

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريرج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم إقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة موارد بشرية
من إعداد الطالبتين:

- الاسم واللقب: شحمي منال

- الاسم واللقب: العامري حنان

بغنوان:

دور التدريب في تعزيز إنتاجية العاملين في المؤسسة

(دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيكس - وحدة إنتاج الثلجات-)

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	الرتبة	الاسم واللقب:
مشرفا	الرتبة	الاسم واللقب: بايموت يوغرطة
مناقشا	الرتبة	الاسم واللقب:

السنة الجامعية: 2026/2025



الإهداء

(وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

الحمد لله عند البدء وعند الختام فما تنأهى درب ولا ختم جهد ولا سعي إلا بفضلله.

فمن قال أنا لها نالها وأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها.

ها أنا اليوم أتوج اللحظات الأخيرة من هذا الطريق بعد تعب ومشقة دامت سنوات في سبيل الحلم والعلم حملت في طياتها أمنيات الليالي وأصبحت اليوم قرّة عين ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجني بشهادة الماستر أقطف ثمار تعبى وارفعت قبعتي بكل فخر فاللهم لك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا لأنك وفقّتي لإتمام هذا النجاح وتحقيق حلمي.

وبكل حب اهدي ثمرة تخرجني:

إلى التي جعل الجنة تحت أقدامها إلى من اضاءت في ليالي العتمة طريقي إلى من ظلت دعواتها تضم اسمي قطعت على نفسي عهداً بأنني لن اخذلها أبدا طالما عشت (أمي)
إلى الرجل الذي كرس حياته من أجل حياته من أجل أن اكبر وضحي براحة أيامه لأجل راحتى وسهر الليالي ليصنع لي مستقبلا أفضل (أبي)
إلى من كان لنا سنداً في كل الأوقات وملاذاً نلجأ إليه في الشدائد إلى القلب الطيب الذي لم يبخل علينا يوماً بدعمه وحنانه حفظك الله وأطال في عمرك وجزأك عنا كل خير (جدي)
إلى من شاركوني كل لحظة في حياتي في الحزن والفرح في الصعاب والنجاحات إلى وجودهم دعماً وسنداً لا ينتهي (فايزة هاجر صابر هبة وصال).
إلى ملاكي الصغير إلا فرحة قلبي ونور أيامي إلا من ضحكاته تعم البيت سعادة وفرحاً ادعوا أن يحفظك دائماً ويمدّدكما بالسعادة (تيم ايلين)

إلى نفسي الطموحة التي لم تستسلم وإكملت الطريق رغم تعبها رغم أن جسدها كاد أن يضعف ورغم الالم الذي كان في قلبها وروحها شكراً لك على إصرارك على شجاعتك وعلى كل خطوة خطوتها رغم الصعاب.

شحمي منال

الإهداء

"وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا"

إيماناً بأن طريق الألف ميل يبدأ بخطوة وبأن كل نجاح عظيم خلفه قلوب عظيمة، أهدي مذكرتي هذه:

إلى والدتي العزيزة ..صاحبة القلب الذي لا يمل من العطاء . إليك يا من زرعت في الطموح وسقيت روعي بالأمل هذا الجهد المتواضع هو قطرة في بحر إحسانك فجزاك الله عني خير ما يجزي به أما عن ولدها.

إلى والدي الكريم ..الذي أفنى زهرة شبابه ليراني في هذا المقام إليك يا من علمتني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر وأن العزيمة هي مفتاح كل مستحيل أهدي إليك هذا الإنجاز كعربون محبة ووفاء آملا أن أكون قد رفعت رأسك عالياً.

إلى جدتي الغالية..ريحانة البيت وبركته، من علمتني معنى الرضا والسكينة، أهدي إليك هذا العمل تقديرا لدعواتك الطاهرة التي كانت تفتح لي الأبواب الموصدة وتلازم خطاي في كل حين.

إلى أخي وأختي ..نبض قلبي وسندي الحقيقي، أنتم من كنتم تخففون عني وطأة الدراسة، وتزرعون الابتسامة على وجهي حين يشتد التعب إليكم أهدي فرحتي الكبرى، فأنتم شركاء هذا الإنجاز بكل تفاصيله.

إلى عائلتي التي هي وطني الصغير .. أهديكم هذا العمل راجيتا من الله أن يتقبله مني ويجعله علماً يُنتفع به عائلة العامري.

وفاءً لوعودٍ قطعتها على نفسي في لحظات التعب، وتقديرا لذاك الشغف الذي لم يخب بريقه يوما... أهدي هذا الإنجاز لنفسي؛ لقلبي الذي اتسع لكل تلك الضغوط، ولعقلي الذي لم يتوقف عن التساؤل والبحث. إليك يا "أنا"، يا من كنت خير رفيق في رحلة العلم، هذا الثمر هو غرس يديك، فافخري بما صنعت.

العامري حنان

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تنال الدرجات والصلاة والسلام على خير معلم للناس
الخير محمد صلى الله عليه وسلم.

نتقدم بخالص الامتنان إلى أستاذي المشرف الفاضل بايموت يوغرطة، الذي كان نعم الموجه والقُدوة فقد
كان لتوجيهاته الدقيقة ودعمه المستمر أثرا بالغ في تقويم مسار الدراسة وإثرائها فله منا كل الثناء والتقدير.
كما نتقدم بخالص الشكر لأعضاء لجنة المناقشة الموقرين، لتقبلهم بقبول قراءة هذه المذكرة وتقويمها
وإننا نعتر بوقوفهم على هذا العمل، وأثمن سلفا ملحوظاتكم العلمية التي ستضيفنا بلا شك قيمة مضافة
وتصوب مسار هذه الدراسة.

وفي الختام نتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى إدارة وموظفي مؤسسة كوندور، الذين فتحوا لنا أبوابهم ولم
يدخروا جهدا في مد يد العون، ونخص بالذكر كل من ساهم في تزويدنا بالبيانات والوثائق اللازمة مما كان
له الأثر في إنجاز الجانب التطبيقي من هذه الدراسة بدقة وواقعية.

لكم منا كل التقدير والإحترام

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب بأبعاده (مدخلات التدريب، الدافعية والمناخ التنظيمي للتدريب، مخرجات التدريب، ونقل أثر التدريب إلى العمل) في تعزيز إنتاجية العاملين بوحدة أعمال الثلاجات بمؤسسة كوندور إلكترونيكس ببرج بوعريرج، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وإستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعطيات من عينة قصدية قدرت ب (40) إطارا في الوحدة محل الدراسة، جرت معالجة البيانات وتحليلها إحصائيا بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار لإختبار الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للتدريب بأبعاده المجتمعة في تعزيز إنتاجية العاملين في الوحدة محل الدراسة، كما أظهرت النتائج أن الاهتمام بالدافعية والمناخ التنظيمي الملائم ونقل أثر التدريب إلى واقع العمل يساهم بشكل جوهري في رفع كفاءة وفعالية الأداء، وتقليل الأخطاء المهنية مما ينعكس إيجابا على الإنتاجية الكلية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التدريب، إنتاجية العاملين، كوندور إلكترونيكس.

Abstract

This study aimed to identify the role of training across its dimensions (training inputs, motivation and organizational climate for training, training outputs, and transfer of training training to work) in enhancing employee productivity at the Refrigerator Business Unit of Condor Electronics in Bordj Bou Arréridj. To achieve the study's objectives and test its hypotheses, a descriptive-analytical approach was adopted. A questionnaire was utilized as the primary tool for data collection, distributed to a purposive sample of executives and workers within the studied unit. The data were processed and analyzed statistically using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), using simple regression analysis for hypothesis testing.

The study revealed several key results, most notably: the existence of a statistically significant effect at the significance level (0,05) of training, with its combined dimensions, on enhancing employee productivity in the studied unit. Furthermore, the findings indicated that focusing on motivation, providing an appropriate organizational climate, and ensuring the transfer of training training to the workplace substantially contribute to improving performance efficiency and effectiveness, and reducing professional errors, which positively impacts the overall productivity of the enterprise.

Keywords: Training, Employee Productivity, Condor Electronics.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
–	الإهداء
–	شكر وعرفان
II	ملخص الدراسة
I	قائمة المحتويات
II	قائمة الجداول
II	قائمة الأشكال
II	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
04	الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدريب وإنتاجية العاملين
05	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتدريب والإنتاجية
06	المطلب الأول: ماهية التدريب
19	المطلب الثاني: ماهية إنتاجية العاملين
36	المطلب الثالث: دور التدريب في تحسين إنتاجية العاملين
39	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
39	المطلب الأول: الرسائل الجامعية باللغة العربية
42	المطلب الثاني: الرسائل الجامعية باللغة الانجليزية
45	خلاصة الفصل
46	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة دراسة حالة وحدة إنتاج الثلجات - مؤسسة كوندور الكترونيكس ب ب ع -
47	تمهيد
48	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
48	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة محل الدراسة
53	المطلب الثاني: أدوات ومنهجية الدراسات الميدانية
55	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
55	المطلب الأول: تحليل الخصائص الشخصية والمهنية لعينة الدراسة
60	المطلب الثاني: عرض وتحليل اجابات أفراد العينة حول محاور التدريب والانتاجية
67	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المتوصل اليها

73	خلاصة الفصل
75	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	فهرس المحتويات

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	المقارنة بين دراستنا والرسائل الجامعية باللغة العربية	41
02	المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة	44
03	مقياس سلم ليكارة الخماسي	54
04	نتائج اختبار ثبات الإستبيان	54
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	55
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	56
07	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	57
08	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	58
09	اجابات الاسئلة ودلالاتها	59
10	التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد مدخلات التدريب.	60
11	التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الدافعية والمناخ التنظيمي للتدريب.	61
12	التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد مخرجات التدريب.	62
13	التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد نقل اثر التدريب الى العمل	63
14	التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد إنتاجية العاملين.	64

15	نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر مدخلات التدريب على إنتاجية العاملين	66
16	نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر الدافعية والمناخ التنظيمي للتدريب على إنتاجية العاملين.	67
17	نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس مخرجات التدريب على إنتاجية العاملين.	68
18	نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس نقل اثر التدريب الى العمل على إنتاجية العاملين.	68
19	نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر التدريب على إنتاجية العاملين.	69
20	نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر التدريب على الانتاجية بعد حذف الثابت	70
21	الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه أبعاد محور التدريب ومحور إنتاجية العاملين.	70

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	يمثل نموذج الدراسة	
02	يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور	41
03	يمثل الهيكل التنظيمي لوحدة أعمال الثلاث	44
04	تمثيل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	54
05	تمثيل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	54
06	تمثيل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	55
07	تمثيل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	56

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	أداة الدراسة	
02	مخرجات SPSS	

مقدمة

في بيئة تتسم بالديناميكية والتغير المستمر، أصبحت المؤسسات في حاجة ماسة إلى تطوير قدراتها لمواكبة هذه التحولات، وهو ما جعل الإهتمام بالموارد البشرية أحد أهم العوامل المؤثرة في تحقيق التميز المؤسسي و يعد التدريب أحد أهم الأدوات الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية حيث يساهم في تطوير مهارات العاملين وتعزيز بمعارفهم المهنية بما يضمن قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل المتجددة كما يساهم في تحسين كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء المهنية، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الأداء الأمثل. ومع تسارع التطور التكنولوجي لم يعد التدريب مجرد خيار بل أصبح ضرورة ملحة تفرضها طبيعة العمل الحديثة، بهدف تمكين العاملين من التكيف مع المتغيرات.

بناء على ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه التدريب في تحسين إنتاجية العاملين وذلك من خلال دراسة واقع التدريب داخل المؤسسة وتحليل مدى تأثيره على الأداء والإنتاجية مع تقديم مجموعة من التوصيات لتعزيز فعالية العملية التدريبية بما يعزز إنتاجية العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

أ- إشكالية الدراسة: على ضوء ما سبق تمحورت إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يؤثر التدريب في تعزيز إنتاجية العاملين في وحدة إنتاج الثلاجات بمؤسسة كوندور إلكترونيكس من وجهة نظر الإطارات؟

من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل يوجد أثر لمدخلات التدريب على إنتاجية العاملين في وحدة إنتاج الثلاجات بمؤسسة كوندور إلكترونيكس من وجهة نظر الإطارات؟

2- هل يوجد أثر لدافعية والمناخ التنظيمي للتدريب على إنتاجية العاملين في وحدة إنتاج الثلاجات بمؤسسة كوندور إلكترونيكس من وجهة نظر الإطارات؟

3- هل يوجد أثر لمخرجات التدريب على إنتاجية العاملين في وحدة إنتاج الثلاجات بمؤسسة كوندور إلكترونيكس من وجهة نظر الإطارات؟

4- هل يوجد نقل أثر للتدريب إلى العمل على إنتاجية العاملين في وحدة إنتاج بمؤسسة كوندور إلكترونيكس من وجهة نظر الإطارات؟

ب- فرضيات الدراسة: للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على إشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمدخلات التدريب على إنتاجية العاملين في وحدة إنتاج الثلاجات بمؤسسة كوندور إلكترونيكس من وجهة نظر الإطارات.

2- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لدافعية والمناخ التنظيمي للتدريب على إنتاجية العاملين في وحدة إنتاج الثلاجات بمؤسسة كوندور إلكترونيكس من وجهة نظر الإطارات.

3- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمخرجات التدريب على إنتاجية العاملين في وحدة إنتاج الثلاجات بمؤسسة كوندور إلكترونيكس من وجهة نظر الإطارات.

4- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لنقل أثر التدريب إلى العمل على إنتاجية العاملين في وحدة إنتاج الثلاجات بمؤسسة كوندور إلكترونيكس من وجهة نظر الإطارات.

ت- الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على إنتاجية العاملين في وحدة أعمال الثلاجات بمؤسسة كوندور إلكترونيكس من وجهة نظر الإطارات.

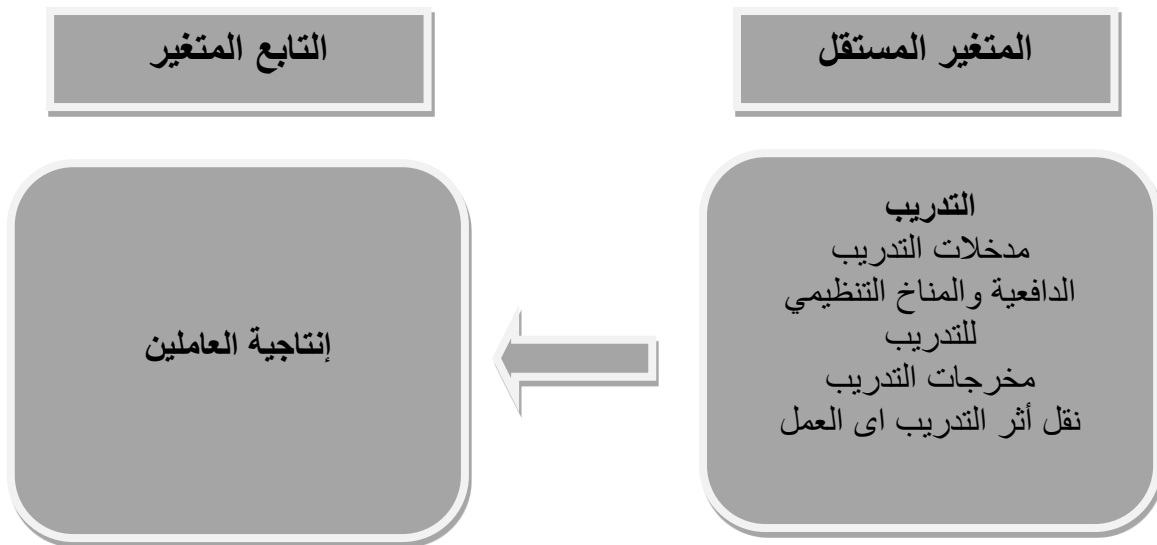
ث- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذا البحث من كونه يتناول أحد المفاهيم المعاصرة المتمثل في الإنتاجية باعتبارها أحد المؤشرات الرئيسية لقياس أداء المؤسسات وتحقيق نجاحها وإستمرارها، في ظل ظروف إقتصادية تتسم بالديناميكية والتحديث المستمر، كما يلعب التدريب دورا حيويا في تطوير المورد البشري عن طريق رفع كفاءة العاملين وتحسين مستويات أدائهم مما يؤدي بشكل مباشر إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق التميز في المؤسسة.

ج- أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على واقع التدريب في المؤسسة؛
 - 2- محاولة معرفة العلاقة بين تدريب الموارد البشرية وتعزيز إنتاجية العاملين؛
 - 3- إبراز أثر التدريب الفعال في رفع إنتاجية العاملين؛
 - 4- توضيح أهمية المناخ التنظيمي ودافعية العامل في تفعيل دور التدريب في تعزيز الانتاجية؛
 - 5- التعرف على أنواع وأساليب التدريب المعتمدة في مؤسسة كوندور ومدى ملاءمتها لطبيعة العمل.
- ح- نموذج الدراسة:

الشكل الأول: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين

* المتغير المستقل: يمثل التدريب، ويضم الأبعاد التالية:

- مدخلات التدريب؛
 - الدافعية والمناخ التنظيمي للتدريب؛
 - مخرجات التدريب؛
 - نقل أثر التدريب إلى العمل.
- * المتغير التابع: ويمثله إنتاجية العاملين.

خ- منهج الدراسة:

في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، وهو المنهج الأكثر إستخداما وشيوعا في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وفي الجانب التطبيقي من خلال أسلوب دراسة حالة وقد تم الإعتماد على الأداة البحثية التالية: الإستبيان في معالجة الفصل التطبيقي من خلال تصميم الاستمارة وتوزيعها على العاملين بالمؤسسة محل الدراسة بهدف تحليل آرائهم حول واقع التدريب وأثره على إنتاجيتهم كما تم إستخدام الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الإستبيان وإختبار الفرضيات بالإعتماد على برنامج (SPSS) من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة تدعم موضوع الدراسة.

د- حدود الدراسة:

- 1- الحدود الموضوعية: دراسة دور التدريب في تعزيز إنتاجية العاملين في المؤسسة.
 - 2- الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة في السداسي الأول من سنة 2025.
 - 3- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة كوندور إلكترونيكس وحدة أعمال الثلاجات إقليم ولاية برج بوعرييج.
 - 4- الحدود البشرية: إطارات وحدة أعمال الثلاجات لمؤسسة كوندور إلكترونيكس.
- ذ- أسباب إختيار الموضوع: هناك عدة أسباب لإختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:

- 1- إمكانية تطبيق الدراسة ميدانيا داخل مؤسسة كوندور مما يعزز الجانب العملي للدراسة ويزيد من مصداقيتها؛
- 2- الرغبة في تسليط الضوء على أهمية الإستثمار في المورد البشري كأهم أصول المؤسسة الاقتصادية الحديثة؛
- 3- تسهم الرغبة في إثراء الرصيد المعرفي في تعميق الفهم المرتبط بأثر التدريب، مع التركيز على نتائجه في الأداء الفعلي بدل الإكتفاء بالجوانب النظرية فقط.

ر- صعوبات الدراسة:

- 1- ندرة المراجع العربية المتخصصة في موضوع إنتاجية العاملين؛
- 2- صعوبة عزل أثر التدريب على إنتاجية العاملين عن غيره من المؤثرات؛
- 3- صعوبة التوفيق بين إعداد المذكرة وبصفتنا طالبيتين متربصتين بمؤسسة كوندور وحدة أعمال الثلاجات في نفس الوقت.

ز- **هيكل الدراسة:** للإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للموضوع، حيث قسم بدوره إلى مبحثين، المبحث الأول الأدبيات النظرية للتدريب والإنتاجية، أما المبحث الثاني الدراسات السابقة، أما في الفصل الثاني فتم التطرق إلى الدراسة التطبيقية لدور التدريب في تعزيز إنتاجية العاملين، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تم فيه تقديم الإجراءات المنهجية للدراسة، أما المبحث الثاني عرض وتحليل نتائج الدراسة ميدانية، كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح اختبار صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من الاقتراحات المستنتجة، وأخيرا تم صياغة آفاق الدراسة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدريب وإنتاجية العاملين

تمهيد:

تعد الإنتاجية اليوم أحد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات، حيث أنها ارتبطت بتحقيق التقدم الاجتماعي والاقتصادي الأمر الذي إستقطب إهتمام الباحثين وصناع القرار بدراستها ومحاولة تحديد معناها والعوامل المؤثرة فيها، بالرغم من التطور الكبير في الوسائل المادية والتكنولوجية في أي مؤسسة، إلا أن المورد البشري يعتبر الركيزة الجوهرية للمؤسسة باعتباره الفاعل الأساسي في حسن توظيف الموارد المتاحة ورفع مستوى الأداء العام. مما جعل تطور العنصر البشري خيارا إستراتيجيا فهو يعتبر الوسيلة الفعالة في تطوير كفاءة العاملين، فقد فرضت التحولات التكنولوجية والإقتصادية المتسارعة على المؤسسات إعادة النظر في أساليب تسيير مواردها البشرية، بما يضمن قدرتها على التكيف والإستجابة بمتطلبات البيئة.

وبناء على ما سبق تم تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتدريب والإنتاجية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتدريب والإنتاجية

في ظل التطورات التكنولوجية المتلاحقة، أصبحت المؤسسات تولي أهمية كبيرة لتطوير مواردها البشرية كونها العنصر المحوري في تحقيق الأداء الفعال ويشكل التدريب أحد أبرز الأدوات التي تلجأ إليها المؤسسات من أجل تطوير كفاءات العاملين وتعزيز قدراتهم الوظيفية، ومن هذا المنطلق، أصبح التدريب من أهم الآليات الإدارية التي تسهم في تطوير الأداء وتحسين مردودية العاملين.

المطلب الأول: ماهية التدريب

يعد التدريب وسيلة أساسية لتطوير مهارات العاملين ورفع كفاءتهم مما يزيد في فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها ورفع مستوى إنتاجيتها.

أولاً: تعريف التدريب

يعتبر التدريب من أهم الوسائل المهمة التي تعتمد عليها المؤسسات لتطوير كفاءات العاملين وتحسين أدائهم ضمن واقع العمل والمتطلبات والتطورات الحديثة، وهذا من أهم الإهتمامات التي توليها المؤسسات لبرامج التدريب، التي تلعب دوراً مهماً في رفع مستوى الأداء وتطوير الإنسان، ويعتبر التدريب ضمن المستويات التي تجرى بشكل جيداً حتماً.

1- بكرس وزميله فيعرفان التدريب بأنه "مجموعة العمليات الهادفة إلى زيادة قابليات الفرد والجماعات للمساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة"¹.

2- عرفه العالم فليبو "على أنه العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين".

3- يمكن تعريف التدريب بأنه "الجهد التنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين بالمعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة"².

4- يمكن تعريف التدريب: هو نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغيير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية، لمعرفة إحتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي، في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به، وتطلعاته المستقبلية في إطار المنظمة التي يعمل بها"³.

5- التدريب هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والجماعات يؤدون وظائفهم بمهارة من أجل السير الحسن للمؤسسة"⁴.

¹ غانم فنجان موسى، التدريب وتطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة، المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل - منظمة العمل العربية، 1980، ص18.

² عباس جميلة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية (دراسة عينة من البنوك في القطاع المصرفي الجزائري)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاديات العمل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 السنة الجامعية، 2020 - 2021، ص9.

³ مرجع نفسه، ص9.

⁴ بلال سويكي، دور تدريب العاملين في تحسين جودة الإنتاج بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة (مؤسسة سونلغاز)، مذكرة مكملة لنيل ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة، السنة الجامعية 2022-2023، ص8.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدريب وإنتاجية العاملين

6- يتمثل التدريب في مجمل النشاطات والوسائل والطرق التي تساعد على تحسين معارف العمال وسلوكهم وقدراتهم الفكرية، لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون نسيان الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية¹.

منه تستخلص أن التدريب نشاط مخطط ومنظم، يهدف إلى اكتساب المورد البشري مجموعة من المهارات والمعرف، التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية وتحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها العام. ومن التعريف السابقة يمكن أن نستخلص ما يلي:

- التدريب نشاط مخطط؛
- التدريب يساعد في تحسين المهارات والمعارف؛
- التدريب عملية تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية؛
- الهدف من التدريب هو رفع مستوى المهارات والمعارف وخبرات الأفراد أو تعديل ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم؛
- التدريب نشاط مستمر لمقابلة الإحتياجات الحالية والمستقبلية؛
- التدريب من أفضل مجالات الإستثمار في الإنسان؛
- التدريب هو الوسيلة الأهم التي تؤدي لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

ثانياً: أهمية التدريب

إن مهارات الأفراد غير دائمة وربما يأتي عليها وقت وتبطل فلا يمكن توقع أن يظل العاملون ماهرين إلى الأبد فالتقدم التقني في كل أوجه الحياة يجعل المهارات متجددة كما أن تغيير الأفراد لمجالات عملهم يتطلب مهارات وقدرات مختلفة عن تلك التي كانت تتطلبها أعمالهم السابقة ولذلك ليس من العجب أن تتفق المنظمات الأموال الطائلة بهدف تأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم، وعلى سبيل المثال فيقدر ما ينفق في الولايات المتحدة على برامج تدريب العاملين فيها نحو 30 مليون دولار في العام الواحد، ويمكن بلورة أهم الجوانب التي تبين أهمية التدريب وفوائده للمنظمات عامة في النقاط التالية²:

- 1- زيادة الإنتاجية: ذلك أن تطوير مهارات العاملين ينعكس إيجابياً على الإنتاج كما ونوعاً، ويؤدي مع توافر الظروف المناسبة الأخرى إلى تخفيض التكاليف؛
- 2- تخفيض حوادث العمل: إن تدريب العاملين على أفضل الأساليب والتقنيات اللازمة لأداء العمل بشكل سليم، يؤدي إلى تخفيض معدلات حوادث العمل وهذا بدوره يقدم للمنظمة وفورات كبيرة في النفقات؛
- 3- أن التدريب يهيئ الفرص أمام المتدرب لإكتساب معارف ومهارات جديدة³؛
- 4- أن التدريب يساعد على إكتساب مهارات جديدة تتطلبها مهنة المتدرب؛
- 5- أن التدريب يساعد على تغيير الإتجاهات وإكتساب إتجاهات إيجابية اتجاه المهنة الممارسة من قبل المتدرب، مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية، وزيادة إنتاجية بالعمل؛

¹ مرجع نفسه، ص 8.

² خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التدريب المؤثر في العمل، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2012، ص 14-15.

³ د. صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، الطبعة الأولى، دار ديون والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 39-40.

- 6- أن التدريب يكسب المتدرب آفاقا جديدة في مجال ممارسة مهنته وذلك من خلال تبصيره بمشكلات مهنته وتحدياتها وأسبابها، وكيفية التخلص منها، أو التقليل من آثارها على الأداء؛
- 7- أن التدريب بإستطاعته غرس مفاهيم وإكتساب أساليب التعلم المستمر من خلال تمكينه من مهارات التعليم الذاتي المستمر؛
- 8- أن التدريب يساعد المتدرب على الإنفتاح على الآخرين من زملائه بهدف تنميته مهنيا، وذلك من خلال إيجاد فرص الإحتكاك مع الزملاء في إطار المهام والنشاطات الجماعية؛
- 9- زيادة إنتماء المدربين والمتدربين إلى مؤسساتهم من خلال الحوار الهادف البناء الذي يولد الوعي بأهمية المؤسسات في المجتمع وفي الخدمة البشرية؛
- 10- أن التدريب قادر على تحويل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى، وهذا من أنواع التدريب الحديثة وما يطلق عليه التدريب التحويلي.

ثالثا: أهداف التدريب

يهدف التدريب على إختلاف أنماطه إلى تحقيق ما يلي¹ :

- 1- تنمية المعارف: أي تنمية المعارف المتدربين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المؤسسة، أي الإرتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل وما يتبع ذلك من معرفة لنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل، ومعرفة الإختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل.
- 2- تنمية مهارات العاملين وقدراتهم: أي الإهتمام بتنمية وتحديث المهارات والقدرات والإستعدادات لدى الفرد لأداء عمل معين بكفاءة وفعالية.
- 3- تنمية السلوك والإتجاهات الإيجابية نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة وزبائننا والمجتمع: حيث يسهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين أراء المتدربين إتجاه قضايا معينة ويعمل هذا التدريب على تحسين هذه الإتجاهات حيث يتخذ صاحبها موقفا إيجابيا نحو العمل.
- 4- تذكير العاملين بأساليب الأداء: تعريفهم أولا بالتغيرات وتعديلات التي تدخل عليها وبأسلوب إستخدام ما يستحدث من أدوات وأجهزة وآلات.
- 5- إعادة توازن النوعي والعددي لهيكل العمالة: فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين يمكن من خلال تدريب تحويلي تأهيلهم للتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها.
- 6- تقليل وقت أداء الخدمة في المؤسسات الخدمية: وتحسين أساليب التعامل مع العملاء مما يرفع درجة رضائهم عن المؤسسة ومنتجاتها وتحسين صورتها في أذهانهم ويدعم مركزها التنافسي².

¹ بورقة لينة وعشاري هاجر، دور التدريب في تحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر-قالمة-، مذكرة تخرج لإستكمال مطلوبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 8 ماي 1945، السنة الجامعية 2018-2019 ص7-8.

7- زيادة الإنتاج: التطور الفني في عمليات صناعية يتطلب تجديد معارف العاملين وتدريبهم وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

8- رفع الروح المعنوية: حيث أن إمتلاك المهارات يؤدي إلى زيادة شعور العاملين بالأمن والاستقرار مما يرفع من الروح المعنوية لديهم في الإقتصاد، في الإنفاق، في التدريب، مردود أكثر من كلفته فباستخدام الآلة بالأصول وبوسائل سليمة تقلل من النفقات.

9- وفرة قوة إحتياطية بالمؤسسة: حيث يشكل تدريب مصدرا مهما للطلبات التي تفوق الإمكانيات المتوفرة في سوق العمل وبذلك تتمكن المراكز التدريبية من مد المؤسسات بالقوى العاملة المدربة.

كما يقسم البعض أهداف التدريب إلى أربعة أنواع هي كالتالي¹:

1- أهداف تدريبية عادية (روتينية): وهي التي تكرر وتتخذ لمواجهة مواقف روتينية تتكرر من آن لآخر وتقوم بتزويد الموظفين الجدد بالمعلومات المتعلقة بالعمل وتشمل هذه المعلومات أهداف المنظمة وأنظمتها وقوانينها وواجبات الأفراد والشروط العامة للخدمة.

2- أهداف تدريبية إبتكارية: تضيف نوعا من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وتخفيض التكاليف التدريب وتحاول رفع مستوى الأداء في التنظيم.

3- أهداف شخصية: وهي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية وترفيه وإحترام الآخرين وتأكيد الذات.

4- أهداف تدريبية لحل المشكلات: تتوجه نحو إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه الفرد في المنظمة ومحاولة الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعيق الأداء ويتم ذلك عن طريق إعداد وتدريب الأفراد ليصبحوا قادرين على التعامل مع تلك المشكلات وتضيف وسائل علمية منظورة في علاجه.

رابعا: مبادئ التدريب

يختلف الكتاب في تحديد مبادئ التدريب، منهم من يعتبرها مبادئ خاصة لكل برنامج تدريبي ومنهم من يعتبرها عامة لجميع البرامج التدريبية إلا أن الخبراء والعرب في الهندسة والإدارة عام 1996 اتفقوا على الآتي²:

1- **الشرعية**: يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.

2- **المنطق**: يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق وواضح للإحتياجات التدريبية.

3- **الهدف**: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع والزمان والمكان، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.

4- **الشمول**: يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية (القيم، الإتجاهات، المعارف، المهارات) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.

¹صباح حيمر، علاقة التدريب المهني بالكفاءة الإنتاجية للعامل، دراسة ميدانية على مؤسسة صناعة النسيج TIFIB بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية جامعة محمد خيضر -بسكرة-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2021-2022، ص33-34-35.

²عمار خديجة، دور التدريب في رفع مستوى الإنتاجية، مذكرة ماستر، تخصص علوم تسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم، 2014-2015، ص29.

5- الإستمرارية: يجب على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغيير المستمرة في جميع جوانب الحياة وخاصة في أساليب العمل وأدواته، وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك حتى يساعدوا العاملين على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات، ولهذا فإنه يتوقع أن تبدأ العمليات التدريبية للعاملين مع بداية حياتهم الوظيفية، لتستمر معهم خطوة خطوة، ومرحلة مرحلة.

6- التدريجية والواقعية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة إلى أكثر تعقيدا وهكذا...

7- مرونة التدريب: يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته، وخاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة وضرورة تدريب المدربين على إستعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية .

خامسا: مكونات التدريب

يتكون التدريب من نموذج يطلق عليه نموذج المدخلات والمخرجات وهي كالتالي¹:

1- مدخلات التدريب:

وهي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب وهي:

- الأفراد المطلوب تدريبهم؛

- الوظائف الذي يشغلونها؛

- الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب اكتسابها؛

- أنماط السلوك المطلوب وترغيب المتدربين باتباعها؛

- القائمين بالعمل التدريبي من المدربين والمسؤولين؛

- الأوضاع الإدارية والتنظيمية السائدة في المنظمة وطبيعة المشكلات التي تعاني منها وكذا نقاط القوة التي يتميز بها؛

- إن هذه المدخلات ينبغي أن تتكامل بشكل يحقق تجانس والتفاعل الإيجابي بينها.

2- الأنشطة التدريبية:

وهي الإجراءات التي تقوم بها المنظمة من أجل الأداء الأمثل للوظائف التدريبية وتتمثل في :

1- توصيف وتحليل الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية؛

2- توصيف وتحليل السلوك وتقييم الأداء؛

3- تصميم البرامج وإعداد المناهج والموارد العلمية؛

4- تجهيز المساعدات تدريبية؛

5- تنفيذ البرامج التدريبية الإشراف على الأداء من خلال مراحلها المختلفة؛

6- توصيف وتحليل العمليات والإجراءات؛

¹ بورقة لينة وعشاري هاجر، مرجع سابق ص 10-11.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدريب وإنتاجية العاملين

7- تحديد الإحتياجات التدريبية وإعداد المدربين وتهيئتهم للنشاط الإداري؛

8- متابعة وتقييم النشاط التدريبي وتقدير فائدته والعائد منه.

3- مخرجات التدريب:

يسعى المتدرب عادة إلى تحقيق ثلاث مخرجات أو نتائج هي :

أ- النتائج الاقتصادية:

وتتمثل في :

- تحسين النتائج كما ونوعا؛

- خفض الوقت الضائع؛

- اختفاء شكاوي العملاء وانخفاض معدلات الخطأ في الأداء؛

- تحسين جودة العمل.

ب- النتائج السلوكية:

تتمثل في السلوك الجديد للمتدربين وعلاقتهم الإنسانية الأفضل، وإقبالهم وتحمسهم للعمل وسرعة إستيعابهم للتعليمات، ومن ثم توفير درجات أعلى من الفهم والإقتناء لديهم بأهداف المنظمة وزيادة إحساسهم بواجبات الوظيفة وتعميق شعورهم بالإنتماء.

ج- النتائج البشرية:

وتتمثل في إعدادات متزايدة من العاملين الذين تتوفر لديهم معلومات أو خبرات أو قدرات معينة.

4- التغذية العكسية أو المرتدة:

يقصد بالتغذية العكسية أو المرتدة بتلك البيانات والمعلومات عن طبيعة المخرجات والتي لا بد من الإستفادة منها في إحداث تحسينات وإضافات وتغييرات في المدخلات.

بمعنى أنه عند مقارنة نتائج الفعلية ومطابقتها للأهداف المحددة للتدريب تتناسب نتائج هذه المقارنة فيما يعرف بلغة النظم التغذية العكسية أو المرتدة ولتحقيق ذلك بشكل كفاء وفعال، فإنه من الأفضل أن يكون لدى إدارة التدريب مركز للمعلومات ترد إليها الأرقام والمؤشرات والبيانات التي توضح النتائج التي حققتها البرامج التدريبية، وتبويب هذه نتائج البيانات وتصنف وتحفظ وتكون معدة للإستعمال عندما تطلبها إدارة التدريب وتوجد بها:

1- تقارير؛

2- مدربين السجلات؛

3- الإستقصاء؛

4- تقارير الملاحظة.

سادسا: أساليب التدريب

يعد التدريب من أهم الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، حيث يسهم بشكل مباشر في تطوير مهارات العاملين وتحسين أدائهم بما يتماشى مع أهداف المؤسسة ومع تزايد التغيرات التكنولوجية والتنافسية، أصبح

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدريب وإنتاجية العاملين

من الضروري اعتماد أساليب تدريب متنوعة وفعالة تمكن الموظفين من اكتساب المعارف والخبرات اللازمة وتختلف أساليب التدريب باختلاف طبيعة العمل، واحتياجات الأفراد، والإمكانات المتاحة، مما يجعل إختيار الأسلوب المناسب عاملا حاسما في تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التدريبية.

1: أساليب لتنمية القدرة على التفكير الاستدلالي

إن التدريب ينمي قدرة العاملين على التفكير الإستدلالي (الخلاق)، من خلال ما يقدمه لهم من تمارين للبرهنة:

عرض مشكلات عملية فعلية أو إفتراضية، يتطلب حلها بذل مجهود ذهني كبير من جانبهم، ولأجل بناء علاقات أو روابط منطقية ولتنشيط الأفكار وإستدعاء المعارف المكتسبة يبين لهؤلاء العاملين "المتدربين" أساليب الحل الممكنة وتقتصر عليهم أمثلة في طرق البرهنة... إلخ¹.

أ- أسلوب المحاضرة:

وتعتبر من أكثر أساليب التدريب شيوعا ومن أقدمها، وفيها يقوم المدرب بإلقاء مادة تدريبية بشكل مباشر، بحيث تكون عملية الإتصال بين المدرب والمتدرب من جانب واحد فقط وهو المدرب، ويتناسب هذا النوع من التدريب في حالة الحاجة لإيصال معلومات، وقواعد، وإجراءات، وطرق أداء عن العمل لأكثر عدد ممكن من المتدربين، وفي أقصر السبل وبأقل تكلفة ممكنة، وعندما يتطلب موضوع التدريب دراسة وتحليل بعض النواحي الفلسفة أو الأفكار والمفاهيم المستخدمة، أو الإتجاهات في الإدارة والنظريات المعمول بها أو تنمية القدرات العملية، على مواجهة المشاكل وحلها.

وبالرغم من أن هذا الأسلوب التدريبي للأفراد أكثر إقتصاديا في الوقت والنفقات، وأكثر رقابة ووضوح إلا أنه يفتقر إلى:

- عدم إعتباره وسيلة هدفها صقل المهارات وتغيير السلوك، وإنما نقل المعلومات إلى المتدربين بصورة محددة؛
- خلوه على الأغلب من المشاركة الجماعية، أي أنها عملية إتصال من جانب واحد؛
- عدم أخذه بعين الإعتبار الفروق الفردية بين المتدربين؛
- قلة الفرص لنقل المادة المتعلمة إلى الواقع إضافة إلى ضعف التغذية العكسية ضعف في التركيز على الجانب العملي التطبيقي.

ب- أسلوب المناقشة:

المناقشة أسلوب دراسي وتدريبي ناجح، ولها ميزة كبرى على أسلوب المحاضرة في أنها توفر تغذية عكسية تمكن من التحكم في سير المناقشة وتوجيهها نحو الموضوعات المهمة والإبتعاد بها الأمور الجانبية . كما يمكن تخصيص الوقت بشكل دقيق من تغطية جميع أو معظم الموضوعات، وتوفير المناخ الملائم لتبادل الآراء ووجهات النظر بحرية تامة، وتتميز الآثار التي تحدثها المناقشة بنوع من الثبات حيث يشارك جميع

¹عباس جميلة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم إقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2020-2021، ص17-18-19-20.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدريب وإنتاجية العاملين

المتدربين في النتائج التي يتم التوصل إليها، وتتيح الفرصة لتنمية الاتجاهات السليمة نحو التعاون والعمل الجماعي والتفاوض واكتساب المهارات وتبادل التجارب وممارسة الأساليب الديمقراطية في حل المشكلات.

ت - أسلوب دراسة الحالة:

تتمثل دراسة الحالة وصفا مفصلا مطبوعا لأحد المشكلات يوزع على المشاركين ليقرروا الحل الملائم تزيد دراسة الحالة من واقعية برنامج التدريب وتزود المشاركين بخبرات ومعلومات وتجعلهم ينخرطون بصورة فعالة في عملية التعلم وتجبرهم على تطبيق النظريات التي يتعلمونها عمليا.

عادة ما يقوم المدرب بالإعداد لدراسة الحالة إلا أنه يشرك أفراد المجموعة في تحديد المحتوى ومن ثم مناقشتها ومن أهم ما تجب مراعاته في كل ذلك:

- إبحث في مصادر عن دراسة حالة ملائمة تناسب أهدافك، ثم عدل تفاصيل الحالة بالقدر المطلوب، أو أكتب عن حالة تناسب مشاكل المجموعة أو الهيئة التي يعملون بها؛
- وزع المشاركين في المجموعات تتراوح ما بين أربعة إلى ستة أفراد؛
- وضع الهدف من استخدام دراسة الحالات؛
- عند إتباع الأفراد التعليمات، قم بقراءة كل حالة وحدد الإستجابات المختلفة للمشاركين؛
- في المجموعات الصغيرة، يقوم المشاركون بمناقشة الأفكار المميزة، فقد تحتاج لأن يتوصل المشاركون لإتفاق جماعي حول فكرة المجموعة أو أن يعقدوا مناقشة فقط حول الأسباب الرئيسية لهذه الفكرة؛
- قم بإجراء مناقشة مع المجموعة بأكملها، وإستخراج المعلومات من كل مجموعة وتدوين الأفكار المميزة التي يقدمها أعضاء المجموعة في مجموعات لوحات الشرح.

ث - المؤتمرات والندوات:

المؤتمر هو إجتماع يشترك فيه عدد من الأفراد لدراسة موضوع معين، له أهميته من جانب كافة أعضاء المؤتمر، وذلك بهدف الوصول إلى توصيات بشأن مسائل معينة، ويتم الإستفادة من هذا الأسلوب التدريبي من خلال تبادل الآراء حول المواضيع التي يناقشها المؤتمر على ضوء معرفتهم وخبرتهم إذ يعتمد هذا الأسلوب على معلومات وخبرات أعضاء المؤتمر .

وفي هذا الأسلوب لا يوجد مدرب كما هو الحال في أسلوب المحاضرة، بل يوجد رئيس للمؤتمر مهمته توجيه المناقشات عندما يلاحظ أن الأعضاء غير قادرين على إدراك العناصر الأساسية للموضوع أو المشكلة التي يدرسونها والمؤتمر كأسلوب تدريبي، يرتبط نجاحه بدرجة إسهام جميع أعضائه من واقع تجاربهم وخبراتهم، ولا يعتمد نجاحه على التوصل إلى إتفاق معين، ذلك أن قيمته التدريبية لا تعتمد على ذلك بل تعتمد على مدى إستفادة الأعضاء من خبرات وآراء بعضهم البعض.

أما الندوة أسلوب يتبادل فيه عدد من المختصين طرق موضوع محدد من جوانب مختلفة في ذات الوقت الذي يشارك فيه المتدربون النقاش.

هذا الأسلوب من التدريب موجه بشكل خاص للإدارين في مستوى الإدارة العليا، وذلك ليستفيد الإداري من تعدد الآراء وإختيار الرأي الأنسب وهو بذلك تدريب على كيفية إختيار القرار الصحيح والأنسب، عادة تكون أعداد المشاركين قليلة في هذا الأسلوب من التدريب، وذلك لإتساع المجال أمامهم لإبداء رأيهم في الموضوع المطروح ومن عيوب هذا الأسلوب أنه يستغرق وقتا طويلا وجهدا كبيرا وتكاليف عالية في الإعداد له والتحضير، ويصعب جمع باحثين وخبراء وأساتذة في مكان ووقت واحد.

ج- تمثيل الأدوار:

تتيح هذه الطريقة للأفراد التعامل مع الموقف الفعلي والأفراد الذين يعملون في هذا الموقف، وبموجبها توكل للمشاركين الأدوار يطلب منهم التصرف إزائها وكأنهم في الواقع¹.
مميزاته:²

- 1- يساعد هذا الأسلوب في تنمية مهارات القيادة والتفاوض لدى المتدربين؛
 - 2- أسلوب تدريبي يصلح بالدرجة الأولى حين يكون هدف التدريب هو تنمية مهارات سلوكية معينة؛
 - 3- إثارة إهتمامات المتدربين عن طريق الموقف الديناميكي، بما يساعدهم على تدعيم الإتجاهات الإيجابية لديهم؛
 - 4- تأكيد الدور الذي تلعبه المشاعر في كثير من المشكلات وخاصة التي تتعلق بالعلاقات الإنسانية؛
 - 5- يمكن للمتدرب الإستعانة بالمساعدات السمعية بصرية في تصوير وتسجيل العمل وإعادة عرضه على المتدربين في جلسة المناقشة .
- عيوبه:

- 1- يحتاج هذا الأسلوب إلى الإعداد الجيد، وإلى تحضيرات كثيرة؛
- 2- يتطلب تمثيل الأدوار وقتا أطول؛
- 3- غالبا ما يشعر المتدربون بأن هذه المواقف التمثيلية سخيفة؛
- 4- قد يشعر المتدربون بعدم واقعية الأدوار، وأنها مجرد تمثيلية مما يخرجهم عن المشكلة الحقيقية المطروحة؛
- 5- قد يتردد البعض في المشاركة في الموقف التمثيلي من البداية، خاصة إذا لم تكن لديه الخبرة الكافية في التعامل مع مثل هذه المواقف.

2: أسلوب تنمية القدرة على الابتكار

تكمن أساليب تنمية القدرة على الإبتكار فيما يلي:

أ- المباريات الإدارية :

يمثل هذا الأسلوب محاولة لوصف وتنظيم واقعة أو موقفا معينا تتعدد أطرافه الذين تحكمهم علاقات متباينة (طوعية ليعلم المدرب على كيفية إدارة الصراع)³.

¹مقداد مدوح، أ.ذباح آمال، التدريب في المؤسسة، مجلة التنوير، العدد الثاني، جوان 2017، ص125.

²مدحت محمد أب والنصر، إدارة العملية التدريبية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص122-123.

³عمار خديجة، دور التدريب في رفع مستوى إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم، 2014-2015، ص25.

من مميزاته:

- 1- تدريب المتدربين على العمل الفريقي؛
 - 2- تساعد على بث روح التنافس والحماس بين المجموعات التدريبية؛
 - 3- الواقعية في التدريب؛
 - 4- وسيلة ناجحة في تدريب الأفراد من خلال الممارسة الفعلية للعمل؛
 - 5- التمرس على إتخاذ القرارات عموما والقرارات السريعة في المواقف الطارئة على وجه الخصوص.
- من عيوبه:

- 1- يحتاج إلى أعداد كبيرة من المدربين الأكفاء الذين يقومون بأعمال الإعداد والإشراف؛
 - 2- إرتفاع التكلفة؛
 - 3- هذا الأسلوب يحتاج إلى تحضيرات كثيرة؛
 - 4- يحتاج إلى وقت طويل نسبيا؛
 - 5- طغيان الرغبة في الفوز في المباراة على فرص التعلم.
- ب- التدريب أثناء وقت العمل :

يسند لكل مشترك بموجب هذه الطريقة، عمل مهم وصعب في نفس الوقت، عمل يجبر الفرد المعني في أن يبذل جهد كبير في البحث والتخيل، مع ترك له أيضا الحرية في معالجة وحل المشاكل التي تعهد إليه وتتاح له الفرص لتقديم وعرض ما يراه مناسبا من أفكار وآراء بدون أي تدخل من جانب الخبراء والرؤساء، في هذه الطريقة يتم تقبل مبدأ التدريب عن طريق المحاولات والخطأ لأجل تمكين العامل من تنمية وتطوير قدراته الابتكارية أثناء تأدية العمل¹.

ت- أسلوب إستشارة الآراء والأفكار:

يستند هذا الأسلوب على قاعدة مفادها أن النقد والإعتراض على آراء الآخرين إذا ما قدم الإدلاء بها فإنه سيؤدي إلى تحفيز الآخرين على الدفاع عن آرائهم، لذلك فإن هذا الأسلوب يتضمن إفراح المجال لطرح الأفراد لآرائهم بحرية كاملة وبدون التدخل أو أي نقد لهذه الآراء ومن خلال ذلك يمكن التوصل إلى بعض الأفكار الجديدة والمبدعة، ويقوم هذا الأسلوب أساسا على مرحلتين:

الأولى هي مرحلة إبداء الأفكار مهما كانت درجة أهميتها أو فائدتها، والثانية هي مرحلة تقييم لهذه الآراء وتحديد مدى إمكانية الإستفادة من بعضها وما هي درجة جدواها العملية.

سابعا: أنواع التدريب

تختلف أنواع التدريب باختلاف المعيار المعتمد عليه في عملية تصنيف ومن أهم المعايير ما يلي:

- 1- أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف: يقسم تدريب حسب مرحلة توظيف إلى خمسة أنواع تتمثل فيه:

¹عباس جميلة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم إقتصادية، جامعة الجزائر-3، 2020-2021، ص 22-23.

أ- توجيه الموظف الجديد: قبل مباشرة الموظف لعملية يحتاج لمجموعة من المعلومات التي يحصل عليها في الأيام والأسابيع الأولى من عمله، حيث تؤثر هذه المعلومات على أدائه وإنتاجاته النفسية، وتهيئة الموظفين جدد وإرشادات الرئيس المباشرة له.

ب- التدريب أثناء العمل: ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حيث تسعى المؤسسات وتشجعه بأن يقوم المشرفون فيها بتقديم المعلومات، وتدريب على المستوى الفردي للمتمدرسين، ويعود الإعتماد على هذا النوع إلى معظم الأعمال يمكن تعلمها في فترة قصيرة نسبيا خلال أسبوع أو إثنين على الأكثر، بالإضافة إلى أن هذه الطريقة منخفضة التكلفة، وأن الآلات تتميز بالتعقيد، إستعداد العامل أو خبرته الماضية وإنما يجب عليها تلقي الكثير من تدريباً مباشراً على الآلات.

ت- التدريب بغرض الترقية والنقل : معنى ذلك أن يكون هنالك احتمال كبير لإختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيترقى أو ينتقل إليها، وهذا الفرق مطلوب التدريب عليها لردم الفجوة في المهارات والمعارف وعليه فإن هذا النوع من التدريب يعمل على إعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة.

ث- التدريب بغرض التجديد والمعرفة والمهارة : عندما تتقادم معارف ومهارات الأفراد وبالأخص حينما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يستدعي الأمر تقديم تدريب المناسب لذلك، مثال حينما يدخل نظام معلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في الأعمال المشتريات والحاسبات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات، يحتاج شاغلين هذه المهام إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل بإستخدام الأنظمة الحديثة، إذ يتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارس نتيجة تطورات والمستجدات في مجال العلوم والتقنية.

ج- التدريب للتهيئة للمعاش: في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين كبار السن الخروج للمعاش والتقاعد يتم تدريبه على طرق جديدة للعمل، أو طرق للإستمتاع بالحياة والبحث عن إهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

2- التدريب حسب نوع الوظائف: تتطلب كل فئة وظيفية برامج تدريبية خاصة بما يتماشى وفق إحتياجات وأهمية هذه الفئة، وعليها يقسم التدريب حسب نوع الوظائف إلى:

أ- التدريب المهني والفني: يتلاءم هذا النوع من التدريب على الأعمال والوظائف التي تتطلب مستوى عالي من المهارات، إذ يوجه هذا التدريب إلى الأفراد المستوى التعليمي المتوسط والذين يشغلون الوظائف الفنية والمهنية في المنظمة، لذلك تصمم مثل هذه البرامج تجعل من المتدرب حرفيا ملما بالعمل ومكوناته، وبذلك فهو يجمع بين التدريب على العمل والتدريب في قاعات الدراسة، وتقوم المنظمات التي تتوافر على إمكانيات مالية كبيرة بإعداد مراكز التدريب المهني الخاصة بها في حالة غياب مراكز رسمية للتدريب المهني ويتطلب هذا النوع وقتاً أكبر من أنواع الأخرى للتدريب.

ب- التدريب التخصصي: يتضمن هذا النوع من التدريب معارف ومهارات على الوظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية والمشتريات والمبيعات وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة والكمبيوتر،

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدريب وإنتاجية العاملين

والمهارات والمعارف، هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل مشاكل مختلفة الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها وإتخاذ القرارات، إذ يهدف هذا الأخير إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانية لمواجهة مشاكل العمل.

ث- التدريب الإداري: يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا الوسطى أو العليا وهي ما عرفت تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، إتخاذ قرارات قيادية تحفيز تنسيق وإتصال.

3- أنواع التدريب حسب المكان: ينقسم التدريب حسب المكان إلى نوعين رئيسيين وهما كما يلي:

أ- التدريب داخل المؤسسة: ترغب المؤسسة في عقد برامجها سواء بمدرسين من داخلها أو خارجها وبالتالي يكون لزاما على المؤسسة تصميم برامج التدريبية فقد تستعين منظمة ب خبراء والمدرسين من الخارج للمساهمة في التدريب وإعداد برامج تدريبية لمواردها البشرية الداخلية، كان تجلب مثلا مدرسين لأنظمة جديدة.

ب- التدريب في مكان العمل: وقد يأخذ هذا النوع صورا وأشكالا مختلفة منها:

- التدريب عن طريق الرئيس المباشر: سواء كمشرفا أو رئيسا للعمال بموجب التدريب في هذا النوع فإنه يتم في نفس مكان العمل وفي ظروفه الواقعية وخلال وقت العمل الرسمي وتحت إشراف رؤسائه المباشرين.

- التدريب عن طريق العامل القديم: هنا يتولى عملية تدريب إحدى العاملين القدامى ممن لديهم خبرة طويلة في العمل ولديهم معلومات فنية كبيرة إلى جانب توفر لديهم القدرة على الشرح، الوصف، الإيضاح، وهذا يفيد المتدربين عن طريق تقليد مدرب وإكساب الخبرة منه.

ت- التدريب خارج المؤسسة: تفضل بعض المؤسسات والمدرسين أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة ذاتها، وقد يتم هذا النوع من التدريب عن طريق الإستعانة بالمؤسسات متخصصة في تدريب أو تقوم الدولة في حالات إستثنائية بدعم عملية تدريب، كان تقوم مؤسسة مثلا ببحث العاملين في دورات تدريبية وتكوينية مع مؤسسات أخرى، في إطار التعاون وتبادل الخبرات.

4- التدريب حسب عدد الأفراد المتدربين:

أ- التدريب الجماعي: ويشمل العدد كبير من أفراد المنظمة، بمختلف الرتب والمستويات وتعتمد عليه بالخصوص المؤسسات العسكرية والنظامية من خلال مناورات تطبيقية لمعرفة مدى جازيتها.

ب- التدريب الفردي: ويكون عادة تدريب متخصص للنقل أو الترقية أو تقلد مهام جديدة¹.

ثامنا: مشاكل عملية التدريب وحلولها

¹مصباح وليد عرفات ومختاري سيف الدين، دور التدريب في تحسين إنتاجية العاملين الاقتصادية (دراسة حالة مطاحن الواحات تقرت)، مذكرة مقدمة للإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، السنة 2022-2023، ص 5-6-7.

هناك عدة مشكلات وعراقيل تواجه العملية التدريبية في المؤسسة، يمكن عرض أهمها بالإضافة إلى بعض الحلول المناسبة لمواجهتها فيما يلي¹:

1- المشاكل: إن الهدف من التدريب هو تنمية مهارات الأفراد والمتدربين من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، لكن توجد العديد من المشاكل التي تواجه البرامج التدريبية وهي كالتالي:

أ- الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل، أي يتم عقد العديد من الدورات لمجرد إستهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام بإختيار الدورات المناسبة للتدريب؛

ب- قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب ولكنه لا يملك خبرة عملية في الموضوع، وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المتدربون؛

ت- البعض من المتدربين يتم إختيارهم حسب أهواء المدراء وليس حسب الحاجة الفعلية للعمل، وبالتالي نجد شخصا لا علاقة له بموضوع التدريب يحضر الدورة التدريبية؛

ث- المتدربون ليس لديهم رغبة في التعلم، حتى ولو حضر مئات الدورات التدريبية؛

ج- المادة التدريبية سيئة، الكثير من المتدربين يحاولون استغلال المادة التدريبية التي يملكونها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين، هذا يكون له تأثير سيء فالمتدرب يريد مثالا قريبا لواقعه، بل الكثير من المتدربين يستخدم مادة تدريبية منقولة من الشبكة الدولية وبالتالي تكون الأمثلة من واقع آخر وبيئة مختلفة وتكون المادة التدريبية غير مناسبة لا للمدرب وللمتدرب؛

ح- المدرب غير قادر على توصيل المعلومات أو تنمية المهارات أو ليس لديه القدرة على شرح الموضوع وإستخدام أساليب التدريب؛

خ- المدرب ليس مهتم بتدريب المتدربين، حيث يجب أن يكون المدرب حريصا على خروج المتدربين وقد إكتسبوا المهارات التي يحتاجوها؛

د- بيئة عمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه، أي أن المتدرب لا يستطيع أن يستخدم مهاراته في مكان عمله.

2- الحلول: كما توجد العديد من الحلول المناسبة للحد من هذه المشاكل وهي كالتالي:

أ- التركيز على المعنيين فقط، بمعنى توجيه التدريب بشكل متخصص للمعنيين والمهتمين، والذين يحتاجونه بعلمهم الحالي والمستقبلي؛

ب- إعادة التدريب وربما تكراره، وتجديد المعلومات والخبرات، وإعادة نفس المسابقات التدريبية سنويا؛

ت- توجيه المؤسسات وحث أصحاب القرار على تطبيق المعارف التدريبية المكتسبة فور الإنتهاء من الدورات التدريبية بدون تأجيل وتأخير؛

ث- تنويع النمط التدريبي، وإدخال الإمتحانات القصيرة، كذلك التمارين التفاعلية الجماعية؛

¹ بورقة لينة، عشاري هاجر، دور التدريب في تحسين الاداء داخل المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص علوم إقتصادية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2018-2019، ص18-20.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدريب وإنتاجية العاملين

ج- التركيز على ما يسمى بالمهارات الناعمة، مثل ديناميكية العمل الجماعي، ومهارات العرض، وبشكل مدمج، السعي لرفع مهارات المدربين أنفسهم، بتأهيلهم على مهارات التدريب والنقاش التفاعلي ولعب الأدوار، وتحسين معارفهم؛

ح- التحضير المسبق للتدريب، لتسهيل التطبيق التفاعلي للتدريب؛

خ- تحديد أشخاص قيادين من المتدربين أنفسهم للعمل كمسؤولين لضبط العملية التدريبية ومساعدة المتدربين بإدارة الوقت وتوثيق المعارف التدريبية المكتسبة والإشراف والمتابعة؛

د- الاستفادة من مهارة المشاركين، بمعنى إكتشاف المتدربين الأكفاء المتميزين والتركيز على مشاركتهم وتوزيع المهام المتخصصة لهم بغرض تحفيزهم؛

ذ- دراسة أثر التدريب على رفع كفاءة العاملين، بواسطة متابعة العملية التدريبية؛

ر- تحرير المدربين ذوي الكفاءة من الإحتكار وسطو شركات التدريب؛

ز- حصر أسماء المدربين المؤهلين في مجالات التدريب الرئيسية، وتجميع السير الذاتية وإيجاد قاعدة بيانات، تجنباً للمتاجرة بالمدربين والكفاءات.

المطلب الثاني: ماهية إنتاجية العاملين

تمهيد:

حظي مفهوم الإنتاجية باهتمام كبير من طرف العديد من الباحثين والمختصين، وقد كتب حوله الكثير من الأبحاث العملية التي كانت تهدف إلى تحديد دقيق وواضح لمفهوم الإنتاجية، غير أنه لا يزال يشوبه الغموض، وتتوارد بشأنه الآراء العديدة، وذلك راجع إلى إتساع ميدان إستعمالها وإختلاف أساليب وطرق حسابها .

ماهية الإنتاجية

أولاً: تعريف الإنتاجية

يقصد بالإنتاج ناتج العملية الإنتاجية أو إجمالي عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية محددة، وعلى الرغم من أهمية قياس كمية هذه المنتجات، إلا أن ذلك لا يعبر كثيراً عن درجة كفاءة المؤسسة في إستخدام مواردها، ولذلك ظهر مفهوم جديد يعبر عن العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها، يعرف بالإنتاجية التي عرفت عدة مفاهيم من أهمها¹:

1- عرف Garrett and silver الإنتاجية "إنها نسبة المدخلات إلى المخرجات، أي أنها نسبة أو

كمية" أو قيمة المنتجات إلى الموارد المستخدمة فيها سواء من القوى البشرية، والتجهيزات والمعدات أو

من الموارد الأولية الداخلة في تركيبه وتنقسم الإنتاجية إلى قسمين:

*شق كمي: ويعني الإنتاج الذي تحصل عليه بإستخدام موارد محددة بصورة كمية.

*شق نوعي: ويتعلق هذا المؤشر بالجودة ودرجة الإتقان في الإنتاج."

¹ صافقة صالح، مهدي سيد أحمد، تقييم أداء العاملين مدخل لتحسين الإنتاجية، مذكرة ماستر، تخصص علوم تسيير، المركز الجامعي الوئشريسي-تيسمسيلت، 2017-2018، ص53.

2- عرفها الأستاذ (W.E.G. SALTER) أن الإنتاجية تحمل اليوم معان متعددة، عرفها البعض على أنها مقياس لكفاءة العامل والبعض الآخر تعني المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموعة من الموارد، وبالنسبة للبعض الأكثر تفلسفا فإنها مرادفة لكلمة الرفاهية، وفي حالة متطرفة فإنها ربطت بعامل الزمن¹.

3- عرفها (Wilson) بأنها: نسبة المخرجات المنتجة إلى مدخلات الموارد المستخدمة في إنتاجها².

4- عرفها (Mark) بأنها: كفاءة استخدام الموارد لتحقيق المخرجات³.

5- عرفها (Stevenson) بأنها: قياس الاستخدام فعال للموارد، ويعبر عنها بنسبة المدخلات الى المخرجات.

6- عرفها بول مالي (Paul Mali) بأنها تربط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف والكفاءة في حسن الاستخدام الموارد وعناصر الإنتاج المتاحة بغية بلوغ هذه الأهداف⁴.

7- عرفت المنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) بأنها استخدام الموارد طبقا لمقاييس معينة.

تعرف الإنتاجية على أنها القدرة على تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية مع الحرص على تقليل الهدر في الوقت والجهد والتكاليف، فهي لا تقتصر على زيادة حجم الإنتاج فقط بل تشمل أيضا تحسين جودة الأداء ورفع مستوى إستغلال الإمكانيات البشرية والمادية والتقنية داخل المنظمة، وتعد الإنتاجية مؤشرا أساسيا لقياس مدى نجاح المؤسسة في توظيف مواردها لتحقيق أهدافها الاقتصادية والتنظيمية، كما تعكس قدرتها على التطور والمنافسة في بيئة العمل.

ثانيا: التطور التاريخي للإنتاجية

شهد مفهوم إنتاجية العمل تطورا ملحوظا عبر مختلف مراحل تطور الفكر الاقتصادي والإداري فقد ظهرت البداية الأولى لهذا المفهوم مع آدم سميث في القرن الثامن عشر، الذي يعد من أوائل من تناولوا مفهوم الإنتاجية بشكل واضح حيث أكد على دور تقسيم العمل وتخصص في رفع مستوى الإنتاج وتحسين كفاءة العمال، وتقليل الوقت الضائع بين العمليات الإنتاجية وفي القرن التاسع عشر جاء كارل ماكس ليبيرز أهمية ظروف العمل والتنظيم الاجتماعي للعمل في التأثير على مستوى الإنتاجية، كما أشار إلى العلاقة بين العمل والقيمة المضافة التي يخلقها العامل في العملية الإنتاجية.

ومع مطلع القرن العشرين تعزز الاهتمام بالإنتاجية مع ظهور الإدارة العلمية التي أسسها فريدريك تايلور حيث ركز على دراسة والحركة، بهدف تحديد أفضل الطرق لأداء العمل تحديد المهام بدقة وتدريب العمال على أفضل الأساليب الإنتاجية مما أدى إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسات الصناعية، كما ساهم هنري فايول في تطوير هذا المفهوم من خلال إبراز أهمية المبادئ الإدارية والتنظيم داخل المؤسسة.

¹ ابن الساسي محمد، كركوش أيوب، أثر فرق العمل على الإنتاجية في التعلم العالي، مذكرة ماستر، تخصص علوم تسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-، 2023-2024، ص37.

² محمد عبد المطلب تلي، دور ثقافة المؤسسة في الرفع من إنتاجية العاملين لدى الشركات المتعددة الجنسيات، مذكرة الماستر، تخصص علوم تسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2019-2020، ص41-42.

³ محمد عبد المطلب تلي، مرجع سابق، ص41

⁴ محمد عبد المطلب تلي، مرجع سابق، ص42

وفي السياق نفسه قدم فورد هنري نموذج الإنتاج الضخم القائم على خطوط التجميع وهو ما أدى إلى تسريع عملية الإنتاج وتقليل تكاليفه الأمر الذي ساهم في تحقيق قفزة كبيرة في الإنتاجية الصناعية خلال تلك الفترة . وفي المراحل اللاحقة ولاسيما منذ السبعينيات القرن العشرين شهد مفهوم الإنتاجية تطورا جديدا مع ظهور أنظمة إنتاج حديثة مثل نظام الإنتاج المرن إضافة إلى تطورا كبيرا في تكنولوجيا المعلومات والإتصال حيث أصبح التركيز موجها نحو الكفاءة والجودة والإبتكار كعوامل أساسية لتحسين الإنتاجية¹.

ثالثا: أهمية الإنتاجية

تكمن أهمية الإنتاجية أنها تساعد على تنمية الإقتصاد والإستمرار الداخلي للمؤسسة بإستعمال ذات العناصر الإنتاج دون زيادة وبالتالي فإنه على المستوى القومي تسهم الإنتاجية في زيادة الناتج الكمي بحسن الإستخدام وليس بزيادة كمية الموارد المستخدمة ومن ثم تعتبر الإنتاجية المصدر الأهم للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع الحديث ويمكن أن نحدد أهمية الإنتاجية في العناصر التالية²:

1: أهمية الإنتاجية بالنسبة للمؤسسة

أ- الإنتاجية عنصر هام في نجاح المؤسسات وقدرتها على تحقيق الأرباح وزيادة القدرة على الإستثمار بتمويل ذاتي؛

ب- توسيع نطاق السوق عن طريق تقديم المزيد من السلع والخدمات، الإستخدام للطاقات الإنتاجية ومن ثم خلق فرص للتوظيف والتشغيل؛

ت- زيادة مرتبات وأجور العمال وبالتالي النهوض بمستوى المجتمع ككل تعتبر وسيلة مقارنة يلجأ إليها المسيرين مع مؤسسات الأخرى وذلك من أجل تحسين الوضعية التنافسية وتوضيح صورة المؤسسة وهذا بالإعتماد على جودة المنتجات والخدمات.

2: أهمية الإنتاجية بالنسبة للفرد

أ- تبرز إنتاجية العامل في مساهمة الفرد في العملية الإنتاجية فزيادتها يعني زيادة الدور الذي يقوم به العامل وهذا في ظل ثبات عوامل الإنتاج الأخرى؛

ب- تساعد على تحديد مقدار الدخل للفرد للعامل فكلما زادت إنتاجيته زاد أجره أو المنح والمكافآت.

رابعا: العوامل المؤثرة في الإنتاجية

أشار العديد من الباحثين والمختصين بأن العوامل المؤثرة في الإنتاجية تشمل كافة المتغيرات البيئية الخارجية أو الداخلية وتتمثل فيما يلي³:

¹Peter Brem, An Historical Perspective on Labor Productivity in the Modern Era, PhD Dissertation, University of Louisville, USA, 2013,12-70.

²محمد عبد المطلب نلي، دور ثقافة المؤسسة في الرفع من إنتاجية العاملين لدى الشركات المتعددة الجنسيات، مذكرة الماستر، تخصص علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2019-2020، ص43.

³صافقة صالح ومهدي سيد احمد، تقييم أداء العاملين مدخل لتحسين الإنتاجية دراسة حالة مؤسسة تريفييلور بوهران، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير معهد علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي الوشرسي، تيسمسيلت، الجزائر، ص49.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدريب وإنتاجية العاملين

- 1- العوامل السياسية: يبرز هذا التأثير من خلال القرارات والإجراءات والقوانين والتعليمات التي يمارسها المجتمع المتعامل مع المؤسسة، خاصة أن الأنظمة الاقتصادية سواء كانت رأس مالية أو اشتراكية ذات تأثير كبير في الطبيعة الإنتاجية المحققة في المجتمع.
- 2- العوامل الاقتصادية: وذلك من حيث التغيرات التي تحصل في الأسواق وفي المستويات الدخل، وإشتداد حدة المنافسة مما تفرض على المؤسسة العمل على زيادة فعالية عناصر الإنتاج لديها بما فيها الموارد البشرية.
- 3- العوامل التكنولوجية: تأثير المتغيرات أو العوامل التكنولوجية بشكل كبير على الإنتاجية داخل المؤسسة، خاصة مع النمو والتطور الملحوظ في وسائل الإنتاج أسرع وأكثر أمانا.
- 4- العوامل الإدارية والتنظيمية: حيث تعتبر المتغيرات التنظيمية والوسائل الإدارية التي تتبعها المنظمات الاقتصادية مثل التخطيط والرقابة والتنظيم والتكوين مؤثرا قويا في إرتفاع أو إنخفاض الإنتاجية، فمستوى الأداء لدى العمال يتأثر بشكل كبير بالعوامل المحيطة على سبيل المثال العوامل المادية كالأجور.
- 5- القوانين وتشريعات والأنظمة: يمكن أن تؤثر القوانين التي تحددها الدولة على الإنتاجية ومستوى أداء منظمات الأعمال، وكمثال على هذه القرارات تحسين الأجور، وضع ضوابط في الإنتاج مثل إستخدام نوع معين من المواد الأولية، أو التخلص من النفايات مما يحمل عن مؤسسات تكاليف إضافية .
- 6- الحوافز المادية والمعنوية: تلعب الحوافز دورا مهما في تحسين إنتاجية المواد البشرية داخل المؤسسة بحيث أن هذه الحوافز تؤثر بشكل كبير في دافعية الفرد للعمل وذلك من أجل محاولة تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج الذي سوف ينعكس على قيمة الدخل.
- 7- بنسبة رأس المال إلى القوى العمل: إن توفر الإستثمارات الكافية من الآلات والمعدات سوف يحسن من الإنتاجية داخل عملية الإنتاج، خاصة إذا إعتمدت المؤسسة على تجهيزات المعاصرة التي تتميز بالتقنية وإدخال التكنولوجيا في إنتاجها .
- 8- القوه البشرية: تعتبر القوة العاملة في المؤسسة الاقتصادية من أهم وأنجح الوسائل التي تؤدي إلى تحسين الإنتاجية، حيث أنها توفر القوة العاملة المؤهلة والمكونة من شأن أن يؤدي إلى تحسين التعامل مع الآلات أو مع المواقف والمشاكل التي تعارض العملية الإنتاجية بشكل أكبر فعالية وأسرع بحيث تحافظ أو ترفع من المستوى الفعلي للأداء داخل المؤسسة.

خامسا: عناصر الإنتاجية

- تعتبر زيادة الإنتاجية هي الهدف الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية ومن أجل ذلك يتم معرفة مكونات الإنتاجية والأهمية النسبية لكل عنصر فيها وكيف يتم التأثير فيه لتحسين الإنتاجية ومن بين هذه العناصر¹:
- 1- الموارد البشرية:

إن المورد البشري يعتبر القوة العاملة والتي بأشكالها المختلفة تعد من أهم العناصر وتلك القوة العاملة هي العنصر المتحرك الذي يقوم بتخطيط والرقابة والإشراف والتنفيذ، وهو الذي يقوم بتشغيل الإنتاج ويتوقف إختيار

¹ ابن يحي خديجة أمانى، قريونة أشواق، دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الجزائرية، مذكرة الماستر، تخصص علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2021-2022، ص11-12.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدريب وإنتاجية العاملين

القوى العاملة في مستوى التنفيذ على طبيعة العمليات الصناعية، فالصناعات المختلفة تحتاج إلى درجات مختلفة من الأيدي العاملة المدربة والمؤهلة وبالنسبة لإنتاجية هذا العنصر فإنها تنسب إلى جانبين: الجانب الأول الإداري والتنظيمي والثاني والجانب التشغيلي .

أ- الجانب الإداري: لتوضيح أهمية هذا الجانب نجد أن الإدارة هي التي تقوم بتخطيط والرقابة، ويقع عليها العبء تكوين أفضل مزيج من عناصر الإنتاج كما أن عليها تنسيق جهود الأفراد في التنظيم بوضع كل فرد في مكانه المناسب لتحقيق أفضل النتائج، ويمكننا القول أنه إذا فشلت الإدارة في إتخاذ الإجراءات اللازمة في هذا الشأن فإن المنظمة تتعرض لانخفاض الإنتاجية.

ب- الجانب التشغيلي: وهو يشير إلى الموارد البشرية التي تقوم بالتنفيذ الفعلي للمهام وهي ومن العناصر بارزة الأهمية في تحقيق الإنتاجية المرتفعة ذلك لأن العامل يعتبر العنصر الأهم الذي يشارك في خلق إنتاجية معينة، مما يجعل حجم الناتج يتوقف على مدى الجهد الذي يبذله فهو العنصر الوحيد الذي يمكن تأثير فيه لكي يقدم جهوده الكاملة لتمزج مع باقي العناصر الأخرى ليشكل منها المنتج النهائي ولينعكس أثره على الإنتاجية.

2- التجهيزات المالية:

يعتبر هذا العنصر من العناصر المؤثرة في الإنتاجية والمنظمات التي تحتاج إلى تجهيزات الرأسمالية كبيرة (مباني المصنع، الآلات، الأجهزة، والمعدات الضرورية لتنفيذ العمليات الصناعية، بالإضافة إلى تجهيزات اللازمة للخدمات المساعدة)، وهناك اتجاه متزايد نحو تعميم استخدام الآلات الميكانيكية والآلية، كما أن الأبحاث والدراسات العلمية المستمرة أظهرت الكثير من الآلات التلقائية مما أعطى أهمية متزايدة لعنصر الآلات والتجهيزات الرأسمالية، كما أن مباني المصنع والمعدات تؤثر على زيادة الإنتاجية، ويؤثر هذا العنصر في الإنتاجية من ثلاث جوانب:

أ- التكلفة المناسبة: أن التجهيزات الرأسمالية من العناصر طويلة الأجل ذات التكلفة العالية، وهذا يتطلب مراعاة الدقة الكاملة في تحديد أنواعها والقيام بالدراسات المسبقة قبل الإقدام على شراء أو إقامة هذه الأصول لأن أي خطأ يحدث في تحديد النوع أو في عملية شراء أو إمتلاك مثل هذه الأصول يؤدي الى خسارة كبيرة تظل مع المنشأة طيلة حياة أصل الإنتاجية، بمعنى أن الإنتاجية ستكون مرتفعة إذا كان شراء هذه التجهيزات من البداية تم بطريقة سليمة.

ب- التشغيل الملائم: لا يكفي أن تكون عملية شراء التجهيزات الرأسمالية سليمة للتأثير في الإنتاجية، ولكن لابد أن تكون هذه التجهيزات مناسبة لعمليات الإنتاجية فإذا كانت عملية الشراء سليمة والتجهيزات مناسبة فإن ذلك سيؤدي إلى الحصول على إنتاج بالكمية والجودة والوقت المناسب الأمر الذي يزيد الإنتاجية.

ج- إستغلال الطاقة: تمثل التجهيزات الرأسمالية تكلفة ثابتة أو دورية التي تتحملها المؤسسة لتوفير الطاقة الإنتاجية اللازمة وكلما تمكنت المنشأة من زيادة عدد الوحدات المنتجة كلما إنخفض نصيب الوحدة الواحدة من تكاليف الطاقة، الأمر الذي يؤدي إلى إنخفاض مستوى تكلفة الوحدة ويساعد على تخفيض الأسعار وزيادة المبيعات وبالتالي زيادة الإنتاجية.

3- المواد الأولية:

يُعتبر عنصر المواد من العناصر الهامة التي تسهم في زيادة الإنتاجية خاصة في الصناعة التحويلية حيث تمثل تكلفة المواد نسبة كبيرة من التكلفة الكلية وترجع أهمية رفع إنتاجية هذا العنصر بسبب أثره المباشر على حجم وجودة السلع النهائية، وتتأثر إنتاجية هذا العنصر بسلامة إختيار مصادر التوريد، والتوصيف الدقيق للموارد، والسرعة في التوريد، والشروط الشراء، وتكاليف النقل والتخزين، والخصومات التي يمكن الحصول عليها وغيرها.

سادسا: طرق قياس الإنتاجية

نستعرض عند هذه النقطة للمقاييس المختلفة للإنتاجية، وما يصح أن نعتبره مقياسا مرضيا يعكس الإنتاجية بمعناها الواسع الذي عرفناه به، وهو أنها القوة على خلق أو على إستخدام جميع الموارد بأحسن طرق الممكنة. إن الناتج أي وحدة إنتاجية يعتمد على جميع العناصر الداخلة في نشاطه، وإن هدف أي مشروع هو رفع مستوى الإنتاجية وذلك من خلال خفض التكلفة الإجمالية، للوصول إلى معرفة مستوى الإنتاجية هناك عدة طرق لقياسها منها¹:

1: قياس الإنتاجية الكلية

تعرف الإنتاجية الكلية بأنها علاقة بين المخرجات الكلية وجميع عناصر الإنتاج التي إستخدمت للحصول عليها وحسب هذا التعريف فإن الإنتاجية الكلية يرمز لها بالرمز (TP) Total productivity تساوي النسبة الحسابية بين كمية المخرجات الكلية Total Output (TO) وكمية المدخلات الكلية المستخدمة Total Input (TI) ويمكن التعبير عنها بالصيغة الرياضية التالية:

$$\frac{\text{الكمية المدخلات}}{\text{الكمية المخرجات}} = \text{الإنتاجية الكلية} \quad \frac{TO}{TI} = TP$$

تعتبر الإنتاجية الكلية مقياسا مناسباً لمدى التقدم في كافة مجالات المؤسسة، وهي تعكس مدى التقدم الذي يعتبر الوحدة الاقتصادية، بمعنى أن أي تقدم تحدثه الإدارة في مجال العمل يلقى إنعكاسا مباشرا على مستوى الإنتاجية في تلك الوحدة الاقتصادية.

تواجه عملية قياس الإنتاجية الكثير من المشاكل العملية في تطبيق، وذلك لإختلاف وحدات القياس وكذلك لتعدد المنتجات، وعليه يلجأ الكثير من الباحثين إلى إستخدام القيم النقدية للمتغيرات أي إحتساب الناتج والمستخدمات بالقيمة النقدية.

2: قياس الإنتاجية الجزئية

تعرف الإنتاجية الجزئية ويرمز لها بالرمز Partial productivity (PP) بأنها العلاقة بين حجم الإنتاج وكل عنصر من عناصر الإنتاج وهي العمالة ورأس المال والآلات والطاقة ونعبر عنها بصيغة رياضية التالية:

¹ تلي محمد عبد المطلب، دور ثقافة المؤسسة في الرفع من إنتاجية العاملين لدى الشركات المتعددة الجنسيات دراسة حالة شركة Halliburton حاسي مسعود ورقلة، مذكرة ماستر اكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2019-2020، ص 44-46.

$$\frac{\text{الكلية المخرجات}}{\text{الانتاجية الجزئية}} = \frac{TO}{S} = PP$$

احد عناصر الانتاج

تميز الإنتاجية الجزئية بالبساطة وسهولة قياس، إلى أنها لا تعطي نتائج دقيقة بدرجة كبيرة، لأنها توحى بوجود علاقة سببية بين الناتج والعنصر المراد قياسه، في حين أنها ليست سوى علاقة كمية ويمكن قياسها قياس الإنتاجية الجزئية لعناصر الإنتاج كل على حدة، فهناك إنتاجية العمل أو إنتاجية رأس المال أو إنتاجية المواد.

3: إنتاجية العمل

يقصد بإنتاجية العمل "العلاقة بين المخرجات وقوة العمل Labor خلال وحده زمنية معينة" فيرمز لها بالرمز, Labor productivity (LP) ويمكن التعبير عن ذلك بصيغة الرياضية التالية¹:

$$\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{العمل إنتاجية}} = \frac{TO}{L} = LP$$

مقدار العمل المبذول لتحقيق الناتج

تتركز معظم الدراسات الخاصة بالإنتاجية حول موضوع إنتاجية العمل دون غيره من عناصر الإنتاج وذلك للأسباب التالية:

- سهولة قياس عنصر العمل بمقارنة مع عناصر الإنتاج الأخرى؛
 - الدور الذي يحتله عنصر العمل في عملية الإنتاج يؤدي إلى شعور بأن إنتاجية العمل تكفي للحكم على مدى كفاءة الإنتاجية؛
 - معيار إنتاجية العمل هو الأساس في رسم سياسات الأجور والحوافز؛
 - العلاقة القائمة بين إنتاجية العمل ومستوى معيشة الأفراد في إرتفاع مستوى معيشة للعاملين؛
 - يتوقف أساساً على مدى تقدم ونمو في إنتاجية عنصر العمل.
- يتضح بأنه يمكن قياس إنتاجية العمل بمقاييس متعددة وذلك حسب الترتيب التالي :
- أ: على أساس العاملين

$$\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{عدد العاملين}} = \text{إنتاجية العمل} = \frac{TO}{NL} = LP$$

وذلك لمعرفة مدى مساهمة كل عامل في قيمة الإنتاج.

$$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد العاملين}} = \text{إنتاجية العمل} = \frac{AV}{NL} = LP$$

قيمة المضافة = قيمة الإنتاج- مستلزمات الإنتاج.

وذلك لمعرفة مدى مساهمة كل عامل في خلق القيمة المضافة.

ب: أساس ساعات العمل المبذولة

¹ تلي محمد عبد المطلب، مرجع سابق، ص46

$$\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{ساعات العمل المبذولة}} = \text{إنتاجية الساعة} \quad \frac{TO}{H} = HP$$

وذلك لمعرفة كمية الإنتاج في الساعة الواحدة.

$$\frac{\text{المضافة القيمة}}{\text{ساعات العمل المبذولة}} = \text{إنتاجية الساعة} \quad \frac{AV}{H} = HP$$

وذلك لمعرفة ما تحققه كل ساعة عمل من القيمة المضافة.

ت: أساس الأجور والرواتب

$$\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{اجمالي الاجور والرواتب}} = \text{انتاجية الانفاق على العمل} \quad \frac{TO}{S} = SP$$

وذلك لمعرفة مدى مساهمة كل دينار من الأجور والرواتب في قيمة الإنتاج.

$$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{اجمالي والاجور والرواتب}} = \text{انتاجية الدينار المنفق على العمل} \quad \frac{AV}{S} = SP$$

وذلك لمعرفة مدى مساهمة كل دينار من الأجور ورواتب القيمة المضافة.

ث: إنتاجية رأس المال

رأس المال ثابت هو عبارة عن الموجودات الثابتة الخاضعة للإستهلاك، وتعتبر إنتاجية رأس المال مؤشر لمدى إستغلال الأموال المستثمرة في الأصول الثابتة، من الآلات والمعدات والأراضي، ومباني ووسائل النقل، إلى غير ذلك من الأصول الثابتة، والتي تساهم في الإنتاج، حيث يمكن إيجاد قدرة الدولار الواحد المستثمر في الأصول الثابتة على الإنتاج.

ويمكن حساب قيمة إنتاجية رأس المال ويرمز له بالرمز CP بالمعادلة الآتية:

$$\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{الصافي الاصول الثابتة}} = \text{انتاجية راس المال} \quad \frac{TO}{NA} = CP$$

صافي الأصول الثابتة هو مقدار الموجودات الثابتة الخاضعة للإستهلاك مطروحا منه قيمة مجموع الإستهلاك لهذه الأصول.

ج: انتاجية المواد

تشكل قيمه المواد الخام العنصر الأكبر في قيمة الإنتاج، وعلى ذلك فإن المحافظة على تلك المواد الخام، وضمان إستغلالها الإستغلال الأمثل، يشكل عنصر هاما من عناصر تحقيق الكفاءة الإنتاجية، ويقصد بـ إنتاجية الموارد أنها عملية الإنتفاع من الموارد بأكبر قدر ممكن وتقليل التلف إلى أدنى حد ممكن. ويمكن حساب إنتاجية المواد الخام يرمز له بالرمز RP وتعبير عنها بالطرق التالية:

$$\frac{\text{المخرجات الكلية خلال فترة زمنية}}{\text{تكلفة المواد الخام خلال نفس الفترة}} = \frac{\text{الإنتاجية المواد الخام}}{\text{TO}} = RP$$

يعتبر إنخفاض هذه النسبة دليل على سوء استخدام المواد وزيادة نسبة التلف منها كما أن ارتفاع هذه النسبة هو خير دليل على عدم الإسراف والضياع والتبذير.

سابعا: الخطوات العملية لقياس الإنتاجية

من الرغم من إختلاف تفاصيل مناهج القياس للإنتاجية، فإن ثمة مراحل منطقية لابد من إتباعها:¹

1- تحديد الهدف من القياس

إن الهدف من قياس إنتاجية العمل هو الذي يحدد نوعية البيانات المطلوبة وطريقة القياس الملائمة للهدف لأنه توجد هناك العديد من الأساليب والطرق المتبعة في جمع بيانات الأداء الفعلي.

2- تحديد مجال الدراسة

قد يتعلق القياس بمقدار كمية العمل المدخرة (إما تحسب بعدد الأفراد، أو بعدد ساعات العمل) لمعرفة ما يلزم لإنتاج الوحدة من السلع ومن عنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج حيث يصعب توفير البيانات الضرورية ويرجع من المناسب الإعتماد على العينة من مجتمع الصناعة بحث تكون العينة ممثلة لهذا القطاع لحساب إنتاجية العمل وتوجد هناك إختلافات بين العلماء.

- الفريق الأول: هناك من الاقتصاديون من يرى أنه يتم حساب إنتاجية العمال المشتغلين المباشرين بإنتاج السلع أي العمال الأصليين في إنتاج السلع.

- الفريق الثاني: وهناك فريق آخر يؤيد حساب إنتاجية العمال هم الرأسيين والمساعدين وهم من يقومون بأعمال المساعدة في عملية الإنتاج مثل حمل المواد الأولية.

- الفريق الثالث: إنما هذا الفريق فيرى أنه تحسب إنتاجية العمال المشتغلين والمسجلين كافة في العمل، لأن الإنتاجية المشتغلين تعتمد على العاملين-العامل المسجل- نسبة العمال الفعليين إلى إجمالي عدد مشتغلين المسجلين.

3- تحديد المدى الزمني للقياس

وهذا يتوقف على طول الدورة لإنتاج وطبيعة ظروفها بحيث تمكنها من الحصول على البيانات تعبر عن المتوسط وتعكس ظروف العمل وأحواله في المشروع إذ يجب أن تشمل المدة فترة النشاط العادي وإستبعاد أثر التغيرات الوقتية أو الموسمية على نتائج القياس.

4- تحديد البيانات المطلوبة

إنه لمن الضروري تحديد البيانات من حيث نوعيتها وكميتها إذا قد تؤثر البيانات المتوفرة في إختيار طريقة القياس ونطاق الدراسة ومدتها فعندما ترغب بقياس إنتاجية العامل في مصنع بغية الإعتماد عليها كأساس مستقبلي

¹ النوبة قاجة، إيمان غيلاني، أثر الحوافز على رفع إنتاجية العاملين، مذكر ليسانس، تخصص علوم تسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2012-2013، ص 34-35.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدريب وإنتاجية العاملين

إذا وجب عليك معرفة (عدد العمال، أجورهم، ساعات عملهم) وهنالك عدة مبادئ يجب الحرص عليها في أثناء قياس عام لإنتاجية العامل وهي كالتالي:

- ضرورة مشاركة الممارسين والشركات المتشابهة في عملية القياس؛
- الإعتماد على الكميات بدلا من القيم في قياس المدخلات والمخرجات لتجنب التغيير في الأسعار؛
- ثبات في مقياس كمي لا يكون التغيير في المقياس مكونات؛
- لا يمكن الإدعاء بالدقة الكاملة عند حساب المقاييس؛
- الإعتماد على النظام الدقيق والسريع للمعلومات؛
- إن المقاييس الإنتاجية لا تكون مركزية إجمالية فقط ولكن تكون متغلغة في الوظائف والنشاطات كلها.

ثامنا: صعوبات قياس الإنتاجية

تتولى المؤسسات قياس إنتاجيتها إلى أنها تواجه صعوبات جمة، من أهمها¹:

- 1- صعوبة قياس العمل: وترجع صعوبة قياسه إلى تداخل الموارد البشرية مع الآلات والخدمات والأموال في مزيج يصعب فصله، ونفس الشيء بالنسبة للمخرجات، حيث يصعب فصل المنتجات عن بعضها، وكذا تحديد مساهمة كل الموارد من المدخلات في إنتاج المخرجات.
- 2- المقاييس تحديد في نهاية العمل: في نهاية العمل يجب وضع مقاييس الإنتاجية قبل بدء العمل إلى أنها توضع عادة في نهاية العمل، مما يظهر الجوانب الإيجابية ويسقط الجوانب السلبية.
- 3- مقاييس تستخدم عبارات عامة: يستخدم القائمون بأعمال رقابة وقياس الإنتاجية عبارات عامة، مثل في وقت المناسب، الروح المعنوية..... ومن الأفضل الاستخدام عبارات أكثر دقة مثل: الوسط الحسابي، تكلفة الوحدة.
- 4- القياس الموجه إلى الإجراءات: هناك صعوبة في التركيز على قياس النواتج من المخرجات، مما يجعل القائمين على القياس يقومون بالعملية بناء على إجراءات أو أنشطة معينة.
- 5- عمومية القياس: يقوم أصحاب المؤسسات عموما بقياس الإنتاجية في شكلها الكلي².

ماهية إنتاجية العاملين

أولا: مفهوم إنتاجية العاملين

يعتقد الكثير أن إنتاجية العمل هي المفهوم الصحيح والدقيق للإنتاجية، وذلك على أساس أن الأهمية الاقتصادية في هذا المفهوم تتمثل في مدى صلاحيته لقياس القدرة على الإنتاج، وليس في مدى صلاحيته لقياس الأداء حيث أنه يوجد الكثير من المفاهيم والمؤشرات التي يمكنها قياس الأداء.

¹ النوبة قاجة، مرجع سابق، ص35

² بن الساسي محمد وكركوش ايوب، أثر الفرق العمل على الإنتاجية في التعليم العالي: دراسة حالة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي ميله، مذكرة ماستر في إدارة أعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميله، 2024-2023، ص55.

مبدئياً ومن الناحية النظرية يبدو هذا صحيحاً، ولكن في اعتقادنا أن إنتاجية العمل ليست وحدها تعتبر كمقياس للإنتاج لأن الإنتاج لا يتم بعنصر العمل وحده رغم أهميته، لكنه ناتج لتفاعل عناصر أخرى فلا يمكن إنتاج دون رأس مال مثلاً، ولا يمكن إنتاج دون مواد أو طاقة إلى غيرها من العوامل.

فيمكن تعريف إنتاجية العمل بأنها: "حاصل قسمة كمية المنتجات المنتجة من طرف العامل خلال وحدة زمنية معينة محددة بالسنوات الأشهر الأسابيع أو الأيام والساعات."

وبعض الباحثين يطلقون على إنتاجية العمل اسم الإنتاجية المتوسطة للعمل ويعرفونها على أنها: "العلاقة بين الإنتاج الكلي وعدد وحدات العمل المستخدمة."

كما أن التعريف الأكثر بساطة لإنتاجية العمل هي: "أن إنتاجية العمل تتمثل في الفرق بين حجم الإنتاج المحقق وحجم العمل المبذول من طرف العمال في تحقيق هذا الإنتاج أي العلاقة الإنتاج / العمل وهذا ما يمكن أن ننطق عليه اسم إنتاجية العمل الحي."

بصفة عامة وإستناداً إلى تعريف السابقة لإنتاجية العمل يمكن إستنتاج تعريف التالي: "إنتاجية العمل هي مؤشر كمي إقتصادي يوضح ويقيس العلاقة بين حجم الإنتاج الذي تم إنتاجه في المؤسسة مقدر بالكميات أو بالقيمة ما بحجم أو قيمة العمل المبذول من طرف العامل للوصول إلى هذا الإنتاج وذلك طبعاً خلال فترة زمنية معينة عادة ما تكون سنة أو شهر أو ساعة."

فمثلاً نقول أن إنتاجية العامل تعادل في إحدى المؤسسات تعبئة 50 علبة طماطم في الساعة أو تركيب ثلاث محركات سيارة خلال أسبوع أو غرس 50 شجرة مثمرة في اليوم وما شابه ذلك.

ويمكن في هذا الصدد أن نميز بين نوعين من العمل، العمل الآلي الذي تقوم به الآلات والتجهيزات المختلفة في ورشات الإنتاج ويمكن التعبير عنه بإنتاجية الآلات أو إنتاجية العمل الآلي والنوع الثاني هو العمل البشري¹.

ثانياً: أهمية إنتاجية العاملين

إهتمت جميع المنشآت بمختلف مجالاتها بتحسين إنتاجية العاملين وتطويرها من أجل بناء القدرة التنافسية التنظيمية التي تساعد على التطور والإزدهار في ظل التغيرات الكبيرة التي يشهدها قطاع الأعمال في العصر الحالي، حيث لابد للمنشآت من إتباع العديد من الإستراتيجيات والوسائل التي تساعد على تحسين الإنتاج والإهتمام بالموارد البشرية المتوفرة وزيادة كفاءتهم بهدف ضمان قدرتها التنافسية والإستمرار في سوق العمل وهذا نتيجة التطور التكنولوجي الكبير الذي يشهده العصر الحالي من إستخدام وسائل الإتصال الحديثة وشبكات الأنترنت ذات السرعة العالية².

إن خير دليل لما يواكب الوحدات الاقتصادية التطور العلمي والتقني لإنتاجية العاملين وتظهر أهمية الإنتاجية في قدرتها على تفسير الكفاءة بإستخدام الموارد البشرية والغير البشرية المتاحة داخل الوحدات الاقتصادية وهذا الأمر الذي يزيد من أهمية دراسة الإنتاجية وقياسها في الإقتصاد الفلسطيني.

¹ عبد الرحمان مساهل، فريد بلقوم، "قياس إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة غبر معروفة، جامعة وهران، ص 149.

² عبد الرحمان مساهل، فريد بلقوم، مرجع سابق، ص 150.

تسعى المنشآت جميعها إلى زيادة إنتاجية العاملين عن طريق إرتفاع عدد من إستراتيجيات التدريب التي تهدف إلى تعليمهم وتمكينهم من إستخدام أفضل الطرق في زيادة الإنتاج وترشيد إستهلاك الموارد المتوفرة والإلتزام الكامل بخطط التطوير وآليات تنظيم الوقت وغرس الدافعية وحب العمل في نفوس العاملين حيث تساهم إنتاجية العاملين على زيادة فرص المنشأة في مواكبة جميع مستجدات سوق العمل وتزويد من نقاط قوتها وتحسين من جودة منتجاتها.

ويصبح العمل الإنتاجي أكثر حساسية في أربع حالات وهي :

- أ- عندما يتراجع دور العوامل الأخرى في دفع عملية النمو الإقتصادية كمساهمة رأس المال؛
- ب- في حالة وجود معادلات تضخم مرتفعة في الإقتصاد الوطني؛
- ت- حالة إرتفاع تكاليف الإنتاج وفيها تكون زيادة الإنتاج عاملا أساسيا في تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من الإنتاج؛
- ث- حالة الإرتفاع مستويات الدخل والأجر .

تساهم الإنتاجية على مستوى القومي في زيادة الناتج الكلي بحسن إستخدام الموارد وليس زيادة كمية الموارد المستخدمة فهي المصدر الأهم للتنمية الإقتصادية والاجتماعية في المجتمع حيث تساعد على تنمية الإقتصاد الداخلي للمنظمة بإستخدام ذات عناصر الإنتاج دون زيادة وتتمثل أهمية إنتاجية العاملين في عدة نقاط وهي:

- أ- تعد الإنتاجية عنصرا مهما في نجاح المنظمة وقدرتها على الإستمرار؛
- ب- الأرباح التي تمثل مصدرا مهما للتكوين الرأسمالي والإستثمار الذاتي للمنشآت؛
- ت- أنها نشاط مهم في توسيع نطاق العمل وفي زيادة الخدمات وإشباع حاجات المجتمع؛
- ث- عنصرا مهما في كفاءة إستخدام الطاقات؛
- ج- تخلف فرص للتوظيف والتشغيل.

1: أهمية إنتاجية العاملين على مستوى المنشأة

تعد إنتاجية العاملين احدى أهم الأهداف للعديد من المنشآت لأن المستويات العالية من إنتاجية العاملين توفر للمنشأة وكذلك لعاملها مزايا مختلفة ومن أهمية إنتاجية العاملين على مستوى المنشأة ما يلي:

- أ- تعادل مقياس الذي يحتاج أن تستوعبه المنشأة لأنه يمثل إحدى الجوانب الرئيسية لنجاح الأعمال وإزدهارها وإستقرارها وفعاليتها؛
- ب- يعد إرتفاع إنتاجية العاملين وإزدهارها أمرا مهما للمنشأة للمحافظة على مكانتها وتحسين قدرتها التنافسية في سوق من خلال تخفيض التكاليف وتحسين الجودة العالية للمخرجات؛
- ت- إن العاملين لدى أي منشأة هم القوة المحركة للأنشطة والأعمال حيث يحققون الربحية وتغطية التكاليف فيتعين على المنشأة توظيف أفراد منتجين قادرين على إنتاج أرباح تغطي وتتجاوز تكاليف أجورهم لذلك يتم معاملة العاملين على أنهم إستثمارات تنعكس بالإيجاب على المنشأة ويؤدون إلى الربحيات التنظيمية.

تحسين الإنتاجية يركز على رفع كفاءة العمل الذي يتم تأديته، يعتبر العنصر البشري العامل الأهم في عملية الإنتاج ويجب توفير سبل الراحة والأمان الوظيفي له بالإضافة إلى ذلك يتطلب تحسين الإنتاجية إدارة حكيمة قادرة على إستغلال الموارد وإتخاذ القرارات المناسبة.

2: أهمية إنتاجية بالنسبة للعاملين

كلما زادت مساهمة العامل في الإنتاجية إرتفع دخله وزاد تقدير رؤسائه له أما إذا انخفضت إنتاجيته في العمل دل على قلة مساهمته في العمل وبذلك يخسر تقدير مرسوميه في العمل ونقص دخله إضافة إلى الآثار النفسية الأخرى كعدم الرضا وحرمانه من تقدير الآخرين¹.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في إنتاجية العاملين

إن تحسين إنتاجية العمل ليس بمجرد تجويد للعمل والأداء، لكنه في الأساس أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة. ومن أجل ذلك لا بد لنا من معرفة ما هي العوامل التي تتحكم في هذه الطريقة الصحيحة أي التي تحدد معدل الإنتاجية ومن المعلوم أن أي نشاط إنتاجي للسلع والخدمات عبارة عن:
- هيكل معقد ومتداخل من العلاقات المادية بين عناصر الإنتاج ورأس المال؛
- هيكل معقد ومتداخل من العلاقات الاجتماعية بين مكونات عنصر العمل الداخلية؛
- هيكل معقد ومتداخل من العلاقات الاقتصادية والتنظيمية والاجتماعية بين مجموع عناصر الإنتاج من ناحية وبين البيئة المحيطة بالمؤسسة من ناحية أخرى.

وهناك الكثير من العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل في المؤسسة، فمن هذه العوامل ما يؤثر بشكل إيجابي ومنها ما يؤثر بشكل سلبي ومنها ما يؤثر بطريقة مباشرة ومنها ما يؤثر بطريقة غير مباشرة، هذا الحال أدى بالكثير من المؤسسات والشركات بالاستعانة بخبراء الأمن الصناعي والهندسة البشرية (ERGONOMIE)، للتقليل من حوادث²

وجعلها في متناول العمال بشيء من السهولة واليسر، بهذه الإجراءات كذلك تساعد في عدم تعرض العمال للإجهاد السريع وانخفاض روحهم المعنوية.

ومن الاشتراطات الواجب توافرها في ورشات العمل حسب أغلب الخبراء، وجود عدد كاف من دورات المياه وحجرات خلع الملابس (وحدة لكل من 10 إلى 30 شخص) وقاعات الطعام وتوفر الإضاءة والتهوية والحرارة المناسبة، والحد من الضوضاء ما أمكن ذلك

ويتضح من دراسة العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل، أن العنصر الخاص بأداء العمال لوظائفهم من أكثر العوامل تعقيداً نظراً للاختلافات الفردية بين العمال. وقد تتضح أهميته كأحد هذه الاختلافات في الاعتبار، وصعوبة وضع سياسات موحدة لتحسين أداء الوظائف لأنه يجب أن يكون هناك سياسات تتناسب مع هذه الاختلافات بالإضافة إلى هذا نجد إن العوامل المتعلقة بالدوافع من أكثر العوامل تعقيداً في موضوع الإنتاجية،

¹ شروق بسام زغير، "العوامل المؤثرة في إنتاجية العاملين: دراسة على قطاع الصناعات التحويلية في الخليل"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2024، ص12-14.

² عبد الرحمان مساهل، فريد بلقوم، "قياس إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة غير معروفة، جامعة وهران، ص152.

فالدوافع هي المسبب أو المثير لتصرف الأفراد بشكل معين فيلاحظ أن الدوافع غير المشبعة هي السبب في التأثير على الأفراد للتصرف بشكل معين في وقت معين، وإذا اعتقد العمال أن برامج تحسين الإنتاجية سوف يؤدي إلى إشباع حاجاتهم الشخصية، فسوف يؤدي هذا إلى تدعيمهم ومساندتهم لهذه البرامج. ولتصميم مثل هذه البرامج، يجب على المديرين كذلك الأخذ في الاعتبار تأثير جماعات العمل على إنتاجية العمل، وأن يعملوا على تطوير فرق العمل المتعاونة¹.

وعادة يعتبر العمال أو الموظفين الراضين عن عملهم أقل العمال تغيباً عن العمل وأقل في معدل تركهم للعمل، وأيضاً تكون جودة المنتجات التي ينتجونها أعلى من نظرائهم. هذا ما يؤدي بالضرورة إلى الاهتمام أكثر بتصميم الوظائف بشكل يؤدي إلى إشباع احتياجات شريحة عريضة من العمال، لأن الرضا الوظيفي ومعدل التغيب ودوران العمالة تعتبر من الموضوعات الإستراتيجية الهامة التي تمثل تحدي حقيقي للإدارة في المؤسسات الصناعية ومنظمات تقديم الخدمات على حد سواء.

رابعاً: مجالات قياس إنتاجية العاملين

تقاس إنتاجية العاملين بين بيئات العمل بخمس طرق رئيسية وهي :

1- إنتاجية العمل الفعلية: تقوم منشآت الخدمات في قياس الإنتاجية من خلال حساب عدد من الزبائن الذين تقدم إليهم الخدمات خلال ساعة أو يوم أو عدد المهام المنجزة بينما تقوم منشآت أخرى بقياس سرعة تقديم الخدمات أو المنتجات وعدد مرات إرجاع المنتجات وعدد الشكوى الزبائن التي يتم تلقيها خلال فترة معينة ومعدلات الإحتفاظ بهم.

2- الإنتاجية المدرجة: حيث تعتمد على قياس تعليقات العاملين حول بيئة العمل وعن مدى دعمها لإنتاجيتهم.

3- قياس إدارة الوقت: حيث تقيس هذه الطريقة من خلال تحديد الوقت الذي يستغرقه العامل لتسليم المهام بكفاءة ودون تأخير وحساب الوقت الضائع الذي يقضيه العامل في أداء المهام الغير ضرورية والتكرارية.

4- التغيب عن العمل: قياس عدد مرات الغياب عن العمل بسبب المرض حيث تعد هذه الظاهرة شكل من أشكال عدم الإنتاجية.

5- مؤشرات غير مباشرة: تتمثل في قياس قدرة العاملين على التركيز في أداء أعمالهم بشكل صحيح دون تأثر بالوسائل المشتتة للإنتباه، ومدى سرعة العاملين في حل المشكلات وفي التعامل مع الزملاء.

وترى الباحثة من خلال تطبيق وتقييم أهمية قياس الإنتاجية وتحديد مدى تأثير العوامل المختلفة على أداء الموظفين، هذه المجالات تساهم في تحسين الأداء وتحقيق اهداف المؤسسة.

خامساً: قياس إنتاجية العاملين

تعد إنتاجية العاملين المعبرة على مستوى نمو المنشأة وتقدمها ونجاحها في تقديم الخدمات، وتحقيق الأهداف، كذلك تعد مؤشراً مهماً لأداء العاملين في المنشأة وتظهر أهمية قياس الإنتاجية العاملين في كون المنشأة من خلال

¹ مرجع نفسه، ص153

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدريب وإنتاجية العاملين

إنتاجيتها تستطيع تحدد نقاط القوة والضعف لدى العاملين، وتحسين إستراتيجيات التي تعز الإنتاجية لديهم وتحديد آليات رقابية لتقييم الكفاءة والفعالية ويتم قياس إنتاجية العاملين من خلال ما يلي¹:

- الإنتاجية بشكل عام = المخرجات/ المدخلات.

- إنتاجية موظف = النتائج المحققة/ الموارد المستخدمة.

ويرى الباحث أن الأهمية الكبيرة لقياس الإنتاجية وتحسينها في مكان العمل، الصيغ التي تناولتها تعكس العلاقة بين المخرجات والمدخلات بشكل جيد يعد تحقيق الإنتاجية العالية هدفا مهما للمنشآت والموظفين على حد سواء.

سادسا: الخطوات العملية لقياس إنتاجية العامل

هناك عدة مراحل منطقية لابد من إتباعها في عملية القياس والتي تعتمد على ما يلي:

- 1- تحديد الهدف من القياس: إن الهدف من قياس إنتاجية العامل هو الذي حدث نوعية البيانات المطلوبة وطريقة القياس الملائمة للهدف لأنه يوجد العديد من الأساليب المتبعة في جميع بيانات الأداء الفعلي.
- 2- تحديد العينة المناسبة: قد يتعلق قياس إنتاجية العمل بمقدار كمية العمل لمدة سواء كان بعدد الأفراد أم بعدد ساعات العمل وذلك لمعرفة ما يلزم لإنتاج الوحدة من سلعة متعلق بعنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج.
- 3- تحديد المدى الزمني للقياس: ويتوقف ذلك على طور دورة الإنتاج وطبيعة ظروفها بحيث تمكن من الحصول على بيانات تعبر وتعكس ظروف العمل وأحواله في المنشأة.
- 4- تحديد البيانات المطلوبة: يعتبر تحديد البيانات أمر ضروري ويتم تحديد البيانات من حيث نوعيتها وكميتها كما تساهم البيانات المتوفرة في إختيار طريقة القياس ونطاق الدراسة ومدتها².

سابعا: صعوبات قياس إنتاجية العاملين

- 1- صعوبة تحديد إنتاجية العمال غير المباشرين: وهم العمال الذين لا يساهمون بشكل مباشر في عملية الإنتاج، مثل عمال الصيانة، النظافة، النقل، وغيرهم.
- 2- صعوبة القياس في القطاعات غير الإنتاجية وقطاع الخدمات: مثل الفنادق، البنوك، والوظائف الإدارية وغيرها، حيث يصعب قياس المخرجات بدقة .
- 3- مشكلة الوقت الضائع (غير المنتج) من طرف العمال: حيث يضيع الكثير من وقت العمل في الزيارات المتبادلة بين الزملاء في المكاتب أو في قراءة الجرائد وغيرها، خاصة في المؤسسات والإدارات العمومية بالدول النامية.
- 4- صعوبة تحديد الوقت الفعلي للعمل لدى المديرين والإطارات: نظرا لضغط العمل وعدم توفر الوقت الكافي، يضطر بعضهم لأخذ وثنائهم والعمل في المنزل ليلا، مما يصعب معه حساب الوقت الحقيقي الذي قضاه المسير في العمل بدقة.

¹ شروق بسام زغير، "العوامل المؤثرة في إنتاجية العاملين: دراسة على قطاع الصناعات التحويلية في الخليل"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا

والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2024، ص16

² شروق بسام زغير، مرجع سابق، ص17

5- وجود فائض في تعداد العمال (العمالة الزائدة): يؤثر هذا الفائض سلباً على "عملية القياس، حيث يتسبب في توزيع ساعات العمل الإجمالية على عدد كبير من العمال، مما يؤدي إلى هدر الوقت وضياع طاقات العمال وتجميد قدراتهم (بحيث لا يجد العامل ما يفعله طوال ساعات الدوام).

6- الإعتماد على الساعات المدفوعة بدلاً من الساعات الفعلية: نظراً لصعوبة تحديد الوقت الضائع بدقة، يضطر أغلب القائمين على القياس إلى استخدام ساعات مدفوعة الأجر بدلاً من ساعات العمل الفعلية، مما يقلل من دقة قياس الإنتاجية¹.

المطلب الثالث: دور التدريب في تحسين إنتاجية العاملين

يمثل التدريب الإستثمار الأمثل في العنصر البشري كونه الأداة التي تحول المهارات إلى أداء متميز حيث يسهم في تقليل الأخطاء ورفع كفاءة الإنجاز مما يضمن تحقيق أعلى معدلات الإنتاجية بأقل زمن وتكلفة.

أولاً: دور التدريب في زيادة الإنتاجية

إن تدريب الموظفين الذي تحتاجه المنظمات هو نتيجة لتقييم إحتياجات التدريب الذي يتم على فجوة المهارات، والمؤهلات اللازمة للوظائف بسبب التغيرات في المنتجات أو الخدمات أو المشكلات التشغيلية الناتجة عن التغيير التنظيمي، وقد أثبتت الأدلة الحديثة أن الإستثمار في التدريب يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والربحية وأداء السوق².

وبناءً على ذلك، فإن التدريب يزيد من أداء الموظفين مما يؤدي بدوره إلى تحسين إنتاجية المنظمات بشكل إيجابي، ويساعد على التحقق من تخفيض عدة تكاليف مرتبطة بالموظفين والتكاليف المالية المرتبطة بدوران الموظفين، كما أشاروا إلى أن التدريب يمكن الموظفين في المنظمة من تعزيز مساهمتهم المحتملة في أداء المنظمة.

وعلى الرغم من أهمية أن يلبي برنامج التدريب الإحتياجات المحددة، فإنه ينبغي على مسؤول الموارد البشرية أو مدير التدريب أن يكون على دراية بالصورة الكاملة للتدريب كما يمارس في شركات ومنظمات أخرى حتى يتمكن من تقديم المشورة للمديرين حول أساليب التدريب الأنسب لإحتياجاتهم.

إن تحقيق نموذج لتصميم المدخل التدريبي الموجه للعمال والذي من شأنه أن يوفر معلومات هامة لتطوير بيئات التدريب والتي تستوجب نقل أثر إيجابي لفعالية الإنتاجية ولا يكون ذلك إلا عن طريق المرور عبر خطوات تتمثل في تحديد الإحتياجات التدريبية وتصميم وتنفيذ برامج التدريب، وتقييم فوائد البرنامج، حيث يعتمد نجاح برنامج التدريب على التنفيذ الصحيح لجميع الخطوات العلمية المشار لها سابقاً، أن التدريب بالإضافة إلى مجموعة من الأنشطة الأخرى يهدف إلى التأثير الإيجابي على النتائج من خلال زيادة الإنتاجية وإنخفاض دوران الموظفين وتحقيق معدل الرضا وظيفي مقبول³.

¹ عبد الرحمان مساهل، فريد بلقوم، ص156.

² Ofobruku, S. A., & Nwakoby, Effects of training on employees' productivity in Nigeria insurance industry. British Journal of Economics, Management & Trade, 7(3), N. P. (2015), 230.

³ مصباح وليد عرفات، مختاري سيف الدين، دور التدريب في تحسين إنتاجية العاملين بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص علوم التسويق، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2022-2023، ص18-19.

إن الوصول إلى الغاية وإلى الأهداف المرجوة من التدريب ولتمكين الإنتاجية من التأثير إيجابيا بذلك لابد أن يسبقه تنفيذ محكم لكل مراحل هذه العملية حيث أنه وإنطلاقا من تصميم التدريب والذي يشير إلى الدرجة التي تم بها تصميم التدريب وتسليمه بطريقة توفر للمتدربين القدرة على نقل التعلم إلى الوظيفة حيث يرى الباحث أن من أشكال الاستفادة من عمليات التدريب ومن الطرق التي يتم معرفة مدى استفادة العامل من العملية التكوينية ومدى درجة تطابق المخرجات التدريب مع أداء العامل للوظيفة.

ثانيا: دور التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي

إن الرضا عن العمل هو هدف من أهداف تدريب الموارد البشرية وقياسه أمر ضروري لتقييم مدى فعالية البرنامج التدريبي، ويعتبر قياس الرضا عن العمل عملية صعبة كونها عبارة غير محسومة، بالتالي فإن إستعمال أي أسلوب أو طريقة تعتبر نتائجها سلبية غير دقيقة¹.

ويمكن قياس الرضا من أجل معرفة مدى تأثير برنامج التدريب على مشاعر العامل من خلال:

1- التقليل من ظاهرة التغيب: يشير التغيب عن العمل إلى الحالة التي تنشأ عن عدم حضور العامل إلى المؤسسة رغم أنه مدرج ضمن جدول العمل ونجد أن وظيفة التكوين والتدريب تؤثر على معدل التغيب من خلال:

أ-التأثير الغير المباشر: بإفتراض أن هناك صفات قيادية مكتسبة كالفعالية في إتخاذ القرار والحزم والصرامة مثل (تدريب القيادات في الثكنات العسكرية)، حسب رأي بعض الباحثين، فإنه يمكن للقائد أن يتحكم في معدل التغيب من خلال إستخدام صلاحيته المتاحة على نحو يحد من هذه الظاهرة بإتخاذ قرارات حاسمة ضد المتغيب، كما يمكن أن تزيد هذه الظاهرة في حالة الفشل والتساهل مع المتغيبين.

ب-التأثير المباشر: قد يعاني المروؤوس من مشكلات سوء التدفق مع الرئيس أو مع زملائه مما يولد قدرا مرتفعا من السخط يدفع به إلى التغيب لكي يقضي أطول وقت ممكن بعيد عن هذا الجو، وهنا يأتي دور التدريب بتوفير الجو الملائم، تنمية روح الفريق والعمل الجماعي وزيادة الولاء للقائد المسؤول.

2- زيادة الروح المعنوية:

من بين الأهداف التدريبية هي رفع الروح المعنوية للفرد والعامل، حيث تعتبر مقياسا لمدى فعالية الأفراد فكلما كانت معنويات العاملين مرتفعة كلما أدت إلى نتائج مرغوب فيها.

فبعد أن كان الهدف الرئيسي هو الأداء أصبح اليوم الجانب المعنوي من الأساسيات التي يهتم بها تدريب

العاملين

ثالثا: أثر التدريب على أداء الموارد البشرية

1- يساعد التدريب العاملين على تحسين طريقة تعاملهم مع كافة الموارد المتاحة بين أيديهم فالعامل الذي لم ينل حظا وافرا من التدريب الجيد سيهدر جزءا كبيرا من الموارد المتوفرة في سبيل إنجاز المهمة المطلوبة؛

¹ بن جد وأميرة، دور وظيفة التكوين والتدريب في رفع مستوى الفعالية الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع، جامعة 08 ماي 1945-قالمه، 2016-2017، ص54-55

2- يطور التدريب مهارات العاملين ويساعد على النهوض بأداء المؤسسة من خلال تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات المقدمة للعملاء بحيث ينعكس ذلك على عائدات المؤسسة وبالتالي على الأوضاع المالية للعاملين وعلى نفسياتهم؛

3- تساعد فترات تدريب على تعارف العاملين بعضهم البعض، وتكوين علاقات متينة بينهم، مما يجعلهم قادرين على العمل بروح الفريق الواحد، وبالتالي تجاوز الخلافات والمأزق المحتمل بينهم بكل سهولة ويسر في المستقبل؛

4- يساعد العاملين على إنجاز مهامهم بأقل وقت ممكن، كما يجعلهم أيضا مهئين نفسيًا للعمل الذي هم مقبلون عليه في المستقبل، ذلك أن التدريب يعمل بشكل رئيسي على وضع المتدرب أمام كافة الاحتمالات المتوقعة أثناء العمل؛

5- يساعد الأقسام المهمة بالتدريب على تحسين خططها المستقبلية، وتطويرها وتجنب الأخطاء الماضية، مما يزيد أكثر من كفاءة العاملين ومن كفاءة الخطط التدريبية الموضوعة والمنفذة.¹

¹ أعمال وعبد الرزاق، أمر عدة، التدريب وأثره على أداء الموارد البشرية، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي الونشريسي - تيسمسيلت-، 2018-2019، ص32.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الرسائل الجامعية باللغة العربية

تعد الدراسات السابقة من العناصر الأساسية في البحث العلمي، لما لها من أهمية كبيرة في توجيه الباحث وتزويده بخلفية علمية شاملة حول الموضوع محل الدراسة، كما تساعد على التعرف على مختلف النتائج والإستنتاجات التي توصلت إليها البحوث السابقة، والإستفادة منها في بناء الدراسة الحالية وتطويرها وفي هذا الإطار، سيتم فيما يلي عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت دور التدريب في تحسين إنتاجية العاملين.

أولاً: دراسة جميلة عباس 2022

بعنوان "دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية (دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري)، شهادة الدكتوراه، تخصص اقتصاديات العمل، جامعة الجزائر3، السنة الدراسية 2021-2022.

وقد أجريت هذه الدراسة على عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري حيث هدفت إلى إبراز أهمية التدريب في تطوير مهارات العاملين وتحسين أدائهم الوظيفي إضافة إلى دراسة العلاقة بين التدريب والميزة التنافسية داخل المؤسسات المصرفية، إعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحليل العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي للعاملين.

أما في الجانب التطبيقي فقد تم إستخدام الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين في مجموعة من البنوك الجزائرية كما تم تحليل البيانات بإستخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة. فقد حاولت الباحثة في ضوء هذه الدراسة أن تجيب على إشكالية بحثية مفادها هو أن إلى أي مدى يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات المصرفية الجزائرية. وقد بينت نتائج الدراسة :

- 1- وجود علاقة إيجابية بين التدريب وتحسين أداء العاملين داخل المؤسسات المصرفية؛
- 2- يساهم التدريب في تطوير مهارات العاملين ورفع كفاءتهم المهنية؛
- 3- يلعب التدريب دورا مهما في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء؛
- 4- يساعد التدريب المؤسسات المصرفية على تحقيق ميزة تنافسية من خلال تطوير الموارد البشرية.

ثانياً: دراسة خالدي شهرزاد 2020-2021

بعنوان "أثر التكوين على تحسين الأداء وزيادة إنتاجية المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تلمسان"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة موارد بشرية، المركز الجامعي مغنية، السنة الدراسية 2020-2021. أجريت هذه الدراسة بمؤسسة سونلغاز بولاية تلمسان حيث هدفت إلى التعرف على أثر التكوين في تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجية المؤسسة، وقد إعتمدت الباحثة في الجانب النظري على عرض المفاهيم المرتبطة بالتكوين والأداء الوظيفي والإنتاجية أما في الجانب التطبيقي فقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي من أجل دراسة العلاقة بين التكوين والأداء داخل المؤسسة، كما إعتمدت الباحثة على الإستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة من العاملين في المؤسسة ثم قامت بتحليلها بإستخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدريب وإنتاجية العاملين

فقد حاولت الباحثة في ضوء هذه الدراسة أن تجيب على إشكالية بحثية مفادها إلى أي مدى يساهم التكوين في تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجية المؤسسة الجزائرية وقد بينت نتائج الدراسة :

- 1- يساهم التكوين في رفع مستوى كفاءة العاملين من خلال تنمية معارفهم وقدراتهم المهنية؛
- 2- يؤدي التكوين إلى تحسين جودة الأداء وزيادة فعالية العاملين في إنجاز المهام الموكلة إليهم؛
- 3- يساعد التكوين على اكتساب مهارات جديدة تمكن العاملين من مواكبة التطورات والتغيرات داخل المؤسسة؛
- 4- يساهم التكوين في زيادة الإنتاجية من خلال تقليل الأخطاء وتحسين استغلال الموارد المتاحة؛
- 5- يعزز التكوين روح المبادرة والابتكار لدى العاملين، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة؛
- 6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجية المؤسسة.

ثالثاً: دراسة بوعزيز لويذة ونوفل حياة 2015-2016

بعنوان "دور التدريب المهني في تحسين أداء العاملين"، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة مولود معمري (تيزي وزو)، السنة الدراسية 2015-2016 .

أجريت هذه الدراسة في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية حيث هدفت إلى التعرف على دور التدريب المهني في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية، وإبراز أهمية التدريب في تطوير مهارات العاملين ورفع كفاءتهم المهنية وقد اعتمدت الباحثتين في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين التدريب المهني والأداء الوظيفي، كما تم استخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة من العاملين في المؤسسة ثم تحليلها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة.

فقط حاولت الباحثة في ضوء هذه الدراسة أن يجيب على إشكالية بحثية مفادها إلى أي مدى يساهم التدريب المهني في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية. وقد بينت نتائج الدراسة :

- 1- وجود علاقة إيجابية بين التدريب المهني وتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة؛
- 2- يساعد التدريب العاملين على اكتساب معارف جديدة تتعلق بمهامهم الوظيفية؛
- 3- يساعد التدريب العاملين على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية داخل المؤسسة؛
- 4- يؤدي الاهتمام بالتدريب إلى رفع مستوى الأداء والإنتاجية داخل المؤسسة.

رابعاً: دراسة موسى نوال راضية 2021-2022

بعنوان: "أثر التدريب على إنتاجية المؤسسة"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص مالية المؤسسة، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، السنة الجامعية 2021-2022.

أجريت هذه الدراسة على مستوى شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب - سونلغاز - عين تموشنت، حيث هدفت إلى التعرف على أثر التدريب في تحسين إنتاجية المؤسسة، وإبراز أهمية البرامج التدريبية في تطوير مهارات العاملين ورفع كفاءتهم المهنية بما يساهم في تحسين الأداء والإنتاجية داخل المؤسسة، وقد اعتمدت الباحثة في

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدريب وإنتاجية العاملين

هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين التدريب وإنتاجية المؤسسة، كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة من العاملين بالمؤسسة، ثم تحليلها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة. وحاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة الإجابة على إشكالية مفادها: إلى أي مدى يساهم التدريب في تحسين إنتاجية المؤسسة داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب - سونلغاز - عين تموشنت؟ وقد بينت نتائج الدراسة:

- 1- يساهم التدريب في تحسين مستوى الكفاءة المهنية للعاملين بما ينعكس إيجابًا على إنتاجية المؤسسة؛
 - 2- يساعد التدريب على تطوير مهارات العاملين وتمكينهم من أداء مهامهم بفعالية أكبر؛
 - 3- يؤدي التدريب إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة وتقليل الأخطاء أثناء العمل؛
 - 4- يساهم التدريب في تعزيز القدرة على استغلال الموارد المتاحة بكفاءة وتحقيق الأهداف التنظيمية؛
 - 5- يساعد التدريب على مواكبة التطورات التقنية والمهنية داخل المؤسسة؛
 - 6- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وارتفاع مستوى إنتاجية المؤسسة.
- أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي، كما أن هذا الجدو ليوضح ما استفدنا من هذه الدراسات.

الجدول رقم(01): المقارنة بين دراستنا والرسائل الجامعية باللغة العربية

الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	كيفية الاستفادة
جميلة عباس، 2022	تناولت موضوع التدريب وتأثيره على أداء العاملين - اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي - استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات.	ركزت الدراسة على القطاع البنوك الجزائرية -تناولت العلاقة بين التدريب والميزة التنافسية.	الاستفادة من الإطار النظري المتعلق بالتدريب -الاستفادة من منهجية البحث وأداة الاستبيان.
دراسة خالد شيرزاد، 2020 - 2021	تناولت موضوع التكوين وتحسين أداء العاملين -اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي - استخدمت الاستبيان لجمع البيانات.	أجريت الدراسة في مؤسسة سونلغاز - ركزت على علاقة التكوين بالإنتاجية .	الاستفادة من النتائج التي توضح أثر التكوين في تحسين الأداء -الاستفادة من طريقة تحليل البيانات.
دراسة بوعزيز لويذة ونوفل حياة، 2015- 2016	تناولت موضوع التدريب وتأثيره على أداء العاملين - استخدمت المنهج	أجريت الدراسة في المؤسسة لوطنية للصناعات الكهرومنزلية	الاستفادة من المفاهيم المتعلقة بالتدريب المهني

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدريب وإنتاجية العاملين

الوصفي التحليلي والإستبيان.	ركزت على التدريب المهني داخل مؤسسة صناعية.	- الاستفادة من تصميم الإستبيان المستخدم في الدراسة.
دراسة موسى نوال راضية، 2021-2022.	تناولت موضوع التدريب وتأثيره على إنتاجية المؤسسة - اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي - استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات.	- أجريت الدراسة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب - سونلغاز - عين تموشنت - ركزت الدراسة على أثر التدريب في تحسين إنتاجية المؤسسة. - الاستفادة من النتائج المتعلقة بدور التدريب في رفع الإنتاجية - الاستفادة من طريقة تحليل البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة - الاستفادة من تصميم الاستبيان ومحاور الدراسة.

المصدر: من إعداد الطلبة شحامي منال والعامري حنان بالاعتماد على الدراسات السابقة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

أولاً: دراسة (Nicole Marie Richman 2015)

Nicole Marie Richman, *Human Resource Management and Human Resource Development :Evolution and Contributions*, Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership, Vol 1, No 2, 2015, 120–129.

سعت هذه الدراسة إلى تحليل التطور التاريخي والمفاهيمي لكل من إدارة الموارد البشرية (HRM) وتنمية الموارد البشرية (HRD)، وتحديد طبيعة العلاقة التكاملية بينهما وأثرها في تعزيز أداء المنظمات المعاصرة لتصبح منظمات عالية الأداء، كما يؤكد على النماذج والنظريات الأكثر أهمية المتعلقة بقياس وتقييم عائد الاستثمار من برامج تطوير الموارد البشرية وهو محل كيف تم التعامل مع هذه المسألة في المراحل المختلفة منتطور المدارس الاقتصادية بدءاً من الثورة الصناعية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة المعاصرة، والمنشآت عالية الأداء في إنجلترا والولايات المتحدة الأمريكية، كما كشف عن الأهداف الرئيسية لتقييم وتطوير الموارد البشرية وشرح كيف يساهم ذلك في تحسين الأداء العام للمؤسسة والعواقب الإيجابية الناتجة عن ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية. وفي نهاية المطاف طول الباحث إلى ما يقارب من المائة وعشرون دراسة وكما يقال يعضد بعض، توصلوا إلى أن العنصر البشري هو العمود الفقري لأي مؤسسة وبدونه ودون استثمار أي موارد لا منافع من تطوير نظم وعدم كفاءة أو إحداث تغيير وإن كانت المؤسسة كبيرة وحتى إن كانت مهامها كبيرة أو بداياتها كبيرة.

ثانياً: دراسة (Sabir et al, 2014)

Sabir et al, W (2014), *Impact of training on productivity of employees: A case study of electricity Supply Company in Pakistan*, International Review of Management and Business Research, 3(2), 595-606.

حرص الباحث في هذه الدراسة على التعرف على مختلف المتغيرات التي قد تؤثر على إنتاجية المؤسسة، وبدرجة أكبر على متغير التكوين (التدريب) وكيفية تأثيره على الإنتاجية ومن أجل هذا، إتخذ الباحث منهجا كمي (Quantitative Approach) وأجرى دراسة ميدانية على شركة توزيع الكهرباء في باكستان بإستخدام العينة العشوائية غير الاحتمالية، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات المختلفة للدراسة لا سيما بين التدريب وإنتاجية الموظفين كاشفة أن برامج التدريب فعالة في تعزيز الأداء، وخلص المؤلف أيضاً إلى أن موثوقية الأداء والمتغيرات المرتبطة لها تأثير إيجابي على الموظفين داخل المنظمة.

إستنادا إلى هذه النتائج، أشار المؤلف إلى أن التدريب هو أحد العناصر الأكثر أهمية التي تؤثر بشكل كبير على رضا الموظفين وتزيد من الإنتاجية.

ثالثا: دراسة (Emilio Colombo & Luca Stanca, 2008)

Emilio Colombo & Luca Stanca, *The Effect of Training on Productivity: Evidence from a Large Panel of Firms*, Department of Economics, University of Milan Bicocca, Milan, Italy, January 2008, pp. 1–34.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التدريب أثناء العمل على إنتاجية العمال والأجور داخل المؤسسات الإيطالية من خلال الاعتماد على بيانات طولية (Panel Data) تمثل عدداً كبيراً من الشركات الإيطالية خلال الفترة الممتدة من سنة 2002 إلى سنة 2005 سعى الباحثان إلى معرفة ما إذا كان التدريب يساهم فعلاً في رفع الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف خصائص المؤسسات والعاملين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، بإستخدام أساليب إحصائية متقدمة لتحليل البيانات الطولية، وذلك من أجل قياس العلاقة بين التدريب والإنتاجية بدقة وتجنب تأثير العوامل غير الظاهرة أو المتغيرات التي قد تؤثر على النتائج كما ركزت الدراسة على قياس أثر التدريب على كل من الإنتاجية والأجور ومقارنة الاختلاف بين فئات العمال.

توصلت الدراسة إلى أن التدريب يؤثر تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً على إنتاجية العاملين، حيث يؤدي إلى تحسين الكفاءة المهنية ورفع الأداء داخل المؤسسات كما بينت النتائج أن التدريب يساهم أيضاً في زيادة الأجور غير أن أثره على الإنتاجية كان أكبر من أثره على الأجور بحوالي الضعف وأظهرت الدراسة وجود اختلاف في أثر التدريب حسب الفئة المهنية إذ كان تأثيره واضحاً وكبيراً لدى العمال التنفيذيين أو اليدويين (Blue-Collar Workers) بينما كان تأثيره محدوداً وغير دال إحصائياً لدى الموظفين الإداريين والمكتبيين (White-Collar Workers) وفي الأخير أكدت الدراسة أهمية اعتماد برامج تدريبية فعالة داخل المؤسسات لما لها من دور في تحسين الإنتاجية وتعزيز الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

أ- المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

سنحاول تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية سواء باللغة العربية أو الأجنبية حيث سنوضح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف بين الدراسات، كما سننتظر لأهم النقاط التي استقدنا منها خلال إطلاعنا عليها وفيما يلي جدول يوضح أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الجدول رقم (02): أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أوجه التشابه			
المنهج المستعمل	المتغيرات	نوع القطاع	أداة تحليل المعلومات
تم الإعتماد على المنهج الاحصائي القياسي لكل الدراسات (الحالية والسابقة)	إعتمدت كل الدراسات على اعتبار التدريب كمتغير مستقل وإنتاجية كمتغير تابع	أجرب الدراسة الحالية والدراسات السابقة في القطاع الاقتصادي	تم إعتماد على برنامج spss كأداة لتحليل المعلومات لكل الدراسات الحالية والسابقة
أوجه الاختلاف			
بالرغم من أوجه التشابه إلا أنه لا تخلو من الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من حيث المكان، الزمان، العينة، المتغيرات.			

المصدر: من إعداد الطلبة العامري حنان وشحامي منال بلاعتماد على الدراسات السابقة

ب- مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

- 1- ساهمت في الإثراء الفكري والاداري للجانب النظري لدراسة وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي؛
- 2- الإلمام بالنتائج المتواصل إليها من الدراسات السابقة، مما مكن الطالبين من الإنطلاق في الدراسة الحالية؛
- 3- المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة مما ساعد الطالبين على تحديد الأداة المناسبة لإختيار صحة فرضيات الدراسة الحالية؛
- 4- تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث وإنطلاقة جيدة للبحاث لإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند تحديد المشكلة.

خلاصة الفصل الأول:

في ختام هذا الفصل، تم التطرق إلى الإطار النظري المتعلق بكل من التدريب وإنتاجية العاملين، حيث تم إبراز أهمية المورد البشري كعنصر أساسي في تحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسات، خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية والاقتصادية المتسارعة.

فقد تم التوصل إلى أن التدريب يعد نشاطاً إستراتيجياً منظماً يهدف إلى تنمية معارف ومهارات وسلوكيات العاملين، بما يساهم في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم المهنية كما تم توضيح مختلف عناصره من مدخلات وأنشطة ومخرجات، إضافة إلى أساليبه وأنواعه التي تتنوع حسب الأهداف والظروف التنظيمية، مع التأكيد على ضرورة التخطيط الجيد للبرامج التدريبية لضمان فعاليتها.

ومن جهة أخرى، تم تناول مفهوم إنتاجية العاملين باعتبارها مؤشراً رئيسياً لقياس كفاءة استخدام الموارد داخل المؤسسة، حيث لا تقتصر على زيادة الإنتاج فقط، بل تشمل كذلك تحسين الجودة وتقليل التكاليف. كما تم استعراض تطورها التاريخي والعوامل المؤثرة فيها سواء كانت تنظيمية أو اقتصادية أو بشرية، بالإضافة إلى طرق قياسها المختلفة.

وعليه، يتضح وجود علاقة وثيقة بين التدريب وإنتاجية العاملين، حيث يسهم التدريب الفعال في تطوير قدرات الأفراد وتحفيزهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية داخل المؤسسة، وهو ما يمهد للانتقال إلى الجانب التطبيقي من الدراسة، من أجل اختبار هذه العلاقة ميدانياً والتأكد من مدى صحتها في مؤسسة كوندور.

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي للدراصة

تمهيد:

بعدما تم التطرق في الفصل السابق للجانب النظري للمفاهيم الخاصة ببحثنا والمتعلقة بالتدريب ودوره الجوهرى في تعزيز إنتاجية العاملين وتأثيره ذلك على الكفاءة الكلية للمؤسسة الاقتصادية ننقل في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية، تهدف هذه الدراسة إلى إسقاط المقاربات النظرية على أرض الواقع العملي بالتطبيق على إحدى المؤسسات الصناعية الرائدة في الجزائر وهي مؤسسة كوندور إلكترونيكس وحدة أعمال الثلاجات بولاية برج بوعريج .

سعى إلى تقييم فعالية السياسات التدريبية المتبعة في المؤسسة ومدى إسهامها في رفع مستوى إنتاجية العاملين وذلك من خلال إستقصاء آراء العاملين وتقييم إستجابتهم للبرامج التكوينية وقد تم الإعتماد على الإستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من العاملين حيث شملت استمارة الإستبيان مختلف محاور الدراسة وسيتم في نهاية هذا الفصل إخضاع البيانات المتحصل عليها للمعالجة الإحصائية والتحليل العلمي وصولا إلى إستنتاج النتائج النهائية التي تجيب على إشكالية الدراسة.

المبحث الأول: الاجراءات المنهجية للدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الإطار المنهجي للدراسة

بعدما تم التطرق إلى موضوع دور التدريب في تعزيز إنتاجية العاملين، يستوجب التطرق إلى الجانب العملي والتطبيقي منه من أجل إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع حال المؤسسة قيد الدراسة الميدانية وإستخلاص النتائج وكشف الخلل وإقتراح حلول عملية حتى يتمكن من الإلمام بمفاهيم بجانب النظري والتطبيقي.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة محل الدراسة

أولاً: التعريف بالمؤسسة

تعد كوندور إلكترونكس من أبرز المؤسسات الجزائرية الرائدة التي تنشط في مجال صناعة الإلكترونيات والأجهزة الكهرومنزلية، والوسائط المتعددة تأسست سنة 2002 كشركة ذات مسؤولية محدودة قبل أن تتحول في 2012 إلى شركة ذات أسهم وهي تابعة لمجموعة بن حمادي، ويتواجد مقرها بالمنطقة الصناعية طريق المسيلة لمدينة برج بوعريريج حيث تمتد على مساحة تقارب 8104 م².

تتوفر المؤسسة على عدد من العلامات التجارية المسجلة التي تعتبر طيفا واسعا من المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية ومن بين أهم هذه العلامات ما يلي:

1- علامة CONDOR: العلامة الرئيسية التي تشمل الهواتف الذكية، أجهزة التلفاز، الحواسيب المحمولة والأجهزة الكهرومنزلية مثل الثلاجات والمجمدات المكيفات الهوائية والمدافئ الغازية، غسالات الأواني، الأجهزة اللوحية، كاشفات أحادي أكسيد الكربون، سخانات المياه، المراوح.

2- علامة Griffe: مجموعة من الهواتف الذكية التي تم تسويقها وتصديرها إلى العديد من الأسواق الدولية.

3- علامة C-Series: تتكون هذه السلسلة من عدة نماذج هي C-1 و C-4 و C-6 و C-8، وهي هواتف ذكية قامت Condor Electronics كوندور إلكترونيكس مابين عامي 2013 و 2014 حيث جاءت مزودة بتحسينات ملحوظة على مستوى الأداء والمواصفات التقنية.

ومن جهة أخرى، عملت الشركة على توسيع محفظة علاماتها التجارية لتشمل منتجات كهرومنزلية متنوعة من أجهزة التكييف والغسالات والمجمدات، مع الحرص على تعزيز الجودة وتبني أحدث التقنيات في عمليات التصنيع، كما تحظى المؤسسة بمكانة متميزة داخل الأسواق الجزائرية إذ تستحوذ على حصة معتبرة من سوق الأجهزة الإلكترونية والهواتف المحمولة، إضافة إلى توجهها نحو التوسع الخارجي عبر التصدير منتجاتها إلى أكثر من 35 دولة من بينها فرنسا، الأردن، السنغال، تونس وموريتانيا.

ثانياً: تقديم وحدة أعمال الثلاجات بمؤسسة كوندور إلكترونيكس

تعتبر وحدة أعمال الثلاجات من الركائز الإنتاجية الجوهرية ضمن الهيكل الصناعي لمؤسسة كوندور إلكترونيكس تتدرج هذه الوحدة ضمن إستراتيجية "التقسيم القطاعي" للمؤسسة، والتي تعتمد على إنشاء وحدات عمل متخصصة لكل خط إنتاج رئيسي.

1: المهام والأهداف التشغيلية

تمحور المهمة الأساسية لهذه الوحدة حول سلسلة القيمة الكاملة للمنتج، وتشمل:

- التصميم والتصنيع: إنتاج تشكيلة واسعة من الثلاجات (ذات الباب الواحد، المزدوجة، والثلاجات الذكية المتطورة).

- التطوير والتسويق: تلبية إحتياجات السوق المحلية والإقليمية عبر دمج التقنيات الحديثة ومعايير الجودة العالمية.

2: الموارد البشرية والقدرة الاستيعابية

تدار الوحدة بطاقة بشرية ضخمة تتجاوز 1450 عاملا، موزعين حسب التخصص والمستوى الإداري كالتالي:

أ- 15 إدارات سامية؛

ب- 35 إطاراً عادياً؛

ت- 230 عون تحكم؛

ث- 1181 عون تنفيذ.

وتشغل هذه القوة العاملة منشأة صناعية متكاملة تتربع على مساحة إجمالية قدرها 05 هكتارات بالمنطقة الصناعية في ولاية برج بوعريج.

3: الهيكل الإداري والأقسام الداخلية للوحدة

تتمتع الوحدة بنوع من الإستقلالية النسبية التي تسمح لها بإدارة عملياتها بكفاءة، وتضم الأقسام الحيوية التالية:

أ- قسم المهام والمسؤوليات؛

ب- قسم الدراسات والتصميم يركز على إبتكار النماذج الجديدة، تحسين كفاءة الأداء الطاقوي، وضمان جودة العزل الحراري وفق المعايير الدولية؛

ت- القسم الإنتاجي تولى الإشراف المباشر على خطوط التصنيع والتركيب، مع ضمان الانضباط الصناعي الصارم؛

ث- قسم مراقبة الجودة مسؤول عن فحص المنتجات في كافة مراحل التصنيع لضمان مطابقتها للمواصفات التقنية والتنظيمية؛

ج- قسم الصيانة والدعم التقني يعنى بمتابعة الأعطال التقنية وتحليل بيانات ما بعد البيع لتقديم التغذية الراجعة وتحسين جودة المنتج؛

ح- قسم التسويق والمبيعات يتولى دراسة وتحليل السوق والمنافسة، بالإضافة إلى إعداد الحملات الترويجية الخاصة بخطط إنتاج الثلاجات.

ثالثا: أهم المحطات في تطور المؤسسة

أ- بداية من عام 2002 بدأت شركة كوندور كشركة مسؤولية محدودة، وكانت تعمل في مجال تصنيع الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، مما وضع أساسا قويا لمسارها في الصناعة؛

ب- بعد ذلك بسنوات، في عام 2011، نجحت كوندور في إنتاج أول حاسوب بمكونات محلية الصنع، وهو إنجاز كبير على مستوى إفريقيا والعالم العربي، مما عزز مكانتها في قطاع التكنولوجيا؛

ت- في عام 2012، إستطاعت كوندور أن تحصل على حصة كبيرة في سوق التكنولوجيا والأجهزة المنزلية في الجزائر، حيث بلغت 35% من السوق، مما يعكس توسع نشاطها وقوتها في السوق المحلية؛

ث- ثم في عام 2013، إتجهت كوندور نحو التوسع الخارجي من خلال دخول أسواق دولية مثل تونس والأردن، مما ساهم في زيادة مبيعاتها بنسبة 25%؛

ج- بعد ذلك، في عام 2015، دخلت كوندور السوق الأوروبية، حيث تم بيع 30.000 وحدة من هاتفها الذكي Griffé W1 في فرنسا، في خطوة مهمة نحو التوسع العالمي؛

ح- في عام 2017، أصبحت كوندور أول شركة في إفريقيا وشمال إفريقيا تطوير تقنية K8، وشاركت في معرض الإنتاج الجزائري، حيث عرضت تشكيلة متنوعة من المنتجات، بما في ذلك أجهزة الطهي والثلاجات ومكيفات الهواء، مما يؤكد التزامها بالجودة وتلبية احتياجات السوق المحلية؛

خ- في عام 2018، واصلت كوندور إستراتيجيتها التوسعية في أوروبا، لا سيما في فرنسا، من خلال إطلاق هاتف Allure M3، دعماً لتوجهها نحو التوسع الدولي؛

د- ثم في عام 2020، عززت كوندور مواردها البشرية بتوظيف أكثر من 1.100 عامل جديد، مع خطط لتوظيف 3.705 عامل إضافي في وحداتها الجديدة، بما في ذلك 900 عامل مخصصين لوحدة إنتاج الثلاجات.

ذ- في عام 2023، أبرمت كوندور إتفاقية تعاون مع شركة هايسنس الصينية لإنشاء سلسلة إنتاج في الجزائر، بهدف تصنيع وتصدير الأجهزة الكهرومنزلية إلى أسواق الشرق الأوسط وإفريقيا، مما يساهم في دعم صادراتها وترسيخ مكانتها الإقليمية؛

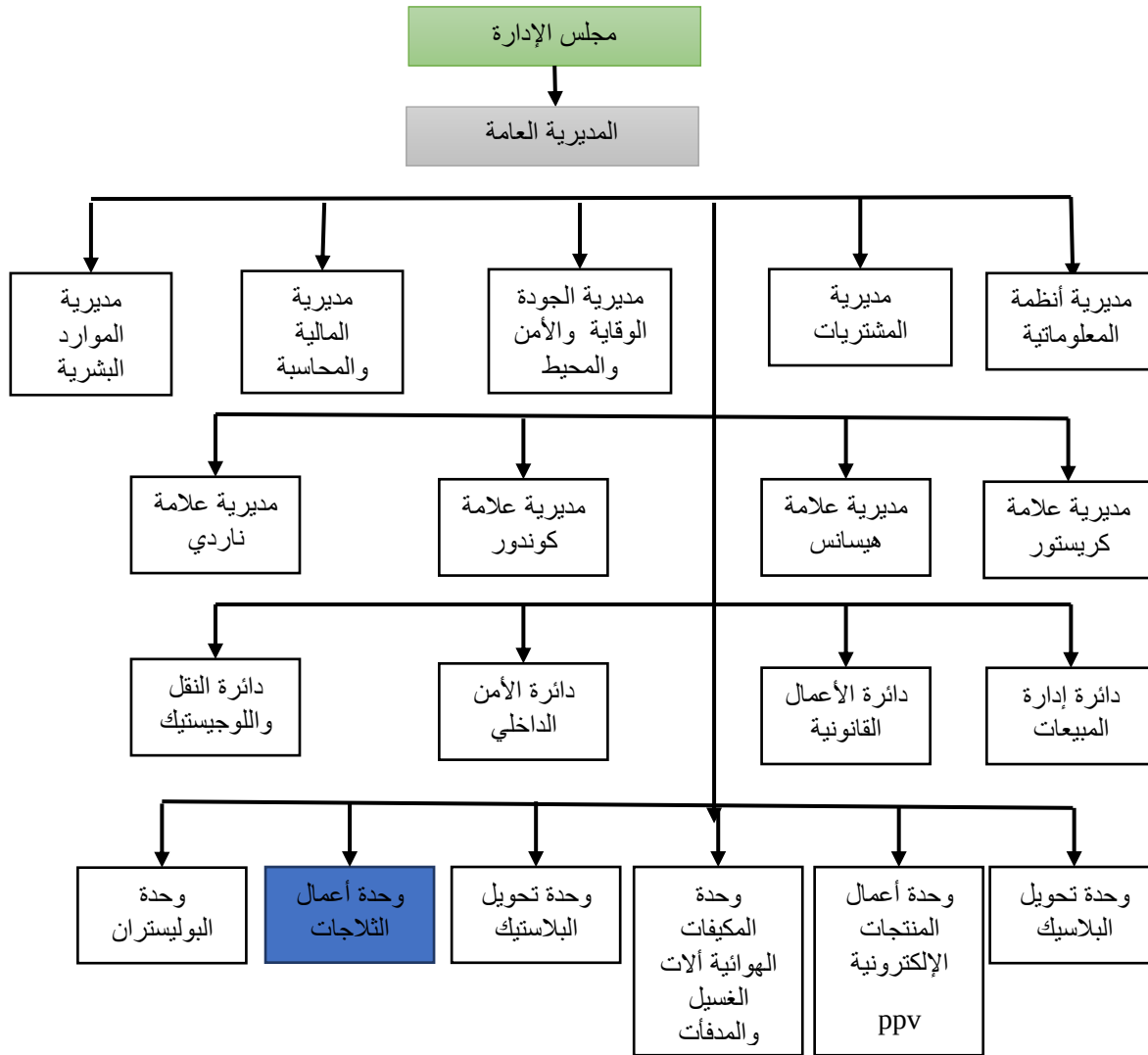
ر- في عام 2024، جددت كوندور شراكاتها مع وزارة التكوين والتعليم المهنيين لتوفير فرص تدريب وتوظيف للمتدربين والخريجين، كما بلغت طاقتها الإنتاجية 600.000 وحدة من مكيفات الهواء خلال نفس العام، مع خطط لزيادة الإنتاج في عام 2025 لمواكبة الطلب المتزايد، خاصة خلال فترات الحر المرتفع؛

ز- كما قررت كوندور في عام 2024 التوقف عن إنتاج مكيفات الهواء بتقنية التشغيل/الإيقاف التقليدية، واعتمدت بدلا منها تقنية العاكس، التي تتيح تقليص إستهلاك الطاقة بنسبة تصل إلى 40%، مع ضمان أداء فعال حتى في حالات انخفاض الجهد الكهربائي إلى 135 فولت.

رابعاً: الهيكل التنظيمي ونظام العمل بمؤسسة كوندور إلكترونيكس

يمثل الهيكل التنظيمي الإطار العام الذي يضبط آليات تقسيم العمل وتوزيع السلطات والمسؤوليات بين مختلف الوحدات الإدارية، بما يضمن إنسجام الجهود لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

شكل رقم (02): يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



المصدر: إدارة تسيير الموارد البشرية وحدة أعمال الثلجات كوندور إلكترونيكس

1: عرض الهيكل التنظيمي

يتخذ الهيكل التنظيمي لشركة "كوندور" شكلا هرميا متطورا، يتدرج من السلطة العليا وصولا إلى الوحدات

التنفيذية:

أ- القيادة العليا: متمثلة في مجلس الإدارة يليه المديرية العامة.

ب- الأركان الوظيفية (المديريات المركزية): تشمل (الموارد البشرية، المالية والمحاسبة، الجودة والأمن والمحيط، المشتريات، وأنظمة المعلومات).

ت- مديريات العلامات التجارية: (كريستور، هيسانس، كوندور، ناردى).

الدوائر الإسنادية: (إدارة المبيعات، الأعمال القانونية، الأمن الداخلي، النقل واللوجستيك).

ث- القاعدة الإنتاجية: وتضم وحدات متخصصة مثل (تحويل البلاستيك، المنتجات الإلكترونية PPV، المكيفات والأجهزة الكهرومنزلية، الثلاجات، والبوليستران).

2: التحليل التنظيمي وتقسيم المهام

من خلال قراءة الهيكل التنظيمي المرفق، يمكن استخلاص الخصائص التالية لمنظومة العمل في المؤسسة:

أ- النموذج المختلط: تتبنى المؤسسة هيكلًا يجمع بين التنظيم الوظيفي (تجميع المهام حسب التخصص كالمحاسبة والموارد البشرية) والتنظيم القطاعي (حسب العلامات التجارية ووحدات الإنتاج)، مما يمنحها توازنًا بين الرقابة المركزية والمرونة الميدانية.

ب- التخصص والاحترافية: يظهر التركيز على الوظائف الحيوية الداعمة لاتخاذ القرار في قمة الهرم، بينما تمنح مديريات العلامات التجارية (كوندور، هيسنس، إلخ) استقلالية في التخطيط التسويقي والإنتاجي، مما يدل على قدرة المؤسسة على إدارة محافظ منتجات متنوعة بكفاءة.

ت- العمق العملياتي: تمثل الوحدات الإنتاجية (مثل وحدة أعمال الثلاجات ووحدة PPV) النواة الصناعية للمؤسسة، وهي وحدات تتمتع بتسيير وظيفي وإداري متكامل مدعوم بدوائر لوجستية وقانونية وأمنية تضمن استمرارية تدفق العمل.

ث- المرونة الاستراتيجية: يعكس هذا الهيكل قدرة المؤسسة على التوسع والنمو؛ حيث يجمع بين مركزية الوظائف السيادية لضبط المعايير، ولامركزية الأنشطة الإنتاجية لسرعة الاستجابة لمتطلبات السوق المنافسة، وهي سمة جوهرية للمجمعات الصناعية الكبرى.

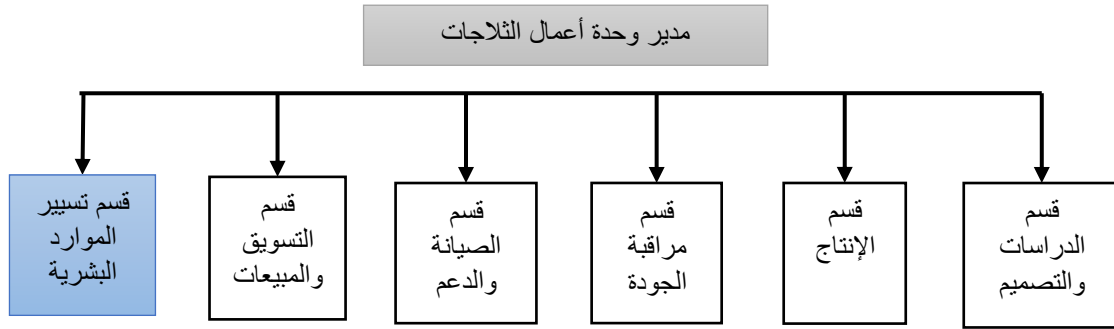
خامسًا: الهيكل التنظيمي لوحدة أعمال الثلاجات

يعكس الهيكل التنظيمي لوحدة أعمال الثلاجات تنظيمًا هرميًا واضحًا تتبع الوحدة إداريًا لمدير عام المنتجات الكهرومنزلية، الذي يخضع بدوره للرئيس التنفيذي لمجمع كوندور. هذا يضمن انسجام قرارات الوحدة مع إستراتيجية المجمع.

يتولى مدير وحدة أعمال الثلاجات الإشراف المباشر على الأقسام الوظيفية هذا الهيكل يتضمن أقسامًا متكاملة مثل قسم الإنتاج المسؤول عن تنفيذ العمليات التصنيعية مراقبة الجودة الذي يسهر على ضمان مطابقة المنتجات للمعايير المعتمدة الصيانة والدعم الذي يضمن إستمرارية عمل المعدات والتجهيزات بكفاءة التسويق والمبيعات المكلف بترويج المنتجات وتعزيز الحصة السوقية تسيير الموارد البشرية الذي يهتم بتطويع العاملين وتنمية كفاءاتهم، والدراسات والتصميم المعني بتطوير المنتجات وتحسينها وفق متطلبات السوق.

يساهم هذا التنظيم في توزيع دقيق للمهام حسب التخصص يعزز التنسيق بين الأقسام ويرفع من الأداء والإنتاجية يقلل الأخطاء، ويسرع اتخاذ القرار، ويضمن جودة المنتجات كل هذا يدعم تنافسية الوحدة وقدرتها على الاستجابة لمتغيرات السوق بفعالية.

شكل رقم (02): يمثل الهيكل التنظيمي لوحدة أعمال الثلاجات



المصدر: إدارة تسيير الموارد البشرية وحدة أعمال الثلاجات كوندور إلكترونيكس

المطلب الثاني: أدوات ومنهجية الدراسة الميدانية

يمثل هذا المبحث حجر الزاوية في الجانب التطبيقي، إذ يهدف إلى تبين كيفية إسقاط المفاهيم النظرية على أرض الواقع في مؤسسة كوندور وسنتطرق فيه إلى، تحديد العينة المستهدفة، وكيفية بناء أداة الإستبيان، لضمان دقة وموضوعية المعلومات التي ستبنى عليها نتائج البحث اللاحقة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

أ- **مجتمع الدراسة:** يضم مجتمع الدراسة الخاص بمذكرتنا وحدة إنتاج الثلاجات "كوندور إلكترونيكس" (Condor Electronics)، وبالتحديد "وحدة الثلاجات" المتواجدة بولاية برج بوعرييج .

ب- **عينة الدراسة:** أما عينة الدراسة فهي عينة قصدية فقد شملت 45 إطاراً من المعنيين بالبحث، تم استرداد 40 استمارة منها صالحة للتحليل الإحصائي، وه وما يمثل نسبة استجابة عالية قدرت ب 89%، مما يضيف مصداقية علمية على النتائج المحصلة.

ت- **خصائص العينة:** شملت الدراسة تحليل البيانات الشخصية والمهنية للمستجوبين والمتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة) لوصف عينة الدراسة بدقة.

ثانياً: أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية

أ- **أداة الدراسة:** "الإستبيان" كأداة رئيسية لجمع البيانات، مقسم إلى محورين (البيانات الشخصية، ومحاور أبعاد التدريب والإنتاجية) بإستخدام مقياس "ليكرت الخماسي".

ب- **أساليب المعالجة الإحصائية** (برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) (الاصدار 22).

ت- **معامل ألفا كرونباخ** (Cronbach's Alpha) والصدق الذاتي لقياس ثبات واتساق الأداة أظهرت النتائج قيم ثبات ممتازة تتعدى 0.80 مما يدل على صلاحية الأداة للاختبار

ث- **التكرارات والنسب المئوية** للبيانات الديموغرافية

ج- **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية** لتحديد اتجاهات الإجابات ومستويات الموافقة تحليل

ح- **الإنحدار الخطي البسيط** (Simple Linear Regression) لإختبار الأثر والفرضيات

ثالثا: هيكل الإستبيان

تم تصميم الإستبيان كادة رئيسية لجمع البيانات وتم تقسيمه الى ثلاث اجزاء رئيسية :

1- الجزء الأول: يحتوي على خصائص عينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس العمر المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة).

2- الجزء الثاني: محور التدريب(المتغير المستقل).

أ- البعد الأول(مدخلات التدريب): يضم 5 فقرات ركزت على تحليل المهام الوظيفية إشراك الاطارات في تحديد البرامج ومدى تناسب محتوى التدريب مع طبيعة العمل.

ب- البعد الثاني(الدافعية والمناخ التنظيمي): يضم 5 فقرات، تناولت الرغبة الشخصية للموظفين، دعم الإدارة العليا، وتوفير بيئة عمل تشجع على تطبيق الأساليب الجديدة.

ت- البعد الثالث(مخرجات التدريب): يضم 4 فقرات، تعنى بقياس مدى مساهمة التدريب في تطوير المهارات التقنية، القدرة على حل المشكلات، وتعزيز الثقة في الأداء.

ث- البعد الرابع(نقل أثر التدريب): يضم 5 فقرات، ركزت على سهولة تحويل المعارف النظرية إلى ممارسة عملية، ومدى تشجيع المؤسسة على مشاركة المهارات المكتسبة مع الزملاء.

3- الجزء الثالث: محور إنتاجية العاملين (المتغير التابع)

خصص هذا الجزء لقياس مستوى الإنتاجية بعد العملية التدريبية، وقد ضم بعدا واحدا يحتوي على 10 فقرات أساسية ركزت هذه الفقرات على قياس الزيادة في الإنتاجية الشخصية للعاملين، تحسين جودة الأداء، انخفاض معدل الأخطاء، وتسريع إنجاز المهام، بالإضافة إلى قدرة الموظف على التعامل مع ضغوط العمل وتقديم مقترحات لتطوير الأساليب الحالية بناء على ما أكتسبه من تدريب.

جدول رقم(03) : مقياس سلم ليكارة الخماسي

العلامة	1	2	3	4	5
المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

أ- معامل الفا كرومباخ: تم قياس ثبات الإستبيان وفق معامل الفا كرومباخ وكانتى النتائج وفق الجدول الموالي

الجدول رقم(04): نتائج اختبار ثبات الإستبيان

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات Alpha de Cronbach
إجمالي فقرات الإستبيان	29	0,908

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ ان نسبة الثبات لمحاوَر الإستبيان قدرت 0.908 وهي مرتفعة واكبر من النسبة المعتمدة من قبل الاحصائيين والمقدرة ب 60% وهذا ما يدل على ثبات أداة الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

تعد مرحلة عرض وتحليل النتائج هي الجسر الذي تربط بين الإطار النظري للدراسة والتطبيق الميداني داخل المؤسسة وفي هذا المبحث، سنقوم بتفريغ وتحليل البيانات التي أدلى بها عمال مؤسسة كوندور إلكترونيكس بإستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، سنسعى من خلال هذا التحليل إلى كشف الدور الذي تلعبه البرامج التدريبية في تحسين أداء الموظفين وزيادة كفاءتهم الإنتاجية، مع تقديم قراءة تحليلية شاملة للبيانات المتوصل إليها.

المطلب الأول: تحليل خصائص الشخصية والمهنية لعينة الدراسة

يعد تحليل الخصائص الشخصية والمهنية لأفراد العينة خطوة أساسية وأولية في الدراسة الميدانية، حيث تهدف إلى تقديم توصيف دقيق للمبحوثين الذين إستهدفتهم الدراسة في مؤسسة "كوندور إلكترونيكس" (وحدة أعمال الثلاثيات)، إن فهم هذه الخصائص (كالجنس، العمر، المستوى التعليمي، والأقدمية المهنية) لا يساعد فقط في رسم صورة واضحة عن تركيبة الموارد البشرية داخل المؤسسة، بل يساهم أيضا في فهم وربط آرائهم وإتجاهاتهم حول متغيري "التدريب" و"إنتاجية العاملين" بخلفياتهم العلمية والعملية.

وسنحاول في هذا المطلب عرض النتائج المستخلصة من القسم الأول للإستبيان، مستعينين بالجدول الإحصائية والأشكال البيانية التي تعكس التكرارات والنسب المئوية لكل خاصية، مع تقديم قراءة تحليلية تبرز دلالات هذه البيانات وسياقها في بيئة العمل بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم(05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

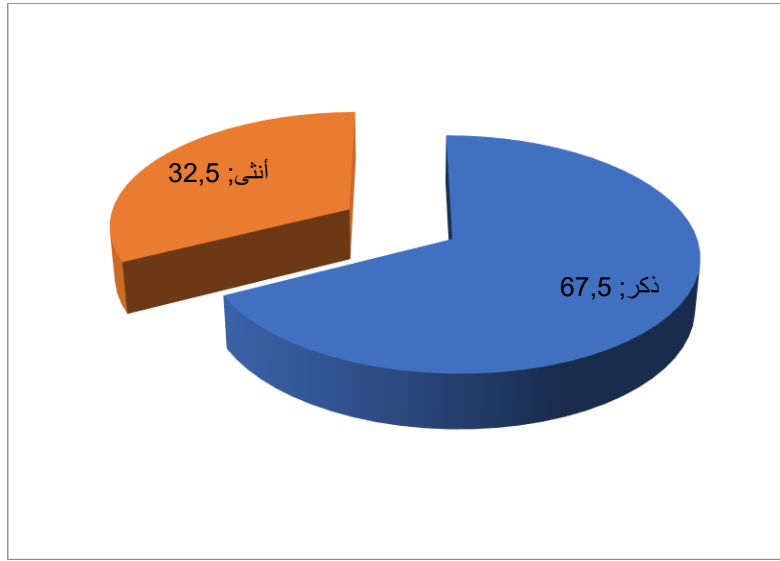
الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	27	67.5%
انثى	13	32.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول رقم (05) ما يلي:

نلاحظ ان عدد أفراد عينة الدراسة من جنس ذكور بلغ عددهم 27 فردا بنسبة مئوية قدرها 67.5%، بينما بلغ عدد الاناث 13 فردة بنسبة مئوية قدرها 32.5 %، وهذا يرجع الى التفاوت الى طبيعة الوظائف في المؤسسة محل الدراسة والتي تتطلب مجهودات ميدانية أو ساعات عمل تتماشى بشكل اكبر مع فئة الذكور وهوما يعكس التشكيلة الديموغرافية للموارد البشرية داخل المؤسسة.

شكل رقم (04): تمثيل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

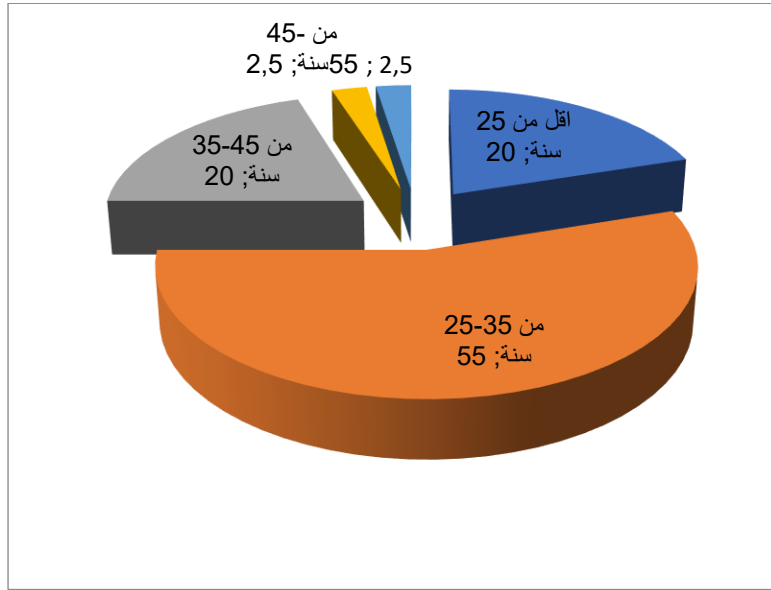
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 25 سنة	8	20.0%
من 25-35 سنة	22	55.0%
من 35-45 سنة	8	20.0%
من 45-55 سنة	1	2.5%
أكثر من 55 سنة	1	2.5%
المجموع	40	100.0%

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول رقم (06) ما يأتي:

نلاحظ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية كانت اكبر نسبة الفئة الثانية (من 25 الى 35 سنة) بنسبة 55%، وتليها الفئتان العمريتان (اقل من 25) و (من 35 الى سنة 45) بتكرار متساوي وقدره 8 موظفين لكل منهما وبنسبة مئوية بلغت 20%، في حين سجلت سجلت الفئات العمرية المتقدمة (من 45 الى 54 سنة) و (أكثر من 55 سنة) ادنى تكرار في العينة بمعدل موظف واحد لكل فئة وبنسبة ضئيلة بلغت 2.5 %، ويظهر هذا التوزيع سيطرة فئة الشباب والكهول المبكرة (اقل من 45 سنة) على التركيبة البشرية للمؤسسة نحو الاعتماد على كوادر بشرية تتميز بالحيوية والقدرة على الاستمرار لفترات طويلة كما ان هيمنة الفئة العمرية (25-35 سنة) بنسبة 55 % مما يدل ان الهيكل العمري للعينة يوفر بيئة مثالية لانجاح برامج التدريب مما يجعل لاستثمار في العنصر البشري داخل المؤسسة ذا عوائد مرتفعة ومباشرة على مستوى الانتاجية العامة.

شكل رقم (05): تمثيل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

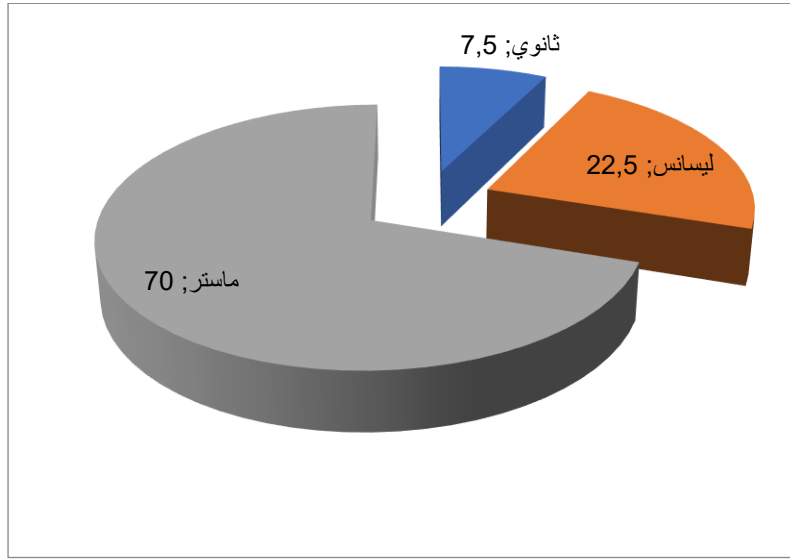
النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
7.5%	3	ثانوي
22.5%	9	ليسانس
70.0%	28	ماستر
0%	0	دكتوراه
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول رقم (07) ما يأتي:

نلاحظ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، سجلت فئة الحاملين لشهادة الماستر أعلى تكرار في العينة ب 28 موظفا وهوما يمثل النسبة الأكبر والمقدرة ب 70%، تلتها فئة الحاملين لشهادة الليسانس بتكرار قدره 9 موظفين، أي بنسبة بلغت 22.5% بينما مثلت فئة ذوي المستوى الثانوي النسبة الأقل في العينة ب 3 موظفين فقط بنسبة 7.5%، تظهر النتائج أن المؤسسة تعتمد على عمالة ذات تأهيل علمي عالٍ حيث يشكل الجامعيون (ماستر وليسانس) نسبة 92.5% من إجمالي العينة بتكرار قدره 37 موظفا، وهوما يعد مؤشرا قويا على جودة الرأسمال البشري للمؤسسة وقدرته العالية على استيعاب البرامج التدريبية المتخصصة وسرعة تحويلها إلى أداء ميداني متميز، مما يضمن تحقيق أقصى استفادة من التدريب في رفع مستوى الإنتاجية وتقليل الأخطاء المهنية.

شكل رقم (06): تمثيل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

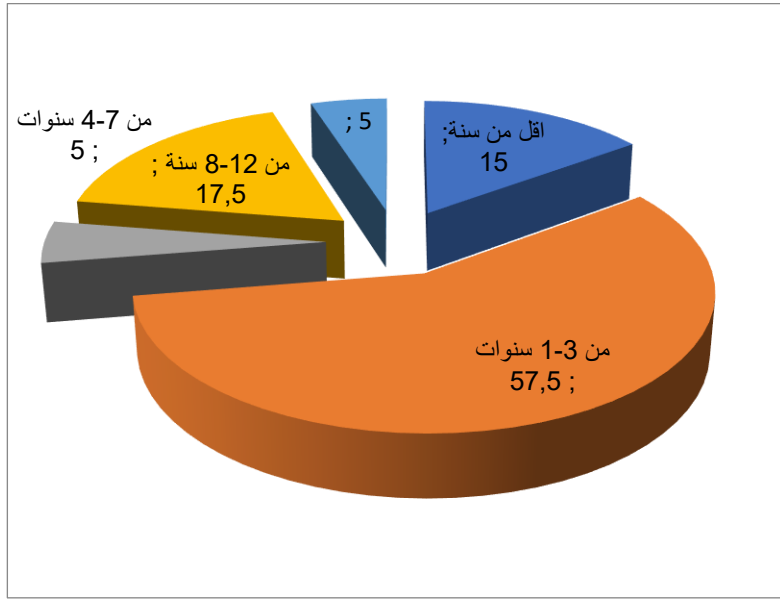
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من سنة	6	15%
من 1-3 سنوات	23	57.5%
من 4-7 سنوات	2	5.0%
من 8-12 سنة	7	17.5%
أكثر من 12 سنة	2	5.0%
المجموع	40	100.0%

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول رقم (08) ما يأتي:

نلاحظ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة، حيث تظهر النتائج أن الغالبية العظمى من أفراد العينة هم من ذوي الخبرة المتوسطة والحديثة، حيث بلغت نسبة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين (1-3 سنوات) 57.5% بتكرار 23 موظفاً، وهو ما يعكس امتلاك المؤسسة لقوة عاملة شابة تسعى لإثبات كفاءتها، مما يجعلها أكثر احتياجاً وانفتاحاً لبرامج التدريب لتعويض نقص الخبرة الميدانية وفي المقابل، نجد تمثيلاً متفاوتاً للخبرات الطويلة التي تتجاوز 8 سنوات بنسبة إجمالية بلغت 22.5%، مما يضمن وجود عنصر "التوجيه" داخل المؤسسة، حيث يساهم هذا المزيج في تعزيز إنتاجية العاملين من خلال دمج حماس الجدد بخبرة القدامى، وتوجيه العملية التدريبية لسد الثغرات المهارية لدى الفئات الأكثر تكراراً.

شكل رقم (07): تمثيل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المطلب الثاني: عرض وتحليل اجابات أفراد العينة حول محاور التدريب والانتاجية

بعد أن قمنا في المطلب السابق بتحليل الخصائص الشخصية والمهنية لعينة الدراسة، سنخصص هذا المطلب لعرض وتحليل آراء أفراد العينة حول المحاور الجوهرية للبحث سنركز هنا على قياس استجاباتهم تجاه العملية التدريبية بأبعادها المختلفة ومستوى الإنتاجية في مؤسسة كوندور إلكترونيكس، وذلك بإستخدام المقاييس الإحصائية اللازمة لاستخلاص النتائج التي تعكس الواقع الفعلي للمتغيرات محل الدراسة.

أولاً: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

سيتم تفسير النتائج وفق الجدول التالي:

جدول رقم (09): اجابات الاسئلة ودلالاتها

الرمز	المتوسط الحسابي المرجح للإجابات	الاتجاه	مستوى القبول
1	1.79-1.00	غير موافق بشدة	ضعيف جدا
2	2.59-1.80	غير موافق	ضعيف
3	3.39-2.60	محايد	متوسط
4	4.19-3.40	موافق	مرتفع
5	5.00-4.20	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة الاحصاء الوصفي والاستدلالي بإستخدام spss، دار خوارزم للنشر والتوزيع،

الرياض، 2007، ص540.

1- تحليل اتجاهات الموظفين نحو بعد مدخلات التدريب:

ونوضحها في الجدول الموالي:

جدول رقم (10): التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد مدخلات التدريب.

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية						فقرات بعد مدخلات التدريب	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس		
موافق	4	0.768	3.98	10	20	9	1	0	التكرارات	تعتمد مؤسستكم على تحليل دقيق للمهام الوظيفية لتحديد نوع البرامج التدريبية التي تحتاجها فعلياً.	1
				25.0	50.0	22.5	2.5	0	النسبة		
موافق	3	0.616	4.08	9	25	6	0	0	التكرارات	يتم اشراك الاطارات في مؤسستكم في تحديد البرامج التدريبية.	2
				22.5	62.5	15.0	0	0	النسبة		
موافق	2	0.463	4.13	7	31	2	0	0	التكرارات	محتوى التدريب يتناسب مع طبيعة المهام الوظيفية في مؤسستكم.	3
				17.5	77.5	5.0	0	0	النسبة		
موافق	5	0.660	3.97	7	26	6	1	0	التكرارات	اهداف البرامج التدريبية واضحة ومحددة مسبقاً في مؤسستكم.	4
				17.5	65.0	15.0	2.5	0	النسبة		
موافق	1	0.446	4.18	8	31	1	0	0	التكرارات	طرق واساليب التدريب (نظرية وتطبيقية) فعالة ومناسبة لعمالكم .	5
				20	77.5	2.5	0	0	النسبة		
موافق	–	0.46495	4.0650	بعد مدخلات التدريب							

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (10) إلى أن المتوسط الحسابي لبعد مدخلات التدريب بلغ 4.0650 بانحراف معياري قدره 0.46495، وهوما يعكس مستوى مرتفعاً نسبياً من القبول ويبرز وجود توافق وانسجام بين آراء الموظفين. ويعكس ذلك اهتمام مؤسسة كوندور (وحدة أعمال الثلاثيات) بجودة وتنظيم مدخلات العملية التدريبية، من خلال إختيار عناصرها بعناية وتخطيطها بشكل فعال. كما تُعد هذه المدخلات أساساً مهماً لتحقيق نتائج إيجابية، خاصة في تحسين أداء العاملين، رفع مستوى الإنتاجيتهم، وتقليل الوقت الضائع في العملية التصنيعية.

2- تحليل اتجاهات الموظفين نحو بعد الدافعية والمناخ التنظيمي للتدريب

ونوضحها في الجدول الموالي:

جدول رقم (11): التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الدافعية والمناخ التنظيمي للتدريب.

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية						فقرات بعد الدافعية والمناخ التنظيمي للتدريب
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	
موافق بشدة	2	0.616	4.32	16	21	3	0	0	التكرارات	1
				40.0	52.5	7.5	0	0	النسبة	
موافق بشدة	1	0.552	4.55	23	16	1	0	0	التكرارات	2
				57.5	40.0	2.5	0	0	النسبة	
موافق	3	0.694	4.08	11	21	8	0	0	التكرارات	3
				27.5	52.5	20.0	0	0	النسبة	
موافق	5	0.770	3.85	6	25	6	3	0	التكرارات	4
				15.0	62.5	15.0	7.5	0	النسبة	

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

										في مهام اليومية.
موافق	4	0.900	3.90	10	19	9	1	1	التكرارات	5 توجد بيئة عمل تشجع على تجربة اساليب عمل جديدة.
				25.0	47.5	22.5	2.5	2.5	النسبة	
موافق	–	0.43489	4.1400	بعد الدافعية والمناخ التنظيمي للتدريب						

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(11) اعلاه يتضح المتوسط الحسابي الكلي لبعـد الدافعية والمناخ التنظيمي للتدريب قدر بـ 4.1400 بانحراف معياري قيمته 0.43489 وهذا ما يقابله مستوى قبول مرتفع مما يدل على موافقة وتجانس الموظفين أن نجاح التدريب في مؤسسة كوندور لا يقتصر على جودة البرامج فقط، بل يشمل أيضا العنصر البشري من خلال مستوى دافعية العاملين، إضافة إلى المناخ التنظيمي المحيط. ويعكس توفر هذين العاملين بمستويات جيدة وجود بيئة مناسبة تدعم فعالية العملية التدريبية، وتساعد على تحقيق نتائج ملموسة. كما يساهم ذلك في تحفيز العاملين، وتشجيعهم على الإبداع والتطوير، مما ينعكس إيجابا على تحسين الأداء ورفع مستوى إنتاجية العاملين داخل المؤسسة.

3- تحليل اتجاهات الموظفين نحو بعد مخرجات التدريب

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية						مخرجات التدريب	فقرات بعد
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس		
موافق بشدة	1	0.608	4.20	12	24	4	0	0	التكرارات	1 ساهم التدريب في تحسين معارفكم المهنية.	
				30	60	10	0	0	النسبة		
موافق	2	0.607	4.13	10	25	5	0	0	التكرارات	2 ساهم التدريب في تطوير كهاراتكم التقنية والادارية.	
				25.0	62.5	12.5	0	0	النسبة		
موافق	4	0.577	4.03	7	27	6	0	0	التكرارات	3 ساعدكم التدريب على تحسين قدراتكم في حل المشكلات.	
				17.5	67.5	15.0	0	0	النسبة		
موافق	3	0.714	4.05	10	23	6	1	0	التكرارات	4 عزز التدريب ثقتكم في اداء	
				25.0	57.5	15.0	2.5	0	النسبة		

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

مهامي الوظيفية.										
بعد مخرجات التدريب	4.1000	0.55412	-	موافق						

ونوضحها في الجدول الموالي:

جدول رقم (12): التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد مخرجا التدريب.

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (12) يتضح المتوسط الحسابي الكلي لبعـد مخرجات التدريب قدر ب 4.1000 بانحراف معياري قيمته 0.55412 وهذا ما يقابله مستوى قبول مرتفع مما يدل على موافقة وتجانس الموظفين ان بعد "مخرجات التدريب" في مؤسسة كوندور قد تحقق بمستوى إيجابي، مما يعكس فعالية المراحل السابقة من مدخلات وعمليات التدريب. وتعد جودة هذه المخرجات دليلاً عملياً على نجاح البرامج التدريبية في تحويل المعارف النظرية إلى مهارات وكفاءات فعلية لدى العاملين. كما يساهم ذلك في تحسين أدائهم وتعزيز قدرتهم التنافسية، وهوما ينعكس بشكل مباشر على رفع مستوى إنتاجية العاملين داخل المؤسسة.

4- تحليل اتجاهات الموظفين نحو بعد نقل أثر التدريب الى العمل

ونوضحها في الجدول الموالي:

جدول رقم (13): التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد نقل اثر التدريب

الى العمل.

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية						فقرات بعد نقل اثر التدريب الى العمل	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس		
موافق	4	0.675	3.82	5	24	10	1	0	التكرارات	1	تجدون سهولة في تحويل المعارف النظرية التي تلقيتموها في البرامج التدريبية الى ممارسات عملية في مؤسستكم.
				12.5	60.0	25.0	2.5	0	النسبة		
موافق	3	0.530	4.02	6	29	5	0	0	التكرارات	2	يساعدكم التدريب على اداء مهامكم بكفاءة اعلى.
				15.0	72.5	12.5	0	0	النسبة		

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

3	يتم تشجيع استخدام المعرفة المكتسبة في بيئة العمل.	التكرارات	0	0	7	23	10	4.07	0.656	2	موافق
		النسبة	0	0	17.5	57.5	25.0				
4	تسمح بيئة العمل بتطبيق المهارات الجديدة المكتسبة	التكرارات	0	1	11	24	4	3.78	0.660	5	موافق
		النسبة	0	2.5	27.5	60.0	10.0				
5	اشارك زملائي في المعارف والمهارات التي اكتسبتها من التدريب.	التكرارات	1	0	1	27	11	4.17	0.712	1	موافق
		النسبة	2.5	0	2.5	67.5	27.5				
بعد نقل اثر التدريب الى العمل											
								3.9750	0.44419	-	موافق

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(13) يتضح المتوسط الحسابي الكلي لبعد نقل اثر التدريب الى العمل قدر ب 3.9750 بانحراف معياري قيمته 0.44419 وهذا ما يقابله مستوى قبول مرتفع مما يدل على موافقة وتجانس الموظفين تضح أن عملية نقل أثر التدريب في مؤسسة كوندور تتم بمستوى مرضٍ، وهوما يعكس نجاح المؤسسة في تحويل الاستثمار في التدريب إلى نتائج ميدانية ملموسة. ويعد هذا النقل حلقة أساسية في تحقيق فعالية التدريب، إذ يضمن انتقال المعارف والمهارات المكتسبة إلى بيئة العمل وتطبيقها بشكل عملي. وبهذا يتحول التدريب من مجرد تكلفة إلى عنصر فعال يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين إنتاجية العاملين، من خلال تعزيز قدرات العاملين وتطوير أدائهم داخل المؤسسة.

جدول رقم(14): التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد إنتاجية العاملين.

فقرات بعد الانتاجية		التكرارات والنسب المئوية						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
		المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
1	ساهم التدريب في زيادة انتاجيتكم الشخصية في العمل.	التكرارات	1	1	5	27	6	3.90	0.778	10	موافق
		النسبة	2.5	2.5	12.5	67.5	15.0				
		التكرارات	0	0	5	21	14	4.23	0.660	1	

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

2	ساهم التدريب في تحسين جودة ادائكم الوظيفي.	النسبة	0	0	12.5	52.5	35.0			موافق بشدة
3	ادى التدريب الذي تلقيتموه الى انخفاض ملحوظ في معدل الاخطاء في ادائكم الوظيفي.	التكرارات	0	1	10	20	9	3.93	0.764	9
		النسبة	0	2.5	25.0	50.0	22.5			
4	ساهم التدريب في تحسين اداء وحدة العمل بشكل عام.	التكرارات	0	0	7	25	8	4.03	0.620	5
		النسبة	0	0	17.5	62.5	20			
5	ساهم التدريب في تحقيق أهداف مؤسستكم بكفاءة.	التكرارات	0	0	10	21	9	3.98	0.698	8
		النسبة	0	0	25.0	52.5	22.5			
6	أتعامل بكفاءة مع ضغوط العمل.	التكرارات	0	1	5	24	10	4.08	0.694	3
		النسبة	0	2.5	12.5	60	25.0			
7	ساهم التدريب في تحسين قدرتكم على تنظيم خطوات عملكم مما قلل المجهود البدني والذهني الضائع.	التكرارات	0	1	8	21	10	4.00	0.751	7
		النسبة	0	2.5	20	52.5	25.0			
8	تمتلكون الان المهارة الكافية التي تمكنكم من توجيه العاملين وتوعيتهم بكيفية تجنب التوقفات المفاجئة في العمل الناتجة	التكرارات	0	0	4	26	10	4.15	0.580	2
		النسبة	0	0	10.0	65.0	25.0			

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

										عن نقص المعرفة الفنية.	
9	تحرصون على تقديم مقترحات عملية لتطوير اساليب العمل الحالية بناء على ما اكتسبتموه من مهارات في الدورات التدريبية.	التكرارات	0	0	6	26	8	4.05	0.597	4	موافق
		النسبة	0	0	15.0	65.0	20.0				
10	ساهم التدريب في تسريع انجاز المهام	التكرارات		0	8	23	9	4.03	0.660	6	موافق
		النسبة		0	20.0	57.5	22.5				
بعد الانتاجية											
								4.0350	0.45940	—	موافق

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(14) يتضح المتوسط الحسابي الكلي لبعد إنتاجية العاملين قدر ب 4.0350 بانحراف معياري قيمته 0.45940 وهذا ما يقابله مستوى قبول مرتفع مما يدل على موافقة وتجانس الموظفين يتضح أن مستوى إنتاجية العاملين في مؤسسة كوندور يشهد تطوراً إيجابياً، وهوما يعكس نجاح سياسة الموارد البشرية في تحقيق التوازن بين تنمية قدرات الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة وتبرز هذه النتائج الأثر الفعلي للاستثمار في التدريب بمختلف أبعاده (المدخلات، العمليات، والمخرجات)، حيث يساهم ذلك في تحسين أداء العاملين ورفع كفاءتهم، كما يؤكد هذا التطور أن التدريب يمثل عنصراً أساسياً في دعم الأداء الاقتصادي والتقني وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المتوصل اليها

يمثل هذا المطلب المرحلة الختامية للدراسة الميدانية، حيث ننقل من مرحلة الوصف والتحليل إلى مرحلة التحقق من صحة الفرضيات المصاغة في مقدمة البحث سنعتمد في هذا الجزء على أدوات الإحصاء الاستدلالي لاختبار علاقة التأثير بين التدريب وإنتاجية العاملين، ومن ثم استعراض النتائج النهائية ومناقشتها في ظل التوجهات النظرية للدراسة وواقع مؤسسة "كوندور إلكترونيكس".

أولاً: اختبار فرضيات الدراسة

1- اختبار الفرضية الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمدخلات التدريب على إنتاجية العاملين في وحدة إنتاج الثلاجات بمؤسسة كوندور إلكترونيكس من وجهة نظر الإطارات. ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط وفق ما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر مدخلات التدريب على إنتاجية العاملين.

متغير إنتاجية العاملين (المتغير التابع)				
الخطأ المعياري		0.132	(R ²)	معامل التحديد
للتقدير: 0.43355				
مستوى المعنوية: 0.021		5.789	(F)	قيمة
معنوية T	Béta	SEB	B	المتغير
0.000		0.611	2.575	الثابت
0.021	0.364	0.149	0.359	متغير التدريب (المستقل)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spssv23

تبين نتائج الجدول رقم (15) الخاصة بتحليل الانحدار البسيط وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمدخلات التدريب على إنتاجية العاملين، فقد بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.132$)، ما يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبة 13.2% من التغيرات الحاصلة في إنتاجية العاملين، وهي نسبة تفسيرية متوسطة تعكس قوة النموذج، في حين يعزى ما تبقى (86.8%) إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. كما بلغت قيمة ($F = 5.789$) عند مستوى معنوية (0.021)، وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار ككل معنوي إحصائياً وصالح للتفسير. وبالانتقال إلى معاملات الانحدار نجد أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.359$) جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.021)، ما يشير إلى وجود علاقة طردية بين مدخلات التدريب على إنتاجية العاملين وفقاً لاتجاه القياس المعتمد في الأداة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ($Beta = 0.364$)، وهي قيمة مرتفعة نسبياً تعكس قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، أما الثابت فقد بلغ (2.575) وهو دال إحصائياً، مما يعني أن الانتاجية يحتفظ بقيمة أساسية حتى في غياب تأثير المتغير المستقل. ويؤكد الخطأ المعياري للتقدير (0.43355) انخفاض مستوى التشتت حول خط الانحدار ما يعزز دقة التنبؤ.

من خلال النتائج أعلاه يمكن الاستنتاج أن مدخلات التدريب لها تأثير معنوي متوسط على الانتاجية، مما يدعم الفرضية القائلة بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. من خلال ما سبق يمكن القول أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمدخلات التدريب على إنتاجية العاملين في وحدة إنتاج الثلاجات بمؤسسة كوندور إلكترونيكس من وجهة نظر الإطارات وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

2- اختبار الفرضية الثانية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لدافعية والمناخ التنظيمي للتدريب على إنتاجية العاملين في وحدة إنتاج الثلاجات بمؤسسة كوندور إلكترونيكس من وجهة نظر الإطارات.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط وفق ما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر الدافعية والمناخ التنظيمي للتدريب على إنتاجية العاملين

متغير الانتاجية (المتغير التابع)				
معامل التحديد (R^2)		0.139		
الخطأ المعياري للتقدير:		0.43188		
قيمة (F)		6.130		
مستوى المعنوية:		0.018		
المتغير	B	SEB	Béta	معنوية T
الثابت	2.405	0.662		0.001
متغير التدريب (المستقل)	0.394	0.159	0.373	0.018

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spssv23

تبين نتائج الجدول رقم (16) الخاصة بتحليل الانحدار البسيط وجود أثر ذي دلالة إحصائية الدافعية والمناخ التنظيمي للتدريب على إنتاجية العاملين، فقد بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.139$)، ما يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبة 13.9 % من التغيرات الحاصلة في، وهي نسبة تفسيرية متوسطة تعكس قوة النموذج في حين يعزى ما تبقى (86.1 %) إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج كما بلغت قيمة ($F = 6.130$) عند مستوى معنوية (0.018)، وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار ككل معنوي إحصائياً وصالح للتفسير. وبالانتقال إلى معاملات الانحدار نجد أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.359$) جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.021)، ما يشير إلى وجود علاقة طردية بين مدخلات التدريب على الانتاجية وفقاً لاتجاه القياس المعتمد في الأداة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ($Beta = 0.373$)، وهي قيمة مرتفعة نسبياً تعكس قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، أما الثابت فقد بلغ (2.405) وهو دال إحصائياً، مما يعني أن الانتاجية يحتفظ بقيمة أساسية حتى في غياب تأثير المتغير المستقل. ويؤكد الخطأ المعياري للتقدير (0.43188) انخفاض مستوى التشتت حول خط الانحدار ما يعزز دقة التنبؤ.

من خلال النتائج أعلاه يمكن الاستنتاج أن الدافعية والمناخ التنظيمي للتدريب لها تأثير معنوي متوسط على إنتاجية العاملين، مما يدعم الفرضية القائلة بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. من خلال ما سبق يمكن القول أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لدافعية والمناخ التنظيمي للتدريب على إنتاجية العاملين في وحدة إنتاج الثلجات بمؤسسة كوندور إلكترونيكس من وجهة نظر الإطارات وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

3- اختبار الفرضية الثالثة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمخرجات التدريب على إنتاجية العاملين في وحدة إنتاج الثلجات بمؤسسة كوندور إلكترونيكس من وجهة نظر الإطارات. ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط وفق ما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس مخرجات التدريب على إنتاجية العاملين

متغير إنتاجية العاملين (المتغير التابع)				
معامل التحديد (R^2) 0.331				
الخطأ المعياري للتقدير: 0.38073				
قيمة (F) 18.783 مستوى المعنوية: 0.000				
المتغير	B	SEB	Béta	معنوية T
الثابت	2.080	0.455		0.000
متغير التدريب (المستقل)	0.477	0.110	0.575	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spssv23

تبين نتائج الجدول رقم (17) الخاصة بتحليل الانحدار البسيط وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمخرجات التدريب على إنتاجية العاملين، فقد بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.331$)، ما يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 33.1% من التغيرات الحاصلة في إنتاجية العاملين، وهي نسبة تفسيرية معتبرة تعكس قوة النموذج، في حين يعزى ما تبقى (66.9%) إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. كما بلغت قيمة ($F = 18.783$) عند مستوى معنوية (0.000)، وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار ككل معنوي إحصائياً وصالح للتفسير. وبالانتقال إلى معاملات الانحدار نجد أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.477$) جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.000)، ما يشير إلى وجود علاقة طردية بين مخرجات التدريب على إنتاجية العاملين وفقاً لاتجاه القياس المعتمد في الأداة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ($Beta = 0.575$)، وهي قيمة مرتفعة نسبياً تعكس قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع أما الثابت فقد بلغ (2.080) وهو دال إحصائياً، مما يعني أن إنتاجية العاملين يحتفظ بقيمة أساسية حتى في غياب تأثير المتغير المستقل. ويؤكد الخطأ المعياري للتقدير (0.38073) انخفاض مستوى التشتت حول خط الانحدار ما يعزز دقة التنبؤ.

من خلال النتائج أعلاه يمكن الاستنتاج مخرجات التدريب لها تأثير معنوي وقوي على إنتاجية العاملين، مما يدعم الفرضية القائلة بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. من خلال ما سبق يمكن القول أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لمخرجات التدريب على إنتاجية العاملين في وحدة إنتاج الثلاثات بمؤسسة كوندور إلكترونيكس من وجهة نظر الإطارات وهوما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

4- اختبار الفرضية الرابعة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لنقل أثر التدريب إلى العمل على إنتاجية العاملين في وحدة إنتاج الثلاثات بمؤسسة كوندور إلكترونيكس من وجهة نظر الإطارات. ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط وفق ما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس نقل أثر التدريب إلى العمل على إنتاجية العاملين.

متغير إنتاجية العاملين المتغير التابع				
الخطأ المعياري للتقدير:		معامل التحديد (R^2) 0.283		
		0.39404		
مستوى المعنوية: 0.000		قيمة (F) 15.011		
المتغير	B	SEB	Béta	معنوية T
الثابت	1.847	0.568		0.002
متغير التدريب (المستقل)	0.550	0.142	0.532	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spssv23

تبين نتائج الجدول رقم (18) الخاصة بتحليل الانحدار البسيط وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنقل أثر التدريب الى العمل على إنتاجية العاملين، فقد بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.283$)، ما يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبة 28.3% من التغيرات الحاصلة في إنتاجية العاملين، وهي نسبة تفسيرية معتبرة تعكس قوة النموذج، في حين يعزى ما تبقى (71.7%) إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، كما بلغت قيمة ($F = 15.011$) عند مستوى معنوية (0.000)، وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار ككل معنوي إحصائياً وصالح للتفسير. وبالانتقال إلى معاملات الانحدار نجد أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.550$) جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.000)، ما يشير إلى وجود علاقة طردية بين مخرجات التدريب على إنتاجية العاملين وفقاً لاتجاه القياس المعتمد في الأداة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ($Beta = 0.532$)، وهي قيمة مرتفعة نسبياً تعكس قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع أما الثابت فقد بلغ (1.847) وه و دال إحصائياً، مما يعني أن الانتاجية يحتفظ بقيمة أساسية حتى في غياب تأثير المتغير المستقل. ويؤكد الخطأ المعياري للتقدير (0.39404) انخفاض مستوى التشتت حول خط الانحدار ما يعزز دقة التنبؤ.

من خلال النتائج أعلاه يمكن الاستنتاج ان نقل اثر التدريب الى العمل لها تأثير معنوي وقوي على الانتاجية، مما يدعم الفرضية القائلة بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. من خلال ما سبق يمكن القول أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لنقل أثر التدريب إلى العمل على إنتاجية العاملين في وحدة إنتاج الثلجات بمؤسسة كوندور إلكترونيكس من وجهة نظر الإطارات وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

ثانياً: دراسة أثر التدريب على الانتاجية

بعد التأكد من وجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، تأتي هذه المرحلة لتحليل طبيعة العلاقة السببية وقياس درجة تأثير التدريب على الانتاجية وذلك باستخدام أسلوب الانحدار البسيط. ويعد تحليل الانحدار من أهم الأساليب الإحصائية التي تسمح بتقدير قدرة المتغير المستقل على تفسير التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع، كما يحدد اتجاه التأثير وقوته ومدى معنويته الإحصائية ومن خلال هذا

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

التحليل يمكن اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وتحديد ما إذا كان التدريب يسهم فعليا في تفسير مستوى الانتاجية الذي يعزز الفهم العلمي لطبيعة العلاقة بين المتغيرين ويدعم نتائج الدراسة ميدانيا وإحصائيا.

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر التدريب على الانتاجية

متغير الانتاجية (المتغير التابع)				
معامل التحديد (R^2) 0.392				
الخطأ المعياري للتقدير: 0.36278				
قيمة 24.540(F) مستوى المعنوية: 0.000				
المتغير	B	SEB	Béta	معنوية T
الثابت	0.723	0.671		0.288
متغير التدريب (المستقل)	0.814	0.164	0.626	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات

يشير تحليل الانحدار إلى أن التدريب يفسر ما نسبته 39.2% من التغيرات في الإنتاجية، وهو دال إحصائيا عند مستوى معنوية 1%، حيث يساهم التدريب إيجابيا في رفع الإنتاجية بمقدار 0.814 لكل وحدة زيادة، ومع ذلك ظهرت قيمة الثابت أنه غير دال إحصائيا حيث تفوق 5%، مما يعني عدم وجود تأكيد إحصائي لقيمة الإنتاجية عند غياب التدريب تماما، وما يستدعي حذف الثابت وإعادة التحليل من أجل بناء نموذج الانحدار عبر نقطة الأصل (Regression through the Origin)، فحذف الثابت غير الدال يقلل من تشتت النموذج ويجعل معامل التأثير أكثر دقة وتركيزا على العلاقة السببية بين المتغيرين.

بناء على ما سبق ولضمان دقة النموذج الإحصائي ومطابقته للمنطق الدراسي تم استبعاد الثابت غير الدال إحصائيا وإعادة تقدير معامل الأثر ليمر خط الانحدار بنقطة الأصل، وهو ما توضحه النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر التدريب على الانتاجية بعد حذف الثابت

متغير الانتاجية (المتغير التابع)				
معامل التحديد (R^2) 0.992				
الخطأ المعياري للتقدير: 0.36354				
قيمة 4950.969(F) مستوى المعنوية: 0.000				
المتغير	B	SEB	Béta	معنوية T
متغير التدريب (المستقل)	0.990	0.014	0.996	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات

توضح نتائج الجدول أعلاه تحسنا جوهريا في القوة التفسيرية للنموذج بعد استبعاد الثابت غير الدال، حيث قفز معامل التحديد ليصل إلى 0.992، وه وما يعني أن متغير التدريب أصبح يفسر وحده 99.2% من التباين الحاصل في الإنتاجية في هذا النموذج المعدل، وهي نسبة مرتفعة جدا تعكس دقة عالية في الارتباط السببي، كما

تؤكد قيمة F البالغة 4950.969 بمستوى معنوية 0.000 الصلاحية الفائقة للنموذج من الناحية الإحصائية وقدرته التنبؤية العالية.

أما فيما يخص معامل التأثير فقد بلغت قيمة B لمتغير التدريب 0.990، مما يشير إلى وجود علاقة طردية قوية جداً، حيث إن زيادة الاهتمام بالتدريب بمقدار درجة واحدة تؤدي إلى زيادة شبه مطابقة في إنتاجية العاملين بمقدار 0.990، وهي علاقة ذات دلالة إحصائية تامة بالنظر لقيمة معنوية T البالغة 0.000.

5- اختبار الفرضية الرئيسية: يمكن اختبار الفرضية الرئيسية من خلال الإجابة على الإشكالية الرئيسية والمتمثلة في: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على إنتاجية العاملين في وحدة أعمال الثلاجات بمؤسسة كوندور إلكترونيكس من وجهة نظر الإطارات.

الجدول رقم (21): الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه أبعاد محور التدريب ومحور الانتاجية

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
بعد مدخلات التدريب	4.0650	0.46495	موافق
بعد الدافعية والمناخ التنظيمي للتدريب	4.1400	0.43489	موافق
بعد مخرجات التدريب	4.1000	0.55412	موافق
بعد نقل اثر التدريب الى العمل	3.9750	0.44419	موافق
محور التدريب	4.630	0.34796	موافق بشدة
محور الانتاجية	4.0350	0.45940	موافق بشدة
المجموع	4.0490	0.38059	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول رقم (10، 11، 12، 13، 14)

نستنتج من الجدول رقم (21) أن مؤسسة كوندور إلكترونيكس محل الدراسة يعملون على تطبيق التدريب بأبعاده الأربعة من أجل تحسين إنتاجية العاملين حيث يتأثر محور الانتاجية بالأبعاد الأربعة لمحور التدريب بمتوسط حسابي قدره 4.0490 أي ما يقابل مستوى قبول مرتفع، حيث نجد أن بعد الدافعية والمناخ التنظيمي للتدريب يحصل على أعلى متوسط حسابي يقدر 4.1400 أي ان مؤسسة كوندور إلكترونيكس محل الدراسة مما يدل على ان المؤسسة كوندور محل الدراسة تولي اهتماما بالغاً بهذا الجانب في برامجها التدريبية بتطوير مهارات اطاراتها، ثم يليه بعد مخرجات التدريب بمتوسط حسابي يقدر 4.1000 وهذا ما يدل على اهتمام مؤسسة كوندور إلكترونيكس محل الدراسة التعليق ثم يليه بعد مدخلات التدريب، ثم بعد نقل اثر التدريب الى العمل، كلها تأثر الانتاجية تأثيراً إيجابياً.

ومما سبق نستنتج التدريب يلعب دوراً فعالاً في تعزيز إنتاجية العاملين مؤسسة كوندور إلكترونيكس محل الدراسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية.

خاتمة الفصل الثاني:

لخصت الدراسة التطبيقية في فصلها الثاني إلى أن التدريب يمثل حجر الزاوية في تعزيز إنتاجية العاملين بمؤسسة كوندور إلكترونيكس، حيث أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين العملية التدريبية والإنتاجية وقد تبين أن الاستثمار في مخرجات التدريب وتنمية مهارات العاملين يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء المهنية كما لوحظ أن توفير مناخ تنظيمي محفز يعزز من دافعية العمال لنقل أثر التدريب إلى واقع الممارسة الميدانية، وفي الختام أكدت الدراسة أن التدريب في المؤسسة محل الدراسة يتجاوز كونه مجرد نشاط روتيني ليصبح استراتيجية فعالة تساهم في تحقيق التميز التشغيلي وضمان الاستمرارية التنافسية، حيث فسر متغير التدريب بمفرده الغالبية العظمى من التحسن الملحوظ في مستوى إنتاجية الموارد البشرية بالوحدة.

الخاتمة

في ضوء ما تم التوصل إليه من خلال هذه الدراسة التطبيقية على مؤسسة كوندور، يتضح أن تدريب الموارد البشرية لم يعد مجرد نشاط تكميلي، بل أصبح ركيزة أساسية في تحقيق الكفاءة التنظيمية وتعزيز القدرة التنافسية إذ يساهم التدريب الفعال في تطوير مهارات العاملين وتحسين أدائهم بما ينعكس إيجابيا على مستوى الإنتاجية وجودة المخرجات كما أظهرت النتائج أن تكامل عناصر العملية التدريبية من تحديد الاحتياجات إلى تقييم النتائج يلعب دورا حاسما في ضمان تحقيق الأهداف المرجوة، وعليه فإن الاستثمار في التدريب يمثل خيارا استراتيجيا يفرض نفسه على المؤسسات الساعية إلى التميز والاستمرارية في بيئة تتسم بالتغير والتطور المستمر.

أولاً: نتائج الدراسة

من خلال ما تم عرضه في الدراسة من محاولتنا للإجابة على الإشكالية خلصنا إلى النتائج التالية منها نتائج تختبر صحة فرضياتنا:

- أكدت الدراسة وجود علاقة طردية بين التدريب ونتاجية العاملين في مؤسسة كوندور محل الدراسة.
- يساهم التدريب الفعال في تطوير مهارات العاملين وتقليل الأخطاء المهنية مما ينعكس إيجابيا على جودة المخرجات.
- لخصت الدراسة صحة الفرضية الرئيسية بأن التدريب يلعب دورا فعالا في تعزيز انتاجية العاملين بمؤسسة كوندور محل الدراسة
- نال بعد الدافعية والمناخ التنظيمي للتدريب اعلى متوسط حسابي مما يشير الى اهتمام المؤسسة الكبير بهذا الجانب لتطوير مهارات كوادرها.
- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمدخلات التدريب على الإنتاجية، حيث يفسر التدريب نسبة كبيرة من التغيرات الحاصلة في مستوى الإنتاجية.

ثانياً: الاقتراحات

- وجوب التخطيط الفعال للتدريب بما يساهم في تلبية متطلبات المؤسسة وتحقيق اهدافها.
- النظر الى التدريب كخيار استراتيجي اساسي لتعزيز التميز وضمان استمرارية المؤسسة.
- الحرص على تكامل جميع مراحل التدريب بدءا من تحديد الاحتياجات الدقيقة وصولا الى تقييم النتائج ونقل اثر التدريب الى الواقع العمل
- ضرورة تعزيز دافعية وتهيئة بيئة تنظيمية مشجعة على اكتساب المعارف الجديدة وتطبيقها.
- حث اصحاب القرار على تمكين المتدربين من تطبيق المعارف والخبرات المكتسبة فور انتهاء الدورات دون تاخير.
- البحث في المعوقات التنظيمية التي قد تحد من نقل أثر التدريب إلى بيئة العمل الفعلية.
- تحديد أشخاص قياديين من بين المتدربين ليعملوا كمسؤولين عن ضبط العملية التدريبية ونقل الخبرة لزملائهم.
- التركيز على تنمية المهارات الناعمة كالتواصل والعمل الجماعي من أجل تحسين التنسيق بين العاملين.

ثالثاً: آفاق الدراسة

لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسراً يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:

- دراسة اثر التدريب على الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية.
- تحليل أثر أنواع محددة من التدريب (مثل التدريب الإلكتروني أ والتقني المتخصص) على إنتاجية الأقسام التقنية.
- البحث في المعوقات التنظيمية التي قد تحد من نقل أثر التدريب إلى بيئة العمل الفعلية.
- دراسة العلاقة بين التدريب والابتكار الوظيفي ومدى مساهمته في تحسين الأداء المؤسسي.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- غانم فنجان موسى، التدريب وتطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة، المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل - منظمة العمل العربية.
- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التدريب المؤثر في العمل، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية، القاهرة.
- د. صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، الطبعة الأولى، دار دييون والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- مدحت محمد أب والنصر، إدارة العملية التدريبية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.

ثانياً: الرسائل الجامعية

- مساهل عبد الرحمان، بلقوم فريد، "قياس إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية"، مرجع غير مكتمل البيانات.
- شروق بسام زغير، العوامل المؤثرة في إنتاجية العاملين: دراسة على قطاع الصناعات التحويلية في الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.
- مساهل عبد الرحمان، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية العمل بالمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة قسم الممتلكات لمؤسسة ENIE، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد.
- عباس جميلة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية (دراسة عينة من البنوك في القطاع المصرفي الجزائري)، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاديات العمل، جامعة الجزائر 3.
- صباح حيمر، علاقة التدريب المهني بالكفاءة الإنتاجية للعامل، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- بلال سويكي، دور تدريب العاملين في تحسين جودة الإنتاج بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، المركز الجامعي ميلة.
- بورقة لينة وعشاري هاجر، دور التدريب في تحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة.
- عمار خديجة، دور التدريب في رفع مستوى الإنتاجية، مذكرة ماستر، تخصص علوم تسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم.
- مصباح وليد عرفات ومختاري سيف الدين، دور التدريب في تحسين إنتاجية العاملين الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- صافا صالح ومهدي سيد أحمد، تقييم أداء العاملين مدخل لتحسين الإنتاجية، مذكرة ماستر، تخصص علوم تسيير، المركز الجامعي الونشريسي - تيسمسيلت.

- بن الساسي محمد وكركوش أيوب، أثر فرق العمل على الإنتاجية في التعليم العالي، مذكرة ماستر، تخصص علوم تسيير، المركز الجامعي ميلة.
 - محمد عبد المطلب تلي، دور ثقافة المؤسسة في الرفع من إنتاجية العاملين، مذكرة ماستر، تخصص علوم تسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
 - بن يحي خديجة أماني وقرينة أشواق، دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين، مذكرة ماستر، تخصص علوم تسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
 - النوية قاجة وإيمان غيلاني، أثر الحوافز على رفع إنتاجية العاملين، مذكرة ليسانس، تخصص علوم تسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
 - بن جد وأميرة، دور وظيفة التكوين والتدريب في رفع مستوى الفعالية الإنتاجية، مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة.
 - عمال وعبد الرزاق وأعر عدة، التدريب وأثره على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، المركز الجامعي تيسمسيلت.
- ثالثاً: المجالات والملتقيات العلمية
- أ. مقدار مدوح، أ. ذباح أمال، التدريب في المؤسسة، مجلة التنوير، العدد الثاني، جوان 2017.

المراجع باللغة الأجنبية

- Peter Brem, *An Historical Perspective on Labor Productivity in the Modern Era*, PhD Dissertation, University of Louisville, USA.
- Ofobruku, S. A., & Nwakoby, "Effects of training on employees' productivity in Nigeria insurance industry", *British Journal of Economics, Management & Trade*, 7(3).

الملاحق



جامعة محمد البشير الإبراهيمي -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
إدارة الموارد البشرية تخصص



إستمارة الاستبيان

بالمؤسسة الاقتصادية دور التدريب في تعزيز إنتاجية العاملين
-دراسة حالة بمؤسسة كوندور الكرونيكس – وحدة الثلاثجات- برج بو عريريج

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، سيدي سيدتي الفاضل(ة):

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، ونظرا لكونكم جزءا مهما Condor تخصص ادارة الموارد البشرية، دور التدريب في تعزيز انتاجية المؤسسة من عينة الدراسة، أرجوا منكم التكرم بالاجابة عن جميع فقرات الإستبيان بكل عناية وموضوعيته، وذلك بإختيار الإجابة التي تعبر عن أرائكم بكل دقة.

كما احيطكم علمتا بان المعلومات المقدمة من قبلكم سأتعامل بسرية تامة وسيتم إستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

اتقدم اليكم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان على تعاؤ نكم القيم، سائلة المولى عز وجل لكل دوام التوفيق والسداد.

التدريب هو عملية منظمة تهدف إلى تنمية مهارات ومعارف الأفراد لتحسين أدائهم وزيادة كفاءتهم في العمل.
- الانتاجية هي قياس كفاءة إستخدام الموارد لتحقيق أكبر قدر من المخرجات بأقل جهد وتكلفة ممكن
الطالبين:

تحت اشراف الاستاذ:

بايموت يوغرطة

-شحمي منال

-العامري حنان

السنة الجامعية:

2026/2025

المحور الأول: البيانات الشخصية

يتعلق هذا الجزء بالبيانات الشخصية التي تخص أفراد عينة الدراسة فالرجاء وضع اشارة في الخانة المناسبة (X)

1-الجنس:

- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

2-العمر:

- ☐ أقل من 25 سنة
- ☐ 25-35 سنة
- ☐ 35-45 سنة
- ☐ 45-54 سنة
- ☐ 55 أو أكثر

3-المستوى التعليمي:

- ☐ ثانوي
- ☐ ليسانس
- ☐ ماستر
- ☐ دكتوراه

4-عدد سنوات الخبرة:

- ☐ أقل من سنة
- ☐ 1-3 سنوات
- ☐ 4-7 سنوات
- ☐ 8-12 سنة
- ☐ أكثر من 12

المحور الأول: التدريب

البعد الأول: مدخلات التدريب

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- تعتمد مؤسساتكم على تحليل دقيق للمهام الوظيفية لتحديد نوع البرامج التدريبية التي تحتاجها فعلياً.					
2- يتم إشراك الاطارات في مؤسساتكم في تحديد البرامج التدريبية.					
3- محتوى التدريب يتناسب مع طبيعة المهام الوظيفية في مؤسساتكم.					
4- اهداف البرامج التدريبية واضحة ومحددة مسبقاً في مؤسساتكم.					
5- طرق واساليب التدريب (نظرية وتطبيقية) فعالة ومناسبة لعمالكم. .					

البعد الثاني: الدافعية والمناخ التنظيمي للتدريب

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1- لديك رغبة شخصية في المشاركة في البرامج التدريبية.					
2- تعتبر التدريب وسيلة مهمة لتطوير مساري المهني.					
3- تقوم الادارة العليا بدعم البرامج التدريبية بشكل فعال .					
4- توفر لكم الادارة الموارد الكافية لتطبيق المهارات الجديدة التي اكتسبتموها خلال التدريب في مهامكم اليومية.					

					5- توجد بيئة عمل تشجع على تجربة اساليب عمل جديدة.
--	--	--	--	--	---

البعد الثالث: مخرجات التدريب (المعرفة والمهارات)

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارة
					1- ساهم التدريب في تحسين معارفكم المهنية.
					2- ساهم التدريب في تطوير كهاراتكم التقنية والادارية.
					3- ساعدكم التدريب على تحسين قدراتكم في حل المشكلات.
					4- عزز التدريب ثقتكم في اداء مهامك الوظيفية.

البعد الرابع: نقل اثر التدريب الى العمل

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارة
					1- تجدون سهولة في تحويل المعارف النظرية التي تلقيتموها في البرامج التدريبية الى ممارسات عملية في مؤسستكم.
					2- يساعدكم التدريب على اداء مهامكم بكفاءة اعلى.
					3- يتم تشجيع إستخدام المعرفة المكتسبة في بيئة العمل.
					4- تسمح بيئة العمل بتطبيق المهارات الجديدة المكتسبة
					5- اشارك زملائي في المعارف والمهارات التي اكتسبتها من التدريب.

المحور الثاني: الانتاجية

البعد الأول: الانتاجية

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارة
					1- ساهم التدريب في زيادة انتاجيتكم الشخصية في العمل.
					2- ساهم التدريب في تحسين جودة ادائكم الوظيفي.
					3- ادى التدريب الذي تلقيتموه الى انخفاض ملحوظ في معدل الاخطاء في ادائكم الوظيفي.
					4- ساهم التدريب في تحسين اداء وحدة العمل بشكل عام.
					5- ساهم التدريب في تحقيق أهداف مؤسستكم بكفاءة.
					6- أتعامل بكفاءة مع ضغوط العمل.
					7- ساهم التدريب في تحسين قدرتكم على تنظيم خطوات عملكم مما قلل المجهود البدني والذهني الضائع.
					8- تمتلكون الان المهارة الكافية التي تمكنكم من توجيه العاملين وتوعيتهم بكيفية تجنب التوقفات المفاجئة في العمل الناتجة عن نقص المعرفة الفنية.
					9- تحرصون على تقديم مقترحات عملية لتطوير اساليب العمل الحالية بناء على ما اكتسبتموه من مهارات في الدورات التدريبية.
					10- ساهم التدريب في تسريع انجاز المهام

الملحق رقم 02: مخرجات برنامج (SPSS)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,908	29

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	27	67,5	67,5	67,5
	انثى	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 25 سنة	8	20,0	20,0	20,0
	من 25 الى 35 سنة	22	55,0	55,0	75,0
	من 35 الى 45 سنة	8	20,0	20,0	95,0
	من 45 الى 54 سنة	1	2,5	2,5	97,5
	ا وأكثر 55	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	3	7,5	7,5	7,5
	ليسانس	9	22,5	22,5	30,0
	ماستر	28	70,0	70,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

عدد سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من سنة	6	15,0	15,0	15,0
	من 1-3 سنوات	23	57,5	57,5	72,5
	من 4-7 سنوات	2	5,0	5,0	77,5

من 12-8 سنة	7	17,5	17,5	95,0
أكثر من 12 سنة	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,364 ^a	,132	,109	,43355

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,088	1	1,088	5,789	,021 ^b
	Résidu	7,143	38	,188		
	Total	8,231	39			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,575	,611		4,215	,000
	A	,359	,149	,364	2,406	,021

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,373 ^a	,139	,116	,43188

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,143	1	1,143	6,130	,018 ^b
	Résidu	7,088	38	,187		

Total	8,231	39				a. Prédicteurs : (Constante), B
-------	-------	----	--	--	--	------------------------------------

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), B

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,405	,662		3,634	,001
B	,394	,159	,373	2,476	,018

Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,575 ^a	,331	,313	,38073

Prédicteurs : (Constante),

C

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,723	1	2,723	18,783	,000 ^b
	Résidu	5,508	38	,145		
	Total	8,231	39			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), C

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,080	,455		4,571	,000
C	,477	,110	,575	4,334	,000

a. Variable dépendante :

Y

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,532 ^a	,283	,264	,39404

a. Prédicteurs : (Constante),

D

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,331	1	2,331	15,011	,000 ^b
	Résidu	5,900	38	,155		
	Total	8,231	39			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), D

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,847	,568		3,252	,002
	D	,550	,142	,532	3,874	,000

a. Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,626 ^a	,392	,376	,36278

a. Prédicteurs : (Constante), X

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,230	1	3,230	24,540	,000 ^b
	Résidu	5,001	38	,132		
	Total	8,231	39			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,723	,671		1,078	,288
	X	,814	,164	,626	4,954	,000

a. Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux ^b	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,996 ^a	,992	,992	,36354

a. Prédicteurs : X

b. Pour la régression à l'origine (modèle sans constante), R-deux mesure la proportion de variabilité dans la variable dépendante autour de l'origine déterminée par régression. Ceci NE PEUT PAS se comparer à R-deux pour les modèles qui incluent une constante.

ANOVA^{a,b}

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	654,326	1	654,326	4950,969	,000 ^c
	Résidu	5,154	39	,132		
	Total	659,480 ^d	40			

a. Variable dépendante : Y

b. Régression linéaire à l'origine

c. Prédicteurs : X

d. Ce total des carrés n'est pas corrigé pour la constante, car celle-ci vaut zéro pour la régression à l'origine.

Coefficients^{a,b}

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	X	,990	,014	,996	70,363	,000

a. Variable dépendante : Y

b. Régression linéaire à l'origine

فعليا تحتاجونها التي التدريبية البرامج نوع لتحديد الوظيفية للمهام دقيق تحليل على مؤسستكم تعتمد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	2,5	2,5	2,5
	محايد	9	22,5	22,5	25,0

موافق	20	50,0	50,0	75,0
بشدة موافق	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

التدريبية البرامج تحديد في مؤسستكم في الاطارات اشراك يتم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	6	15,0	15,0	15,0
موافق	25	62,5	62,5	77,5
بشدة موافق	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

مؤسستكم في الوظيفية المهام طبيعة مع يتناسب التدريب محتوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	2	5,0	5,0	5,0
موافق	31	77,5	77,5	82,5
بشدة موافق	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

مؤسستكم في مسبقا ومحددة واضحة التدريبية البرامج اهداف

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	1	2,5	2,5	2,5
محايد	6	15,0	15,0	17,5
موافق	26	65,0	65,0	82,5
بشدة موافق	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

ومناسبة فعالة (وتطبيقية نظرية) التدريب واساليب طرق

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	1	2,5	2,5	2,5
موافق	31	77,5	77,5	80,0
بشدة موافق	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

التدريبية البرامج في المشاركة في شخصية رغبة لديك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	7,5	7,5	7,5
	موافق	21	52,5	52,5	60,0
	بشدة موافق	16	40,0	40,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المهني مساري لتطوير مهمة وسيلة التدريب تعتبر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	2,5	2,5	2,5
	موافق	16	40,0	40,0	42,5
	بشدة موافق	23	57,5	57,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

فعال بشكل التدريبية البرامج بدعم العليا الادارة تقوم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	8	20,0	20,0	20,0
	موافق	21	52,5	52,5	72,5
	بشدة موافق	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

اليومية مهمامي في التدريب خلال اكتسبتموها التي الجديدة المهارات لتطبيق الكافية الموارد الادارة لكم توفر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	3	7,5	7,5	7,5
	محايد	6	15,0	15,0	22,5
	موافق	25	62,5	62,5	85,0
	بشدة موافق	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

جديدة عمل اساليب تجربة على تشجيع عمل بينية توجد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,5	2,5	2,5
	موافق غير	1	2,5	2,5	5,0
	محايد	9	22,5	22,5	27,5
	موافق	19	47,5	47,5	75,0
	بشدة موافق	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المهنية معارفكم تحسين في التدريب ساهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	10,0	10,0	10,0
	موافق	24	60,0	60,0	70,0
	بشدة موافق	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

والادراية التقنية مهاراتهم تطوير في التدريب ساهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	12,5	12,5	12,5
	موافق	25	62,5	62,5	75,0
	بشدة موافق	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المشكلات حل في قدراتكم تحسين على التدريب ساعدكم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	15,0	15,0	15,0
	موافق	27	67,5	67,5	82,5
	بشدة موافق	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الوظيفية مهامى اداء فى ثقتكم التدريب عزز

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	2,5	2,5	2,5
	محايد	6	15,0	15,0	17,5
	موافق	23	57,5	57,5	75,0
	بشدة موافق	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

العمل فى الشخصية انتاجيتكم زيادة فى التدريب ساهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,5	2,5	2,5
	موافق غير	1	2,5	2,5	5,0
	محايد	5	12,5	12,5	17,5
	موافق	27	67,5	67,5	85,0
	بشدة موافق	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الوظيفيد اداكم جودة تحسين فى التدريب ساهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	12,5	12,5	12,5
	موافق	21	52,5	52,5	65,0
	بشدة موافق	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الوظيفي اداكم فى الاخطاء معدل فى ملحوظ انخفاض الى تلقيتموه الذى التدريب ادى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	2,5	2,5	2,5
	محايد	10	25,0	25,0	27,5
	موافق	20	50,0	50,0	77,5
	بشدة موافق	9	22,5	22,5	100,0

Total	40	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

عام بشكل العمل وحدة اداء تحسين في التدريب ساهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	7	17,5	17,5	17,5
	موافق	25	62,5	62,5	80,0
	بشدة موافق	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

بكفاءة مؤسستكم اهداف تحقيق في التدريب ساهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	10	25,0	25,0	25,0
	موافق	21	52,5	52,5	77,5
	بشدة موافق	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

العمل ضغوط مع بكفاءة تعامل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	2,5	2,5	2,5
	محايد	5	12,5	12,5	15,0
	موافق	24	60,0	60,0	75,0
	بشدة موافق	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الضائع والذهني البدني المجهود قلل مما عملكم خطوات تنظيم على قدرتكم تحسين في التدريب ساهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	2,5	2,5	2,5
	محايد	8	20,0	20,0	22,5
	موافق	21	52,5	52,5	75,0
	بشدة موافق	10	25,0	25,0	100,0

Total	40	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

عن الناتجة العمل في المفاجئة التوقعات تجنب بكيفية وتوعيتهم العاملين توجيه من تمكنكم التي الكافية المهارة الان تمتلكون
الفنية المعرفة نقص

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	10,0	10,0	10,0
	موافق	26	65,0	65,0	75,0
	بشدة موافق	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

التدريبية الدورات في مهارات من اكتسبتموه ما على بناء الحالية العمل اساليب لتطوير عملية مقترحات تقديم على تحرصون

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	15,0	15,0	15,0
	موافق	26	65,0	65,0	80,0
	بشدة موافق	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المهام انجاز تسريع في التدريب ساهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	8	20,0	20,0	20,0
	موافق	23	57,5	57,5	77,5
	بشدة موافق	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

مؤسستكم في عملية ممارسات الى التدريبية البرامج في تلقينتموها التي النظرية المعارف تحويل في سهولة تجدون

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	2,5	2,5	2,5
	محايد	10	25,0	25,0	27,5
	موافق	24	60,0	60,0	87,5
	بشدة موافق	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أعلى بكفاءة مهامكم أداء على التدريب يساعدكم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	12,5	12,5	12,5
	موافق	29	72,5	72,5	85,0
	بشدة موافق	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

العمل بيئة في المكتسبة المعرفة إستخدام تشجيع يتم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	7	17,5	17,5	17,5
	موافق	23	57,5	57,5	75,0
	بشدة موافق	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المكتسبة الجديدة المهارات بتطبيق العمل بيئة تسمح

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	2,5	2,5	2,5
	محايد	11	27,5	27,5	30,0
	موافق	24	60,0	60,0	90,0
	بشدة موافق	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

التدريب من اكتسبتها التي والمهارات المعارف في زملائي اشارك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,5	2,5	2,5
	محايد	1	2,5	2,5	5,0
	موافق	27	67,5	67,5	72,5
	بشدة موافق	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
--	---	---------	------------

A	40	4,0650	,46495
B	40	4,1400	,43489
C	40	4,1000	,55412
D	40	3,9750	,44419
X	40	4,0350	,45940
Y	40	4,0630	,34796
N valide (liste)	40		