



عمادة البحث العلمي
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة العلوم الاقتصادية

Journal homepage:

<http://scientific-journal.sustech.edu/>



الجامعة اليمنية للعلوم والاقتصاد

ممارسات التدريب واثرها في تمكين العاملين

"دراسة تطبيقية علي شركات صناعة الاغذية في قطاع الصناعة اليمني"

طارق عوض محمد الماحل

جامعة عدن - كلية النفط والمعادن - اليمن

المستخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة علاقة التأثير بين ممارسات التدريب وإبعاد تمكين العاملين في شركات صناعة الأغذية في اليمن، وقامت الدراسة على افتراضية رئيسية مفادها انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات التدريب وتمكين العاملين في الشركات عينة الدراسة . لتحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من أربع شركات يمنية تعمل في مجال الصناعات الغذائية ضمن نطاق محافظة عدن كعينة للدراسة . اتبع الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وقد جمعت البيانات من عينة عشوائية من العاملين في تلك الشركات من مختلف المستويات الإدارية ، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية ومنها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وكذلك علاقات الانحدار بين المتغيرين المستقل والتابع . توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة تأثير قوية بين ممارسات التدريب وإبعاد تمكين العاملين (المشاركة في المعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، وامتلاك المعرفة) رغم الاختلاف في قوة تلك العلاقات، وكانت أقوى علاقات التأثير في بعد الاستقلالية وحرية التصرف ،وتم امتلاك المعرفة وأخيرا في المشاركة في المعلومات. وفي ضوء هذه الاستنتاجات، فقد أوصت الدراسة بأداء مزيداً من الاهتمام بتنمية مهارات وقدرات العاملين ، من خلال توفير دورات تدريبية متخصصة في تدريب العاملين للتعامل على كيفية تطبيق تبادل المعلومات واستخدام الصلاحيات المفوضة من قبل الإدارة العليا .

ABSTRACT:

The study aimed to examine the effect of relationship between the training practices and dimensions of employees' empowerment in the Food Industry Companies in Yemen. The study was built on a key hypothesis, which claimed the existence of a significant correlation ship between the training practices and employees' empowerment in the sample companies. To achieve the objective of the study a questionnaire had been designed to collect the primary data from the study sample, which include four Yemeni Companies operating in the field of the food industries within the scope of Aden Governorate. The study used the descriptive analytical method, whereas the data collected from a random sample of these companies employees' who occupy various administrative positions. Moreover, the study adopted a number of statistical methods including arithmetic means, standard deviations, and the regression relationship between independent and dependent variables. The study main findings indicated the existence of a strong effect relationship between the training practices and the dimensions of employees' empowerment including (taking part in information, the independency and discretion, and the possession of knowledge), despite the difference in the strength of these relationship, whereas the strongest effect relationship lies in the independency and discretion dimensions, followed by the possession of knowledge and taking part in information respectively. In the light of these conclusions, the study calls for paying more attention for developing employees' skills and abilities through providing

specialized training programs in employees' training to deal with the application of data exchange; as well as using the assigned authorities from the higher administration.

الكلمات المفتاحية: ممارسات التدريب، المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، امتلاك المعرفة.

المقدمة:

اهتمت الإدارة في المنظمات الحديثة بأساليب وطرق تدريب العاملين وتنمية قدراتهم ودوافعهم للقيام بالعمل من أجل البقاء والاستمرار ومواجهة التغيرات والتحديات المختلفة في ظل العولمة، والمنظمات اليمينية هي جزء من البيئة العالمية تتأثر وتتأثر فيها وهناك تحديات وتغيرات سريعة جداً تؤثر على هذه المنظمات، وهذا بالتالي يتطلب الاهتمام بالموارد البشرية وتدريبها بحيث تكون لديها المعرفة والمهارات المختلفة لمواجهة هذه التغيرات السريعة في كافة مناحي الحياة الاقتصادية والتكنولوجية.

ويتضمن ممارسة وظيفة التدريب من منظور استراتيجي تصميم وتنفيذ مجموعة من السياسات والبرامج المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بالطريقة التي تحقق من خلالها رأس مال بشري كفاء وذو مهارات وكفاءات عالية يساهم في تحقيق أهداف المنظمة (الطراونة الشرعة، 2010م، ص7)، لذا فإن برامج التدريب وطرقه يمكن إن تشجع على زيادة مستويات تمكين العاملين بأبعاده الثلاثة (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، امتلاك المعرفة) يمثل تمكين العاملين مرتكز محوري لتحقيق تحسن في أداء المنظمات بشكلها العام والخاص.

مشكلة الدراسة:

تبرز مشكلة الدراسة من غياب دور ممارسات التدريب في صناعة المواد الغذائية باليمن وهو ما قد يؤثر سلباً في عدم قيام العاملين بمشاركة المعلومات مع الإدارات العليا وكذا عدم الاستقلالية وحرية التصرف في القيام بإعمالهم وبالتالي عدم امتلاكهم المعرفة وتمكينهم من إعمالهم في هذا القطاع الصناعي الهام، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات التدريب كدراسة، (الطراونة الشرعة، 2010م)، (الزهراني، 2013م) و (Galai , &Legros , 2003)، وتناولت بحوث أخرى تمكين العاملين (عماد وعلي، 2013م) و(احمد وكمال، 2013م) و (GARY A.YUKL, WENDY S, 2006)، إذ لم تتطرق هذه الدراسات إلى الموضوع بشموليته الحالية وإنما بجزئياته فقط نجد إننا إمام فجوة بحثية حقيقية نحاول سدها من خلال الدراسة الحالية ، ويمكن حصر المشكلة في التساؤلات التالية:

هل تسهم ممارسات التدريب في تطبيق إبعاد تمكين العاملين في الشركات عينة البحث ؟
هل تمتلك الإدارة والعاملون تصوراً عن إبعاد تمكين العاملين ومدى ممارستها في شركات صناعة الأغذية في قطاع الصناعة اليمني ؟

أهمية الدراسة:

1. يعد موضوع التمكين من الموضوعات المهمة والحيوية بوصفة فلسفة متقدمة في تطور الفكر الإداري وتقنياته التطبيقية ومهاراته الفنية والمهنية.
2. وتبرز أهمية هذا البحث أيضا بوصفة يفتح الأفق أمام الإداريين والمهتمين بتطوير العمل الإداري ونشر الوعي بمفهوم تمكين العاملين ومدى تأثيره بممارسات التدريب .
3. يساهم هذا البحث بوضع مقترحات وتوصيات للمسؤولين وصناع القرار لمواجهة المشكلات التي تعيق تطبيق فلسفة تمكين العاملين.
4. كما وتبرز أهمية هذا البحث من خلال تطبيقه في قطاع مهم والتعرف على واقع ممارسات تدريب العاملين والتعرف على أهم الطرق والبرامج التدريبية المستخدمة لتطبيق تمكين العاملين.

اهمية الدراسة:**الاهمية العلمية:**

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من أهمية تدريب العنصر البشري باعتبار إن كفاءة وفاعلية المنظمات ترتبط بكفاءة تدريب العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه، والتي غالباً ما قد تكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتمكين الإداري، وبالتالي فإن هذه الدراسة ومن خلال جمع وعرض أهم ما توصل إليه الباحثين يمكن ان تسهم في إثراء الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة.

الاهمية العملية:

تتبع أهمية هذه الدراسة من إن كفاءة وفاعلية صناعة الأغذية اليمنية ترتبط بكفاءة وفاعلية ممارسات تدريب العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه، والتي غالباً ما قد تكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتمكين الإداري للعاملين من إعمالهم، ولما لهذا القطاع من أهمية وحساسية نظراً للظروف التي يمر بها اليمن، واعتماد الاقتصاد على الصناعة فلا بد من الاهتمام بهذا القطاع الصناعي وإعطائه الأولوية اللازمة في دراسة مشكلاته والسعي لإيجاد الحلول المناسبة له والتي تسعى لتطويره وتحسين مستوى التمكين الإداري للعاملين من أعمالهم، وعليه فإن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تفيد أصحاب القرار الإداري في الصناعات الغذائية اليمنية وكذلك بإعطائهم صورة واضحة عن موضوع ممارسات تدريب الموارد البشرية وعلاقتها بتمكين العاملين.

أهداف الدراسة:

من خلال تحديد مشكلة البحث وأهميته يمكن تحديد الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها:

1. المساهمة في تسليط الضوء على واقع ممارسات تدريب العاملين الفاعلة المتبعة في الشركات عينة البحث فيما يتعلق بتطبيق تمكين العاملين بشكل خاص.
2. توضيح العلاقة والأثر بين ممارسات التدريب وإبعاد تمكين العاملين عملياً بالاعتماد على التحليلات الإحصائية.
3. إعطاء جملة من التوصيات والمقترحات التي تفيد في تحديد ممارسات التدريب في الشركات عينة الدراسة التي تفيد في تطبيق تمكين العاملين.

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات البحث وتحليل العلاقة بين تلك المتغيرات ونظراً لملائمته طبيعة البحث الحالي استخدم البحث مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل معاملات الارتباط والانحدار وكذلك معامل الاختلاف وتم الاعتماد في التحليل على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

حدود الدراسة:

الحدود الزمنية : 2017م إما الحدود المكانية للبحث فقد تم تطبيقه على الشركات العاملة في صناعة الأغذية في اليمن والموجودة في محافظة عدن ، ونتيجة لصعوبة الوضع في اليمن اقتصر البحث على الشركات الواقعة ضمن نطاق محافظة عدن فقط.

أدوات جمع البيانات:

تمثلت أدوات جمع البيانات والمعلومات بالآتي:

1. ما تيسر من المؤلفات والبحوث في مجال متغيرات الدراسة فضلاً عن المقابلات الشخصية كونها أسلوب فعال في الحصول على البيانات والمعلومات.

2. الاستبيان: تم جمع البيانات من خلالها حيث وزعت على عينة الدراسة في أربعة مصانع لصناعة الأغذية في اليمن ، وتضمنت نوعين من المعلومات الأولى تتعلق بالعوامل الديمغرافية ، والثانية تتعلق بمتغيرات الدراسة الرئيسية (المتغير المستقل ممارسات تدريب العاملين والمتغير المعتمد تمكين العاملين بإبعاده المشاركة في المعلومات والاستقلالية وحرية التصرف وامتلاك المعرفة)، وتم الاعتماد على أسلوب (ليكرت الخماسي) الذي يحتوي على خمس عبارات لكل عبارة وزن يبدأ من (1) وينتهي ب(5) كالتالي :

جدول رقم (1) : مقياس ليكرت الخماسي

| الدرجة | موافق تماما" | موافق | غير متأكد | غير موافق | غير موافق تماما" |
|--------|--------------|-------|-----------|-----------|------------------|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

المصدر : إعداد الباحث، 2017م

وقد اشتمل الاستبيان على (27) فقرة منها(15) فقرة للمتغير المستقل ممارسات التدريب و(17) للمتغير التابع المكون من ثلاثة إبعاد (6) فقرات للمشاركة بالمعلومات و 6 فقرات للاستقلالية وحرية التصرف و5 فقرات لامتلاك المعرفة) وكما سيوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (2) : مصادر مقياس الدراسة

| أولاً: ممارسات التدريب | 10-1 | الزهراني 2013 والطراونة الشريعة 2010 |
|--------------------------|-------|--------------------------------------|
| ثانياً: إبعاد التمكين: | 16-11 | فارج 2009 وعماد وعلي 2013 |
| المشاركة بالمعلومات | 22-17 | واحمد وكمال 2013 |
| الاستقلالية وحرية التصرف | 27-23 | |
| امتلاك المعرفة | | |

المصدر : إعداد الباحث، 2017م

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات هي البيانات الأولية والثانوية وتم الاعتماد على الاستبانة كاداه رئيسية في جمع البيانات الأولية، ، وقد تم توزيع عدد 130 استبانة على الافراد العاملين بالشركة المبحوثة وتم استرداد 116 استبانة بنسبه 89%، وكانت الصالحة للتحليل 112، اي مانسبته 86%. يقصد بمجتمع البحث المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى البحث ليعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة ، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات صناعة الاغذية اليمنية .

صدق الاستبيان: الصديق يشير إلى خاصية الأداة في قياس ما تهدف إلى قياسه والذي يعد من أهم الشروط الواجب توفرها لبناء المقياس واعتماد نتائجه، وللتأكد من ثبات الاستبيان تم توزيعه على عدد من أفراد عينة الدراسة على مرحلتين وبعد جمع الاستبيانات وتفريغ بياناته تم احتساب مستوى درجة الثبات من خلال احتساب معامل ارتباط (سيبرمان) بين إجابات أفراد العينة في التطبيق الأول والثاني، وقد بلغ معامل ثبات الاستبيان (80%) إذ إن الحد المقبول هو (60%) وهو ما يشير إلى درجة عالية من ثبات الاستبيان.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

1. الوسط الحسابي: لمعرفة مستوى متغيرات الدراسة.
2. الانحراف المعياري: لمعرفة مدى ابتعاد الاستجابات عن الوسط الحسابي.
3. معامل الارتباط(سيبرمان) لتحديد اتجاه وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
4. معامل الانحدار الخطي: لاختبار اثر المتغير المستقل في المتغير المعتمد.

الدراسات السابقة:

دراسة : الطراونة الشرعة، (2010م):

هدفت الدراسة إلى التعرف على معرفة مدى تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية للأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجية واضحة للتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لمراحل العملية التدريبية وبين مستوى أداء العاملين فيها ، وكذلك وجود هذه العلاقة بين درجة تنوع البرامج التدريبية المقدمة في هذه الشركات وبين أداء العاملين فيها.

دراسة : عبدالله الزهراني، (2013م) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات التدريب في المصارف التجارية السعودية، وأثرها في مستوى الجدارات السلوكية للعاملين فيها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين عينة الدراسة في المصارف مجتمع الدراسة لكل من أنشطة التدريب، ومراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي، وتبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة في تطبيق ذلك، وبين مستوى الجدارات السلوكية للعاملين فيها.

دراسة: علي طه نايل، (2013م):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طرق التدريب داخل وخارج المنظمة ودورها في الميزة التنافسية في الشركة العامة لصناعة الحراريات في الانبار العراقية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين طرق التدريب والميزة التنافسية .

دراسة : محمد حسين فارح، (2009م):

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر تمكين العاملين في أداء المؤسسات المصرفية العاملة في جمهورية جيبوتي. وذلك من خلال مدى توافر العوامل المعززة للتمكين و التي هي(وضوح الغرض، تفويض السلطة الصلاحيات، حرية اتخاذ القرارات، اتصالات وتبادل المعلومات، المعرفة و المهارات، التشجيع على التفكير و الإبداع)، فخلصت الدراسة إلى ان ثمة علاقة تأثير لوضوح الغرض والرؤيا للعاملين ، وكذلك يؤثر اعطاء الصلاحيات للمؤوسين للقيام بالعمل في أداء البنك. كما ان لوجود حرية كافية في اتخاذ المؤوسين للقرارات بشأن الأعمال التي يقومون بها بالإضافة الى الاتصالات وتبادل المعلومات في أداء البنك.

دراسة : عماد وعلي، (2013م):

تهدف الدراسة إلى تحديد مستوى تمكين العاملين، والسلوك الابداعي في البنوك التجارية العاملة في الاردن، وكانت أبعاده (تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار، وتطبيق ادارة عمل الفريق ، وابداد الثقافة الداعمة، وتدريب العاملين وتعليمهم). ولقد توصلت الدراسة إلى أن البنوك التجارية الاردنية تمارس التمكين الاداري بمختلف أبعاده بدرجة متوسطة، وهناك علاقة تأثير بين ابعاد التمكين الاداري(تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار، وتطبيق ادارة عمل الفريق ، وابداد الثقافة الداعمة، وتدريب العاملين وتعليمهم) والسلوك الابداعي في البنوك التجارية الاردنية.

دراسة : احمد وكمال، (2013م):

هدفت الدراسة الى معرفة أهمية استراتيجية التمكين لتحقيق تحسين ملحوظ لمستوى الجودة في مستشفى الاثير في نينوى العراق من خلال التركيز على الجانب الإنساني من خلال نشر ثقافة التمكين واعطاء العاملين مزيد من الصلاحيات، وتوصلت الدراسة الى ان ثمة علاقة ايجابية بين التمكين ومستويات الجودة الصحية.

ما يميز البحث الحالي عن البحوث السابقة:

حسب علم الباحث وخلال البحث الطويل وباستخدام العديد من الوسائل للكشف عن الدراسات السابقة:(الانترنت، زيارة المكتبات) لم يجد الباحث أي دراسة سابقة تجمع متغيرات بحثه جميعها، إذ وجد جميع الدراسات والبحوث السابقة كانت كالاتي: دراسات وبحوث تطرقت الى التدريب ودرها في العديد من المتغيرات كالأداء، والميزة التنافسية وغيرها من المتغيرات، ووجد الباحث دراسات تتعلق بتمكين العاملين وعلاقتها بمتغيرات أخرى، والدراسة الحالية من وجه نظر الباحث جمعت المتغيرين في انموذج واحد وبشكل مترابط، بالاعتماد على الدراسات السابقة الامر الذي يعده الباحث تفرد يميز دراسته عما سواها من الدراسات السابقة.

التدريب :

يسعى التدريب كمارسات إلى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمات وتطوير مهاراتها الحالية، وإكسابها جملة من المعارف الحديثة والتأقلم مع التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها (Denis & 2001,p13) ، والتدريب كمفهوم يمكن تعريفه بأنه مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخلياً بالطريقة التي من خلالها تحقيق رأس مال بشري يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية ، والتدريب يمثل الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها (شاوش،2005م ، ص 233). ومن هنا يمكن القول بأن غالبية الباحثين والكتّاب قد اشتهروا في تعريف التدريب بأمر مشترك أهمها بأنه يزود الأفراد بمهارات معينة تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد، وبأنه نشاط يهدف إلى التحسين والتطوير بأساليب العمل داخل المنظمة. ان التدريب الداخلي والخارجي الذي تقوم به المنظمة يساهم في توفير الابتكار من التدريب على تنمية مهارات العاملين على راس العمل وتنفيذ الحلقات الدراسية التعلم على راس العمل على كيفية توليد الافكار لتصبح راس مال بشري تملكه المنظمة وكذا خلق الدافعية لدى العاملين لحل المشاكل التي يمكن ان تصادفهم الا ان ذلك يستلزم اعطائهم مزيد من الصلاحيات من المفترض ان تنعكس ايجابيا على فعالية التدريب لهؤلاء العامل (Galai , & Legros , 2003,p 14) ويرى الباحث على ضرورة وأهمية ربط التعلم بالتدريب حيث يعتبر التعلم وسيلة للتدريب ولا يمكن من دونه أن تتم عملية التدريب، حيث أن التعلم يهتم بتزويد الأفراد بالمعرفة العلمية وإيصالهم إلى التفكير السليم أما التدريب فيهتم بنقل المعرفة إلى تطبيق فعلي حيث أن التدريب هو ثمرة التعلم.

ومن التعريفات السابقة للتدريب يستخلص الباحث بأن التدريب عملية مستمرة تهدف إلى:

- تزويد وإكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات ليست موجودة لديه أو تنقصه وتؤدي بالتالي إلى تحسين أدائه وبالتالي إلى تحسين أداء المنظمة ككل لزيادة الانتاجية فيها.
- تزويد وإكساب الفرد اتجاهات وأنماط سلوكية جديدة.
- تزويد وتحسين وصقل المهارات الموجودة لدى الفرد.

تحتوي ممارسات التدريب مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب- وتطوير- الموارد البشرية المتجانسة داخلياً بالطريقة التي من خلالها تحقق رأس مال بشري يساهم في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها ، تتكون عملية التدريب من خمسة مكونات(الزهراني،2012م، ص 710) (تحليل الاحتياجات التدريبية التي يتم من خلالها تحديد مجموعة من المهارات اللازمة لأداء عمل معين، تصميم معينات التدريب كالكتب والمحاضرات، اختبار مدى صحة البرنامج التدريبي من خلال تجربة البرنامج على عدد قليل من الأفراد ، تنفيذ البرنامج باستخدام وسائل عديدة ، تقويم برنامج التدريب بغرض التأكد من انه قد حقق الغرض منه وذلك للحكم عن مدى

نجاحه او فشله (نايل،2013م ، ص430) وقد اظهرت نتائج دراسة(فوطه والقطب)أن التدريب لا يعزز تعلم العاملين فحسب وإنما يزيد من درجة الولاء التنظيمي، ويخفض من معدل الدوران الوظيفي وله أثرا إيجابيا على الإبداع ودعم الابتكار في المؤسسة(فوطه والقطب ، 2013م ، ص176) وتجدر الإشارة الى أن "التدريب السلوكي يعتبر على ذات الدرجة من أهمية التدريب الفني لأنه يشمل: تنمية السلوك الايجابي ، والمشاركة في وحل المشكلات ، والعمل في الفريق، وعلاج الضغوطات و الصراعات(عبد الوهاب ،2003م ، ص 30) .

تمر العملية التدريبية بثلاثة مراحل أساسية ذات طبيعية مترابطة ومتتابعة، هذه المراحل الثلاث:

1. تخطيط البرامج التدريبية: من خلال الاحتياجات التدريبية هي: جملة من التغيرات والتطورات التي من واجب احداثها في معلومات واتجاهات ومهارات العاملين بموجب مواجهة أي موقف يمكن ان يحدث ويتطلب تحديد هذه الاحتياجات التعرف على الافراد الذي يجب تدريبهم ومعرفة مستوى ونوع التدريب المناسب لكل فرد ، فعند معرفة الافراد المطلوب تدريبهم فسيكون من السهل تحديد نوع التدريب المطلوب لهم(بربر،2001م ، ص 164) .

2. تنفيذ البرامج التدريبية: ويتم نقل التدريب من الواقع النظري الى الواقع العملي من خلال ادارة البرنامج التدريبي بالتركيز على بضعة امور تم وضعها اثناء مرحلة التخطيط كالآتي:

(أ) الجدول الزمني .

(ب) مكان التدريب .

(ج) المتابعة اليومية للتدريب.

3. تقييم البرامج التدريبية: وتعتبر عن مدى رضى المشاركين في العملية التدريبية عما تعلموه من البرنامج التدريبي ومدى الاستفادة والتغير في سلوكهم ونتيجة العوامل التي تؤثر على نجاح وفاعلية التدريب وادراك المتدرب لمدى الاضافة التي حصل عليها في معارفه وخبراته ورفع ادائه.

فيرى الباحث ان تدريب الموظفين يعني زيادة معرفتهم وزيادة معرفتهم تعني زيادة تمكينهم . فيجب إتاحة الفرص للعاملين للتدريب من أجل رفع مستوى أدائهم كما ونوعا ومن أجل كسب المعرفة ومنحهم مهارات متعددة وإكسابهم المواهب التي تمكنهم من التكيف والاستجابة المرنة لمتطلبات العمل المتغير والمقلب.

ثانياً: تمكين العاملين:

إن نجاح المنظمة يعتمد على مدى توجه الأفراد العاملين نحو تحقيق غاياتها ، وبذا يتميز هذا المدخل بفلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز الادارة على المنظمات المنافسة ، وإنما على العاملين في المقام الأول(خاجه ،2004م، ص 56).وذلك من خلال إعطاء العاملين حرية واسعة داخل المنظمة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات وتوسيع نطاق تفويض السلطة، وتدريبهم ، وزيادة مشاركتهم في إدارة المنظمة وحفزهم على المشاركة في العمل الجماعي، وتوفير الموارد اللازمة وبيئة العمل المناسبة لتحقيق كل ذلك(المعاني،2009م، ص240). ويعد مفهوم تمكين العاملين من المفاهيم الإدارية الحديثة على مستوى أدبيات إدارة الأعمال، وهي من المداخل المعاصرة، إذ تناولت المنظمات مفهوم التمكين بشكل أكثر شعبية من باقي المفاهيم الإدارية المنظمة وشاع استعماله بكثير من المنظمات المعاصرة نتيجة لثورة المعلومات و تنوع الثقافة(لوي وسمر،2015م، ص58). وبذلك أصبح هناك اهتمام بمفهوم تمكين العاملين لتحقيق أهداف المنظمة والمتطلبات الحديثة المتمثلة بجودة المنتج أو الخدمة المقدمة، وبما أن مفتاح الجودة هو العاملين أنفسهم من خلال مهاراتهم وقدراتهم التي يتم توظيفها لصالح التنظيم، فإن الخطوة الأولى لتحقيق التحسن في الاداء تكمن في الشخص العامل من خلال إمكانية ممارساته للمعارف والمهارات التي يتمتع بها بشكل أكثر فاعلية في حين تتمثل الخطوة الثانية في تزايد المعرفة والمهارة لديه من خلال اشتراكه في برامج تدريبية شاملة ومتطورة، الأمر الذي يؤدي إلى اتساع أفقه في

تحليله للأمر، أما الخطوة الثالثة فتتمثل في أن التمكين يحفز للأخذ بالمبادرات في تطبيق المعارف والأفكار الجديدة التي يمكن اكتسابها (Toby , Cardery et al , 2002,p 148).

أهمية تمكين العاملين:

تتطلب أهمية تمكين العاملين من أهمية المورد البشري الذي أصبح يعتبر من أكثر الموجودات قيمة في الاقتصاد المعرفي، إضافة لدوره المهم كمورد استراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية، كما أن النظرة الجديدة للمورد البشري كمورد استراتيجي ورأس مال فكري تطلب تمكين المورد البشري للحصول على أقصى إنتاجية علاوة على كون تمكين العاملين من الوسائل التحفيزية المعنوية التي تعطي لهم دوراً في المشاركة في صنع القرارات (الرابعة، 2006م، ص 240). إذ تبرز أهمية تمكين العاملين من خلال ما يلي: (Hellriegel & Woodman,p 508).

1. يؤدي تمكين العاملين إلى تهذيب كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية باقل عدد من المديرين.
2. يعد عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة.
3. هو فرصة لتطوير مهارات العاملين لإشباع حاجاتهم وأكثر من ذلك اشراكهم في السلطة والمسؤولية.
4. يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى كما انه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف لغرض اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية.
5. يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة لكونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة تمسكهم بالمنظمة وذلك وكونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة.

ابعاد تمكين العاملين.

أ. المشاركة في المعلومات : أن مشاركة المعلومات حجر أساس في عملية تمكين العاملين خاصة تلك المعلومات التي تخص رسالة وأهداف المنظمة حيث يساعد ذلك علي خلق إحساس بالمعني لدي العاملين كما يساعدهم علي اتخاذ القرارات بصورة تتناسب مع أهداف ورسالة المنظمة". (Nazakati, Hussien, 2009,p4). ولكن إتاحة تلك المعلومات يتطلب: الثقة بالعاملين، وتحميلهم مسئولية تلك المعلومات والتي يعرفونها، وضرورة توفر قنوات اتصالات تسهل تبادل تلك المعلومات (الكاظم، 2014م، ص 10). تكمن المشاركة في المعلومات في إتاحة المعلومات عن أهداف المنظمة واستراتيجياتها، فضلا عن موازنتها ومواردها وطاقتها الإنتاجية وحصصها السوقية، وأسواق الأسهم، والهدر وكلفة فقدان العاملين، ومشاركة المعلومات يسهم في بناء الثقة: سواء كانت ثقة الإدارة بالعاملين أم ثقة العاملين بالإدارة، وتأتي من خلال جسر المعلومات المشترك بين الإدارة والعاملين، وحرص الإدارة على تزويد العاملين بأحدث المعلومات، والذي يشكل الأسباب الابتدائية للثقة التنظيمية (عبد المؤمن، 2015م، ص 44). وكما إن مشاركة المعلومات تعزيز المسؤولية إذ تضع العاملين أمام مسؤوليات حقيقية عليهم تحملها (احمد وحسين، 2013م، ص 108).

ب. الاستقلالية وحرية التصرف: إن قيام الإدارة بمنح العاملين الحرية والاستقلالية في القيام بأعمالهم، ومعالجة القضايا الخاصة بهم، سوف يشعر هؤلاء العاملين بالفخر والثقة، مما يزيد من مشاركتهم والاسهام في تحسين ادائهم. GARY A. (YUKL, WENDY S, 2006, p211). وإعطاء العامل الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه، وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف، وآخرين يمنحون الحرية بالاسم فقط ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدره على التوصل إلى حلول إبداعية (المبعضين و الطراون، ص 448). لذا يفضل عند تمكين العاملين أن تعطى لهم الصلاحيات بالأصالة و أن ترافقها

المساءلة و المحاسبة و يترك العاملين حرية التصرف دون تحديد للكيفية أو للشكل الذي تمارس به الصلاحيات أو تؤدي به الواجبات (الكبيسي، 2004م ، ص144) .

ج. امتلاك الموجودات المعرفية: تعتبر المعرفة مورداً مهماً يجب ادارته ، كما يدار التدفق النقدي والموارد البشرية او المواد الاولية ، ولا سيما في المنظمات التي تسعى ان تكون متعلمة . ولكن لم يدرك المديرون اهمية هذا التأكيد الا في الآونة الاخيرة. وان المعرفة هي حاصل جمع البيانات والمعلومات والمهارة والخبرة والممارسة والادراك الكامل للعلاقات والعمليات والابتكارات والاختراعات. وتصنف المعرفة المنظمة الى نوعين ، الاول المعرفة الظاهرية (Explicit Knowledge) وهي المعرفة الرئيسية النظامية التي يتم ترميزها وتوثيقها وايصالها الى الاخرين على هيئة وثائق وتقارير وتعليمات ، بعد اكتسابها بالتعلم . اما النوع الثاني من المعرفة المنظمة فهو (Implicit Knowledge) وهي معرفة غير ظاهرة تستند على المعرفة الشخصية والبصيرة والممارسة تكتسب بالممارسة والتجربة(محمود واسيل، 2007م ، ص 340). فالمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون وتدريب، المحافظة على العامل من قبل المنظمة : تدريب العامل وتطوير كفاءته وقدراته يحتم على المنظمة زيادة التمسك به والمحافظة عليه لطول فترة ممكنة(ايمان، 2013م ، ص386) .

مناقشة وعرض النتائج واختبار الفرضيات :

بناء على مشكلة الدراسة واهدافها والدراسات السابقة والعلاقات التي تربط بين المتغيرات في نموذج الدراسة في الشكل رقم (1) تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

1. هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التدريب في تمكين العاملين في شركات صناعة الاغذية في اليمن . وتحوي ثلاث فرضيات فرعية هي:

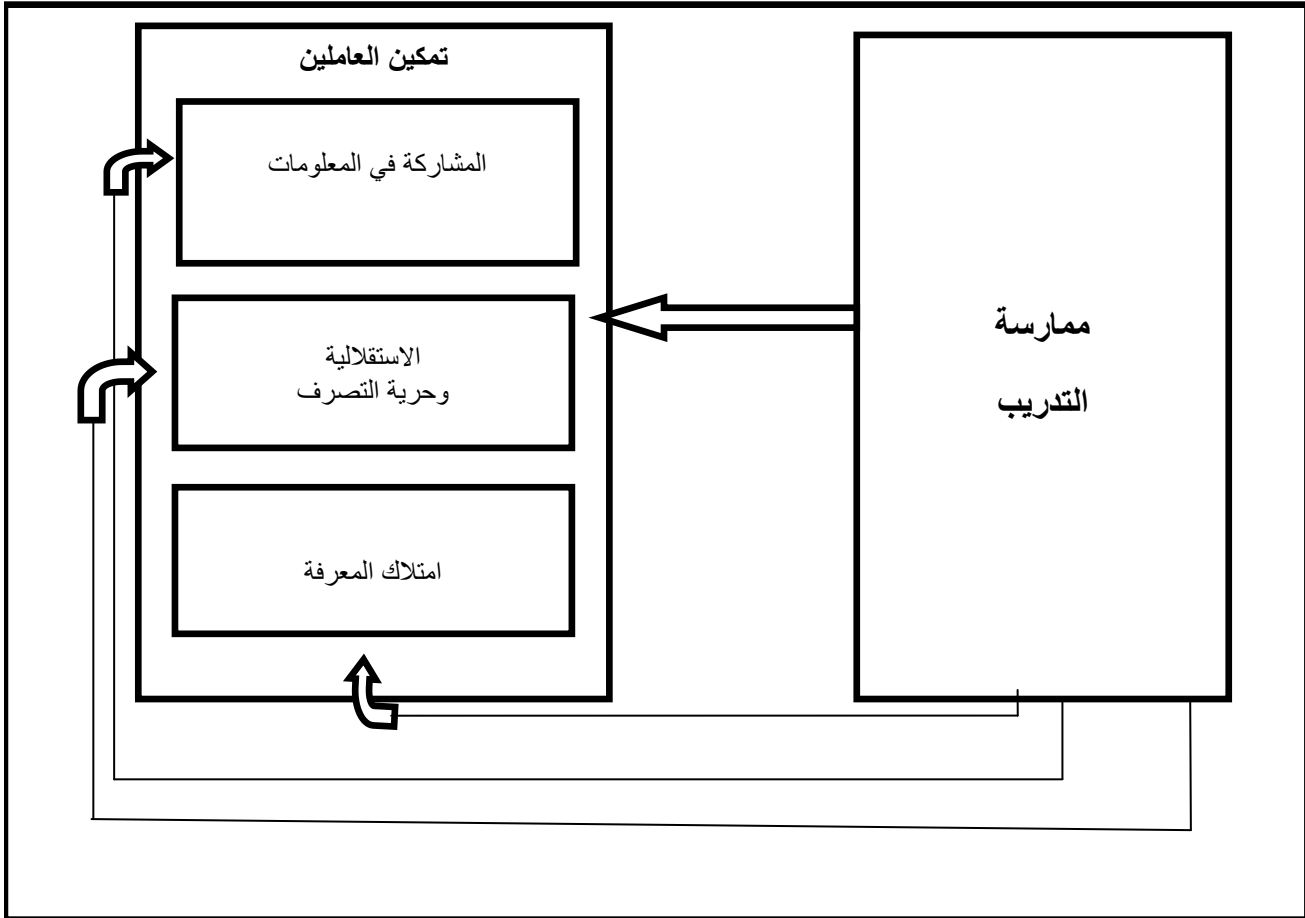
أ. هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التدريب في المشاركة بالمعلومات في شركات صناعة الاغذية في اليمن .

ب. هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التدريب في الاستقلالية وحرية التصرف في الشركات عينة البحث .

ج. هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التدريب في ، امتلاك المعرفة ، في شركات صناعة الاغذية في اليمن.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة وتحليل علاقاتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية ومعامل الانحدار المتعدد لتحليل البيانات المتعلقة بالكادر الإداري في شركات صناعة الاغذية اليمنية، بالإضافة لبعض الأساليب الأخرى كقيمة (F) .

نموذج يوضح علامة التأثير لممارسات التدريب في أبعاد تمكين العاملين



المصدر : اعداد الباحث وفق الادبيات السابقة

العوامل الديمغرافية:

وصف عينة الدراسة:

تم اختيار عينة مكونة من (130) شخص من العاملين في صناعة الأغذية اليمينية والذين وزعت عليهم استبيان الدراسة إلا انه تم استلام (116) استبيان، وقد تم استبعاد (4) استبيانات لعدم صلاحيتها وتم تحليل (112) استبيان، ثم قام الباحث باستخدام عدد من الأدوات الإحصائية للوصول إلى النتائج المطلوبة وبالاعتماد على البرمجيات الجاهزة لنظام (spss) لمعرفة مدى تأثير ممارسات التدريب في تمكين العاملين في صناعة الأغذية اليمينية.

جدول رقم (3): العوامل الديمغرافية عينة الدراسة ن=112

| ت | المتغير | الفئة المستهدفة | العدد | النسبة % |
|--------------|---------------------|-----------------|-------|----------|
| 1 | الجنس | كور | 74 | 66% |
| | | نات | 38 | 34% |
| المجموع 2 | عدد سنوات الخدمة | 5-1 | 26 | 23,2% |
| | | 10-6 | 15 | 13,4% |
| | | 15-11 | 21 | 18,8% |
| | | 20-16 | 29 | 25,9% |
| | | 25-21 | 9 | 8% |
| | | 100% | 112 | |

| | | | | | |
|-------|-----|--------------------|--------|---|---------|
| %10,7 | 12 | 30-26 | | | |
| %100 | 112 | | | | المجموع |
| % 34 | 38 | دبلوم بعد الثانوية | المؤهل | 3 | |
| %44,6 | 50 | بكالوريوس | العلمي | | |
| %13,4 | 15 | ماجستير | | | |
| %8 | 9 | دكتوراه | | | |
| %100 | 112 | | | | المجموع |

المصدر : إعداد الباحث، 2017م

من الجدول (3) يتضح الآتي:-

- 1- إن أغلب المشاركين في البحث هم ذكور.
 - 2- إن أكبر عدد من المشاركين ممن لديهم خدمة بين (16- 20) سنة وهذا يجعل الاعتماد على آراءهم أمراً مهماً لما لديهم من خبرة طويلة في العمل.
 - 3- إن أغلب المشاركين يحمل شهادة البكالوريوس فنسبتهم (44,6%) مما يعني ارتفاع المستوى العلمي للمشاركين ويعطي ذلك قوة في آرائهم .
- أولاً: مناقشة نتائج الدراسة :**
- مناقشة نتائج ممارسات التدريب:**

تمثل ممارسات التدريب المتغير المستقل في هذه الدراسة حيث جمعت البيانات عنه من عينة الدراسة، عن طريق (10) عبارات، وقد حصل هذا البعد على متوسط حسابي مرتفع بلغ (3.71) ونسبة انحراف معياري قدرة (0.88) والذي يظهر انسجاماً بين آراء عينة الدراسة حول فقراته.

جدول رقم (4) : المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات ممارسات التدريب

| م | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----|---|---------------|-------------------|
| 1 | تقوم المنظمة بتدريب العاملين الجدد قبل تسلمهم الأعمال المنوطة بهم | 3.47 | 1.16 |
| 2 | تركز البرامج التدريبية في المنظمة على تطوير العمل الجماعي وتنمية روح الفريق الواحد | 3.45 | 1.14 |
| 3 | تقوم المنظمة بتصميم برامج تدريبية مناسبة لمتطلبات العمل | 3.86 | 0.88 |
| 4 | تعتبر المنظمة أن التدريب مصدراً فعلياً من مصادر العائد على رأس المال المستمر | 3.68 | 1.00 |
| 5 | تنفذ المنظمة برامج التدريب أثناء العمل | 3.63 | 1.18 |
| 6 | تنفذ المنظمة برامج التدريب خارج العمل | 3.73 | 1.031 |
| 7 | يشارك العاملين في وضع برامج التدريب المتعلقة بعملهم | 3.75 | 0.96 |
| 8 | تستفيد المنظمة من برامج التدريب ابتكار أساليب، وطرائق جديدة في العمل للتميز في أدائها | 3.66 | 1.11 |
| 9 | هناك تقييم بعد الانتهاء من عملية التدريب للحكم على فعاليته | 4.02 | 0.86 |
| 10 | توفر المنظمة ميزانية مخصصة لبرامج التدريب وتعليم العاملين | 3.91 | 1.01 |
| | الإجمالي | 3.71 | 0.88 |

المصدر : اعداد الباحث ، 2017م

يتضح من الجدول (4) ان ادارة تلك المنظمات تعطي ممارسات التدريب اهمية بصورة جيدة، من خلال اعتمادها وضع موازنة مخصصة لتدريب وتعليم الافراد وتصميم برامج تدريب تتناسب متطلبات العمل تركز على تطوير العمل الجماعي وتنمية روح الفريق الواحد ، كما ان الافراد العاملين في تلك المنظمات قد التحقوا ببرامج التدريب الخارجي بصورة تفوق التدريب الداخلي والتي ساعدتهم على اتقان طرق واساليب جديدة اسهمت في التميز في الاداء.

2: مناقشة نتائج تمكين العاملين:

يعد تمكين العاملين المتغير التابع في البحث ، وتتفرع عنها ثلاثة متغيرات فرعية هي: المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية وحرية التصرف، امتلاك المعرفة. جمعت البيانات عنهم من عينة الدراسة عن طريق (18) فقرة من فقرات الاستبيان، وبعد التحليل لهذه البيانات، ظهرت نتائج التحليل الوصفي التالي:

أ. المشاركة بالمعلومات: وهو المتغير الاول لتمكين العاملين ويحتوي على(6) فقرات ، وبلغ اجمالي وسطه الحسابي(3.16) وبانحراف معياري قدره(1.10)، ويأتي في المرتبة الثالثة.

جدول رقم (5) : المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات المشاركة بالمعلومات

| م | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----|---|---------------|-------------------|
| 11 | من السهولة بمكان عملي الحصول على المعلومات التي احتاجها | 3.46 | 1.18 |
| 12 | امتلك الجوانب الفنية والادارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها | 3.39 | 1.14 |
| 13 | تتوفر في المنظمة المعلومات التي تمكننا من الاجابة على جميع الاسئلة والمشاكل التي نواجهها في العمل | 3.55 | 1.02 |
| 14 | احرص على ان يطلع الاخرين على المعلومات الخاصة بالمنظمة ولا احجبها عنهم | 3.02 | 1.20 |
| 15 | اثق بقابليات الافراد العاملين معي في تقديمهم للمعلومات الصحيحة واستعدادهم لتحمل مسؤولية ذلك | 2.85 | 1.15 |
| 16 | يتصرف الاخرين معي بحرية انطلاقا من شعورهم بالمسؤولية من توفر المعلومات التي لديهم | 3.08 | 1.15 |
| | الاجمالي | 3.16 | 1.10 |

المصدر: إعداد الباحث ، 2017م

يتضح من الجدول (5) أن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع فقرات المشاركة بالمعلومات تعد إيجابية، وذلك لأن الوسط الحسابي لتلك الفقرات يفوق الوسط النظري (3.00)، وهو يتراوح بين (3.55) كأعلى وسط حسابي تمثله كل من الفقرة (13)، تليها الفقرة(11) في المرتبة الثانية والفقرة(12) في المرتبة الثالثة ، وتقل الفقرة (15) عن الوسط الحسابي والمتعلقة بمدى ثقة العامل في قابلية زملائه في تقديم المعلومات.

ب. الاستقلالية وحرية التصرف: وهو المتغير الثاني لتمكين العاملين ويحتوي على(6) فقرات ، وبلغ اجمالي وسطه الحسابي(3.50) وبانحراف معياري قدره(0.828)، ويأتي في المرتبة الثانية.

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات الاستقلالية وحرية التصرف

| م | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----|---|---------------|-------------------|
| 17 | لدي رؤية واضحة عن اهداف المنظمة وغاياتها | 3.27 | 1.23 |
| 18 | تؤمن الادارة بنظم الرقابة الذاتية من خلال الاداء المخطط | 3.39 | 1.07 |
| 19 | امتلك حرية اداء الاعمال المناطة بي ومناقشة افكاري مع الادارة العليا | 3.66 | 0.94 |
| 20 | امتلك صلاحيات تصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع الى الرئيس المباشر | 3.47 | 1.07 |

| | | | |
|-------|------|---|----|
| 0.81 | 3.89 | اسهم بوضع خطط واستراتيجيات المنظمة التي تحقق اهدافها | 21 |
| 1.16 | 3.27 | احيانا يتحدد تصرفي بحكم المعلومات التي امتلكها لحل المشكلات واتخاذ القرارات دون الرجوع الى الرئيس المباشر | 22 |
| 0.828 | 3.50 | الاجمالي | |

المصدر : إعداد الباحث، 2017م

يتضح من الجدول (6) أن اتجاهات العاملين نحو فقرات المشاركة بالمعلومات تعد إيجابية، وذلك لأن الوسط الحسابي لتلك الفقرات يفوق الوسط النظري (3.00)، وهو يتراوح بين (3.89) كأعلى وسط حسابي تمثله كل من الفقرة (21)، تليها الفقرة (19) في المرتبة الثانية والفقرة (20) في المرتبة الثالثة، وتليها الفقرة (18) وأخيراً الفقرتين (17)، (22) على التوالي. ج. امتلاك المعرفة: وهو المتغير الثالث لتمكين العاملين ويحتوي على (5) فقرات ، وبلغ اجمالي وسطه الحسابي (3.70) ويانحرف معياري قدره (0.952)، ويأتي في المرتبة الاولى.

جدول رقم (7) : المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات امتلاك المعرفة

| م | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----|--|---------------|-------------------|
| 23 | تسعى الشركة للحصول على الأفراد ذوي المعارف والمهارات وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية المؤهلة | 3.54 | 0.957 |
| 24 | لدى الشركة الوسائل الالكترونية و البرمجيات الجاهزة التي تساعد العاملين من امتلاك المعرفة والمهارات | 3.74 | 0.958 |
| 25 | امتلاك العاملين للمعارف و المهارات يجعلهم محط احترام الإدارة و تمكينهم | 3.75 | 0.869 |
| 26 | توجد حوافز موضوعية في الشركة لغايات تنمية مهارات و معارف الأفراد | 3.56 | 1.021 |
| 27 | ترى الشركة أن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المعارف و المهارات اللازمة لتمكين العاملين | 3.97 | 1.326 |
| | الاجمالي | 3.70 | 0.952 |

المصدر : إعداد الباحث، 2017م

يتضح من الجدول (7) أن اتجاهات العاملين نحو فقرات هذا المتغير تعد إيجابية، وذلك لأن الوسط الحسابي لتلك الفقرات يفوق الوسط النظري (3.00)، وهو يتراوح بين (3.97) كأعلى وسط حسابي تمثله كل من الفقرة (27)، تليها الفقرة (25) في المرتبة الثانية والفقرة (24) في المرتبة الثالثة ، و ثم الفقرة (26) وتليها أخيراً الفقرة (23).
ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة:

أ. علاقة الارتباط بين متغيرات البحث:

من اجل معرفة مدى الارتباط بين المتغير المستقل ممارسات التدريب والمتغير المعتمد تمكين العاملين ولمعرفة مدى التطابق مع الفرضية العامة والتي تفترض وجود علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات التدريب وتمكين العاملين، ولغرض ذلك تم اعتماد معامل الارتباط سيبرمان للرتب وهو من الطرائق الإحصائية اللامعلمية والتي تستعمل لاستخراج العلاقة بين متغيرين، والجدول (8) يوضح ذلك .

جدول رقم (8) : قيم معامل الارتباط (سيبرمان) بين ممارسات التدريب وابعاد تمكين العاملين ن=112

| المتغيرات | ممارسات التدريب | المعنوية sig | المؤشر الكلي |
|--------------------------|-----------------|--------------|--------------|
| المشاركة بالمعلومات | 0,405 | 0,012 | 0,58 |
| الاستقلالية وحرية التصرف | 0,550 | 0,000 | |
| امتلاك المعرفة | 0,501 | 0,001 | |

عند مستوى المعنوية=0,01

المصدر : إعداد الباحث ، 2017م

اتضح من الجدول (8) النتائج الآتية:

1. وجود علاقة ارتباط بين التدريب واجمالي تمكين العاملين، بلغ معامل الارتباط (0,58) وهي قيمة موجبة تشير إلى وجود علاقة ايجابية عند مستوى (0,01).
2. وجود علاقة ضعيفة بين التدريب والمتغير المشاركة في المعلومات ، وبلغ معامل الارتباط (0,405) ويعني وجود علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية ضعيفة عند مستوى (0,012).
3. وجود علاقة بين التدريب والمتغير التابع الاستقلالية وحرية التصرف ، إذ بلغ معامل الارتباط (0,550) وهي اقوى قيمة ارتباط وتدل على وجود علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0,000).
4. واخيراً وجود علاقة بين ممارسات التدريب و المتغير التابع امتلاك المعرفة ، إذ بلغ معامل الارتباط (0,501) وتأتي في المرتبة الثانية من حيث قوة قيمة الارتباط وتدل على وجود علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0,000). ويدل ذلك اجمالاً على صحة وقبول الفرضية الرئيسية التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات التدريب وتمكين العاملين.

ب. علاقة التأثير بين متغيرات البحث:

من خلال مناقشة علاقات التأثير بين ممارسات التدريب مع كل ابعاد تمكين العاملين، حسب الجدول التالي:

جدول رقم (9) نتائج اختبار علاقة التأثير بين ممارسات التدريب وتمكين العاملين

| R2 | P | F | | ممارسات التدريب | المستقل التابع |
|-------|-------|----------|----------|-----------------|--------------------------|
| | | الجدولية | المحسوبة | B | |
| 0.307 | 0.000 | 7.077 | **27.03 | 0.554 | المشاركة بالمعلومات |
| 0.374 | 0.000 | 7.077 | **36.41 | 0.611 | الاستقلالية وحرية التصرف |
| 0.202 | 0.000 | 7.077 | **15.46 | 0.450 | امتلاك المعرفة |
| 0.295 | 0.000 | 7.077 | **25.58 | 0.544 | اجمالي تمكين العاملين |

المصدر : اعداد الباحث ، 2017م

(**) التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01). 2017

ويتضح من الجدول رقم (9) ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (25.58) وكانت اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (7.077) وهذا يعني وجود علاقة تأثير للممارسات التدريب في المتغير التابع تمكين العاملين، وهذا يدل على ان منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين، وتوضح قيمة (B=0.544)، فهي تدلل على ان تغييراً مقداره 1% في المتغير المستقل ممارسات التدريب سوف يؤدي الى تغير في المتغير التابع تمكين العاملين قدرة 54% ، كما ان معامل التحديد (R2) الذي يعني ان ما مقداره (0.295) من التباين الحاصل في المتغير التابع تمكين العاملين يفسره المتغير المستقل ممارسات التدريب والباقي لعوامل اخرى لم تدخل في معادلة الانحدار وقد كانت النتائج الفرعية كالتالي:

1. كانت نتائج تحليل علاقة تأثير متغير ممارسات التدريب في المتغير الفرعي التابع المشاركة في المعلومات ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (27.03) وكانت اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (7.077) وهذا يعني وجود علاقة تأثير ، و يدل على ان منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين، وتوضح قيمة (B=0.554)، ان تغييراً مقداره 1% في المتغير المستقل سوف يؤدي الى تغير في المتغير التابع قدرة 55% ، كما ان معامل التحديد (R2) الذي يعني ان ما مقداره (0.307) من التباين الحاصل في المتغير التابع يفسره المتغير المستقل والباقي لعوامل اخرى لم تدخل في معادلة الانحدار.

2. كانت نتائج تحليل علاقة تأثير متغير التدريب في المتغير الفرعي التابع الاستقلالية وحرية التصرف ايجابية، اذ ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (36.41) وكانت اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (7.077) وهذا يعني وجود علاقة تأثير للمتغير المستقل في المتغير التابع ، مما يدل ان منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين، وتوضح قيمة (B=0.611)، فهي تدل ان تغييراً مقداره 1% في المتغير المستقل سوف يؤدي الى تغير في المتغير التابع قدرة 61%، كما ان معامل التحديد (R2) الذي يعني ان ما مقداره (0.374) من التباين الحاصل في المتغير التابع يفسره المتغير المستقل والباقي لعوامل اخرى لم تدخل في معادلة الانحدار .

3. كانت نتائج تحليل علاقة تأثير متغير ممارسات التدريب في المتغير الفرعي التابع امتلاك المعرفة ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (15.46) وكانت اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (7.077) وهذا يعني وجود علاقة تأثير للممارسات التدريب في المتغير التابع ، وهذا يدل ان منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين، وتوضح قيمة (B=0.450)، فهي تدل على ان تغييراً مقداره 1% في المتغير المستقل سوف يؤدي الى تغير في المتغير التابع قدرة 45% ، كما ان معامل التحديد (R2) الذي يعني ان ما مقداره (0.202) من التباين الحاصل في المتغير التابع يفسره المتغير المستقل والباقي لعوامل اخرى لم تدخل في معادلة الانحدار .

النتائج:

1. اتت ممارسات التدريب، من حيث مستوى ادراك وتطبيق ادارة الشركات صناعة الاغذية بدرجة مرتفعة، حيث تجاوزت (3.71).

2. اظهرت نتائج التحليل الوصفي للمتغير المعتمد تمكين العاملين بشكل إجمالي، انه تجاوز الوسط الحسابي له (3.45)، ان الادارة والعاملين في الشركات مجال البحث لديهم تصور واضح عن ابعاد تمكين العاملين في تلك الشركات، وفي ضوء ما سبق من نتائج التحليل الوصفي لمتغيراته الفرعية كل على حدة كالتالي:

أ. المشاركة في المعلومات بلغت (3.16)، وكانت في المرتبة الثالثة من حيث مستوى التطبيق.

ب. الاستقلالية وحرية التصرف (3.50)، وكانت في المرتبة الثانية من حيث مستوى التطبيق.

ج. امتلاك المعرفة كانت (3.70)، وكانت في المرتبة الاولى من حيث مستوى التطبيق.

3. ان الشركات العاملة في قطاع الصناعات الغذائية تطبق ممارسات التدريب بشكل جيد مما يظهر علاقة تأثير قوية نسبياً لممارسات التدريب في جميع ابعاد تمكين العاملين وكانت اقوى علاقة بين ممارسات التدريب وبعد الاستقلالية وحرية التصرف ويليها المشاركة في المعلومات واخيراً امتلاك المعرفة.

4. فيما يخص التدريب ، تولي الشركات قدراً متوسطاً فيما يخص اكساب المعارف والمهارات الخاصة بأعمالهم واعطائهم برامج تدريب داخل الشركات بشقية الفردي والجماعي.

5. اما ابعاد تمكين العاملين، فتتم مشاركة العاملين في المعلومات من خلال توفير الادارة للمعلومات التي تساعد العاملين على اداء اعمالهم، وامتلاك الوسائل والمعدات التي تمكنهم من ذلك، والاستقلالية من خلال امتلاك العامل الحرية في وضع الخطط والمساهمة بشكل فاعل في اتخاذ القرارات.

التوصيات :

1. اعطاء الشركات عينة الدراسة اهمية اكبر لممارسات التدريب وتمكين العاملين من خلال دعم كل برامج التدريب الملائمة لتمكين العاملين.

2. أبدأ مزيد من الاهتمام بتنمية مهارات وقدرات العاملين لديها، من خلال توفير دورات تدريبية متخصصة في تدريب العاملين للتعامل على تطبيق كيفية تبادل المعلومات واستخدام الصلاحيات المفوضة من قبل الإدارة العليا وكيفية امتلاك المعرفة الصريحة منها والضمنية.
3. تنفيذ برامج تدريبية للعاملين تتصل مواضيعها بتمكين العاملين بهدف تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي في ضوء المفاهيم ذات العلاقة بين ممارسات التدريب وتمكين العاملين.
4. على الرغم من توفر مستوى مرتفع من الاهتمام من قبل المنظمات عينة الدراسة بتمكين العاملين الا انه ينبغي زيادة ذلك من خلال:
 - إذابة كافة الحواجز بين الإدارة والعاملين وتعزيز الاتصال بهم.
 - ومنحهم الثقة والتقدير اللازمين لرفع الروح المعنوية لديهم.
 - وإيجاد بيئة يسودها جو من التعاون وروح الفريق وإشراكهم التدريجي في الاجتماعات الهامة، وفي حل المشكلات الرئيسية التي تواجه المنظمة.

الخاتمة :

وفي ختام هذه الدراسة العلمية في إدارة الموارد البشرية وأهميتها في عصرنا الراهن على الصعيد العلمي والعملية وبالذات ممارسات تدريب الموارد البشرية وما يترتب عليه من علاقة واثر على تمكين العاملين ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج الهامة والتي تتفق مع نتائج الدراسات السابقة في جزئياتها التي تطرقت لها في جوانبها ومن هذه الاستنتاجات ما يلي:

- 1- وجود علاقة ارتباط بين ممارسات التدريب وتمكين العاملين في بيئة صناعة الأغذية اليمنية.
- 2- وجود اثر بين متغيرات الدراسة ممارسات تدريب الموارد البشرية وتمكين العاملين في عينة الدراسة.

المراجع:

1. احمد، ميسون عبد الله وحسين، اضواء كمال(2013م) ، " استراتيجية التمكين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الاثير/نينوى" ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد(10)، العدد(30)، تكريت، العراق، 102-119.
2. بربر، كامل(2001م) "أدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 164.
3. بريس، احمد الكاضم " اثر استراتيجية التمكين في ادارة معرفة الزبون: في معمل البسة النجف"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد الثامن والعشرون.
4. خاجة ، فاطمة عبد الحميد، (2006م) "أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة" ، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، ص 56.
5. خضير، اردان حاتم وبرسيم، مها غارف وامل محمود، (2014م) "دور التدريب في تعزيز المقدره الجوهرية للموارد البشرية : دراسة ميدانية في مديريات وزارة الشباب والرياضة العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد(100) السنة السابعة والثلاثون، 266-286.
6. الربابعة، فاطمة، (2006م) "دور سياسات ادارة الوارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة في المملكة الاردنية الهاشمية- بالتطبيق على الجامعة الاردنية" اطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة القاهرة، ص 140.

7. الزهراني، عبد الله ، (2012م) ، استراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد (8) العدد (4)، 707-735.
8. سحر فوطه و محيي الدين القطب، (2013م) " اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الاردنية" المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، "سلسلة العلوم الانسانية" مجلد (15) ، العدد(الاول) الاردن،163-178.
9. شاوش، مصطفى نجيب (2005)، "أدارة الموارد البشرية"، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة الثالثة.
10. الشرعة، عطا الله والطروانة، تحسين،(2010) ، "استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد (25)، العدد(5).
11. عبد المؤمن ، حليلة (2015م)"استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الابداع التنظيمي دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام"، رسالة ماجستير في الادارة الاستراتيجية، كلية العلوم الادارية جامعة ألكي محند أولحاج- بالبويرة، الجزائر،
12. عبد الوهاب، علي محمد، (2003م) "إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة " الأمم المتحدة اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا ، اجتماع استشاري لتنمية الادارة العامة والمالية العامة ، بيروت 1-3 تموز/ يوليو، 1-30.
13. علي، عالية محمد واحمد، سيف الدين عماد(2013م) " اثر تمكين لعاملين في التطوير في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد" مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(36)، 159-186.
14. فارح، محمد حسين(2009م) " اثر تمكين العاملين في اداء المنظمة : دراسة ميدانية في المصارف العاملة بجمهورية جيبوتي " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الادارية جامعة عدن، اليمن.
15. الكبيسي، عامر (2004م) "إدارة المعرفة و تطوير المنظمات"،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،144.
16. لؤي لطيف وسمراء عبد الجبار(2015م) " أثر إدارة التمكين في بيئة المهمة للمنظمات الفندقية: دراسة ميدانية لعينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخامس والأربعون، 55-75.
17. محمد، ايمان عبد الرضا(2013م) ، "تمكين التدريسيين في الكليات والمعاهد التقنية: دراسة تطبيقية على كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني في مجمع الزعفرانية"، مجلة الإدارة والاقتصاد السنة السادسة والثلاثون - عدد أربعة وتسعون، 382-399.
18. المبيضين، محمد ذيب ومحمد الطراونة(2011م) " اثر التمكين الاداري في السلوك الابداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية" مجلة دراسات العلوم الادارية، المجلد(38)، العدد(2)، 480-505.
19. محمود، سماح مؤيد وأسيل هادي محمود(2007م) " أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير: دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد السابع والستون ، 211-295.
20. المعاني، ايمن عودة وعقلة، عبدالحكيم (2009م)،التمكين الاداري واثارة في ابداع العاملين في الجامعات الاردنية، دراسة ميدانية تحليله، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد(5)، العدد (2)، 230-249.
21. نايل، طه علي (2013م) "علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (5) العدد (10) لسنة جامعة الأنبار - العراق، 426-435.

22. يوسف، محمد وعبد النبي ، صلاح(2010م) العوائد المتوقعة من التدريب على العمالة والمنشأة "اطروحة دكتوراه ، كلية الاقتصاد، جامعة القاهرة ،19.
- 23 . Denis Leonard, Rodney McAdam,(2001) "The Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model: Implications for Quality Training and Development", Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 1, pp.4-13.
- 24 . Galai ,F and Legros ,D,(2003) " knowledge management and Strategic Human Resource Practices in an Innovation Perspective :Evidence from France", Paper to be presented At the DRUID Summer Conference on "Creating, Sharing and Transferring Knowledge :The Role of Geographical Configurations, Institutional Settings and Organizational Contexts" Copenhagen\Elsinore Jun 12-14 .
- 25.GARY A. YUKL,WENDY S.(2006) BECKER" Effective Empowerment in Organizations" Organization Management Journal, Linking Theory & Practice: EAM White Papers SeriesVol. 3, No. 3, 210-231.
26. Hellriegel , Slocum & Woodman , M .(2001) "Organizational behavior" , 9.e, south – western college publishing , ,508.
- 27.Nazakati, Hussien, (N.D)"Fostering Organizational citizenship behavior through human resources Empowerment ,"Islamic Azad University ,Tehran
- 28.Toby P. John L. Cardery et al ., (2002)"Empowerment Performance and Operational Uncertainty : Theoretical Integration", Applied Psychology : An International Review, vol., 51, No. 1, p. 148.