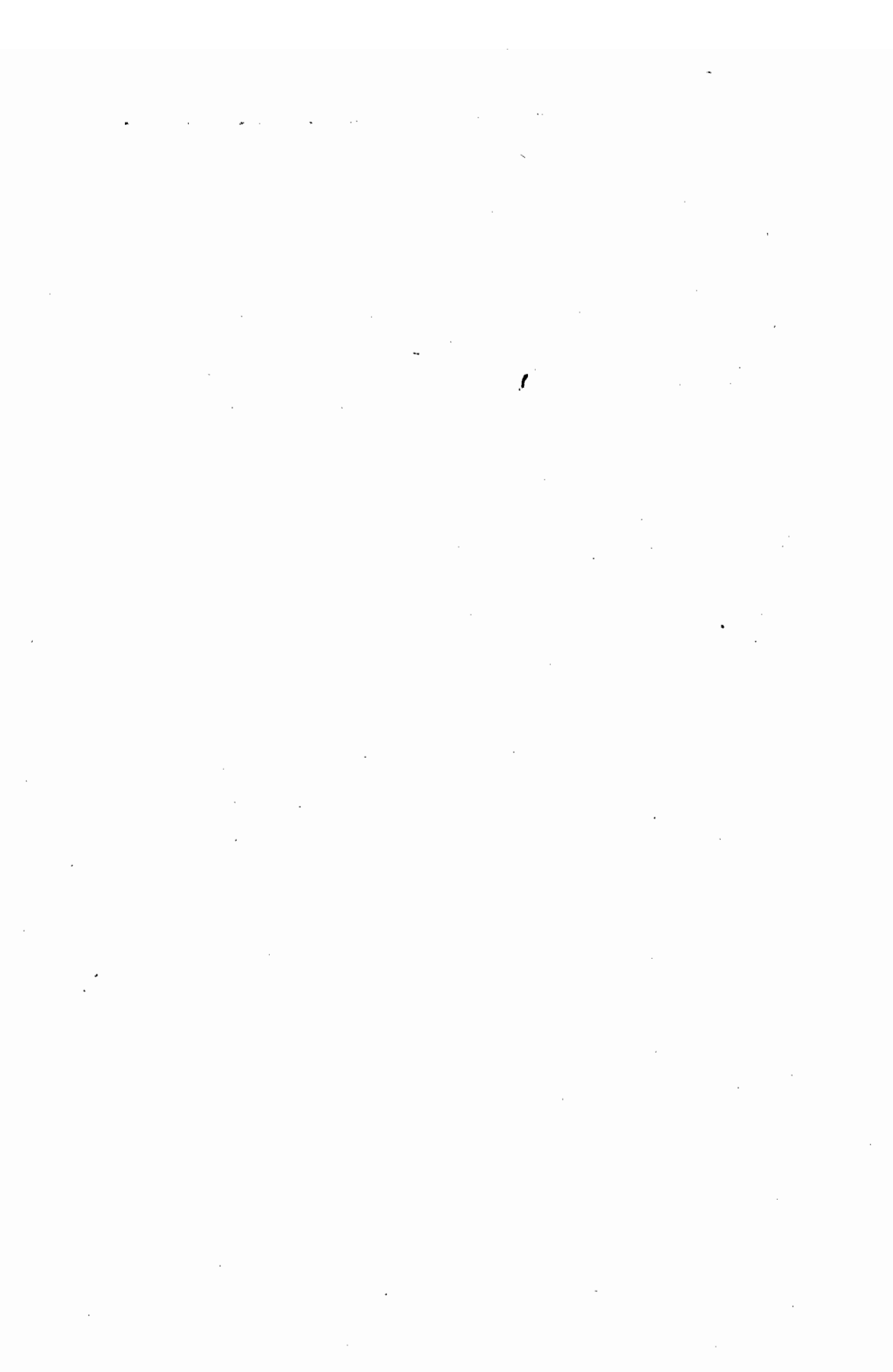


بسم الله الرحمن الرحيم

كلية التجارة
جامعة طنطا

تقييم فعالية برامج التدريب المهني وقياس أثرها
(دراسة تطبيقية على محافظة الغربية)

دكتور ابراهيم بسيوني



المبحث الأول

منهج الدراسة:

مشكلة البحث

لم يبلغ الاحساس بمشكلة القوى العاملة فى الماضى مدها من العمق ولم يتسم التفكير فى حلها بطابع الجدية الذى يستأهله خطر الأثار المترتبة عليها بل اقتصرت الجهود المبذولة فى هذا الصدد على بعض الدعاية الاجتماعية لمشاكل العمال، وعلى بعض المحاولات فى مجالات التعليم والتدريب. وقد تكون ظروف التخلف الصناعى والاقتصادى التى كانت سائده هى المستوله عن اهمال المشكلة الى أن تفجرت فى الأفاق ثورة التصنيع وفوجئت الأجهزة المسئولة عن برامج التنمية بثقل احتياجاتها من مختلف فئات القوى العاملة.

ومن هنا بدأ الاحساس بالمشكلة يأخذ الى أعماق الجذور وبدأت الأجهزة المعنية فى الدولة تشعر بالحاح الحاجة الى تغيير حاسم وسريع ومن ثم كان الاهتمام بالتخطيط باعتباره الطريقة الوحيدة التى تضمن استخدام جميع الموارد بطريقة علمية سليمة.

ويزداد الاحساس بالمشكلة فى ظل عدم وجود دراسات تناولت تقييم برامج التدريب المهنى هذه على مستوى المحافظة لمعرفة العائد منها، وهل هذا العائد يغطى تكاليف الاستثمار فيها، ولمعرفة مدى فاعلية تلك البرامج من عدمه.

* أهداف البحث وفروضه:

يهدف هذا البحث الاجابة على التساؤلات التالية:

١. الى أى مدى ساهمت تلك البرامج التدريبية فى استقرار العمالة؟
٢. ماهى أسباب تسرب العاملين من برامج التدريب التى تعد لهم؟
٣. ماهى أسباب عدم التحاق الخريجين بالعمل بعد انتهاء برامج التدريب؟

٤. ماهى الاستفادة التى تحققت من تلك البرامج من وجهة نظر أصحاب العمل ومراكز التدريب والدارسين أنفسهم؟

٥. ماهو العائد الذى تحقق من العملية التدريبية مقارنة بالمستثمر فيها؟

* فروض الدراسة:

الفرض العام: «يتم اعداد وتنفيذ أغلب برامج التدريب باستثمارات ضخمة دون دراسة للأثار المختلفة لها».

الفروض الفرعية:

١. لم تساهم برامج التدريب المهنى فى استقرار العمالة بعد التدريب.

٢. ارتفاع نسب التسرب وعدم الاقبال الكافى على برامج التدريب المهنى.

٣. ان استفادة الدارسين فى البرامج لم تكن بالمستوى المطلوب.

٤. انخفاض معدل العائد على الاستثمار فى البرامج التدريبية.

* نطاق البحث الزمنى:

حيث يشمل البحث الفئات التالية:

١. خريجو دورة التنشئة المهنية خلال عام ٨١/٨٢ وعددهم ١٩١ دارس.

٢. خريجو دورة التدريب السريع خلال نفس الفترة وعددهم ٥٥ متدرب.

* أسلوب الدراسة:

لاتقام هذه الدراسة تم اتباع نوعين من الدراسات:

أولاً: الدراسة النظرية:

وتم فيها الاطلاع على مختلف المصادر العلمية المتاحة فى موضوع البحث وأهم البحوث والدراسات الأخرى المرتبطة به.

ثانياً: الدراسة الميدانية:

ولقد أجريت هذه الدراسة على مرحلتين:

أ. مرحلة الدراسة الاستطلاعية:

حيث تم اجراء تجربة للبيانات الواردة فى الاستثمارات للتأكد من ملائمتها لخدمة أغراض البحث.

ب. مرحلة الدراسة الميدانية:

حيث تم استخراج البيانات اللازمة للدراسة والتي تمثلت فى:

* بيانات من السجلات: مثل

- ملفات الدارسين.
- سجلات التدريب.
- الدفاتر المالية.
- ملفات المتابعة.
- نتائج اختبارات المتدربين.

* بيانات مجمع بالاستقصاء:

استكمالا للجانب الميدانى فى البحث فلقد تم استيفاء استمارات الاستقصاء بعد الاتفاق على شكلها النهائى وتم استيفاء الاستمارات باتباع أسلوب المقابلة الشخصية مع كل مفردة من مفردات البحث وتمثلت أهم النماذج المستخدمة فى البحث فى :

أ. استمارة دراسة العائد من التدريب خاصة بالخريج.

ب. استمارة دراسة العائد من التدريب خاصة بالمتسرين من التدريب.

ج. استمارة دراسة العائد من التدريب خاصة بصاحب العمل.

د. استمارة دراسة العائد من التدريب خاصة بمركز التدريب.

* الجهات التى تم الرجوع اليها لاستكمال الدراسة:

١. المدارس الثانوية الصناعية التى يتم التدريب بها بدائرة المحافظة.

٢. مركز كهرباء ومعادن طنطا التابع لمصلحة الكفاية الانتاجية.

٣. أصحاب الأعمال الذين التحق بعض الخريجين بالعمل لديهم فى المهنة التى تدرروا عليها.

* مجتمع البحث:

يظهر الجدول التالى بيان مفردات مجتمع البحث فى مجال التنشئة المهنية والتدريب

السريع: جدول (١) مجتمع الدراسة

العدد			البرنامج
الجملة	حالات تعذر بحثها	حالات بحثت	
١٩١	٤٥	١٤٦	برنامج التنشئة المهنية
٥٥	١٧	٣٨	برنامج التدريب السريع
٢٤٦	٦٢	١٨٤	الجملة

* أسلوب الحصر:

أ. لقد تم اتباع أسلوب الحصر الشامل بالنسبة للخريجين وعددهم:

١. ١٩١ خريج برامج التنشئة المهنية.

٢. ٥٥ خريج برامج التدريب السريع.

٣. كما تم بحث حالة المتسربين للوقوف على أسباب تسربهم.

ب. بالنسبة لمراكز التدريب:

وفيها أيضا تم اتباع أسلوب الحصر الشامل لمراكز التدريب التالية:

١. مركز معادن طنطا.

٢. مدرسة السنطة الصناعية.

٣. مدرسة زفتى الصناعية.

٤. مدرسة المحلة الكبرى الصناعية.

٥. مدرسة سمنود الصناعية.

٦. مدرسة كفر الزيات الصناعية.

ج.. بالنسبة لأصحاب الأعمال:

حيث تم اتباع أسلوب العينة، فلقد تم دراسة حالة ١٩ خريج من التحقوا بالعمل لدى أصحاب العمل بنسبة ٧٦٪ من اجمالى الذين التحقوا بالعمل بالمهنة لدى الغير وعددهم ٢٦ مفردة.

* صعوبات واجهت البحث:

١. نظرا لأن البحث تم عن طريق الحصر الشامل فلقد استلزم ذلك الانتقال لأماكن ومراكز التدريب الستة لاجراء المقابلات اللازمة مع الخريجين ولقد استلزم ذلك جهدا كبيرا.
٢. الاضطرار للانتقال لأماكن اقامة الخريجين الذين لم يستجيبوا لطلبات الاستدعاء لمكاتب العمل مما زاد من مشقة الاتصال بهم.
٣. صعوبة الحصول على البيانات المطلوبة من المفردات وذلك بسبب عدم وجود الوعى الكامل لدى لأفراد وتخوفهم من الادلاء ببيانات صحيحة ودقيقة.

* محاور الدراسة الحالية:

تعتبر الدراسة الحالية محاولة لالقاء بعض الضوء على أهم البحوث وكذا الدراسات الميدانية التى قدمت فى مجال التدريب مع التركيز فى الناحية الميدانية على تقييم فاعلية وقياس أثر برامج التدريب المهنى بمحافظة الغربية ويدور هذا البحث على أربعة محاور رئيسية:

المحور الأول: (منهج الدراس) (METHODOLOGY)

ويتم فيه التعرض لمشكلة البحث والهدف منه ونطاق البحث وأسلوب الدراسة ومجتمع البحث. وتم تناول هذا الجزء فى الفصل الأول من الدراسة.

المحور الثانى: (الدراسة النظرية) (Theoretical Study)

وفى هذا الجزء تم التعرض لماهية وأهداف التدريب وأهميته والاتجاهات الحديثة فى التدريب وكيفية تقييم برامج التدريب والتعرض لأهم المشاكل التى تعترض دراسة التدريب.

وتم تناول هذا الجزء فى المبحث الثانى من هذه الدراسة.

المحور الثالث: (الدراسات السابقة) (Previous Studies)

وفى هذا الجزء تم استعراض بعض الدراسات والبحوث الميدانية السابقة وتم التركيز على تلك الدراسات التى تناولت تقييم فاعلية برامج التدريب وقياس أثره وتم تقسيمهما الى أربعة أنواع من الدراسات:

١. دراسات اهتمت بقياس أثر التدريب على قيم العمل.
٢. دراسات اهتمت بقياس أثر التدريب على سلوك الدارسين.
٣. دراسات اهتمت بقياس أثر التدريب على أداء ومعلومات الدارسين.
٤. دراسات اهتمت بتحليل تكلفة وعائد التدريب.

المحور الرابع: (الدراسة الميدانية) (Applied Study)

وهو جزء تجريبى ميدانى تضمن الاشارة لأهم برامج التدريب المهنى المطبقة فى الوزارة وفى مديرية الغربية وكذا تقييم أوضاع الدارسين قبل وبعد التدريب فى البرامج المختلفة وأيضا قياس مدى فاعلية تلك البرامج من وجهات نظر الدارسين وأصحاب الأعمال ومراكز التدريب وكذلك كيفية قياس العائد على رأس المال المستثمر فى التدريب وتم تناول هذا الجزء الميدانى فى المبحث الرابع.

المبحث الثانى

الدراسة النظرية

مقدمة:

لا تقتصر مهمة ادارة الأفراد على عمليات الاختيار وترتيب الوظائف وتقدير درجات كفاية العمال وغيرها من الأعمال، حيث أن وظائفها أوسع وأعمق من ذلك، فهى تشكل الاهتمام برفع الكفاية الانتاجية للأفراد الذين يعملون بالشركة عن طريق وضع السياسات والبرامج الخاصة بتدريبهم وأعدادهم لممارسة أعمالهم ومهامهم، ممارسة تقوم على أساس سليم بغرض تحقيق أكبر قدر من العمل بأقل جهد وأقل تكلفة. فلا شك أن تقدم الفرد بالشركة مرهون ببقائه فيها، وبقائه فيها مرهون بكفايته الانتاجية، وكفايته الانتاجية مرهون بدرجة خبرته وممرانه، وهذه مرهونة بمقدار التدريب الذى حصل عليه، ولتحقيق هذه الأهداف لا بد من اعداد برنامج صالح للتدريب يقتنع به كل من الادارة والعمال. (١)

وفى هذا الجزء سيتم تناول المبادئ الأساسية التالية:

أولاً: مفهوم التدريب:

يمكن القول بأنه لم يخل أى مرجع من مراجع ادارة الأفراد من تعريف للتدريب، ورغم اتفاق معظم كتاب الاداره حول أهمية التدريب سواء للعماله الفنية أم الكوادر الادارية الا أنهم قد اختلفوا فى تحديد الاطار العام لمفهوم التدريب ويعرف بعض الكتاب (٢) التدريب

(١) د. ابراهيم بسيونى. ادارة الأفراد والعلاقات الصناعية (مكتب جامعة طنطا، طنطا ١٩٨٦) ص ٣٤٣.

(٢) انظر فى ذلك:

أ: د. عاطف عبيد، ادارة الافراد من الناحية التطبيقية (دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٦٤) ص ٦١٨.

ب: د. على عبد الوهاب، ادارة الأفراد، منهج تحليلى (مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٧٥) ص ٢٤٥.

بأنه كل عمل من شأنه أن يؤدي الى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية بضمان المامهم بدقائق العمل وظروفه، أو خلق مهارات فنية أو ادارية تحتاج اليها المنشأة، أو تغيير وجهات النظر أو المعتقدات التي لدى الأفراد تغييرا من شأنه أن يؤثر بشكل ايجابي على نتائج عملهم.

ويرى كاتب آخر أن التدريب هو العملية المنظمة المستمرة التي تستخدم لتنمية أو تعديل المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يعتنقها العاملون في المشروع^(١).

ويعرف بيتش Beach التدريب بأنه المدخل المنظم الذي بواسطته يتعلم الأفراد المعرفة والمهارات من أجل غرض محدد^(٢).

ويرى هامبلن أن التدريب هو ذلك النشاط الذي يحوى عدة محاولات لتحسين مهارات الفرد في أدائه لوظيفته^(٣).

ونظرا لأن تلك الدراسة تتناول موضوع التدريب المهني فلقد عرفته منظمة العمل الدولية بأنه اكتساب الفرد لمعلومات فنية أو مهنة أو تميمتها سواء أجرى هذا التدريب في المدرسة أو مكان العمل.

وعرفه الدكتور السلمي بأنه عملية يقصد منها زيادة كفاءة الفرد على أداء عمل معين^(٤).

(١) د. علي السلمي. ادارة الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجية، (القاهرة، مكتبة غريب سنة ١٩٨١) ص ٢٩٦.

(2). Beach Dales, personnel: The Maanagement of people at work (Macmillan publishing Co. Inc. N.Y. 1975) P. 372.

(3). Hamblin, A.G., Evaluation and Control of Training (Mcgraw, Hill Book Co., N.C., 1974). P. 6

(٤) د. علي السلمي. مرجع سبق ذكره.

ثانيا: أهداف التدريب المهني:

يرى أحد الكتاب أن أهداف التدريب المهني تتمثل في الآتي: (١)

١. تحسين اتجاهات العاملين ورفع روحهم المعنوية.
٢. اعداد القوى العاملة نصف الماهرة لمواجهة احتياجات الصناعة المتطورة أولا بأول.
٣. تحويل العمالة العادية غير الفنية الى عمالة فنية تجيد مهنة أو حرفة معينة.
٤. سد حاجة السوق من العمال المهرة في المهن المختلفة.
٥. المساهمة في القضاء على البطالة الظاهرة والمقنعة.

ثالثا: أهمية التدريب المهني:

تتمثل تلك الأهمية في العناصر التالية:

١. تخفيض نفقات الانتاج الثابتة وأيضا نفقات العمل عن طريق تخفيض الوقت اللازم لاقام العمليات الانتاجية عن طريق رفع كفاءة العمال.
٢. تخفيض نفقات المواد والمعدات عن طريق تقليل الاسراف والعا دم والتالف والانتاج المعيب.
٣. تخفيض نفقات ادارة الأفراد من خلال تقليل دوران العمل والغياب والحوادث والشكاوى والمنازعات وبالتالي التخفيض من حدة الاشراف.
٤. تحسين الخدمة وزيادة كفاءة العمليات.

(١) محمد جمال برعى، التخطيط للتدريب في مجال التنمية (القاهرة، مكتب القاهرة الحديثة، ١٩٦٨ ص ١٣٠٨).

رابعاً: مظاهر الاهتمام بالتدريب المهني:

إيماناً بأهمية التدريب المهني اعتمدت الحكومة ملايين الجنيهات لدعم الجهات القائمة به وتمويل برامجها، وتم وضع خطة خمسية للتدريب عن المدة من ٨٢/٨١ حتى ٨٧/٨٦ تزداد اعتماداتها عاماً بعد عام.

كما كان من مظاهر الاهتمام بالتدريب المهني ما شهدته مدينة الاسكندرية عام ١٩٨٠ حيث عقد المؤتمر الخامس للتدريب برئاسة وزير القوى العاملة، ولقد اشترك في هذا المؤتمر ٤٠٤ مندوب يمثلون أكثر من ١١ شركة صناعية وبتروولية وهيئة محلية وأجنبية وطرح للمناقشة ٣٤ بحثاً استغرقت تسع جلسات عاملة شملت سياسات التدريب واعداد كوادر العاملين في مجال التدريب وأساليب التدريب وبرامجه ولقد كان من أهم توصيات هذا المؤتمر:

١. قيام الأجهزة المختصة بالاتصال بالدول المتقدمة في مجال اعداد المساعدات السمعية والبصرية والحصول على أفضل ماتم التوصل اليه. وانشاء مركز لاعداد الوسائل السمعية والبصرية يقوم بتوفير المساعدات التدريبية بما يتفق مع البيئة المصرية.
٢. الاهتمام بالدراسات الميدانية المتعلقة بقياس فاعلية التدريب والعناصر المؤثرة فيه للوصول الى معايير تقاس بها نتائج التدريب.

خامساً: الاتجاه الحديث في التدريب:

لكي يصبح التدريب أداة فعالة من أدوات الادارة فيجب النظر اليه علي أنه عملية مستمرة ومنظمة، تهدف الي حل مشاكل ادارية معينة وتحقيق أهداف محددة. ان الأساس الأول في رسم خطة فعالة وناجحة للتدريب هو البحث والدراسة المستمرة. ان الاتجاه الحديث في التدريب يقوم على مجموعة من الأسس: (١)

١. تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم

٢. تحديد النواحي المطلوب تدريبهم فيها.

٣. تحديد من يقوم بالتدريب.

٤. اختيار وسائل وأساليب التدريب.

٥. تقييم نتائج التدريب.

سادسا: وسائل التدريب:

ان وسائل التدريب ماهي الا طرق الاتصال بين المدرب من جهة والدارس من جهة أخرى. ويرى هريث هكس أن الاتصال يحدث لأنه شخصيا يريد من شخص آخر أن يفعل شيئا ما وهو يستخدم الاتصال كمحاولة لدفع هذا الشخص أن يفعل هذا الشيء وأهم الوسائل التدريبية كما يراها هكس هي:

١. المحاضرات
 ٢. المناقشات
 ٣. الحالات
 ٤. الادوار
 ٥. التطبيقات
 ٦. الزيارات
 ٧. التمارين
 ٨. المماريات الادارية (١)
- هذا ويجب ملاحظة أن تلك الأساليب أو الوسائل تختلف باختلاف المواقف التدريبية، ونوع الأفراد الذين يتلقون التدريب، وموضوع التدريب ذاته لذلك فان اختيار الوسيلة التدريبية لايمكن أن يتم بدون توفر معلومات كافية عن تلك المتغيرات. وعند اختيار وسيلة معينة فان الادارة القائمة على تصميم البرنامج يجب ان تأخذ في الاعتبار الآتي: (٢)

١. احتياجات التدريب المحدده.

٢. تكلفة الوسيلة

٣. العائد المتوقع من الوسيلة.

(1) Herbert Hicks, The Management of Organizations. (Mc. Graw-Hill Book Co. N.Y. 1967) P. 298.

(٢) د. ابراهيم بسيوني . مرجع سابق. ص ٣٦٢.

سابعاً: تقييم البرامج التدريبية

ان أهمية التدريب وازدياد النفقات والجهود التى تبذلها الادارة الحديثة فى هذا النشاط الأساسى تحتم ضرورة ايجاد بعض الوسائل لتقييم الأثار المترتبة عليه، وامكان اصدار حكم على مدى فاعليته فى تحقيق الأهداف المرجوة منه. ويمكن تحديد مشكلة تقييم التدريب الأساسية فى أمرين:

١. تحديد ما اذا كانت أساليب التدريب المتبعة تؤدى فعلا لتحقيق التغيير المطلوب فى سلوك وتصرفات وأداء الأمر أو موضوع التدريب.

٢. تحديد ما اذا كانت نتائج التدريب لها تأثير ملحوظ فى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ولتقييم فاعلية أى برنامج تدريبى هناك عدة طرق أهمها:

(١) طرق قياس موضوعية أو شخصية:

الطرق الموضوعية هى تلك التى تعتمد على السلوك الظاهر للفرد مثل كمية انتاج محددة أو مستوى جودة معين ... الخ

أما الطرق الشخصية هى التى تعتمد على رأى أو اعتقاد مثل المشرف فى كفاءة عامل معين

(٢) طرق قياس مباشرة أو غير مباشرة:

يعتبر المقياس مباشرا اذا كان يقيس عمل الفرد أو نتيجة هذا العمل. ولكن المقياس غير المباشر هو محاولة تقييم أداء عمل شخص معين من خلال تأثيره على أعمال أشخاص آخرين مثل قياس فاعلية تدريب المشرفين من خلال مؤسسه.

ثامناً: عوامل نجاح خطة التدريب:

لتحقيق نجاح خطة التدريب هناك عدة عوامل يجب أخذها فى الحسبان:

١. ان خطة التدريب يجب أن تعمم لسد احتياجات محددة للدارسين.

٢. ان نجاح التدريب يتوقف على مدى رغبة الفرد فى التعلم.
٣. نظرا لأن متطلبات العمل تتغير باستمرار فان التدريب يجب أن يكون مستمرا.
٤. مسئولية التدريب الأساسية تقع على عاتق المشرف المباشر.
٥. التدريب كأى نشاط يحتاج لتخطيط واعداد.

تاسعا: بعض المشاكل التى تعترض دراسة التدريب:

يمكن ابراز أهم المشاكل فى مجال بحوث ودراسات التدريب فى الآتى:

١. تداخل وتشابك المتغيرات التى يفترض أنها تؤثر على فاعلية التدريب^(١) فالعديد من المتغيرات تدخل فى علاقات تفاعلية مع بعضها البعض مما يصعب معها عزل آثار احداها عن الأخرى مما اضطر الباحثين الى:
 - أ. تجاهل تأثير المتغيرات وقياس أثر بعض المتغيرات الأخرى التى قد يكون لها تأثير على الفاعلية النهائية للتدريب.
 - ب. أو تناول جميع العوامل المؤثرة منها وغير المؤثرة ويكون ذلك على حساب العمق فى ذراسة العوامل المؤثرة فعلا.
٢. عدم وجود علاقة واضحة بين التدريب من ناحية ومعوقات الأداء من ناحية أخرى كأن تكون المعوقات راجعة الى خلل فى البناء التنظيمى فعلا فهذا يستوجب إعادة التنظيم وليس التدريب^(٢).

(١) محمد عبد العزيز ابو العنين: العوامل المؤثرة فى فاعلية تدريب مشغلى أجهزة الانتاج بشركتى انتاج بترول مشترك (دراسة غير منشوره لدرجة الماجستير فى ادارة الاعمال. كلية تجارة طنطا ١٩٨٤) ص ٥.

(٢) د. حنفى محمود سليمان: السلوك التنظيمى والأداء (الأسكندرية، دار الجامعات المصرية) ص ١٣.

٣. صعوبة قياس بعض الأهداف التدريبية خاصة فى المنظمات التى تعمل فى مجال الخدمات، حيث يصعب وضع معايير محددة للأداء يجب تحقيقها من خلال التدريب حتى فى بعض المنظمات التى تعمل فى مجال الأعمال - مثل الصناعات الاستخراجية كالبتروك - والتى يتسم الانتاج فيها بأنه عشوائى فقد يكون للعوامل الطبيعية والجيولوجية أثر ملموس على الأداء يفوق أثر التدريب ذاته^(١).

٤. عدم كفاية المعلومات عن البيئة الخارجية التى تعمل فى ظلها المنشأة - مثل النظام السياسى والاقتصادى والاجتماعى والادارى السائد فى الدولة - يزيد من عنصر عدم التأكد بخصوص أثر التدريب^(٢).

(١) محمد عبد العزيز أبو العنين: مرجع سابق ذكره. ص ٦

(2) William & Scott, Organization Theory Behavioral Analysis for Management. (N.Y. Richard Irwin. Inc. Co. 1967) P. 124.

المبحث الثالث

الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة الخلفية العلمية لمشكلة البحث وسوف نتناول فقط الدراسات التي اهتمت بتقييم نتائج التدريب وقياس أثره وفاعليته وذلك بخصوص:

١. أثر التدريب على قيم العمل.

٢. أثر التدريب على سلوك الدارسين.

٣. أثر التدريب على أداء الدارسين.

٤. تحليل تكلفة وعائد التدريب.

أولاً: أثر التدريب على قيم العمل:

لقياس أثر التدريب على قيم العمل فان الدراسات التالية تناولت هذا الموضوع:

(١) دراسة جبرى لاثام G. Latham (١)

ولقد تناول لاثام فى دراسته هذه «أثر نظرية التعليم الاجتماعى لتدريب المشرفين على سلوكهم» ولقد طبقت هذه الدراسة على عينة من مشرفى الصف الأول قوامها ٤٠ مشرفاً نصفهم مجموعة تدريبية والنصف الآخر مجموعة ضابطة ولقد كان من أهم نتائج هذه الدراسة هو أثر هذه النظرية على عنصر التعلم ولقياس هذا الأثر فلقد تم استخدام الاستقصاء الذى يحوى على ٨٥ سؤالاً وأعطى لكل سؤال ٥ درجات بحيث تصل درجات كل استمارة ٤٢٥ درجة، ولقد أتضح فى نهاية البرنامج أن متوسط مجموع الدرجات التى حصلت عليها المجموعة التجريبية هى ٣٠١ درجة من مجموعة ال ٤٢٥ درجة، فى حين كان متوسط الدرجات التى حصلت عليها مفردات المجموعة الضابطة هى ٢٧٣ درجة من ال ٤٢٥ وهذا الاختلاف قد يكون راجعاً لأثر نظرية التعليم الاجتماعى على تعلم المشرفين.

(1) Gary P. Lathen, Application of Social Learning Theory to training supervisors through behavioral modeling, Hournal of Applied Psychology (Vol. 64, No. 3, 1979) P. 239.

(٢) دراسة وليم بايهام (١) W. Byham

لقد تناول بايهام في ذراسته «نقل نموذج التدريب الى مجال التطبيق العملى» وتم ذلك من خلال قياس أثر التدريب على قيم العمل المختلفة. وطبقت هذه الدراسة على عينة قوامها ١٦ مفردة (نصفها مجموعة تدريبية ونصفها الأخر مجموعة ضابطة وذلك من المشرفين) ولقد تم قياس أثر التدريب على قيم العمل والذي ظهرت نتائجه فى الجدول التالى:

جدول (٢) قياس أثر التدريب على قيم العمل

الموقف	الذين تدربوا ٪	الذين لم يتدربوا ٪	التغير ٪
١. توجيه العماله الجديدة	٪٥٤	٪٤٨	٪٦ +
٢. التغلب على مقاومة التغير	٪٦٠	٪٢٤	٪٣٦ +
٣. تحسين عادات العمل	٪٨٦	٪٦٩	٪١٧ +
٤. معالجة المواقف الاتفعالية	٪٦٨	٪٤٦	٪٢٢ +
٥. تعليم الموظفين الوظائف الجديدة	٪٦٥	٪٥٢	٪١٣ +
٦. التعامل مع الشكاوى	٪٦٧	٪٦٠	٪٧ +
٧. تحسين أداء الموظف	٪٨٠	٪٦٣	٪١٧ +

بيانات الجدول توضح أن المشرفين الذين تدربوا تعاملوا بطريقة مثالية فى المواقف المختلفة وهو ما يبرز الدور الايجابى للتدريب.

تعقيب:

الدراستين السابقتين اسهمتتا فى ازاحة الستار عن المقصود بما يسمى بقيم العمل والتي تعنى التحدى ، والمسئولية، والترابط، والتفاعل الاجتماعى... الخ القيم التى قد تتأثر بالتدريب والتي لم تكن معروفة من قبل.

(1) Willam C. Byham, Transfer of Modeling Training to the Job. Personnel Psychology Journal (vol. 29 No. 5 1976) P. 345-349.

ثانياً: دراسات اهتمت بقياس أثر التدريب على سلوك الدارسين:

وأهم تلك الدراسات ما يلي:

(١) دراسة نفسية محمد باشرى:

لقد تناولت باشرى في دراستها هذه «تقويم برامج التدريب التي تنظمها المؤسسة الثقافية العمالية» ولقد كان من أهم نتائج تلك الدراسة هو أن تلك البرامج ساهمت في تخفيض نسبة الغياب للدارسين فيها بعد حضورهم تلك البرامج بنسبة ٢٠٪. وأيضاً أشارت الدراسة لانخفاض الاجازات المرضية بنسبة ٣٧٪. وهذا ما يوضح أثر التدريب.

(٢) دراسة جوزيف موسى J. Moses

لقد تناول موسى في دراسته «علاقات التدريب الأشرافية» وذلك بهدف إبراز الآثار التي أحدثها برامج التدريب على سلوك مشرفي الصف الأول ولقد طبقت هذه الدراسة على ١٨٣ مفردة قسمت الى مجموعتين:

أ. مجموعة تدريبية (٩٠ مفردة) حصلت على البرنامج التدريبي.

ب. مجموعة ضابطة (٩٣ مفردة) لم تحصل على البرنامج.

ولقد تم قياس المتغيرات التالية بعد البرنامج وهي معدل الغياب ومعدل الشكاوى ومعدل الاختلاس (أى عدم نقل المعلومات بأمانة من قاعات الدرس الى مجال التطبيق) ولقد ظهرت نتائج تلك الدراسة فى الجدول التالى:

(١) نفيه محمد باشرى. تقويم برامج التدريب التي تنظمها المؤسسة الثقافية العمالية (دراسة غير منشورة للحصول على الماجستير فى ادارة الأعمال ، كلية تجارة القاهرة . ١٩٧٤) ص ٢٦١.

(2) Joseph L. Moses. Supervisory Relationships training Personnel Psychology Journal (Vol. 29, No. 4, 1976) PP. 337-343.

غير متدربين (٩٣)		المتدربون (٩٠)		المشكلة
لبن تحراف	المتوسط	الالتحراف	المتوسط	
١.١	٣.٧	٠.٧٧	٣.٨٦	١. الغياب
٠.٩٦	٣.١١	٠.٨٤	٣.٩٧	٢. الشكاوى
١.٠٢	٢.٩٠	١.٠٢	٣.٢٥	٣. الاختلاس

بيانات الجدول تشير إلى أن معدل الالتحراف المعياري في معالجة مشاكل الدارسين كان أقل من معدل الالتحراف بالنسبة للمجموعة الضابطة وذلك بخصوص مشاكل الغياب والشكاوى في حين تساوت درجة الالتحراف في مشكلة الاختلاس. وهذا يعني أن البرنامج ساهم في معالجة مشاكل الدارسين فيه بصورة أفضل من الذين لم يحصلوا على البرنامج التدريبي.

(٣) دراسة وليم كيرنى (١) W. Kearny

لقد تناول كيرنى في دراسته «تدريب الحساسية وسيلة تنمية فعالة» ولقد تم تطبيق هذه الدراسة على ٣٠٠ مدير في ٣٠٠ شركة لمعرفة ما إذا كانت وسيلة التدريب «تدريب الحساسية» لها تأثير على سلوك الدارسين أم لا. وقد اتضح من خلال الاستقصاء أن ٤٤٪ من الدارسين يرون أن هناك تحسناً ملموساً على سلوكهم. وذكر ٥٪ أنه لم يطرأ هنا التحسن على السلوك، ولم يوضح الباقي (٦٪) رأيه بصراحة في هذا الصدد.

(1) William J. Kearney, Sensitivity Training, Academy of Management Journal (Vol. 17, No 4, 1974) PP. 755-760.

(٤) دراسة دونالد شستر^(١) D. Schuster

لقد تناول شستر في دراسته «التدريب على تجنب حوادث القيادة العمدية لقائدي السيارات المبتدئين» لمعرفة أثر التدريب على تلك الحوادث. وقد طبقت هذه الدراسة على ١٩٢ مفردة نكل منها ٨. حادثة قيادة في المتوسط قبل إجراء البرنامج التدريبي، وتم تقسيم تلك المجموعة إلى ٤ مجموعات أعطى كل منها اختبار معين. وهذه الاختبارات هي:

١. اختبار المعلومات المرتدة.
 ٢. اختبار القيادة في شركة IBM.
 ٣. اختبار برسي الشامل.
 ٤. اختبار برسي الجزئي.
- ولقد كانت أهم نتائج هذه الدراسة ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٤) متوسط عدد حوادث العمل
قبل وبعد التدريب

متوسط عدد الحوادث		الاختبار
بعد التدريب	قبل التدريب	
٥٣ حادثه	٨. حادثه	١. اختبار المعلومات المرتده
" ٤.	" ٨.	٢. شركة IBM
" ٤٨	" ٨.	٣. برس الشامل
" ٥١	" ٨.	٤. برس الجزئي

بيانات الجدول تشير الى أن الاختبارات الاربعه ساهمت في تقليل حوادث العمل بشكل ملحوظ الا أن أكثرها هو اختبار شركة IBM حيث ساهم في خفض حوادث العمل بنسبة ٥٠٪.

(1) Donald H. Schuster, Cognitive, Accident-Avoidance Training for Begining Drivers, Journal of Applied Psychology (Vol. 63 No 3. 1978) PP. 377-379.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت أثر التدريب على أداء الدارسين:
وتتمثل تلك الدراسات فى الآتى:

(١) دراسة آرثر بلاوس^(١) A. Blaiwes

لقد تناول بلاوس فى دراسته هذه « بعض العوامل التدريبية المرتبطة بالأداء الاجرائى »
العلاقة بين التدريب وزمن الأداء بالشوانى، طبقت هذه الدراسة مع عينة من طلبة جامعة
فلوريدا بالولايات المتحدة وذلك بغرض تحديد أثر برامج التدريب على زمن حل المشاكل
وذلك على نوعين مختلفين من المهام ولقد كان من أبرز تلك النتائج ما أتضح فى الجدول
التالى:

جدول (٥) أثر التدريب على زمن أداء الدارسين

مهمة (٢)		مهمة (١)		المهام
بعد التدريب	قبل التدريب	بعد التدريب	قبل التدريب	
١.٣٧ ثانية	١٢.٠٠ ثانية	٧٤٦ ثانية	١٢.٠٠ ثانية	زمن أداء الدارسين بالشوانى

بيانات الجدول السابق تشير الى أن زمن الأداء قبل التدريب فى كلا النوعين من المهام
كان أكبر من مثيله بعد التدريب وهو ما يمكن ارجاعه لأثر البرنامج التدريبى. فلقد انخفض
زمن أداء المهمة الأولى من ١٢.٠٠ ثانية قبل البرنامج التدريبى الى ٧٤٦ ثانية بعد البرنامج
التدريبى. أما المهمة الثانية فلقد انخفض زمن أدائها من ١٢.٠٠ ثانية قبل البرنامج التدريبى
الى ١.٣٧ ثانية بعد البرنامج التدريبى.

(1) Arther S. Blaiwes, Some Training Factors related to procedural performance journal
of Applied Psychology (Vol. 58 No. 2. 1973) PP. 214-218.

(٢) دراسة والتدريب (١) W. Borman

لقد تناول بورمان في دراسته «أثر مقاييس التدريب على أخطاء عملية التقييم ودقتها» والتي طبقت على ١٢٣ مفردة من طلبة المدارس منهم ٦٢ طالبا من المدارس العسكرية والباقي (٦١) من طلبة المدارس المدنية. ولقد اتضح من نتائج هذه الدراسة أن التدريب قد ساهم بشكل فعال في زيادة دقة الأداء كما توضح بيانات الجدول التالي:

جدول (٦) أداء الدارسين (مدنى وعسكرى)
حسب شكل المقياس

أداء الطلبة العسكريين		أداء الطلبة المدنيين		شكل المقياس
غير مدربين	مدربون	غير مدربين	مدربون	
٪٧٨	٪٨٣	٪٧٧	٪٧٧	١. تغيير عددى
٪٧٧	٪٧٨	٪٧١	٪٧٨	٢. نقاط ترجيح
٪٦٩	٪٧٣	٪٧٥	٪٧٧	٣. تقييم سلوكى

بيانات الجدول تشير أن معدل أداء الطلبة المدربين كان أعلى من معدل أداء زملائهم الذين لم يحصلوا على برنامج تدريبى سواء فى المدارس المدنية أو العسكرية.

(1) Walter C. Borman, Formot and training effects on rating accuracy and Roter Errors. J. of App. Psychology (vol. 64. No. 4. 1979) PP. 410-421.

(٣) دراسة فريد فيدلر (١) F. Fiedler

لقد تناول فيدلر فى دراساته مدى فاعلية نماذج التدريب الطارئة باستخدام أسلوب المضاهاة (المحاكاة) القيادية. ولقد طبقت بعض هذه الدراسات على بعض المنشآت المدنية وبعضها الأخر تم تطبيقه على الوحدات العسكرية وأهم النتائج التى توصلت إليها دراسات فيدلر مايلى:

أ. دراسة الصف ضباط شرطة. Police Sergeants Study.

وأجريت هذه الدراسة على ٢٥ مفردة تم اختيار ١٥ مفردة عشوائيا تم تدريبهم فى حين تم اختيار ١٠ مفردات دون تدريب ولقد تم التقييم لهاتين المجموعتين قبل وبعد التدريب بخصوص ٧ عناصر للأداء بعد نهاية البرنامج بثلاثة شهور وأتضح منها أن المجموعة التدريبية كانت أفضل من المجموعة الضابطة بخصوص ٦ عناصر فى حين كانت المجموعة الضابطة أفضل بخصوص عنصر واحد فقط.

ب. دراسة الادارة الوسطى. Middle Manager Study.

أجريت هذه الدراسة على ٣٠ مفردة من مديرى الادارة الوسطى منهم ١٩ مفردة تم تدريبها وظل ١١ مفردة دون تدريب، ولقد تم تقييم أداء هؤلاء بعد أداء التدريب للمجموعة الأولى بثلاث شهور فى ضوء ١٦ عنصر مختلف للأداء اتضح أن هناك ١١ عنصر - بنسبة ٦٩٪ - كانت فيها المجموعة التدريبية أفضل من المجموعة الضابطة. وكانت المجموعة الضابطة أفضل فى ثلاث عناصر فقط - أى بنسبة ١٨٪ - وتساوت المجموعتان فى عنصرين - أى بنسبة ١٣٪ من العناصر.

(1) Fred Fiedler, The Effectiveness of Contingency Model Training, Personal Psychology (vol. 32, No. 1, 1979) PP. 45-61.

ج.. دراسة الجيش Army Study

وأجريت هذه الدراسة على عينة من مشاة الجنود الأمريكيين حجمها ٦٣ مفردة (٣٢ مفردة حصلوا على البرنامج)، (٣١ مفردة لم تحصل على البرنامج) ولقد تم قياس أداء المجموعتين بعد التدريب بثلاث شهور بواسطة قواد المجموعة التدريبية بعد التدريب عن الفصائل التي يتبعها الجنود، ولقد اتضح أن هناك فروقا معنوية بالزيادة في أداء المجموعة الضابطة وإذا كان هناك تحسن في أداء المجموعة الضابطة إلا أنه لم يكن بنفس درجة التحسن في الأداء الذي طرأ على أداء المجموعة التجريبية.

رابعاً: الدراسات التي تناولت تحليل تكلفة وعائد التدريب:

قام بتلك الدراسات الدكتور منير هندي^(١) مستعرضاً تجرية ولاية ألباما في الولايات المتحدة في هذا الصدد. ولقد كان الهدف من هذه الدراسة هو تناول متغيرات التكلفة والعائد والقيمة الحالية للإيرادات وفترات الاسترداد لثلاث مقاييس لبرامج التدريب.

وللقيام بتلك الدراسة قام الباحث باستعراض العديد من الدراسات السابقة في هذا الصدد. هذه الدراسات قام بها بورس Borus ، سكوت Scott - سومرز Somers ، وأيضا ستورمدوز Stormsdorders ولقد كان أهم نتائج الدراسات مايلي:

١. أن العائد من التدريب يفوق تكاليفه وذلك في برامج التدريب الدارين Classroom Training

٢. أن العائد من التدريب يفوق تكاليفه وذلك في برامج التدريب أثناء العمل on-the - Job Training ولكن بدرجة أكبر من الزيادة في التدريب الدراسي.

٣. لقد اتفقت الدراسات على أن العائد من الاستثمار على التدريب في البرامج الدراسية Classroom Training كان أقل من العائد على المستثمر في التدريب أثناء العمل on the job training

(١) د. منير هندي: جامعة ولاية ألباما، الولايات المتحدة الأمريكية. ١٩٨.

٤. اتضح أن الخبرة العملية ذات أقل معدل تكلفة/عائد بالمقارنة بالتدريب الدراسي أو التدريب أثناء العمل.

منهج الدراسة الحالية:

في تلك الدراسة قام الباحث بتجميع البيانات من كل مشاركى برامج الـ CETA عام ١٩٨٠ سواء كانوا تابعين للقطاع العام أو الخاص فى ولاية ألباما. وأن التحليل تم على ثلاث مراحل:

١. فحص مخرجات البرنامج التدريبي CETA من وجهة نظر الدارسين.
٢. قياس عوائد البرنامج وفترات الاسترداد الخاصة بها علما بأن فترة الدراسة غطت ٢ عاما وأهم عوائد التدريب:
 - (أ). زيادة الضرائب المجمعة على جميع المستويات الحكومية.
 - (ب). النقص فى الاتفاق المتشمل فى التأمين على البطالة.
 - (ج). النقص فى الاتفاق على الخدمات العامة.
٣. حساب القيمة الصافية ومعدلات التكلفة والعائد:
القيمة الحالية الصافية = (الزيادة فى الضرائب + الوفورات فى التأمين على البطالة + الوفر فى المنفق على الخدمات العامة) - (القيمة الحالية للمنفق على التدريب).
ومعدلات التكلفة والعائد فانها تقيس عائد الدولار لكل مستثمر بواسطة حكومة الولاية فى تلك البرامج.
افتراضات الدراسة:

ان هذه الدراسة تعتمد على عدة افتراضات أساسية:

١. سوف يستخدم معدلات خصم ٥٪، ١٠٪، ١٥٪ للعائد مستقبلا.
٢. ان التفاوت فى العائد (الدخل) قبل وبعد التدريب سوف يفحص فى ضوء ثلاث اقتراحات:

- أ. أن معدل العائد سيقل عن ١٠٪ سنويا.
- ب. أن معدل العائد سيظل عند ١٠٪ سنويا.
- ج. أن معدل العائد سيزيد عن ١٠٪ سنويا.

ويقصد بالعائد هنا هو ذلك العائد الناتج عن العملية التدريبية فقط فى صورة دولارات وذلك مع استبعاد العوائد الاجتماعية أو الاقتصادية للبرامج.

نتائج الدراسة:

أولا: نتائج الدراسة الخاصة بمخرجات البرنامج من وجهة نظر الدارسين:

١. أظهرت الدراسة أن معدل الاستقرار فى البرنامج كان مرتفعا بالنسبة للبيض (٣٧٪) والانات (٣٠٪) والهاريين من الدراسة (٣٧٪) فى حين كان معدل الاستقرار منخفضا الى حد ما فى أوساط السود (٢٣٪) والشباب (١٩٪) والطلبة (١٪). ان أسباب هذا التباين لم يكن من الممكن تحديدها ولكن هناك بعض المؤشرات التى يمكن استنباطها. فالسود نسبة استقرارهم منخفضة بسبب التمييز العنصرى، والطلبة بسبب انشغالهم فى الدراسة.

٢. اتضح أن عدد المشاركين فى البرامج وخصائصهم تظهر كما يلى:

البرنامج	العدد	النسبة	معدل الاستقرار
- التدريب الدراسى	٨٨٧٤	٥٣٪	٣٩٪
- التدريب أثناء العمل	١٢٩٠	٨٪	٥٧٪
- الخبرة العملية	٦٤٨٨	٣٩٪	١٧٪

البيانات توضح أن العدد الأكبر من الدارسين كان فى برامج التدريب الدراسى فى حين كان أقلها برامج التدريب أثناء العمل. فى حين كان معدل الاستقرار فى البرامج التدريبية أثناء العمل (٥٧٪) هو الأعلى، فى حين كانت برامج الخبرة العملية ذات أقل معدل استقرار (١٧٪). هذه النتائج واقعية حيث أن معدل الاستقرار المرتفع فى برامج التدريب أثناء العمل يرجع الى أن هؤلاء ملتحقين بالعمل على عكس الدارسين بدون مهنة أو عمل مما يرفع نسبة التسرب بين أوساطهم

٣. بالنسبة لعائد التدريب فانه يظهر فى صورة زيادة فى أجور العماله الموجوده فعلا والتي حصلت على البرامج تمثلت هذه الزيادة فى الارتفاع فى الأجر من ٢.٣ دولار فى الساعة قبل البرنامج الى ٣.٧ دولار فى الساعة بعد البرنامج. هذه الزيادة (٤.١ دولار فى الساعة) تمثل ٥١٪ زيادة فى الأجر.

٤. أظهرت هذه الدراسة أيضا أن العامل يعمل فقط ٥٢٪ من أيام العمل السنوى قبل البرنامج ارتفعت الى ٦٧٪ بعد البرنامج.

ثانيا: نتائج الدراسة بخصوص فترة الاسترداد:

نعنى بذلك ماطول الفترة التى تستغرق لاسترداد المستثمر فى برامج الـ CETA وهى عبارة عن العوائد الاجمالية مقسوما على التكاليف التى وصلت الى ١٧٨ مليون دولار. والفوائد الكلية تشمل: الزيادة فى الضرائب + الوفر فى التأمين على البطالة + الوفر فى المنفق على الخدمات العامة.

ولقد أظهرت الدراسة أن فترة الاسترداد تراوحت بين ٧٢ - ٨٧ سنوات أى ٨ سنوات فى المتوسط تقريبا. هذه النسبة اعتبرها الباحث معقولة جدا فى ضوء التضخم السائد حاليا وارتفاع أسعار الفائدة العمالية.

ثالثا: نتائج الدراسة الخاصة بالقيمة الحالية ومعدلات التكلفة والعائد:

بخصوص القيمة الحالية أتضح أن النتائج تختلف اختلافا كبيرا بسبب اختلاف معدلات الخصم واختلاف العوائد أو الدخول. وأن القيمة الحالية الصافية ماهى الا عبارة عن: القيمة الحالية للعائد - القيمة الحالية للتكاليف. ولقد اتضح أن القيمة الحالية كانت أفضل مايمكن عند معدل عائد ١٠٪ بالضبط ومعدل خصم ١٠٪ حيث ستبدأ القيمة الحالية فى اتخاذ الشكل الايجابى، حيث وصلت القيمة الحالية للعائد الى ١٩٢٦ مليون دولار وأن القيمة الحالية للتكاليف ١٧٩٣ مليون دولار وهذا يعنى أن صافى القيمة الحالية = ١٩٢٦ - ١٧٩٣ = ١٣٣ مليون دولار هذا الصافى تحقق بعد فترة استرداد ١٦ سنة.

أما بخصوص معدلات التكلفة والعائد اتضح أن كل هذه المعدلات أكبر من واحد صحيح أو ١٠٠٪ وهذا يعنى أن كل دولار مستثمر فى التدريب قد تم استرداده وتغطيته وتحقيق ربح الا أن هذا المعدل كان أفضل مايمكن بعد مرور ١٦ سنة على تلك التجربة.

المبحث الرابع

الدراسة الميدانية

وتنقسم الدراسة الميدانية إلى أربعة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول:

أنظمة التدريب المهني الحكومي

تتضمن أنظمة التدريب المهني المطبق في وزارة القوى العاملة البرامج التالية:

١. التنشئة المهنية (للأفراد ما بين سن ١٢ - ٢٠ عام)

اتجه تفكير الوزارة في عام ١٩٧٧ الى تطوير نظام التدرج المهني بما يؤدي الى تدريب النشئ من المتسربين من مراحل التعليم تدريبا منظما ، ولذلك فلقد تم استحداث نظام التنشئة المهنية الذي يتضمن تدريب الصبية في مواقع تدريبية متخصصة سواء في مراكز التدريب أو في المدارس الصناعية حسب برامج محددة وحيث يتوافر المعدات والمدربون المتخصصون مع قيام الوزارة بتحديد حوافز مناسبة للمتدربين والمدربين وتوفير الحامات المناسبة للتدريب وتعويض المواقع التدريبية عن استهلاك العدد والالات بالاضافة للتأمين على المتدربين ضد اصابات العمل. ويتم ذلك على ضوء ضوابط تخطيطية وتنفيذية تعد سلفا تضمن حسن سير العملية التدريبية عن طريق المتابعة الفنية والادارية المستمرة وتقوم البرامج أولا بأول. ولقد بدأت مديرية القوى العاملة بالغربية في تنفيذ هذا النوع من التدريب فور اقراره وتستمر في تنفيذه بأعداد تتزايد عاما بعد عام.

٢. التدريب السريع (للأفراد ما بين سن ٢٠ - ٤٥ عاما):

ولقد ظهرت فكرة التدريب السريع في مصر في أوائل الستينات من القرن العشرين نتيجة حركة التصنيع التي صاحبت الخطة الخمسية الأولى ٦ - ١٩٦٥ وما يتبع ذلك من زيادة الطلب على العمالة فضلا عن وجود اعداد كبيرة من العمالة العاطلة المسجلة بمكاتب القوى العاملة على مستوى الجمهورية. وكان الهدف من التفكير في هذا الأسلوب تخريج

عمالة محدودة المهارة فى فترة قصيرة نسبيا وبتكاليف متواضعة على أن تستكمل العمالة مهارتها على خطوط الانتاج داخل المنظمات التى يعملون بها. ولقد بدأ التدريب فى ذلك الوقت على المهن الهامة مثل مهن التشييد والبناء وقيادة السيارات ويتم البرنامج فى اطار ضوابط مالية وإدارية معدة مسبقا تضمن سلامة وحسن سير العملية التدريبية.

ولقد استمرت الوزارة فى أداء رسالتها فى هذا المجال حتى انضم الجهاز المركزى للتدريب الى وزارة العمل وسميت وزارة القوى العاملة والتدريب.

ولقد قامت مديرية الغربية بتنفيذ هذا النوع من التدريب اعتبارا من عام ١٩٦٧ حيث كانت من أوائل المديريات فى هذا الصدد.

٣. التدرج المهنى

هذا النوع من التدريب يتم فى أماكن العمل وعلى خطوط الانتاج بالمنشآت الصناعية فى القطاع الحكومى والعام والخاص للصبية من عام ١٢ - ٢٠ عام، ولا يتم تمويل هذا النوع عن طريق الميزانية الاستثمارية حيث يوجه الصبية مهنيا الى ما يلائم قدراتهم الجسمية والنفسية من مهن يتم تدريبهم عليها لدى أصحاب العمل وبموجب عقد تدرج ثلاثى الأطراف. حيث يشترك فى توقيعه مكتب القوى العاملة المختص وولى أمر المتدرج وصاحب العمل. ويتم صرف مكافأة مالية متدرجة للأفراد على مراحل تحدد بالعقد، وتقوم المديرية بمتابعة المتدرجين اداريا وفنيا بصفة مستمرة للتأكد من تقدمهم واستيعابهم للمهن التى يتدربوا عليها.

ولقد أصدرت الوزارة بعض الضوابط التى اختصت بموجبها بعض المتدرجين بالمنشآت لنظام قياس المستوى مرة أو مرتين سنويا عن طريق لجان اختبار فنية لضمان عدم استغلال أصحاب العمل لهم وضمان تقدمهم المهنى وتقوم الوزارة بتمويل تكاليف الاختبارات من الميزانية الاستثمارية.

ولقد كانت مديرية الغربية من أوائل المديريات التى نفذت هذا النظام وبلغ عدد صبية التدرج على مستوى المحافظة ٣٠٠٠ متدرج بالقطاعات الثلاثة المختلفة.

٤ . قياس مهارة العمل:

وهو نظام يتم بموجبه قياس مستوى مهارة العمال الفنيين المتقدمين للتسجيل بمكاتب القوى العاملة علي المهنة التي تم وضع تصنيفات لها وذلك لتحديد مستويات مهارتهم ومدى المامهم بالمهنة حتى تكون بيانات شهادات القيد معبرة بصدق عن المستوى المعنى بما يدعم البيانات الخاصة بسوق العمل وبث الثقة في مآصدره الوزارة من احصاءات.

* نشاط مديرية القوى العاملة بالغربية فى مجال التدريب المهنى:

تعتبر مديرية القوى العاملة بالغربية من أولى المديريات التي اهتمت ببرامج التدريب المهنى المختلفة، ولقد بدأ نشاط المديرية فى هذا الصدد منذ أوائل الستينات حيث بدأت بدراسات لقياس مهارة العاملين قبل تسجيلهم بمكاتب القوى العاملة لتحديد مستواهم الفنى وذلك دعماً للثقة فى بيانات شهادات القيد من جانب وللوقوف على حجم العمالة الفنية من جانب آخر.

ولقد تم تنفيذ مشروع لقياس مهارة العمال بالجهود الذاتية فى عام ١٩٦٣ وفقاً للنموذج الذى أعد لهذا الغرض، ثم قامت المحافظة فى عام ١٩٦٧ بتمويل تنفيذ المشروع بالنسبة للمهن الميكانيكية ومهن النسيج - حيث نفذ المشروع فى المدرسة الثانوية الميكانيكية بطنطا، والمدرسة النسيجية بالمحلة الكبرى وكانت نتائج التنفيذ مفيدة للغاية فى تحديد أسلوب القياس ووضع ضوابط التنفيذ كما امتد نشاط المديرية الى مجال التدريب المهنى السريع حيث بدأت المديرية فى تنفيذ أول برامجها عام ١٩٦٦ لعدد ٤ مندوب عينوا جميعاً بعد انتهاء فترة تدريبهم بشركة مصر للغزل والنسيج، والنصر للصباغة والتجهيز بالمحلة الكبرى. ومنذ ذلك التاريخ استمر نشاط المديرية فى مجال التدريب المهنى فى الازدهار حيث تقوم حالياً بتنفيذ برامج التدريب المهنى - تنشئة مهنية وسريع وقياس مستوى مهارة العامل والتدرج المهنى للصبيبة. ولعل خطة المديرية الخمسية فى مجال التدريب المهنى عن المدة ١٩٨٢/٨١ حتى ١٩٨٧/٨٦ تعكس مدى الدور الذى تقوم به المديرية فى هذا الصدد حيث بلغ المعتمد للتدريب المهنى ٣٣٨٠٠٠ جنيهاً كما هو واضح من الجدول

التالى:

جدول (٧)
بيان باعتمادات التدريب المهني بالقرية خلال الفترة الخمسية
١٩٨٧/٨٦ - ٨٢/٨١

الجملة	البرنامج				المبلغ المتقدر	السنة التالية
	قياس المهارة	تدرج مهني	تدريب سريع	تنشئة مهنية		
٤٨ ...	٥١٢.	٩٦..	-	٣٣٢٨.	٤٨ ...	١٩٨٢/٨١
٥٠ ...	٦٠...	٧٥..	٦٥..	٣٠ ...	٥٠ ...	١٩٨٣/٨٢
٨٠ ...	١٥ ...	١٥ ...	-	٥٠ ...	٨٠ ...	١٩٨٤/٨٣
٨٠ ...	١٥ ...	١٥ ...	-	٥٠ ...	٨٠ ...	١٩٨٥/٨٤
٨٠ ...	١٥ ...	١٥ ...	-	٥٠ ...	٨٠ ...	١٩٨٦/٨٥
٣٣٨ ...	٥٦١٢.	٦٢١..	٦٥..	٢١٣٢٨.	٣٣٨ ...	الجملة

من الجدول السابق يتضح الآتى:

١. أن المخصص للتدريب المهنى يزيد بمقدار ٤٪ للعام الثانى للخطة عن العام الأول.
٢. تزايد المبالغ المخصصة فى الأعوام الثلاثة الأخيرة من الخطة بنسبة ٦٦٦٪ عن المبالغ المخصصة للعام الثانى.
٣. المخصص للتنشئة المهنية يعتبر أكبر المخصصات فى الميزانية حيث بلغت جملة المخصصات لهذا النوع من التدريب ٢١٣٢٨ جنيه من اجمالى الاعتمادات.
٤. المخصص للتدريب السريع (٦٥.٠٠) يعتبر أقل المخصصات (١٩٩٪ من اجمالى الاعتمادات) ويرجع ذلك لعدم توافر الأعداد اللازمة من الدارسين للتدريب على هذا النوع.
٥. برامج التدرج المهنى تمثل ١٨٤٪ من الاعتمادات. فى حين برامج قياس مستوى مهارة العامل يخصص لها ١٦٦٪ من الأعتامادات.

القسم الثانى

«تقييم فاعلية برامج التدريب وقياس أثرها»
على استقرار سوق العمل

لمعرفة مدى مساهمة برامج التدريب المهنى فى استقرار سوق العماله بعد ذلك فان نتائج
الدراسة توضح أن البيانات الواردة فى الجداول التالية تشير لحالة المتدربين قبل وبعد التدريب
على هذه البرامج.

* الحالة العملية للدارسين قبل وبعد التدريب فى برامج التنشئة المهنية:

جدول (٨)

حالة التعرب قبل وبعد الترخيص المهنية على مستوى المحافظة

المهنة	حالات بمقت	المعالجة قبل الترخيص					المعالجة بعد الترخيص										
		لا يتم	يتم البرام	يتم دائما	لا يتم التدريب	مجتهد	يتم المهنة	في غير المهنة	يتمل بحساب نفسه		المعالجة بعد الترخيص						
									في المهنة	في غيرها							
المهنة	بمقت	لا يتم	يتم البرام	يتم دائما	لا يتم التدريب	مجتهد	يتم المهنة	في غير المهنة	يتمل بحساب نفسه	في المهنة	في غيرها	مجموع مبتعثات	يتمل المهنة	في غيرها	المهنة	في غيرها	مجموع
كهرباء	٤٣	٣٣	٥	٥	١٦	١	٣	٠	٥	٤	٤	-	٣	١٤	٤	٧	١١
تجارة آليات	٢٩	٢١	٦	٤	٤	٢	١	٦	٤	٣	-	-	٩	٩	٩	٣	١٥
سيارة	٦	٢	-	-	-	٢	-	-	-	-	-	-	١	-	١	-	١
سيارات	١٩	٥	١٢	٣	٣	٢	-	٢	٦	-	-	-	٨	٨	٨	-	٨
براهة	٢٨	٢١	٣	١٣	٧	-	-	٤	٤	-	-	-	١	١٠	١	٥	٦
خرائطة	١٤	١٢	٢	٧	٧	-	-	-	٢	-	-	-	٣	٣	٢	٢	٣
تجارة عصارة	٧	٣	-	-	-	١	-	٤	-	١	-	-	٢	١	٢	-	٣
المهنة	١٤٦	٩٨	٢٠	٤٣	٨	٧٨	٢٠	٤٣	٨	١	-	-	٣٧	٢٧	٢٥	١٧	٤٧

من الجدول السابق يتضح الآتى: أنه قبل التدريب:

١. بلغ جملة غير الملتحقين بعمل ٩٨ مفردة بنسبة ٦٧,٢٪ من اجمالى الذين بحثت حالاتهم.
٢. أن جملة من يعمل أياما متقطعة قبل التدريب ٢ مفردة بنسبة ١٣,٦٪.
٣. أن جملة من كان يعمل عملا دائما ٢٨ مواطن بنسبة ١٩,٢٪ من اجمالى من بحثت حالاتهم.
٤. أن جملة الحالات التى تم بحثها ١٤٦ مفردة من اجمالى ١٩١ تم تخرجهم من تلك البرامج أى بنسبة ٧٦٪.

أما بيانات بعد التخرج فيمكن استنتاج مايلى:

١. أن جملة من لا يعمل ٤٣ مفردة بنسبة ٢٩,٤٪.
٢. بلغ جملة من يعمل لحساب نفسه فى المهنة ٥ مفردة بنسبة ٣,٤٪.
٣. بلغ جملة من يعمل لدى الغير فى المهنة ٢٧ مواطنا بنسبة ١٨,٤٪.
٤. بلغ جملة من يعمل لدى الغير فى غير المهنة ٣٧ مفردة بنسبة ٢٥,٣٪.
٥. بلغ جملة من يعمل لحساب نفسه فى غير المهنة ٢٥ مفردة بنسبة ١٧,١٪.
٦. بلغ عدد المجندين ٨ مفردات أى بنسبة ٥,٤٪.
٧. بلغ عدد المجندين من يعمل بالخارج مفردة واحدة بنسبة ١٪ تقريبا.

ومن البيانات السابقة تتضح المؤشرات التالية:

- أ. أن جملة من التحق بالعمل فى المهنة محل التدريب سواء لحساب نفسه أو لدى الغير ٣٢ مفردة يمثلون ٢٢٪ من اجمالى الخريجين.

ب. ان المتدربين ممن جندوا لا يمكن الحكم على مدى التحاقهم بالعمل على المهن من عدمه الا بعد انتهاء فترة تجنيدهم ويمثلون ٣٤٪ من الحالات.

ج. ان من التحق بالعمل فى غير المهنة هم ٦٣ متدرب يمثلون ٤٢.٥٪ من الخريجين وهى نسبة كبيرة يجب بحثها بالاضافة الى هؤلاء الذين لا يعملون فى أو فى غير المهنة وفى القطاعين العام والخاص (٤٠ مفردة) تقريبا.

د. وبخصوص القطاع الذى التحق به الخريجون نجد أن القطاع الحكومى كان مغلقا تماما أمام الخريجين ولم يلتحق به أى فرد فى حين التحق ٦٤ فردا بكل من القطاع العام والخاص.

هـ. يمثل القطاع العام ٢٧.٥٪ من اجمالى فرص العمالة بعد التدريب فى حين استأثر القطاع الخاص بنسبة ٧٢.٥٪ من اجمالى تلك الفرص المتاحة للقطاعات الثلاثة فى الدولة وهذا يشير الى أن القطاع الخاص أصبح مصدر جذب للعمالة.

أسباب عدم التحاق الدارسين على المهنة التى تدرّبوا عليها:

وعن أسباب عدم التحاق الخريجين بالعمل أو المهنة التى تدرّبوا عليها أظهرت الدراسة الميدانية الأسباب الواردة فى الجدول التالى:

جدول (٩)

أسباب عدم التحاق الخريجين من التنشئة المهنية بالعمل

السبب						الذين لم يلتحقوا بالعمل
ملاحظات أخرى (كالتجنيد ، واستكمال الدراسة	ضآلة الفرص	عدم الرغبة	عدم استيعاب المهنة	ضآلة الأجر	عدم وجود مهنة مناسبة	
٥١	٣١	١	٣	١١	٦	١٠٣

من الجدول السابق يتضح الآتى:

١. ان جملة من لم يلتحق بعمل يناسب المهنة التى تدرّب عليها بلغ ١.٣ مفردة من ١٤٦ مفردة - أى بنسبة ٧١٪.
٢. بتحليل أسباب عدم التحاق الخريجين بالعمل فى المهن التى تم تدريبهم عليها اتضح أن:
 - أ. أن هناك ٦ مفردات لم يعملوا لعدم وجود مهنة ماثلة - أى بنسبة ٦٪.
 - ب. أن هناك ١٢ مفردات لم يعملوا لضآلة الأجر - أى بنسبة ٧.١٪.
 - ج. أن هناك ٣ مفردات لم يعملوا لضعف مستواهم الفنى - أى بنسبة ٣٪.
 - د. أن هناك مفردة واحدة لم تعمل لعدم الرغبة فى العمل - أى بنسبة ١٪.
 - هـ. أن هناك ٣١ مفردة لم يتح لهم العمل لعدم وجود فرص عمل - أى بنسبة ٣١٪.
 - و. أن هناك ٥١ مفردة لم يتح لهم العمل بسبب ظروف أخرى - أى بنسبة ٤٨٪.

نستخلص من المؤشرات السابقة النتائج التالية:

١. أن ارتفاع نسبة عدم التحاق الخريجين بالعمل فى المهنة التى تم التدريب عليها لا يرجع الى عيب فى برامج التدريب ذاتها وهذا ما تؤكدّه النسبة الخاصة بضعف مستوى الخريج - والتى تمثل ٣٪ فقط من اجمالى الحالات التى لم يلتحق أصحابها بالعمل.
٢. أن الشريحة الكبرى من الخريجين الذين لم يلتحقوا بالعمل وهى تمثل ٤٨٪ ترجع لظروف أخرى أتضح من المقابلات الشخصية أن أهمها:

- التجنيد - استكمال الدراسة - عدم بلوغ سن العمل

٣. ان باقى الخريجين (٤٩٪) - بعد استبعاد الـ ٣٪، ٤٨٪ - يعملون فعلا ولكن فى مهن مختلفة. ويرجع هذا الى أن محافظة الغربية من المحافظات الصناعية التى تكثر

فيها مناطق جذب للعمالة خاصة في مجال النسيج والصناعات الغذائية وأعمال البناء مما يدفع الخريج الى الالتحاق بأى عمل فى شركات القطاع العام لحين وجود فرص لتحويله لعمل تدرب عليه.

لاشك أنه من استقراء النتائج يتضح لنا أن هذه البرامج لم تساهم بشكل جاد فى استقرار العمالة بعد نهاية هذه البرامج وهذا يجعلنا نقبل الفرض الأسمى الموضوع والذي يقول بأن برامج التدريب المهنى لم تساهم فى استقرار سوق العمل لهؤلاء العمال.

أما بخصوص التدريب السريع فلقد اتضحت النتائج الواردة فى الجداول التالية:

جدول (١٠)

يوضح الحالة العملية للدارسين قبل
التدريب على برامج التدريب السريع

الحالة العملية قبل التدريب			الخريجون		
يعمل بصفة دائمة	يعمل بصفة متقطعة	لايعمل	جملة	حالت تعذر بحثها	حالات بحثت
٣	٩	٢٦	٥٥	١٧	٣٨

جدول (١١)
يوضح الحالة العملية للدارسين بعد التدريب
على برامج التدريب السريع

الحالة العملية قبل التدريب								الخريجون			
جهة العمل				يعمل لدى الغير		يعمل لحساب نفسه		لا يعمل	جملة	حالات تعذر بحثها	حالات بحثت
مجند	ق. خاص	ق. ع	حكومة	في المهنة	في غيرها	في المهنة	في غيرها				
٩	١٢	٥	-	٩	٧	٤	١	٨	٥٥	١٧	٣٨

جدول (١٢)
يوضح أسباب عدم التحاق الدارسين بالعمل
بعد التدريب على برامج التدريب السريع

السبب						لا يعمل بالمهنة
أخرى	ضالة الفرص	تدريب ذاتي	ضعف التدريب	ضالة الأجر	عدم تماثل	
٢	٧	١	١	٦	-	١٣

من البيانات السابقة يتضح لنا:

١. أن هناك ٢٦ مفردة كانت بدون عمل قبل إلحاقها بالبرنامج التدريبي انخفض هذا العدد الى ٨ مفردات فقط بعد التدريب - بنسبة ٢١٪ فقط.
٢. أن هناك ١٣ مفردة كانت تعمل في مهنة لم تدرّب عليها ومن ثم يجب بحث مثل تلك الحالات.

٣. ليست هناك أى مفردة تعمل بالحكومة ولكن أتضح أن هناك ١٧ مفردة كانت تعمل فى كل من القطاعين العام والخاص.
 ٤. أن ضآلة فرص العمل هى التى أدت الى عدم التحاق الدارسين بأعمال تناسب المهن التى تدرّبوا عليها وذلك فى رأى ٨٣ر٨٪ من الدارسين.
- وهنا يجب أن نشير الى أنه كان من المقرر أن يكون هناك ٧٥ متدرب فى هذا النوع من البرامج ويرجع عدم استيفاء العدد المقرر بالخطة الى الصعوبات التى تلاقيها المديرية فى تجميع الاعداد اللازمة للتدريب رغم الجهود التى تبذلها المديرية فى هذا الصدد.
- ولقد اتضح من الدراسة الميدانية أيضا أن السبب فى عدم الاقبال على مثل هذه البرامج يتمثل فى الآتى:
١. وجود فجوة كبيرة بين المكافأة التى تمنح للدارس يوميا وبين الأجر اليومي الذى يمكن أن يحصل عليه الدارس اذا التحق بعمل آخر.
 ٢. الزيادة المطردة فى الأجور والتى أصبحت تمثل أغراء للكسب لا يتوافر لمن يلتحق بالتدريب.
 ٣. التدريب السريع يتم فى فترة من فترات العمر يكون فيها الفرد أكثر قدرة على الحركة وأكثر رغبة فى الحصول على أكبر قدر من العائد، وأن عائد التدريب لا يحقق له ذلك.
 ٤. أن هناك اعدادا كبيرة من الدارسين تتسرب من حضور برامج التدريب وتتمثل فى الجدول التالى:

جدول (١٣)
نسب التسرب على مستوى محافظة الغربية
وأسبابه

أولاً: التنشئة المهنية:

المهنة	الجهة	الملتحق	المتسرب	نسبة المتسرب
كهرباء تركيبات	طنطا	١٥	٤	٪٢٦٫٧
	المحلة	١٥	٤	٪٢٦٫٧
	زفتى	١٥	٣	٪٢
	السنطة	١٤	٣	٪٢١٫٤
	كفر الزيات	١٥	٢	٪١٣٫٣
تركيبات ميكانيكية	ج. الكهرباء	٧٤	١٦	٪٢١٫٨
	السنطة	١٥	٣	٪٢
	كفر الزيات	٣	٨	٪٢٦٫٨
	ج. برادة	٤٥	١١	٪٢٤٫٤
	كفر الزيات	٣	٤	٪١٣٫٣
نجارة أثاث	السنطة	١٤	٢	٪١٤٫٣
	ج. نجارة اثاث	٤٤	٦	٪١٣٫٦
	سمنود	١٤	٥	٪٣٥٫٧
م. سيارات	سمنود	١٥	٢	٪١٣٫٣
	المحلة	٣	٦	٪٢
	كفر الزيات	١٥	-	-
الجملة		٢٣٧	٤٦	٪١٩٫٤

ثانيا: برامج التدريب السريع:

١٤ر٣٪	٢	١٤	سمنود	سباكة
٢٨ر٦٪	٤	١٤	طنطا	
٦ر٧٪	١	١٥	زفتى	لحام
٧ر١٪	٤	١٤	طنطا	
٤.٪	٦	١٥	المحلة	برادة
٢٣ر٦٪	١٧	٧٢		جملة

بيانات الجدول السابق توضح أن نسبة التسرب فى دورات التدريب السريع (٢٣ر٦٪) تزيد عن نسبة التسرب فى دورات التنشئة المهنية (١٩ر٤٪) وترجع هذه الزيادة الى:

١. قلة المكافأة التى كانت تصرف لمتدرب التدريب السريع (٦٠ قرش) اذا قورن بمتوسط أجر اليوم الواحد فى العمل (٣ جنيه).
٢. زيادة فرص السفر للخارج للدارسين فى مثل هذه الأعمار (٢٠ - ٤٥).
٣. استدعاء بعض العاملين المتحقين بمثل هذه الدورات لأداء الخدمة العسكرية.
٤. أن هناك البعض قد تسرب من تلك البرامج بسبب الدراسة أو ظروف النقل لأماكن أخرى.

كذلك توضح البيانات الواردة فى الجدول السابق:

١. أن نسبة التسرب الحضارية بالمحافظة (طنطا - المحلة) أكبر من غيرها من المراكز التى يغلب عليها الطابع الريفى وذلك بسبب زيادة فرص العمل بالمراكز الحضارية عن الأماكن الريفية.

٢. ارتفاع نسبة التسرب فى مركز سنود ترجع الى أن معظم المتدربين فيه من أبناء قرى بعيدة وتمثل صعوبة المواصلات وتكلفتها عائقا للاستمرار فى التدريب.
٣. أن أكثر المهن معاناة من التسرب هى التركيبات الميكانيكية وذلك بسبب صعوبة المهنة فضلا عن أنها تتطلب قدرا من المعلومات الرياضية الأساسية وحاجتها لفترة طويلة لامكان الالمام بمبادئها الأساسية.
- لاشك أن النتائج السابقة توضح أن نسبة التسرب على مستوى هذه البرامج كانت كبيرة الى حد ما حيث بلغت فى بعض الأحيان ٣٥٪ ومن ثم يقبل الفرض الأسمى الذى يقول بارتفاع نسبة التسرب وعدم الاقبال الكافى على هذه النوعية من البرامج.

القسم الثالث

تقييم مدى استفادة الدارسين من البرامج

أولاً: من وجهة نظر أصحاب الأعمال:

وفي هذا الصدد تم «بحث حالة ١٩ خريج من جملة من يعملون لدى الغير وعددهم ٢٧ مفردة أى بنسبة ٧٠٪ وكانت درجة استفادة هؤلاء من وجهة نظر أصحاب الأعمال كما يلي فى الجدول:

جدول (١٤)

درجة استفادة الدارسين

العدد	درجة الاستفادة
١١	كبيرة
٧	متوسطة
١	محدودة
١٩	جملة

بيانات الجدول توضح أن ٥٨٪ من الدارسين فى البرامج كانت استفادتهم كبيرة، وأن ٣٧٪ منهم كانت استفادتهم متوسطة، وأن ٥٪ فقط من هؤلاء الدارسين كانت استفادتهم محدودة، وهذا يؤكد سلامة العملية التدريبية وفعاليتها من وجهة نظر أصحاب الأعمال.

ثانياً: مجالات الاستفادة من البرامج:

وفي هذا الصدد تم وضع تقديرات للدارسين لكل مهنة بحيث يعطى لكل منها ١٠٠ درجة موزعه كالتالى:

٦. درجة للامتحان العملى النهائى.
١٥ درجة للامتحان النظرى النهائى.
١٥ درجة للامتحان الشهرى.
١. درجات للمواظبة على حضور الدورات.

١٠٠ درجة

ولقد أظهرت الدراسة الميدانية أن مجالات الاستفادة من البرنامج ظهرت كما هو موضح فى الجدول التالى:

جدول (١٥)

تقديرات خريجى برامج التنشئة المهنية

جملة	التقديرات *				المهنة
	مقبول	جيد	جيد جدا	ممتاز	
٢٤	-	١٢	١٢	-	السيارات
١١	-	٧	٢	-	السياسة
١٣	-	١١	٢	-	التجارة
٣٨	-	٨	٣	-	الاثاث
٣٤	-	١٩	١٥	-	البرادة
٥٨	-	٢٦	٣٢	-	الكهرباء
١٥	-	٤	١١	-	الحراطة
١٩١	-	٨٧	١٠٤	-	الجملة

* ملحوظة: تم دمج خانة (ممتاز) مع خانة جيد جدا وكذلك دمج خانة «مقبول» مع خانة «جيد» لأغراض الاستدلال الاحصائى.

٢ المحسوبة = ٢٣٣٧ كا^٢ الجدولية عند درجة ثقة ٩٥٪ = ٣٨٤ ونظرا لأن كا^٢ المحسوبة أكبر من كا^٢ الجدولية يتم رفض الفرض الذى وضعناه فى البداية من أن الدارسين لم يستفيدوا من البرنامج حيث أثبت التحليل الاحصائى وجود علاقة بين التدريب ودرجة استفادة الدارسين من برامج التنشئة المهنية.

أما بخصوص مجالات الاستفادة من التدريب فانها تظهر فى الجدول التالى:

جدول (١٦) مجالات استفادة الدارسين من برامج التدريب السريع وتقديراتهم

المهنة/التقدير	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	جملة
لحام	-	١٠	١٤	-	٢٤
سباكة	-	١٨	٤	-	٢٢
برادة	-	٨	١	-	٩
جملة	-	٣٦	١٩	-	٥٥

كا^٢ الجدولية = ٣٨٤

كا^٢ المحسوبة = ٩٨٥

ملحوظة:

فى الجدول السابق تم دمج خانة «ممتاز» مع خانة «جيد جدا» ودمج خانة «مقبول» مع خانة «جيد» وذلك لأغراض الاستدلال الاحصائى.

ونظرا لأن كا^٢ المحسوبة أكبر من كا^٢ الجدولية، فاننا أيضا نرفض الفرض الأسمى الذى افترضنا، من قبل من أن الدارسين لم يستفيدوا من البرنامج حيث أثبت التحليل الاحصائى وجود علاقة بين التدريب واستفادة وتقديرات الدارسين فى برامج التدريب السريع.

ثالثا: تقييم العملية التدريبية من وجهة نظر مراكز التدريب:

باستطلاع رأى مراكز التدريب بخصوص العملية التدريبية ظهرت الملاحظات التالية:

١. أوضحت ٥ مراكز تدريب من ٦ مراكز موافقتها على أن يترك لكل مركز حرية وضع البرنامج التدريبى الخاص به مع الاسترشاد بمناهج الوزارة.
٢. بالنسبة لفترة التدريب، أتضح أنها كانت كافية جدا بالنسبة لبرامج التنشئة المهنية فى حين ذكر ٥٠٪ من تلك المراكز أن فترة التدريب لم تكن كافية بالنسبة لبرامج التدريب السريع.
٣. أظهرت الدراسة أن ٥٠٪ من مراكز التدريب ترى أن امكانيات التدريب كانت كافية جدا فى حين يرى الباقي أنها كانت كافية الى حد ما.
٤. لقد أظهرت اختبارات نهاية الفترات التدريبية النتائج الموضحة فى الجدول التالى:

جدول (١٧)

تقديرات الدارسين

التقديرات	البرنامج	التنشئة	السريع
ممتاز		٥٢٪	٥٤٪
جيد جدا		٤٩٪	٦٠٪
جيد		٣٧٪	٣٤٪
مقبول		٧٪	-

لاشك أن النتائج الواردة فى هذا البحث تتنافى مع ماسبق أن فرض من عدم استفادة الدارسين استفادة كاملة حيث أتضح أن درجة الاستفادة كانت كبيرة مما يوجب رفض الفرض الأسمى للموضوع.

- ٨٧ -
القسم الرابع

* حساب التكلفة والعائد فى العملية التدريبية:

لاشك ن قياس التكلفة والعائد لآى مشروع يتطلب تقييم المدخلات والمخرجات حيث أن المدخلات هى الموارد الموظفة من أجل تحويل فكرة معينة الى واقع ملموس، والمخرجات هى السلع والخدمات الناتجة فى شكل قيمة مضافة هذه القيمة المضافة قد تمثل عائدا ماديا أو حاجة أو هدفا وظفت من أجله تلك المدخلات وسوف يشار الى كل منها كما يلى:

* مدخلات العملية التدريبية:

١. دراسة سوق العمل:

لقد تبين من تحليل الجداول الاحصائية الخاصة ببرامج التدريب الى التحاق جانب كبير من الخريجين للعمل سواء لحسابهم أو لدى الغير.

٢. المتدربون:

لقد تحددت ضوابط الخطة فى أن يكون المتتحق بالتنشئة المهنية ما بين ١٢ - ٢. عاما وبرامج التدريب السريع ما بين ٢ - ٤٥ عاما . ولقد اتضح أن هناك بعض التحفظات على هذه الأعمار:

- أصبح من اللازم رفع سن التنشئة المهنية الى ١٥ عام بدلا من ١٢ بعد رفع سن الالتزام الى ١٥ سنة.

- وبالنسبة للتدريب السريع يرى معظم العاملين الفنيين بالمراكز التدريبية أن يكون الحد الأقصى للمتتحقين ببرامج التدريب السريع هو ٣٥ سنة.

٣. المدربون ومراكز التدريب:

تحدد ضوابط الخطة التدريبية أن يقوم بالتدريب المتخصصون عمليا ونظريا فى مراكز التدريب التابعة لوزارة التربية والتعليم والمراكز التابعة لمصلحة الكفاية الانتاجية.

٤ . العكفة المالبفة:

تبفن من مءللل اءصاءاء المنصرف على البرامء مءل الءراساء أن نساءة بنء الأءور والمهافا مءمل ٣٩٪ من ءملاء المنصرف على الءنففء ولكن تبفن أن مكافأة الأشراف ضئفلاء ءءا لا ءكفى عملفة الاشراف.

٥ . البرنامء الءءرفف:

أوضء نءاءء الءراساء المفءانفة أن البرنامء الءءرفف الموضوع لكل مهنة مناسبة ءماما ءفء:

أ. اءضء أن معظم الءرفءفن اسءفاءءهم كبفراء من ءهءة نظر أصءاب الأعمال.

بء اءضء أن معظم الءرفءفن اسءفاءءهم كبفراء من ءهءة نظر مراكز الءءرفب.

* مءراء العملفة الءءرففة:

ءءبفر مءراءاء الءءرفب بمءابة الأهداف الءف كان البرنامء فسعى الى ءءقفها وهءه ءنقسف الى:

أ. أهداف مباءرة: وهءه الأهداف ءءمءل فف:

١ . المءلراء المهئفة:

ءفء أثبءء الاءصاءاء ارءقاء ءءءرفاء الءءرفب وذلك فعنى ءصول الفرء على مءلراء مهئفة قفمة فف مءال المهئة، هءا الى ءانب ءلقف المءءرفب العلم على فء اءصاءففن فف الءءرفب العملف والنظرفب فءعله مءما بأصول المهئة الى ءانب الءبرة العملفة المكءسبة ولءء ءءقف هءا الءفء من البرنامء.

٢. التدريب والاستخدام:

فلقد أثبتت الدراسة الخاصة بالتنشئة المهنية أن ٢٢٪ من خريجي البرامج قد التحق بالعمل في المهنة وأن ١٧٪ يعملون لحساب أنفسهم في غير المهنة، وأن ٢٥٪ يعملون لدى الغير في غير المهنة وأن هناك ٤٣ مفردة (بنسبة ٢٩٪) بدون عمل حتى الآن.

كما أثبتت الدراسة ارتفاع نسبة العمالة بعد التدريب حيث بلغت حالات التعطل قبل التدريب ٦٨ر٨٪ انخفضت الى ٢١٪ بعد التدريب - كما اثبتت الدراسة أن البرامج التدريبية أصقلت من شخصية الفرد وحسنت من سلوكه وزيادة درجة انتظامه في العمل وعدم التغيب والتأخير.

ب. أهداف غير مباشرة وتشمل:

١. الآثار الاجتماعية:

من المعروف أن التدريب هو تعديل ايجابي في سلوك الفرد وهو بذلك يتدارك الآثار السلبية والسيئة المترتبة على تسرب الصبية من مراحل التعليم المختلفة. ولاشك أن وجود هؤلاء الصبية في مجموعات متجانسة يشعرهم باهتمام الدولة بهم.

ولقد اثبتت الدراسة الميدانية أن نسبة التسرب من التدريب ليست كبيرة الأمر الذي يؤكد التحول في سلوك الدارسين ورغبتهم في الانتظام في هيكل القوى العاملة المنتجة.

٢. الآثار النفسية:

أن شعور الخريج بأنه مطلوب لخدمة أهداف الدولة فيها تحقيق لذاته وطموحه ويشعره بالثقة في نفسه واحساسه بالمسئولية كما أن حصوله على شهادة في نهاية الدورة التدريبية يرفع من معنوياته ويدفعه لمواصلة الاستفادة المهنية.

كيفية حساب التكلفة والعائد المادي لبرامج التدريب

أولاً: خطوات تحديد العائد المادي:

وفى هذا الصدد تم اتباع الخطوات التالية:

١. تحديد متوسط سن المتدرب (٢١ سنة).
٢. تحديد متوسط سن اعتزال العامل (٦٠ سنة).
٣. تحديد معدل الوفيات السنوى للعمر المنتج للعامل (٣٪ - ٥٪).
٤. تحديد متوسط دخل الخريج (٦٥ جنيه شهريا).
٥. تحديد الزيادة السنوية فى دخل الخريج (٧٪ سنويا لمدة عشرين سنة).
٦. تحديد معدل سعر الخصم الجارى (٧٪ سنويا).

ثانيا: استخراج العائد حسابيا:

أ. يتم احتساب الأجر المجمع على أساس قانون الحد التوى المستخدم فى المتواليات ح
$$ن = أ + (ن - ١) \cdot ج$$

حيث أ هى جملة الأجر للعامل فى سن ٢١ سنة، ن ترتيب النسبة المطلوب استخدام جملة الأجر السنوى للخريج عنها.

ب. تم احتساب متوسط القيمة الحالية للأجر:

وذلك باستخدام قانون القيمة الحالية المستخدم فى الدفعات السنوية وصورته الرياضية

$$م = \frac{ج}{ر \cdot ن}$$

حيث م هى القيمة الحالية للأجر المترتب على انخفاض قيمة الجنيه بمعدل ٧٪ سنويا.

ج. متوسط الأجر.

رن حيث ر مدلولها أن كل ١ر.٧ جنيه تنخفض الى ١ جنيه مصرى، ن توتيب السنة المطلوب ايجاد القيمة الحالية للجنيه منها.

والعمليات الحسابية لاستخراج متوسط القيمة الحالية للأجر جميعها تم باستخدام جداول اللوغارتمات الرياضية.

وحيث أن متوسط تكلفة الخريج للتنشئة المهنية يبلغ ١٢٨ر٩٢ جنيه

$$\text{العائد من الجنيه المستثمر فى التدريب} = \frac{\text{متوسط القيمة الحالية للأجر}}{\text{متوسطات الخروج من البرنامج التدريبى}}$$
$$= \frac{١٧٦٦٨ر٢٨٨}{١٢٨ر٩٢} = ١٣٧ر.٧$$

من هذا يتضح أن العائد من العملية التدريبية هو ١٣٧ر.٧ جنيه وهو عائد كبير يعكس الأثر المجرى للعملية التدريبية ويدفع القائمين عليها لبذل الكثير من الجهد لزيادة عجلة الانتاج. وذلك اذا ما قورن بالعائد من العملية التدريبية للرامج المهنية على مستوى الدولة حيث اتضح أن العائد على جنيه مستثمر فى التدريب خلال تلك الفترة (١٣. جنيه) كما هو وارد فى سجلات جهاز التنظيم والادارة. وهذه النتيجة تجعلنا نرفض الفرض الموضوع سلفا الذى يقول بأن معدل العائد على الاستثمار فى البرامج التدريبية هذه كان منخفضا.

مناقشة وتفسير النتائج:

لقد تناولت هذه الدراسة تقييم فاعلية برامج التدريب المهنى فى محافظة الغربية وقياس أثرها ولقد كان التركيز منصبا على مدى فاعلية تلك البرامج وأثرها على معلومات ومهارات وأداء وسلوك الدارسين ولقد أتضح أن أهم النتائج التى تمخضت عنها الدراسة مايلى:

١. أن تلك البرامج ساهمت فى تحسين سلوك الدارسين بخصوص عناصر الاهمال واللامبالاة والتأخير عن البرامج، ويتفق هذا مع الدراسة التى قام بها جوى لاثام^(١) G. Latham عن تطبيق نظرية التعليم الاجتماعى لتدريب المشرفين، واتضح منها أن هناك علاقة قوية بين التعليم وتحسين سلوك المشرفين.

1. Gary Latham, Application of Social Learning Theory to Training Supervisors Through Behavioral Modeling, Journal of Applied Psychology, (Vol. 64 No. 3) 1979.

٢. لقد أثبتت الدراسة أن الدارسين كانوا أكثر فاعلية فى نقل محتويات البرامج التدريبية الى مجال التطبيق العملى خاصة فى المهن التى تماثلت مع البرامج التدريبية التى حصلوا عليها ويتفق ذلك مع الدراسة التى قام بها وليم بايهام W. Byham^(١) عن نقل التدريب من مجال الدراسة الى مجال التطبيق العملى.

٣. أظهرت الدراسة أيضا أن برامج التدريب بنوعية (التنشئة المهنية والتدريب السريع) ساهمت فى تحسين أداء الدارسين بنسبة كبيرة سواء كان ذلك من وجهة نظر أصحاب الأعمال أو من وجهة نظر أداء مراكز التدريب ذاتها. وتتفق هذه النتائج مع نتائج الدراسة التى قام بها دونالد شستر D. Schuster^(٢) عن التدريب على تجنب حوادث القيادة للسائقين المجدد والتى أدت برامجها التدريبية الى تخفيض حوادث الطرق من ٨. حادثة فى المتوسط قبل التدريب الى ٥٣ حادثة فقط بعد التدريب.

٤. أظهرت الدراسة أيضا الى قيام الدارسين بأعمالهم فى زمن أقل من زمن الانجاز قبل التدريب، وتتفق تلك النتائج مع نتائج الدراسة التى قام بها آرثر بلاوس A.Blawes^(٣) عن بعض العوامل التدريبية المرتبطة بالنشاط الاجرائى اتضح منها أن زمن انجاز العامل قبل التدريب كان ١٢.٠ ثانية انخفض الى ٧.٤ ثانية بعد التدريب.

-
1. William Byham. Transfer of Modeling Training to the Job. Personnel psychology Journal. Vol. 29. No. 5. 1976.
 2. Donald Schuster. Cognitive, Accident-Avoidance Training for Beginning Drivers, Journal of Applied Psychology (vol. 63 - No. 3) 1979.
 3. Arther Blawes. Some Training Factors related to procedural performance. Journal of Applied psychology (vol. 58. No. 2); 1973.

٥. اتضح أن حوافز التدريب التي تصرف للدارسين - خاصة فى برامج التنشئة المهنية لم تكن كافية على الاطلاق وساهمت الى حد بعيد فى زيادة معدل التسرب من تلك البرامج، وتتفق تلك النتائج مع نتائج الدراسة التى قام بها محمد أبو العينين^(١) عن مدى فاعلية برامج مشغلى أجهزة الانتاج بشركات البترول وأتضح منها أن حوافز التدريب التى تصرف للدارسين بتلك الشركات قاصرة الى حد بعيد.

٦. أظهرت الدراسة أيضا أن برامج التدريب ساهمت فى تخفيض نسب الغياب والشكاوى بعد رجوعهم الى عملهم وتتفق النتائج هذه من النتائج التى توصل اليها جوزيف موسى Joseph Moses^(٢) عن علاقات التدريب الاشرافية اتضح منها أن التدريب ساهم بشكل فعال فى خفض نسب الغياب والشكاوى بشكل ملحوظ. كما تتفق مع نتائج الدراسة التى قامت بها نفيسة باشرى^(٣) عن تقويم برامج التدريب التى تنظمها المؤسسة الثقافية العمالية وأتضح منها أن البرامج ساهمت فى خفض نسب الغياب بنسبة ٢٠٪ وانخفاض نسبة الاجازات المرضية بنسبة ٣٧٪.

٧. اتضح أن برامج التدريب هذه ساهمت الى حد كبير فى زيادة كفاءة الدارسين وذلك فى ضوء الاختبارات التى أجريت لهم بعد نهاية البرامج. وتتفق تلك النتائج مع نتائج الدراسات التى قام بها فريد فيدلر F. Fiedler^(٤) على بعض المنشآت المدنية والعسكرية اتضح منها أن معدل الأداء فى كلا النوعين من الشركات قد زاد بصورة ملحوظة عن أداء التدريب المهنى على أداء الدارسين.

(١) محمد عبد العزيز أبو العينين. العوامل المؤثرة فى فاعلية تدريب مشغلى أجهزة الانتاج بشركتى انتاج بترول مشترك. دراسة غير منشورة للحصول على درجة الماجستير فى ادارة الاعمال، كلية التجارة جامعة طنطا، ١٩٨٤.

2. Joseph Moses. Supervisory Relationships Training, personnel psychology Journal, Vol. 29. No. 4, 1976.

(٣) نفيسة محمد باشرى: تقويم برامج التدريب التى تنظمها المؤسسة الثقافية العمالية. دراسة غير منشورة للحصول على درجة الماجستير فى ادارة الأعمال. كلية التجارة جامعة القاهرة، ١٩٧٤.

4. Fred Fiedler. The Effectiveness of contingency model trining. Personnel psychology (vol. 32. No. 1), 1979.

التوصيات:

وتتمثل فى الآتى:

١. رفع سن المتدرب فى برامج التنشئة المهنية الى ١٥ عام لمسايرة قانون الالتزام.
٢. تحديد الحد الأقصى لسن المتدرب فى برامج التدريب السريع بـ ٣٥ سنة.
٣. رفع مكافآت التدريب لمسايرة الزيادة السنوية فى مستوى الأجور.
٤. إعادة النظر فى مكافآت الاشراف بما يتناسب مع الجهد المبذول فيها.
٥. ضرورة انشاء مراكز تدريب تابعة لوزارة القوى العاملة بالمحافظات لضمان تنفيذ البرامج التدريبية دون عوائق.
٦. التنسيق بين أجهزة التدريب المختلفة بما لايسمح للفرد بالالتحاق بأى برنامج تدريبي اذا كان مسجلا فى برنامج آخر.
٧. أن يتم استكمال تدريب المجندين من خريجي برامج التدريب على نفس المهنة فى مراكز التدريب المهني التابعة للقوات المسلحة.
٨. أن تقوم وزارة القوى العاملة بالاعلان - على المستوى القومى - لبرامج التنفيذ قبل بدايتها فى مختلف وسائل الاعلام.
٩. الاهتمام بالابحاث الميدانية المتعلقة بالتدريب المهني وذلك للتقييم المستمر لعائد العملية التدريبية.
١٠. أن يتم تحديد المبالغ المخصصة لكل مديرية فى ميزانية الباب الثالث بما يتواءم مع كثافة المحافظة السكانية والنشاط الصناعى لها.

١١. اعادة النظر فى الهيكل التنظيمى لمديريات القوى العاملة بحيث تستحدث ادارات للتدريب المهنى بدلا من تبعيتها لادارة بحوث العمالة.
١٢. ضرورة التوسع فى البعثات للقائمين على تنفيذ برامج التدريب المهنى بالمحافظات للوقوف على أحدث نظم التدريب.
١٣. التوصية لدى المصالح الحكومية وشركات القطاع العام بالاخطار عن الوظائف الفنية لديها لدى مديريات القوى العاملة بحيث يكون لخريجى الدورات التدريبية اسبقية الالتحاق فى هذه الوظائف.
١٤. بسبب ارتفاع نسبة الأمية يجب اعداد دورات تدريبية خاصة لهؤلاء مزودة بوسائل سمعية وبصرية، للأستفادة من هذه العمالة وتحويلها لعمالة فنية.

«المراجع»

أولاً: المراجع العربية:

١. د. ابراهيم ابراهيم بسيونى، ادارة الأفراد والعلاقات الصناعية، مكتبة جامعة طنطا، ١٩٨٦.
٢. د. حنفى محمود سليمان. السلوك التنظيمى والأداء، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية.
٣. د. عاطف محمد عبيد. ادارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٦٤.
٤. محمد جمال برعى. التخطيط للتدريب فى مجال التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، ١٩٦٨.
٥. د. على عبد الوهاب. ادارة الأفراد. منهج تحليلى، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٧٥.
٦. د. على محمود السلمى. ادارة الأفراد لرفع الكفاية الانتاجية. مكتبة غريب، القاهرة، ١٩٨١.
٧. محمد عبد العزيز أبو العينين. العوامل المؤثرة فى فاعلية تدريب مشغلى أجهزة الانتاج بشركتى انتاج بترول مشترك. دراسة غير منشورة للحصول على درجة الماجستير فى ادارة الأعمال، كلية التجارة جامعة طنطا، ١٩٨٤.
٨. نفيسة محمد بشرى. تقويم برامج التدريب التى تنظمها المؤسسة الثقافية العمالية. دراسة غير منشورة للحصول على درجة الماجستير فى ادارة الأعمال. كلية التجارة جامعة القاهرة، ١٩٧٤.

1. Arther Blaiwes. Some Training Factors related to procedural performance. *Journal of Applied psychology* (vol. 58. No. 2), 1973.
2. Beaach Dales. *Personnel. The Management of people at work.* Macmillan publishing Co. Inc. N.Y. 1975.
3. Donald Schuster. Cognitive, Accident-Avoidance Training for Beginning Drivers, *Journal of Applied Psychology* (vol. 63 - No.3), 1978.
4. Fred Fiedler. The Effectiveness of contingency model training *Personnel psychology* (vol. 32. No. 1), 1979.
5. Gary Latham. Application of Social Learning Theory to Training Supervisors Through Behavioral Modeling. *Journal of Applied Psychology* (vol. 64, No. 3) 1979.
6. Hamblin, A.G. *Evaluation and Control of Training* Mc. Graw, Hill-Book Co., N.C. 1974.
7. Herbert Hicks, *The Management of Organizations*, Mc- Graw. Hill-Book Co. N.Y. 1967.
8. Joseph Moses. Supervisory Relationships Training, *personnel psychology Journal*, Vol. 29. No. 4, 1976.
9. Walter Borman. Forman and Training Effects on Rating Accuracy and Ratet Errors. *Journal of Applied Psychology*. vol. 64, No. 4, 1979.

10. **William Byham. Transfer of Modeling Training to the Job. Personnel psychology Journal. vol. 29. No. 5. 1979.**
11. **William & Scott. Organizaation Theory Behavioral Analysis for Management. N.Y. Richard Irwin Inc. Co. 1967.**