

علاقة خصائص التدريب المنظم في موقع العمل وبناء قدرات الأفراد العاملين في مجال الصناعة: حاله مصنع دملاج- الأردن

محمد عرسان الزعبي *

ملخص

تهدف هذه الدراسة لاختبار العلاقة بين خصائص التدريب المنظم في موقع العمل وبناء قدرات الأفراد العاملين في مصنع دملاج الواقع في عمان. لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير وتوزيع استبانة بشكل عشوائي على (150) فردا يعملون في المستويات الوظيفية المختلفة. حيث كانت الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (141). كشفت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة قوية بين خصائص التدريب المنظم في موقع العمل والمتضمنة (يجرى التدريب في موقع العمل، وخطة وأهداف محددة للتدريب، ومدربون من داخل المنظمة، ووثائق ودليل العمل، وطريقة منظمة للتدريب) وبناء قدرات الأفراد العاملين في الصناعة. كشفت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية هامة بين خصائص التدريب المنظم في موقع العمل وبناء قدرات عمال مصنع دملاج وبدرجات متفاوتة، حيث كانت العلاقة الأقوى لمصلحة إجراء التدريب في موقع العمل، بينما العلاقة الأضعف كانت لمصلحة استخدام طريقة منظمة للتدريب. وبناء على نتائج الدراسة تم تقديم عدد من التوصيات إلى صانعي قرار التدريب في المنظمات الصناعية الأردنية مثل: ضرورة تبني وتطبيق التدريب المنظم في موقع العمل بسبب علاقته الإيجابية ببناء قدرات العمال، من حيث زيادة الكمية وتحسين نوعية الإنتاج، الأمر الذي، يمكن المنظمات الصناعية الأردنية من التنافس بفعالية في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية.

الكلمات الدالة: التدريب المنظم، بناء القدرات، مصنع دملاج.

المقدمة

المنظمات لتزويد أفرادها بالمهارات والمعارف والخبرات العملية التي يحتاجونها لأداء الوظائف والمهام الموكولة إليهم في مجال العمل، إضافة إلى فعالية هذه الطريقة من حيث ربط التدريب باحتياجات العمل والعمال (Jacobbs, 2003). ومع منتصف ثمانينيات القرن الماضي بدأت المنظمات الصناعية بتبني طريقة التدريب المنظم في موقع العمل لما لها من علاقة إيجابية ومباشرة على بناء القدرات الفردية والتنظيمية، وانعكاساتها على زيادة وتحسين الإنتاجية كما ونوعا، الأمر الذي يمكن المنظمات الصناعية من المنافسة في الأسواق (Jacobs, 2003). ولتحقيق أهداف التدريب المنظم في موقع العمل تحتاج المنظمات الصناعية إلى إتباع مجموعة من العمليات والإجراءات المتسلسلة والمتمثلة بالخصائص الخمسة التالية: يجرى التدريب في مكان العمل الحقيقي، واستخدام خطة وأهداف محددة للتدريب، ومدربين مؤهلين من داخل العمل، ومواد ووثائق مطبوعة ودليل إجراءات العمل، وطريقة

ساهمت سياسات التحرر الاقتصادية وما رافقها من تطور هائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في سرعة انتقال الأفراد ورؤوس الأموال والسلع والخدمات بين البلدان بطريقة غير مسبوق، وبدأ يلوح في الأفق ما يسمى بعولمة الأسواق وأساسها التنافسية الشديدة بين مختلف منظمات الأعمال (Douglas, 2001).

ولمواكبة هذه التغيرات المتسارعة اتجهت منظمات الأعمال نحو الاستثمار بالتدريب بقصد بناء قدرات أفرادها ورفع كفاءتهم الإنتاجية، ومن هنا برزت أهمية التدريب المنظم في موقع العمل كمنهجية أو طريقة فعالة تسعى من خلالها

* أستاذ، مساعد قسم إدارة الأعمال الجامعة الأردنية.
تاريخ استلام البحث 2016/12/11 وتاريخ قبوله 2017/9/12.

منظمة للتدريب (Jacobs & Park, 2009).

وبناءً عليه تحاول هذه الدراسة قياس طبيعة العلاقة بين خصائص التدريب المنظم في موقع العمل وبناء قدرات الأفراد العاملين بالمنظمات الصناعية الأردنية من خلال دراسة حالة مصنع دملاج، والذي استخدم منهجية التدريب المنظم في موقع العمل بقصد التغلب على مشكلة ضعف الانجاز لديه وأملا في الوصول إلى مستوى عال من الإنتاجية.

مشكلة وأسئلة الدراسة

تتبع مشكلة الدراسة من أن معظم المصانع الأردنية تستخدم طريقتين رئيسيتين للتدريب وهما: التدريب خارج العمل (Off- the job training) والتدريب غير المنظم في موقع العمل (Unstructured - on the job training).

وقد بينت أدبيات إدارة الموارد البشرية والتدريب العديد من الانتقادات الموجهة لكل منهما. ولعل من أهمها أن التدريب خارج العمل يزود الأفراد العاملين (المتدربين) بمهارات ومعارف ومبادئ عامة لا تتعكس بشكل مباشر على العمل الحقيقي الذي يتم ممارسته عند التحاقهم بالعمل، إضافة إلى عدم قدرة هذا النوع من التدريب على ربط الأفراد فنياً ونفسياً ببيئة العمل الحقيقية (Caravan, 2002). أما أهم الانتقادات الموجهة للتدريب غير المنظم في موقع العمل، انه يتصف بالعشوائية ويعنى بالوظائف الفنية أو الإنتاجية دون غيرها، إضافة إلى عرقلة سير العملية الإنتاجية وإهدار الوقت على اعتبار أن مهام التدريب التي ينفذها المتدربين والمدربين أثناء ساعات العمل تضاف إلى عملهم الأساسي في مجال الإنتاج اليومي (Jacobs & McGiffin, 1987).

أما على المستوى المحلي لم تبيّن لنا الأدبيات المتعلقة بالتدريب أية دراسة توضح طبيعة العلاقة بين التدريب المنظم في موقع العمل وبناء قدرات الأفراد العاملين في المنظمات الصناعية الأردنية، وبناء عليه يرى الباحث أن هنالك فجوة علمية في الأدبيات المحلية، لذا تحاول هذه الدراسة سد هذه الفجوة من خلال الإجابة عن الأسئلة الرئيسية التالية:

1. ما هي طبيعة العلاقة بين استخدام خصائص التدريب المنظم في موقع العمل والمتمثلة ب (إجراء التدريب في مكان العمل الحقيقي، وخطة وأهداف محددة للتدريب، ومدرب مؤهل من داخل العمل، ومواد ووثائق مطبوعة ودليل

إجراءات العمل، وطريقة منظمة للتدريب) وبناء قدرات الأفراد العاملين في مجال الصناعة الأردنية؟

2. هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام خصائص التدريب المنظم في موقع العمل وبناء قدرات الأفراد العاملين في المنظمات الصناعية الأردنية؟

3. هل هنالك علاقة ارتباط بين المتغيرات الديمغرافية والمتمثلة ب (الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي) وخصائص التدريب المنظم في موقع العمل؟

4. هل هنالك علاقة ارتباط بين المتغيرات الديمغرافية والمتمثلة ب (الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي) وبناء قدرات الأفراد العاملين في مجال الصناعة الأردنية؟

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد مفهوم وخصائص التدريب المنظم في موقع العمل.

2. تحديد مفهوم بناء قدرات الأفراد العاملين في مجال الصناعة.

3. بيان الدور الذي تلعبه خصائص التدريب المنظم في موقع العمل في بناء قدرات الأفراد العاملين في مجال الصناعة الأردنية.

4. قياس طبيعة العلاقة بين استخدام خصائص التدريب المنظم في موقع العمل وبناء قدرات الأفراد العاملين في مجال الصناعة الأردنية، من خلال إجراء دراسة ميدانية على مصنع دملاج.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها لموضوع التدريب المنظم في موقع العمل وعلاقته ببناء قدرات الأفراد العاملين في الصناعة الأردنية والذي يعتبر - حسب علم الباحث - من الدراسات المحلية النادرة في هذا المجال. إضافة إلى تقديم هذه الدراسة لبعض التوصيات المهمة إلى صانعي القرار الإداري في المصانع والمنظمات الأردنية، بقصد تشجيعهم على تبني التدريب المنظم في موقع العمل لما له من نتائج إيجابية تتعكس بشكل مباشر على بناء قدرات الأفراد المهنية

تنفيذ التدريب غير المنظم في موقع العمل من خلال قيام العامل المتدرب بملاحظة وتقليد زميلة أثناء قيامه بأداء العمل، ودون وجود خطة منظمة أو علم أو دراية بأساسيات اكتساب القدرات المهارية والمعرفية والخبرات العملية اللازمة لأداء شروط العمل المتقن. وعادة ما يستخدم التدريب غير المنظم في موقع العمل عندما تكون أعداد المتدربين قليلة نسبياً، مما يساعد تدريبهم من قبل زملائهم بالعمل في زيادة ارتباطهم تقنياً ونفسياً ببيئة العمل الحقيقية. ومن أهم الانتقادات التي وجهت إلى التدريب غير المنظم في موقع العمل انه يتصف بالارتجالية والعشوائية، ويعنى بالوظائف الفنية أو الإنتاجية دون غيرها، إضافة إلى إعاقة سير العمل وإهدار الوقت، كون مهام التدريب التي ينفذها المدرب والمتدربين من داخل وحدات العمل تتم أثناء ساعات العمل (Wu Congrui, 2014). وبشكل عام يعتمد قرار اختيار نوع التدريب الملائم للعمل على عدة عوامل مثل: أهداف المنظمة وحجمها وطبيعتها وظروف عملها وتكاليف التدريب والقدرات الحالية للأفراد العاملين ووجود مدربين مؤهلين من داخل أو خارج العمل.

ولقد بينت الأدبيات المتعلقة بالتدريب في موقع العمل أنه استخدم قديماً في ورش العمل Workshops البسيطة من خلال طريقة الملاحظة والتجربة، وأثناء الثورة الصناعية طبق هذا النوع من التدريب من خلال نموذج التعلم عن طريق الممارسة Learning by doing. وأثناء الحرب العالمية الأولى ازدادت أهمية التدريب في موقع العمل وخصوصاً في مجال صناعة السفن الحربية، حيث قامت وزارة الدفاع الأمريكية بتطوير وتطبيق نموذج أوامر التدريب الوظيفي Instruction Training Job والتي تضمنت أربعة خطوات متسلسلة وهي: جهاز-عرض - نفذ- تابع التدريب، Stain (2001).

وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية قام فورد Ford بتطوير هذا النموذج، ومن ثم استخدمه في مجال الصناعة السلمية بعد إضافة بعدين رئيسيين وهما: الأهداف والتقييم (Wayne John, 2007). إلا أن هذا النموذج المعدل لم يثبت مصداقيته العلمية إلا من خلال بعض الدراسات التي أكدت على نتائجه الإيجابية من حيث زيادة وتحسين الإنتاجية في

والمعرفية والعملية، الأمر الذي يساعد المنظمات الصناعية الأردنية على تحسين قدراتها التنافسية في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية.

الخلفية النظرية لموضوع الدراسة

التدريب المنظم في موقع العمل هو نوع من التدريب يستخدم في مكان العمل الحقيقي من خلال إعداد خطة منظمة تتضمن قيام مدربين مؤهلين من داخل المنظمة بتدريب موظفين جدد أو قدماء أو منقولين حديثاً إلى العمل، بقصد تحديث أو بناء قدراتهم المهارية والمعرفية والعملية، نتيجة دخول أنواع جديدة من التكنولوجيا في مجال العمل، أو بقصد حصولهم على الترقية من وظيفة إلى أخرى (Jacobs & McGiffin, 1987). وقبل تحديد مفهوم التدريب المنظم في موقع العمل وإبراز خصائصه والتي تشكل محور هذه الدراسة، نستعرض بصوره موجزة أنواع التدريب الرئيسية واستخداماتها والانتقادات الموجهة لكل منها. وفي هذا الصدد صنفت أدبيات إدارة الموارد البشرية، التدريب إلى نوعين رئيسيين وهما: التدريب خارج العمل Off the job training أو ما يمكن تسميته بالتدريب العام General training والتدريب في موقع العمل On the job training أو ما يمكن تسميته بالتدريب المحدد (Lee & Yun, 2002).

Specific training

وعادة ما ينظر للتدريب خارج العمل بأنه طريقة إدراكية أو تأملية Cognitive تزود المتدربين بمعلومات شفوية أو مكتوبة أو قواعد عامة عن كيفية قيامهم بعمل ما. وعادة ما يتخذ هذا النوع من التدريب عدة أشكال مثل: المحاضرات وورش العمل والمحاكاة ولعب الأدوار والمؤتمرات عبر الفيديو وغيرها. وغالباً ما يستخدم التدريب خارج العمل عندما تكون أعداد المتدربين كبيره نسبياً، مما يساعد المنظمات على خفض فاتورة التدريب. ومن أهم الانتقادات الموجهة للتدريب خارج العمل انه لا يعكس أثر مباشر على العمل ولا يربط الأفراد العاملين تقنياً ونفسياً ببيئة العمل الحقيقية.

أما النوع الثاني وهو التدريب في موقع العمل، فيقسم إلى فرعين رئيسيين وهما: التدريب غير المنظم في موقع العمل Unstructured on the job training والتدريب المنظم في موقع العمل Structured on the job training. ويتم

الاجتماعي المباشر وجها لوجه Face to face بين المدرب والمتدرب، بحيث يقوم الأخير بتكرار ما شاهده أمامه من عمليات ومهام تدريبية نفذها المدرب، ومن ثم يحصل المتدرب على التغذية الراجعة وتصحيح الأخطاء من قبل المدرب إلى أن يستطيع إتقان ما تم تعلمه من مهارة ومعرفة وخبرة قبل انتقال المدرب إلى المهام التالية والمدرجة في جدول التدريب.

وببساطة متناهية يعتبر التدريب المنظم في موقع العمل Structured on the job training كنموذج مشابه لنموذج التدريب غير المنظم في موقع العمل مع اختلاف جوهري وأساسي، وهو إضافة بعدي "التخطيط والتنظيم" للتدريب في موقع العمل. ويرى (Walker, 1995) أن استخدام التدريب المنظم في موقع العمل بمفرده أو من خلال دمج مع أساليب التدريب خارج العمل يساهم في زيادة قدرات الأفراد الإنتاجية، ويمكن المنظمات الصناعية من سرعة استجابتها للتحديات التي تواجهها في الأسواق سريعة القلب.

وفي هذا السياق يرى (Collins & Clark, 2003) أن إدارة الموارد البشرية والتدريب تستطيع دعم عملية بناء قدرات الأفراد العاملين من خلال تفاعلاتهم المتكررة مع بعضهم أثناء العمل. في حين يرى (De Jong, et al., 2001) أن التدريب المنظم في موقع العمل هو عبارة عن شكل من أشكال التدريب المقصود، والذي يتم من خلال تدخلات تعليمية مباشرة Direct pedagogical interventions تحدث أثناء العمل. ويرى (Marcel, 2002) التدريب المنظم في موقع العمل انه عملية تعلم مقصودة لها ترتيبات ونشاطات منظمة ومدروسة تسعى إلى تحقيق أهداف محددة مسبقاً.

وفي نفس الإطار يرى (Lesser & Prusak, 1999) أن مشاركة العديد من أفراد المنظمة في مراحل إعداد وتصميم وتطوير وتنفيذ وتقييم برنامج التدريب المنظم في موقع العمل، تتيح لهم فرص تبادل المعلومات والمهارات والمعارف والخبرات المتعلقة بشكل مباشر بالعمل. ويرى (Reagans & Zuckerman, 2001) أن مشاركة العديد من أفراد المنظمات أصحاب المهارات والمعارف والخبرات العملية المتنوعة أو غير المتجانسة في التدريب المنظم في موقع العمل تمنحهم فرص أفضل للتعلم. ويرى (Cross & Cummings, 2004) أن فعالية التدريب المنظم في موقع

مجال الصناعة دون غيرها، إضافة إلى أن هذا النموذج لم يقدم إطار نظري شامل يمكن الممارسين والباحثين من معرفة طبيعة العلاقة بين خطوات التدريب في موقع العمل وانعكاساتها الايجابية على بناء قدرات الأفراد العاملين في مجال الصناعة.

وفي النصف الثاني من القرن العشرين تم دراسة التدريب في موقع العمل من خلال نموذج تطوير المنظمة Organization Development والذي اعتبر تطوير قدرات الأفراد العاملين على أنها جزء من تطوير شامل للمنظمة. ومن ثم تم دراسة التدريب في موقع العمل من خلال نموذج إدارة الأفراد Personal Management والذي ركز على ربط التدريب بزيادة إنتاجية العمال ودون توضيح الطرق التي من خلالها تتم هذه الزيادة. وفي ثمانينيات القرن الماضي تم دراسة التدريب في موقع العمل كجزء من وظائف إدارة الموارد البشرية Human Resources Management والتي ركزت على مبدأ الكفاءة والفعالية في عملية جذب وتوظيف وتطوير وتحفيز وتقييم أداء الموظفين (Thomas, 2002). وفي تسعينيات القرن الماضي تم دمج وظائف إدارة الموارد البشرية ومنها التدريب المنظم في موقع العمل مع الأهداف الإستراتيجية Strategic Objectives للمنظمة، والتي تسعى من خلالها إلى تحقيق ميزات التنافسية Competitive Advantage في الأسواق.

ولقد رأى (Jacobs, 2003) أن التدريب المنظم في موقع العمل عبارة عن خطة عملية متسلسلة تتضمن إجراء مسح وتحليل شامل لكافة أعمال المنظمة بقصد معرفة الفجوة التدريبية، والتي تتم من خلال تحليل لجميع الوظائف الموجودة لديها لتتمكن من معرفة ما يمتلكه الأفراد العاملون من مهارات ومعارف وخبرات عملية وتحديد ما يحتاجونه منها لإتجاز العمل الحالي والمستقبلي، ومن ثم وضع خطة وأهداف محددة لبرنامج التدريب، ومن ثم اختيار وتأهيل مدربين محترفين من داخل المنظمة يعملون على نقل محتويات التدريب إلى زملائهم بالعمل من خلال استخدام أساليب حديثة ووسائل مساعدة للتدريب مثل تصميم دليل إجراءات العمل، بحيث تتم هذه العملية التدريبية وفق طريقة منظمة تتناسب مع احتياجات العمل والعمال.

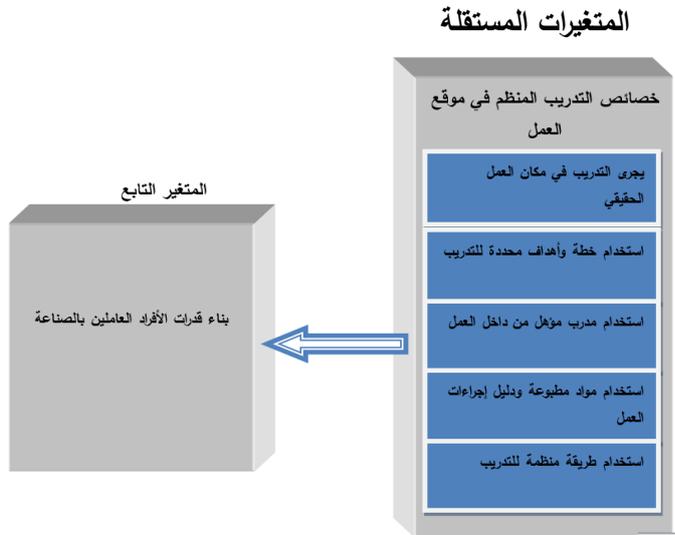
ويرى (Wu Congrui, 2014) أيضاً أن تنفيذ عملية التدريب المنظم في موقع العمل تتم من خلال التفاعل

قبل (George et. al,2006) والتي بينت أن تدريب عمال الإنتاج في موقع العمل ساهم في منع دخول الهواء من خلال الزجاج الأمامي لغرف قيادة الشاحنات وفي تقليل نسبة أخطاءهم بالعمل مقارنة مع السابق. وفي دراسة أجريت على شركة ابل الأمريكية من قبل (Hitesh, 2015)، بينت أن التدريب المنظم في موقع العمل ساهم في سرعة وزيادة إتقان العمال لمهارة تجميع لوحات التحكم الالكترونية في مجال العمل. وفي دراسة أخرى شملت ثمانية مصانع ألمانية أجريت من قبل (Dehnbostel, 2001) بينت أن فعالية التدريب في موقع العمل يعتمد بشكل كبير على أهداف واتجاهات إدارات المصانع وأفرادها ونظرتهم إلى نوعية التدريب المستخدم والفائدة المتوقعة منه.

ويعد استعراض موجز للأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بطبيعة العلاقة بين التدريب المنظم في موقع العمل وبناء قدرات الأفراد العاملين بالصناعة وبشكل محدد أكثر نموذج (Jacobs, 2003)، نستعرض فيما يلي متغيرات الدراسة من خلال عرض النموذج التالي:

نموذج الدراسة

يبين الشكل رقم (1) طبيعة العلاقة بين متغير خصائص التدريب المنظم في موقع العمل ومتغير بناء قدرات الأفراد العاملين بالصناعة.



النموذج رقم (1) من إعداد الباحث

والانجاز والخبرة الطويلة في مجال العمل، إضافة إلى مهارات الاتصال والرغبة الشخصية في نقل المهارات والمعارف والخبرات العملية التي يمتلكونها إلى المتدربين. كما تتطلب هذه الخاصية استخدام المدربين لأساليب وطرق حديثة تمكن الأفراد المتدربين من سرعة اكتسابهم للمهارات والمعارف والخبرات العملية اللازمة لأداء العمل. ولزيادة فعالية المدربين في نقل محتويات التدريب إلى زملائهم بالعمل يتم إخضاعهم إلى دورة تدريب مدربين Train of trainers تجرى داخل أو خارج العمل، وتدار من قبل أكاديميين أو محترفين مختصين.

د. استخدام وثائق مطبوعة ودليل إجراءات العمل

يتطلب برنامج التدريب المنظم في موقع العمل استخدام وسائل مساعدة للتدريب مثل المواد والوثائق المطبوعة ودليل إجراءات العمل، إضافة إلى النماذج والرسومات والخرائط التوضيحية المتعلقة بطرق العمل والإنتاج. كما أن استخدام هذه الوسائل أثناء الحصص التدريبية تساهم في سهولة وسرعة حصول المتدربين على المهارات والمعارف والخبرات العملية اللازمة لانجاز العمل المتقن، إضافة إلى مساهمة وسائل التدريب في بناء مهارة التعلم الذاتي وحل المشاكل التي تواجه الأفراد العاملين أثناء العمل وخصوصاً عند غياب مشرفي الإنتاج عن مكان العمل الحقيقي.

هـ. استخدام طريقة منظمة للتدريب

يتطلب برنامج التدريب المنظم في موقع العمل استخدام منهجية أو طريقة منظمة للتدريب تساعد الإدارة على تحديد مشكلات ضعف الانجاز وطرق معالجتها، ومن خلال إجراء مسح وتحليل شامل لجميع الوظائف والمهام الموجودة بالمنظمة والواجب التدريب عليها، الأمر الذي يمكن الإدارة من معرفة مستوى القدرات الحالية الموجودة لدى الأفراد العاملين، وما يجب أن يتعلموه منها لأداء الأعمال الموكولة إليهم بالمستقبل، ومن ثم تحديد أهداف التدريب واختيار مدربين ومحتوى وطرق نقل وتنفيذ وتقييم التدريب.

محددات الدراسة المكانية والمنهجية

في حدود معرفة الباحث لا يوجد مصنع في الأردن يستخدم برنامج التدريب المنظم في موقع العمل - والذي هو مجال هذه الدراسة سوى مصنع دملاج - لذا اكتفى الباحث بإجراء الدراسة على هذا المصنع، كونه وفق تصنيف مديرية

يظهر نموذج الدراسة متغيرين رئيسيين كما يلي:

1. المتغير التابع: بناء قدرات الأفراد العاملين بالصناعة:

ويقصد به لغايات هذه الدراسة، بناء مزيج من القدرات المهارية والمعرفية والخبرات العملية لدى الأفراد العاملين بالصناعة، نتيجة مشاركتهم في برنامج التدريب المنظم في موقع العمل، الأمر الذي يعكس إيجاباً على زيادة وتحسين الإنتاجية وتمكين المنظمات الصناعية من التنبؤ بسلوكيات واتجاهات وانجازات أفرادها أثناء وبعد انتهاء برنامج التدريب المنظم في موقع العمل.

2. المتغير المستقل: خصائص التدريب المنظم في موقع

العمل، ويقسم إلى خمس خصائص (Jacobs, 2003)

أ. إجراء التدريب في مكان العمل الحقيقي

يتيح إجراء التدريب في موقع العمل للعاملين الجدد والقدامى والمنقولين حديثاً إلى العمل فرص أفضل للتعلم والإلمام بالطرق الصحيحة لانجاز الأعمال الموكولة إليهم. وتحقق هذه الخاصية التدريبية أهدافها من خلال قيام العامل (المتدرب) بملاحظة، ومن ثم ممارسة المهام التي ينفذها أمامه مدرب محترف من داخل العمل، ومن ثم يقوم المتدرب بتكرارها والحصول على نتيجة أدائه بشكل فوري مع إمكانية السماح له من قبل المدرب بطرح الأسئلة واخذ الإجابات الفورية عليها وتصحيح أخطائه إلى أن يستطيع المتدرب إتقان جميع المهام المدرجة والمحددة مسبقاً في جدول التدريب.

ب. استخدام خطة وأهداف محددة للتدريب

يتطلب التدريب المنظم في موقع العمل وضع خطة وأهداف واضحة ومعايير محددة مسبقاً للمهام والوظائف المراد التدريب عليها بالعمل مستقبلاً. إضافة إلى إعداد خطة عمل تنفيذية تتضمن: تحديد المهام الواجب التدريب عليها، والوقت المخصص لانجاز كل منها، وأسماء المتدربين والمدربين المشاركين، والنتائج والملاحظات حول سلوكياتهم أثناء قيامهم بمهام التدريب، إضافة إلى إعداد نماذج خاصة لتقييم التدريب والتي تمكن المتدربين من معرفة نتيجة أدائهم ومدى تقدمهم بالتدريب.

ج. استخدام مدرب مؤهل من داخل العمل

يتطلب برنامج التدريب المنظم في موقع العمل اختيار مدربين مؤهلين من داخل العمل تتوفر لديهم البراعة والقدرة

Wallis) واختبار مان وتي (Man Whitney)، كمتغيرات لابارمترية ثلاثية طبيعة هذه الدراسة وتوضح طبيعة العلاقة بين خصائص التدريب المنظم في موقع العمل (كمتغير مستقل) وبناء قدرات الأفراد العاملين في مصنع دملاج (كمتغير تابع).

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتطوير استبانته مكونة من خمسة وثلاثين سؤالاً تغطي جميع متغيرات الدراسة، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزئيين رئيسيين (الملحق 1):

تناول الجزء الأول: خمسة أسئلة تتعلق بطبيعة العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس والعمر وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي) ومتغيرات (خصائص التدريب المنظم في موقع العمل وبناء قدرات الأفراد العاملين في الصناعة). وقد تناول الجزء الثاني: ثلاثين سؤالاً موزعة على خمسة أبعاد رئيسية يتضمن كل منها ستة أسئلة تتعلق بطبيعة العلاقة بين خصائص التدريب المنظم ومتغير بناء قدرات الأفراد العاملين بالصناعة الأردنية. ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس هذه الأبعاد، حيث يشير الرقم (1) إلى أدنى درجة من الموافقة ويشير الرقم (5) إلى أعلى درجة من الموافقة.

كما تم اختبار مصداقية وثبات الاستبانة كأداة لجمع البيانات وعلى النحو التالي:

أ- اختبار صدق أداة جمع البيانات: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في قسم إدارة الأعمال في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك، لمعرفة مصداقيتها كأداة لجمع البيانات. وقد تم إجراء بعض التعديلات على مفردات الاستبانة بناءً على رأي المحكمين قبل توزيعها على أفراد عينة الدراسة.

ب- اختبار ثبات أداة الدراسة: للتأكد من مدى ثبات الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (α)، وبيين الجدول رقم (1) نتائج الاختبار.

مراقبة الشركات الأردنية يعتبر من المصانع كبيرة الحجم. أما فيما يتعلق بخصائص التدريب المنظم في موقع العمل الخمسة والمستخلصة من نموذج جاكيز للتدريب (Jacobs, 2003)، فقد سبق وأن استخدمت جميعها كمتغيرات أساسية في العديد من الدراسات المتعلقة بموضوع التدريب المنظم في موقع العمل، وفي هذا المجال يرى الباحث أنه قد يكون هناك خصائص أخرى للتدريب المنظم في موقع العمل لم تتناولها هذه الدراسة. أما فيما يتعلق بمفهوم بناء قدرات الأفراد العاملين - ولغايات هذه الدراسة - يقصد به بناء مزيج من القدرات المهنية والمعرفية والخبرات العملية التي يكتسبها الأفراد العاملين نتيجة مشاركتهم في برنامج التدريب المنظم في موقع العمل. ويرى الباحث أن هناك مفاهيم أخرى تتعلق بمتغير بناء القدرات لا تتضمنها هذه الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في مصنع دملاج (المقابلين - عمان) والبالغ عددهم 352 موظفاً. وقد تم توزيع (150) استبانته على عينة عشوائية تتضمن (الإداريين والمشرفين والعاملين)، وقد قام الباحث بزيارة المصنع بعد التنسيق مع الإدارة، والتي أوعزت بتوزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة، وبعد مرور أسبوع تم تسليمها للباحث، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (141) استبانته، وتشكل ما نسبته (94%) من العدد الإجمالي للاستبانات الموزعة على أفراد عينة الدراسة، وتعتبر هذه النسبة عالية جداً وفق مقياس Sekaran (& Bougie, 2013).

الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات المتعلقة بالدراسة والتي تم تجميعها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة)، حيث استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية: الوسط الحسابي والنسب المئوية والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) وذلك لإختبار العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (خصائص التدريب المنظم في موقع العمل) والمتغير التابع (بناء قدرات الأفراد العاملين بالصناعة)، كما تم استخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal-

الجدول رقم (1) معامل الاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا"
لمحاور أداة الدراسة (ن=141)

الاتساق الداخلي	عدد الفقرات	البعد
91%	6	يجري في مكان العمل الحقيقي
90%	6	استخدام خطة وأهداف محددة للتدريب
90%	6	استخدام مدرب مؤهل من داخل العمل
89%	6	استخدام المواد المطبوعة ودليل إجراءات العمل
92%	6	استخدام الطريقة المنظمة للتدريب

اتساق فقرات الاستبانة مع بعضها، وفي هذا المجال أشار (Flynn et. al., 1994) إلى أن أدنى نسبة مقبولة لمعامل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة هي (70%). أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة فقد تم تحديد ثلاثة مستويات هي: عالٍ، ومتوسط، وضعيف، وبناء على المعادلة التالية: طول الفئة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) // عدد المستويات $3/(1-5) = 3/4 = 1.33$. وبذلك تكون المستويات كالتالي: ضعيف من -1 أقل من 2.33، ومتوسط من -2.33 أقل من 3.66، وعالٍ أو قوي من 3.66 - 5.

يبين الجدول رقم (1) ثبات أداة القياس والتي تتراوح مداها ما بين 89% - 92% وهي نسب عالية جداً، تؤكد مدى

الجدول رقم (2) خصائص أفراد عينة الدراسة الديمغرافية

النسبة (%)	التكرار	المتغير
73	103	ذكر
27	38	أنثى
36,9	52	20 - 30 سنة
46,8	66	31 - 40 سنة
9,9	14	41 - 50 سنة
6,4	9	51 سنة فأكثر
48,2	68	ثانوية عامة
37,6	53	دبلوم
10,6	16	بكالوريوس
3,5	5	دراسات عليا
22,0	31	5 - 10 سنوات
24,8	35	11 - 15 سنة
41,8	59	16 - 20 سنة
11,3	16	21 سنة فأكثر
5,7	8	مدير
7,1	10	رئيس قسم
12,1	17	مشرف إنتاج
75,2	106	عامل/ موظف
100	141	المجموع

تحليل نتائج الدراسة

خصائص أفراد عينة الدراسة

إلى تصميم الهيكل التنظيمي بالمنظمات الصناعية التقليدية والتي تتبع التدرج من أعلى إلى أسفل، حيث تتركز الفئة الأكبر من الأفراد العاملين في المستويات الإدارية الدنيا. كما يبين الجدول رقم (2) أن 46,8% من أفراد عينة الدراسة تقع ضمن الفئة العمرية (31-40 سنة) إضافة إلى أن 41,8% من أفراد عينة الدراسة تقع ضمن فئة الخبرة (16-20 سنة)، وهذا مؤشر على أن أعمار وخبرة أفراد عينة الدراسة تجعلهم قادرين على استيعاب وفهم أسئلة الاستبانة والإجابة عليها بشكل جيد.

الإجابة عن أسئلة الدراسة

تبين الجداول ذات الأرقام (3، 4، 5، 6، 7) الإجابة على السؤال الأول للدراسة، ويبين الجدول رقم (8) الإجابة على السؤال الثاني للدراسة، والجدول رقم (9) الإجابة على السؤالين الثالث والرابع للدراسة.

يبين الجدول رقم (2) أن النسبة العالية من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور بواقع 73% في حين كانت نسبة الإناث 27%، ويرى الباحث أن السبب الرئيسي في ارتفاع نسبة الذكور يعود إلى طبيعة العمل الميداني في مجال الصناعة والذي يحتاج إلى قدرة تحمل نفسية وجسدية عالية لا تتوفر في اغلب الأحيان إلا عند الرجال. كما يبين الجدول أن نسبة (48,2%) من أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهل الثانوية العامة، وهذا أمر مبرر كون العمل في مجال الصناعة التقليدية يركز على تزويد العامل بالمهارة والمعرفة والخبرة الفنية والعملية المرتبطة بأداء العمل الحقيقي والتي بمجملاها لا تتطلب حصول العامل على مؤهل علمي عالي. كما أظهرت البيانات الموجودة في الجدول رقم (2) أن نسبة 75,2 من عينة الدراسة هم من الأفراد العاملين من فئة عام، وهذا يعود

الجدول رقم (3) إجراء التدريب في مكان العمل الحقيقي (ن=141)

المرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يساعد التدريب في مكان العمل في إكساب العامل مهارة التعامل مع الآلات التي يستخدمها.	4,33	0,67	قوي
2	يساعد التدريب في مكان العمل في إكساب العامل مهارة الملاحظة والتجربة.	4,15	0,66	قوي
3	يساعد التدريب في مكان العمل في إكساب العامل المعرفة والفهم الواسع لمتطلبات الوظيفة.	4,01	0,65	قوي
4	يساعد التدريب في مكان العمل في إكساب العامل المعرفة بالقواعد الأساسية اللازمة لأداء العمل.	3,89	0,65	قوي
5	يساعد التدريب في مكان العمل في إكساب العامل الخبرة العملية اللازمة لأداء العمل.	3,92	0,62	قوي
6	يساعد التدريب في مكان العمل في إكساب العامل الخبرة العملية اللازمة للتكيف مع ظروف العمل.	3,87	0,63	قوي
	المتوسط الحسابي العام	4,03	---	قوي

لخاصية إجراء التدريب في مكان العمل الحقيقي والمستخلصة من وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على أنها مرتفعة جدا، حيث

خاصية إجراء التدريب في مكان العمل الحقيقي يبين الجدول رقم (3) أن مستويات الأهمية النسبية

في مجال الصناعة الأردنية، كما بينت جميع نتائج الانحرافات المعيارية أنها أقل من (1) وهذا يشير إلى تقارب وجهات نظر المبحوثين.

تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين 3,87 - 4,33 كما يظهر متوسطها الحسابي العام والبالغ 4,03 إلى العلاقة القوية بين هذه الخاصية ومتغير بناء قدرات الأفراد العاملين

الجدول رقم (4) استخدام خطة وأهداف واضحة للتدريب (ن=141)

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تساعد خطة التدريب الواضحة العامل على توقع المهارة التي سيكتسبها بعد انتهاء برنامج التدريب.	3,88	0,71	قوي
2	تساعد أهداف التدريب الواضحة في تحفيز العامل للحصول على المهارة اللازمة لأداء العمل المطلوب.	3,77	0,67	قوي
3	تساعد خطة التدريب الواضحة في بناء نموذج معرفي خاص بالعمل الذي يؤديه العامل	3,66	0,67	قوي
4	تساعد أهداف التدريب الواضحة العامل على بذل المزيد من الجهد للحصول على المعرفة المتعلقة بالعمل.	3,70	0,66	قوي
5	تساعد خطة التدريب الواضحة على إكساب العامل الخبرة العملية التي يحتاجها لأداء العمل	3,75	0,69	قوي
6	تساعد أهداف التدريب الواضحة على إكساب العامل الخبرة والمقدرة على فهم دوره في زيادة وتحسين الإنتاجية.	3,74	0,73	قوي
	المتوسط الحسابي العام	3,75	---	قوي

قدرات الأفراد العاملين في مجال الصناعة الأردنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,75). كما بينت جميع نتائج الانحرافات المعيارية على أنها أقل من (1) وهذا يشير إلى مدى تقارب وجهات نظر المبحوثين.

خاصية استخدام خطة وأهداف واضحة للتدريب
يبين الجدول رقم (4) إلى أن جميع فقرات هذه الخاصية كانت عالية، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين 3,66 - 3,88، وتشير بمجملها إلى وجود علاقة قوية بين خاصية استخدام خطة وأهداف واضحة للتدريب ومتغير بناء

الجدول رقم (5) استخدام مدربين مؤهلين من داخل العمل (ن=141)

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يساعد المدرب المؤهل من داخل العمل في سرعة نقل المهارة اللازمة لأداء العمل	4,05	0,76	قوي
2	تساهم الخبرة الطويلة لدى المدربين في سهولة نقل المهارة للعمال أثناء التدريب	4,04	0,75	قوي
3	يساعد المدرب المؤهل من داخل العمل العامل في معرفة تقييمه وتقديمه بالتدريب.	3,95	0,72	قوي

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
4	توفر مهارات الاتصال لدى المدرب، تكسب العامل المعرفة في كيفية التعامل مع الزملاء و فرق العمل أثناء وبعد التدريب.	3,97	0,76	قوي
5	يساعد استخدام المدرب للأمتثلة العملية الواضحة أثناء التدريب في تحسين ممارسة العامل للمهام المطلوبة.	4,14	0,75	قوي
6	يساعد استخدام المدرب للأساليب الحديثة في سرعة وسهولة نقل الخبرة العملية اللازمة لأداء العمل.	4,28	0,72	قوي
	المتوسط الحسابي العام	4,07	---	قوي

من داخل العمل ومتغير بناء قدرات الأفراد العاملين في مجال الصناعة الأردنية، أما الانحراف المعياري فقد بلغت جميع نتائجه أقل من (1) وهذا يشير إلى أن هناك اتفاق ما بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة.

خاصية استخدام مدربين مؤهلين من داخل العمل
يبين الجدول رقم (5) أن نتائج هذه الخاصية كانت مرتفعة جداً، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين 3,95 - 4,28. كما يظهر متوسطها الحسابي العام والبالغ (4,07) إلى وجود علاقة قوية بين خاصية استخدام مدربين مؤهلين

الجدول رقم (6) استخدام المطبوعات والوثائق ودليل إجراءات العمل (ن=141)

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يساعد استخدام الوثائق والرسومات ودليل إجراءات العمل أثناء التدريب في سرعة اكتساب العامل للمهارة اللازمة لأداء العمل.	4,30	0,68	قوي
2	يساعد استخدام الوثائق والرسومات ودليل إجراءات العمل أثناء التدريب في إكساب العامل مهارة التعلم الذاتي	4,07	0,73	قوي
3	يساعد استخدام الوثائق والرسومات ودليل إجراءات العمل أثناء التدريب في تحسين معرفة العامل لطرق وقواعد أداء العمل المتقن.	4,01	0,74	قوي
4	يساعد استخدام الوثائق والرسومات ودليل الإجراءات أثناء التدريب في إكساب العامل المعرفة في طرق التحليل والتفكير المنطقي	4,27	0,74	قوي
5	يساعد استخدام الوثائق والرسومات ودليل الإجراءات أثناء التدريب في سرعة اكتساب العامل للخبرة والممارسة العملية	3,91	0,69	قوي
6	يساعد استخدام الوثائق والرسومات ودليل الإجراءات أثناء التدريب في سرعة اكتساب العامل للخبرة والممارسة العملية	3,82	0,69	قوي
	المتوسط الحسابي العام	4,06	---	قوي

ودليل إجراءات العمل ومتغير بناء قدرات الأفراد العاملين في مجال الصناعة الأردنية. أما الانحرافات المعيارية فقد أظهرت جميع نتائجها على أنها أقل من (1) وهذا يشير إلى اتفاق كبير ما بين وجهات نظر المبحوثين.

استخدام المطبوعات والوثائق ودليل إجراءات العمل
يبين الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لهذه الخاصية كانت مرتفعة جداً، حيث تراوحت ما بين 3,82 - 4,30. كما يشير المتوسط الحسابي العام والبالغ 4,06 إلى وجود علاقة قوية بين خاصية استخدام المطبوعات والوثائق

الجدول رقم (7) طريقة منظمة للتدريب (ن=141)

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تساعد الطريقة المنظمة للتدريب في إكساب العامل المهارة والنظرة الشمولية للعمل	3,70	0,69	قوي
2	تساعد الطريقة المنظمة للتدريب في إكساب المتدرب مهارة تحليل مشاكل ضعف الأداء	3,74	0,75	قوي
3	تساعد الطريقة المنظمة للتدريب في إكساب المتدرب المعرفة في طرق حل مشاكل العمل.	3,50	0,82	قوي
4	تساعد الطريقة المنظمة للتدريب في زيادة ومعرفة أهمية دور العامل في العمل	3,44	0,74	قوي
5	تساعد الطريقة المنظمة للتدريب في زيادة خبرة العامل في أداء العمل المطلوب	3,54	0,78	قوي
6	تساعد الطريقة المنظمة للتدريب في تحفيز العامل لإنتاج سلع وخدمات عالية الجودة	4,00	0,80	قوي
	المتوسط الحسابي العام	3,65	---	قوي

إيجابية بين هذه الخاصية ومتغير بناء قدرات الأفراد العاملين في مجال الصناعة الأردنية. أما الانحرافات المعيارية فقد أظهرت جميع نتائجها أنها أقل من (1) وهذا يشير إلى اتفاق ما بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة.

استخدام طريقة منظمة للتدريب
يبين الجدول رقم (7) إلى أن المتوسطات الحسابية لخاصية استخدام طريقة منظمة للتدريب أنها كانت مرتفعة نسبياً، حيث تراوحت ما بين (3,44 - 4,00). كما يشير المتوسط الحسابي العام والبالغ (3,65) إلى وجود علاقة

الجدول (8) معامل ارتباط بيرسون لخصائص التدريب المنظم وبناء قدرات الأفراد ن (141)

الطريقة المنظمة للتدريب	دليل إجراءات العمل	مدرب مؤهل من داخل العمل	استخدام خطة وأهداف محددة	يجرى في مكان العمل الحقيقي	خصائص التدريب المنظم
0,000,877 (**)	0,000,866 (**)	0,000,866 (**)	0,000,894 (**)	0,000,827 (**)	بناء قدرات الأفراد

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

حجم القدرات اللازم اكتسابها لإتقان شروط العمل وتحفزهم لبذل المزيد من الجهود أثناء التدريب للوصول إليها. وهذه النتائج تتفق إلى حد كبير مع نظرية الأهداف المحددة Goal-setting theory والتي تؤكد على أن أهداف التدريب الواضحة تساعد الأفراد على توقع حجم المهارات والمعارف والخبرات التي سيكتسبونها أثناء التدريب إضافة إلى تحفيزهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف التدريب (Locke, et. al, 1981). كما تتفق هذه النتائج أيضا مع نظرية التوقع Expectancy theory والتي تؤكد على أن الفرد يكون أكثر تحفيزا إذا اعتقد أن جهوده بالتدريب تساهم في زيادة انجازه الفردي والتنظيمي (Vroom, 1964).

يبين الجدول رقم (8) أن هناك علاقة ارتباط قوية بين استخدام خصائص التدريب المنظم في موقع العمل والمتمثلة بـ (إجراء التدريب في مكان العمل الحقيقي، واستخدام خطة وأهداف محددة للتدريب، ومدرّب مؤهل من داخل العمل، ومواد ووثائق مطبوعة ودليل إجراءات العمل، وطريقة منظمة للتدريب) ومتغير بناء قدرات الأفراد العاملين في مجال الصناعة الأردنية. كما يبين الجدول (8) أن أعلى علاقة ارتباط من بينها كانت لصالح استخدام خطة وأهداف محددة للتدريب حيث بلغت قيمتها (0,894) وهي داله إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) إذ بلغت الدلالة الإحصائية ($p \leq 0.000$). وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة أن استخدام خطة وأهداف واضحة للتدريب تساعدهم في معرفة

الجدول رقم (9) نتائج اختبار مان وتني وكروسكال والس (ن = 141)

العوامل الديمغرافية					أبعاد الدراسة
المسمى الوظيفي (عامل)	سنوات الخبرة (16-)	المؤهل العلمي (ثانوية عامة)	العمر (31-40 سنة)	الجنس	
0.000 (**)	0.000 (**)	0.000 (*)	0.000 (**)	0,825	التدريب في مكان العمل الحقيقي
0.000 (**)	0.000 (**)	0.000 (*)	0.000 (**)	0,699	استخدام خطة وأهداف واضحة للتدريب
0.000 (**)	0.000 (**)	0.000 (*)	0.000 (**)	0,830	استخدام مدرّبين مؤهلين من داخل العمل
0.000 (**)	0.000 (**)	0.000 (*)	0.000 (*)	0,802	استخدام المطبوعات والوثائق ودليل إجراءات العمل
0.000 (**)	0.000 (**)	0.000 (*)	0.000 (**)	0,364	استخدام طريقة منظمة للتدريب
0.000 (**)	0.000 (**)	0.000 (*)	0.000 (**)	0,665	بناء قدرات الأفراد العاملين

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$) * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

كما أظهرت نتائج التحليل لمتغير بناء قدرات الأفراد العاملين وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,01 \geq \alpha$) لمتغير العمر على كافة أبعاد الدراسة. وباعتماد رتب المتوسطات الأعلى التي أظهرتها نتائج اختبار كرسكال والس (Kruskal-Wallis)، فقد بلغ متوسط الرتب لهذه الفئة (64,37)، وبلغ مربع كاي (26,728) وبدلالة إحصائية (0,000). وتعزى هذه النتيجة إلى أن الأفراد العاملين في المصنع والذين تراوحت أعمارهم ما بين (31-40 سنة)، وقد امضوا فترة طويلة بالعمل تتوفر لديهم قناعة كبيرة بان التدريب المنظم في موقع العمل يكسبهم القدرات المهارية والمعرفية والعملية اللازمة لأداء العمل المتقن بشكل أسرع.

المؤهل العلمي

ويشير الجدول رقم (9) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,01 \geq \alpha$) لمتغير المؤهل العلمي على كافة أبعاد الدراسة. وباعتماد رتب المتوسطات الأعلى التي أظهرتها نتائج اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis)، فقد كانت الفروق المتعلقة بأبعاد الدراسة الخمسة لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة (الثانوية العامة)، حيث تراوحت متوسطات الرتب لهذه الفئة ولأبعاد الدراسة الخمسة (62,08 - 69,98) وتراوح مربع كاي لهذه الفئة والأبعاد الخمسة (4,750 - 11,704) وبدلالة إحصائية (0,000). وتعزى هذه النتيجة إلى أن التدريب في موقع العمل الحقيقي من حيث المحتوى والإجراءات يتناسب مع حملة المؤهلات العلمية المتواضعة ولا يتطلب مؤهل علمي عالي، كما يبين الاختبار أن حملة الثانوية العامة لديهم قناعة أكثر من غيرهم بان الخطة والأهداف الواضحة للتدريب تساهم في زيادة توقعاتهم لحجم القدرات التي سيكتسبونها قبل بداية البرنامج التدريبي وتحفزهم أيضا لبذل جهود إضافية أثناء وبعد انتهاء التدريب للوصول إلى مستوى عالي من الإنتاجية. كما أظهرت نتائج تحليل متغير بناء قدرات الأفراد العاملين وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$) لمتغير المؤهل العلمي على كافة أبعاد الدراسة ولصالح حملة (الثانوية العامة). وباعتماد رتب المتوسطات الأعلى التي أظهرتها نتائج اختبار كروسكال

نتائج قياس العلاقة بين متغيرات الدراسة الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي) وخصائص التدريب المنظم في موقع العمل وبناء قدرات الأفراد العاملين بالصناعة الأردنية.

الجنس:

يشير الجدول رقم (9) إلى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$) لمتغير الجنس على كافة أبعاد الدراسة. وهذا أمر طبيعي كون الأفراد العاملين في مجال الصناعة وبغض النظر عن جنسهم سواء كانوا ذكورا أو إناثا يركزون بشكل كبير على اكتساب المهارات والمعارف والخبرات العملية المتأنتية من مشاركتهم في برنامج التدريب المنظم في موقع العمل والتي تؤهلهم للقيام بالأعمال الموكولة إليهم بشكل مقنع.

العمر:

كما يشير الجدول رقم (9) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,01 \geq \alpha$) لمتغير العمر على كافة أبعاد الدراسة. وباعتماد رتب المتوسطات الأعلى التي أظهرتها نتائج اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis)، فقد كانت الفروق المتعلقة بأبعاد الدراسة الخمسة أنها لصالح الفئة العمرية من (31-40 سنة)، حيث تراوحت متوسطات الرتب لهذه الفئة وللخمس خصائص (63,38 - 69,27) وتراوح مربع كاي لهذه الفئة وللخمس خصائص (12,739 - 25,155) وبدلالة إحصائية (0,000). وتعزى هذه النتيجة إلى أن الأفراد العاملين ذو الفئة العمرية (31-40 سنة) لديهم القناعة والنضوج الذهني الكافي أن التدريب في مكان العمل الحقيقي يساعد في ربطهم فنياً مع الأدوات التي يستخدمونها وربطهم نفسياً مع بيئة العمل الحقيقية، إضافة إلى قناعتهم أن استخدام مدربين مؤهلين من داخل العمل يساعدهم في اكتساب المهارة والمعرفة والخبرة بسرعة وإتقان مقارنة مع استقطاب المدربين من خارج العمل والذين قد لا تتوفر لديهم المعرفة بتفاصيل العمل والإنتاج. كما يرى الأفراد العاملين من نفس الفئة العمرية أن استخدام الوسائل المساعدة للتدريب مثل الخرائط والرسومات ودليل إجراءات العمل تساعدهم أيضا في تنمية مهارات التفكير المنطقي والتعلم الذاتي والنظرة الشمولية للعمل.

والعمل الممارس، حيث يشير النموذج إلى أن الأفراد أصحاب الخبرات الطويلة، قد يشاركون في برنامج تدريبي نظري لا يوفر لهم الفرصة في ترجمة ما تعلموه من مهارة ومعرفة في مجال عملهم في حين أن التدريب في مكان العمل الحقيقي يمكنهم من ذلك (Holton,1996).

المسمى الوظيفي

كما يشير الجدول رقم (9) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) لمتغير المسمى الوظيفي على كافة أبعاد الدراسة. وباعتماد رتب المتوسطات الأعلى التي أظهرتها نتائج اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis)، فقد كانت هذه الفروق وللخمس خصائص لصالح فئة (عامل)، حيث تراوحت متوسطات الرتب لهذه الفئة وللخمس خصائص (62,77-60,30) وتراوح مربع كاي لهذه الفئة وللخمس خصائص (18,008-32,828)، وبدلالة إحصائية (0.000). كما أظهرت نتائج تحليل متغير بناء قدرات الأفراد العاملين وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) لمتغير المسمى الوظيفي على كافة أبعاد الدراسة. وباعتماد رتب المتوسطات الأعلى التي أظهرتها نتائج اختبار كرسكال والس (Kruskal-Wallis)، فقد بلغ متوسط الرتب لهذه الفئة (58,94) وبلغ مربع كاي (39,955) وبدلالة إحصائية (0.000).

النتائج والتوصيات

1. بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين خصائص التدريب المنظم في موقع العمل والمتمثلة بـ (إجراء التدريب في مكان العمل الحقيقي، واستخدام خطة وأهداف محددة للتدريب، ومدرّب مؤهل من داخل العمل، ومواد ووثائق مطبوعة ودليل إجراءات العمل، وطريقة منظمة للتدريب) وبناء قدرات الأفراد العاملين في مجال الصناعة الأردنية.
2. كما بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام خصائص التدريب المنظم في موقع العمل وبناء قدرات الأفراد العاملين في المنظمات الصناعية الأردنية.
3. وبينت نتائج الدراسة أيضا انه لا يوجد علاقة ارتباط

والس (Kruskal-Wallis)، فقد بلغ متوسط الرتب لهذه الفئة (64,60)، وبلغ مربع كاي (12,635) وبدلالة إحصائية (0.000). وتعزى هذه النتيجة إلى أن بناء القدرات مهارية والمعرفية والعملية للعاملين في مجال الصناعة التقليدية من خلال التدريب المنظم في موقع العمل تتناسب إلى حد كبير مع حملة المؤهلات العلمية المتواضعة مثل الثانوية العامة، لاسيما أن المهام التي ينفذونها بشكل يومي تتصف بالتكرار والروتين.

عدد سنوات الخبرة

ويشير الجدول رقم (9) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) لمتغير عدد سنوات الخبرة على كافة أبعاد الدراسة. وباعتماد رتب المتوسطات الأعلى التي أظهرتها نتائج اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis)، فقد كانت هذه الفروق المتعلقة بالخصائص الخمسة لصالح الفئة من (16-20 سنة)، حيث تراوحت متوسطات الرتب لهذه الفئة والخصائص الخمسة (65,35 - 70,19) وقد تراوح مربع كاي لهذه الفئة والخصائص الخمسة (29,100-15,292)، وبدلالة إحصائية (0.000). وتعزى هذه النتيجة إلى أن الأفراد العاملين الذين امضوا سنوات طويلة في العمل، تتوفر لديهم قناعة كافية أن إجراء التدريب المنظم في مكان العمل الحقيقي يساعد في بناء قدراتهم مهارية والمعرفية والعملية والتي ترتبط بشكل مباشر بالعمل الذي يمارسونه يوميا. كما أظهرت نتائج تحليل متغير بناء قدرات الأفراد العاملين إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) لمتغير عدد سنوات الخبرة على كافة أبعاد الدراسة. وباعتماد رتب المتوسطات الأعلى التي أظهرتها نتائج اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis)، فقد بلغ متوسط الرتب لهذه الفئة (65,72)، وبلغ مربع كاي (31,201)، وبدلالة إحصائية (0.000). وتعزى هذه النتيجة إلى أن الأفراد العاملين الذين امضوا (16-20 سنة) في مجال العمل، تتوفر لديهم قناعة كافية بان قدراتهم تزداد عند مشاركتهم بالتدريب في موقع العمل مقارنة مع الأساليب الأخرى من التدريب خارج العمل. وهذه النتيجة تتفق مع نموذج هولتن Holton والذي يشير إلى أن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين نوع التدريب المستخدم

وعمليات الإنتاج أثناء وبعد التدريب،

- تنمية مهارة التعلم الذاتي لدى الأفراد العاملين
- self-learning من خلال استخدامهم لدليل إجراءات العمل وخصوصا عند غياب مشرفي خطوط الإنتاج عن مكان العمل الحقيقي.
- بناء نموذج معرفي mental model خاص بالعمل الذي يؤديه الأفراد العاملين، الأمر الذي يساعدهم في حل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل.
- المساهمة في نقل المعرفة الضمنية tacit knowledge من خلال تفاعلات واتصالات المدربين والمتدربين وجها لوجه أثناء التدريب.
- إكساب الأفراد العاملين النظرة الشمولية holistic perspective للعمل، من خلال إدراك الأفراد العاملين أن بناء قدراتهم وزملائهم أثناء التدريب في موقع العمل تساهم في تحقيق أهدافهم الخاصة والأهداف العامة للمنظمة.

وبناء على هذه النتائج يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة قيام إدارات المنظمات الصناعية الأردنية وخصوصا العاملين في مجال إدارة الموارد البشرية والتدريب بتبني وتنفيذ برامج التدريب المنظم في موقع العمل لما لها من علاقة ايجابية تنعكس بشكل مباشر على بناء قدرات الأفراد والمنظمات الصناعية من حيث زيادة وتحسين الإنتاج كما ونوعا، الأمر الذي يمكنها من تحسين قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية.
2. ضرورة قيام المنظمات الصناعية الأردنية بتأهيل مدربين من داخل العمل قادرين على نقل المهارات والمعارف والخبرات العملية التي اكتسبوها أثناء العمل إلى زملائهم، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة فعالية الأداء وخلق بيئة تعليمية مستدامة.
3. أهمية قيام إدارات المنظمات الصناعية الأردنية باستخدام منهجية التدريب المنظم في موقع العمل، كنظرة شمولية تمكنها من تحديد مشاكل العمل و ضعف الانجاز وإيجاد الحلول المناسبة لها، الأمر الذي يمكنها من بناء قدراتها الفردية والتنظيمية.

بين متغير الجنس وجميع أبعاد الدراسة الخمسة، في حين أن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين العوامل الديمغرافية والمتمثلة بـ (العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي) وخصائص التدريب المنظم في موقع العمل وبناء قدرات الأفراد العاملين في مجال الصناعة الأردنية.

4. وبشكل عام أظهرت الدراسة مجموعة من العلاقات والنتائج الايجابية بين استخدام خصائص التدريب المنظم في موقع العمل وبناء قدرات الأفراد العاملين في مجال الصناعة ومن أهمها :

- إدخال التخطيط والتنظيم في مجال التدريب في موقع العمل،
- ربط الأفراد العاملين في الصناعة تقنيا مع الآلات التي يعملون عليها وربطهم نفسيا ببيئة العمل الحقيقية مما يساعدهم في زيادة وتحسين الإنتاج كما ونوعا،
- تحفيز motivate الأفراد العاملين في الصناعة لبذل مزيد من الجهود أثناء التدريب للوصول للمعايير والشروط اللازمة لأداء العمل المتقن،
- تطوير الموارد البشرية human resources development من خلال تأهيل مدربين من داخل العمل قادرين على نقل المهارات والمعارف والخبرات العملية إلى زملائهم بالعمل بسرعة وبتكاليف أقل مقارنة مع الأساليب الأخرى من التدريب خارج العمل،
- خلق مناخ تنظيمي يساعد الأفراد العاملين على التفاعل الاجتماعي social interaction وبناء الثقة وعلاقات الصداقة بينهم، الأمر الذي ينعكس إيجابا على زيادة وتحسين الإنتاج.
- مساهمة التدريب المنظم في موقع العمل في الاغناء الوظيفي job enrichment كون مهام التدريب التي يؤديها المدربين والمتدربين أثناء العمل تضاف إلى عملهم الأساسي في مجال الإنتاج.
- تحسين القدرات الاستيعابية absorption competencies والتفكير المنطقي critical thinking لدى الأفراد العاملين من خلال استخدامهم للوسائل المساعدة مثل المطبوعات والوثائق والرسومات والمخططات المتعلقة بطرق

المراجع

المراجع الاجنبية

- Collins, C. J., and Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6): 740-751.
- Cross, R., and Cummings, J. N. (2004). Ties and network correlates of individual performance in knowledge-intensive work. *Academy of Management Journal*, 47(6): 928-937.
- De Jong, J., Thijssen, J. L., and Versloot, B. (2001). Planned training on the job: A *typology*. *Advances in Developing Human Resources*, 3(4): 408-414.
- Dehnbostel, P. (2001). Learning Bays in German Manufacturing Companies, November 2001 3(4): 471-479.
- Douglas, K.(2001) the Postmodern Adventure. New York and London: Guilford Press and Rutledge.
- Flynn, B. B., Schroeder, R. and Sakakibara, S., (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, 11: 339-366.
- Garavan, T.N., (2002). Human resource development and workplace learning: emerging theoretical perspectives and organizational practices [J]. *Journal of European Industrial Training*, (9):60-71.
- George, R, Boggs, G.R and Mekenny, J, (2006). Linking Training to Performance: A Guide for Workforce Development Professionals, community college press Washington D.C.
- Hitesh, R., (2015) Training and development in Apple INC, University of Mumbai.
- Holton, E. F. III (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7 (1): 5-25.
- Jacobs, R.L. (2003). Structured on-the-job training: Unleashing employee expertise in the workplace. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Jacobs, R.L., and McGiffin, T.D. (1987). Performance system using a structured on-the-job training approach. *Performance and Instruction*, 8-11. Structured-OJT.
- Jacobs, R. L. and Jaseem, M.B. (2012). Developing employee expertise through structured on the-job training (S-OJT): an introduction to this training approach and the KNPC experience [J]. *Industrial and commercial training*, (9):75-84.
- Jacobs, R. L., and Park, Y. (2009). A proposed conceptual framework of workplace Learning. *Human Resource Development Review*, 8(2): 133-150.
- Lee, C. and Yun, Y-S. (2002), Using the Six- sigma Approach to Structured OJT, in R. L. Jacobs (Ed.) *Implementing On-the-Job Learning*. Alexandria: American Society for Training and Development.
- Lesser, E., and Prusak, L. (1999), *Communities of practice, social capital and organizational knowledge*. Boston: Butterworth Heinemann.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., and Latham, G. P. (1981), Goal-setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90: 125-152.
- Marcel R., Van D.K. (2002), Effectiveness of on-the-job training [J]. *Journal of European Industrial Training*, (2):196-199.
- Reagans, R., and Zuckerman, E. W. (2001), Networks, diversity, and productivity: The social capital of corporate R&D teams. *Organization Science*, 12(4): 502-517.
- Sekaran, U., and Bougie, R. (2013). *Research methods for business – A skill building approach*, 6th edition. West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons. ISBN: 978-1-119-94225-2.
- Stain, D. S. (2001). Situated learning and planned training on the job. *Advances in Developing Human Resources*, 3(4): 415-424.
- Sylvia and Patricia (1992). A study on the job training, National Center on Education and Employment,

- Teachers College, Columbia University.
- Thomas, D. C. (2002). The challenge of designing international organization. *Essentials of international management: A cross-culture perspective* (pp. 202-262). Thousand Oaks: Sage.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Walker, R. W. (1995). An evaluation of training factors and their characteristics. *Journal of Human Factors*, 7(4): 347-354. structured OJT.
- Wayne, S and John W. M. (2007). High-impact on-the-job training [J]. *Emerald Back-files*, (5):22-25.
- Wu Congrui, (2014). Application of OJT in the Enterprise-Taking Tsingtao Brewery Co., Ltd. as an Example, *International Journal of Business and Social Science*. 5(5).

Relation between the Characteristics of Structured on Job Training and Building the Abilities of Individual Workers in Industry Domain: the Case of Dimlage Factory, Amman- Jordan

*Mohammad Al-Zo'bi **

ABSTRACT

This study aims to explore the relation between the characteristics of Structured-On Job Training (S-OJT) and building the abilities of individual workers at Dimlage factory, Amman- Jordan. To realize the study objectives, a questionnaire was developed and distributed randomly to (150) individuals working at different job levels. The valid returned questionnaires for analysis were (141). Results of this study revealed the existence of a strong relation between the characteristics of (S-OJT), including (conducting training in the workplace, plan and specific training objectives, trainers from inside the organization, documents and manual work and organized training approach) and building the abilities of individual workers in the industry. The results of this study also revealed the existence of a significant positive relation between the characteristics of (S-OJT) and building the abilities of Dimlage factory workers with varying degrees, where the strongest relation was in favor of conducting training in the workplace; while the weakest relation was in favor of utilizing organized training approach. Based on the study results, a number of recommendations were introduced to training decision makers in Jordanian industrial organizations, such as adopting and implementing (S-OJT) due to its positive relation with building the abilities of workers, in terms of increasing quantity and improving production quality, which in turn enables Jordanian industrial organizations to compete effectively in the local, regional and international markets.

Keywords: Structured job training, Building the abilities of workers, Dimlage factory.

* School of Business, The University of Jordan.

Received on 24/1/2015 and Accepted for Publication on 21/3/2016.