.004	دال 0.01
الاستمراري 12	0.741	0.000	دال 0.01	0.847	0.000	دال 0.01
السلوكي 13	0.697	0.000	دال 0.01	0.617	0.000	دال 0.01
السلوكي 14	0.706	0.000	دال 0.01	0.661	0.000	دال 0.01
السلوكي 15	0.759	0.000	دال 0.01	0.558	0.001	دال 0.01
السلوكي 16	0.874	0.000	دال 0.01	0.816	0.000	دال 0.01
العاطفي 17	0.870	0.000	دال 0.01	0.693	0.000	دال 0.01
العاطفي 18	0.789	0.000	دال 0.01	0.701	0.000	دال 0.01
العاطفي 19	0.672	0.000	دال 0.01	0.522	0.002	دال 0.01
العاطفي 20	0.701	0.000	دال 0.01	0.659	0.000	دال 0.01
العاطفي 21	0.774	0.000	دال 0.01	0.741	0.000	دال 0.01
العدد	32	32	32	32	32	32

الجدول رقم 9 معاملات ارتباط أبعاد استبانة الولاء التنظيمي مع بعضها ومع الدرجة الكلية

		الأخلاقي	الاستمراري	السلوكي	العاطفي	الولاء التنظيمي
الأخلاقي	الارتباط		0.694	0.569	0.524	0.794
القيمة	الاحتمالية		0.000	0.001	0.002	0.000
	القرار		دال 0.01	دال 0.01	دال 0.01	دال 0.01
الاستمراري	الارتباط	0.694		0.655	0.641	0.900
القيمة	الاحتمالية	0.000		0.000	0.000	0.000
	القرار	دال 0.01		دال 0.01	دال 0.01	دال 0.01
السلوكي	الارتباط	0.569	0.655		0.837	0.867
القيمة	الاحتمالية	0.001	0.000		0.000	0.000
	القرار	دال 0.01	دال 0.01		دال 0.01	دال 0.01

الولاء التنظيمي	العاطفي	السلوكي	الاستمراري	الأخلاقي		
0.869		0.837	0.641	0.524	الارتباط	العاطفي
0.000		0.000	0.000	0.002	الاحتمالية	القيمة
دال 0.01		دال 0.01	دال 0.01	دال 0.01	القرار	
32	32	32	32	32	العدد	

ج- **الصدق التمييزي:** تم تقسيم درجات أفراد العينة الاستطلاعية إلى أربعة ربعيات: الربع الأول الدرجات المنخفضة من 0-25%، الثاني الدرجات الأصغر من المتوسط 25%-50%، الثالث الدرجات الأكبر من المتوسط 50%-75%، الرابع الدرجات المرتفعة أكبر 75%-100% كما تم ترتيب درجات أفراد العينة الاستطلاعية تصاعدياً من الأصغر إلى الأكبر، ثم تم أخذ أعلى 25% منها وأدنى 25%، للتأكد فيما إذا كان الاستبانة قادراً على التمييز بين ذوي الدرجات المرتفعة وذوي الدرجات المنخفضة، كما يبين الجدول التالي نتائج اختبار مان ويتني لدلالة الفروق بين الربع الأول (الدرجات المنخفضة) والربع الرابع (الدرجات المرتفعة) على استبانة الولاء التنظيمي.

الجدول رقم 10 نتائج اختبار مان ويتني للتحقق من الصدق التمييزي لاستبانة الولاء التنظيمي

الولاء	الربع	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	U	Z	القيمة الاحتمالية	القرار
الولاء الأخلاقي	المنخفض	9	5.00	45.00	0.00	-2.878	0.003	دالة 0.01
	المرتفع	4	11.50	46.00				
الولاء الاستمراري	المنخفض	6	3.50	21.00	0.00	-3.122	0.001	دالة 0.01
	المرتفع	8	10.50	84.00				
الولاء السلوكي	المنخفض	8	4.50	36.00	0.00	-3.995	0.000	دالة 0.01
	المرتفع	12	14.50	174.00				
الولاء العاطفي	المنخفض	7	4.00	28.00	0.00	-2.761	0.006	دالة 0.01
	المرتفع	4	9.50	38.00				
الولاء التنظيمي	المنخفض	8	4.50	36.00	0.00	-3.252	0.000	دالة 0.01

الولاء	الرتبة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	U	Z	القيمة الاحتمالية	القرار
الدرجة الكلية	المرتفع	7	12.00	84.00				

يتبين من الجدول السابق أن قيم Z تراوحت بين -2.761 إلى -3.955 وكانت جميعها دالة إحصائية

عند 0.01، وهذا يعني أن استبانة الولاء التنظيمي يتصف بالصدق التمييزي، أي إنه قادر على التمييز بين الدرجات المرتفعة والدرجات المنخفضة.

د- الثبات: تم التحقق من ثبات استبانة الولاء التنظيمي ومجالاته بعدة طرق: بالاتساق الداخلي باستخدام

معادلة ألفا كرونباخ، وبالتنصيف وبالإعادة، وكانت قيمة ألفا كرونباخ بالنسبة لاستبانة التدريب تساوي

0.915 وهو معامل مرتفع ويمكن الوثوق به وبكل بُعد من أبعاده، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 11 مؤشرات ثبات استبانة الولاء التنظيمي وأبعاده

الأبعاد	الثبات بالإعادة	القيمة الاحتمالية	القرار	ألفا كرونباخ	بالتنصيف سبيرمان براون	بالتنصيف جوتمان
الولاء الأخلاقي	0.663	0.000	دال 0.01	0.746	0.701	0.659
الولاء الاستمراري	0.457	0.008	دال 0.01	0.787	0.774	0.766
الولاء السلوكي	0.859	0.000	دال 0.01	0.751	0.723	0.707
الولاء العاطفي	0.854	0.000	دال 0.01	0.800	0.794	0.749
الولاء التنظيمي	0.752	0.000	دال 0.01	0.915	0.816	0.813

يتبين من الجدول السابق ومن معاملات الثبات أن استبانة الولاء التنظيمي وأبعاده يتصف بالثبات

ويمكن الوثوق به؛ وبناء على ما سبق يمكن القول إن استبانة الولاء التنظيمي تتمتع بالصدق والثبات المناسبين

الأمر الذي يجعله صالحاً للاستخدام.

12- إجراءات الدراسة

بعد أن أصبحت الاستبانتين جاهزين للتطبيق بصورتها النهائية، قام الباحث بعدة زيارات للشركات التابعة

للمؤسسة العامة للصناعات النسيجية في محافظتي دمشق وريفها وهي على الترتيب: الخامسة، الشرق، الوسيم،

الدبس، السجاد بهدف كسب ثقة الإدارة والعمال وبالتالي يصبح وجوده في المعمل أو الشركة أمراً مألوفاً وهذا بدوره يعزز العلاقة والثقة مع الباحث من جهة وإدارات المعامل والعاملين من جهة ثانية، وكان هناك ترحيب بفكرة الدراسة ودعم وتشجيع من قبل إدارات المعامل.

رغبة في توكي الصدق والموضوعية في الإجابة على الاستبانتين، لم يُطلب من العمال ذكر أسمائهم أو كتابتها عليه وإنما قام الباحث بتقييم المقاييس وإعطائها أرقام متسلسلة.

13- الأساليب الإحصائية المستخدمة

قام الباحث بإدخال نتائج تطبيق أدوات الدراسة إلى الحاسب الآلي، تمهيدا لمعالجتها بواسطة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لاستخراج التحليلات الإحصائية المناسبة، وشملت هذه التحليلات الإحصائية ما يلي:

- معامل ارتباط بيرسون.
- ت ستودينت لدلالة الفروق بين متوسطات درجات العينات المستقلة.
- تحليل الانحدار المتعدد بالطريقة التدريجية Stepwise.
- تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين أكثر من متوسطين.
- اختبار ف ليفين لتجانس التباين بين المجموعات المدروسة في اختبار تحليل التباين الأحادي.
- اختبار مان ويتني.
- اختبارات المقارنات المتعددة شيفيه Scheffe ودونيت سي Dunnett C لدلالة الفروق بين متوسطات المجموعات المدروسة: شيفيه في حال المجموعات المتجانسة في التباين لدلالة الفروق بين متوسطات المجموعات أي قيمة ف ليفين غير دالة؛ دونيت سي في حال المجموعات غير المتجانسة في التباين أي قيمة ف ليفين دالة.
- معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ.

- اعتمد الباحث مستوى الدلالة 0.05 معياراً لرفض الفرضية الصفرية أو قبولها، وإذا كان الاختبار الإحصائي المستخدم دالاً عند 0.01 فالباحث سيقوم بالإشارة إلى ذلك حرصاً على المزيد من الدقة.

الفصل الرابع نتائج الدراسة تفسيرها ومناقشتها

1- مقدمة

يعرض الباحث في هذا الفصل النتائج التي توصل إليها في دراسته الحالية من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها وتفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

2- الإجابة عن أسئلة الدراسة

1-2- السؤال الأول ما مستوى التدريب لدى العاملين في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بمحافظة دمشق وريفها؟

للإجابة عن هذا السؤال، أعطي كل مستوى من مستويات التدريب قيمةً متدرجة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وحددت فئات قيم المتوسط الحسابي لكل مستوى باستخدام قانون مدى الفئة الآتي:

$$0.80 = \frac{1 - 5}{5} = \frac{1 - \text{عدد مستويات ليكرت}}{\text{عدد المستويات}}$$

واستناداً إلى قاعدة التقريب الرياضي يمكن التعامل مع متوسطات الدرجات على النحو الآتي:

الجدول رقم 12 مستويات التدريب والقيم الموافقة لها

مستوى التدريب	القيم المعطاة	قيم المتوسط الرتبي
مرتفع جداً	5	5-4.20
مرتفع	4	4.19-3.40
متوسط	3	3.39-2.60
منخفض	2	2.59-1.80
منخفض جداً	1	1.79-1

تم استخراج المتوسطات الحسابية والمتوسط الرتبية كما في الجدول التالي:

الجدول رقم 13 مستويات التدريب لدى أفراد عينة الدراسة

الأبعاد	المتوسط	عدد العبارات	المتوسط الرتبي	المستوى
إدارة التدريب	20.86	5	4.17	مرتفع
تقويم التدريب	16.86	4	4.22	مرتفع جداً
تنفيذ التدريب	16.14	4	4.04	مرتفع
فاعلية التدريب	21.27	5	4.25	مرتفع جداً
كفاية التدريب	16.33	4	4.08	مرتفع
مضمون التدريب	20.61	5	4.12	مرتفع
الدرجة الكلية للتدريب	111.54	27	4.13	مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن مستوى التدريب لدى أفراد العينة كان مرتفعاً أما في تقويم التدريب وإلى

فاعلية التدريب فقد كان مرتفعاً جداً.

كما تم تقسيم درجات أفراد العينة على استبانة التدريب إلى أربعة رُبعيات: المنخفض أدنى 25%، ثم

أقل من المتوسط من 26% إلى 50%، ثم أعلى من المتوسط من 51% إلى 75%، المرتفع من 76% إلى

100%، ويبين الجدول التالي النتائج:

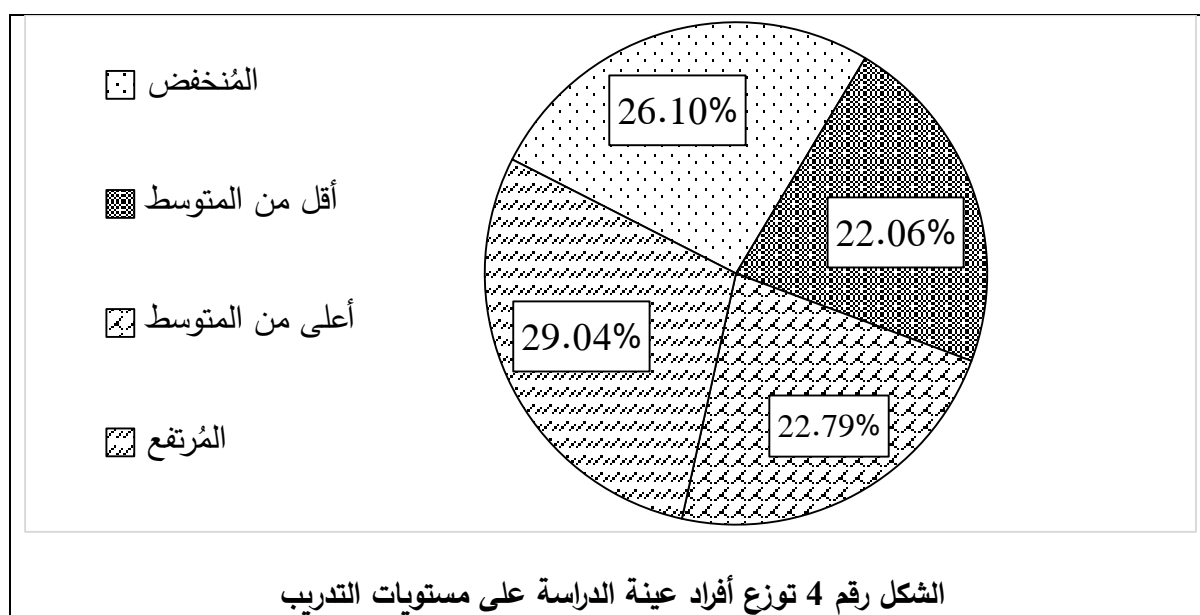
الجدول رقم 14 توزيع درجات أفراد العينة على استبانة التدريب وأبعاده إلى رُبعيات

المتغير	الرُبعيات	العدد	%	المتوسط	الانحراف المعياري	أدنى قيمة	أعلى قيمة	المدى
عدد الدورات التدريبية	المنخفض	62	22.79	0.82	0.385	0	1	1
	أقل من المتوسط	83	30.51	2.41	0.495	2	3	1
	أعلى من المتوسط	68	25.00	4.97	0.753	4	6	2
	المرتفع	59	21.69	8.92	1.546	7	12	5
	الكلية	272	100.00	4.10	3.054	0	12	12
إدارة التدريب	المنخفض	65	23.90	18.52	2.457	7	20	13
	أقل من المتوسط	113	41.54	21.00	0.000	21	21	0
	أعلى من المتوسط	-	-	-	-	-	-	-
	المرتفع	94	34.56	22.31	0.688	22	25	3
	الكلية	272	100.00	20.86	1.906	7	25	18

المتغير	الرُّبَيعَات	العدد	%	المتوسط	الانحراف المعياري	أدنى قيمة	أعلى قيمة	المدى
تقويم التدريب	المنخفض	67	24.63	14.85	1.708	8	16	8
	أقل من المتوسط	117	43.01	17.00	0.000	17	17	0
	أعلى من المتوسط	-	-	-	-	-	-	-
	المرتفع	88	32.35	18.22	0.535	18	20	2
	الكلي	272	100.00	16.86	1.551	8	20	12
تنفيذ التدريب	المنخفض	33	12.13	11.45	4.822	0	15	15
	أقل من المتوسط	110	40.44	16.00	0.000	16	16	0
	أعلى من المتوسط	79	29.04	17.00	0.000	17	17	0
	المرتفع	50	18.38	18.18	0.388	18	19	1
	الكلي	272	100.00	16.14	2.537	0	19	19
فاعلية التدريب	المنخفض	42	15.44	17.02	5.937	0	20	20
	أقل من المتوسط	76	27.94	21.00	0.000	21	21	0
	أعلى من المتوسط	105	38.60	22.00	0.000	22	22	0
	المرتفع	49	18.01	23.76	0.855	23	25	2
	الكلي	272	100.00	21.27	3.098	0	25	25
كفاية التدريب	المنخفض	46	16.91	12.46	4.081	0	15	15
	أقل من المتوسط	55	20.22	16.00	0.000	16	16	0
	أعلى من المتوسط	109	40.07	17.00	0.000	17	17	0
	المرتفع	62	22.79	18.32	0.647	18	20	2
	الكلي	272	100.00	16.33	2.553	0	20	20
مضمون التدريب	المنخفض	75	27.57	17.81	4.620	0	20	20
	أقل من المتوسط	107	39.34	21.00	0.000	21	21	0
	أعلى من المتوسط	-	-	-	-	-	-	-
	المرتفع	90	33.09	22.47	0.824	22	25	3
	الكلي	272	100.00	20.61	3.069	0	25	25
الدرجة الكلية التدريب	المنخفض	71	26.10	98.10	26.040	0	112	112
	أقل من المتوسط	60	22.06	113.52	0.504	113	114	1
	أعلى من المتوسط	62	22.79	115.53	0.503	115	116	1
	المرتفع	79	29.04	118.99	2.273	117	125	8
	الكلي	272	100.00	111.54	15.645	0	125	125

يتضح من الجدول السابق أن التدريب كان مُرتفعاً لدى 79 عاملاً من أفراد عينة الدراسة بنسبة مئوية 29.04% وكان أعلى من المتوسط لدى 62 عاملاً منهم بنسبة مئوية 22.79% وكان أقل من المتوسط لدى 60 عاملاً منهم بنسبة مئوية 22.06% وكان مُنخفضاً لدى 71 عاملاً منهم بنسبة مئوية 26.10%.

ويرى الباحث أن النتيجة السابقة تتطلب من الإدارة معرفة أسباب انخفاض التدريب لدى 71 عاملاً منهم بنسبة مئوية 26.10% وهي نسبة لا يستهان بها إذ إن بعض العاملين قد يلتحقون بالتدريب رغماً عن إرادتهم وبالتالي لن يستفيدون من التدريب بما فيه الكفاية وقد يكون لديهم أسبابهم الخاصة التي تمنعهم من الالتحاق بالتدريب مما يفرض على الإدارة ضرورة معرفة أسباب الرغبة في عدم الالتحاق.



2-2- السؤال الثاني ما مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين أفراد العينة؟

للإجابة عن هذا السؤال، أعطي كل مستوى من مستويات الولاء التنظيمي قيمةً متدرجة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وحددت فئات قيم المتوسط الحسابي لكل مستوى باستخدام قانون مدى الفئة الآتي:

$$0.80 = \frac{1 - 5}{5} = \frac{1 - \text{عدد مستويات ليكرت}}{\text{عدد المستويات}}$$

واستناداً إلى قاعدة التقريب الرياضي يمكن التعامل مع متوسطات الدرجات على النحو الآتي:

الجدول رقم 15 مستويات الولاء التنظيمي والقيم الموافقة لها

مستوى التدريب	القيم المعطاة لكل مستوى	فئات قيم المتوسط الرتبي لكل مستوى
مرتفع جداً	5	5-4.20
مرتفع	4	4.19-3.40
متوسط	3	3.39 -2.60
منخفض	2	2.59-1.80
منخفض جداً	1	1.79-1

تم استخراج المتوسطات الحسابية والمتوسط الرتبية كما في الجدول التالي:

الجدول رقم 16 مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة

الأبعاد	المتوسط	عدد العبارات	المتوسط الرتبي	المستوى
الولاء الأخلاقي	18.86	5	3.77	مرتفع
الولاء الاستمراري	23.98	7	3.43	مرتفع
الولاء السلوكي	15.75	4	3.94	مرتفع
الولاء العاطفي	20.46	5	4.09	مرتفع
الولاء التنظيمي	79.04	21	3.76	مرتفع

يتبين من الجدول السابق أن الولاء التنظيمي وأبعاده لدى أفراد العينة العاملين في المؤسسة العامة

للصناعات النسيجية من مستوى مرتفع ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال تمسك العاملين بمؤسساتهم وشركاتهم

لكونها مصدر رزقهم وتلبية حاجاتهم وحاجات أسرهم الأساسية وربما تكون بالنسبة إلى بعضهم المصدر الوحيد

للرزق الذي لا يمكنهم الاستغناء عنه؛ وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العنزي 2009 ودراسة سعدة

2014 التي بينت أن مستوى الولاء التنظيمي كان من درجة مرتفعة لدى أفراد عينة الدراسة 66.77%،

كما تم تقسيم درجات أفراد العينة على استبانة الولاء التنظيمي إلى أربعة رُبَيعيات: المُنخفض أدنى

25%، ثم أقل من المتوسط من 26% إلى 50%، ثم أعلى من المتوسط من 51% إلى 75%، المُرتفع من

76% إلى 100%، ويبين الجدول التالي النتائج:

الجدول رقم 17 توزع درجات أفراد العينة على استبانة الولاء التنظيمي وأبعاده إلى رُبَيعيات

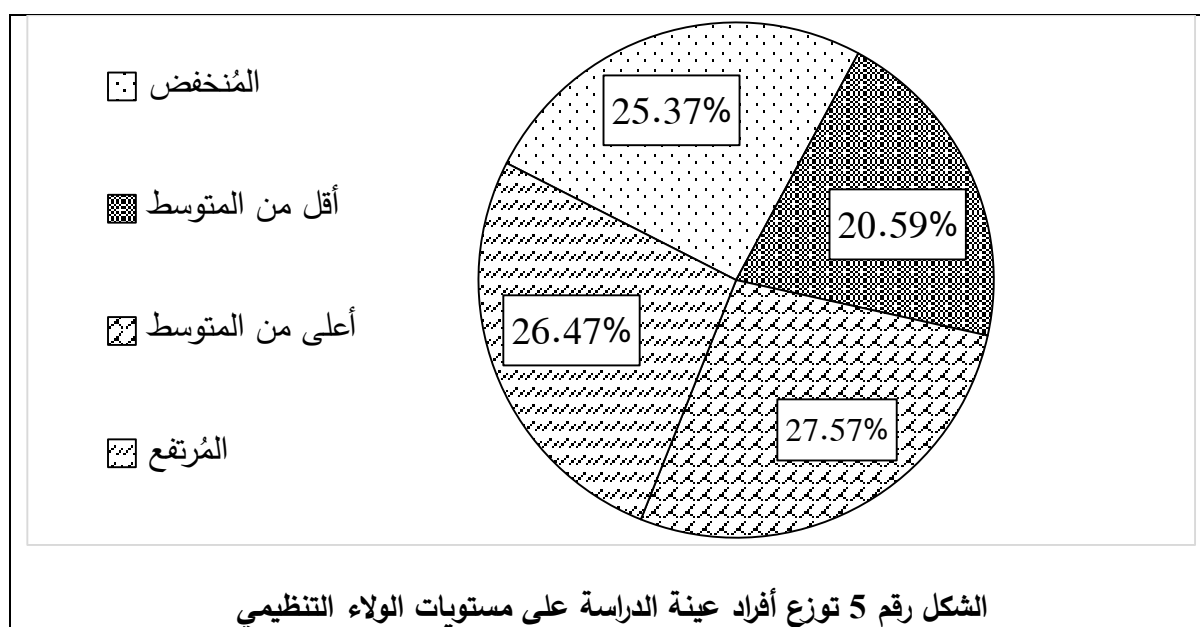
المتغير	الرُبَيعيات	العدد	%	المتوسط	الانحراف المعياري	أدنى قيمة	أعلى قيمة	المدى
الولاء الأخلاقي	المُنخفض	43	15.81	16.28	1.278	10	17	7
	أقل من المتوسط	74	27.21	18.00	0.000	18	18	0
	أعلى من المتوسط	79	29.04	19.00	0.000	19	19	0
	المُرتفع	76	27.94	21.00	1.317	20	24	4
	الكلّي	272	100.00	18.86	1.812	10	24	14
الولاء الاستمراري	المُنخفض	76	27.94	20.75	1.634	16	22	6
	أقل من المتوسط	51	18.75	23.00	0.000	23	23	0
	أعلى من المتوسط	77	28.31	24.38	0.488	24	25	1
	المُرتفع	68	25.00	27.87	2.108	26	33	7
	الكلّي	272	100.00	23.98	2.975	16	33	17
الولاء السلوكي	المُنخفض	51	18.75	13.04	1.399	6	14	8
	أقل من المتوسط	71	26.10	15.00	0.000	15	15	0
	أعلى من المتوسط	65	23.90	16.00	0.000	16	16	0
	المُرتفع	85	31.25	17.80	0.842	17	20	3
	الكلّي	272	100.00	15.75	1.856	6	20	14
الولاء العاطفي	المُنخفض	71	26.10	17.23	2.016	10	19	9
	أقل من المتوسط	42	15.44	20.00	0.000	20	20	0
	أعلى من المتوسط	119	43.75	21.47	0.501	21	22	1
	المُرتفع	40	14.71	23.70	0.823	23	25	2
	الكلّي	272	100.00	20.46	2.455	10	25	15
الولاء التنظيمي	المُنخفض	69	25.37	70.86	4.353	57	75	18
	أقل من المتوسط	56	20.59	77.21	0.756	76	78	2
	أعلى من المتوسط	75	27.57	80.45	1.189	79	82	3
	المُرتفع	72	26.47	86.85	4.398	83	100	17
	الكلّي	272	100.00	79.04	6.695	57	100	43

يتضح من الجدول السابق أن الولاء التنظيمي كان مُرتفعاً لدى 72 عاملاً من أفراد عينة الدراسة بنسبة

مئوية 26.47% وكان أعلى من المتوسط لدى 75 عاملاً من أفراد عينة الدراسة بنسبة مئوية 27.57% وكان

أقل من المتوسط لدى 56 عاملاً من أفراد عينة الدراسة بنسبة مئوية 20.59% وكان مُنخفضاً لدى 69 عاملاً من أفراد عينة الدراسة بنسبة مئوية 25.37%.

ويرى الباحث أن النتيجة السابقة تتطلب من الإدارة معرفة أسباب انخفاض الولاء التنظيمي لدى 69 عاملاً من أفراد عينة الدراسة بنسبة مئوية 25.37%، وهي نسبة لا يستهان بها إذ إن بعض العاملين قد يستمرون في البقاء في شركاتهم ومؤسساتهم رغماً عن إرادتهم بسبب عدم وجود فرصة للانتقال إلى عمل آخر يلبي حاجاتهم ورغباتهم التي لم تلبيها شركاتهم ومؤسساتهم الحالية مما يفرض على الإدارة ضرورة معرفة أسباب انخفاض الولاء التنظيمي لديهم.



3- الإجابة عن فرضيات الدراسة

3-1- الفرضية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة، تم التحقق من هذه

الفرضية على عدة مراحل كما يلي:

(1) استخدام معامل ارتباط بيرسون.

(2) استخدام اختبار كاي مربع لحسن المطابقة بين مستويات أفراد العينة على استبانة الولاء

التنظيمي ودرجاتهم على استبانة التدريب.

(3) بيان عوامل التدريب المؤثرة في الولاء التنظيمي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بالطريقة

التدرجية Stepwise.

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وتبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجات أفراد العينة على استبانة الولاء التنظيمي ودرجاتهم على استبانة التدريب إذ بلغ معامل الارتباط 0.254 وهو دال إحصائياً عند 0.01؛ يرى الكيلاني والشريفين 2007، أنه إذا كان معامل الارتباط: أقل من 0.30 علاقة ضعيفة جداً، ليس لها أهمية تذكر؛ من 0.20 إلى 0.40 يمكن أن يكون للارتباط دلالة، لكنه يُعبر عن علاقة ضعيفة؛ من 0.40 إلى 0.65 الارتباط معتدل متوسط القيمة ويُعبر عن علاقة مهمة؛ من 0.70 إلى 0.90 ارتباط مرتفع وعلاقة قوية؛ من 0.90 إلى 1.00 ارتباط مرتفع جداً ويُعبر عن علاقة ثابتة (الكيلاني والشريفين، 2007، 431)؛ يشير معامل الترابط البالغ 0.254 إلى وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين التدريب والولاء التنظيمي ويرى الباحث أن هذه النتيجة ربما تشير إلى علاقة غير مباشرة بين التدريب والولاء التنظيمي وتتوافق مع رأي Wesley 1999 الذي يؤكد أن التدريب له تأثير كبير غير مباشر على الولاء التنظيمي، وبالتالي يمكن القول إن العلاقة الارتباطية بين التدريب ومستويات الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة علاقة ضعيفة جداً ويمكن تفسير ذلك بوجود عوامل أخرى تتدخل في كل من التدريب والولاء التنظيمي وتتوحد هذه العوامل وتعددها، الأمر الذي يتطلب المزيد من التعمق في دراسة طبيعة هذه العلاقة الارتباطية.

الجدول رقم 18 نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد العينة على استبانة التدريب ودرجاتهم

على استبانة الولاء التنظيمي

المتغير	ارتباط بيرسون	الأخلاقي	الاستمراري	السلوكي	العاطفي	الولاء التنظيمي
إدارة التدريب	الارتباط	0.335	0.009	0.402	0.397	0.352
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.880	0.000	0.000	0.000
	القرار	دال 0.01	غ د	دال 0.01	دال 0.01	دال 0.01
تقويم التدريب	الارتباط	0.311	0.049	0.356	0.301	0.315
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.422	0.000	0.000	0.000

المتغير	ارتباط بيرسون	الأخلاقي	الاستمراري	السلوكي	العاطفي	الولاء التنظيمي
	القرار	دال 0.01	دال 0.01	دال 0.01	دال 0.01	دال 0.01
تنفيذ التدريب	الارتباط	0.240	0.043	0.300	0.242	0.256
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.481	0.000	0.000	0.000
	القرار	دال 0.01	دال 0.01	دال 0.01	دال 0.01	دال 0.01
فاعلية التدريب	الارتباط	0.178	-0.003	0.211	0.207	0.181
	القيمة الاحتمالية	0.003	0.956	0.000	0.001	0.003
	القرار	دال 0.01	دال 0.01	دال 0.01	دال 0.01	دال 0.01
كفاية التدريب	الارتباط	0.234	0.035	0.284	0.243	0.247
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.560	0.000	0.000	0.000
	القرار	دال 0.01	دال 0.01	دال 0.01	دال 0.01	دال 0.01
مضمون التدريب	الارتباط	0.251	0.001	0.283	0.265	0.244
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.991	0.000	0.000	0.000
	القرار	دال 0.01	دال 0.01	دال 0.01	دال 0.01	دال 0.01
الدرجة الكلية للتدريب	الارتباط	0.262	0.011	0.297	0.261	0.254
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.859	0.000	0.000	0.000
	القرار	دال 0.01	دال 0.01	دال 0.01	دال 0.01	دال 0.01

الجدول رقم 19 نتائج اختبار كاي مربع لحسن المطابقة بين مستويات أفراد العينة على استبانة الولاء التنظيمي ودرجاتهم على استبانة التدريب

القرار	القيمة الاحتمالية	د ح	قيمة كاي مربع	الكل	المرتفع	أعلى من المتوسط	أقل من المتوسط	المنخفض	مستويات الولاء التنظيمي	
0.01 دال	0.000	9	39.250	71	11	15	12	33	المنخفض	مستويات التدريب
				60	11	17	19	13	أقل من المتوسط	
				62	16	20	11	15	أعلى من المتوسط	
				79	34	23	14	8	المرتفع	
				272	72	75	56	69	الكل	

يتبين من الجدول السابق أن قيمة كاي مربع قد بلغت 39.250 وهي دالة عند 0.01 مما يشير إلى أن

التدريب يؤثر في مستوى الولاء التنظيمي بشكل دال إحصائياً.

فيما بعد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بالطريقة التدريجية Stepwise لبيان عوامل التدريب المؤثرة

في الولاء التنظيمي التي تقوم على إدخال المتغيرات المستقلة كلها على مراحل، والجدول التالية توضح ذلك:

الجدول رقم 20 نتائج معامل التحديد المتعدد (الطريقة التدريجية)

النموذج	المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد
1	إدارة التدريب	0.352	0.124
2	مضمون التدريب	0.382	0.146

الجدول رقم 21 نتائج اختبار تحليل تباين الانحدار المتعدد (الطريقة التدريجية)

النموذج	المتغير	الانحدار	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	القيمة الاحتمالية	القرار
1	إدارة التدريب	الانحدار	1503.316	1	1503.316	38.140	0.000	دالة 0.01
		الباقى	10642.155	270	39.415			
		الكل	12145.471	271				
2	مضمون التدريب	الانحدار	1775.572	2	887.786	23.030	0.000	دالة 0.01

النموذج	المتغير	الانحدار	مجموع المربعات	دح	متوسط المربعات	ف	القيمة الاحتمالية	القرار
		الباقى	10369.898	269	38.550			
		الكلي	12145.471	271				

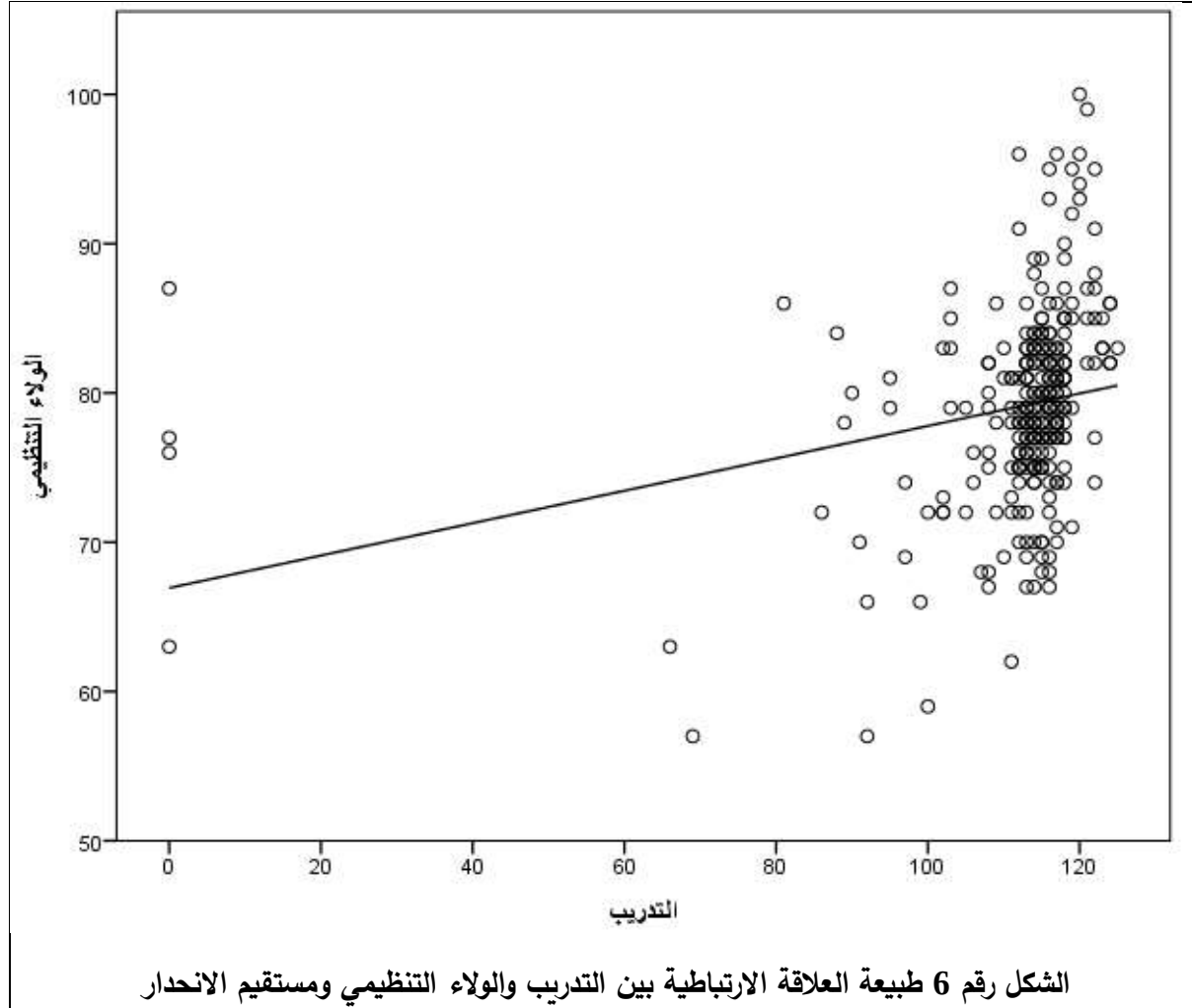
الجدول رقم 22 نتائج معاملات الانحدار المتعدد (بالطريقة التدريجية)

النموذج	المتغير	المعاملات		المعاملات المعيارية	ف	القيمة الاحتمالية	القرار
		بيتا	الخطأ المعياري				
1	القيمة الثابتة	53.269	4.191		12.711	0.000	دالة 0.01
	إدارة التدريب	1.236	0.200	0.352	6.176	0.000	دالة 0.01
2	القيمة الثابتة	49.518	4.378		11.310	0.000	دالة 0.01
	إدارة التدريب	1.079	0.206	0.307	5.225	0.000	دالة 0.01
	مضمون التدريب	0.341	0.128	0.156	2.658	0.008	دالة 0.01

يُلاحظ من الجدول السابق أن إدارة التدريب كان لها أعلى ارتباط، إذ أُدخلت في المرحلة الأولى وفي المرحلة الثانية أُدخل مضمون التدريب، وبلغت قيمة بيتا 0.352 وهي أعلى من قيمة بيتا التي بلغت 0.307، وكانت قيم ف دالة إحصائياً في المرحلتين وتُشير إلى أن تباين المتغير التابع الولاء التنظيمي كان دالاً إحصائياً؛ وكانت قيم معامل الانحدار لجميع المتغيرات التي أُدخلت في المرحلتين دالة إحصائياً ما يعني أن جميع المتغيرات الداخلة تسهم إسهاماً دالاً إحصائياً في تباين متغير الولاء التنظيمي ولمعرفة مقدار التباين المُفسر التي يُسهم بها كل متغير من المتغيرات المستقلة في تباين المتغير التابع، يُحسب مربع معامل الارتباط المتعدد وهو ما يُعرف بمعامل التحديد، فقد كانت قيم معامل التحديد 0.124، 0.146 أي إنه كلما تحسنت إدارة التدريب وتحسن مضمون التدريب تحسن مستوى الولاء التنظيمي لدى العامل، ويمكن صياغة المعادلة التنبؤية لأثر التدريب على الولاء التنظيمي كما يلي: (إدارة التدريب $\times$ 0.352) + (مضمون التدريب $\times$ 0.156) = الولاء التنظيمي.

تؤكد النتيجة السابقة أن التدريب عامة وإدارة التدريب ومضمونه خاصة يؤثر في مستوى الولاء التنظيمي

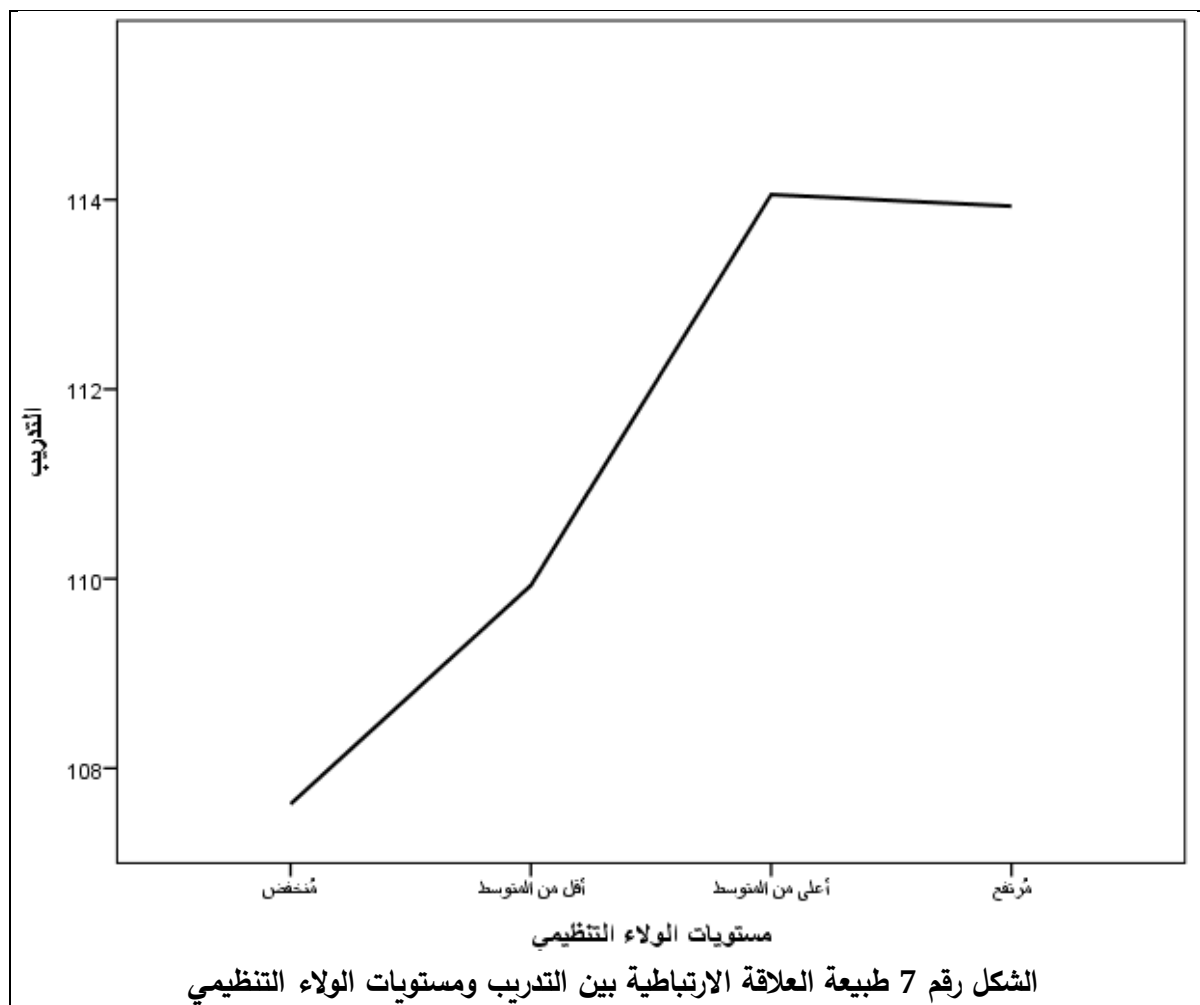
لدى أفراد العينة.



يوضح الشكل السابق طبيعة العلاقة الارتباطية بين التدريب والولاء التنظيمي ما يؤكد أن أي تحسن في

التدريب لدى العامل سيؤدي إلى تحسن الولاء التنظيمي لديه ويشير الشكل التالي إلى أن أي تحسن في التدريب

لدى العامل سيؤدي إلى تحسن مستوى الولاء التنظيمي.



يشير الشكل السابق إلى أن أي تحسن في التدريب لدى العامل سيؤدي إلى تحسن مستوى الولاء

التنظيمي لديه فالتحسن في التدريب سيؤدي إلى انتقال العامل إلى مستوى أعلى في الولاء التنظيمي.

3-2- الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة التدريب تبعاً للعمر

المهني؛ للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وكانت النتائج:

الجدول رقم 23 الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على استبانة التدريب تبعاً للعمر المهني

المتغير	العمر المهني	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
إدارة التدريب	من سنة إلى 5 سنوات	66	20.58	1.683
	من 6 إلى 10 سنوات	52	20.94	2.261
	من 11 إلى 15 سنة	50	21.64	0.875
	من 16 إلى 20 سنة	44	20.73	2.472

المتغير	العمر المهني	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
	من 21 إلى 25 سنة	39	20.92	1.528
	من 26 إلى 30 سنة	15	19.60	2.324
	من 31 إلى 35 سنة	6	20.50	1.643
	الكلي	272	20.86	1.906
تقويم التدريب	من سنة إلى 5 سنوات	66	16.55	1.684
	من 6 إلى 10 سنوات	52	17.27	1.374
	من 11 إلى 15 سنة	50	17.34	0.917
	من 16 إلى 20 سنة	44	16.80	1.746
	من 21 إلى 25 سنة	39	16.90	0.968
	من 26 إلى 30 سنة	15	15.80	2.757
	من 31 إلى 35 سنة	6	15.83	1.169
	الكلي	272	16.86	1.551
تنفيذ التدريب	من سنة إلى 5 سنوات	66	16.00	2.443
	من 6 إلى 10 سنوات	52	16.31	1.946
	من 11 إلى 15 سنة	50	16.36	3.498
	من 16 إلى 20 سنة	44	15.82	3.142
	من 21 إلى 25 سنة	39	16.59	0.966
	من 26 إلى 30 سنة	15	15.73	1.831
	من 31 إلى 35 سنة	6	14.83	2.317
	الكلي	272	16.14	2.537
فاعلية التدريب	من سنة إلى 5 سنوات	66	20.97	3.397
	من 6 إلى 10 سنوات	52	21.62	1.549
	من 11 إلى 15 سنة	50	21.00	4.431
	من 16 إلى 20 سنة	44	21.30	3.632
	من 21 إلى 25 سنة	39	21.97	1.386
	من 26 إلى 30 سنة	15	20.73	1.624
	من 31 إلى 35 سنة	6	20.33	3.011
	الكلي	272	21.27	3.098
كفاية التدريب	من سنة إلى 5 سنوات	66	16.26	2.604
	من 6 إلى 10 سنوات	52	16.63	1.645
	من 11 إلى 15 سنة	50	16.26	3.481

المتغير	العمر المهني	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
	من 16 إلى 20 سنة	44	16.32	2.924
	من 21 إلى 25 سنة	39	16.62	1.600
	من 26 إلى 30 سنة	15	15.67	2.350
	من 31 إلى 35 سنة	6	15.00	2.280
	الكلي	272	16.33	2.553
مضمون التدريب	من سنة إلى 5 سنوات	66	20.39	3.248
	من 6 إلى 10 سنوات	52	20.77	2.025
	من 11 إلى 15 سنة	50	20.50	4.400
	من 16 إلى 20 سنة	44	20.64	3.471
	من 21 إلى 25 سنة	39	21.18	1.233
	من 26 إلى 30 سنة	15	20.27	2.314
	من 31 إلى 35 سنة	6	19.33	2.422
	الكلي	272	20.61	3.069
الدرجة الكلية التدريب	من سنة إلى 5 سنوات	66	110.26	15.731
	من 6 إلى 10 سنوات	52	113.54	8.857
	من 11 إلى 15 سنة	50	111.58	23.270
	من 16 إلى 20 سنة	44	110.77	19.142
	من 21 إلى 25 سنة	39	114.18	4.430
	من 26 إلى 30 سنة	15	107.80	11.239
	من 31 إلى 35 سنة	6	105.83	9.196
	الكلي	272	111.54	15.645

الجدول رقم 24 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على

استبانة التدريب تبعاً للعمر المهني

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	القيمة الاحتمالية	القرار
إدارة التدريب	بين المجموعات	61.627	6	10.271	2.949	0.008	دالة 0.01
	داخل المجموعات	923.065	265	3.483			
	الكلي	984.691	271				
تقويم التدريب	بين المجموعات	50.170	6	8.362	3.682	0.002	دالة 0.01
	داخل المجموعات	601.797	265	2.271			
	الكلي	651.967	271				
تنفيذ التدريب	بين المجموعات	30.346	6	5.058	0.782	0.585	غ د
	داخل المجموعات	1714.345	265	6.469			
	الكلي	1744.691	271				

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	القيمة الاحتمالية	القرار
فاعلية التدريب	بين المجموعات	44.761	6	7.460	0.773	0.592	غ د
	داخل المجموعات	2556.647	265	9.648			
	الكلية	2601.408	271				
كفاية التدريب	بين المجموعات	25.812	6	4.302	0.655	0.686	غ د
	داخل المجموعات	1740.408	265	6.568			
	الكلية	1766.221	271				
مضمون التدريب	بين المجموعات	29.228	6	4.871	0.512	0.799	غ د
	داخل المجموعات	2523.680	265	9.523			
	الكلية	2552.908	271				
الدرجة الكلية للتدريب	بين المجموعات	1019.127	6	169.854	0.689	0.659	غ د
	داخل المجموعات	65312.428	265	246.462			
	الكلية	66331.555	271				

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيم ف كلها كانت غير دالة إحصائياً مما يؤكد أنه لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة التدريب تبعاً للعمر المهني وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية؛ يرى الكيلاني والشريفين أنه عندما تكون نتيجة تحليل التباين الأحادي دالة إحصائياً فإنها تشير تساؤلات أكثر مما تقدم إجابات (الكيلاني والشريفين، 2007، 227)، أي إنها تُشير إلى وجود فروق بين متوسطات المجموعات المدروسة ولكنها لا تُحدد مقدارها ومستوى دلالتها والمجموعات التي تظهر فيها؛ ومن أجل التعرف إلى مقدارها بين المجموعات بالنسبة للمتغيرات التي كانت فيها قيمة ف دالة إحصائياً (رفض الفرضية الصفرية) لابد من استخدام اختبارات المقارنات المتعددة التي تكون نتائج تحليل التباين قد أظهرت وجود دلالة إحصائية، وتقسم اختبارات المقارنات المتعددة إلى مجموعتين:

- **الأولى:** تُستخدم في حالة تجانس التباين بين المجموعات (قيمة ف ليفين لتجانس التباين غير دالة إحصائياً) ومن أشهرها في العلوم الإنسانية اختبار شيفيه.
- **الثانية:** تُستخدم في حالة فقد تجانس التباين بين المجموعات (قيمة ف ليفين لتجانس التباين دالة إحصائياً) ومن أشهرها في العلوم الإنسانية اختبار دونيت سي.

الجدول رقم 25 نتائج اختبار ف ليفين لتجانس التباين بين درجات أفراد العينة على استبانة التدريب تبعاً

للعمر المهني

المتغير	ف ليفين	د ح 1	د ح 2	القيمة الاحتمالية	القرار	الاختبار الواجب استخدامه
إدارة التدريب	1.604	6	265	0.146	غ د	شيفيه
تقويم التدريب	6.255	6	265	0.000	دالة 0.01	دونيت سي

الجدول رقم 26 نتائج اختبار المقارنات المتعددة شيفيه ودونيت سي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات

أفراد العينة في إدارة التدريب وتقويم التدريب على استبانة التدريب حسب العمر المهني

المتغير	العمر المهني	العمر المهني	شيفيه	القيمة الاحتمالية	القرار	دونيت سي	القرار
إدارة التدريب	من سنة إلى 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	-0.367	0.980	غ د		
		من 11 إلى 15 سنة	-1.064	0.165	غ د		
		من 16 إلى 20 سنة	-0.152	1.000	غ د		
		من 21 إلى 25 سنة	-0.347	0.991	غ د		
		من 26 إلى 30 سنة	0.976	0.764	غ د		
		من 31 إلى 35 سنة	0.076	1.000	غ د		
	من 6 إلى 10 سنوات	من سنة إلى 5 سنوات	0.367	0.980	غ د		
		من 11 إلى 15 سنة	-0.698	0.735	غ د		
		من 16 إلى 20 سنة	0.215	0.999	غ د		
		من 21 إلى 25 سنة	0.019	1.000	غ د		
		من 26 إلى 30 سنة	1.342	0.423	غ د		
		من 31 إلى 35 سنة	0.442	0.999	غ د		
	من 11 إلى 15 سنة	من سنة إلى 5 سنوات	1.064	0.165	غ د		
		من 6 إلى 10 سنوات	0.698	0.735	غ د		
		من 16 إلى 20 سنة	0.913	0.472	غ د		
		من 21 إلى 25 سنة	0.717	0.778	غ د		
		من 26 إلى 30 سنة	2.040	0.035	دالة 0.05		
		من 31 إلى 35 سنة	1.140	0.919	غ د		
	من 16 إلى 20 سنة	من سنة إلى 5 سنوات	0.152	1.000	غ د		
		من 6 إلى 10 سنوات	-0.215	0.999	غ د		
		من 11 إلى 15 سنة	-0.913	0.472	غ د		
		من 21 إلى 25 سنة	-0.196	1.000	غ د		
		من 26 إلى 30 سنة	1.127	0.666	غ د		
		من 31 إلى 35 سنة	0.227	1.000	غ د		
	من 21 إلى 25 سنة	من سنة إلى 5 سنوات	0.347	0.991	غ د		
		من 6 إلى 10 سنوات	-0.019	1.000	غ د		
		من 11 إلى 15 سنة	-0.717	0.778	غ د		
		من 16 إلى 20 سنة	0.196	1.000	غ د		

القرار	دونيت سي	القرار	القيمة الاحتمالية	شيفيه	العمر المهني	العمر المهني	المتغير
		غ د	0.490	1.323	من 26 إلى 30 سنة		
		غ د	1.000	0.423	من 31 إلى 35 سنة		
		غ د	0.764	-0.976-	من سنة إلى 5 سنوات	من 26 إلى 30 سنة	
		غ د	0.423	-1.342-	من 6 إلى 10 سنوات		
		دالة 0.05	0.035	-2.040-	من 11 إلى 15 سنة		
		غ د	0.666	-1.127-	من 16 إلى 20 سنة		
		غ د	0.490	-1.323-	من 21 إلى 25 سنة		
		غ د	0.986	-0.900-	من 31 إلى 35 سنة		
		غ د	1.000	-0.076-	من سنة إلى 5 سنوات	من 31 إلى 35 سنة	
		غ د	0.999	-0.442-	من 6 إلى 10 سنوات		
		غ د	0.919	-1.140-	من 11 إلى 15 سنة		
		غ د	1.000	-0.227-	من 16 إلى 20 سنة		
		غ د	1.000	-0.423-	من 21 إلى 25 سنة		
		غ د	0.986	0.900	من 26 إلى 30 سنة		
غ د	-0.724-				من 6 إلى 10 سنوات	من سنة إلى 5 سنوات	تقويم التدريب
دال 0.05	-0.795-				من 11 إلى 15 سنة		
غ د	-0.250-				من 16 إلى 20 سنة		
غ د	-0.352-				من 21 إلى 25 سنة		
غ د	0.745				من 26 إلى 30 سنة		
غ د	0.712				من 31 إلى 35 سنة		
غ د	0.724				من سنة إلى 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	
غ د	-0.071-				من 11 إلى 15 سنة		
غ د	0.474				من 16 إلى 20 سنة		
غ د	0.372				من 21 إلى 25 سنة		
غ د	1.469				من 26 إلى 30 سنة		
غ د	1.436				من 31 إلى 35 سنة		
دال 0.05	0.795				من سنة إلى 5 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	
غ د	0.071				من 6 إلى 10 سنوات		
غ د	0.545				من 16 إلى 20 سنة		
غ د	0.443				من 21 إلى 25 سنة		
غ د	1.540				من 26 إلى 30 سنة		
غ د	1.507				من 31 إلى 35 سنة		
غ د	0.250				من سنة إلى 5 سنوات	من 16 إلى 20 سنة	
غ د	-0.474-				من 6 إلى 10 سنوات		
غ د	-0.545-				من 11 إلى 15 سنة		
غ د	-0.102-				من 21 إلى 25 سنة		
غ د	0.995				من 26 إلى 30 سنة		

المتغير	العمر المهني	العمر المهني	شيفيه	القيمة الاحتمالية	القرار	دونيت سي	القرار
		من 31 إلى 35 سنة				0.962	غ د
	من 21 إلى 25 سنة	من سنة إلى 5 سنوات				0.352	غ د
		من 6 إلى 10 سنوات				-0.372	غ د
		من 11 إلى 15 سنة				-0.443	غ د
		من 16 إلى 20 سنة				0.102	غ د
		من 26 إلى 30 سنة				1.097	غ د
		من 31 إلى 35 سنة				1.064	غ د
	من 26 إلى 30 سنة	من سنة إلى 5 سنوات				-0.745	غ د
		من 6 إلى 10 سنوات				-1.469	غ د
		من 11 إلى 15 سنة				-1.540	غ د
		من 16 إلى 20 سنة				-0.995	غ د
		من 21 إلى 25 سنة				-1.097	غ د
		من 31 إلى 35 سنة				-0.033	غ د
	من 31 إلى 35 سنة	من سنة إلى 5 سنوات				-0.712	غ د
		من 6 إلى 10 سنوات				-1.436	غ د
		من 11 إلى 15 سنة				-1.507	غ د
		من 16 إلى 20 سنة				-0.962	غ د
		من 21 إلى 25 سنة				-1.064	غ د
		من 26 إلى 30 سنة				0.033	غ د

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- إدارة التدريب: بين العمر المهني من 11 إلى 15 سنة ومن 26 إلى 30 سنة بلغ الفرق 2.040

وهو دال عند 0.05 لصالح فئة العمر المهني الأكبر 26 إلى 30 سنة، وكانت بقية المقارنات

غير دالة.

- تقويم التدريب: بين العمر المهني من سنة إلى 5 سنوات ومن 11 إلى 15 سنة بلغ الفرق

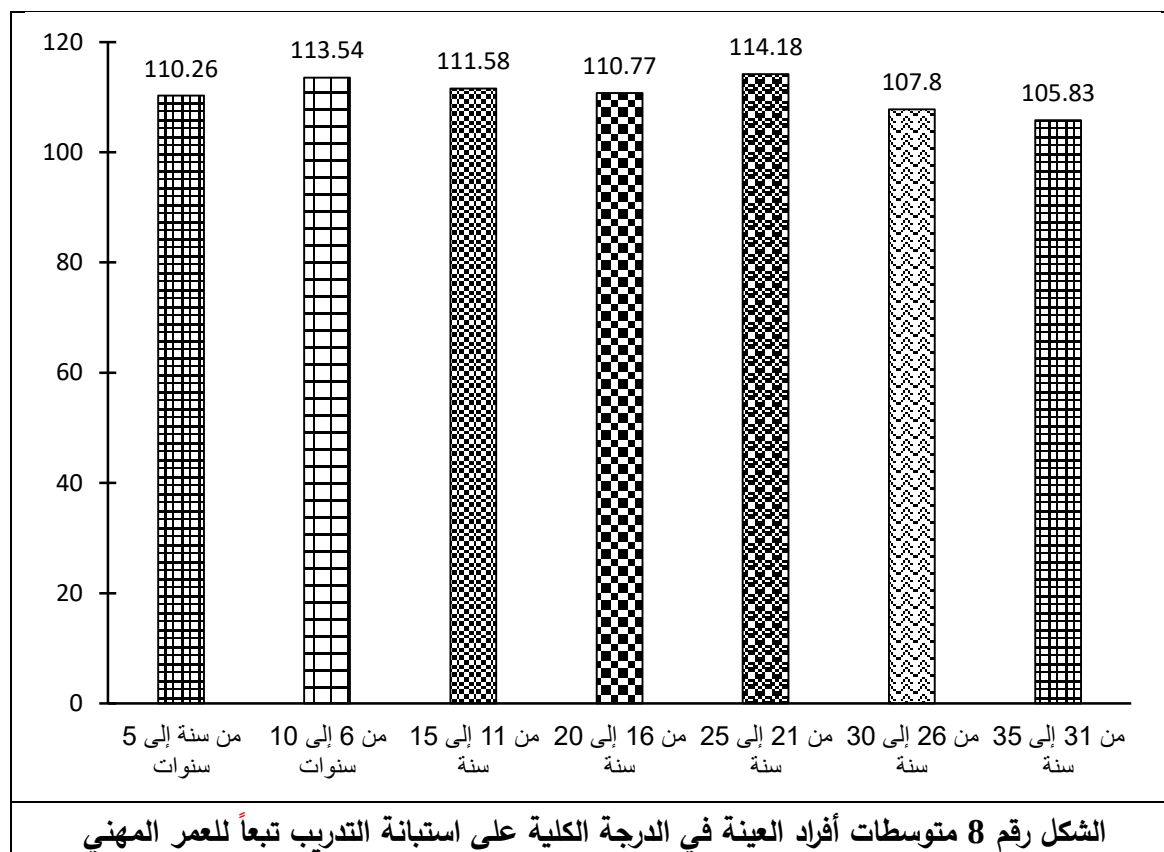
0.795 وهو دال عند 0.05 لصالح الفئة العمرية الأكبر 11 إلى 15 سنة، كما كانت بقية

المقارنات غير دالة.

يرى الباحث أنه يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال تقارب مستويات التدريب وفق العمر المهني، في

الظروف وفي حيث المواد التدريبية والوسائل التعليمية، وتشابه المناخ التنظيمي في مكان العمل وتقارب ظروف

العمل والتدريب التي يمر بها العاملون تتفق النتيجة السابقة مع نتيجة دراسة البقمي 2008 التي أشارت إلى وجود فروق دالة حسب العمر المهني لصالح ذوي العمر المهني الأكبر، ويرى الباحث أن التقدم في العمر المهني يؤدي إلى زيادة مهارات العامل في الاستفادة من التدريب عامة وفي إدارته وتقويمه خاصة.



3-3- الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة التدريب تبعاً للمؤهل

العلمي؛ للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وكانت النتائج:

الجدول رقم 27 الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على استبانة التدريب تبعاً للمؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
إدارة التدريب	إعدادية أو أقل	96	21.38	1.250
	ثانوية	101	20.84	1.405
	معهد متوسط	50	20.68	2.025
	جامعية	25	19.32	3.827
	الكلية	272	20.86	1.906

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
تقويم التدريب	إعدادية أو أقل	96	17.19	1.019
	ثانوية	101	17.09	1.105
	معهد متوسط	50	16.56	1.752
	جامعية	25	15.32	2.897
	الكلي	272	16.86	1.551
تنفيذ التدريب	إعدادية أو أقل	96	16.54	1.973
	ثانوية	101	16.19	2.067
	معهد متوسط	50	16.04	2.906
	جامعية	25	14.60	4.368
	الكلي	272	16.14	2.537
فاعلية التدريب	إعدادية أو أقل	96	21.40	2.503
	ثانوية	101	21.58	2.422
	معهد متوسط	50	21.04	3.686
	جامعية	25	19.96	5.389
	الكلي	272	21.27	3.098
كفاية التدريب	إعدادية أو أقل	96	16.77	2.193
	ثانوية	101	16.47	2.062
	معهد متوسط	50	15.76	3.034
	جامعية	25	15.24	3.908
	الكلي	272	16.33	2.553
مضمون التدريب	إعدادية أو أقل	96	20.73	2.498
	ثانوية	101	20.90	2.468
	معهد متوسط	50	20.64	3.596
	جامعية	25	18.88	5.134
	الكلي	272	20.61	3.069
الدرجة الكلية التدريب	إعدادية أو أقل	96	113.63	12.608
	ثانوية	101	112.69	12.367
	معهد متوسط	50	109.96	18.195
	جامعية	25	102.04	26.443
	الكلي	272	111.54	15.645

الجدول رقم 28 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة التدريب تبعاً للمؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	القيمة الاحتمالية	القرار
إدارة التدريب	بين المجموعات	86.406	3	28.802	8.593	0.000	دالة 0.01
	داخل المجموعات	898.285	268	3.352			
	الكلية	984.691	271				
تقويم التدريب	بين المجموعات	79.384	3	26.461	12.385	0.000	دالة 0.01
	داخل المجموعات	572.583	268	2.137			
	الكلية	651.967	271				
تنفيذ التدريب	بين المجموعات	75.512	3	25.171	4.041	0.008	دالة 0.01
	داخل المجموعات	1669.179	268	6.228			
	الكلية	1744.691	271				
فاعلية التدريب	بين المجموعات	57.035	3	19.012	2.003	0.114	غ د
	داخل المجموعات	2544.373	268	9.494			
	الكلية	2601.408	271				
كفاية التدريب	بين المجموعات	66.454	3	22.151	3.493	0.016	دالة 0.05
	داخل المجموعات	1699.767	268	6.342			
	الكلية	1766.221	271				
مضمون التدريب	بين المجموعات	84.780	3	28.260	3.069	0.028	دالة 0.05
	داخل المجموعات	2468.128	268	9.209			
	الكلية	2552.908	271				
الدرجة الكلية التدريب	بين المجموعات	2932.690	3	977.563	4.132	0.007	دالة 0.01
	داخل المجموعات	63398.865	268	236.563			
	الكلية	66331.555	271				

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيم ف كلها كانت دالة إحصائياً باستثناء قيمة ف لمتغير فاعلية

التدريب فقد كانت غير دالة، مما يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على

استبانة التدريب تبعاً للمؤهل العلمي بالنسبة لكل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية باستثناء فاعلية

التدريب كما يلي:

الجدول رقم 29 نتائج اختبار ف ليفين لتجانس التباين بين درجات أفراد العينة على استبانة التدريب تبعاً للمؤهل العلمي

المتغير	ف ليفين	د ح 1	د ح 2	القيمة الاحتمالية	القرار	الاختبار الواجب استخدامه
إدارة التدريب	13.033	3	268	0.000	دالة 0.01	دونيت سي
تقويم التدريب	24.058	3	268	0.000	دالة 0.01	دونيت سي

تنفيذ التدريب	7.007	3	268	0.000	دالة 0.01	دونيت سي
كفاية التدريب	5.249	3	268	0.002	دالة 0.01	دونيت سي
مضمون التدريب	6.816	3	268	0.000	دالة 0.01	دونيت سي
الدرجة الكلية للتدريب	8.049	3	268	0.000	دالة 0.01	دونيت سي

الجدول رقم 30 نتائج اختبار المقارنات المتعددة دونيت سي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة

على استبانة التدريب تبعاً للمؤهل العلمي

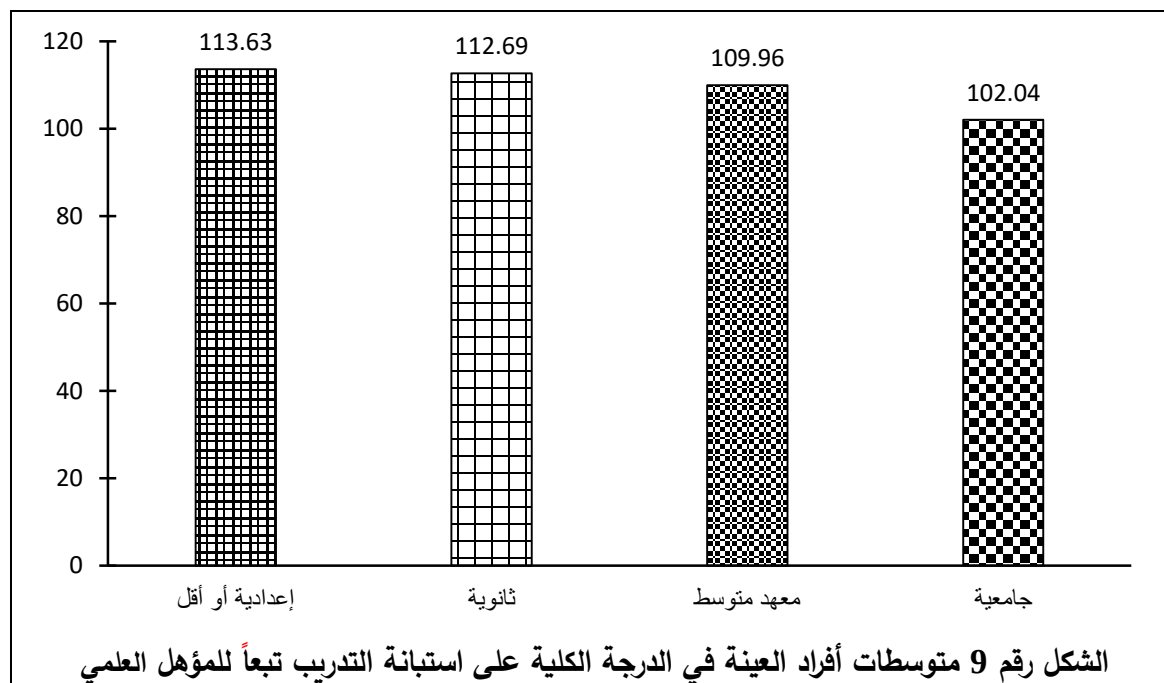
المتغير	المؤهل العلمي	المؤهل العلمي	الفرق بين المتوسطين	القرار
إدارة التدريب	إعدادية أو أقل	ثانوية	0.533	دال 0.05
		معهد متوسط	0.695	غ د
		جامعية	2.055	غ د
	ثانوية	إعدادية أو أقل	-0.533	دال 0.05
		معهد متوسط	0.162	غ د
		جامعية	1.522	غ د
	معهد متوسط	إعدادية أو أقل	-0.695	غ د
		ثانوية	-0.162	غ د
		جامعية	1.360	غ د
	جامعية	إعدادية أو أقل	-2.055	غ د
		ثانوية	-1.522	غ د
		معهد متوسط	-1.360	غ د
تقويم التدريب	إعدادية أو أقل	ثانوية	0.098	غ د
		معهد متوسط	0.628	غ د
		جامعية	1.867	دال 0.05
	ثانوية	إعدادية أو أقل	-0.098	غ د
		معهد متوسط	0.529	غ د
		جامعية	1.769	دال 0.05
	معهد متوسط	إعدادية أو أقل	-0.628	غ د
		ثانوية	-0.529	غ د
		جامعية	1.240	غ د
	جامعية	إعدادية أو أقل	-1.867	دال 0.05
		ثانوية	-1.769	دال 0.05

المتغير	المؤهل العلمي	المؤهل العلمي	الفرق بين المتوسطين	القرار
		معهد متوسط	-1.240-	غ د
تنفيذ التدريب	إعدادية أو أقل	ثانوية	0.354	غ د
		معهد متوسط	0.502	غ د
		جامعية	1.942	غ د
	ثانوية	إعدادية أو أقل	-0.354-	غ د
		معهد متوسط	0.148	غ د
		جامعية	1.588	غ د
	معهد متوسط	إعدادية أو أقل	-0.502-	غ د
		ثانوية	-0.148-	غ د
		جامعية	1.440	غ د
	جامعية	إعدادية أو أقل	-1.942-	غ د
		ثانوية	-1.588-	غ د
		معهد متوسط	-1.440-	غ د
مضمون التدريب	إعدادية أو أقل	ثانوية	-0.172-	غ د
		معهد متوسط	0.089	غ د
		جامعية	1.849	غ د
	ثانوية	إعدادية أو أقل	0.172	غ د
		معهد متوسط	0.261	غ د
		جامعية	2.021	غ د
	معهد متوسط	إعدادية أو أقل	-0.089-	غ د
		ثانوية	-0.261-	غ د
		جامعية	1.760	غ د
	جامعية	إعدادية أو أقل	-1.849-	غ د
		ثانوية	-2.021-	غ د
		معهد متوسط	-1.760-	غ د
الدرجة الكلية التدريب	إعدادية أو أقل	ثانوية	0.932	غ د
		معهد متوسط	3.665	غ د
		جامعية	11.585	غ د

المتغير	المؤهل العلمي	المؤهل العلمي	الفرق بين المتوسطين	القرار
	ثانوية	إعدادية أو أقل	-0.932	غ د
		معهد متوسط	2.733	غ د
		جامعية	10.653	غ د
	معهد متوسط	إعدادية أو أقل	-3.665	غ د
		ثانوية	-2.733	غ د
		جامعية	7.920	غ د
	جامعية	إعدادية أو أقل	-11.585	غ د
		ثانوية	-10.653	غ د
		معهد متوسط	-7.920	غ د

تبين قراءة الجدول السابق ما يلي:

- إدارة التدريب: بين حملة إعدادية أو أقل 21.38 وحملة الثانوية 20.84 بلغ الفرق 0.533 وهو دال عند 0.05، لصالح حملة الإعدادية.
- تقويم التدريب: بين حملة الجامعية 15.32 وحملة الإعدادية أو أقل 17.19 بلغ الفرق 1.867 وهو دال عند 0.05 لصالح حملة الإعدادية أو أقل، وبين حملة الجامعية 15.32 وحملة الثانوية 17.09 بلغ الفرق 1.769 وهو دال عند 0.05 لصالح حملة الثانوية.
- تنفيذ التدريب، مضمون التدريب، التدريب الدرجة الكلية: كانت جميع الفروق غير دالة؛ ويفسر الباحث هذا التعارض الظاهري بين نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي وكانت قيمة ف دالة عند 0.05، (رفض الفرضية الصفرية) وغياب ظهور أية فروق في اختبار دونيت سي (قبول الفرضية الصفرية) كما يلي: إن هذه الفروق بين المتوسطات لم تكن من القوة لتظهر واضحة وذات دلالة إحصائية في اختبار شيفيه كون اختبار شيفيه من أكثر الاختبارات تحفظاً إذ يصعب فيه رفض الفرضية الصفرية (الكيلاني وزميله، 2007، 241)، أي إننا لو أجرينا اختبار المقارنات المتعددة بواسطة اختبارات مقارنات متعددة أخرى لكان من الممكن أن تظهر فروق بين المجموعات المدروسة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية.



3-4- الفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة التدريب تبعاً للجنس؛

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت ستودينت للعينات المستقلة وكانت النتائج:

الجدول رقم 31 نتائج اختبار ت ستودينت لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة

التدريب تبعاً للجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	التباين	ف	القيمة الاحتمالية	القرار	ت	د ح	القيمة الاحتمالية	القرار
إدارة التدريب	الإناث	79	20.41	2.849	تجانس	29.016	0.000	دالة 0.01				
	الذكور	193	21.05	1.308	ع ت				-1.920	91.768	0.058	غ د
تقويم التدريب	الإناث	79	16.33	2.223	تجانس	50.122	0.000	دالة 0.01				
	الذكور	193	17.08	1.106	ع ت				-2.872	94.201	0.005	دالة 0.01
تنفيذ التدريب	الإناث	79	15.72	3.004	تجانس	7.606	0.006	دالة 0.01				
	الذكور	193	16.31	2.306	ع ت				-1.565	117.406	0.120	غ د
فاعلية التدريب	الإناث	79	20.70	3.275	تجانس	2.816	0.095	غ د	-1.959	270	0.051	غ د
	الذكور	193	21.50	3.000	ع ت							
كفاية التدريب	الإناث	79	15.80	2.835	تجانس	7.604	0.006	دالة 0.01				
	الذكور	193	16.55	2.402	ع ت				-2.072	126.161	0.040	دالة 0.05

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	التباين	ف	القيمة الاحتمالية	القرار	ت	د ح	القيمة الاحتمالية	القرار
مضمون التدريب	الإناث	79	20.13	3.417	تجانس	6.307	0.013	دالة 0.05				
	الذكور	193	20.80	2.902	ع ت				-1.546	126.367	0.125	ع د
الدرجة الكلية التدريب	الإناث	79	108.67	17.044	تجانس	7.901	0.005	دالة 0.01				
	الذكور	193	112.72	14.923	ع ت				-1.840	129.449	0.068	ع د

يتبين من خلال الجدول السابق ما يلي:

- **إدارة التدريب:** بلغت قيمة ت -1.920 وهي غير دالة مما يؤكد عدم وجود فروق دالة بين الذكور والإناث.

- **تقويم التدريب:** بلغت قيمة ت -2.872 وهي دالة عند 0.01 مما يعني وجود فروق دالة في تقويم التدريب بين الذكور 17.08 والإناث 16.133 لصالح الذكور.

- **تنفيذ التدريب:** بلغت قيمة ت -1.565 وهي غير دالة مما يعني أنه لا توجد فروق دالة في تنفيذ التدريب بين الذكور 16.31 والإناث 15.72.

- **فاعلية التدريب:** بلغت قيمة ت -1.959 وهي غير دالة مما يعني أنه لا توجد فروق دالة في فاعلية التدريب بين الذكور 21.50 والإناث 20.70.

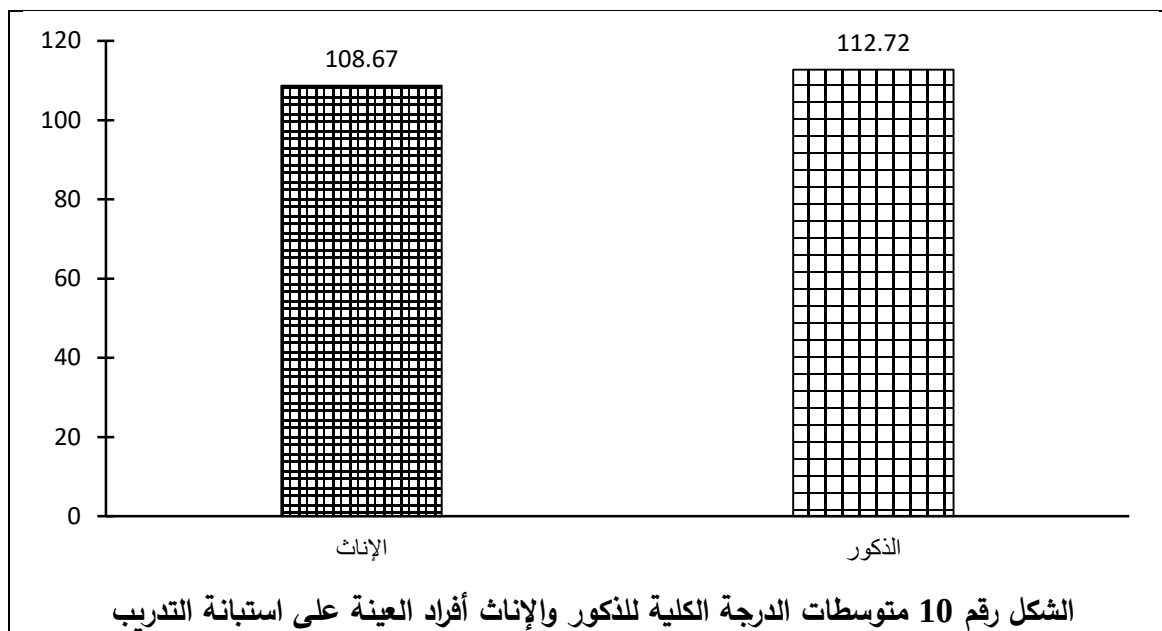
- **كفاية التدريب:** بلغت قيمة ت -2.072 هي دالة عند 0.05 مما يعني وجود فروق دالة في كفاية التدريب بين الذكور 16.55 والإناث 15.80 لصالح الذكور.

- **مضمون التدريب:** بلغت قيمة ت -1.546 وهي غير دالة مما يعني أنه لا توجد فروق دالة في مضمون التدريب بين الذكور 20.80 والإناث 20.13.

- **الدرجة الكلية التدريب:** بلغت قيمة ت -1.840 وهي غير دالة مما يعني أنه لا توجد فروق دالة في التدريب الدرجة الكلية بين الذكور 112.72 والإناث 108.67.

يرى الباحث أن فقد وجود فروق بين الذكور والإناث في بعض مجالات التدريب ربما يعود إلى طبيعة الواجبات أو المهمات التي يتم التدريب عليها، فالذكور والإناث يخضعون إلى التدريب في الشروط ذاتها ولا يتم

التمييز بين الذكور والإناث في التدريب إلا في حالات خاصة فهناك ما يخص الذكور حصراً وما يخص الإناث حصراً.



5-3- الفرضية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة التدريب تبعاً لعدد

الدورات التدريبية؛ للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وكانت النتائج:

الجدول رقم 32 الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على استبانة التدريب تبعاً لعدد الدورات التدريبية

المتغير	الدورات التدريبية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
إدارة التدريب	بلا دورات	11	19.00	2.646
	دورة إلى 3 دورات	134	20.81	1.557
	4 إلى 6 دورات	68	21.18	2.485
	من 7 إلى 9 دورات	39	21.10	1.501
	10 دورات أو أكثر	20	20.65	1.531
	الكلية	272	20.86	1.906
تقويم التدريب	بلا دورات	11	14.45	2.207
	دورة إلى 3 دورات	134	16.88	1.430
	4 إلى 6 دورات	68	17.06	1.638
	من 7 إلى 9 دورات	39	16.95	1.337
	10 دورات أو أكثر	20	17.25	0.851

المتغير	الدورات التدريبية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
	الكلية	272	16.86	1.551
تنفيذ التدريب	بلا دورات	11	14.91	2.700
	دورة إلى 3 دورات	134	16.17	2.376
	4 إلى 6 دورات	68	16.15	2.979
	من 7 إلى 9 دورات	39	16.10	2.770
	10 دورات أو أكثر	20	16.65	0.813
	الكلية	272	16.14	2.537
فاعلية التدريب	بلا دورات	11	20.36	2.580
	دورة إلى 3 دورات	134	21.16	3.171
	4 إلى 6 دورات	68	21.32	2.944
	من 7 إلى 9 دورات	39	21.56	3.885
	10 دورات أو أكثر	20	21.75	1.118
	الكلية	272	21.27	3.098
كفاية التدريب	بلا دورات	11	15.00	2.000
	دورة إلى 3 دورات	134	16.31	2.599
	4 إلى 6 دورات	68	16.34	2.572
	من 7 إلى 9 دورات	39	16.33	2.868
	10 دورات أو أكثر	20	17.20	1.399
	الكلية	272	16.33	2.553
مضمون التدريب	بلا دورات	11	19.45	2.423
	دورة إلى 3 دورات	134	20.51	3.080
	4 إلى 6 دورات	68	20.59	3.168
	من 7 إلى 9 دورات	39	20.72	3.591
	10 دورات أو أكثر	20	21.70	1.261
	الكلية	272	20.61	3.069
التدريب الدرجة الكلية	بلا دورات	11	103.18	13.197
	دورة إلى 3 دورات	134	111.32	15.339
	4 إلى 6 دورات	68	112.07	16.563
	من 7 إلى 9 دورات	39	111.85	18.998
	10 دورات أو أكثر	20	115.20	2.668
	الكلية	272	111.54	15.645

الجدول رقم 33 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة التدريب تبعاً لعدد الدورات التدريبية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	القيمة الاحتمالية	القرار
إدارة التدريب	بين المجموعات	48.333	4	12.083	3.446	0.009	دالة 0.01
	داخل المجموعات	936.358	267	3.507			
	الكلية	984.691	271				
تقويم التدريب	بين المجموعات	69.738	4	17.434	7.995	0.000	دالة 0.01
	داخل المجموعات	582.229	267	2.181			
	الكلية	651.967	271				
تنفيذ التدريب	بين المجموعات	22.061	4	5.515	0.855	0.492	غ د
	داخل المجموعات	1722.630	267	6.452			
	الكلية	1744.691	271				
فاعلية التدريب	بين المجموعات	18.932	4	4.733	0.489	0.744	غ د
	داخل المجموعات	2582.477	267	9.672			
	الكلية	2601.408	271				
كفاية التدريب	بين المجموعات	34.678	4	8.670	1.337	0.257	غ د
	داخل المجموعات	1731.542	267	6.485			
	الكلية	1766.221	271				
مضمون التدريب	بين المجموعات	40.143	4	10.036	1.066	0.374	غ د
	داخل المجموعات	2512.765	267	9.411			
	الكلية	2552.908	271				
التدريب الدرجة الكلية	بين المجموعات	1065.808	4	266.452	1.090	0.362	غ د
	داخل المجموعات	65265.747	267	244.441			
	الكلية	66331.555	271				

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيم ف كلها كانت غير دالة بالنسبة إلى: تنفيذ التدريب، فاعلية

التدريب، كفاية التدريب، مضمون التدريب، الدرجة الكلية التدريب، مما يؤكد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة التدريب تبعاً لعدد الدورات التدريبية وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية؛ بينما كانت قيم ف دالة بالنسبة إلى: إدارة التدريب، تقويم التدريب وبالتالي يجب استخدام اختبارات المقارنات المتعددة للكشف عن طبيعة هذه الفروق ومستوى دلالتها والمجموعات التي تظهر فيها.

الجدول رقم 34 نتائج اختبار ف ليفين لتجانس التباين بين درجات أفراد العينة على استبانة التدريب تبعاً لعدد الدورات التدريبية

المتغير	ف ليفين	د ح1	د ح2	القيمة الاحتمالية	القرار	الاختبار الواجب استخدامه
إدارة التدريب	1.830	4	267	0.123	غ د	شيفيه

تقويم التدريب	2.248	4	267	0.064	غ د	شيفيه
---------------	-------	---	-----	-------	-----	-------

الجدول رقم 35 نتائج اختبار المقارنات المتعددة شيفيه لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على

استبانة التدريب تبعاً لعدد الدورات التدريبية

المتغير	فئة عدد الدورات التدريبية	فئة عدد الدورات التدريبية	شيفيه	القيمة الاحتمالية	القرار
إدارة التدريب	بلا دورات	دورة إلى 3 دورات	-1.813	0.052	غ د
		4 إلى 6 دورات	-2.176	0.014	دالة 0.05
		من 7 إلى 9 دورات	-2.103	0.031	دالة 0.05
		10 دورات أو أكثر	-1.650	0.242	غ د
	دورة إلى 3 دورات	بلا دورات	1.813	0.052	غ د
		4 إلى 6 دورات	-0.363	0.791	غ د
		من 7 إلى 9 دورات	-0.289	0.949	غ د
		10 دورات أو أكثر	0.163	0.998	غ د
	4 إلى 6 دورات	بلا دورات	2.176	0.014	دالة 0.05
		دورة إلى 3 دورات	0.363	0.791	غ د
		من 7 إلى 9 دورات	0.074	1.000	غ د
		10 دورات أو أكثر	0.526	0.874	غ د
	من 7 إلى 9 دورات	بلا دورات	2.103	0.031	دالة 0.05
		دورة إلى 3 دورات	0.289	0.949	غ د
		4 إلى 6 دورات	-0.074	1.000	غ د
		10 دورات أو أكثر	0.453	0.942	غ د
	10 دورات أو أكثر	بلا دورات	1.650	0.242	غ د
		دورة إلى 3 دورات	-0.163	0.998	غ د
		4 إلى 6 دورات	-0.526	0.874	غ د
		من 7 إلى 9 دورات	-0.453	0.942	غ د
تقويم التدريب	بلا دورات	دورة إلى 3 دورات	-2.426	0.000	دالة 0.01
		4 إلى 6 دورات	-2.604	0.000	دالة 0.01
		من 7 إلى 9 دورات	-2.494	0.000	دالة 0.01
		10 دورات أو أكثر	-2.795	0.000	دالة 0.01
	دورة إلى 3 دورات	بلا دورات	2.426	0.000	دالة 0.01
		4 إلى 6 دورات	-0.178	0.956	غ د
		من 7 إلى 9 دورات	-0.068	0.999	غ د
		10 دورات أو أكثر	-0.369	0.896	غ د

القرار	القيمة الاحتمالية	شيفيه	فئة عدد الدورات التدريبية	فئة عدد الدورات التدريبية	المتغير
دالة 0.01	0.000	2.604	بلا دورات	4 إلى 6 دورات	
غ د	0.956	0.178	دورة إلى 3 دورات		
غ د	0.998	0.110	من 7 إلى 9 دورات		
غ د	0.992	-0.191-	10 دورات أو أكثر		
دالة 0.01	0.000	2.494	بلا دورات	من 7 إلى 9 دورات	
غ د	0.999	0.068	دورة إلى 3 دورات		
غ د	0.998	-0.110-	4 إلى 6 دورات		
غ د	0.968	-0.301-	10 دورات أو أكثر		
دالة 0.01	0.000	2.795	بلا دورات	10 دورات أو أكثر	
غ د	0.896	0.369	دورة إلى 3 دورات		
غ د	0.992	0.191	4 إلى 6 دورات		
غ د	0.968	0.301	من 7 إلى 9 دورات		

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

• **إدارة التدريب:** بين العاملين الذين لم يتلقوا أية دورات تدريبية والعاملين الذين تلقوا 4 إلى 6 دورات كان

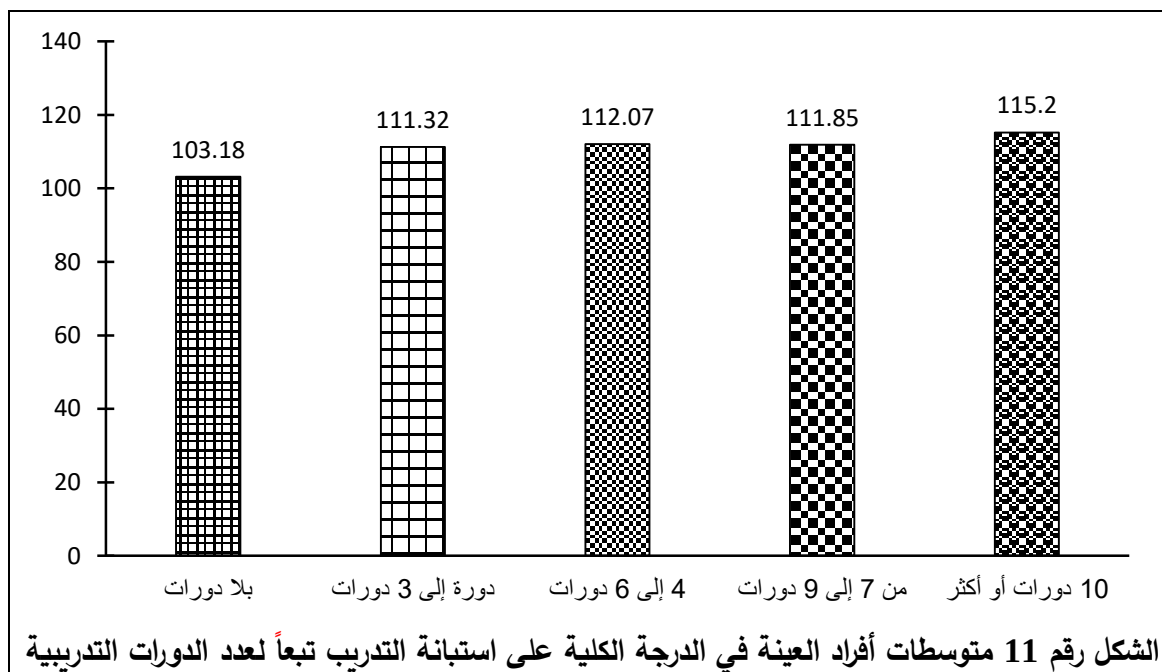
الفرق 2.176 وهو دال، وبين العاملين الذين لم يتلقوا أية دورات تدريبية والعاملين الذين تلقوا 7 إلى 9

دورات كان الفرق 2.103 وهو دال عند 0.05 لصالح الفئة التي تلقت دورات تدريبية أكثر.

• **تقويم التدريب:** كانت جميع الفروق دالة لصالح الفئة التي تلقت دورات تدريبية أكثر.

تؤكد النتيجة السابقة ضرورة الاهتمام من قبل إدارة المؤسسة بطريقة إدارة التدريب والمزيد من الاهتمام بعملية

تقويمه إذ إن العاملين يعطون أهمية كبيرة لعملية إدارة التدريب وتقويمه.



الشكل رقم 11 متوسطات أفراد العينة في الدرجة الكلية على استبانة التدريب تبعاً لعدد الدورات التدريبية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة التدريب تبعاً للمسمى الوظيفي؛ للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وكانت النتائج:

الوظيفي؛ للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وكانت النتائج:

الجدول رقم 36 الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على استبانة التدريب تبعاً للمسمى الوظيفي

المتغير	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
إدارة التدريب	عامل	193	21.01	1.717
	رئيس قسم	32	21.09	1.228
	رئيس شعبة	9	19.67	1.414
	رئيس دائرة	34	20.35	3.034
	معاون مدير	1	17.00	0.000
تقويم التدريب	مدير	3	19.33	1.155
	الكلية	272	20.86	1.906
	عامل	193	17.10	1.168
	رئيس قسم	32	16.94	1.605
	رئيس شعبة	9	15.22	1.716
	رئيس دائرة	34	16.24	2.323
	معاون مدير	1	12.00	0.000
	مدير	3	14.33	2.887

المتغير	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
تنفيذ التدريب	الكلي	272	16.86	1.551
	عامل	193	16.22	2.520
	رئيس قسم	32	16.50	1.344
	رئيس شعبة	9	15.67	1.414
	رئيس دائرة	34	15.62	3.601
فاعلية التدريب	معاون مدير	1	14.00	0.000
	مدير	3	15.33	1.155
	الكلي	272	16.14	2.537
	عامل	193	21.19	3.091
	رئيس قسم	32	21.75	1.244
كفاية التدريب	رئيس شعبة	9	21.56	2.068
	رئيس دائرة	34	21.26	4.406
	معاون مدير	1	20.00	0.000
	مدير	3	20.67	4.041
	الكلي	272	21.27	3.098
مضمون التدريب	عامل	193	16.42	2.507
	رئيس قسم	32	16.53	1.244
	رئيس شعبة	9	15.78	3.153
	رئيس دائرة	34	15.88	3.373
	معاون مدير	1	13.00	0.000
الدرجة الكلية التدريب	مدير	3	16.00	4.000
	الكلي	272	16.33	2.553
	عامل	193	20.53	3.045
	رئيس قسم	32	21.13	1.718
	رئيس شعبة	9	20.89	2.848
	رئيس دائرة	34	20.53	4.216
	معاون مدير	1	19.00	0.000
	مدير	3	20.67	2.887
	الكلي	272	20.61	3.069
	عامل	193	111.90	15.645
	رئيس قسم	32	113.94	4.690

المتغير	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
	رئيس شعبة	9	108.78	10.146
	رئيس دائرة	34	108.94	22.439
	معاون مدير	1	95.00	0.000
	مدير	3	106.33	13.317
	الكلي	272	111.54	15.645

هنا يؤكد الباحث أنه في عملية المقارنة في البرنامج الإحصائي SPSS يتم استبعاد فئة معاون المدير

لأنها مكونة من فرد واحد وبالتالي لا يمكن مقارنة فئة معاون المدير مع بقية الفئات فيقوم البرنامج الإحصائي باستبعادها تلقائياً.

الجدول رقم 37 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على

استبانة التدريب تبعاً للمسمى الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	القيمة الاحتمالية	القرار
إدارة التدريب	بين المجموعات	27.399	3	9.133	2.586	0.054	غ د
	داخل المجموعات	932.463	264	3.532			
	الكلي	959.862	267				
تقويم التدريب	بين المجموعات	48.375	3	16.125	7.833	0.000	دالة 0.01
	داخل المجموعات	543.476	264	2.059			
	الكلي	591.851	267				
تنفيذ التدريب	بين المجموعات	16.528	3	5.509	0.846	0.470	غ د
	داخل المجموعات	1718.890	264	6.511			
	الكلي	1735.418	267				
فاعلية التدريب	بين المجموعات	9.265	3	3.088	0.319	0.812	غ د
	داخل المجموعات	2556.747	264	9.685			
	الكلي	2566.011	267				
كفاية التدريب	بين المجموعات	12.513	3	4.171	0.644	0.587	غ د
	داخل المجموعات	1710.214	264	6.478			
	الكلي	1722.728	267				
مضمون التدريب	بين المجموعات	10.689	3	3.563	0.373	0.773	غ د
	داخل المجموعات	2522.953	264	9.557			
	الكلي	2533.642	267				
الدرجة الكلية للتدريب	بين المجموعات	502.860	3	167.620	0.680	0.565	غ د
	داخل المجموعات	65115.240	264	246.649			
	الكلي	65618.101	267				

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيم ف كلها كانت غير دالة إحصائياً ما عدا قيمة ف بالنسبة لنبعد
تقويم التدريب حيث بلغت 7.833 وهي دالة عند 0.01، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية لبقية الأبعاد والدرجة
الكلية، أما بالنسبة إلى تقويم التدريب فإنه يجب استخدام اختبارات المقارنات المتعددة للكشف عن طبيعة هذه
الفروق ومستوى دلالتها والمجموعات التي تظهر فيها.

الجدول رقم 38 نتائج اختبار ف ليفين لتجانس التباين بين درجات أفراد العينة على استبانة التدريب تبعاً

للمسمى الوظيفي

المتغير	ف ليفين	د ح 1	د ح 2	القيمة الاحتمالية	القرار	الاختبار الواجب استخدامه
تقويم التدريب	8.092	3	264	0.000	دالة 0.01	دونيت سي

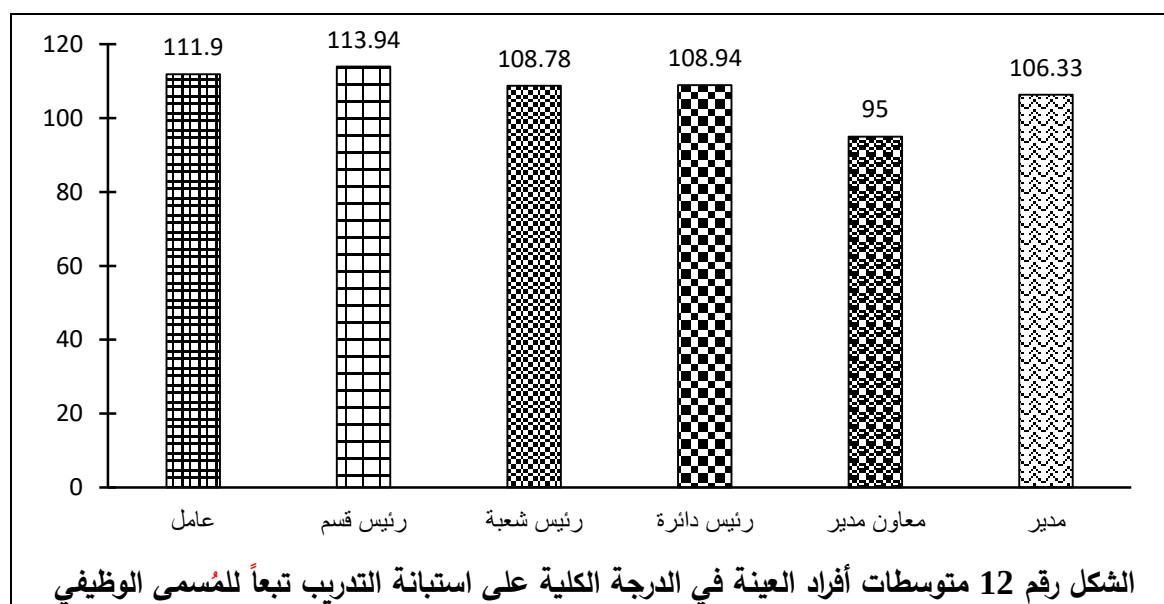
الجدول رقم 39 نتائج اختبار المقارنات المتعددة دونيت سي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة

على استبانة التدريب تبعاً للمسمى الوظيفي

المتغير	المسمى الوظيفي	المسمى الوظيفي	دونيت سي	القرار
تقويم التدريب	عامل	رئيس قسم	0.166	غ د
		رئيس شعبة	1.881	غ د
		رئيس دائرة	0.868	غ د
		مدير	2.770	غ د
	رئيس قسم	عامل	-0.166	غ د
		رئيس شعبة	1.715	غ د
		رئيس دائرة	0.702	غ د
		مدير	2.604	غ د
	رئيس شعبة	عامل	-1.881	غ د
		رئيس قسم	-1.715	غ د
		رئيس دائرة	-1.013	غ د
		مدير	0.889	غ د
	رئيس دائرة	عامل	-0.868	غ د
		رئيس قسم	-0.702	غ د
		رئيس شعبة	1.013	غ د
		مدير	1.902	غ د
	مدير	عامل	-2.770	غ د
		رئيس قسم	-2.604	غ د

المتغير	المسمى الوظيفي	المسمى الوظيفي	دونيت سي	القرار
		رئيس شعبة	-0.889	غ د
		رئيس دائرة	-1.902	غ د

يتبين من الجدول السابق أن المقارنات كلها كانت غير دالة؛ يمكن تفسير هذا التعارض الظاهري بين نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي فكانت قيمة ف دالة عند 0.05، (رفض الفرضية الصفرية) وبين غياب ظهور أية فروق في اختبار دونيت سي (قبول الفرضية الصفرية) في ضوء ما ورد سابقاً في الفرضية الثالثة؛ يرى الباحث أنه يمكن تفسير النتيجة السابقة يخضعون إلى التدريب في الشروط ذاتها ولا يتم التمييز بين العاملين في التدريب حسب المسمى الوظيفي إلا في حالات خاصة جداً عندما ترتبط طبيعة التدريب بالمسمى الوظيفي للمتدرب مثل التدريب على القيادة ومهاراتها أو مهارات اتخاذ القرار.



3-7- الفرضية السابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة الولاء التنظيمي تبعاً

للعمر المهني؛ للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وكانت النتائج:

الجدول رقم 40 الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على استبانة الولاء التنظيمي تبعاً للعمر المهني

المتغير	العمر المهني	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
الولاء الأخلاقي	من سنة إلى 5 سنوات	66	18.65	2.180
	من 6 إلى 10 سنوات	52	18.98	2.024

المتغير	العمر المهني	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
	من 11 إلى 15 سنة	50	18.90	1.644
	من 16 إلى 20 سنة	44	18.50	1.439
	من 21 إلى 25 سنة	39	19.13	1.361
	من 26 إلى 30 سنة	15	19.13	1.598
	من 31 إلى 35 سنة	6	19.83	2.229
	الكلية	272	18.86	1.812
الولاء الاستمراري	من سنة إلى 5 سنوات	66	24.20	2.719
	من 6 إلى 10 سنوات	52	23.96	3.372
	من 11 إلى 15 سنة	50	24.32	3.359
	من 16 إلى 20 سنة	44	23.11	2.738
	من 21 إلى 25 سنة	39	23.77	2.906
	من 26 إلى 30 سنة	15	24.40	2.131
	من 31 إلى 35 سنة	6	25.50	1.871
	الكلية	272	23.98	2.975
الولاء السلوكي	من سنة إلى 5 سنوات	66	15.50	1.867
	من 6 إلى 10 سنوات	52	15.52	2.262
	من 11 إلى 15 سنة	50	15.98	1.696
	من 16 إلى 20 سنة	44	15.39	1.385
	من 21 إلى 25 سنة	39	16.03	1.547
	من 26 إلى 30 سنة	15	16.20	2.077
	من 31 إلى 35 سنة	6	18.17	1.722
	الكلية	272	15.75	1.856
الولاء العاطفي	من سنة إلى 5 سنوات	66	19.77	2.436
	من 6 إلى 10 سنوات	52	20.23	2.602
	من 11 إلى 15 سنة	50	20.88	2.396
	من 16 إلى 20 سنة	44	20.48	2.194
	من 21 إلى 25 سنة	39	21.10	2.382
	من 26 إلى 30 سنة	15	20.67	2.059
	من 31 إلى 35 سنة	6	21.83	3.710
	الكلية	272	20.46	2.455
الدرجة الكلية الولاء التنظيمي	من سنة إلى 5 سنوات	66	78.12	7.011

المتغير	العمر المهني	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
	من 6 إلى 10 سنوات	52	78.69	7.658
	من 11 إلى 15 سنة	50	80.08	6.806
	من 16 إلى 20 سنة	44	77.48	5.659
	من 21 إلى 25 سنة	39	80.03	5.692
	من 26 إلى 30 سنة	15	80.40	5.207
	من 31 إلى 35 سنة	6	85.33	5.922
	الكلية	272	79.04	6.695

الجدول رقم 41 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على

استبانة الولاء التنظيمي تبعاً للعمر المهني

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	القيمة الاحتمالية	القرار
الولاء الأخلاقي	بين المجموعات	19.017	6	3.169	0.965	0.449	غ د
	داخل المجموعات	870.391	265	3.284			
	الكلية	889.408	271				
الولاء الاستمراري	بين المجموعات	60.170	6	10.028	1.137	0.341	غ د
	داخل المجموعات	2337.697	265	8.821			
	الكلية	2397.868	271				
الولاء السلوكي	بين المجموعات	56.396	6	9.399	2.840	0.011	دالة 0.05
	داخل المجموعات	877.100	265	3.310			
	الكلية	933.496	271				
الولاء العاطفي	بين المجموعات	70.797	6	11.799	2.001	0.066	غ د
	داخل المجموعات	1562.835	265	5.897			
	الكلية	1633.632	271				
الولاء التنظيمي الدرجة الكلية	بين المجموعات	526.798	6	87.800	2.003	0.066	غ د
	داخل المجموعات	11618.672	265	43.844			
	الكلية	12145.471	271				

كانت قيم ف كلها غير دالة إحصائياً ما عدا قيمة ف بالنسبة إلى الولاء السلوكي فقد بلغت 2.840

وهي دالة عند 0.01، مما يستوجب الكشف عن طبيعة هذه الفروق ومستوى دلالتها، أما بالنسبة لبقية المتغيرات

تُقبل الفرضية الصفرية.

الجدول رقم 42 نتائج اختبار ف ليفين لتجانس التباين بين درجات أفراد العينة على استبانة الولاء التنظيمي

تبعاً للعمر المهني

المتغير	ف ليفين	د ح 1	د ح 2	القيمة الاحتمالية	القرار	الاختبار الواجب استخدامه
الولاء السلوكي	1.231	6	265	0.290	غ د	شيفيه

الجدول رقم 43 نتائج اختبار المقارنات المتعددة شيفيه لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في

الولاء السلوكي على استبانة الولاء التنظيمي تبعاً للعمر المهني

العمر المهني	العمر المهني	شيفيه	القيمة الاحتمالية	القرار
من سنة إلى 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	-0.019-	1.000	غ د
	من 11 إلى 15 سنة	-0.480-	0.921	غ د
	من 16 إلى 20 سنة	0.114	1.000	غ د
	من 21 إلى 25 سنة	-0.526-	0.915	غ د
	من 26 إلى 30 سنة	-0.700-	0.936	غ د
	من 31 إلى 35 سنة	-2.667-	0.070	غ د
من 6 إلى 10 سنوات	من سنة إلى 5 سنوات	0.019	1.000	غ د
	من 11 إلى 15 سنة	-0.461-	0.949	غ د
	من 16 إلى 20 سنة	0.133	1.000	غ د
	من 21 إلى 25 سنة	-0.506-	0.942	غ د
	من 26 إلى 30 سنة	-0.681-	0.950	غ د
	من 31 إلى 35 سنة	-2.647-	0.081	غ د
من 11 إلى 15 سنة	من سنة إلى 5 سنوات	0.480	0.921	غ د
	من 6 إلى 10 سنوات	0.461	0.949	غ د
	من 16 إلى 20 سنة	0.594	0.869	غ د
	من 21 إلى 25 سنة	-0.046-	1.000	غ د
	من 26 إلى 30 سنة	-0.220-	1.000	غ د
	من 31 إلى 35 سنة	-2.187-	0.262	غ د
من 16 إلى 20 سنة	من سنة إلى 5 سنوات	-0.114-	1.000	غ د
	من 6 إلى 10 سنوات	-0.133-	1.000	غ د
	من 11 إلى 15 سنة	-0.594-	0.869	غ د
	من 21 إلى 25 سنة	-0.639-	0.862	غ د
	من 26 إلى 30 سنة	-0.814-	0.896	غ د

العمر المهني	العمر المهني	شيفيه	القيمة الاحتمالية	القرار
	من 31 إلى 35 سنة	-2.780	0.059	غ د
من 21 إلى 25 سنة	من سنة إلى 5 سنوات	0.526	0.915	غ د
	من 6 إلى 10 سنوات	0.506	0.942	غ د
	من 11 إلى 15 سنة	0.046	1.000	غ د
	من 16 إلى 20 سنة	0.639	0.862	غ د
	من 26 إلى 30 سنة	-0.174	1.000	غ د
	من 31 إلى 35 سنة	-2.141	0.306	غ د
من 26 إلى 30 سنة	من سنة إلى 5 سنوات	0.700	0.936	غ د
	من 6 إلى 10 سنوات	0.681	0.950	غ د
	من 11 إلى 15 سنة	0.220	1.000	غ د
	من 16 إلى 20 سنة	0.814	0.896	غ د
	من 21 إلى 25 سنة	0.174	1.000	غ د
	من 31 إلى 35 سنة	-1.967	0.544	غ د
من 31 إلى 35 سنة	من سنة إلى 5 سنوات	2.667	0.070	غ د
	من 6 إلى 10 سنوات	2.647	0.081	غ د
	من 11 إلى 15 سنة	2.187	0.262	غ د
	من 16 إلى 20 سنة	2.780	0.059	غ د
	من 21 إلى 25 سنة	2.141	0.306	غ د
	من 26 إلى 30 سنة	1.967	0.544	غ د

كانت جميع الفروق غير دالة ويمكن تفسير هذا التعارض الظاهري بين نتيجة اختبار تحليل التباين

الأحادي فكانت قيمة ف دالة عند 0.05، (رفض الفرضية الصفرية) وبين غياب ظهور أية فروق في اختبار

دونيت سي (قبول الفرضية الصفرية) في ضوء ما ورد سابقاً في الفرضية الثالثة، يرى الباحث أن هذه

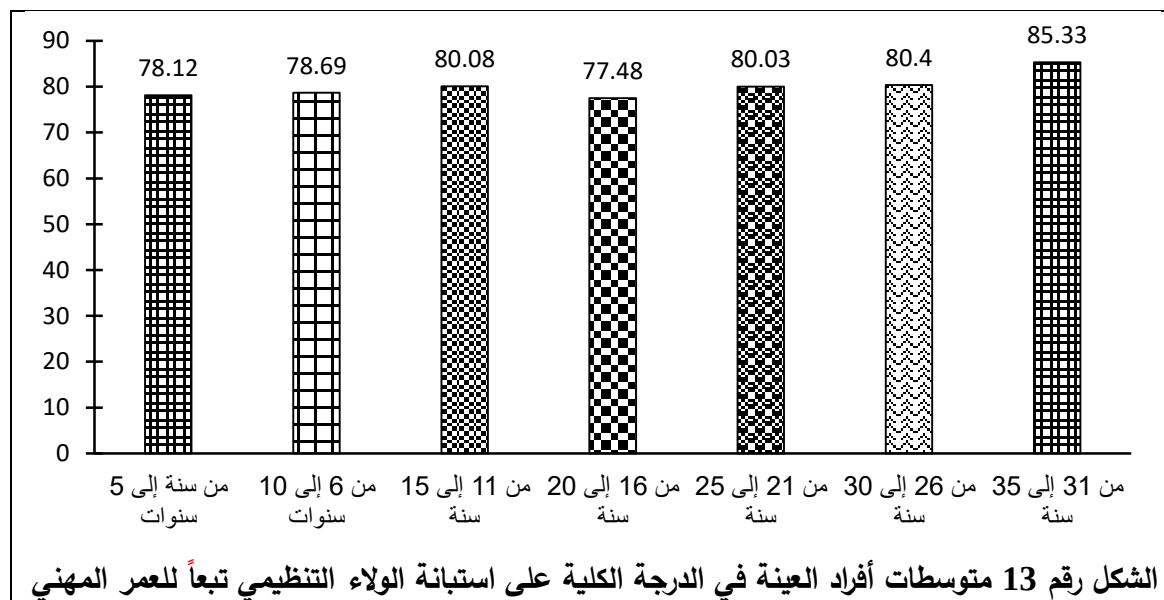
النتيجة يمكن تفسيرها من خلال الأحداث التي تعرضت لها سورية عموماً ومدينة دمشق وريفها خصوصاً

في السنوات العشرة الأخيرة فالعامل مهما كان عمره المهني قد يبقى ولأوه لشركته ومؤسسته ربما لإيمانه

الشديد بأنها مصدر الدخل المادي المهم وربما الوحيد الذي يؤمن له ولأسرته حاجاتهم المادية.

تختلف النتيجة السابقة مع نتيجة دراسة دارب نصر 2008، بينما تتوافق مع نتيجة دراسة ويسبي 2009

ودراسة عويضة 2008.



3-8- الفرضية الثامنة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة الولاء التنظيمي تبعاً

للمؤهل العلمي؛ للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وكانت النتائج:

الجدول رقم 44 الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على استبانة الولاء التنظيمي تبعاً للمؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
الولاء الأخلاقي	إعدادية أو أقل	96	19.32	1.809
	ثانوية	101	18.65	1.513
	معهد متوسط	50	18.78	2.063
	جامعية	25	18.04	2.031
الولاء الاستمراري	الكلية	272	18.86	1.812
	إعدادية أو أقل	96	24.79	3.192
	ثانوية	101	23.40	2.919
	معهد متوسط	50	23.46	2.659
الولاء السلوكي	جامعية	25	24.24	2.223
	الكلية	272	23.98	2.975
	إعدادية أو أقل	96	15.80	1.533
	ثانوية	101	15.57	1.596

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
	معهد متوسط	50	16.02	2.085
	جامعية	25	15.68	3.132
	الكلية	272	15.75	1.856
الولاء العاطفي	إعدادية أو أقل	96	20.42	2.055
	ثانوية	101	20.36	2.184
	معهد متوسط	50	21.02	2.832
	جامعية	25	19.96	3.758
	الكلية	272	20.46	2.455
الدرجة الكلية الولاء التنظيمي	إعدادية أو أقل	96	80.33	6.828
	ثانوية	101	77.98	6.275
	معهد متوسط	50	79.28	6.207
	جامعية	25	77.92	8.118
	الكلية	272	79.04	6.695

الجدول رقم 45 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على

استبانة الولاء التنظيمي تبعاً للمؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	القيمة الاحتمالية	القرار
الولاء الأخلاقي	بين المجموعات	42.007	3	14.002	4.428	0.005	دالة 0.01
	داخل المجموعات	847.401	268	3.162			
	الكلية	889.408	271				
الولاء الاستمراري	بين المجموعات	112.896	3	37.632	4.414	0.005	دالة 0.01
	داخل المجموعات	2284.972	268	8.526			
	الكلية	2397.868	271				
الولاء السلوكي	بين المجموعات	7.144	3	2.381	0.689	0.560	غ د
	داخل المجموعات	926.353	268	3.457			
	الكلية	933.496	271				
الولاء العاطفي	بين المجموعات	23.191	3	7.730	1.286	0.279	غ د
	داخل المجموعات	1610.442	268	6.009			
	الكلية	1633.632	271				
الدرجة الكلية الولاء التنظيمي	بين المجموعات	308.257	3	102.752	2.326	0.075	غ د
	داخل المجموعات	11837.214	268	44.169			
	الكلية	12145.471	271				

كانت قيم ف كالحا غير دالة إحصائياً ما عدا قيمة ف بالنسبة إلى الولاء الأخلاقي فقد بلغت 4.428 وهي دالة عند 0.01، وكذلك بالنسبة إلى الولاء الاستمراري فقد بلغت 4.414 وهي دالة عند 0.01، مما يستوجب الكشف عن طبيعة هذه الفروق ومستوى دلالتها، أما بالنسبة لبقية المتغيرات نُقبل الفرضية الصفرية.

الجدول رقم 46 نتائج اختبار ف ليفين لتجانس التباين بين درجات أفراد العينة على استبانة الولاء التنظيمي تبعاً للمؤهل العلمي

المتغير	ف ليفين	د ح 1	د ح 2	القيمة الاحتمالية	القرار	الاختبار الواجب استخدامه
الولاء الأخلاقي	1.200	3	268	0.310	غ د	شيفيه
الولاء الاستمراري	0.863	3	268	0.461	غ د	شيفيه

الجدول رقم 47 نتائج اختبار المقارنات المتعددة شيفيه لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة الولاء التنظيمي حسب المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	المؤهل العلمي	شيفيه	القيمة الاحتمالية	القرار
الولاء الأخلاقي	إعدادية أو أقل	ثانوية	0.669	0.075	غ د
		معهد متوسط	0.543	0.384	غ د
		جامعية	1.283	0.017	دالة 0.05
	ثانوية	إعدادية أو أقل	-0.669	0.075	غ د
		معهد متوسط	-0.127	0.982	غ د
		جامعية	0.613	0.498	غ د
	معهد متوسط	إعدادية أو أقل	-0.543	0.384	غ د
		ثانوية	0.127	0.982	غ د
		جامعية	0.740	0.411	غ د
	جامعية	إعدادية أو أقل	-1.283	0.017	دالة 0.05
		ثانوية	-0.613	0.498	غ د
		معهد متوسط	-0.740	0.411	غ د
الولاء الاستمراري	إعدادية أو أقل	ثانوية	1.396	0.012	دالة 0.05
		معهد متوسط	1.332	0.080	غ د
		جامعية	0.552	0.871	غ د
	ثانوية	إعدادية أو أقل	-1.396	0.012	دالة 0.05
		معهد متوسط	-0.064	0.999	غ د

المتغير	المؤهل العلمي	المؤهل العلمي	شيفره	القيمة الاحتمالية	القرار
		جامعية	-0.844	0.643	غ د
	معهد متوسط	إعدادية أو أقل	-1.332	0.080	غ د
		ثانوية	0.064	0.999	غ د
		جامعية	-0.780	0.756	غ د
	جامعية	إعدادية أو أقل	-0.552	0.871	غ د
		ثانوية	0.844	0.643	غ د
		معهد متوسط	0.780	0.756	غ د

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- **الولاء الأخلاقي:** وجود فرق دال إحصائياً بين حملة إعدادية أو أقل وحملة الجامعية بلغ الفرق 1.283

وهو دال عند 0.05 لصالح حملة إعدادية أو أقل وكانت باقي المقارنات غير دالة.

- **الولاء الاستمراري:** وجود فرق دال إحصائياً بين حملة إعدادية أو أقل وحملة الثانوية بلغ الفرق 396.1

وهو دال عند 0.05 لصالح حملة إعدادية أو أقل وكانت باقي المقارنات غير دالة.

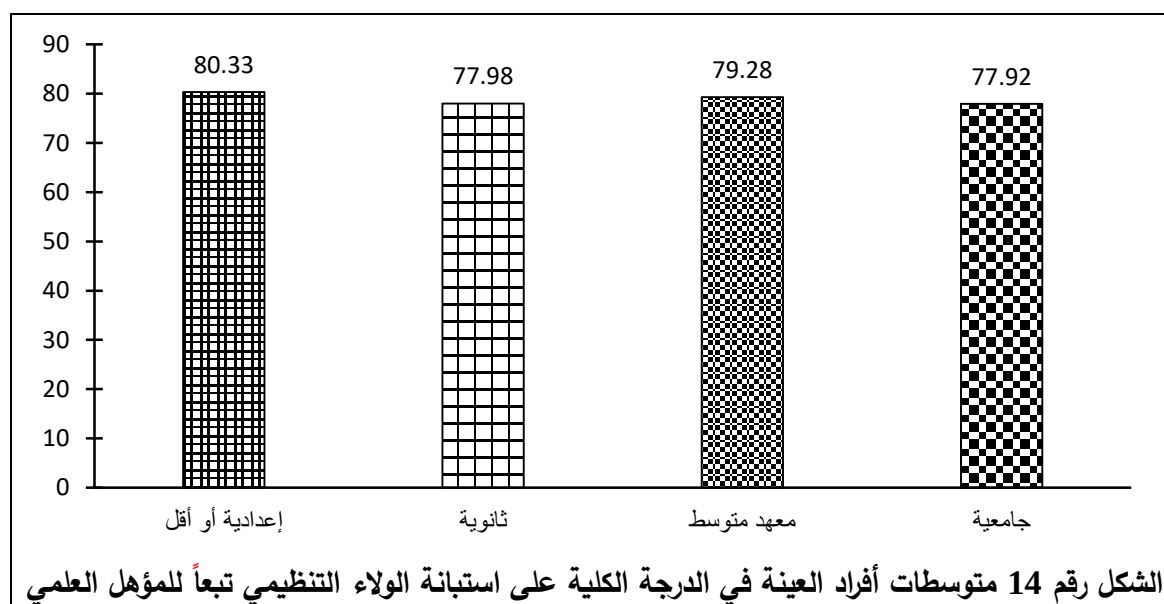
تتوافق النتيجة السابقة مع نتيجة دراسة ويسى 2009 كما تتوافق مع ما ورد في الإطار النظري التي

بيّنت أن غالبية النتائج تميل إلى تأكيد الارتباط السالب بين المستوى التعليمي للعامل والولاء التنظيمي، نتيجة

لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعات العامل ذي المؤهل العالي وطموحاته وسعيه المستمر

لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، إضافة إلى تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع مستوى

تأهيله العلمي، بينما تختلف مع نتيجة دراسة عويضة 2008.



9-3- الفرضية التاسعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة الولاء التنظيمي تبعاً

للجنس؛ للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت ستودينت للعينات المستقلة وكانت النتائج:

الجدول رقم 48 نتائج اختبار ت ستودينت لدلالة الفروق بين متوسطات أفراد العينة على استبانة الولاء

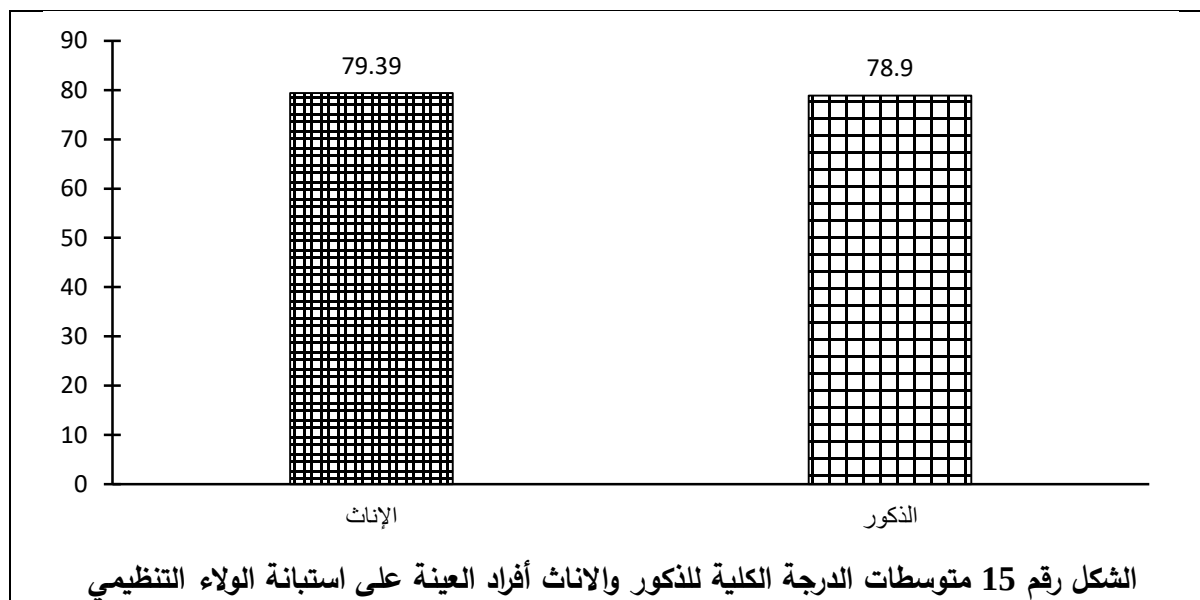
التنظيمي تبعاً للجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	التيباين	ف ليفين	القيمة الاحتمالية	القرار	ت	د ح	القيمة الاحتمالية	القرار
الولاء الأخلاقي	الإناث	79	18.90	2.468	تجانس	18.292	0.000	دالة 0.01				
	الذكور	193	18.84	1.468	ع ت				0.200	101.375	0.842	غ د
الولاء الاستمراري	الإناث	79	24.43	3.197	تجانس	2.830	0.094	غ د	1.610	270	0.109	غ د
	الذكور	193	23.79	2.867	ع ت							
الولاء السلوكي	الإناث	79	15.81	2.434	تجانس	17.288	0.000	دالة 0.01				
	الذكور	193	15.72	1.566	ع ت				0.304	105.441	0.762	غ د
الولاء العاطفي	الإناث	79	20.25	3.090	تجانس	7.915	0.005	دالة 0.01				
	الذكور	193	20.55	2.145	ع ت				-0.778	110.072	0.438	غ د
الدرجة الكلية الولاء التنظيمي	الإناث	79	79.39	8.569	تجانس	14.600	0.000	دالة 0.01				
	الذكور	193	78.90	5.776	ع ت				0.468	108.191	0.641	غ د

يتبين من الجدول السابق أن قيم ت كلها كانت غير دالة مما يؤكد أنه لا توجد فروق دالة بين الذكور والإناث في

الولاء التنظيمي ومكوناته مما يؤكد أن الجنس ليس من العوامل التي تميز بين الأفراد في الولاء التنظيمي؛ تتوافق

النتيجة السابقة مع نتيجة دراسة ويسبي 2009 ونتيجة دراسة سعدا 2014 ودراسة عويضة 2008، بينما تختلف النتيجة السابقة مع نتيجة دراسة دارب نصر 2008.



3-10- الفرضية العاشرة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة الولاء التنظيمي تبعاً

لعدد الدورات التدريبية؛ للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وكانت النتائج:

الجدول رقم 49 الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على استبانة الولاء التنظيمي تبعاً لعدد الدورات

التدريبية

المتغير	الدورات التدريبية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
الولاء الأخلاقي	بلا دورات	11	18.55	1.293
	دورة إلى 3 دورات	134	18.77	1.988
	4 إلى 6 دورات	68	18.87	1.884
	من 7 إلى 9 دورات	39	19.08	1.222
	10 دورات أو أكثر	20	19.15	1.565
الولاء الاستمراري	الكلي	272	18.86	1.812
	بلا دورات	11	23.45	3.616
	دورة إلى 3 دورات	134	24.06	2.970
	4 إلى 6 دورات	68	24.19	2.964
	من 7 إلى 9 دورات	39	23.77	2.690

المتغير	الدورات التدريبية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
	10 دورات أو أكثر	20	23.40	3.362
	الكلية	272	23.98	2.975
الولاء السلوكي	بلا دورات	11	14.18	1.537
	دورة إلى 3 دورات	134	15.72	1.862
	4 إلى 6 دورات	68	15.71	1.970
	من 7 إلى 9 دورات	39	16.18	1.502
	10 دورات أو أكثر	20	16.10	1.861
	الكلية	272	15.75	1.856
الولاء العاطفي	بلا دورات	11	19.64	2.976
	دورة إلى 3 دورات	134	20.13	2.443
	4 إلى 6 دورات	68	20.74	2.560
	من 7 إلى 9 دورات	39	21.10	2.049
	10 دورات أو أكثر	20	20.95	2.350
	الكلية	272	20.46	2.455
الدرجة الكلية الولاء التنظيمي	بلا دورات	11	75.82	6.539
	دورة إلى 3 دورات	134	78.68	7.017
	4 إلى 6 دورات	68	79.50	6.741
	من 7 إلى 9 دورات	39	80.13	4.921
	10 دورات أو أكثر	20	79.60	7.272
	الكلية	272	79.04	6.695

الجدول رقم 50 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على

استبانة الولاء التنظيمي تبعاً لعدد الدورات التدريبية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	القيمة الاحتمالية	القرار
الولاء الأخلاقي	بين المجموعات	5.724	4	1.431	0.432	0.785	غ د
	داخل المجموعات	883.684	267	3.310			
	الكلية	889.408	271				
الولاء الاستمراري	بين المجموعات	15.380	4	3.845	0.431	0.786	غ د
	داخل المجموعات	2382.487	267	8.923			
	الكلية	2397.868	271				
الولاء السلوكي	بين المجموعات	36.975	4	9.244	2.753	0.029	دالة 0.05
	داخل المجموعات	896.521	267	3.358			
	الكلية	933.496	271				
الولاء العاطفي	بين المجموعات	47.730	4	11.932	2.009	0.094	غ د

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	القيمة الاحتمالية	القرار
	داخل المجموعات	1585.903	267	5.940			
	الكلية	1633.632	271				
الدرجة الكلية الولاء التنظيمي	بين المجموعات	198.474	4	49.618	1.109	0.353	غ د
	داخل المجموعات	11946.997	267	44.745			
	الكلية	12145.471	271				

كانت قيم ف كلها غير دالة إحصائياً ما عدا قيمة ف بالنسبة إلى الولاء السلوكي فقد بلغت 2.753

وهي دالة عند 0.05، مما يستوجب الكشف عن طبيعة هذه الفروق ومستوى دلالتها، أما بالنسبة لبقية المتغيرات تُقبل الفرضية الصفرية.

الجدول رقم 51 نتائج اختبار ف ليفين لتجانس التباين بين درجات أفراد العينة على استبانة الولاء التنظيمي

تبعاً لعدد الدورات التدريبية

المتغير	ف ليفين	د ح 1	د ح 2	القيمة الاحتمالية	القرار	الاختبار الواجب استخدامه
الولاء السلوكي	0.652	4	267	0.626	غ د	شيفيه

الجدول رقم 52 نتائج اختبار المقارنات المتعددة شيفيه لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في

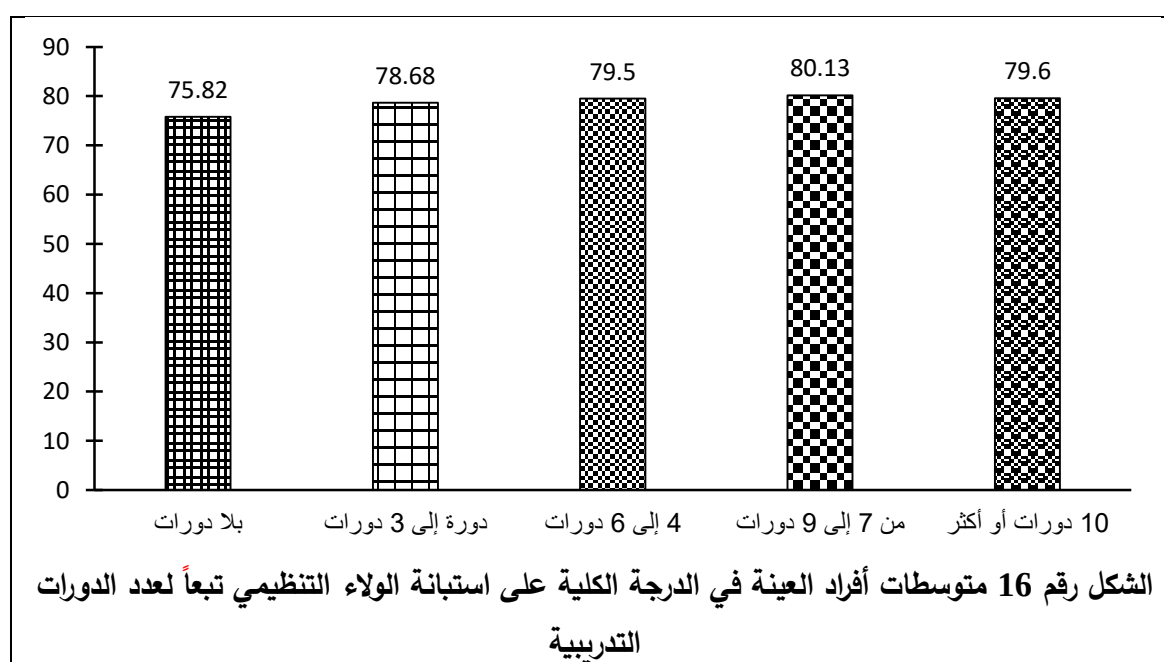
الولاء السلوكي على استبانة الولاء التنظيمي تبعاً لعدد الدورات التدريبية

فئة عدد الدورات التدريبية	فئة عدد الدورات التدريبية	شيفيه	القيمة الاحتمالية	القرار
بلا دورات	دورة إلى 3 دورات	-1.535	0.133	غ د
	4 إلى 6 دورات	-1.524	0.165	غ د
	من 7 إلى 9 دورات	-1.998	0.040	دالة 0.05
	10 دورات أو أكثر	-1.918	0.103	غ د
دورة إلى 3 دورات	بلا دورات	1.535	0.133	غ د
	4 إلى 6 دورات	0.011	1.000	غ د
	من 7 إلى 9 دورات	-0.463	0.749	غ د
	10 دورات أو أكثر	-0.384	0.943	غ د
4 إلى 6 دورات	بلا دورات	1.524	0.165	غ د
	دورة إلى 3 دورات	-0.011	1.000	غ د
	من 7 إلى 9 دورات	-0.474	0.799	غ د
	10 دورات أو أكثر	-0.394	0.949	غ د
من 7 إلى 9 دورات	بلا دورات	1.998	0.040	دالة 0.05
	دورة إلى 3 دورات	0.463	0.749	غ د

فئة عدد الدورات التدريبية	فئة عدد الدورات التدريبية	شيفيه	القيمة الاحتمالية	القرار
	4 إلى 6 دورات	0.474	0.799	غ د
	10 دورات أو أكثر	0.079	1.000	غ د
10 دورات أو أكثر	بلا دورات	1.918	0.103	غ د
	دورة إلى 3 دورات	0.384	0.943	غ د
	4 إلى 6 دورات	0.394	0.949	غ د
	من 7 إلى 9 دورات	-0.079	1.000	غ د

يتبين من الجدول السابق أن الفرق في الولاء السلوكي بين العمال الذين لم يتلقوا أية دورات تدريبية والعمال الذين تلقوا من 7 إلى 9 دورات فقد بلغ الفرق 1.998 وهو دال عند 0.05 لصالح الفئة التي تلقت دورات تدريبية أكثر من 7 إلى 9 دورات؛ بينما كانت بقية المقارنات غير دالة.

يرى الباحث أنه يمكن تفسير النتيجة السابقة في ضوء نتيجة الفرضية الأولى التي بينت أن العلاقة الارتباطية بين التدريب والولاء التنظيمي علاقة ارتباطية ضعيفة على الرغم من أنها دالة عند 0.01.



3-11- الفرضية الحادية عشرة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة الولاء التنظيمي تبعاً للمسمى الوظيفي؛ للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وكانت النتائج:

الجدول رقم 53 الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على استبانة الولاء التنظيمي تبعاً للمسمى الوظيفي

المتغير	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
الولاء الأخلاقي	عامل	193	18.87	1.872
	رئيس قسم	32	18.91	1.489
	رئيس شعبة	9	18.44	1.740
	رئيس دائرة	34	18.85	1.861
	معاون مدير	1	19.00	0.000
	مدير	3	19.00	2.000
الولاء الاستمراري	الكلي	272	18.86	1.812
	عامل	193	24.15	3.076
	رئيس قسم	32	24.09	2.833
	رئيس شعبة	9	22.11	2.205
	رئيس دائرة	34	23.32	2.671
	معاون مدير	1	24.00	0.000
الولاء السلوكي	مدير	3	24.67	1.528
	الكلي	272	23.98	2.975
	عامل	193	15.54	1.756
	رئيس قسم	32	16.28	1.464
	رئيس شعبة	9	15.89	1.453
	رئيس دائرة	34	16.26	2.609
الولاء العاطفي	معاون مدير	1	16.00	0.000
	مدير	3	17.00	1.000
	الكلي	272	15.75	1.856
	عامل	193	20.14	2.404
	رئيس قسم	32	21.19	1.330
	رئيس شعبة	9	21.33	2.179
الدرجة الكلية الولاء التنظيمي	رئيس دائرة	34	21.24	3.267
	معاون مدير	1	20.00	0.000
	مدير	3	22.33	1.528
	الكلي	272	20.46	2.455
	عامل	193	78.69	7.061
	رئيس قسم	32	80.47	4.016

المتغير	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
	رئيس شعبة	9	77.78	4.893
	رئيس دائرة	34	79.68	7.197
	معاون مدير	1	79.00	0.000
	مدير	3	83.00	2.000
	الكلي	272	79.04	6.695

الجدول رقم 54 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على

استبانة الولاء التنظيمي تبعاً للمسمى الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	القيمة الاحتمالية	القرار
الولاء الأخلاقي	بين المجموعات	1.622	3	0.541	0.162	0.922	غ د
	داخل المجموعات	879.703	264	3.332			
	الكلي	881.325	267				
الولاء الاستمراري	بين المجموعات	52.070	3	17.357	1.958	0.121	غ د
	داخل المجموعات	2339.691	264	8.862			
	الكلي	2391.761	267				
الولاء السلوكي	بين المجموعات	26.723	3	8.908	2.613	0.052	غ د
	داخل المجموعات	899.934	264	3.409			
	الكلي	926.657	267				
الولاء العاطفي	بين المجموعات	63.945	3	21.315	3.621	0.014	دالة 0.05
	داخل المجموعات	1554.215	264	5.887			
	الكلي	1618.160	267				
الدرجة الكلية الولاء التنظيمي	بين المجموعات	116.071	3	38.690	0.853	0.466	غ د
	داخل المجموعات	11973.929	264	45.356			
	الكلي	12090.000	267				

كانت قيم ف كلها غير دالة إحصائياً ما عدا قيمة ف بالنسبة إلى الولاء العاطفي فقد بلغت 3.621

وهي دالة عند 0.05، مما يستوجب الكشف عن طبيعة هذه الفروق ومستوى دلالتها، أما بالنسبة لبقية المتغيرات

تقبل الفرضية الصفرية.

الجدول رقم 55 نتائج اختبار ف ليفين لتجانس التباين بين درجات أفراد العينة في الولاء العاطفي على

استبانة الولاء التنظيمي تبعاً للمسمى الوظيفي

المتغير	ف ليفين	د ح 1	د ح 2	القيمة الاحتمالية	القرار	الاختبار الواجب استخدامه
الولاء العاطفي	3.871	3	264	0.009	دالة 0.01	دونيت سي

الجدول رقم 56 نتائج اختبار المقارنات المتعددة شيفيه لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في

الولاء العاطفي على استبانة الولاء التنظيمي تبعاً للمسمى الوظيفي

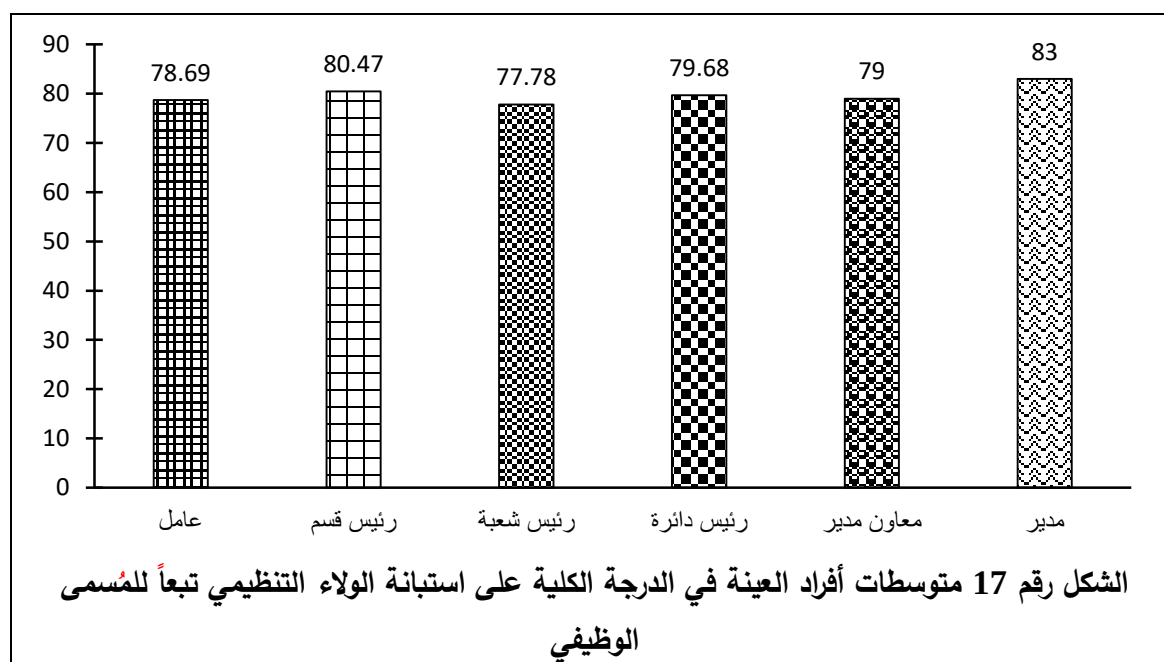
المسمى الوظيفي	المسمى الوظيفي	شيفيه	القيمة الاحتمالية	القرار
عامل	رئيس قسم	-1.048	0.276	غ د
	رئيس شعبة	-1.193	0.719	غ د
	رئيس دائرة	-1.095	0.209	غ د
	مدير	-2.193	0.658	غ د
رئيس قسم	عامل	1.048	0.276	غ د
	رئيس شعبة	-0.146	1.000	غ د
	رئيس دائرة	-0.048	1.000	غ د
	مدير	-1.146	0.961	غ د
رئيس شعبة	عامل	1.193	0.719	غ د
	رئيس قسم	0.146	1.000	غ د
	رئيس دائرة	0.098	1.000	غ د
	مدير	-1.000	0.984	غ د
رئيس دائرة	عامل	1.095	0.209	غ د
	رئيس قسم	0.048	1.000	غ د
	رئيس شعبة	-0.098	1.000	غ د
	مدير	-1.098	0.966	غ د
مدير	عامل	2.193	0.658	غ د
	رئيس قسم	1.146	0.961	غ د
	رئيس شعبة	1.000	0.984	غ د
	رئيس دائرة	1.098	0.966	غ د

كانت جميع الفروق غير دالة ويمكن تفسير هذا التعارض الظاهري بين نتيجة اختبار تحليل التباين

الأحادي حيث كانت قيمة ف دالة عند 0.05، (رفض الفرضية الصفرية أي وجود فروق) وبين غياب ظهور أية

فروق في اختبار دونيت سي (قبول الفرضية الصفرية عدم وجود فروق) في ضوء ما ورد سابقاً في الفرضية

الثالثة، تختلف النتيجة السابقة مع نتيجة دراسة ويسبي 2009.



4- مقترحات الدراسة

- (1) المزيد من الاهتمام بإدارة التدريب ومضمون التدريب وتدريب العاملين في الإدارة المسؤولة عن التدريب في المؤسسة على هذين الأمرين فقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد دورهما المؤثر في مستوى الولاء التنظيمي.
- (2) المزيد من الاهتمام بالعاملين الجدد ذوي العمر المهني الأصغر.
- (3) ضرورة تدريب العاملين في الإدارة المسؤولة عن التدريب في المؤسسة أو في إدارة الموارد البشرية على كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
- (4) المزيد من الاهتمام عند تدريب العاملين ذوي المؤهلات العلمية العالية مثل تدريب الجامعيين.
- (5) المزيد من الاهتمام بتدريب العاملين ذوي المسميات الوظيفية مثل رئيس قسم، رئيس شعبة، رئيس دائرة، معاون مدير، مدير؛ والمزيد من الاهتمام بعملية تقويم التدريب.
- (6) ضرورة التشخيص الدوري لمستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين والكشف عن العاملين ذوي الولاء التنظيمي المنخفض.
- (7) ضرورة الكشف عن العاملين الذين لم يتلقوا أي تدريب ومعرفة احتياجاتهم التدريبية وتدريبهم.

المراجع

1- المراجع العربية

1-1- الكتب

- باشري، نفيسة محمد؛ كامل، مصطفى. (2001). إدارة الموارد البشرية. كلية التجارة، جامعة القاهرة. مصر.
- توفيق، عبد الرحمن. (2002). العملية التدريبية. ط: 2، مصر القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.
- ديسلر، جاري. (2012). إدارة الموارد البشرية. ترجمة: محمد سيد أحمد عبد العال وعبد المحسن عبد المحسن جودة. المملكة العربية السعودية، الرياض: دار المريخ للنشر.
- زويلف، مهدي. (2005). إدارة الأفراد مدخل كمي. الأردن عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- الطائي، يوسف حجيم؛ الفضل، مؤيد عبد الحسين؛ العبادي، هاشم فوزي. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل. الأردن عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- طه، فرج عبد القادر. (1994). قراءات في علم النفس الصناعي والتنظيمي في الوطن العربي. مصر القاهرة: دار المعارف.
- طه، فرج عبد القادر. (2001). علم النفس الصناعي والتنظيمي. مصر القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- طه، فرج عبد القادر. (2008). علم النفس الصناعي والإداري. مصر القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- عبد الباقي، صلاح الدين. (2000). السلوك الفعال في المنظمات. مصر الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عبد الباقي، صلاح الدين؛ مسلم، علي عبد الهادي؛ حسن، راوية. (2007). إدارة الموارد البشرية. مصر الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

- عبوري، زيد منير. (2006). التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته)، ط (1). الأردن عمان: دار أسامة/دار المشرق الثقافي للطباعة والنشر والتوزيع.
- عربي كاتبي، محمد عزت؛ سعاد، محمد عماد. (2018). علم النفس المهني. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- عكاشة، محمود فتحي. (1999). علم النفس الصناعي. مصر الإسكندرية: مطبعة الجمهورية.
- العميان، محمود سالم. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الأردن عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- عويضة، كامل محمد. (1996). علم النفس الصناعي. لبنان بيروت: دار الكتب العلمية.
- غنيم، يوسف. (ب ت). التخطيط العلمي في التدريب المهني. جامعة النجاح الوطنية.
- القاسم، بديع محمود. (2001). علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق. الأردن عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الكبيسي، عامر خضر. (2005). السلوك التنظيمي. دمشق: دار الرضى للطباعة والنشر والتوزيع.
- الكبيسي، عامر خضر. (2010). التدريب الإداري والأمني. المملكة العربية السعودية الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- كشرود، عمار الطيب. (1995). علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث: مفاهيم، نماذج، نظريات. مج: 1. ليبيا بنغازي: جامعة قار يونس.
- كشرود، عمار الطيب. (1995). علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث: مفاهيم، نماذج، نظريات. مج: 2. ليبيا بنغازي: جامعة قار يونس.
- الكيلاني، عبد الله زيد؛ الشريفيين، نضال كمال. (2007). مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية: أساسياته-مناهجه-تصاميمه-أساليبه الإحصائية، الأردن عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- اللوزي، موسى. (1999). التكوين التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. الأردن عمان: دار وائل.
- المشعان، عويد سلطان. (1994). علم النفس الصناعي. الإمارات العربية المتحدة العين: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- الهيجان، عبد الرحمن أحمد محمد. (1998). الولاء التنظيمي للمدير السعودي. المملكة العربية السعودية الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- هيوكوليكان، توني كاسيدي وآخرون. (2003). علم النفس التطبيقي. ترجمة: موفق الحمداني، الأردن عمان: الجامعة الأردنية.
- ياغي، محمد عبد الفتاح. (1987). مبادئ الإدارة العامة. ط: 2، الرياض: المملكة العربية السعودية.
- ياغي، محمد عبد الفتاح. (2003). التدريب المهني بين النظرية والتطبيق. ط: 2، الأردن عمان: مركز أحمد ياسين.

2-1- المجالات

- الأحمدى، حنان. (2006). الرضى الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج: 13، عدد: 3.
- الزهراني، عبد الواحد سعود. (2004). الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية. دراسة ميدانية، مجلة المعرفة، عدد: 134. www.almarefa.com
- سعدا، محمد عماد. (2014). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضى المهني دراسة ميدانية في شركة الشرق العامة للألبسة الداخلية في مدينة دمشق مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس. مج: 12، عدد: 4. ص-ص: 41-67.
- العتيبي، آدم غازي. (1993). أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت. المجلة العربية للعلوم الإدارية. مج: 1، عدد: 1. ص-ص: 109-134.

- العتيبي، آدم غازي. (1997). علاقة ضغوط العمل بالاضطرابات السيكوسوماتية والغياب الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي في الكويت. مجلة العلوم الاجتماعية، مج: 25، عدد: 2، الكويت، ص-ص: 177-201.
- العتيبي، سعود محمد؛ السواط، مطلق عوض الله. (1997). الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه. مجلة الإداري. مج: 19. عدد: 70، ص-ص: 13-67.
- العمري، عبيد بن عبد الله. (2004). بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضى الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، مج: 16، عدد: 1.
- الفضلي، فضل صباح. (1997). علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية. مجلة الإدارة العامة، مج: 37، عدد: 1، المملكة العربية السعودية الرياض: ص-ص: 75-120.
- مخامرة، محسن. (1993). التدريب المهني في الشركات تحليل الممارسات والنشاطات. مجلة دراسات العلوم الإنسانية، مج: 20، عدد: 3.
- المشعان، عويد سلطان. (2006). ثلاثة عناصر للولاء المؤسسي: معاملة الموظفين وفتح المزايا المادية والتطور الوظيفي، جريدة القيس، عدد: 11792، 13 نيسان، الكويت.

3-1- مقالات منشورة على الأنترنت

- برنامج تنمية المجتمعات المحلية. (2003). دليل المدرب في تنظيم الأنشطة التدريبية. تم إصدار هذا الدليل بواسطة برنامج تنمية المجتمعات المحلية الممول من قبل الحكومة اليمنية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبمساهمة منظمة الأغذية والزراعة (الفاو) التابعة للأمم المتحدة. الجمهورية اليمنية. عن الإنترنت: www.cbrdp-yemen.org.

- علي، عبد الله بن بشر. (2013). دور التدريب المهني في تطوير العمل الإنتاجي والإداري لأجهزة الدولة اليمنية. جامعة عدن، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال.
- القاسم، عبد الكريم محمود. (2010). الاحتياجات التدريبية للمهارات الإشرافية كما يتصورها المشرفون التربويون في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين. مجلة علوم إنسانية، مج: 44، ص-ص: 1-29. www.ulum.nl

1-4- المؤتمرات والندوات

- إندارة، يوسف محمد. (2008). التدريب المهني وأثره على الأداء. ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى العربي السابع الاتجاهات الحديثة في الاستشارات والتدريب المهني المنعقد في دمشق الجمهورية العربية السورية. جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ص-ص: 1-16.
- رضوان، شفيق. (2000). كيف نحفز العمل. www.balagh.com
- مركز التميز للمنظمات غير الحكومية. (2003). مهارات تدريبية. بدعم من مؤسسة كونراد أديناور الألمانية بتكليف من المجلس القومي للمرأة ودعم من صندوق الأمم المتحدة للمرأة، الأردن الجود للرعاية العلمية، عن الأنترنت: www.ngoce.org
- يونس، كمال. (2006). تحديد الاحتياجات التدريبية المهنية. المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية رؤية مستقبلية. الأردن عمان.

1-5- رسائل الماجستير والدكتوراه

- أبو قفة، هدية منصور خليفة. (2003). أثر تحديد الاحتياجات التدريبية للمصارف التجارية الليبية على كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية. ليبيا جامعة آل البيت.
- البقمي، محمد بن عبد الله. (2008). الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية (دراسة تطبيقية على ضباط جوازات منطقة مكة المكرمة). رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- الجهني، أحمد بن عطا الله حمدان. (2008). التدريب المهني الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الحروي، وجيدة فاروق. (2007). تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي بنك التضامن الإسلامي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، www.yemen-nic.info
- دارب نصر، علا. (2007). الغياب عن العمل وعلاقته بالرضى المهني والولاء التنظيمي، دراسة ميدانية في بعض معامل مدينة السويداء. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم علم النفس، جامعة دمشق.
- سلمان، أحمد عيسى. (2004). تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي. (بالطبيق على مستشفيات عين شمس)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس.
- الشلوي، حمد بن فرحان. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي. دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين. رسالة ماجستير غير منشورة في كلية الدراسات العليا في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العنزي، عطا الله بن فاحس بن راضي. (2007). اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- فطيس، عادل سليم مصطفى. (2004). تحليل وتقييم الفاعلية البرامج التدريبية في أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم. ليبيا جامعة آل البيت.
- لوتاه، حمده محمد. (2002). العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة ماجستير غير منشورة في كلية الاقتصاد والعلوم السياسية قسم الإدارة العامة، الإمارات العربية المتحدة. www.lyn.o

- المديمغ، منصور عبد العزيز. (2007). تحديد الاحتياجات التدريبية المعايير والمعوقات، دراسة استطلاعية للمديرين العاملين في وزارة المياه والكهرباء بمدينة الرياض. رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية جامعة الملك سعود. www.ksu.edu.sa
- نعساني، عبد المحسن عبد السلام. (2001). أثر المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضى الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، رسالة دكتوراه غير منشورة، مصر جامعة عين شمس.
- نعمان، عائدة عبد العزيز علي. (2008). علاقة التدريب المهني بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، دراسة حالة جامعة تعز، الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- ويسبي، مختار. (2009). اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء والرضى الوظيفي، دراسة ميدانية في المؤسسات والشركات التابعة لوزارة الصناعة في محافظتي دمشق وريفها. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق كلية التربية قسم علم النفس.

2- المراجع الأجنبية

- Borman, Walter C., Ilgen, Daniel R., Klimoski. Richard J. (2003). *Handbook of Psychology, VOLUME 12, Industrial and Organizational Psychology*. Weiner Irving, Editor-in-Chief. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- E. J. Lumley, M. Coetzee, R. Tladinyane & N. Ferreira. (2011). *Exploring the job satisfaction and organizational commitment of employees in the information technology environment*, University of South Africa. MS N. Ferreira is in the Department of Human Resource Management, Southern African Business Review. (15) 1. P.P 100-118. www.unisa.ac.za
- Ernigan, I. E. J, J once M. B eggs. (2005). *An Examination of Satisfaction with My Supervisor and Organizational Commitment*, Journal of Applied Social Psychology, 35. (10), pg. 2171-2192

- Girardi, Antonia and, Janet Chew and Leland Entrekin. (2005). *The impact of human resource practices on organizational commitment*, Volume 8, Number 2, Murdoch University, Western Australia, pp. 1-14. www.lib.unb.ca
- Humphreys, John, Bill Brunsen and Dale Davis. (2005). *Emotional structure and commitment: implications for health care management*, *Journal of Health Organization and Management* Vol. 19 No. 2, pp. 120-129, Emerald Group Publishing Limited.
- Jex, Steve, M. (2002). *Organizational psychology: a scientist-practitioner approach*. New York: by John Wiley & Sons.
- Lisa M. Moynihan, Wendy R. Boswell and John W. Boudreau. (2000). *The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Executive Withdrawal and Performance*. Center for Advanced Human Recourse Studies. Cornell University.
- Straiter, Kristin L. (2004). *A Study of the Effect of Supervisors' Trust of Subordinates and Their Organization On Job Satisfaction and Organizational Commitment*, Dissertation Abstract, Regent University. 118 pages

الملاحق

1- الملحق رقم 1 أسماء السادة محكمي مقاييس الدراسة

الاسم	المرتبة العلمية	الاختصاص الدقيق	القسم	الجامعة
د. أمينة رزق	أستاذ	علم النفس التربوي	علم النفس	دمشق
د. محمود ميلاد	أستاذ	مناهج البحث في علم النفس	علم النفس	دمشق
د. علي نحيلي	أستاذ	علم النفس التربوي	علم النفس	دمشق
د. بسماء آدم	أستاذ مساعد	علم النفس العام	علم النفس	دمشق
د. نهى عطايا	مدرس	علم النفس المهني	علم النفس	دمشق
د. حياة النابلسي	مدرس	علم النفس العام	علم النفس	دمشق
د. مروان الأحمد	مدرس	علم النفس المعرفي	علم النفس	دمشق
د. طه العالول	مدرس	علم نفس الصناعي	علم النفس	دمشق
د. علا دارب نصر	مدرس	علم نفس الصناعي	الإرشاد النفسي	السويداء
د. خالد شبلي	قائم بالأعمال	الإرشاد المهني	الإرشاد النفسي	دمشق

2- الملحق رقم 2 استبانة التدريب بصورته النهائية

تحية طيبة: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتضمن عدداً من المواقف المتعلقة بعملك، يرجى قراءة هذه العبارات بدقة والإجابة عليها كما هو الأمر فعلياً بالنسبة لك وليس كما تتمنى أن يكون، علماً أن إجاباتك لن تظهر بشكل فردي بل ستظهر ضمن إجابات زملائك الآخرين المشاركين في الإجابة.

الجهة أو الشركة التي تعمل لديها يرجى كتابة اسم الجهة كاملاً

الجنس: ذكر، أنثى؛ العمر:؛ عدد سنوات الخبرة في العمل:

عدد الدورات التدريبية التي خضعت لها في عملك:

المؤهل العلمي	إعدادية أو أقل	ثانوية	معهد متوسط	جامعية

التسمية الوظيفية أو المسمى الوظيفي (عامل، مدير، رئيس دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة....)

يرجى بيان رأيك بالدورات التدريبية التي تقيمها الشركة التي تعمل لديها من خلال ما يلي:

خيارات أو بدائل الإجابة موافق بشدة، موافق، لا رأي لي، أرفض، أرفض بشدة

#	المجال	العبارات
1	إدارة التدريب	يتم تأمين الخدمات الإدارية اللازمة للمتدربين
2	إدارة التدريب	تتوفر في التدريب الشروط الصحية المناسبة من إنارة وتدفئة وقاعات تدريب مريحة
3	إدارة التدريب	مدة التدريب مناسبة
4	إدارة التدريب	يشرف على التدريب مشرفون مختصون
5	إدارة التدريب	تتوفر في مواقع التدريب التجهيزات والإمكانات التي تخدم التدريب
6	تقويم التدريب	تتخذ خطوات تقييم التدريب في الوقت المناسب
7	تقويم التدريب	يسهم التقويم في تطوير أساليب التدريب
8	تقويم التدريب	يستخدم في برنامج التدريبي أدوات تقييم متنوعة استبيان بطاقة ملاحظة اختبارات
9	تقويم التدريب	يحقق التقييم أهداف التدريب
10	تنفيذ التدريب	يتم إعلام المتدربين بخطة التدريب وبرنامج قبل انعقاده
11	تنفيذ التدريب	يتناسب برنامج التدريبي مع طبيعة عمل المتدربين
12	تنفيذ التدريب	تستخدم في التدريب طرق وأساليب وتقنيات حديثة
13	تنفيذ التدريب	يراعي التدريب تنوع حاجات المتدربين
14	فاعلية التدريب	يستفيد الفرد في عمله من المعلومات التي تلقاها في التدريب
15	فاعلية التدريب	يسهم التدريب في سهولة التعامل مع التقنيات
16	فاعلية التدريب	يؤدي برنامج التدريبي دوراً دافعاً للمتدرب نحو مواكبة التطور في مجال عمله
17	فاعلية التدريب	يسهم التدريب في تطوير أساليب التعامل مع المواقف المهنية الطارئة

#	المجال	العبارات
18	فاعلية التدريب	يساعد التدريب على سهولة التعامل مع التقنيات والأجهزة المتطورة في العمل
19	كفاية التدريب	تستخدم المصطلحات الأجنبية المهمة في المحاضرات في أثناء التدريب
20	كفاية التدريب	تستخدم في التدريب أساليب تدريبية متنوعة
21	كفاية التدريب	تمكن فترات الراحة بين المحاضرات لفهم أكبر للمعلومات لدى المتدرب
22	كفاية التدريب	يؤدي التنوع في التخصصات إلى تحسين الاستخدام عند المتدرب
23	مضمون التدريب	يتضمن التدريب مفاهيم حديثة متطورة
24	مضمون التدريب	تراعي المعلومات في التدريب الفروق الفردية بين المتدربين
25	مضمون التدريب	تتميز أهداف التدريب بالوضوح والتحديد
26	مضمون التدريب	يساعد التدريب على تحسين مهارات الفرد المهنية
27	مضمون التدريب	يحقق التدريب أهداف الجهة التي يتبع إليها المتدرب

شكراً لتعاونكم

3- الملحق رقم 3 استبانة الولاء التنظيمي بصورته النهائية

خيارات أو بدائل الإجابة موافق بشدة، موافق، لا رأي لي، أرفض، أرفض بشدة

#	المجال	العبارات
1	الأخلاقي	هذه المؤسسة هي الأفضل من الأماكن التي يمكن العمل بها
2	الأخلاقي	واجبي أن أبقى في عملي
3	الأخلاقي	اعتبر نجاح هذه المؤسسة هو جزء من نجاحي المهني
4	الأخلاقي	انتقال الفرد إلى مؤسسة أخرى هو أمر طبيعي
5	الأخلاقي	أقبل هذه المؤسسة وأعمل على تطويرها
6	الاستمراري	أهتم بمستقبل هذه المؤسسة
7	الاستمراري	يمكن أي تغير في ظروف العمل الحالي أن يدفعني لترك العمل في هذه المؤسسة
8	الاستمراري	أقوم بإنجاز أعمال إضافية دون التطلع إلى المكافأة المالية

#	المجال	العبارات
9	الاستمراري	سأترك العمل في هذه المؤسسة مهما كانت خسارتي المادية
10	الاستمراري	أرغب بالبقاء في هذه المؤسسة حتى توفرت عروض عمل أفضل من الراتب الحالي
11	الاستمراري	يسعدني الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة بغض النظر عن المردود المادي
12	الاستمراري	أرغب بتقديم إسهامات مهنية للاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة
13	السلوكي	اختياري العمل في هذه المؤسسة من أفضل القرارات في حياتي
14	السلوكي	أدافع عن هذه المؤسسة أمام الآخرين
15	السلوكي	أشارك في دراسة مشكلات هذه المؤسسة وإيجاد الحلول لها
16	السلوكي	أشعر بتقارب بين أهدافي الشخصية وأهداف هذه المؤسسة
17	العاطفي	أشعر بالفخر والاعتزاز لكوني أحد العاملين في هذه المؤسسة
18	العاطفي	أحرص على أن تكون سمعة هذه المؤسسة جيدة بين الآخرين
19	العاطفي	وجودي في هذه المؤسسة يشعرنى بمكانة اجتماعية أفضل
20	العاطفي	مستعد لبذل قصارى جهدي لكي أساعد على نجاح هذه المؤسسة التي أعمل بها
21	العاطفي	أنا سعيد جداً لأنني اخترت هذه المؤسسة دون غيرها

شكراً لتعاونكم

4- الملحق رقم 4 موافقات جامعة دمشق والمؤسسة العامة للصناعات النسيجية على إجراء

الدراسة

الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
نائب رئيس الجامعة
لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا
الرقم: ٢٠٢١/٤٠٠

المسيد مدير عام المؤسسة العامة للصناعات النسيجية

يرجى السماح لطالب الماجستير محمد يوسف علي عمر المسجل في كلية التربية
بجامعتنا بتطبيق أدوات البحث على العاملين في المؤسسة العامة للصناعات
النسيجية لزوم البحث الذي يعده بعنوان " أثر التدريب في مستوى الولاء التنظيمي -
دراسة ميدانية لدى العاملين في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية في محافظتي
دمشق وريفها " وذلك بإشراف السيد الدكتور محمد عماد سعدا.
علماً أن جامعة دمشق لا تتحمل أية نفقات لقاء ذلك.

شاكرين تعاونكم،،،

نائب رئيس الجامعة
لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا
الأستاذ الدكتور محمد فراس العناوي

تسمية إدارة
للاطلاع والتدعيم

٥ - ٢٢١ - ٢٥٠

٢٠٢١/٤٠٠

٢٠٢١/٦/١٧

المؤسسة العامة للصناعات النسيجية

شاهد	
الاحالة	
رقم الوارد	٦٤٦٤
تاريخ الوارد	٢٠٢١/٤/١١
أوتب عليه برقم	٢٠٢١/٤/١١