

استراتيجية التدريب التحويلي لتوفير العمالة الفنية وأثره  
على كفاءة الأداء الكلي للمنظمة دراسة ميدانية مقارنة  
في قطاع الحديد والصلب المصرى والصينى  
محمد عبد الجواد عبد المولى كريم

**المخلص :**

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل استراتيجية التدريب التحويلي لتوفير العمالة الفنية وأثره على كفاءة الأداء الكلي للمنظمة، دراسة ميدانية مقارنة في قطاع الحديد والصلب المصرى والصينى، وتم صياغة ثلاثة فروض رئيسية، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية التدريب التحويلي لتوفير العمالة الفنية على كفاءة الأداء الكلي للمنظمة بشركات الحديد والصلب المصرية، ووجود تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية التدريب التحويلي لتوفير العمالة الفنية على كفاءة الأداء الكلي للمنظمة بشركات الحديد والصلب الصينية، ووجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين المسؤولين فى الشركات المصرية والمسؤولين بالشركات الصينية حول تأثير إستراتيجية التدريب التحويلي على كفاءة الأداء الكلي للمنظمة.

**Abstract:**

This study aims to study and analyze the transformative training strategy to provide technical employment and its impact on the efficiency of the overall performance of the organization, a comparative field study in the Egyptian and Chinese iron and steel sector, and three major hypotheses were formulated, and the results reached a significant effect between the transformative training strategy to provide technical employment And between the overall performance of the organization in the Egyptian iron and steel companies, and the presence of a significant significance effect between the transformational training strategy for providing

technical labor and the efficiency of the overall performance of the organization in the Chinese iron and steel companies, and the presence of significant significant differences between officials in Egyptian companies and officials in Chinese companies about the impact of the transformational training strategy On the efficiency of the overall performance of the organization.

### مقدمة :

إن الانفجار المعرفي وثورة الإتصالات، والتطور فى تكنولوجيا التعليم، وربط التعليم بسوق العمل للحد من البطالة التى يشهدها سوق العمل التقليدى، والتغير فى طبيعة المهن والوظائف، وتحويل العمالة اليدوية إلى عمالة آلية وماهرة، والنهوض بالإنتاج كماً وكيفاً، وزيادة المرونة والإستقرار، ورفع الروح المعنوية، وإكتساب المهارات والمعارف الفكرية والعملية، وتبادل الخبرات والمهارات الفردية والجماعية، وإستمرار الفجوة القائمة ما بين مخرجات التعليم وإحتياجات سوق العمل من المهارات، والتوجه نحو التوطين وإحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة، والحاجة لمواكبة التطورات التكنولوجية كان سبباً فى وجود التدريب التحويلي، لذلك يهدف هذا البحث إلى دراسة الإتجاهات الحديثة فى مجال التدريب المهنى والتحويلي، لمعرفة مدى إسهامه فى توفير العمالة الفنية.

### مصطلحات البحث

١- التدريب التحويلي: " هو الذى يجمع ما بين المعرفة ( المعلومات النظرية والعملية)، واكتساب مهارات العمل لتحقيق الأهداف بكفاءة.(القزاز، ٢٠١٨) (١)

٢- التدريب المهنى: نوع من التدريب بالأعمال اليدوية والميكانيكية أو مجال الحرف، وعادة ما يتم عن طريق العمال القدامى أو فى المعاهد الفنية ومراكز التدريب.(سلام، ٢٠١٧) (٢)

- ٣- الكفاءة: وهى مدى قدرة المنشآت على الإستخدام الأمثل للموارد الإقتصادية المتاحة لها فى التحقق من الأهداف المخطط إنجازها. (محمد، ٢٠١٠)<sup>(٣)</sup>
- ٤- الأداء: هو الكيفية التى يقوم بها العامل لأداء عمله ومقارنتها بالمعايير المطلوبة. (Wiesenhofer, 2015)<sup>(٤)</sup>

#### أولاً: الدراسات السابقة

- أ- المجموعة الأولى والتي اهتمت بإستراتيجية التدريب التحويلي:
- ١- دراسة (عبدالجليل، ٢٠١٤)<sup>(٥)</sup> بعنوان: دور الجامعة فى تفعيل التدريب التحويلي لتلبية إحتياجات سوق العمل فى ضوء خبرات بعض الدول (دراسة تحليلية)، والتي هدفت إلى التعرف على التدريب التحويلي وخبرات الدول للإستفادة منها، وتوصلت إلى تحليل الخبرات الأجنبية فى التدريب التحويلي، والتخطيط لإحتياجات سوق العمل.
- ٢- دراسة (Pilz & Li, 2014)<sup>(٦)</sup> بعنوان: تتبع آثار التعليم والتدريب المهني فى جميع أنحاء العالم؟: إستراتيجيات ومهارات تطوير الشركات الألمانية فى الولايات المتحدة الأمريكية والصين والهند، والتي هدفت إلى التركيز على السلوك المهني والتدريبي للشركات الألمانية فى الشركات التابعة لها فى الولايات المتحدة الأمريكية والصين والهند، وتوصلت إلى أهمية نظام التدريب المزدوج فى ألمانيا.
- ٣- دراسة (القزاز، اسماعيل، ٢٠١٨)<sup>(٧)</sup> بعنوان: درجة تطبيق كلية الهندسة بالجامعة الإسلامية بغزة للتدريب التحويلي من وجهة نظر طلبة الكلية، والتي هدفت إلى تقييم التدريب التحويلي من وجهة نظر طلبة الكلية، وتوصلت إلى أهمية إنشاء قاعدة بيانات عن سوق العمل وربط الخريج بهذه القاعدة للتواصل مع سوق العمل.

ب- المجموعة الثانية والتي اهتمت بكفاءة الأداء الكلي للمنظمة

١- دراسة ( Kuchero & Manokhina, 2017 )<sup>(٨)</sup> بعنوان : تقييم

برامج التدريب في شركات التصنيع الروسية، والتي هدفت إلى إستكشاف ملامح عملية تقييم أداء التدريب في التصنيع الروسى (دراسة تجريبية)، وتنفيذ برامج التدريب الفعالة في المشاريع الصناعية وتقييمها، وتوصلت إلى أهمية التركيز على مراحل تخطيط وتحليل وتقييم التدريب لتحقيق النتائج.

٢- دراسة ( Hu Liu, 2018 )<sup>(٩)</sup> بعنوان : قياس الكفاءة والفعالية والأداء العام

في صناعة البناء الصينية، والتي هدفت إلى تطوير قياس متزامن للأداء الكلي (مزيج من الأداء الفنى، والوظيفى، والتشغيلى، والتعبيرى) من خلال الكفاءة والفعالية في صناعة البناء والتشييد الصينية، وتوصلت إلى كفاءة وفعالية صناعة البناء في المنطقة الشرقية.

ج- المجموعة الثالثة والتي اهتمت بالدراسات التي تناولت العلاقة بين استراتيجية

التدريب التحويلي لتوفير العمالة الفنية وأثره على كفاءة الأداء الكلي للمنظمة.

١- دراسة ( بوختالة، زرقون، ٢٠١٥ )<sup>(١٠)</sup> بعنوان : دور قطاع صناعة الحديد

والصلب في تحقيق متطلبات التنمية الإقتصادية في الجزائر (دراسة إقتصادية تحليلية)، والتي هدفت إلى أهمية النهوض بالقطاع الصناعى الجزائرى في مجال الحديد والصلب، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة إدراك أهمية قطاع الحديد والصلب في الإقتصاد الوطنى.

٢- دراسة ( الأمين، ٢٠١٦ )<sup>(١١)</sup> بعنوان : أثر تدريب العمالة الوطنية على

الأداء في شركات مقاولات التشييد دراسة حالة الحدادة المسلحة في السودان، والتي هدفت إلى توضيح أثر التدريب على عمالة التشييد الوطنية على الأداء من حيث الجودة وزمن التشغيل والسلامة المهنية، ووضع نظام لقياس أثر التدريب على الأداء، وتوصلت إلى تفعيل دور التدريب للعمالة الوطنية التي تعمل في صناعة التشييد لتحسين الأداء.

### ٣- دراسة (Tetteh & others, 2017)<sup>(١٢)</sup> بعنوان: تأثير التدريب والتطوير

على أداء الموظفين (دراسة حالة، ميلكوم غانا المحدودة)، والتي هدفت إلى تحديد التدريب والتطوير للموظفين والوصول إلى تأثير هذه التدريبات وأساليب التطوير على أدائهم، وتوصلت إلى أهمية التركيز على التنمية والتدريب لتحسين مهارات الموظفين، مما له الأثر على الحد من دوران العمل، وزيادة الرضا الوظيفي والكفاءة، والإنتاجية.

#### د- التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

١- إستفادة هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء البعد النظرى والعملى، كما تم الإستفادة من نتائجها بمقارنتها مع نتائج هذه الدراسة لمعرفة مدى التوافق والإختلاف.

٢- إختبار العلاقة بين استراتيجية التدريب التحويلي، وكفاءة الأداء بشركات الحديد والصلب كمتغير تابع وذلك للكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين والإستفادة من ذلك لمعالجة الفجوة البحثية.

٣- تتميز هذه الدراسة عن غيرها بمجتمع الدراسة لأهمية شركات الحديد والصلب المصرى ومقارنته بالصينى والتي من خلالها يمكن تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

٤- الفجوة البحثية عدم وجود دراسة تشمل المتغيرين التابع والمستقل مع إختلاف التوقيت الزمنى.

#### ثانياً: الإطار العام للبحث

##### أ- الدراسة الإستطلاعية

تنصب تلك الدراسة على شركات الحديد والصلب، ويرجع الإختيار لهذا القطاع لأهمية نظرية وتطبيقية، فمن الناحية النظرية أن إختيار تلك الشركات يجعل الدراسة الحالية غير مماثلة للدراسات السابقة، ومن الناحية التطبيقية أهمية ذلك القطاع فى الإقتصاد المصرى والتي نوضحها فى النقاط التالية :

- ١- أشهر المنتجين للحديد الصلب فى العالم لعام ٢٠٠٩ هى الصين، حيث تمثل ١١ شركة بإنتاج يعادل ١٥٠ مليون طن، ومصر المركز ٤١ بإنتاج يبلغ ٣.٩ مليون طن سنوياً لشركة حديد عز Ezz. (الإتحاد العالمى للصلب)<sup>(١٣)</sup>
- ٢- سيطرة الصين فى إنتاج الصلب عام ٢٠١٥، حيث تأتى شركة هيستيل جروب فى المركز الثانى بإنتاج ٤٧,٧ مليون طن، وشركة باوستيل جروب فى المركز الخامس بإنتاج ٣٤,٩ مليون طن، كما سجلت شركات صناعة الصلب ١٥ مليار يوان (٢.٢ مليار دولار) من الأرباح فى الأشهر الستة الأولى من عام ٢٠١٦، وفى مارس عام ٢٠١٧ ارتفع إنتاج الصلب فى الصين بنسبة ١.٨% ليبلغ ٧٢ مليون طن، وفى الربع الأول بلغ الإنتاج ٢٠١.١ مليون طن، كما أن أهم الدول المستهلكة للصلب المخصوص هى: الصين، وقد سجلت صناعة الحديد والصلب الصينية نمواً فى إيرادات الأعمال بنسبة ١٠.٥% على أساس سنوى فى الربع الأول، وزاد إنتاج الصلب الخام بنسبة ٩.٩% ليصل إلى ٢٣١ مليون طن، فى حين بلغ إنتاج الصلب ٢٦٩ مليار طن، وصادراته ١٧.٠٣ مليون طن، فى حين انخفضت الواردات نحو ٢.٩ مليون طن، بنسبة ١٦.١%، كما بلغت أرباح الحديد والصلب الصينية عام ٢٠١٩ بالربع الأول ١.٩١ تريليون يوان. (وكالة الأنباء الصينية، ٢٠١٩)<sup>(١٤)</sup>
- ٣- أهم الشركات الصينية للصلب شركة هيستيل وهى مؤسسة مملوكة للدولة، تأسست عام ٢٠٠٨، والمعروفة بإسم Hesteel Group أو Hegang، وشركة باوستيل الصينية، المملوكة للدولة، تأسست عام ١٩٧٨ المعروفة بإسم Baowu، تنتج الصلب المقاوم للصدأ والفولاذ السبيكى والفولاذ الكربونى، وتُعد Baowu ثانى أكبر منتج للصلب فى العالم، حيث يبلغ إنتاجها السنوى ٣٥ مليون طن، وإيراداتها السنوية ٢١.٥ مليار دولار، وقد احتلت المرتبة الخامسة عالمياً من حيث حجم الإنتاج فى ٢٠١٥، والمرتبة الثانية فى الصين مقابل ٣٤.٩٣٨ مليون طن متري.

٤- من اتجاه آخر تعاني مصر من ضعف التدريب التحويلي والمهني لعدم الإهتمام به.

وقد اتضح للباحث وجود قصور في إدراك العديد من المسؤولين بقطاع الحديد والصلب المصرى عن أهمية التدريب التحويلي والمهني مما ادى إلى سوء التخطيط له، والنفور من الإلتحاق به، والقصور في إيجاد العمالة الفنية الماهرة مما يؤدي إلى تعطل الإنتاج.

#### ب- مشكلة البحث

تتصدر المشكلة في عدم كفاءة الأداء بقطاع الحديد والصلب المصرى لعدم كفاءة التدريب التحويلي والمهني، لذلك نحتاج لإستراتيجية للتدريب التحويلي والمهني لتوفير العمالة الفنية، حيث أصبحت الآن الشركات والمصانع تعاني من نقص العمالة الفنية مما يؤدي لتوقف خطوط الإنتاج.

#### ج- أهمية البحث

##### ١- من الناحية العلمية :

١/١ يساعد البحث على إثراء الأساليب الفكرية والعملية للتعرف على أسباب نقص العمالة الفنية، واستراتيجية التدريب التحويلي لرفع الأداء في شركات الحديد والصلب.

٢/١ التعرف على أبعاد التدريب التحويلي، ومدى إرتباطه بكفاءة الأداء الكلى للمنظمة.

##### ٢- من الناحية التطبيقية :

١/٢ ربط الناحية العلمية للتدريب التحويلي بالناحية التطبيقية للتعرف على مشكلات الشركات من نقص العمالة الفنية المدربة، ووضع إستراتيجيات للعلاج.

٢/٢ تظهر أهمية البحث في التعرف على أهمية قطاع الحديد والصلب المصرى ومدى مساهمته في الإقتصاد المصرى، ومقارنة ذلك بالحديد والصلب الصينى.

#### د- أهداف البحث

الهدف الأساسي من البحث دراسة إستراتيجية التدريب التحويلي وأثر ذلك على كفاءة الأداء الكلى للمنظمة، وينبثق من ذلك الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية هي :

- ١- دراسة التدريب التحويلي والمهني لتوفير العمالة الفنية فى قطاع الحديد والصلب المصرى والصينى وكفاءة الأداء والعلاقة بينهم.
- ٢- التعرف على دور التدريب التحويلي فى تحسين كفاءة الأداء بقطاع الحديد والصلب.

#### هـ- فروض البحث

الفرض الرئيسى الأول: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين إستراتيجية التدريب التحويلي وبين كفاءة الأداء الكلى للمنظمة بشركات الحديد والصلب المصرية، ومنه الفروض التالية:

- ١- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية التدريب التحويلي على جودة المنتج بشركات الحديد والصلب المصرية.
- ٢- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية التدريب التحويلي على الصورة الذهنية بشركات الحديد والصلب المصرية.
- ٣- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية التدريب التحويلي على رضا العملاء بشركات الحديد والصلب المصرية.
- ٤- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية التدريب التحويلي على رضا العاملين بشركات الحديد والصلب المصرية.

الفرض الرئيسى الثانى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية التدريب التحويلي على كفاءة الأداء الكلى للمنظمة بشركات الحديد والصلب الصينية، وينبثق منه أربع فروض مثل الفروض السابقة بالتطبيق على قطاع الحديد والصلب الصينى.

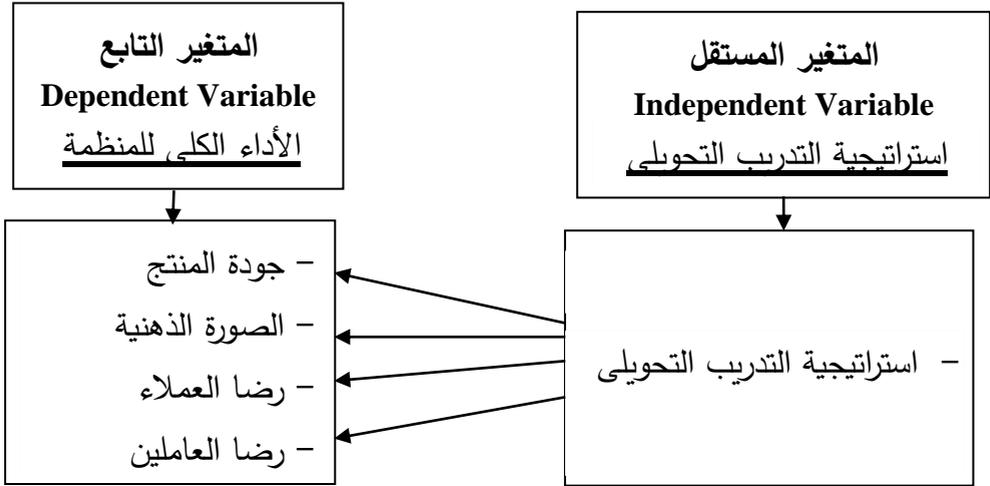
استراتيجية التدريب التحويلي لتوفير العمالة الفنية وأثره على كفاءة الأداء الكلي للمنظمة ...

د/ محمد عبد الجواد عبد المولى كريم

الفرض الرئيسي الثالث: يوجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين المسؤولين في الشركات المصرية والمسؤولين بالشركات الصينية حول تأثير استراتيجية التدريب التحويلي على كفاءة الأداء الكلي للمنظمة.

و- نموذج متغيرات البحث :

شكل رقم (١) نموذج مقترح للدراسة ( العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة)



المصدر/ من إعداد الباحث

## ى- حدود البحث

- ١- الحدود الموضوعية : يقتصر البحث على دراسة وتحليل استراتيجية التدريب التحويلي وأثره على كفاءة الأداء الكلى للمنظمة فى قطاع الحديد والصلب.
- ٢- الحدود البشرية : يقتصر البحث على الإدارة العليا، والوسطى ، والدنيا من العمال.
- ٣- الحدود المكانية : يقتصر هذا البحث على شركات الحديد والصلب بمحافظة السويس بجمهورية مصر العربية، مقارنة بالحديد والصلب الصينى.
- ٤- الحدود الزمانية : تم تناول البحث عام ٢٠٢٠.

## ثالثاً: الإطار النظرى للبحث

### أ- استراتيجية التدريب التحويلي

التدريب التحويلي هو إعادة تحويل فئة مؤهلة مسبقاً لوظائف بها فائض فى العاملين وليس لها أعمال محددة لتصبح قادرة على ممارسة مهنة أخرى تتطلبها العملية التعليمية، حيث يكسب المتدرب معارف ومهارات فى مجال أو تخصص آخر يمكنه من أداء أعباء التخصص الجديد.(كردى، ٢٠١٠) (١٥)

ويراه الباحث بأنه عملية منظمة محورها الفرد، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية أو ذهنية لمقابلة إحتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها العمل.

### ١- أهمية التدريب التحويلي

- ١/١ يساهم فى توجيه فائض العمالة وتأهيلهم للعمل فى التخصصات التى تواجه عجزاً.
- ٢/١ تحقيق الإستغلال الأمثل للطاقات الكامنة والغير مستغلة داخل المؤسسات التعليمية وتحويلها إلى طاقات فعالة فى إتجاه زيادة الإنتاجية والجودة.
- ٣/١ زيادة الولاء المؤسسى والحفاظ على البعد الإجتماعى للإفراد.
- ٤/١ يساهم فى تعزيز مصالح الدولة والمؤسسات التعليمية وذلك بتقليل معدلات البطالة، وإعادة توجيه وتوزيع العاملين الذين يفقدون وظائفهم إلى مسارات وظيفية أخرى.

٦/١ إعداد المتدرب لتولى وظيفة جديدة أو القيام بواجبات جديدة، ويهتم بإعادة تأهيل العامل الذى كان قد سبق تدريبه، أو تعلم مهنة ما، وتم تحويله إلى مهنة أخرى.

٧/١ تهيئة قدرات المتدرب للتعامل مع متطلبات المستقبل وتحولاته، وإعادة تشكيل قدرته.

## ٢- التحديات التى تواجه التدريب المهنى والتحويلي فى مصر

١/٢ النظرة المتدنية للتدريب التحويلي بين فئات المجتمع، ولا يوجد تنسيق وتكامل بينه وبين المدارس الفنية والمصانع والشركات، وغياب التنسيق والتعاون بين الهيئات.

٢/٢ تعانى عملية التدريب والتشغيل فى مصر من غياب رؤية قومية وخطة واضحة للإحتياجات التدريبية، كما لا يوجد تقييم ومتابعة للخريجين.

٣/٢ عدم وجود قاعدة بيانات عن سوق العمل وإحتياجاته، وعن مراكز التدريب فى مصر.

٤/٢ تنسم عملية التدريب فى أغلب الأحيان بإنخفاض كفاءتها، بسبب نقص الكوادر من المدربين الأكفاء مما يحول دون نقل وإكتساب المعارف والمهارات، مع ضعف مشاركة القطاع الخاص فى تصميم البرامج، وضعف إدارة بعض مراكز التدريب، وهو الأمر الذى ينعكس فى عدم الإستغلال الأمثل لتلك المراكز. (عبد المعطى، ٢٠١٠) (١٦)

٥/٢ تعانى عملية التدريب فى مصر من غياب آلية لتقييم عملية التدريب ومخرجاتها لمعرفة مدى إستفادتهم وهو الأمر الذى ساهم فى عدم تطوير عملية التدريب.

ويُظهر الشكل التالى الفرق بين التعليم والتدريب المهنى والتقنى فى الوطن العربى والدول المتقدمة.

جدول رقم (١) الفرق بين التعليم والتدريب المهني والتقني في الوطن العربي والدول المتقدمة

التعليم والتدريب المهني والتقني في الوطن العربي	التعليم والتدريب المهني والتقني في الدول المتقدمة
١- ضعف الاستراتيجيات التي يتم السير عليها في معظم الدول العربية، وإن وجدت لا يتم تقييمها لمعالجة الانحرافات، مع ضعف مساهمة القطاع الخاص.	١- تهتم الدول المتقدمة ببرامج التدريب المهني والتقني لإعداد المهارات.
٢- غياب منافسة المخرجات	٢- إرتباط مؤسسات التدريب المهني والتقني بسوق العمل إرتباطاً مباشراً.
٣- لا يشارك القطاع الخاص في دعم مؤسسات التعليم والتدريب المهني بالهيئات المالية مثل الأجهزة الحديثة ودفع أجور المدربين لزيادة تأهيلهم بإستثناء الأردن ومصر.	٣- مرونة التعليم والتدريب المهني والتقني بحيث يتيح المشاركة بالبرامج التدريبية وفقاً للوقت الذي يناسبه.
	٤- الإستجابة لمتغيرات الطلب على المهارات الفنية في سوق العمل.
	٥- ترتبط معظم مؤسسات التدريب المهني والتقني بمؤسسات خاصة مما يجعلها في موضع المنافسة الدائمة في سوق التعليم والتدريب.
	٦- تنفيذ برامج التدريب يتم إما في العمل أو داخل مؤسسات التعليم والتدريب المهني أو كلاهما.
	٧- تشارك الحكومات في دعم مؤسسات التعليم والتدريب المهني ببيئات مالية ومادية تصل ٥٠% من الموازنة السنوية.
	٨- يشارك القطاع الخاص في دعم مؤسسات التعليم والتدريب المهني بالهيئات المالية مثل الأجهزة والمعدات للتقنيات الحديثة.
	٩- تتميز مؤسسات التعليم والتدريب المهني بإنتاجها السلعي والخدمي.

المصدر/ من إعداد الباحث في ضوء<sup>(١٧)</sup> : محمد عبدالله الهاشمي، فهد سالم الهاجري، تطوير بيئة عمل ورش التدريب بمعاهد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، معهد التدريب المهني، المعهد الإنشائي، المعهد الصناعي صباح السالم، دراسة ميدانية، الهيئة العامة للتخطيط التطبيقي والتدريب، ٢٠١٧، ص ١٦.

٣- ضوابط وأسس نجاح إستراتيجية التدريب التحويلي

١/٣ إبراز الخصائص والمهارات التي يجب أن يكتسبها الفرد في مساره الوظيفي لتنمية قدراته.

٢/٣ التكامل بين مختلف المؤسسات الإقتصادية والإجتماعية والمنظومة التعليمية في إطار تعاون وثيق بين المؤسسة التعليمية وكافة المؤسسات التي يمكن التنسيق فيما بينها لتصميم هذه البرامج وتنفيذها لمواجهة احتياجات العملية التعليمية.(الشافعي، ٢٠١٦)<sup>(١٨)</sup>

٣/٣ الرغبة في تجسير الفجوة بين جهات التعليم والتأهيل وبين جهات التوظيف من خلال تحقيق الموازنة بين مستوى مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل. (سالم، ٢٠٠٧) <sup>(١٩)</sup>

٤/٣ معرفة المعوقات التي تواجه برامج التدريب التحويلي والتي يمكن تقسيمها إلى ( معوقات تنظيمية : أنظمة ولوائح، ومعوقات مادية : وهي التي تتعلق بالتجهيزات والنواحى المالية)، ومعرفة الآليات التي تزيد من فاعلية برامج التدريب التحويلي والتي يمكن تقسيمها إلى ( آليات تتعلق بالجوانب التدريبية والتأهيلية، وآليات تتعلق بالجوانب التنظيمية) لعلاجها.

٥/٣ تكثيف برامج التدريب التحويلي وتنويعها وإشاعة ثقافتها فى القطاعين العام والخاص.

٧/٣ إيجاد لجان مشتركة بين القطاع الخاص وقطاعات الإعداد والتأهيل، وسوق العمل، بما يحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية لسد حاجات سوق العمل. ( بن على، ٢٠١٧) <sup>(٢٠)</sup>

٨/٣ بناء مناهج تربوية مع التدريب العملى على المهارات اللازمة للتوظيف، والشراكة مع الحكومة والقطاع الخاص، مما يؤدي إلى استراتيجية فعالة للعمل. (Dimoska, 2019) <sup>(٢١)</sup>

#### ب- كفاءة الأداء الكلى

يعانى سوق العمل من غياب مستويات العمالة الحرفية والصناعية عموماً، وتحديد مواصفاتها ومعاييرها، لغياب التدريب التحويلي والمهني، بينما تعاني مواقع الإنتاج من نقص الجودة لمداخلتها البشرية التي هي مخرجات النظام التعليمي والتربوي، حيث يبدو غياب الترابط بين المنظومتين التدريب التحويلي والمهني والتعليم الفني ومنظومة العمل، فلا بد من تحديد الاحتياجات التدريبية لسوق العمل وتحويلها إلى مراكز تدريبية مهنية، بما يحقق النمو الإقتصادى.

## ج- أثر استراتيجية التدريب التحويلي لتوفير العمالة الفنية على كفاءة الأداء الكلي للمنظمة

### ١- أثر استراتيجية التدريب التحويلي على جودة المنتج:

يعمل التدريب التحويلي على تحويل الفرد من مهنة إلى أخرى يحتاجها سوق العمل، فيجمع ما بين التعليم الجامعي والتدريب لمهنة جديدة تؤهله لسوق العمل، فإذا كان التدريب التحويلي كفاء من حيث البرامج والإعداد كان الناتج منه خريج متميز في العملية الإنتاجية، كما أن التدريب المهني يساعد ويساهم في تحويل الجانب النظري والعلمي إلى عملي، من خلال التدريب في المصانع والشركات، وذلك التدريب يرفع من قدرة العامل في العمل مما يساهم في رفع جودة المنتج. (حلب، ٢٠١٢) (٢٢)

### ٢- أثر استراتيجية التدريب التحويلي على الصورة الذهنية للمنظمة:

هناك عوامل نجاح للتدريب التحويلي ومنها الإستثمار الكفؤ في التعليم والتدريب وكفاءة سوق العمل والتعلم مدى الحياة، والاندماج الإجتماعي، والمساواة الإجتماعية، وتحسين صورة ومكانة مراكز التدريب والتعليم المهني والتقني، كما أن هناك علاقة بين الأداء ورفع كفاءة الأداء وبين تدريب وتأهيل الموارد البشرية، كما أن الهدف الأساسي لأي منظمة هو تحسين صورتها الذهنية وتوطيد علاقتها مع المجتمع، ويرتبط التدريب التحويلي مع الصورة الذهنية للمنظمة من حيث الصورة الذهنية المأخوذة عن برامج التدريب التحويلي والمهني، والصورة الذهنية للخريجين من حيث المهارة والعلم، فكلما كان الخريجين على مهارة عالية، حسب إحتياجات سوق العمل زاد ذلك من تحسين الصورة الذهنية للمنظمة في الإنتاجية والأداء. (مياح&الكنج، ٢٠١٤) (٢٣)

### ٣- أثر استراتيجية التدريب التحويلي على رضا العملاء:

إن التدريب التحويلي يؤثر على رضا العملاء من خلال أن السوق يحتاج إلى عمالة ماهرة في أقسام معينة، فيتم تدريبهم مهنيًا إذا كانوا في نفس الأقسام، ليزداد الجانب النظري مع العملي، أو يتم تحويلهم من قسم لآخر أو تحويل مسارهم التعليمي أو العملي لما تحتاجه المنظمة، ويحتاجه سوق العمل، فإذا تميزوا في الجانب التدريبي المهني، أو التحويلي من مهنة إلى أخرى أدى ذلك إلى زيادة الإنتاجية بالجودة المطلوبة مما يؤدي إلى رضا العملاء.

### ٤- أثر استراتيجية التدريب التحويلي على رضا العاملين:

عندما يكون التدريب موازي لمتطلبات العمل من خلال البرامج التدريبية المهنية، ويحصل العامل على هذه التدريبات بشكل علمي وعملي فإنه يشعر بالرضا الوظيفي لأنه أصبح يفهم عمله ويتجاوز صعوبات العمل، كما أن التدريب التحويلي يساعد العامل على النقل من وظيفة إلى أخرى تحتاجها المنظمة، ويحتاجها سوق العمل، فإذا انتقل العامل إلى مكان يناسبه مهارياً وألحق بوظيفة تشبع حاجاته المادية وغير المادية، فإن ذلك يؤدي إلى الرضا الوظيفي مما يزيد إنتاجه، فعندما يحصل على العمل يشعر بالرضا. (Klosters,2014)<sup>(٢٤)</sup>

كما أن دور المنظمة في عملية التخطيط للتدريب المهني الإمداد بالمعلومات عن الوظيفة، وتقديم التعليم والتدريب، ودور المدير التقييم والتوجيه، أما دور العامل التقييم الذاتي، أي تكامل للمسار لإنتاج عمالة ماهرة. (جادالرب، ٢٠٢٠)<sup>(٢٥)</sup>

### ٥- تجارب محلية وعالمية

١/٥ غانا : تأهيل جميع المعاهد الفنية والمهنية، وتحديث برامج المؤسسات الفنية المهنية لكي تتماشى مع الصناعة، وذلك بهدف جعل الطلب على التعليم التقني المهني ملائماً لإحتياجات الصناعات. (Boateng,2012)<sup>(٢٦)</sup>

٢/٥ العراق : خفض معدل البطالة إلى ٦%، ورفع معدل المشاركة فى النشاط الإقتصادي ليصل إلى ٥٠% عام ٢٠١٧ من خلال برامج تمكينية ومناهج تعليمية لتنمية مهارات العاطلين لدخول سوق العمل، مع تطوير منظومة معلومات سوق العمل، والتنسيق مع المراكز العلمية والبحثية لتحديد المشاكل التى تواجهها، ورفع إنتاجية العمل من خلال تطوير مراكز التدريب المهني بما يلبى إحتياجات سوق العمل. (العكايشي، ٢٠١٦) (٢٧)

٣/٥ السعودية: قامت بتبنى التدريب التحويلي للخريجين الذين لا يحتاجهم سوق العمل بمهاراتهم الحالية، وإكسابهم مهارات جديدة تتناسب مع سوق العمل. (العنزى، ٢٠١٦) (٢٨)

كما قامت بعمل خطط لتنمية التعليم الفنى والتدريب، على النحو الآتى:

- ركزت خطة التنمية الثالثة على تغيير النظرة إتجاه الحرف المهنية، واليدوى.
- ركزت خطة التنمية الرابعة على إستكمال مراكز التدريب والإعداد المهني.
- ركزت خطة التنمية الخامسة على تطوير نظام التعليم الفنى والتدريب المهني.
- ركزت الخطة السادسة على إتخاذ الوسائل الكفيلة بمعالجة المعوقات، وذلك من خلال التكامل بين التعليم العام والتأهيل والمهني. (بن مناور، ٢٠١٨) (٢٩)

#### رابعاً: منهجية الدراسة

##### أ- أسلوب الدراسة

- ١- المصادر الثانوية: تم الإعتماد على المكتبات، والدراسات والدوريات والمقالات، والإنترنت.
- ٢- المصادر الأولية: تم جمعها من الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية بشركات الحديد والصلب.

استراتيجية التدريب التحويلي لتوفير العمالة الفنية وأثره على كفاءة الأداء الطلي للمنظمة ...

د/ محمد عبد الجواد عبد المولى كريمة

## ب- مجتمع وعينة الدراسة

جدول رقم (٢) توزيع عينة الدراسة

الدولة	الشركة	الإدارة العليا	العينة	العاملين	العينة
مصر	العز الدخيلة للصلب بالسويس	١٥	حصر شامل	٢٣٠٠	١١٤
	السويس للصلب	١٧		٣٠٠٠	١٤٧
	العتال (الوطنية للصلب)	٧		٣٦٥	١٨
	المصرية للصلب	٩		٤١١	٢٠
	السويس للصناعات الحديدية الكومي	٧		٣٠٠	١٥
	مصر الوطنية للصلب الجارحي عتاقة	٧		٣٧٧	١٨
	حديد المصريين بالسويس	١١		٧٠٠	٣٥
	المجموع	٧٣		٧٤٥٣	٣٦٧
الصين	باوستيل جروب Baosteel Group	٢٥	حصر شامل	١٣٠٠٠٠	١٩٧
	هيسنيل جروب Histeel Group	٢٣		١٢٤٠٠٠	١٨٧
		المجموع	٤٨		٢٥٤٠٠٠

ج- التحليل الإحصائي : تم استخدام الحاسب الآلي بالإعتماد على برنامج الاجتماعية SPSS.

١- معاملات الصدق والثبات لإستبيان الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية

جدول رقم (٣) نتائج معامل الصدق والثبات لأبعاد استبيان الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية

المتغير	الإدارة العليا		الإدارة الوسطى والتنفيذية	
	معامل الثبات	معامل الصدق	معامل الثبات	معامل الصدق
بُعد استراتيجية التدريب التحويلي	٠,٧٦٤	٠,٩٣٧	٠,٨٤٩	٠,٩٢١
أبعاد كفاءة الأداء الكلي للمنظمة	٠,٨٧٨	٠,٨٧٤	٠,٧٥٣	٠,٨٦٨
جميع فقرات الإستبيان	٠,٨٢٥	٠,٩٠٨	٠,٨٠٢	٠,٨٩٦

المصدر/ من إعداد الباحث

استراتيجية التدريب التحويلي لتوفير العمالة الفنية وأثره على كفاءة الأداء الطلي للمنظمة ...

د/ محمد عبد الجواد عبد المولى كريم

#### د- نتائج إختبارات الفروض

١- إختبارات الفرض الرئيسي الأول للدراسة: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإستراتيجية التدريب التحويلي على كفاءة الأداء الكلي للمنظمة بشركات الحديد والصلب المصرية"، وينبثق منه:

١/١ الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإستراتيجية التدريب التحويلي على جودة المنتج بشركات الحديد والصلب المصرية.  
١/١/١ معامل الارتباط:

جدول رقم (٤) معامل الارتباط للفرض الفرعي الأول

المتغير	الاختبار	إستراتيجية التدريب التحويلي	جودة المنتج
إستراتيجية التدريب التحويلي	معامل الارتباط	١	٠.٨٥٦
	المعنوية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠

المصدر/ من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

٢/١/١ معامل التحديد:

جدول رقم (٥) معامل التحديد للفرض الفرعي الأول

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
إستراتيجية التدريب التحويلي	٠.٧٣٣	٠.٧٣١	١.٦٣٠٤١

المصدر/ من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

استراتيجية التدريب التحويلي لتوفير العمالة الفنية وأثره على كفاءة الأداء الطلى للمنظمة ...

د/ محمد عبد الجواد عبد المولى كريم

### ٣/١/١ تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (٦) تحليل التباين للفرض الفرعى الأول

المعنوية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	البيان
٠.٠٠٠	١٣٤.٥٣	٣٥٧.٦١٨	١	٣٥٧.٦٢	الإندثار
		٢.٦٥٨	٣٠٠	٧٩٧.٤٧	البواقى
			٣٠١	١١٥٥.١	المجموع

المصدر/ من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائى.

٤/١/١ تحليل الإندثار:

جدول رقم (٧) تحليل نتائج الإندثار للفرض الفرعى الأول

المعنوية	اختبار ت	المعيارية	المعاملات الغير معيارية		النموذج
		بيتا	الخطأ المعيارى	بيتا	
٠.٠٠٠	١٥.٠٩ ٦	٠.٨٥٦	٠.٥٥٢	٨.٣٣٥	الثابت
٠.٠٠٠	١١.٥٩ ٩		٠.٠٣٢	٠.٥٧٤	إستراتيجية التدريب التحويلى

٢/١ الفرض الفرعى الثانى: " يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإستراتيجية التدريب التحويلى على الصورة الذهنية بشركات الحديد والصلب المصرية".

١/٢/١ معامل الارتباط:

جدول رقم (٨) معامل الارتباط للفرض الفرعى الثانى

الصورة الذهنية	إستراتيجية التدريب التحويلى	الإختبار	المتغير
٠.٧٨٦	١	معامل الارتباط	إستراتيجية التدريب التحويلى
٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	المعنوية	

المصدر/ من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائى.

استراتيجية التدريب التحويلي لتوفير العمالة الفنية وأثره على كفاءة الأداء الطلى للمنظمة ...

د/ محمد عبد الجواد عبد المولى كريم

### ٢/٢/١ معامل التحديد:

جدول رقم (٩) معامل التحديد للفرض الفرعى الثانى

الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	المتغير المستقل
١.٦٩٥٣٨	٠.٦١٦	٠.٦١٨	إستراتيجية التدريب التحويلي

المصدر/ من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائى.

### ٣/٢/١ تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (١٠) تحليل التباين للفرض الفرعى الثانى

المعنوية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	البيان
٠.٠٠٠	١٠٠.٠٠٤	٠.٠١٢	١	٠.٠١٢	الإنحدار
		٢.٨٧٤	٣٠٠	٨٦٢.٢٩	اليواقى
			٣٠١	٨٦٢.٣١	المجموع

المصدر/ من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائى.

### ٤/٢/١ تحليل الإنحدار:

جدول رقم (١١) تحليل نتائج الإنحدار للفرض الفرعى الثانى

المعنوية	اختبارات	المعاملات الغير معيارية		النموذج
		المعيارية بيتا	الخطأ المعيارى بيتا	
٠.٠٠٠	٢٨.٥٦٦	٠.٧٨٦	٠.٥٧٤	الثابت
٠.٠٠٠	١٢.٦٤		٠.١٣٤	٠.٤٠٢

المصدر/ من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائى.

٣/١ الفرض الفرعى الثالث: " يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإستراتيجية التدريب التحويلي على رضا العملاء بشركات الحديد والصلب المصرية".

استراتيجية التدريب التحويلي لتوفير العمالة الفنية وأثره على كفاءة الأداء الطلي للمنظمة ...

د/ محمد عبد الجواد عبد المولى كريم

١/٣/١ معامل الارتباط:

جدول رقم (١٢) معامل الارتباط للفرض الفرعي الثالث

المتغير	الاختبار	إستراتيجية التدريب التحويلي	رضا العملاء
إستراتيجية التدريب التحويلي	معامل الارتباط	١	٠.٥٣٤
	المعنوية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠

المصدر/ من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

٢/٣/١ معامل التحديد:

جدول رقم (١٣) معامل التحديد للفرض الفرعي الثالث

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
إستراتيجية التدريب التحويلي	٠.٢٨٥	٠.٢٨٢	١.٢٥٥٧١

المصدر/ من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

٣/٣/١ تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (١٤) تحليل التباين للفرض الفرعي الثالث

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	١٨٨.٤٣	١	١٨٨.٤٢٨	١١٩.٥	٠.٠٠٠
البواقي	٤٧٣.٠٥	٣٠٠	١.٥٧٧		
المجموع	٦٦١.٤٧	٣٠١			

المصدر/ من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

استراتيجية التدريب التحويلي لتوفير العمالة الفنية وأثره على كفاءة الأداء الطلي للمنظمة ...

د/ محمد عبد الجواد عبد المولى كريمة

### ٤/٣/١ تحليل الإنحدار:

#### جدول رقم (١٥) تحليل نتائج الإنحدار للفرض الفرعي الثالث

المعنوية	اختبارات	المعيارية	المعاملات الغير معيارية		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	
٠.٠٠٠	٢٠.٢٨٥	٠.٥٣٤	٠.٤٢٥	٨.٦١٤	الثابت
٠.٠٠٠	١٠.٩٣٢		٠.٠٢٥	٠.٢٧٢	إستراتيجية التدريب التحويلي

المصدر/ من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

٤/١ الفرض الفرعي الرابع: " يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإستراتيجية التدريب التحويلي على رضا العاملين بشركات الحديد والصلب المصرية".

### ١/٤/١ معامل الارتباط:

#### جدول رقم (١٦) معامل الارتباط للفرض الفرعي الرابع

المتغير	الاختبار	إستراتيجية التدريب التحويلي	رضا العاملين
إستراتيجية التدريب التحويلي	معامل الارتباط	١	٠.٨٠١
	المعنوية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

### ٢/٤/١ معامل التحديد:

#### جدول رقم (١٧) معامل التحديد للفرض الفرعي الرابع

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد	الخطأ المعياري
إستراتيجية التدريب التحويلي	٠.٦٤١	٠.٦٣٩	٤.٥٠٦٢

المصدر/ من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

٣/٤/١ تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (١٨) تحليل التباين للفرض الفرعى الرابع

المعنوية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	البيان
٠.٠٠٠	٢٣.٤٢	٠.٣٩٩	١	٠.٣٩٩	الانحدار
		١.٧٠٧	٣٠٠	٥١٢	البواقي
			٣٠١	٥١٢.٤	المجموع

المصدر/ من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائى.

٤/٤/١ تحليل الإنحدار:

جدول رقم (١٩) تحليل نتائج الإنحدار للفرض الفرعى الرابع

المعنوية	اختبارات	المعاملات الغير معيارية		النموذج
		المعيارية بيتا	الخطا المعياري بيتا	
٠.٠٠٠	٣٥.٨١٥	٠.٨٠١	١.٧٤٦	الثابت
٠.٠٠٠	١٤.٦٣٥		٠.٠٨٨	٠.٦٤١

المصدر/ من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائى.

ونستنتج من الجداول السابقة أن مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" والإنحدار فى الفروض الفرعية الأربعة أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعنى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب التحويلي على جودة المنتج والصورة الذهنية ورضا العملاء ورضا العاملين، وإشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعنى أنه توجد علاقة ارتباط طردية، وقيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الإنحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعنى إمكانية الإعتماد على نموذج الإنحدار وتعميم نتائج العينة على المجتمع، وقيم معامل Beta تشير إلى أن استراتيجية التدريب التحويلي تؤثر فى جودة المنتج والصورة الذهنية ورضا العملاء ورضا العاملين، لذلك تم قبول الفروض الفرعية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإستراتيجية التدريب التحويلي على جودة المنتج بشركات الحديد والصلب المصرية.  
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التدريب التحويلي على الصورة الذهنية بشركات الحديد والصلب المصرية.  
يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإستراتيجية التدريب التحويلي على رضا العملاء بشركات الحديد والصلب المصرية.  
يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإستراتيجية التدريب التحويلي على رضا العاملين بشركات الحديد والصلب المصرية.  
مما يعنى قبول الفرض الرئيس الأول القائل: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجية التدريب التحويلي على كفاءة الأداء الكلى للمنظمة بشركات الحديد والصلب المصرية.

٢- اختبارات الفرض الرئيسى الثانى للدراسة: " يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجية التدريب التحويلي على كفاءة الأداء الكلى للمنظمة بشركات الحديد والصلب الصينية".

#### ١/٢ معامل الارتباط:

#### جدول رقم (٢٠) معامل الارتباط للفرض الرئيسى الثانى

المتغير	الاختبار	إستراتيجية التدريب التحويلي	كفاءة الأداء الكلى
إستراتيجية التدريب التحويلي	معامل الارتباط	١	٠.٨٢٦
	المعنوية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠

المصدر/ إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائى.

#### ٢/٢ معامل التحديد:

#### جدول رقم (٢١) معامل التحديد للفرض الرئيسى الثانى

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
إستراتيجية التدريب التحويلي	٠.٦٨٢	٠.٦٨١	٣.١٢٨٥٢

المصدر/ إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائى.

### ٣/٢ تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (٢٢) تحليل التباين للفرض الرئيسي الثاني

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الإنحدار	٣٥٣.٦٤	١	٣٥٣.٦٣٦	٣٦.١٣١	٠.٠٠٠
البواقي	٢٩٧٥.٤	٣٠٤	٩.٧٨٨		
المجموع	٣٣٢٩.١	٣٠٥			

المصدر/ إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

### ٤/٢ تحليل الإنحدار:

جدول رقم (٢٣) تحليل نتائج الإنحدار للفرض الرئيسي الثاني

المعنوية	اختبارات	المعيارية	المعاملات الغير معيارية		النموذج
			بيتا	الخطأ المعياري	
٠.٠٠٠	١٤.٦٤٥	٠.٨٢٦	٣.٧٦٥	٥٥.١٣٤	الثابت
٠.٠٠٠	٦.٠١١		٠.٠٧٥	٠.٤٤٨	إستراتيجية التدريب التحويلي

المصدر/ من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

نستنتج أن مستوى الدلالة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" والإنحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعنى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب التحويلي على كفاءة الأداء الكلي للمنظمة، وإشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعنى أنه توجد علاقة ارتباط طردية، وقيمة مستوى المعنوية لإختبار معادلة الإنحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعنى الإعتماد على نموذج الإنحدار وتعميم نتائج العينة على المجتمع، وقيم Beta تشير إلى أن إستراتيجية التدريب التحويلي تؤثر فى كفاءة الأداء الكلي للمنظمة، لذلك تم قبول الفرض: " يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإستراتيجية التدريب التحويلي على كفاءة الأداء الكلي للمنظمة بشركات الحديد والصلب الصينية".

٣- اختبارات الفرض الرئيسي الثالث للدراسة: يوجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين المسؤولين فى الشركات المصرية والمسؤولين بالشركات الصينية حول تأثير استراتيجية التدريب التحويلي على كفاءة الأداء الكلى للمنظمة.  
جدول رقم (٢٤) نتائج اختبار التباين للمسؤولين فى الشركات المصرية والشركات الصينية حول تأثير استراتيجية التدريب التحويلي على كفاءة الأداء الكلى للمنظمة

المجال	الإدارة	المتوسطات		قيمة الاختبار	المعنوية
		الشركات المصرية	الشركات الصينية		
إستراتيجية التدريب التحويلي	العليا	٣.٣٨	٣.٣٨	٠.٠٠٨	٠.٩٢٨
	الوسطى والتنفيذية	٣.٣٧	٣.٣٩	٠.١٨٣	٠.٦٦٩
جودة المنتج	العليا	٣.٣٨	٣.٣٦	٠.٠٥٩	٠.٨٠٩
	الوسطى والتنفيذية	٣.٣٥	٣.٣٨	٠.٥١٥	٠.٤٧٣
الصورة الذهنية	العليا	٤.٠٣	٤.٠٢	٠.٠٠٩	٠.٩٢٥
	الوسطى والتنفيذية	٣.٨٧	٤.٠١	٣١.٥٠٢	٠.٠٠٠
رضا العملاء	العليا	٤.٠١	٤.٠٤	٠.٣٣٠	٠.٥٦٧
	الوسطى والتنفيذية	٤.٠٥	٣.٩٧	١١.٤٣٣	٠.٠٠١
رضا العاملين	العليا	٤.٢٨	٤.٢٥	٠.٢٦١	٠.٦١١
	الوسطى والتنفيذية	٤.١١	٤.١٧	٢.٨٤١	٠.٠٩٢

المصدر/ من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائى.  
يتضح من الجدول أن قيم F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والقيمة الإحتمالية لإختبار التباين أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) مما يوضح وجود فروق معنوية بين إستجابات فئات المبحوثين لمحاو (إستراتيجية التدريب التحويلي) مما يدل على وجود فروق معنوية بين فئات الدراسة من الإدارة العليا فى الشركات المصرية والشركات الصينية حول تلك الأبعاد، كما يتضح أن قيم F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والقيمة الإحتمالية لاختبار التباين أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات فئات المبحوثين لمحاو (إستراتيجية التدريب التحويلي، الصورة الذهنية، رضا العملاء) مما يدل على وجود فروق معنوية بين فئات الدراسة من الإدارة الوسطى والتنفيذية فى الشركات المصرية

والشركات الصينية حول تلك الأبعاد، وكذلك يتبين أن قيم  $F$  المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية كما أن القيمة الاحتمالية لإختبار التباين أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥) لإستجابات فئات المبحوثين لمحاور (جودة المنتج، رضا العاملين) مما يدل على عدم وجود اختلافات معنوية بين فئات الدراسة فى الشركات المصرية والشركات الصينية حول تلك الأبعاد، لذلك يمكن للباحث من خلال ما سبق تم قبول الفرض الرئيسى الثالث من فروض الدراسة جزئياً القائل: " يوجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين المسؤولين فى الشركات المصرية والمسؤولين بالشركات الصينية حول تأثير استراتيجية التدريب التحويلي على كفاءة الأداء الكلى للمنظمة".

#### خامساً: النتائج والتوصيات

##### ١- النتائج

- ١/١ تشير النتائج إلى قبول الفرض الأول الرئيسى والثانى، وقبول الثالث جزئياً، حيث يوجد علاقة للتدريب التحويلي على كفاءة الأداء الكلى للمنظمة، من جودة المنتج والصورة الذهنية ورضا العملاء ورضا العاملين للمنظمة، فكلما كان التدريب التحويلي ذو كفاءة عالية أنتج منه عمالة ماهرة يساهمون فى رفع الإنتاجية، والصورة الذهنية للشركة.
- ٢/١ أهمية التدريب التحويلي فى نهضة الدولة إقتصادياً، لذلك لا بد من تخصيص موارد مالية كافية لذلك النوع من التدريب، وذلك من خلال مشاركة القطاع الخاص مالياً.
- ٣/١ لا بد من إقامة المؤتمرات للتعريف بالتدريب التحويلي وأهميته فى رفع إقتصاد الدولة.
- ٤/١ أهمية دمج مناهج التدريب التحويلي بمتطلبات السوق، مع مشاركة القطاع الخاص، مع الإهتمام بقطاع الحديد والصلب من خلال توفير العمالة الفنية الماهرة.

٥/١ تشير النتائج إلى أهمية برامج التدريب التحويلي والتطبيق العملي بالمصنع، وأهمية تعاون المصانع مع مراكز التدريب. مع الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة.

## ٢- التوصيات

١/٢ التوازن والتكامل ما بين التعليم الفني والتعليم الفني الجامعي والتدريب التحويلي.

٣/٢ الإهتمام بالعاملين من خلال تدريبهم مهنياً للحصول على الوظيفة حسب متطلبات سوق العمل، أو تحويل الموظفين إلى وظيفة أخرى على حسب الإحتياجات.

٤/٢ لا بد أن تهتم الدولة بالتدريب المهني، والتدريب التحويلي وبرامجه، مما ينشأ عنه عمالة ماهرة ترفع جودة المنتج وتواكب التكنولوجيا، وتسير على ركب سوق العمل.

٥/٢ الإهتمام بقطاع الحديد والصلب من خلال توفير العمالة الفنية المتدربة مهارياً.

## المراجع:

١- عبير عدنان القزاز، حاتم إبراهيم اسماعيل، درجة تطبيق كلية الهندسة بالجامعة الإسلامية بغزة للتدريب التحويلي من وجهة نظر طلبة الكلية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد السادس والعشرون، العدد السادس، ٢٠١٨، ص ٥٦١.

٢- فريد سلام، دور آلية التدريب في تنمية مهارات القوى العاملة، مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية - جامعة الهضاب- سطيف ٢، العدد العاشر، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع - الجزائر، ٢٠١٧، ص ٢٢١.

٣- محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء(دراسة قطاع الاتصالات السودانية) رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، فبراير ٢٠١٠، ص ١٢٠. ١٢٢.

4-Teanette Wiesenhofer, Impelementing And Establishing Useful Employee Performance Evaluation Ptactices For Tempe Municipal Court : What Employee Performance Institute For Court Manngement Court Evecutive Development Program 2015, pp34.

- ٥- رباح رمزي عبدالجليل، دور الجامعة في تفعيل التدريب التحويلي لتلبية احتياجات سوق العمل في ضوء خبرات بعض الدول ( دراسة تحليلية)، بحث منشور، مجلة العلوم التربوية، العدد الرابع، المجلد الأول، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٢٠١٤، ص ص ٦٩٣-٧٠٤.
- 6-Matthias Pilz, Junmin Li, "Tracing Teutonic footprints in VET around the world? : The skills development strategies of German companies in the USA, China and India", European Journal of Training and Development, Vol. 38 ,No: 8, (2014), pp. 745-763.
- ٧- عبيد عدنان القزاز، حاتم إبراهيم اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ٥٥٦، ص ٥٨٤.
- 8- Dmitry Kucherov, Daria Manokhina, "Evaluation of training programs in Russian manufacturing companies", European Journal of Training and Development, Vol. 41 No: 2,(2017) pp. 119-143
- 9-Xiancun Hu, Chunlu Liu Measuring efficiency, effectiveness and overall performance in the Chinese construction industry, Article in Engineering Construction & Architectural Management, School of Architecture and Built Environment, Deakin University Geelong, Australia, Emerald Publishing Limited, Vol. 25, NO: 6, 26 July 2018, pp.780-797.
- ١٠- سمير بوختالة، محمد زرقون، دور قطاع صناعة الحديد والصلب في تحقيق متطلبات التنمية الاقتصادية في الجزائر، (دراسة اقتصادية تحليلية)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد الثاني، ٢٠١٥، ص ٢، ص ٨٨.
- ١١- صابر السر محمد الأمين أثر تدريب العمالة الوطنية على الأداء في شركات مقاولات التشييد: دراسة حالة الحدادة المسلحة في السودان، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية العلوم الهندسية، السودان، ٢٠١٦.
- 12-Stephen Tetteh, Wu Ci Sheng, Liu Duan Yong,Opata Christian Narh, and Opata Emmanuel Sackitey, Sichuan Province, P.R.CThe Impact of Training and Development on Employees' Performance (A CASE ,STUDY OF MILLICOM GHANA LIMITED-TIGO),International Journal of Information Research and Review, Article,Vol. 04, No, 01, January, 2017 , pp. 3482 -3487.
- ١٣ - موقع الاتحاد العالمي للصلب، قائمة الدول حسب الإنتاج من عام ٢٠٠٧ إلى ٢٠١١.

<https://www.worldsteel.org/index.php?action=publicationdetail&id=81>

- ١٤- وكالة الأنباء الصينية، متاح في السبت ١١/٥/٢٠١٩، الساعة ٧:٤٣ م.
- ١٥- أحمد السيد كردى، أهمية التدريب فى تطوير العملية التعليمية، ٢٤ أكتوبر، ٢٠١٠
- [www.google.com](http://www.google.com)، متاح فى الأربعاء ١١/١١/٢٠١٧، الساعة ٨م.
- ١٦- أحمد حسين عبد المعطى، خطة استراتيجية لتطوير التعليم الفنى لتحقيق متطلبات سوق العمل باستخدام تحليل SWOT، مجلة كلية التربية، أسيوط، المجلد ٢٦، العدد ١، يناير ٢٠١٠، ص ٢٤٧-٢٥٠.
- ١٧- محمد عبدالله الهاشمى، فهد سالم الهاجرى، تطوير بيئة عمل ورش التدريب بمعاهد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، معهد التدريب المهني، المعهد الإنشائي، المعهد الصناعي صباح السالم، دراسة ميدانية، الهيئة العامة للتخطيط التطبيقي والتدريب، ٢٠١٧، ص ١٦.
- ١٨- إبراهيم محمد الشافى، تخطيط التدريب الفنى والمهني بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربى، سلسلة الدراسات الاجتماعية والعمالية، المكتب التنفيذى بمجلس وزارة العمل ومجلس وزراء الشؤون الإجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، البحرين، العدد المائة وخمسة، يناير ٢٠١٦، ٣٥.
- ١٩- أسامة بن سليمان سالم القتمى، برامج التدريب التحويلي المنفذة فى مراكز خدمة المجتمع والتعليم المستمر بالجامعات وكليات التقنية السعودية وقدرتها على تحقيق الموائمة بين مخرجات المؤسسات، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، ٢٠٠٧.
- ٢٠- إعتدال بنت عبدالرحمن بن على حجازى، أثر التدريب التحويلي فى الحد من ظاهرة البطالة بين خريجات الكليات العلمية فى المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، المنصورة، المجلد الثالث، العدد الثامن والسبعون، يناير ٢٠١٢، ص ٢١٣.
- 21-Ana Dimoska, The role of regional horticulture Technical and Vocational Education and Training in the graduates' employability and employment outcomes Insights from Ethiopia, Faculty of Geosciences, Utrecht University, Department of Human Geography and Spatial Planning, International Development Studies, 18-04-2019, pp15-37.
- ٢٢- شادى حلب، واقع التعليم المهني والتقني ومشكلاته فى الوطن العربى، دراسة حالة (الجمهورية العربية السورية)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد الثانى، العدد الثامن والعشرون، ٢٠١٢، ص ٢٠.

٢٣- على ميا، ربي عزت الكنج، أثر التأهيل والتدريب المستمر على تحسين كفاءة الموارد البشرية ، دراسة مقارنة على بعض شركات القطاع العام والخاص في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الثالث، ٢٠١٤، ص ٢٠٢.

24- Davos -Klosters, Global Agenda Council on Employment, Matching Skills and Labour Market Needs Building Social Partnerships for Better Skills and Better Jobs, World Economic Forum, Switzerland, January 2014,pp3-8.

٢٥- سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات صناعة قادة المستقبل "قادة القادة يصنعون القادة"، القاهرة، مطابع دار الكتاب الحديث، ٢٠٢٠، ص ٢٠٥.

26-Christina Boateng, Restructuring Vocational and Technical Education in Ghana: The Role of Leadership Development, International Journal of Humanities and Social Science Vol.2 No. 4, Special Issue – February 2012,pp 108-113.

٢٧- صاحب نعمه العكايشي، رائد جواد كاظم الجناحي ، سياسة التوظيف في العراق للفترة من (٢٠٠٣ إلى ٢٠١٢ ) إشكاليات وتحديات : مجلة الغرى للعلوم الإقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة الكوفة ، العراق، العدد ٣٨، ٢٠١٦، ص ص ٥٤-٦٧.

٢٨- أمل خلف العنزى، الجدوى الإقتصادية للتعليم في المملكة العربية السعودية، دراسة التكلفة والعائد من التعليم، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد السابع والستون، أغسطس ٢٠١٦، ص ص ٣٣٣-٣٣٧.

٢٩- فهد بن عايد بن مناور الردادى، عمر بن عبد الله بن سلمان السميرى، دور مبادرة التأهيل التقنى والمهنى فى تنمية اتجاهات طلبة المرحلة الثانوية نحو العمل التقنى والمهنى، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الملك سعود ، السعودية، العدد الثانى والستون، سبتمبر ٢٠١٨، ص ص ٣٤-٣٦.