

الاستهلال

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قُلْ هُوَ اللَّهُ أَحَدٌ اللَّهُ الصَّمَدُ لَمْ يَلِدْ وَلَمْ يُولَدْ وَلَمْ يَكُنْ لَهُ كُفُوًا أَحَدٌ﴾

صدق الله العظيم

سورة الإخلاص رقم (112)

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " ما أكل أحد طعاماً قط خيراً من أن يأكل من عمل يده، وأن نبي الله داود عليه السلام كان يأكل من عمل يده " حديث شريف

" من لم يعرف عذاب البحث عن المجهول لا ينعم بمتعة الكشف "

كلود برنار

" إن الاختيار الحاسم كثيراً ما يتوقف عليه النجاح أو الفشل "

ألان جريج

" لا خوف على الإنسان ما دام لديه كتاب "

مدام دي سيفينييه

" أبحث، وأنته، وانشر "

مايكل فراداي

" الحكمة ضالة المؤمن، أنى وجدها فهو أحق بها "

أثر

الإهداء

إلى

معاني

ومنذر

ونوري

ونداء

وعبد الله

وماريه

ولا ننسى أهمهم الغالي سعادة

هذا الجهد المتواضع مني إليهم جميعا نبراس الحياة

الباحث ،،

Researcher's

شكر وتقدير

لله الحمد والشكر من قبل ومن بعد، ولوالديَّ وإليه المصير، وأصلي وأسلم على أفضل معلم وعلى آله وصحبه ومن والاه وتبعه.

أقدم شكري وامتناني لأستاذي المحترم/ **بروفيسور أحمد إبراهيم أبو سن** الذي كان لتوجيهه ونصائحه عظيم الأثر والفضل على إخراج هذا العمل المتواضع، وكذا الدكتور/ **حمدي داود سلمان**، من العراق، خبير الإحصاء الذي قام بعملية التحليل الإحصائي.

ولجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا التي أتاحت لي الفرصة لاستكمال دراستي العليا بها لنيل درجتَي الماجستير والدكتوراه.

وأخص بالذكر الدكتور **عبد الرحمن الزاهي ساعد**، الذي أشرف علي رسالة الماجستير؟ والأستاذ الدكتور/ **علي عبد الله الحاكم** الممتحن لتلك الرسالة وزملائه الذين استفضت من علمهم، وكان الأثر الكبير علي هذه الرسالة.

وإلى الأخ أمين اللجنة الشعبية العامة للقوى العاملة و التدريب والتشغيل:

أ. م **معنوق محمد معنوق** على دعمه لهذا الجهد وتشجيعه الدعوب.

والأخ مدير مكتب إدارة تنمية وتطوير المراكز المهنية/ **م عبد السلام الفيتوري**. والدكتور **عمر الكبير** مستشار بذات المصلحة.

والمهندس **سالم عويدات** مدير إدارة المراكز المهنية العليا بليبيا.

والمهندس **حنان الجهاني**، مساعد مدير المركز العالي بنغازي .

والأخ مدير معهد تاجورني بمالطا، وزملائه المدربين الذين قاموا بالإجابة على أسئلة البحث.

والأستاذين/ **عبد المولى الدبار** ، و**مصطفى البكوش** على مراجعتها اللغوية.

والأخ الأستاذ/ **سليم العجيلي** الذي قام بتحكيم الاستبانة.

وزوجتي/ **سعاد حسين السنوسي** وأطفالي القصر الذين عانوا نقص الحاجة في سبيل إكمال تعليمي العلمي ليكون لهم فخر المستقبل، لهم مني جزيل الشكر جميعا وأسأل الله لهم التوفيق والسداد والدرجات العلا. والشكر والتقدير أولاً وأخيراً لأعضاء اللجنة الممتحنة الذين سوف يدعمون هذا الجهد بملاحظاتهم القيمة وتقييمه، مما يزيده قوة ومتانة علمية لكي يخرج هذا العمل إلي حيز الوجود..

الله أسأل التوفيق والنجاح

مستخلص البحث

عنوان الرسالة : استخدام إستراتيجية التدريب في رفع كفاءة العاملين.

دراسة تطبيقية بمصلحة العمل والتدريب المهني بليبيا.

(شعبية المرقب أنموذجاً).

الغرض الأساسي الأول لهذا الجهد هو إجراء دراسة تطبيقية تحليلية، وتقصي مدى نجاح التدريب والتشغيل بمصلحة العمل والتدريب المهني بليبيا (شعبية المرقب أنموذجاً) وأثره على أداء العاملين.

والغرض الثاني هو تذليل الصعوبات وتلافيها وإيجاد حلول للارتقاء بمستوى الخدمة التدريبية للرفع من مستوى المدرب وبعد الدراسة والتقصي تبين للباحث المشاكل والصعوبات التي تعاني منها الإدارة والمدرب على حد سواء، وهذا ما سيؤدي إلى التوصية بتطبيق مقترحات البحث.

فالأفراد العاملون يلعبون دوراً حاسماً في حياة المؤسسات والشركات وكذلك شكل الإدارة مهما كان الإطار الذي يعمل فيه وتقنية العمل التي تم استعمالها، فمن خلال التدريب يمكن للمؤسسات والشركات العامة أن تُحقق التطور في مقومات حركتها مع التطورات المسارعة حولها، وما ينطبق عليه ينطبق على الأفراد العاملين إذ يجب على الفرد أن يعي طبيعة المتغيرات حوله وأن يعمل على التعامل معها واستيعابها وتطوير مهاراته ومعارفه وقدرته وإلا سوف يواجه أزمة تقوده إلى التخلف عن ركب الحياة المستمر.

جاء هذا البحث ليسلط الضوء على واقع التدريب وانتقال أثره (التغذية المرتدة) وما يحققه من منجزات علمية، ومهارات فنية، تساعد في تنمية وبناء قدرات العاملين داخل المؤسسات العامة والشركات وذلك بتقديم برنامج مقترح جديد لتحديد الاحتياج التدريبي من قبل الأفراد أنفسهم لا عن طريق الترشيح من قبل الرئيس المباشر فيما يتلاءم مع التطورات العلمية والتقنية العالمية الحديثة واستخدام الحاسوب، وذلك بهدف تحديد مواطن الضعف ومعالجتها.

ويتمحور موضوع الدراسة حول إستراتيجية التدريب والتطوير ودورها في رفع كفاءة العاملين ودوافع الالتحاق بقطاع مصلحة العمل والتدريب المهني الذي يضم الشركات والمؤسسات العامة والمؤسسات التدريبية، وتستمد الدراسة أهميتها من ارتباطها بسوق العمل لماله من أهمية في دفع تنمية الاقتصاد الوطني، نتيجة لذلك جاءت هذه الرسالة كمحاولة لإنشاء منظومة خاصة بالقطاعات العامة يتم فيها عرض جميع البيانات الخاصة بالموظف ودوره الذي

يقوم به داخل المؤسسة وما هي احتياجاته الفعلية وكشف المعوقات التي تحد من فاعلية التدريب، وكيفية انتقال أثر التدريب ودور مراكز التدريب ورفع الكفاءة في ذلك مع التقدم ببعض التوصيات للجهات ذات العلاقة وقد قامت الدراسة على الفرضيات التالية:

1. هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين.
2. هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين ضعف التدريب وضعف الأداء.
3. هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين جودة تصميم البرامج التدريبية ودافعية العاملين المرشحين للتدريب.

وقد حدد الباحث مجتمع الدراسة بالمستفيدين من التدريب من سنة 2007م - 2009م ، وتم تصميم استمارة استبيان تغطي كافة فروض البحث موجهة لعينة البحث التي تعادل 37 % من حجم المجتمع الإجمالي، واتبع الباحث أسلوب العينة الطبقية العشوائية التناسبية، وتوصل الباحث إلى قبول بعض الفروض ورفض بعض منها، وقد خرج من البحث بمجموعة من النتائج، وطرح الباحث بعض التوصيات.

بينما استعرض الباحث أسلوب التحليل الإحصائي لإجابات عينة البحث على الاستمارات التي تم توزيعها على العينة، بالطرق والمقاييس والاختبارات المختلفة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وبرنامج اكسل، وشمل أيضا اختبار فروض البحث. كما استعرض الباحث أهم النتائج والتوصيات:

1. تواجه برامج التدريب التقني والإداري صعوبة التوفيق بين استيعاب الأعداد من الراغبين في الالتحاق ببرامج التدريب وبين الاحتياجات الفعلية لسوق العمل من هذه العناصر ، الأمر الذي يتطلب إيجاد نوع من التوازن بين الجانبين.
- 2 . تشير نتائج البحث أن الذين يشتغلون في الأجهزة الإدارية غير مؤهلين علميا بما يتمشى وفق تخصصاتهم.
- 3 . إن البرامج التدريبية يفترض أن تشمل كل العاملين وفق تخصصاتهم العلمية والعمال التي يقومون بها.

أما التوصيات:

- 1 . التوسع في الدورات التدريبية لمدربي المدربين لتنمية قدراتهم لتقديم أحدث المعلومات في المجال بصفة أكاديمية .
- 2 . التركيز علي زيادة الإنفاق لتنمية وتطوير المراكز المهنية العليا الخاصة برفع الكفاءة بالداخل.
- 3 . مشاركة المتدرب في تحديد الاحتياج التدريبي الخاص به في المجال الذي يحدده بنفسه.

Study Abstract

Thesis Title: Use of Training Strategy For Raising Employees' Efficiency.

Practical study about Employment and Technical Training Department in Libya, at (El-Mrghep El-Modja State).

The first principal purpose of this effort is to conduct Analytic practical study, and to investigate the extent of training and employment success at the Work and Vocational Training Department in Libya,(El-Marghep {Popular} Municipality as a sample).

The Second purpose is alleviating the difficulties and avoidance them there of, and finding solutions to enhance the training service level to promote the trainer's level. After study and investigation, problems and difficulties facing the department and the trainee, appeared clearly to the researcher, which leads to recommend the implementation of the research findings.

Employees play a decisive role in wellbeing of the institutions, and also the administration level, whatever its environment and work procedures may be. Through training, institutions can accomplish progress coping with the accelerating developments around them. The same thing is applied to the employees, as the employee must be aware of the nature of changes around them and act to tackle therewith, absorb them, and develop his skills, knowledge, and ability, less he will face a impasse that leads him to lag far behind in perpetual developing life.

This research focuses on the reality of training and its effect (feedback) ,and its scientific results , technical skills that assist developing and building the employees' capabilities inside the public institutions and companies, by initiating a proposed program that self-

pinpointing the training requirements by the employees themselves, not by the way of nomination by the direct seniors, which suits scientific developments, and modern international technology, and the use of computer to pinpoint the weak points and treat them thereof.

The subject of study is pivoted on the strategy of training and development and its role in promoting the employees efficiency and in motives to work for the Labour which embraces companies, public institutions and training institutions. The study lends its importance to its link to the work market for its significance in national economy, so, this study appeared as an effort to establish a system related to public sector in which a display of all employee's data and his role in the institution, his real requirements, how the training effect is transferred, the role of training centers in that, and offering some recommendations to the relevant authorities.

The study is built on the following hypothesis:

- 1- The efficient training has its effect on the employees' performance.
- 2- Training inefficiency leads to weak performance.
- 3- The efficient designing of training courses has its effect on nominated employees desire to attend the training courses.

The study sample is chosen as training beneficiaries from 2007-2009, a questionnaire is designed to cover all researches hypotheses applied on the sample that constitutes 35% of the whole population, the researcher applies the relative random sample method, he proved some hypothesis while disapprove others.

The researcher reaches some recommendations.

The researcher also reviews the statistical analysis method of the sample responses in the questionnaire, by the various methods, measures, and tests through the SPSS method, it also includes testing of the research hypothesis.

The researcher states the following results and recommendations:

- 1- Managerial and technical programs face the problem of how to balance between absorbing the desiring numbers of applicants to the training programs and the real needs of the labour market a matter that necessitates a sort of balance between both.
- 2- The research results indicate that training attendants are under the desired level.
- 3- The training programs should embrace all the personnel according to their specializations and works they do.

Recommendations:

- 1- Broadening the training courses for trainees' trainers to enhance their capabilities.
- 2- The focus should be on increasing spending on development of higher vocational training centres that enhance efficiency inside.
- 3- Participation of the trainee in specifying his training requirements in the area he appoints himself.

فهرست الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	مستخلص البحث
و	Abstract
ط	فهرست الموضوعات
ك	فهرست الجداول
م	فهرست الأشكال
1	مقدمة عامة
2	محتويات البحث
3	الإطار العام للبحث
3	مشكلة البحث
3	أهداف البحث
3	أهمية البحث
4	فرضيات البحث
4	مجتمع البحث
4	منهج البحث
5	مصادر بيانات البحث
5	حدود البحث
5	عينة البحث
6	الدراسات السابقة

	الفصل الأول: أدبيات الدراسة
13	المبحث الأول: التدريب وموقعة في علم الإدارة
15	المطلب الأول: مفهوم التدريب ومكانته في الإدارة
24	المطلب الثاني: أهمية التدريب وأهدافه وأساسياته
32	المطلب الثالث: التدريب للمستويات المختلفة في المؤسسة
	المبحث الثاني: البرامج التدريبية
40	المطلب الأول: برامج التدريب الأهداف والنوع.
53	المطلب الثاني: انتقال أثر التدريب وتحقيق فاعلية التدريب.
60	المطلب الثالث: المشاكل التي تواجه التدريب والمدربين
	المبحث الثالث: التدريب الإستراتيجي
64	المطلب الأول: علاقة التدريب بكفاءة العاملين
72	المطلب الثاني: أساليب التدريب الجيد
84	المطلب الثالث: ضعف إدارة التدريب وأثره على أداء العاملين
	الفصل الثاني: مراكز التدريب في ليبيا النشأة والأهداف.
91	المبحث الأول: رفع كفاءة العاملين والمدربين بشعبية المرقب.
108	المبحث الثاني: مراكز التدريب ورفع الكفاءة بالداخل والخارج والتعريف بأنواعها
133	المبحث الثالث: البرنامج المقترح للتدريب لتحديد الاحتياج التدريبي لرفع كفاءة المدربين وتطويرهم عن طريق المنظومة الآلية.
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية والنتائج والتوصيات
139	مقدمة
140	المبحث الأول: مجتمع وعينة الدراسة
142	المبحث الثاني: المنهجية التطبيقية
194	أوجه الاختلاف و التشابه بين البحث الحالي والدراسات السابقة
	الخاتمة
196	النتائج
201	التوصيات
204	المراجع والمصادر
210	الملاحق

فهرست الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	العلاقة بين المفاهيم الثلاثة	1
94	إحصائية بعدد المراكز التدريبية بشعبية المرقب	2
97	الأقسام الكهربائية والأقسام الميكانيكية والمدرسين الموجودين والعجز القائم وعدد المتدربين من الطلاب عام (2007)	3
106	تقدير عدد الطلبة الملتحقين بالتدريب المهني المتوسط	4
106	تقدير الطلب على الاستخدام وحجم الاستخدام في الاقتصاد الوطني 2010 - 2020 (بالآلاف مستخدم)	5
111	إحصائية مركز بنغازي خاصة بالمتدربين من 2005 - 2009	6
117	عدد الدورات والبرامج التدريبية للمركز الوطني للإدارة	7
124	دورات رفع الكفاءة بالمعهد العالي- مالطا	8
140	توصيف مصلحة العمل والتدريب المهني "التدريب الفني المتوسط" شعبية المرقب	9
140	المراكز المهنية العليا لرفع الكفاءة بالداخل والخارج	10
141	توصيف العينة	11
144	أسماء الأساتذة المحكمين	12
145	معاملات الثبات لأداة البحث (المتدربين) بطريقة إعادة الاختبار بفواصل زمني (أسبوعين) والصدق الذاتي لدى العينة الاستطلاعية	13
145	معاملات الثبات لأداة البحث (المتدربين) الذين تم ترشيحهم للدورات (بطريقة إعادة الاختبار بفواصل زمني (أسبوعين) والصدق الذاتي لدى العينة الاستطلاعية	14
148	مستويات الإجابة على أسئلة الاستبانة	15
148	متوسط إجابة المبحوثين في تقييم البرامج التدريبية	16
149	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي للمتدربين	17
150	توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية للمتدربين	18
152	توزيع العينة من حيث العمر للمتدربين	19
139	توزيع العينة من حيث الجنس للمتدربين	20
140	توزيع العينة حسب الجنسية للمتدربين	21
141	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة للمتدربين	22
142	توزيع العينة حسب الدورات المتحصل عليها للمتدربين	23
143	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي للمدرسين	24
144	توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية للمدرسين	25
145	توزيع العينة من حيث العمر للمدرسين	26
146	توزيع العينة من حيث الجنس للمدرسين	27

147	توزيع العينة حسب الجنسية للمدربين	28
148	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة للمدربين	29
149	توزيع العينة حسب الدورات المتحصل عليها للمدربين	30
150	المتوسط الحسابي والنسبة المئوية كأي تربيع (χ^2) لإجابات عينة الدراسة من المتدربين لمحور ما يتعلق بأداء المتدربين وبرنامج التدريب الجيد	31
154	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة البحث من المتدربين في محور الأسباب التي تؤثر في فاعلية التدريب من خلال ترشيح الشركة للمنتسبين في دورات تدريبية	32
155	المتوسط الحسابي والنسبة المئوية كأي تربيع (χ^2) لإجابات عينة الدراسة من المتدربين لمحور ضعف التدريب وعلاقته بنجاح العملية التدريبية	33
159	توزيع العينة حسب الجهة التي تقوم بدراسة الاحتياجات التدريبية	34
160	توزيع العينة حسب توفر الإمكانيات والوسائل	35
173	توزيع العينة حسب ملائمة مكان التدريب	36
174	توزيع العينة حسب الأساليب المتبعة في العملية التدريبية	37
175	توزيع العينة حسب أنواع التدريب	38
176	توزيع العينة حسب الفترة الزمنية وكفايتها لتحقيق الهدف من البرنامج	39
177	توزيع العينة حسب نقص أو قصور من تحقيق الهدف من التدريب	40
178	توزيع العينة حسب المقترحات	41
179	توزيع العينة حسب جدية المتدربين	42
180	توزيع العينة حسب عدم جدية المتدربين	43
181	يبين المتوسط الحسابي والنسبة المئوية كأي تربيع (χ^2) لإجابات عينة الدراسة من المتدربين لمحور جودة تصميم الدورات التدريبية	44
182	يبين المتوسط الحسابي والتكرارات لإجابات عينة البحث من المتدربين لمحور جودة التدريب	45
188	يوضح نوع الحوافز	46
189	يوضح توزيع العينة حسب كيفية التحاق المدربين بالدورات	47
190	توزيع العينة حسب الأساليب المتبعة في النشاط التدريبي	48
191	توزيع العينة حسب الأساليب المتبعة في النشاط التدريبي	49

فهرست الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	الحوافز	18
2	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي للمتدربين	150
3	توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية للمتدربين	151
4	توزيع العينة من حيث العمر للمتدربين	152
5	توزيع العينة من حيث الجنس للمتدربين	153
6	توزيع العينة حسب الجنسية للمتدربين	154
7	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة للمتدربين	155
8	توزيع العينة حسب الدورات المتحصل عليها للمتدربين	156
9	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي للمدربين	157
10	توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية للمدربين	158
11	توزيع العينة من حيث العمر للمدربين	159
12	توزيع العينة من حيث الجنس للمدربين	160
13	توزيع العينة حسب الجنسية للمدربين	161
14	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة للمدربين	162
15	توزيع العينة حسب الدورات المتحصل عليها للمدربين	163
16	توزيع العينة حسب الجهة التي تقوم بدراسة الاحتياجات التدريبية	173
17	توزيع العينة حسب توفر الإمكانيات والوسائل	174
18	توزيع العينة حسب ملائمة مكان التدريب	175
19	توزيع العينة حسب الأساليب المتبعة في العملية التدريبية	176
20	توزيع العينة حسب أنواع التدريب	177
21	توزيع العينة حسب الفترة الزمنية وكفايتها لتحقيق الهدف من البرنامج	178
22	توزيع العينة حسب نقص أو قصور من تحقيق الهدف من التدريب	179
23	توزيع العينة حسب المقترحات	180
24	توزيع العينة حسب جدية المتدربين	181
25	توزيع العينة حسب عدم جدية المتدربين	182
26	نوع الحوافز	188
27	يوضح توزيع العينة حسب كيفية التحاق المدربين بالدورات	189
28	توزيع العينة حسب الأساليب المتبعة في النشاط التدريبي	190
29	توزيع العينة حسب الأساليب المتبعة في النشاط التدريبي	191