



المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار إليزي
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

العنوان

دور التدريب في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين

(دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقت المتجددة – إليزي-)

مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالبة: رحاب بوزقاق

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
د. بن رعدة عبد المجيد	أستاذ محاضر قسم "ب"	المركز الجامعي إليزي	رئيسا
د. محمد الشريف الأمين	أستاذ محاضر قسم "ب"	المركز الجامعي إليزي	مشرفا
د. ستي سيد أحمد	أستاذ محاضر قسم "ب"	المركز الجامعي إليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020



المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار إليزي
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

العنوان

دور التدريب في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين

(دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقت المتجددة – إليزي-)

مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالبة: رحاب بوزقاق

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
د. بن رغدة	أستاذ محاضر قسم	المركز الجامعي إليزي	رئيسا
د. محمد الشريف الأمين	أستاذ محاضر قسم "ب"	المركز الجامعي إليزي	مشرفا
د. ستي سيد أحمد	أستاذ محاضر قسم	المركز الجامعي إليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

الآلهة

بعد إتمام هذا العمل المتواضع لا يسعني إلا أن أحمد الله عز وجل فاتح الأبواب وميسر الصعاب والهادي إلى الصواب، فيا رب لك الحمد والشكر دائماً وأبداً.

لا يسعني إلا أن أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

إلى الروح التي عجز اللسان عن وصف مآثرها **أمي** جنتي وناري، مصدر إلهامي التي غمرتني بحمها وكانت معي في كل خطوة خطوتها حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى رمز العطاء الذي طالما اقتطع من نفسه ليعطيني **أبي** الغالي حفظه الله ورعاه.

إلى الذين يدخلون القلب دون استئذان إلى **إخوتي** سندي وعضدي علاء الدين وعبد الشكور وشقيقتي الغالية توأمة الروح سهام .

إلى كل الأهل والأقارب والأحبة.

إلى رفيقاتي في الدرب الجامعي رميصاء، عفاف، إيمان، منال

الصلوات

شكر وعرفان

الحمد لله والشكر لله عز وجل أولاً وقبل كل شيء على تيسيره وتوفيقه لنا في انجاز هذا العمل المتواضع.

يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير والاحترام الى أستاذي الفاضل

محمد الشريف الأمين

الذي أشرف على انجاز هذا العمل ولم يبخل عليا بارشاداته وتوجيهاته القيمة.

كما لا أنسى أن أتقدم بجزيل الشكر الى الأستاذين ستي سيد أحمد وشين خثير على نصائحهم القيمة ومساعدتهم في انجاز هذا العمل.

ولا يفوتني أن أشكر كل أساتذة المركز الجامعي.

أشكر كل من ساعدني من بعيد أو من قريب ولو بكلمة طيبة.

الأمين

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور التدريب بأبعاده الثلاثة المتمثلة في (الأثر والتعيين، الاحتياجات التدريبية، البرامج التدريبية) في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين لدى عينة من عمال شركة الكهرباء والطاقة المتجددة بولاية إيزي، ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع استبانة الدراسة على عينة مكونة من 40 عامل وقد تمت معالجته بواسطة برنامج (SPSS V.26) واختبار نموذج الدراسة وفرضياته بواسطة نموذج الانحدار الخطي البسيط، خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية لدور التدريب بأبعاده في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين بالمؤسسة قيد الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الأثر والتعيين، الاحتياجات التدريبية، البرامج التدريبية، الكفاءة الإنتاجية للعاملين، الانحدار الخطي البسيط.

Abstract

This study aimed to define the role of training in its three dimensions represented in (impact and appointment, training needs, training programs) in increasing the productive efficiency of the workers of a sample of the workers of the Electricity and Renewable Energies Company in Illizi State, and to achieve this goal, the study questionnaire was distributed to a sample of 40 workers It was dealt with by the (SPSS V.26) program, and the study model and its hypotheses were tested by the simple linear regression model. The study concluded several results, the most important of which is the existence of a statistically significant positive effect of the role of training in its dimensions in increasing the productive efficiency of the workers of the institution under study.

Key words: Training, Impact and appointment, Training needs, Training programs, Productive efficiency of workers, simple linear regression.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	شكر وعرفان
III	الملخص
IV	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال البيانية
VIII	فهرس الملاحق
IX	قائمة الاختصارات والرموز
1	1. مقدمة
5	2. الأدبيات النظرية والدراسات السابقة
6	تمهيد
7	1.2. الأساسيات النظرية للتدريب والكفاءة الإنتاجية للعاملين
43	2.2. الدراسات السابقة
49	خلاصة
50	3. الدراسة التطبيقية
51	تمهيد
52	1.3. الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
58	2.3. عرض نتائج الدراسة واختبار نموذج الدراسة
75	خلاصة
76	4. خاتمة
79	المراجع
	الملاحق
	الفهرس

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
8	الفرق بين التدريب والتعليم	01
9	الفرق بين التدريب والتنمية	02
14	أنواع التدريب	03
18	ملخص تحديد الاحتياجات التدريبية	04
21	عناصر ومراحل تقييم التدريب	05
23	أنواع انتقال أثر التدريب	06
26	نماذج ومداخل تدريب الموارد البشرية	07
30	الفرق بين الكفاءة الإنتاجية والمفاهيم المشابهة لها	08
41	المداخل النظرية لدراسة الاستثمار في التدريب والكفاءة الإنتاجية	09
53	عينة الدراسة	10
54	ترميز مقياس ليكارت الخماسي	11
55	تصنيف الاستبيانات	12
56	فقرات الاستبيان ومصادرها	13
57	نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان	14
59	مجالات المتوسط الحسابي لمقياس ليكارت مع تقييمها	15
59	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	16
60	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	17
61	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	18
62	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	19
63	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	20
65	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول متغير الأثر والتعيين	21
65	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول متغير الاحتياجات التدريبية	22
66	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول متغير البرامج التدريبية	23
67	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول متغير الكفاءة الإنتاجية للعاملين	24
68	علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة	25
70	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الجزئية الأولى	26
71	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الجزئية الثانية	27

72	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الجزئية الثالثة	28
73	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	29

فهرس الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	أهمية التدريب	01
14	العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التدريبية	02
20	نموذج تصميم البرنامج التدريبي	03
22	أقسام مستويات تقييم التدريب	04
22	مراحل التدريب	05
23	شروط انتقال أثر التدريب	06
24	النظرية السلوكية	07
25	النظرية العقلية (المعرفة الإدراكية)	08
32	مداخل تصنيف العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية	09
34	العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية حسب "R.SUTERMEISTER"	10
40	دور إدارة الموارد البشرية في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين	11
48	النموذج النظري للدراسة الحالية	12
60	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	13
61	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	14
62	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	15
63	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	16
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	17
74	النموذج النهائي للدراسة	18

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	استبانة الدراسة

قائمة الاختصارات والرموز

اسم الرمز	الرمز
الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	SPSS
مستوى المعنوية	Sig
اختبار فيشر	F
اختبار <i>T-test</i>	t
المعاملات المعيارية	β

1. مقدمة

1.1. توطئة:

يشهد عالم الأعمال والإدارة اليوم ديناميكية ومنافسة شديدة نتيجة إلى انفجار ثورة المعلومات والمعرفة والتطور التكنولوجي، ما فرض على المنظمات مواجهة العديد من التحديات والصعوبات لذا فقد أصبح عليها إتباع إستراتيجية واضحة ودقيقة تمكنها من التكيف مع بيئتها الخارجية وهو ما يركز على مدى كفاءة نظامها الإداري وهذا ما يتحقق لا محالة من خلال الفاعلية في استغلال مواردها وإمكانياتها المتاحة، ولتحقيق المنظمة لذلك فإنه ينبغي عليها الاستثمار في مواردها البشرية وبنائها وفقا لما يتواءم مع متطلبات العمل كونها تمثل محور العملية الإنتاجية، وعليه حتمية انتهاز انصب وانجح سبل تنمية الكفاءات.

ومن هنا تبرز أهمية التدريب كمنشط أساسي واستراتيجي في المنظمة، حيث يعتبر الوسيلة الأكثر فعالية في تزويد وإثراء العاملين بمختلف المعارف والمهارات والخبرات اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة وفعالية إضافة إلى تغيير اتجاهاتهم بشكل ايجابي نحو منظماتهم وهو ما يمثل الغاية التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها من خلال أنشطتها المختلفة، وبالتالي اكتساب مرونة في التفكير والعمل وهو ما ينعكس عليهم إيجابا بزيادة كفاءتهم الإنتاجية.

ومما لا شك فيه فإن زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين دليل على التحسن والارتقاء إلى مستويات أداء أعلى، إذ أنها تعد من مؤشرات نجاح المنظمة وتميزها ومدى فعاليتها في استغلال مواردها المتاحة خاصة في ظل ندرة بعض عناصر الإنتاج.

2.1. إشكالية الدراسة:

تتمحور مشكلة الدراسة في نقص اهتمام منظمات الأعمال خاصة الجزائرية منها بعملية تدريب الموارد البشرية والالتزام بمتطلباته الأساسية مما يؤثر على تحقيقه للأهداف التي وضع من أجلها، حيث أشار المفكر الإداري الأمريكي *"Jeffrey Pfeffer"** في مقولته أنه " لا إنماء أو إنتاج دون تدريب ".

ومن هذا المنطلق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للدراسة والتي مفادها:

" ما هو دور التدريب في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين؟ "

3.1. فرضيات الدراسة:

بناء على الإشكالية الرئيسية المطروحة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

" يؤدي التدريب دورا ايجابيا في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين "

* *Jeffrey Pfeffer*: منظر أعمال ومفكر إداري أمريكي ولد في 23 يوليو 1946 بسانت لويس في الولايات المتحدة الأمريكية، عمل أستاذ في كلية الدراسات العليا للأعمال بجامعة ستانفورد، حاز على جائزة "ريتشارد دي اروين" لمساهمته العلمية في الإدارة.

4.1. مبررات اختيار الموضوع:

يرتكز سبب اختيار موضوع دور التدريب في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين على جملة من الدوافع والاعتبارات من بينها:

- اعتبار التدريب موضوع متجدد نظرا للتطورات الهائلة في التكنولوجيا وكذا وسائل وأساليب العمل ما يستدعي التحديد المستمر في البرامج والأساليب التدريبية.
- الرغبة في لفت الانتباه لأهمية تدريب الموارد البشرية وما ينجم عنه من فوائد للفرد وللمنظمة والمجتمع عامة.
- الرغبة في التعرف على موضوع الكفاءة الإنتاجية باعتبارها مصطلح حديث في الإدارة.
- قلة الدراسات التي تربط بين التدريب والكفاءة الإنتاجية للعاملين.

5.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية الموضوع في حد ذاته، إذ تساهم هذه الدراسة في تسلط الضوء على أهمية الاستثمار في تدريب الموارد البشرية والتعريف بأهم العوائد المحققة منه ألا وهي الرفع من الكفاءة الإنتاجية للعاملين، كما تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال تزايد الاهتمام بالتدريب والاعتراف به كنشاط مركزي في الإدارة، إذا فهذه الدراسة تمكن من توضيح العلاقة الموجودة بين التدريب والكفاءة الإنتاجية للعاملين.

6.1. أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على دور التدريب في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركة الكهرباء والطاقت المتحددة بولاية إليزي، وينبثق عن هذا الهدف جملة من الأهداف الفرعية وهي:
- ✓ معرفة مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتدريب العاملين فيها وارتفاع كفاءاتهم الإنتاجية.
 - ✓ التعرف على دور كل بعد من أبعاد التدريب على الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتحديد البعد الأكثر تأثيرا.
 - ✓ التعرف على اثر التدريب بأبعاده مجتمعة على الكفاءة الإنتاجية للعاملين.
 - ✓ تحديد طبيعة العلاقة بين التدريب والكفاءة الإنتاجية للعاملين.

7.1. حدود الدراسة:

- يهدف الإمام بمختلف جوانب الإشكالية المطروحة فقد تم تحديد هذه الدراسة كما يلي:
- الحدود الموضوعية: تجسدت في الجانب النظري للدراسة حيث اقتصر على الإطار المفاهيمي لكل من التدريب والكفاءة الإنتاجية للعاملين.

- الحدود المكانية: تجسدت في الجانب الميداني للدراسة والذي تم في شركة الكهرباء والطاقت المتجددة بولاية إيزي.
- الحدود الزمنية: تمت الدراسة في حدود الفترة الزمنية الممتدة من شهر جانفي إلى غاية شهر أفريل من سنة 2021.

8.1. المنهج والأدوات المستخدمة:

قصد الإجابة على الإشكالية السالفة الذكر وتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، فقد تم الاعتماد على منهجين: الأول يتعلق بالجانب النظري وهو المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على عدة مراجع تمثلت في المجالات العلمية المحكمة، المؤتمرات العلمية، الكتب، أطروحات الدكتوراه، ومذكرات الماجستير، أما في ما يخص المنهج الثاني فقد تمثل في منهج دراسة الحالة والمطبق على الجانب التطبيقي للدراسة استنادا على الاستبيان لجمع البيانات و برنامج (SPSS v 26) لتحليلها.

9.1. هيكل الدراسة:

من أجل الإحاطة بالنواحي المفاهيمية لموضوع الدراسة ومحاولة تشخيصها في الواقع تم تناول هذه الدراسة من جانبين أحدهما نظري والأخر تطبيقي مسبقين بمقدمة وتليهما خاتمة. وبذلك فقد تمثلت هيكلية الدراسة كالتالي:

1.9.1. الجانب النظري: احتوى على جزأين رئيسيين، تضمن الجزء الأول الأدبيات النظرية لكل من التدريب والكفاءة الإنتاجية للعاملين، في حين تضمن الجزء الثاني الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة كما شمل النموذج النظري للدراسة.

2.9.1. الجانب التطبيقي: متضمن في جزأين، بحيث شمل الجزء الأول طريقة الدراسة والأدوات المستعملة فيها، أما الجزء الثاني فقد تم فيه عرض نتائج الدراسة ومن ثم اختبار فرضياتها.

10.1. صعوبات الدراسة:

تمثلت الصعوبات التي تمت مواجهتها أثناء إنجاز هذه الدراسة في:

- ندرة المراجع المتعلقة بموضوع الكفاءة الإنتاجية.
- صعوبة الحصول على موافقة المؤسسة محل الدراسة بسبب جائحة كورونا.

2. الأديبات النظرية والدراسات السابقة

تمهيد:

نتيجة للاعتراف بأن نجاح المنظمات يعتمد أساسا على مواردها البشرية بما يملكه من مهارات وقدرات وخبرات، فقد برزت أهمية الاستثمار في التدريب كوسيلة فاعلة في تنمية وتطوير وتحيين المخزون المعرفي للعاملين مما جعله يحتل مكانة بارزة في الإدارة كأحد الأنشطة الأساسية، إذ أنه يساهم في تحقيق العديد من الفوائد والمزايا للفرد والمنظمة، ويتجلى أهمها في زيادة الكفاءة الإنتاجية والتي تعد مصطلح جديد نسبيا في مجال الإدارة إلا أنها لاقت اهتمام كبير نظرا لارتباطها بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

كل هذا دفع بالمنظمات إلى زيادة الاهتمام بتدريب مواردها البشرية لضمان تحقيق أهدافها بأقصى كفاءة ممكنة من خلال الرفع من الكفاءة الإنتاجية لعناصر إنتاجها وخاصة العنصر البشري وهو ما يعرف بالكفاءة الإنتاجية للعاملين.

1.2. الأساسيات النظرية للتدريب والكفاءة الإنتاجية للعاملين

سيتم ضمن هذا الإطار عرض المفاهيم النظرية الأساسية لكل من التدريب والكفاءة الإنتاجية للعاملين، وذلك ضمن جزأين: أحدهما يتعلق بالتدريب والآخر يتعلق بالكفاءة الإنتاجية.

1.1.2. الإطار النظري للتدريب

من أجل التعرف على الإطار المفاهيمي للتدريب، سيتم في التالي التطرق إلى أهم تلك الجوانب.

1.1.1.2. مفهوم التدريب، أهميته وأهدافه

سيتم في النقاط التالية التعرف على مفهوم التدريب وتوضيح أهميته وأهدافه.

أولاً: مفهوم التدريب:

بدأ التدريب كأى سلوك إنساني بنقطة زمنية وتطور عبر التاريخ، وقد تبنت الشعوب المختلفة خلال نموها التدريب كوسيلة لتطوير كوادرها الوظيفية، بصيغ وأساليب تدريبية متنوعة تتفق مع طبيعة عصرها والمهارات التي سعت إلى تحقيقها (بويعلی، 2018/2017، صفحة 72). وقد ظهرت أهميته وزيادة الاهتمام به بجلاء في العصر الحديث، إذ لم يعد مفهوم التدريب مفهوماً تقليدياً يقتصر على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية ومنح شهادات الاجتياز فقد بل أصبح ينظر إليه على أنه عملية هامة وأساسية وخياراً استراتيجياً، حيث اتضح أنه أفضل منظومة للاستثمار الشامل السليم للموارد البشرية والذي تلجأ إليه الإدارة مهما بلغت نفقاته التي يتكلفتها في جميع مراحل إعدادة وتخطيطه وتنفيذه (فضل الله، 2013، صفحة 29). وللتدريب العديد من التعاريف إلا أن جميعها يدور في نفس السياق، ومن بين هذه التعريفات نجد:

يعرف "Flippo" التدريب بأنه: "العملية التي من خلالها يزود العاملین بالمعرفة والمهارة لأداء وتنفيذ عمل معين" (سني وعتيق، يومي 9-10 ديسمبر 2018، صفحة 40).

كما يعرف بأنه: "ذلك النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مزاولة عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها" (قرواط، صلاح، و زلاقي، 2019، صفحة 92).

أما حسب "Lawler" فالتدريب هو: "الجهود المخططة التي تبذلها المنظمة لتطوير معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم" (Mulang, 2015, p. 192).

بينما يعرفه Masadeh (2012) بأنه "عملية مخططة لتعديل السلوك أو المعرفة أو المهارة من خلال تجربة تعليمية لتحقيق أداء فعال في أي نشاط أو مجموعة من الأنشطة" (p. 63).

الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

وفقا لما يراه "*Beach*" فالمقصود بالتدريب هو "الإجراء المنظم الذي يتعلم الأفراد من خلاله المعرفة أو المهارة لغرض محدد" (Thabit, Hadj Aissa, & Harjan, 2016, p. 5).

وترى دوش (يومي 9-10 ديسمبر 2018) أن التدريب هو عبارة عن "تعليم الأفراد وإكسابهم مهارات وصقل مواهبهم وزيادة معارفهم وخبراتهم بشكل يؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة كفاءتهم الإنتاجية" (صفحة 464).
بناء على التعريفات السابقة يمكن تقديم التعريف التالي للتدريب: "عملية إدارية منظمة ومخططة ومستمرة تهدف من خلالها المنظمة إلى تعديل سلوك العاملين وتزويدهم بالمعارف والمهارات والخبرات والقدرات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية". ومنه نستنتج الخصائص التالية للتدريب:

- ✓ عملية إدارية: بمعنى أنه فعل صادر عن إدارة معينة وله أهداف محددة.
 - ✓ الانتظام والتخطيط: بمعنى أن التدريب يمر بمراحل مخططة وتحكمه قواعد وأسس معينة.
 - ✓ الاستمرارية: أي أن التدريب عبارة عن عملية متجددة ومستمرة.
 - ✓ أساسه التعلم: التدريب يستلزم تعلم المعارف والمفاهيم الأساسية للتمكن من التدرب عليها وتطبيقها فعليا.
- ثانيا: مفاهيم مرتبطة بالتدريب:

يرتبط التدريب بعدة مصطلحات مشابهة له من بينها:

أ) التعليم:

هو عملية تهدف إلى تثقيف الفرد وتزويده بحصيلة معينة من المعلومات العامة والمتنوعة وفي إطار معين، أما التعليم للوظيفة فهو الأسلوب الموجه لتهيئة الفرد لشغل وظيفة مستقبلية حيث يتم اكتساب معلومات ومهارات جديدة قد تستخدم في الوظيفة أو لا تستخدم (فضل الله، 2013، صفحة 33). ويمكن توضيح الفرق بين التعليم والتدريب من خلال الجدول الموالي.

الجدول رقم (01): الفرق بين التدريب والتعليم

الخصائص	التدريب	التعليم
الأهداف	أهداف سلوكية محددة تجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم وأعمالهم	أهداف عامة مجردة لخدمة احتياجات الأفراد والمجتمع بصفة عامة
الزمن	ممكن أن يكون قصير جدا خاصة عندما يكون موجه إلى نوع معين من المهارات	طويل الأجل بصفة عامة
المحتوى	غالبا يكون محدد لاحتياجات عمل الفرد	متسع وشامل

المصدر: (بختاوي و ارزوي، 2019، صفحة 1062)

(ب) التنمية:

تشير التنمية الإدارية إلى تحسين قدرات المديرين الحاليين، والعمل على تأمين مورد كاف ومنتظم من المديرين الأكفاء لمقابلة احتياجات المستقبل، فالتنمية إذن تعني التحسين في المقدرة الإدارية، ونعني بالمقدرة الإدارية القدرة على اتخاذ القرارات، الاتصال، القيادة (بويعلی، 2018/2017، صفحة 71). والجدول الموالي يشمل أبرز الفروقات بين التدريب والتنمية.

الجدول رقم (02): الفرق بين التدريب والتنمية

أبعاد المقارنة	التدريب	التنمية
مجال التركيز	الوظائف الحالية	الوظائف الحالية والمستقبلية
المدى الزمني	قصير المدى	طويل المدى
الأهداف	سد الاحتياجات وعلاج القصور الحالية	التهيئة لمتطلبات وأهداف العمل المستقبلية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع التالي: (عبد الباقي، مسلم، و حسن، 2007، صفحة 210)

(ج) التكوين:

غالبا ما ينظر للتكوين على أنه هو نفسه التدريب ويستخدمان كنفس المصطلح، إلا أن الوكيل (يومي 9-10 ديسمبر 2018، صفحة 68) ترى بأن الفرق الأساسي بين التدريب والتكوين يكمن في أن التدريب مقتصر على التعلم في مجال مهنة معينة أي ارتباطه بالجانب العملي، بينما التكوين فيشمل التعلم في عدة مجالات واسعة. ثالثا: أهمية التدريب:

وضح "مدني عبد القادر علاقي" حسب ما جاء في دراسة عبد المطلب (2018، صفحة 14) أن التدريب يكتسب أهميته يوما بعد يوم كما تتزايد القناعة لدى القادة بالتدريب كأكثر العناصر فعالية في التأثير على الموظف وإحداث التغيير في أدائه نحو الأفضل، حيث تهتم المنظمات بالتدريب لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية وقد يكون له عائد في زيادة الإنتاجية على مستوى المنظمة والدولة. وفي ما ورد عن نايل (2013) يرى "طافش الشرعة وآخرون" أن أهمية التدريب تكمن في ثلاثة جوانب رئيسية هي:

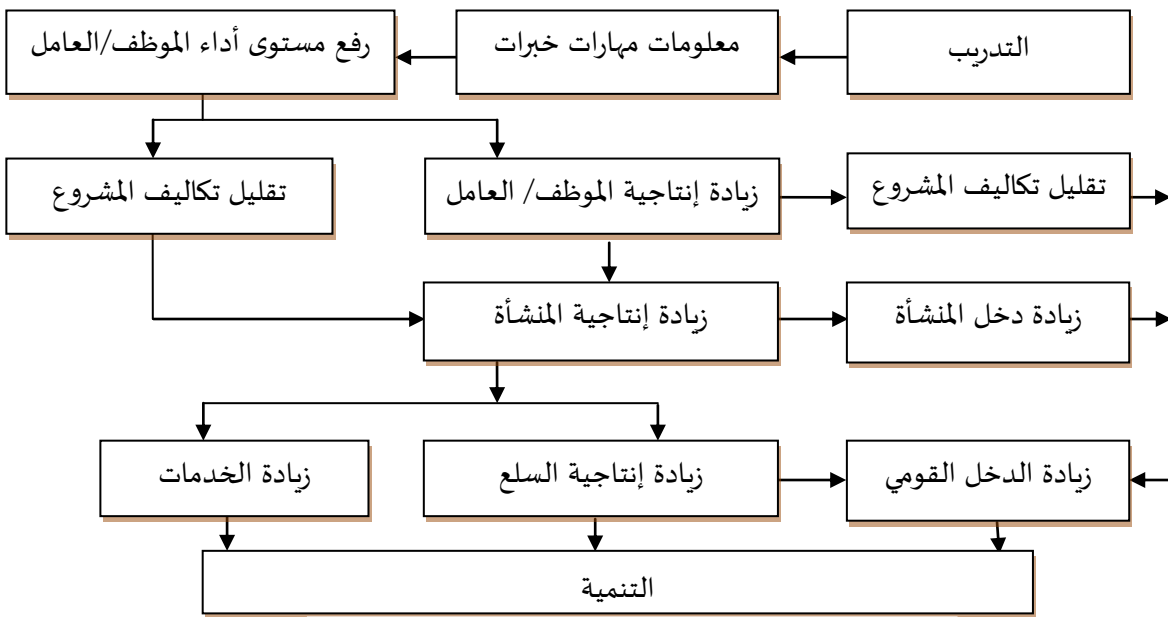
أ) زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي: إذ يساهم في تعريف العاملين بأدوارهم وعملهم وبأهداف المنظمة وطرق العمل بالإضافة إلى المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة من خلال تطوير مهارات العاملين والربط بين أهدافهم وأهداف المنظمة.

ب) خلق الاتجاهات الايجابية نحو المنظمة وانفتاحها على المجتمع الخارجي: بهدف التحديد في المعلومات اللازمة لصياغة الأهداف وتنفيذ السياسات وكذا تطوير برامجها وإمكاناتها.

ج) توضيح السياسات العامة للمنظمة وترشيد قراراتها الإدارية والتطوير في أساليب القيادة وتوفير قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية (صفحة 161).

كما يمكن توضيح أهمية التدريب لكل من المنظمة والعاملين من خلال الشكل رقم (01) أدناه، حيث يتبين من خلاله أن التدريب يعمل على تزويد العاملين بالمعلومات والمهارات والخبرات اللازمة لأداء العمل مما يرفع من مستويات أدائهم ومنه تزيد إنتاجيتهم وتقل التكاليف، ما يؤدي بدوره إلى زيادة إنتاجية ودخل المنظمة وبالتالي زيادة الخدمات، إنتاجية السلع والدخل القومي وكل ذلك يساهم في تحقيق التنمية.

الشكل رقم (01): أهمية التدريب



المصدر: (فضل الله، 2013، صفحة 38)

رابعاً: أهداف التدريب:

للتدريب عدة أهداف يمكن إدراج بعضها وفقاً لوجهتي نظر مختلفة كالتالي:

أ) حسب ستي وعتيق (يومي 9-10 ديسمبر 2018) فان علي السلمي يلخص أهداف التدريب في ثلاث مجموعات هي:

1-1) الأهداف الاقتصادية: تتمثل في تحسين الإنتاجية، تخفيض الفاقد والضائع، زيادة المبيعات، تنمية الحصة السوقية، زيادة معدلات النمو، وتأكيد المركز التنافسي.

أ- 2) الأهداف التقنية: تتمثل في تحليل استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة تعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها.

- أ- **3 الأهداف السلوكية:** وتتمثل في تعديل اتجاهات ودوافع العاملين في تنمية رغبتهم للأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء (صفحة 40).
- ب) وحسب *Kourtesopoulou Kriemadis (2008)* التدريب يهدف إلى:
- تلبية حاجة أو حل مشكلة داخل المنظمة.
 - مواجهة المنافسة من خلال تطوير مهارات العاملين لزيادة الإنتاجية والأرباح.
 - توفير قاعدة معرفية واسعة ومتنوعة قابلة للتكيف مع جميع التغيرات.
 - تخفيض معدلات دوران العمل وزيادة الولاء للمنظمة (p. 33).

2.1.1.2. مبادئ التدريب، متطلباته وأساليبه:

سيتم في النقاط التالية التعرف على أهم مبادئ التدريب والمتطلبات الأساسية لنجاحه ومن ثم توضيح بعض من أساليب تطبيقه.

أولاً: مبادئ التدريب:

- تباينت وجهات النظر حول مبادئ التدريب بحيث هناك من يرى بأنها تختلف بحسب البرنامج التدريبي أي لكل برنامج تدريبي مبادئه الخاصة، في حين هنالك من يرى بأنها مبادئ عامة وتنطبق على كل البرامج التدريبية (العزاوي، 2006، صفحة 19)، فحسب ما جاء به هلسة (2020) فقد لخص "الخلفيات عصام" مبادئ التدريب في الآتي:
- الشرعية: تعني ضرورة توافق التدريب مع القوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.
 - المنطقية: أن يبنى التدريب على أساس الفهم المنطقي والدقيق للاحتياجات التدريبية.
 - 1- الهدف: يقصد بها أن يكون للتدريب أهداف واضحة وواقعية ومحددة بدقة.
 - 2- التدرج: تعني التدرج في معالجة الموضوعات من الأبسط إلى الأكثر صعوبة وتعقيداً.
 - 3- الواقعية: وهو ما أضافه "الطعاني حسن": أن يتناسب التدريب مع مستويات المتدربين ويولي احتياجاتهم الفعلية (صفحة 40).

ويضيف موسى (2019) المبادئ التالية:

- 1- الحتمية والاستمرارية: أي أن التدريب وظيفة مستمرة وأساسية في المنظمة.
- 2- التكامل: التدريب عبارة عن نظام متكامل من ناحيتين، الأولى هي التكامل في التدريب في حد ذاته بمعنى أن يكون التكامل بين مدخلاته وأنشطته ومخرجاته والثانية هي التكامل بين التدريب وباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية (صفحة 23).

3- التغيير والتجدد: يجب أن يكون التدريب مسير لكل ما هو جديد في مجالات العمل وفي الأساليب والتكنولوجيات الحديثة في التدريب (صفحة 24).

كما حددت بخوش (2015) مجموعة من المبادئ الأساسية للتدريب الفعال، من بينها:

1- الشمولية: بمعنى أن التدريب يجب أن يشمل كافة الموظفين (الجدد، الحاليين أو القدامى) بمختلف اختصاصاتهم (فنية، إدارية) وفي جميع المستويات الوظيفية (العليا، الوسطى، التنفيذية).

2- العائد والتكلفة: ويتضمن المبدأ وضع تقدير لميزانية البرامج التدريبية وتحديد النتائج المرجوة من البرنامج التدريبي ومسار الوصول إليها والتكاليف الناجمة عنها (الصفحات 237-238).

ثانيا: متطلبات التدريب الفعال:

أشار كشرود ورياض (2020) إلى ما جاء عن "سعاد عامر" بخصوص دراسة قام بها "Scottparry" من جامعة "Newjersey" حول التدريب في المؤسسات الأمريكية والتي أشار فيها إلى أن الضعف المسجل في عائدات التدريب على سلوك العاملين يعود لجملة من الأسباب من بينها عدم وجود توافق بين التغيير والتطوير المعبر عنه من طرف المنظمة مع شروط وضعه حيز التنفيذ، هذا ما يتطلب ضرورة مراعاة عناصر أساسية لضمان تحقيق الفعالية في التدريب تتمثل في:

- **التطبيق العملي:** ضرورة توافر الفرص للمشاركين في البرنامج التدريبي لتطبيق ما يتعلمونه في المناخ المشابه للمناخ الوظيفي.
- **التدرج في النقل المعرفي:** أي تحقيق النقل الجزئي للمهارات والمعارف على فترات زمنية وفق مخطط زمني.
- **التركيز والانتباه:** وهو استخدام أكبر قدر ممكن من الحواس لاستقبال كل ما هو جديد من معارف ومهارات وخبرات.
- **الدقة في استقبال المعلومات:** يساهم هذا في القدرة على استيعابها والعمل على تطبيقها بما يساهم في تنسيق الأداء.
- **المعينات التدريبية:** وهي الوسائل السمعية والبصرية والمساعدات التدريبية الأخرى التي لها دور كبير في تسهيل عملية نقل المعلومات.
- **الحافز التدريبي:** لابد من ضرورة توافر حوافز إقناع المشاركين في البرنامج التدريبي على تحقيق ذاتهم وتلبية حاجاتهم اللازمة من زيادة معرفة ومهارات جديدة.
- **اختيار العناصر المناسبة للتدريب:** ويقصد بها المدربون.

- القياس الفعلي للأثر التدريبي: وهذا يساهم في زيادة فعالية العملية التدريبية في حالة إذا ما أدرك المتدرب مدى التقدم الذي يحققه في وظيفته بعد كل برنامج يشارك فيه (صفحة 766، 767).
- وأضاف Salah (2016) العناصر التالية:
 - التحديد الواضح والدقيق للاحتياجات التدريبية.
 - التوافق بين البرنامج التدريبي والاحتياجات التدريبية المحددة مسبقا.
 - تعزيز معنويات العاملين وزيادة رغبتهم في التدريب من خلال إشراكهم في تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع أهداف البرنامج التدريبي.
 - التصميم والصياغة الدقيقة والصحيحة للأهداف التدريبية (p. 40).

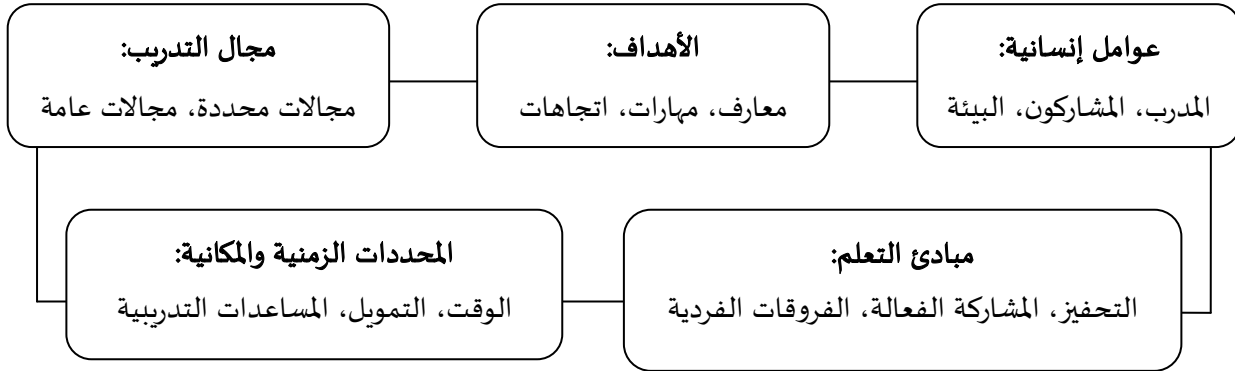
ثانيا: أساليب التدريب:

تستند العملية التدريبية على مجموعة من الأساليب التي يمكن ممارستها في الدورات التدريبية وهي تختلف من منظمة إلى أخرى وذلك يتوقف على: نوع البرنامج التدريبي وموضوعاته، نوع التدريب، الهدف من البرنامج التدريبي، نوع المهارات المطلوبة، التكلفة، الوقت المحدد للبرنامج، وكذا مستويات المتدربين... الخ. ووضح رضوان (2012) بعض من أساليب التدريب والتمثلة في التالي:

- 1- التدريب العملي: يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء على المتدرب ويطلب منه القيام بالعمل بشكل فعلي.
- 2- تمثيل الأدوار: يقوم المدرب بعرض حالة إدارية معينة ويطلب من مجموعة من المتدربين تمثيل هذه الحالة.
- 3- نمذجة السلوك: يقوم المدرب بعرض نموذج ناجح من نماذج السلوك في العمل ويطلب من المتدربين تقليده.
- 4- العصف الذهني: يقوم المدرب بعرض مسألة معينة على عدد محدود من المتدربين وتتم مناقشتها فيما بينهم للخروج بأفكار جديدة.
- 5- دراسة الحالة: يقوم المدرب بعرض حالة واقعية أو خيالية تمثل وصفا أو أرقاما لمشكلة إدارية معينة تنتهي بمجموعة من الأسئلة يطلب من المتدربين الإجابة عليها.
- 6- المحاضرة: يقوم المدرب بإلقاء محاضرة تقليدية الغاية منها إعطاء معلومات معينة لمجموعة من المتدربين (الصفحات 55-56).

والشكل الموالي يوضح مجموعة العوامل التي تؤثر على عملية اختيار الأسلوب التدريبي الواجب إتباعه.

الشكل رقم (02): العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التدريبية



المصدر: (بويعلی، 2017/2018، صفحة 134)

3.1.1.2. أنواع التدريب، مراحله وانتقال أثره

سيتم ضمن هذا العنصر التعرف على أنواع التدريب ومراحله ومن ثم توضيح معنى انتقال أثر التدريب وكذا أنواع وشروط انتقال ذلك الأثر.

أولاً: أنواع التدريب:

يأخذ التدريب صور وأنواع مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التدريبية المحددة (زواوي و لحشم، 2019، صفحة 237)،

ويمكن تقسيم أنواع التدريب كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم (03): أنواع التدريب

تقسم أنواع التدريب حسب				
مدة التدريب	احتياج الموظفين	المكان	نوع الوظيفة	مرحلة التوظيف
قصيرة الأجل	تدريب فردي	داخل المنظمة	المهني والفني	توجيه الموظف الجديد
طويلة الأجل	تدريب جماعي	خارج المنظمة	التخصصي	أثناء العمل
/	/	/	الإداري	بغرض تجديد المعرفة والمهارة
/	/	/	/	بغرض الترقية والنقل
/	/	/	/	بغرض التهيئة للتقاعد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع التالية: (عرابة، 2012، صفحة 55)، (زواوي و لحشم، 2019، صفحة 238)،

(شقلود، 2020، صفحة 144)، (مهدي و البلداوي، 2017، صفحة 94)، (بويعلی، 2017/2018، صفحة 101)

1) التدريب حسب مرحلة التوظيف:

حسب عرابة (2012) فإن التدريب له عدة أنواع هي:

أ-1) توجيه الموظف الجديد: يتعلق بتدريب الموظفين الجدد من خلال تدريبهم على كيفية أداء العمل بالإضافة إلى تزويدهم بمجموعة من المعلومات التي تعرفهم بعملهم وبنظمتهم وتسهل عملية إدماجهم فيها.

أ-2) التدريب أثناء العمل: تبعا لهذا النوع من التدريب يتم تنفيذ البرنامج التدريبي في موقع العمل مباشرة عن طريق المشرفون المباشرون وذلك لضمان كفاءة أعلى في التدريب.

أ-3) التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: وفقا لهذا النوع من التدريب فإن البرامج التدريبية تصمم بغرض تحيين معارف ومهارات العاملين تبعا لما تفرضه التطورات والتغيرات في بيئة العمل من أساليب وتكنولوجيات جديدة وغيرها.

أ-4) التدريب بغرض الترقية والنقل: يقوم على أساس تصميم البرامج التدريبية وفقا لما تتطلبه الوظيفة الجديدة التي سيرقى أو ينقل إليها العامل من مهارات ومعارف وكفاءات تمكنه من أداء وظيفته.

أ-5) التدريب للتهيئة للتقاعد: يوجه هذا النوع من التدريب على وجه الخصوص للعاملين الذين قاربوا على التقاعد بحيث يساعدهم هذا البرنامج التدريبي على البحث عن طرق جديدة للعمل أو البحث عن اهتمامات أخرى بدل وظائفهم الحالية (صفحة 55).

2) التدريب حسب نوع الوظيفة:

وفقا لما يراه زواوي ولحشم (2019) فإن للتدريب الأنواع التالية:

ب-1) التدريب المهني والفني: يتعلق هذا النوع من التدريب بالوظائف التي تتطلب مستويات عالية من المهارة، إذ يهتم بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية.

ب-2) التدريب التخصصي: يوجه هذا التدريب لفئة معينة من الموظفين الذي يقومون بأعمال متخصصة فهو يختص بتنمية المهارات والخبرات المتخصصة لهذه الفئة.

ب-3) التدريب الإداري: يشمل هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية المتعلقة بالعمليات الإدارية واللازمة لشغل المناصب الإدارية في أحد المستويات الوظيفية (الدنيا، الوسطى أو العليا) (صفحة 238).

ج) التدريب حسب المكان:

حسب شقلود (2020) ينقسم التدريب إلى الأنواع التالية:

ج-1) التدريب داخل المنظمة (تدريب داخلي): قد تقوم فيه المنظمة بعقد برامج التدريب داخلها إما بمدربين

من داخل أو من خارج المنظمة، كما يمكن أن يتم التدريب بواسطة الرؤساء المباشرين أو تحت إشراف بعض العاملين القدامى ذو الخبرة وذلك من خلال تزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل.

ج-2) التدريب خارج المنظمة (تدريب خارجي): وفقا لهذا النوع من التدريب فان المنظمة تقوم بنقل نشاطاتها التدريبية كليا أو جزئيا خارج المنظمة ذاتها وذلك في حال كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب المتاحة خارجها أفضل (صفحة 144).

د) التدريب حسب احتياج موظفي المنظمة:

حسب مهدي والبلداوي (2017) للتدريب الأنواع التالية:

د-1) التدريب الفردي: يسعى إلى تدريب الفرد لذاته وتطوير مهاراته، إذ يتم الاستعانة بالكتب والأشرطة السمعية والبصرية، فهو لا يصلح إلا في الحالات البسيطة في المنظمة.

د-2) التدريب الجماعي: يسعى إلى تدريب الموظفين بصورة جماعية، ويسمح هذا النوع من التدريب بتبادل الخبرات واستخدام أساليب متنوعة من التدريب (صفحة 94).

هـ) التدريب حسب مدة التدريب:

وفقا لما ورد عن بويعلی (2018/2017) فان التدريب يأخذ الأنواع التالية:

هـ-1) تدريب قصير الأجل: تتراوح مدتها بين أسبوع إلى ستة أسابيع، ويمكن في ظل هذا النوع أن يتفرغ المتدرب جزئيا أو كليا للتدريب، أي أن المتدرب يكرس بعض وقته للتدريب ويعمل بالوقت المتبقي أو يكون جل وقته للتدريب.

هـ-2) تدريب طويل الأجل: يمكن النظر إليه على أنه استثمار للمستقبل ويشمل برنامجا شاملا للمعلومات والمهارات التي لا يمكن الوفاء بها عن طريق التدريب قصير الأجل، ومدته تزيد عن ستة أشهر كما قد تصل إلى سنة أو أكثر، وقد ينتهي بشهادة مهنية أو عملية (صفحة 101).

ثانيا: مراحل التدريب:

يرى "عبد الباري إبراهيم" أن العملية التدريبية تعبر عن مجموعة الأنشطة أو العمليات التي توجه لعدد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة في برنامج تدريبي معين، وقد اختلف الباحثين في عدد العمليات الفرعية التي يمكن أن تشملها العملية التدريبية، فبعضهم توسع في خطواتها والبعض الآخر ضيق في عددها وكذلك اختلف الباحثون في عدد العناصر التي تشملها كل عملية فرعية (كشروود و رياض، 2020، صفحة 766).

وفي ما يلي شرح لمراحل التدريب الأساسية.

أ) تحديد الاحتياجات التدريبية:

وفقا لما يراه "رجاء فياض" فالمقصود بالاحتياجات التدريبية "الفجوة بين متطلبات العمل من المهارات والمعارف والسلوك الوظيفي وبين تلك التي يمتلكها الفرد أو الموظف، وترجم هذه الاحتياجات إلى خطة تدريبية وتصمم على أساسها البرامج التدريبية" (علي و أحمد، 2020، صفحة 13). ويرى الهيبي (2010) أن الاحتياجات التدريبية تتمثل بجانبين هما:

✓ جانب قوة: ويتمثل في الخصائص المهارية والمعرفية والقدرات التي يراد إكسابها للمتدرب.

✓ جانب قصور أو ضعف: ويتمثل في الخصائص والصفات غير المرغوبة لدى الفرد والتي يراد تغييرها واستبدالها بخصائص وصفات مرغوبة عن طريق التدريب (صفحة 232).

أما عن تحديد الاحتياجات التدريبية فيقصد بها "تحديد ما هو مطلوب من تغيرات وتطورات ينبغي إيجادها لدى الموظفين وفي مهاراتهم وسلوكياتهم لأجل رفع كفاءتهم وفقا لمتطلبات أعمالهم" (الوكيل، يومي 9-10 ديسمبر 2018، صفحة 71).

بطبيعة الحال فإن القيام بتحديد تلك الاحتياجات لا بد من أن يكون له فرد أو جهة معينة مسؤولة عن ذلك، وهذه المسؤولية بحسب ما يراه حريم (2013) غالبا ما تقع على ثلاث جهات هي:

- اختصاصي من إدارة الموارد البشرية.

- العامل نفسه.

- المشرف المباشر على العامل (صفحة 211).

انطلاقا من التعريف السابق للاحتياجات التدريبية يتبين أنها تتعلق بثلاثة عناصر أساسية هي: الفرد، العمل، والمنظمة، واستنتاجا من تعريف تحديد الاحتياجات التدريبية يظهر أن عملية تحديد تلك الاحتياجات يتطلب القيام بتحليل شامل على مستوى تلك العناصر، وذلك عن طريق الإجابة على مجموعة من الأسئلة أهمها ما يتضمنه الجدول التالي:

الجدول رقم (04): ملخص تحديد الاحتياجات التدريبية

على مستوى المنظمة	على مستوى العمل	على مستوى الفرد
- كيف يتم ربط التدريب بأهداف المنظمة؟	- ما هي مهام ومسؤوليات العمل؟	- ما هي المعارف والمهارات والقدرات التي يملكها الفرد حالياً؟
- كيف يؤثر التدريب في ديناميكية مكان العمل اليومية؟	- هل يجب أن يكون موقع التعلم هو موقع العمل؟	- ما هي أساليب التعلم لدى الأفراد؟
- ما هي العوائد/ الفوائد والتكاليف المتوقعة من التدريب؟	- ما هي انعكاسات ونتائج الأخطاء؟	- ما هي الحاجات الخاصة لدى المتدرب؟
	- كيف يقوم العمل بتزويد تغذية راجعة مباشرة للفرد؟	
	- ما مدى تشابه أو اختلاف حاجات هذا العمل للتدريب مع حاجات الأعمال الأخرى؟	

المصدر: (حريم ح.، 2013، صفحة 211)

- قدمت شتوح سنة 2017 شرح لكل عنصر من عناصر تحديد الاحتياجات التدريبية على حدة كالتالي:
- تحليل التنظيم: ويهدف إلى تحديد درجة ملائمة التنظيم القائم على الأهداف المحددة ومتطلبات العمل وتقييم فعالية التنظيم وتحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعاليته أي تشخيص للوضع التنظيمي الفعلي من خلال دراسة أهداف المنظمة، بناءها التنظيمي، المناخ التنظيمي... الخ
 - تحليل العمل: يهدف إلى تحديد نوع المهارات والمعلومات المطلوبة والاتجاهات المطلوبة لإتمام العمل والمعايير التي تقاس بها درجة تحصيل الفرد لهذه المتطلبات، ويتم ذلك بدراسة وتحليل مجموعة من العناصر منها: التوصيف الوظيفي المعمول به، مواصفات شاغل الوظيفة... الخ.
 - تحليل الفرد (تحليل العامل): يهدف هذا التحليل إلى التعرف على نوع المعلومات والمهارات التي تلزم شاغل الوظيفة لكي يطور أدائه ويرفع إنتاجيته، ويشبع حاجاته الوظيفية والشخصية، لذا تتم دراسة المواصفات الوظيفية للفرد، والخصائص الشخصية التي يتمتع بها، اتجاهاته ودوافعه واستعداده للتعلم وحاجته التي يطمح إلى إشباعها، إضافة إلى كل المتغيرات مثل السن، قدرته على التعامل مع الآخرين، انسجامه داخل الجماعة... الخ. (صفحة 43)

ب) تصميم البرامج التدريبية:

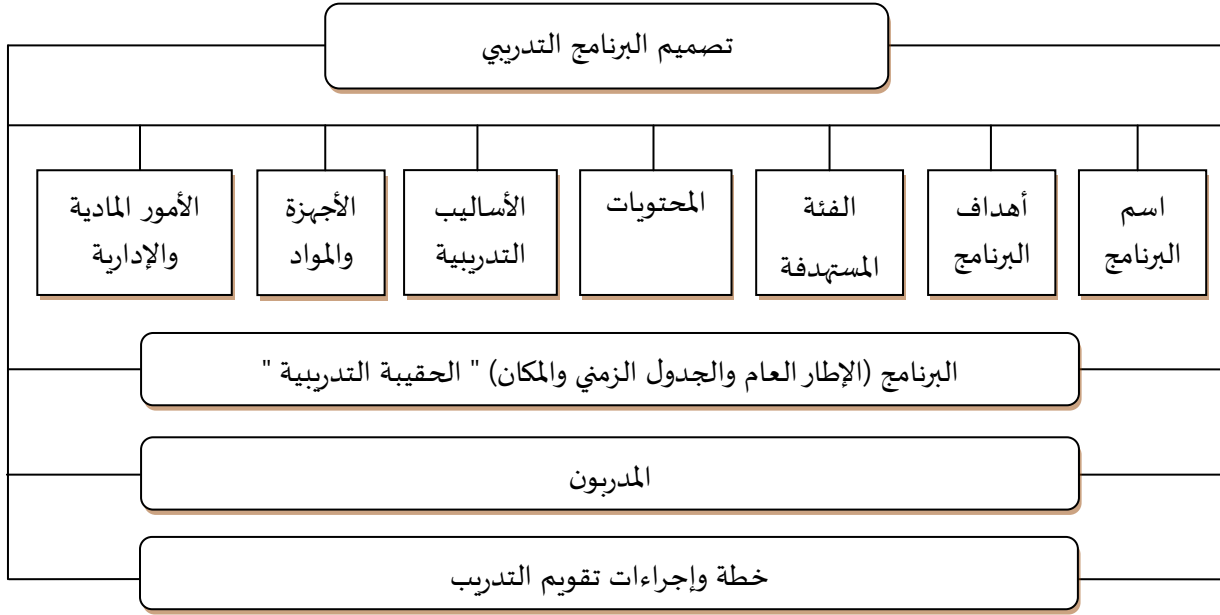
يعتبر البرنامج التدريبي الرابط بين الاحتياجات التدريبية والأهداف الواجب تحقيقها من البرامج والمواد والموضوعات التدريبية مجتمعة مع بعضها (بخناوي و ارزى، 2019، صفحة 1064). وقد أكد يحيى (2018) أنه

الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية وأولوياتها تأتي عملية تصميم البرامج التدريبية التي تضمن تحقيق الأهداف التدريبية، وعملية تصميم البرامج التدريبية تتضمن الخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى:** تحديد الهدف (الأهداف) من البرامج التدريبية في ضوء الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها.
 - **الخطوة الثانية:** تحديد موضوعات البرامج التدريبية ومدى عمقها وشمولها وتحديد أسبقياتها والتسلسل المنطقي في عرضها.
 - **الخطوة الثالثة:** تحديد أسلوب التدريب المناسب الذي يتلائم مع المادة التدريبية والهدف منها، ومستوى المشاركين في البرامج وفترة التدريب.
 - **الخطوة الرابعة:** تحديد مدة البرامج والتي تختلف باختلاف طبيعة البرنامج وهدفه والأسلوب التدريبي المستخدم.
 - **الخطوة الخامسة:** اختيار المدربين للبرنامج التدريبي بحيث تتوفر فيهم المؤهلات العلمية والتخصص والخبرة المناسبة في موضوع التدريب بالإضافة إلى قدرته على نقل المعلومات والمعارف والمهارات إلى الآخرين، وشخصياتهم المقنعة والجاذبية للمتدربين.
 - **الخطوة السادسة:** وضع الموازنة التقديرية للبرنامج التدريبي والتأكد من توافرها وهنا يجب استخدام المعايير الإدارية والاقتصادية لقياس عوائد البرنامج التدريبي وتكاليفه.
 - **الخطوة السابعة:** تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، حيث يتم هنا الربط بين كل موضوع تدريبي بمدرب وتاريخ وتوقيت ومكان محدد وأسلوب التدريب الواجب استخدامه (صفحة 85).
- ويمكن توضيح النموذج العام لعملية تصميم البرنامج التدريبي حسب ما جاء في دراسة بويعلی (2018/2017، صفحة 147) من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03): نموذج تصميم البرنامج التدريبي



المصدر: (بويعلی، 2018/2017، صفحة 147)

ج) تنفيذ البرنامج التدريبي:

يتم في هذه المرحلة التطبيق العملي للبرنامج التدريبي، فبمجرد الانتهاء من إعداد وتصميم البرنامج التدريبي تبدأ عملية وضعه موضع التنفيذ في الوقت المحدد له ومع مراعاة ضرورة اتخاذ كافة التدابير اللازمة لذلك، وباعتبار أن الأنشطة التدريبية التي تنفذ هي نفسها الأنشطة المخطط لها فلا بد من الأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة على التنفيذ ومحاولة التنبؤ بها عند عملية تصميم البرنامج التدريبي (عبد الباقي، مسلم، و حسن، 2007).

د) متابعة وتقييم التدريب:

يعرف تقييم التدريب على أنه "الإجراءات المتبعة التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، ومدى تغير المتدربين من حيث ما أحدثته التدريب وأيضا كفاءة المدربين"، كما يشير إليه كير كباتريك على أنه "عملية هادفة لقياس فاعلية الخطة التدريبية وكفاءتها ومقدار تحقيقها للأهداف المطلوبة وإبراز نواحي الضعف أو القصور فيها" (بوحديد، 2018، صفحة 110).

وتشمل عملية تقييم التدريب تقييم ثلاثة عناصر هي: المتدرب، البرنامج التدريبي، المدرب، بحيث يكون ذلك التقييم على مراحل مختلفة. والجدول رقم (05) أدناه يبين ذلك.

الجدول رقم (05): عناصر ومراحل تقييم التدريب

تقييم المدرب	تقييم البرنامج التدريبي	تقييم المتدرب	
تحديد المدرب المناسب وفقا لشروط هي: امتلاك المؤهلات العلمية والخبرة، القدرة على توصيل المعلومات.	التأكد من مدى ملائمة وتغطية البرنامج التدريبي للاحتياجات التدريبية.	يكون بغرض تحديد المؤهلات والقدرات والكفاءات والخبرات التي يملكها المتدرب.	قبل التدريب
مدى التزام المدرب بالمواعيد والأساليب المحددة للتدريب ومدى قدرته على توصيل المعلومات والعدالة بين المتدربين.	الأخذ بآراء المتدربين والمدرسين حول مواضيع البرنامج التدريبي من أجل التصحيح في الوقت المناسب.	متابعة المتدرب من حيث: مدى التزامه بالحضور للتدريب ودرجة اهتمامه ومشاركته وتفاعله مع الموضوعات التدريبية	أثناء التدريب
تحديد نقاط القوة والضعف لدى المدرسين من حيث القدرات والأخطاء وذلك بناء على آراء المتدربين والمشرفون الفنيون.	القيام باستقصاء حول مواضيع البرنامج التدريبي من أجل تطويره وفقا للاحتياجات.	المقارنة بين أداء المتدرب قبل وبعد التدريب وقياس مدى كفاءته وفاعليته بناء على معايير محددة.	بعد التدريب

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع التالي: (الغزوي، 2006، الصفحات 55-57)

أما عن مستويات التقييم فقد اختلفت وفقا لوجهات نظر الباحثين حيث حددت في تسعة نماذج، إلا أن النموذج الأكثر استخداما هو نموذج "Kirkpatrick" (Kumpikaité, 2007, p. 30) حيث اقترح في هذا النموذج أربع مستويات للتقييم تطرقت إليها *Open Texbooks* (n.d) كما يلي:

- رد الفعل: كيف كان رد فعل المشاركين على برنامج التدريب ؟

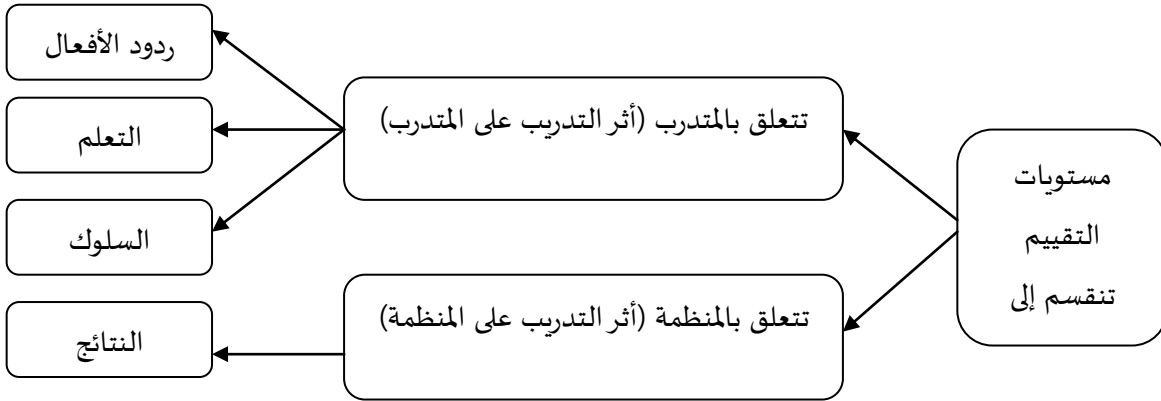
- التعلم: إلى أي مدى قام المشاركون بتحسين المعارف والمهارات ؟

- السلوك: هل تغير السلوك نتيجة التدريب ؟

- النتائج: ما هي الفوائد التي تعود على المنظمة من التدريب ؟ (p. 250)

وضح حرير (2013، صفحة 233) في كتابه إدارة الموارد البشرية أنه يمكن تقسيم مستويات تقييم التدريب التي حددها الكاتب "Kirkpatrick" إلى قسمين: يتعلق القسم الأول بالمتدرب فيما يتعلق القسم الثاني بالمنظمة. وهو ما يوضحه الشكل التالي:

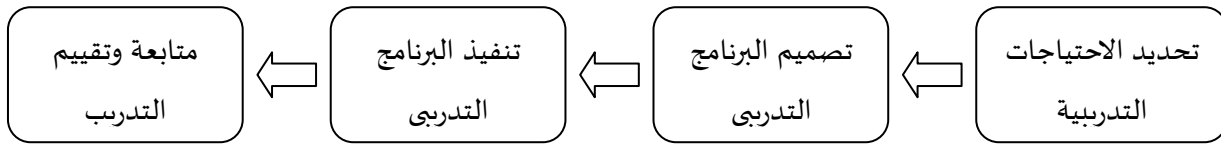
الشكل رقم (04): أقسام مستويات تقييم التدريب



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع التالي: (حريم، 2013، صفحة 233)

مما سبق نجد بأن للتدريب أربعة مراحل أساسية هي: تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرنامج التدريبي، متابعة وتقييم التدريب، ويمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): مراحل التدريب



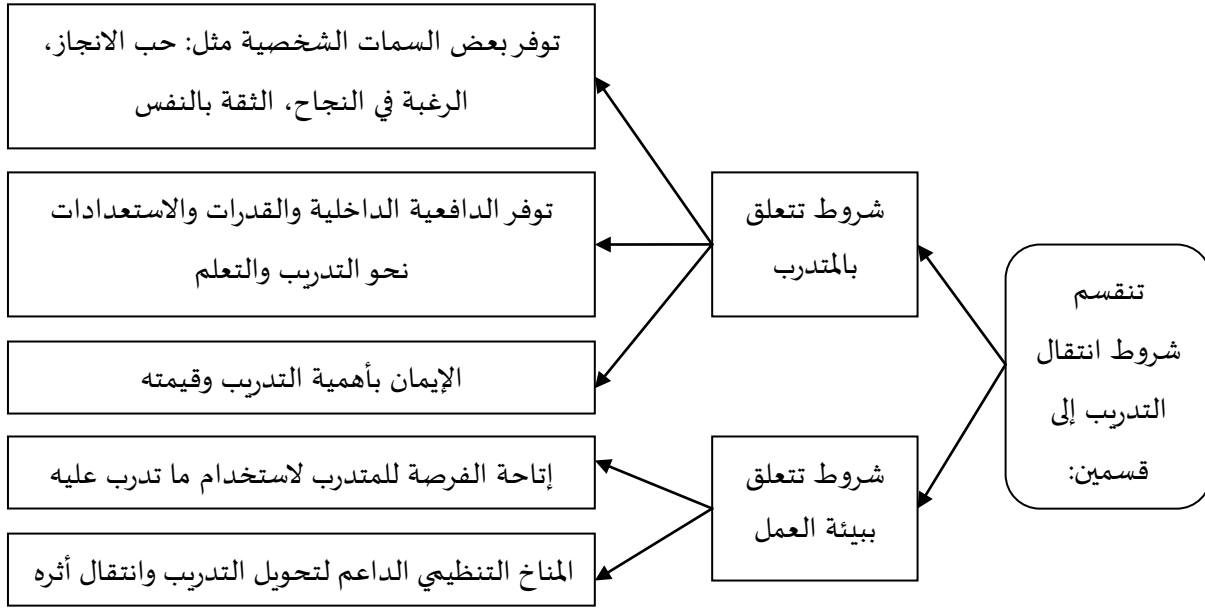
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

ثالثاً: انتقال أثر التدريب:

أشار موسى (2007) في دراسته أن تدريب الموارد البشرية عملية هامة تساعد على إعداد المتدربين وتزويدهم بالخبرات والمهارات اللازمة والتي تمكنهم من مواجهة مواقف حياتية مشابهة بتلك التي واجهوها أثناء التدريب. بمعنى قدرة المتدرب على تطبيق وتوظيف ما تدرب عليه، مما يدل على وجود انتقال لأثر التدريب. والذي يعرفه "برود ويوستروم" بأنه: "التطبيق الفعال والمستمر - من جانب المتدربين - للمعرفة والمهارات المكتسبة من التدريب، داخل وخارج الوظيفة". أما "ويلز" فعرفه أنه "التطبيق الذي يتم بعد التدريب للمعرفة والمهارات الجديدة التي تم اكتسابها في التدريب من أجل تحسين الأداء في موقع العمل"، كما عرفه "أبو جادو" على أنه "تدريب الفرد على عمل معين يؤثر في أدائه لعمل آخر لاحق" (صفحة 66).

ويكون انتقال أثر التدريب أكثر فعالية وسهولة في حال توفرت جملة من الشروط المحددة ضمن قسمين: شروط متعلقة بالمتدرب وشروط متعلقة ببيئة العمل، وهي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): شروط انتقال أثر التدريب



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع التالي: (موسى، 2007، صفحة 68)

كما أن انتقال أثر التدريب له عدة أنواع وهي مبينة في الجدول رقم (06) أدناه.

الجدول رقم (06): أنواع انتقال أثر التدريب

حسب أثر الانتقال			حسب مستوى الانتقال	
الانتقال الصفري	الانتقال السلبي	الانتقال الايجابي	الانتقال الرأسي	الانتقال الأفقي
يحدث عندما لا يترك التدريب على عمل معين أثرا على أداء عمل لاحق	يحدث حين يؤدي تعلم سابق إلى إعاقه تعلم لاحق	يحدث حين يؤدي التعلم السابق إلى تسهيل التعلم اللاحق سواءا كان الانتقال أفقيا أو رأسيا	يحدث عندما يستخدم المتدرب ما سبق تعلمه من معارف ومهارات كأساس لتعلم مهارات أخرى أكثر صعوبة من حيث المستوى	يحدث عندما يستخدم المتدرب مهارة أو معرفة تعلمها سابقا في موقف جديد يتطلب استخدام المعرفة أو المهارة المتعلمة كما هي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع التالي: (موسى، 2007، صفحة 67)

4.1.1.2. رؤية تأصيلية للتدريب:

يعد التدريب من المصطلحات المهمة والقديمة في الإدارة لذلك يوجد لها جملة من النظريات والنماذج التي حددها

علماء الإدارة، ومن بينها ما هو مبين في التالي:

أولاً: نظريات التدريب

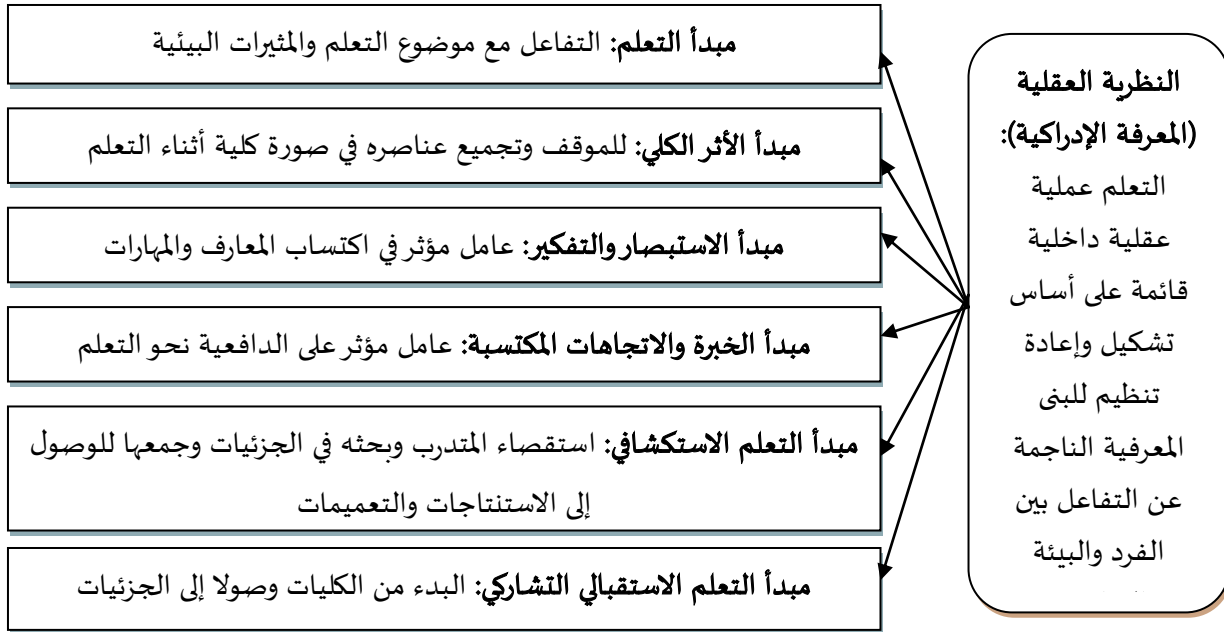
اختلفت النظريات التي تطرقت إلى التدريب من كاتب إلى آخر باختلاف وجهات النظر، إلا أن أغلبها ينظر للتدريب كعملية تفاعلية أساسها مبادئ التعلم. وفي ما يلي سنعرض أهم ما جاء في بعض تلك النظريات.

الشكل رقم (07): النظرية السلوكية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع التالي: (العزاوي، 2006، الصفحات 83-84)

الشكل رقم (08): النظرية العقلية (المعرفة الإدراكية)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع التالي: (العزاوي، 2006، الصفحات 84-85)

كما أضاف الصرن (2004) عدة نظريات للتدريب منها:

أ) نظرية رأس المال البشري:

ترجع بداياتها إلى الستينات حيث كان رأس المال البشري هو المسيطر على اقتصاديات التدريب، وتنظر هذه النظرية إلى التدريب كاستثمار مهم في المورد البشرية وهذه الأهمية تظهر نتيجة للتطورات الاقتصادية والتكنولوجية والتغيرات في مفاهيم وأساليب الإدارة وغيرها من العوامل التي تؤدي بالنتيجة إلى تحقيق فاعلية المنظمة من خلال الرشد في تخطيط الموارد البشرية وربطها باحتياجات المنظمة، زيادة فاعلية برامج التدريب، تقليل الفاقد والهدر في الوقت، زيادة الرضا الوظيفي وانخفاض معدلات الغياب ودوران العمل (صفحة 371).

كل هذه العوامل أدت إلى تغيير نظرة المنظمة للتدريب من النظرة التقليدية التي تعتبر التدريب بمثابة تكاليف إلى النظرة الحديثة التي تعتبره استثمار هام لتحسين الجودة والإنتاجية وأن العوائد المتوقعة منه يمكن أن تحقق أعلى مستوى من الإيرادات وأكبر إشباع وظيفي للعامل، وبالتالي يجب على المنظمات التخطيط الجيد لكيفية الاستثمار في مواردها البشرية وحسن اختيارها لضمان الارتقاء بمستويات كفاءتهم وتطويرهم ومنه تحقيق الكفاءة والفاعلية الكلية للمنظمة (صفحة 372).

ب) نظرية التعلم في التدريب:

يرى أصحاب هذه النظرية أن التعلم هو أساس التدريب، فعملية التدريب تتطلب من القائمين عليها ضرورة الاهتمام بمبادئ التعلم على اعتبار أن برامج التدريب تكون فعالة في تعليم الأفراد إذا ما تم الالتزام بمبادئ التعلم عند تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، ومن بين أهم تلك المبادئ: الحافز، قياس مدى التقدم في التدريب، الاختلافات الفردية، أهمية اختيار القائمين بالتدريب. ومن خلال ما سبق تم التوصل إلى أن التعلم الفعال مع الموارد المناسبة يعني الإنتاج الناجح، والتدريب يمثل الوسيلة الموجهة للعمليات المنهجية التي تؤدي إلى تحسين الأداء من خلال التعلم المنظم وتحقيق نتائج فعالة (صفحة 374).

وتتأثر عملية تطبيق التعلم في التدريب بمجموعة من العوامل المتغيرة السلبية مثل: الخوف والتوتر، الارتباك والتقليل من احترام الذات، الضجر والملل. والايجابية مثل: تقبل جميع إجابات المتدربين الصحيحة والخاطئة كمحاولات للتعلم، تناسب الموارد والمواضيع التدريبية مع الأهداف، توضيح الوجهة والفائدة من التدريب للمتدرب من خلال تعريفه بالأهداف المطلوبة (صفحة 375).

ثانياً: نماذج ومداخل تدريب وتنمية الموارد البشرية

قدم (Stewart, 1999) عدة نماذج تتعلق بعملية تدريب وتنمية الموارد البشرية في المنظمات، واقترح فيها أطر العمل وطرق التفكير الممكن إتباعها عند تنفيذ البرامج التدريبية وتنمية العنصر البشري (عبد الباقي، مسلم، و حسن، 2007، صفحة 210).

ومن أهم تلك النماذج ما يأتي في الجدول أدناه.

الجدول رقم (07): نماذج ومداخل تدريب الموارد البشرية

المدخل	مضمونه
مدخل الرفاهية	يقوم على فرضية أساسها أن خدمات تدريب وتنمية العاملين يجب أن تحقق الرضا والنمو الوظيفي للفرد في المنظمة وتشبع حاجاته، ومنه فان قيمة التدريب والتنمية تزداد كلما ساهمت في حصول الفرد على شهادات أو مؤهلات تساعده على اتخاذ مسار وظيفي أفضل.
المدخل الإداري	يركز على وضع نظام واضح لتصميم وتنفيذ عمليات تدريب وتنمية العاملين بطريقة أكثر كفاءة وذلك من خلال الاهتمام بكيفية إدارة وتوجيه أنشطة تلك العمليات وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها.
المدخل السياسي	يسعى إلى سد احتياجات الإدارة العليا لكسب دعمها وتأييدها وذلك من خلال تعزيز قوة ونفوذ ومركز وظيفة تدريب وتنمية العاملين في المنظمة، وغالبا ما يتم اعتماد هذا المدخل عندما يكون نشاط التدريب والتنمية حديث نسبيا في المنظمة وأيضاً عندما تتجه المنظمة إلى تخفيض تكاليف بعض الأنشطة الإدارية، وبذلك تكون إدارة الموارد البشرية قد جنبت التدريب والتنمية من التقليل من الميزانية المخصصة لهما.

الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

يصف أنشطة التدريب والتنمية التي تتم عشوائيا كاستجابة سريعة وفورية لاحتياجات العاملين الحالية، وعلى هذا الأساس فانه ينظر للتدريب وفقا لهذا المدخل على أنه تبديد للموارد بدون تحقيق فائدة فعلية كونه يقدم للعاملين معلومات ومعارف عامة قد لا يحتاجها في العمل بشكل مباشر.	المدخل التجزيئي
ينظر لأنشطة تدريب وتنمية العاملين بشكل أكثر تنظيما من خلال ربطها بشكل مباشر مع باقي أنشطة إدارة الموارد البشرية ومع أهداف واستراتيجيات المنظمة، كما يسمح هذا المدخل للمديرين في مختلف الوحدات التنظيمية بالمشاركة في عمليات التدريب والتنمية المطلوبة.	المدخل الرسمي
يقوم على أساس وجود علاقة مباشرة بين أهداف الأفراد والجماعات والمنظمة مع أنشطة التدريب والتنمية، وبالتالي فان الاعتماد على هذا المدخل يكون عندما يصبح التعليم المستمر ضرورة للبقاء وأنشطة التدريب والتنمية أساسية في وضع وتنفيذ استراتيجيات المنظمة. وهو يقدم برامج متنوعة ويستخدم أساليب متعددة ما يسمح للأفراد باختيار البرنامج الملائم لاحتياجاتهم ويسمح للمديرين بالمشاركة في وضع وتقييم البرامج المقدمة للعاملين معهم وقياس مدى كفاءة عملية التدريب والتنمية في تحقيق الأهداف المخططة.	مدخل التركيز
يعتبر العاملين كيانات مستقلة قادرة على التعلم من خلال التجربة والخبرة باعتبار أن القدرة على التعلم هي أساس التطوير الذاتي المستمر، وأن الفرد قادر أيضا على الربط بين ما تعلمه والممارسة. ومنه فان مفهوم التطوير المستمر للفرد مبني على ثلاث عناصر هي: التعلم أساس العمل، الرغبة الذاتية في التعلم، التركيز على التنمية بدلا من معالجة النقص فقط.	مدخل التطوير المستمر
ينظر للتدريب والتنمية كعملية تمر بمراحل مرتبطة ببعضها ومتتالية ترفع من قدرات ومهارات ومعارف العاملين في المنظمات ما يدل على ضرورة الاستمرارية في التدريب والتنمية، وهذه المراحل تتمثل في: تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم فاعلية البرامج التدريبية	مدخل النظم

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع التالي: (عبد الباقي، مسلم، و حسن، 2007، الصفحات 210-214)

2.1.2. الإطار النظري للكفاءة الإنتاجية للعاملين

باعتبار الكفاءة الإنتاجية مصطلح جديد نوعا ما في مجال الإدارة سيتم التطرق لأهم المفاهيم النظرية المتعلقة بها.

1.2.1.2. مفهوم الكفاءة الإنتاجية، أهميتها وأنواعها:

سيتم في هذا الجانب تحديد مفهوم الكفاءة الإنتاجية وبيان أهميتها وأنواعها وأبرز الفروقات بينها وبين

المصطلحات المشابهة لها.

أولا: مفهوم الكفاءة الإنتاجية:

تعد الكفاءة الإنتاجية واحدة من المقاييس المهمة التي شاع استخدامها من قبل منظمات الأعمال في قياس أدائها

نتيجة للتوجهات الكبيرة لدى إدارة هذه المنظمات نحو تحقيق أكبر عائد ممكن من استخدام المورد المالية والمادية

والبشرية المتاحة فضلا عن ندرة هذه الموارد (خاميس، 2018، صفحة 267) وبالتالي فهي تمثل مقياس مهم لتقييم الأداء، إضافة إلى ذلك تكتسب الكفاءة الإنتاجية أهميتها نظرا لعلاقتها المباشرة بالمستوى المعيشي للفرد والمجتمع عامة، كل ذلك أدى إلى جذب اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين الإداريين مما ساهم في إبراز دورها كعامل أساسي في تحقيق التنمية على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي (بوخمخم و علي موسى، 2011، صفحة 1). ما أدى بدوره إلى طرح عدة تعاريف للكفاءة الإنتاجية بحسب وجهة نظر كل باحث أو مفكر، وفي ما يلي نستعرض البعض من تلك التعاريف:

من الملاحظ أن مصطلح الكفاءة الإنتاجية يتكون من شقين هما: الكفاءة والإنتاجية لذلك سنطرق أولا إلى توضيح مفهوم هذين المصطلحين ومن ثم تقديم تعريف للكفاءة الإنتاجية.

أ) الكفاءة:

إن مصطلح الكفاءة يعرف بأنه "درجة الاقتصاد أو الترشيد في استخدام المدخلات للحصول على نفس النتائج المتوقعة من المخرجات بنفس المدخلات" (سعيد و عبد العزيز، 2015، صفحة 51)، فهي بذلك ترتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات (عبد القادر و عارف، 2018، صفحة 160)، والكفاءة أيضا تشير إلى "أداء الأشياء بطريقة صحيحة" وعليه يتبين أن الكفاءة تختص بالاحترافية في أداء المهام أي كيفية الأداء (بخوش، 2015، الصفحات 240-241).

ب) الإنتاجية:

وهي تلك "العلاقة بين المدخلات والمخرجات وليس أفضل علاقة بينهما" (ميموني و عبد القادر، 2017، صفحة 5)، أو هي "العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية- لإنتاج سلعة أو خدمة- وبين الناتج من تلك العملية" (عبد القادر و عارف، 2018، صفحة 160).

ج) الكفاءة الإنتاجية:

حسب (Daft, 2000) الكفاءة الإنتاجية هي "مدى قدرة المنظمة على الاستفادة من المتاح للتسهيلات البشرية والمادية بهدف الحصول على أكبر عائد بأقل التكاليف" (ابراهيم و مصطفى، 2020، صفحة 16). كما يقصد بها "الاستخدام الاقتصادي للعناصر المنتجة (مواد، آلات، أفراد...)، والاستمرار في تحسين قدرة هذه العناصر المنتجة كما ونوعا بشكل يسمح بتحقيق أعلى مستوى إنتاج- خدمات بنوعية أحسن، وبتكلفة أقل وفي الزمن المناسب" (بوخمخم و علي موسى، 2011، صفحة 4).

وهي أيضا تعني " الاستفادة المثلى من عناصر الإنتاج المتاحة للوصول إلى أفضل إنتاج ممكن" (عبد القادر و عارف، 2018، صفحة 160).

ويشير السلمي (1985) إلى أن الإنتاجية تتكون من شقين: شق كمي: يتعلق بكمية الإنتاج المتحصل عليها من استخدام موارد محددة، وشق كيفي: يتعلق بالجودة والإتقان في الإنتاج. وهي الحقيقة التي يغفلها الكثير من الكتاب، وتعود أهمية إبراز تلك الحقيقة إلى أن الإدارة في سعيها لزيادة الكفاءة الإنتاجية كثيرا ما تضحى باعتبارات الجودة في سبيل زيادة الكمية (صفحة 24).

استنادا على ما سبق يمكن تعريف الكفاءة الإنتاجية بأنها "القدرة على تحقيق أقصى استفادة من المدخلات (عناصر الإنتاج) والاستمرار في تحسن قدرة تلك المدخلات كما ونوعا للحصول على أكبر كمية ممكنة من المخرجات (إنتاج) عالية الجودة وبأقل التكاليف وفي الوقت المناسب".

فعلى سبيل المثال يقول السلمي (1985) أن: العامل الذي ينتج في الساعة الواحدة عشرون وحدة من سلعة معينة منذ بداية التحاقه بالعمل ثم يرتفع إنتاجه بعد فترة زمنية معينة إلى اثنين وعشرون وحدة من نفس السلعة وبنفس كمية الموارد وفي نفس المدة (ساعة واحدة) فهذا يعني ارتفاع في الكفاءة الإنتاجية للعامل. ومن ناحية أخرى يمكن أن تتجلى الزيادة في الكفاءة الإنتاجية للعامل عند زيادة مستوى الجودة لنفس كمية المخرجات التي حققها سابقا (صفحة 24).

ثانيا: مفاهيم مرتبطة بالكفاءة الإنتاجية:

يتداخل مصطلح الكفاءة الإنتاجية مع عدة مفاهيم مشابهة، لذلك سيتم في ما يلي توضيح بعضها من تلك المفاهيم.

أ) الفعالية:

في اللغة الاقتصادية المتداولة نقول أن العملية (نشاط معين) فعالة إذا أعطت أفضل النتائج، بمعنى "القدرة على تحقيق الأهداف ففاعلية الفرد أو المؤسسة تتحدد بقياس مدى تحقيق الفرد أو المؤسسة للأهداف الموضوعية (سعيد و عبد العزيز، 2015، صفحة 51)، وهي تشير إلى "أداء الأشياء الصحيحة" (بخوش، 2015، صفحة 240)، ومن الناحية المالية فالمقياس النقدي للفعالية يعرف بالمردودية (ميموني و عبد القادر، 2017، صفحة 5).

ب) الأداء الجيد:

يشير المصطلح إلى "قدرة المنظمة (أو القسم أو المدير...) على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة" فالمنظمة التي تحقق أهدافها هي منظمة فعالة والمنظمة التي تستخدم أقل موارد ممكنة فهي

الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

منظمة كفاءة، وإذا تحقق الاثنان معا (الفعالية والكفاءة) فإننا نقول أن أداء المنظمة جيد أو عال (سعيد و عبد العزيز، 2015، صفحة 51).

بناء على ما تقدم من تعاريف لكل من الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، الأداء الجيد، والكفاءة الإنتاجية نستخلص أبرز الفروقات بين تلك المصطلحات في الجدول أدناه.

الجدول رقم (08): الفرق بين الكفاءة الإنتاجية والمفاهيم المشابهة لها

الكفاءة	الفعالية	الإنتاجية	الأداء الجيد	الكفاءة الإنتاجية
تركز على: التكاليف، الكمية	تركز على: الأهداف	تركز على: الكمية	يركز على: التكاليف، الأهداف، الكمية	تركز على: التكاليف، الكمية، الجودة، التوقيت الملائم.

المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثا: أهمية الكفاءة الإنتاجية:

تمثل الكفاءة الإنتاجية القاعدة الأساسية التي يركز عليها الأداء، كما تعتبر مفتاح نجاح المنظمات واستمراريتها. مما يجعلها تحظى بأهمية بالغة تتلخص وفق "أحمد محمد المصري" في ما جاء عن بن عودة (2017) في النقاط التالية:

- ✓ زيادة الأرباح والدخل الحقيقي للمنظمة نتيجة ارتفاع الطلب على المنتج.
 - ✓ إنتاج أكبر كمية ممكنة من السلع والخدمات بأقل تكلفة ممكنة وبأسعار منخفضة.
 - ✓ تحسين الأجور والرواتب وبقية الحوافز المادية المقدمة للعمال.
 - ✓ زيادة الدخل والنتاج الوطني، مع إمكانية زيادة معدلات الاستثمار والاستغلال.
 - ✓ تحقيق حصة سوقية للمنظمة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.
 - ✓ تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.
 - ✓ تتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد باعتبار الميزات التنافسية تنسم بالاستمرار والتجدد.
- (الصفحات 5-6).

رابعا: أنواع الكفاءة الإنتاجية:

تقسم الكفاءة الإنتاجية إلى نوعين تبعا للعملية الإنتاجية والتي تتضمن جانبين: الجانب التقني والمتمثل في عملية التوليف بين عناصر المدخلات لإنتاج كمية من المخرجات، أما الجانب الثاني فهو جانب التكاليف ويتعلق بأسعار المدخلات (السويسى و عرابة، 2017، صفحة 12). وعليه تتمثل أقسام الكفاءة الإنتاجية في الآتي:

1) الكفاءة التقنية (الفنية):

يمثل هذا النوع من الكفاءة المعيار الذي يمكن من خلال قياس مدى قدرة المنظمة على استخدام قدر معين من المدخلات لإنتاج أكبر قدر من المخرجات أو إنتاج قدر معين من المخرجات باستعمال أقل قدر ممكن من المدخلات وذلك من خلال اختيار المدخلات الأقل تكلفة، وبالتالي فهي تركز على قياس الانحراف بين مستوى الإنتاج المحقق والقدرة الحقيقية للإنتاج (ميموني و عبد القادر، 2017، صفحة 6). إذا فالكفاءة التقنية تعتمد على مدى تمكن الوحدة من الحصول على أكبر قدر ممكن من المخرجات باستخدام المقادير المتاحة من المدخلات (بوعبدلي و عمان، 2016، صفحة 315)، وبالتالي يمكن تعريف الكفاءة التقنية بأنها "العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة والنتائج المحققة من خلال تعظيم المخرجات أو تخفيض الكمية المستخدمة من المدخلات، للوصول إلى حجم معين من المخرجات" (السويسي و عرابة، 2017، صفحة 12).

2) الكفاءة التخصيبية (السعرية أو التكلفة):

يمثل هذا النوع من الكفاءة المعيار الذي يمكن من قياس قدرة المنظمة على تخصيص المدخلات في النشاطات الأكثر مردودية وذلك عن طريق استعمال أفضل مزيج من المدخلات مع الأخذ في الحسبان أسعار تلك المدخلات، بحيث تنخفض الكفاءة التخصيبية عند وجود فرق بين نسبة المدخلات المنظورة ونسبة المدخلات التي تؤدي إلى تخفيض تكلفة المدخلات (ميموني و عبد القادر، 2017، صفحة 6)، بمعنى حسن اختيار المدخلات والمخرجات التي تتأثر بأسعار السوق، وبمعنى آخر هي تحديد المستويات الأفضل لتحقيق الهدف الاقتصادي للمنظمة فهي ترتبط مباشرة بتقنيات الإنتاج (بوعبدلي و عمان، 2016، صفحة 316) وبالتالي عرفت الكفاءة السعرية على أنها "إنتاج كمية معينة من المخرجات بأقل تكلفة ممكنة لمدخلات الإنتاج" (السويسي و عرابة، 2017، صفحة 12).

2.2.1.2. محددات وأساليب تحسين الكفاءة الإنتاجية:

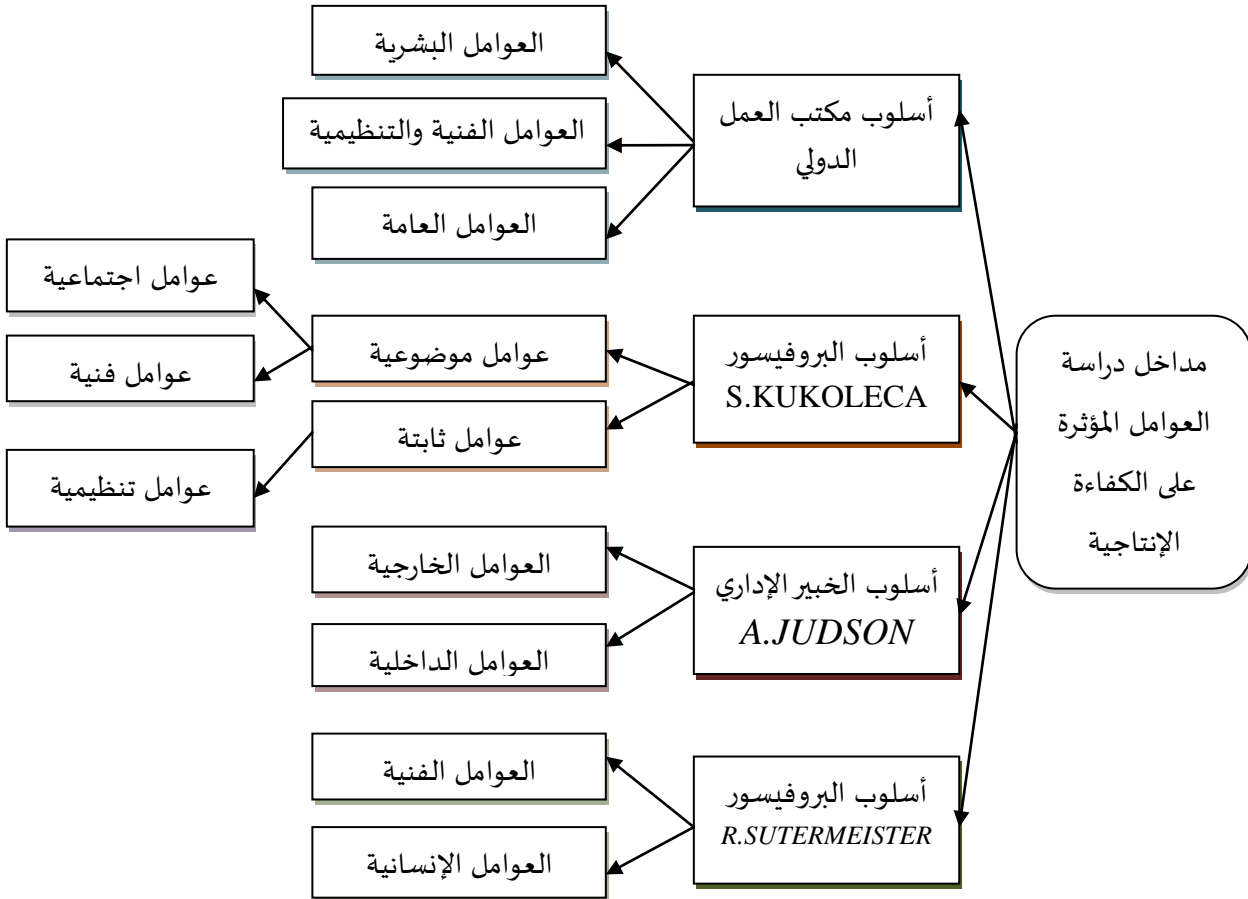
اتفق الكثير من رواد الإدارة على وجود عدة عوامل تؤثر على الكفاءة الإنتاجية، وأنه يمكن للمنظمة إتباع بعض الأساليب التي تمكنها من تحسين تلك الكفاءة، وفي ما يلي سيتم توضيح ذلك.

أولاً: العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية (محدداتها):

تتأثر الكفاءة الإنتاجية بصفة عامة والكفاءة الإنتاجية للعاملين بصفة خاصة بالعديد من العوامل المتداخلة والمختلفة ما نتج عنه وجود عدة مداخل لدراسة تلك العوامل، بحيث نجد منها ما يؤثر على العامل بحد ذاته ومنها ما يؤثر على المشروع أو الوحدة الإنتاجية أو المنظمة كما نجد منها ما يؤثر على البيئة المصاحبة للنشاط

الإنتاجي (غربي، 2008/2007، صفحة 133). والشكل التالي يبين المدخل التي تطرقت للكفاءة الإنتاجية من حيث تحديد العوامل المؤثرة عليها.

الشكل رقم (09): مدخل تصنيف العوامل المؤثرة على الكفاءة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع التالي: (غربي، 2008/2007، الصفحات 134-139)

مما سبق نجد بأن وجهات النظر متباينة من حيث تحديد العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية، إلا أن المدخل (الأسلوب) الأكثر اعتماداً هو أسلوب البروفيسور "R.SUTERMEISTER" وهو ما اتفقت عليه العديد من الدراسات منها دراسة كل من (السلمي، 1985)، (خميس، 2018)، (ابراهيم و مصطفى، 2020). وفقاً لهذا المدخل تتأثر الكفاءة الإنتاجية بنوعين من العوامل: يتمثل النوع الأول في العوامل الفنية أما النوع الثاني فيتمثل في العوامل الإنسانية، وفي ما يلي توضيح لهذه العوامل.

أ) العوامل الفنية:

مما لا شك فيه أن للعوامل الفنية الأثر الكبير على الكفاءة الإنتاجية سواء بالزيادة أو النقصان، بحيث يمكن ارتفاع الكفاءة الإنتاجية للمشروع إذا تم تحسين الآلات أو استخدام مواد عالية الجودة أو إعادة تنظيم وترتيب العمليات

الإنتاجية وذلك مع فرض بقاء العوامل الإنسانية ثابتة (السلمي، 1985، صفحة 26)، في ذات السياق أكد خميس (2018) أن أثر العوامل الفنية يمكن أن يظهر على الكفاءة الإنتاجية من خلال تأثيرها على الأداء الوظيفي مما يؤثر بدوره على إنتاجية العامل ومن ثم الكفاءة الإنتاجية لوحدة العمل في المنظمة نظرا لارتباط تلك العوامل بمستوى التقدم الفني، وتشمل العوامل الفنية العناصر الآتية:

- المواد الخام المستعملة.
- تصميم وترتيب العمل.
- طرق وأساليب الإنتاج.
- مستوى كفاءة التجهيزات المستعملة (صفحة 269).

ب) العوامل الإنسانية:

رغم الأثر الهام للعوامل الفنية على الكفاءة الإنتاجية إلا أنها لا يمكن أن تصل إلى قوة التأثير الناتج عن العوامل الإنسانية بحيث يتوقف مستوى الكفاءة الإنتاجية في النهاية على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم أي أن الأداء الفردي للعمل هو المحدد الحقيقي للإنتاجية، إذ أن استخدام الفرد للآلات وتنفيذه لمراحل العملية الإنتاجية بالشكل الصحيح سيؤثر طبيعته الحال على كفاءة الآلات ومنه الكفاءة الإنتاجية للمنظمة (السلمي، 1985، صفحة 26)، ويرى بأن ذلك يستلزم توفر عنصرين هامين لدى العاملين هما:

ب-1) القدرة على العمل: يمكن للفرد اكتساب القدرة على العمل عن طريق خمس عناصر أساسية هي: التعليم، التدريب، الخبرة العملية، القدرات المكتسبة، والقدرات الشخصية والتي يمكن تنميتها بالتعليم وصقلها بالتدريب وبالتالي فإن القدرة على العمل تتطلب توفر شرطين هما:

✓ **المعرفة:** بمعنى أن يكون الفرد ملما بالمبادئ والأصول الأساسية التي تحكم عمله.

✓ **المهارة:** بمعنى أن يكون الفرد متمكنا من استعمال وتجهيز تلك المبادئ والأصول فعليا.

ب-2) الرغبة في العمل: يمكن تحديد رغبة الفرد في العمل بناء على ثلاث عناصر تتمثل في:

✓ ظروف العمل المادية.

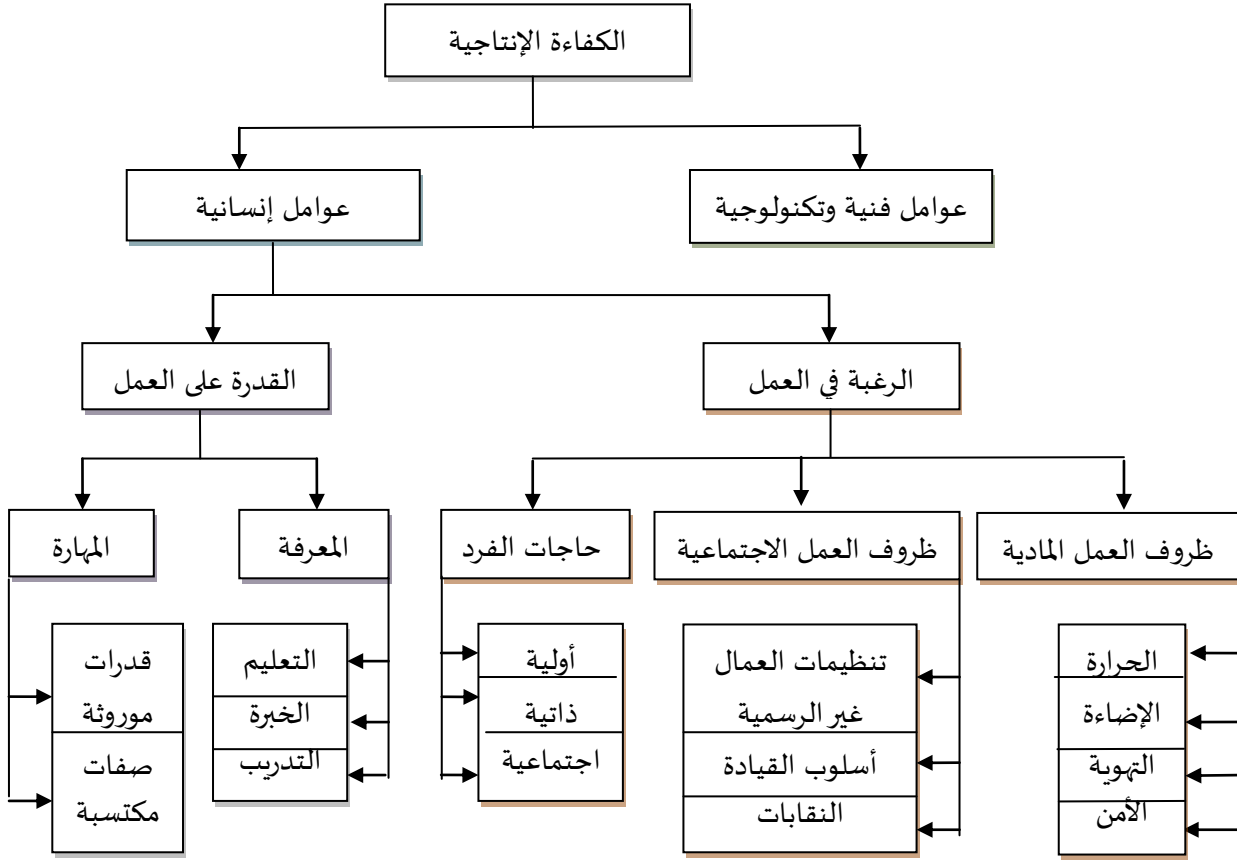
✓ ظروف العمل الاجتماعية.

✓ حاجات الفرد ورغباته ومدى ملاءمة نوع العمل لميوله واتجاهاته (صفحة 27).

وعليه فالكفاءة الإنتاجية تتحدد بنوعين من العوامل: العوامل الفنية والعوامل الإنسانية، والكفاءة الإنتاجية للعامل تتحدد بناء على طريقة أدائه والذي ينتج بدوره عن تفاعل عنصرين هما: القدرة على العمل والرغبة في العمل.

والشكل الموالي يلخص العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية حسب البروفيسور "R.SUTERMEISTER".

الشكل رقم (10): العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية حسب "R.SUTERMEISTER"



المصدر: (السلمي، 1985، صفحة 39)

ثانياً: إستراتيجية وأساليب تحسين الكفاءة الإنتاجية:

إن المنظمات دائماً ما تسعى إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية، ما يقتضي ضرورة إتباع خطة إستراتيجية واضحة ومحددة لضمان السير الحسن والمنظم للعملية الإنتاجية والوصول إلى الهدف المنشود. وقد حدد يحيى (2018) تلك الإستراتيجية ضمن تسعة خطوات هي:

- الخطوة الأولى: تحديد أهداف المنظمة.
- الخطوة الثانية: تحديد أهداف الإنتاج في ضوء معلومية المواد.
- الخطوة الثالثة: تخطيط وبرمجة أنشطة تحسين الإنتاجية.
- الخطوة الرابعة: إزالة معوقات الإنتاجية الظاهرة والواضحة.
- الخطوة الخامسة: تصميم طرق ونظم قياس الإنتاجية.

- الخطوة السادسة: تنفيذ خطة تحسين الإنتاجية.

- الخطوة السابعة: حفز وتشجيع الأفراد لتنفيذ الخطة.

- الخطوة الثامنة: المحافظة على مستويات الأداء والإنتاجية المحققة.

- الخطوة التاسعة: متابعة وتقييم تنفيذ الخطة (الصفحات 88-89).

وبطبيعة الحال فان المنظمة لا تكتفي بالوصول إلى الكفاءة الإنتاجية فقط بل أنها دائما ما تسعى إلى تحسينها وزيادتها باستمرار، فحسب ما تطرق إليه إبراهيم ومصطفى (2020) فقد استنتج "أحمد عبد الله اللحج" انطلاقا من دراسته للعوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية أن أساليب تحسين الكفاءة الإنتاجية تتحدد من خلال مدخلين هما:

أ) المدخل الفني: يتضمن هذا المدخل عنصرين أساسيين لتحسين الكفاءة الإنتاجية هما:

✓ التطوير في عمليات صنع السلعة ويتم ذلك من خلال الدراسة والتصميم للسلعة وكذا تصميم المعمل ومراقبة جودة الإنتاج... الخ

✓ إتباع سياسات الإنتاج التي تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، ونذكر من بينها: سياسة الإنتاج الكبير، سياسة التخصص، سياسة التبسيط، سياسة التنميط.

ب) المدخل الإنساني: وفقا لهذا المدخل فانه يتم تحسين الكفاءة الإنتاجية من خلال زيادة العلاقة بين الإدارة والقوى العاملة وذلك عن طريق:

✓ العناية بنظام الإشراف وتنمية الروح المعنوية للعاملين.

✓ الاهتمام بتدريب العاملين ورفع كفاءتهم الإنتاجية.

✓ تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والاهتمام بالترقية.

✓ المعاملة الحسنة للعاملين.

✓ تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية والترفيهية للعامل لتحفيزه على الأداء وزيادة الإنتاجية (صفحة 17).

3.2.1.2. أهمية قياس الكفاءة الإنتاجية طرقها وصعوباتها:

يعد قياس الكفاءة الإنتاجية أمرا ضروريا في المنظمة نظرا لأهميتها الكبيرة وذلك يتطلب اعتماد طرق محددة إلا أن هذه العملية تواجه العديد من الصعوبات.

أولا: أهمية وشروط قياس الكفاءة الإنتاجية:

لا شك أن عملية قياس الكفاءة الإنتاجية هي جزء من العملية الإدارية، فهي لا تقل قدرا عن باقي عمليات الإدارة الأخرى، لذلك وجب وضعها كخط عريض للمؤسسة التي تريد أن تحقق نجاحات مختلفة في جوانب معينة،

فعملية قياس الإنتاجية تساعد على تحديد مستوى إنتاجية العاملين، ومعرفة مدى الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة والأهم من ذلك الحكم على فاعلية المؤسسة من حيث القدرة على المنافسة والبقاء وتحقيق أهدافها الأساسية. وهذا ما يجعل من عملية قياس الكفاءة الإنتاجية أمر مهم (الغوطي، 2017)، ويضيف أن أهمية قياس الكفاءة الإنتاجية تتجلى في أنها:

- ✓ تمثل أحد الأدوات الرقابية في مجال الرقابة على الإنتاج، للتمكن من الوقوف على مراكز الضعف والبحث عن أسبابها وعلاجها.
- ✓ مقياس لمكافأة العاملين، ومعياري لاختيار المرشحين منهم للترقية، والكشف عن قدراتهم ومواهبهم.
- ✓ استخدام نتائج القياس في أغراض التخطيط والمتابعة والتقييم (صفحة 52).
- ✓ ويرى فلاحى والبشير (2017) أن قياس الكفاءة الإنتاجية للعمل تشترط الاهتمام ببعض الجوانب والمتمثلة في:
 - ✓ تقسيم العمال المطلوب قياس كفاءتهم الإنتاجية إلى مستويات من حيث المنصب، مكان العمل... الخ.
 - ✓ يبدأ القياس في مستوى واحد وزمن واحد.
 - ✓ معرفة التغيرات التي صاحبها الفرد العامل خلال الفترة الماضية.
 - ✓ عرض نتيجة القياس على العمال المعنيين، وتوضيح طريقة القياس (صفحة 31).

ثانيا: طرق (مؤشرات) قياس الكفاءة الإنتاجية:

يعتمد قياس الكفاءة الإنتاجية على مؤشرين اثنين هما: مؤشر التكاليف ومؤشر الإنتاجية والذي يعد الأهم في هذه الدراسة. حيث تعتبر الإنتاجية المؤشر الذي يتيح للمنظمات تحديد مدى استفادتها من عناصر الإنتاج، إذ تعد الأسلوب الأمثل والوسيلة الفعالة في قياس كفاءة الوحدات الإنتاجية وذلك بالمقارنة فيما بين تلك الوحدات أو عن طريق تحديد مستوى معين لكل وحدة لتقارن على أساسه ومن ثم معرفة التغير الحاصل في كل وحدة مقارنة بما كانت عليه سابقا (العلي، 2010، صفحة 246)، والمقصود هنا بالمؤشر "تلك المعدلات التي تستخدمها إدارة المنظمة للتعرف على حقائق موقفها الإنتاجي كنتيجة لتفاعل عمليات الأداء المختلفة، التي أنجزتها عناصر العملية الإنتاجية وفق الإمكانيات المتاحة" (بن عودة، 2017، صفحة 6).

وتنقسم مؤشرات الإنتاجية المستعملة في قياس الكفاءة الإنتاجية إلى نوعين:

- مؤشر الإنتاجية الكلية
- مؤشرات الإنتاجية الجزئية.

أ) مؤشر الإنتاجية الكلية:

يقيس العلاقة بين الناتج النهائي من جهة، وعناصر الإنتاج مجتمعة والتي استخدمت في العملية الإنتاجية من جهة ثانية (بوخنم و علي موسى، 2011، صفحة 5)، ويعبر عنه بالعلاقة التالية (النوري، محمد، و حسن، 2006، صفحة 84):

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \frac{\text{الناتج}}{\text{رأس المال + المواد + العمل}}$$

ب) مؤشرات الإنتاجية الجزئية:

تقيس العلاقة بين الناتج النهائي من ناحية وعنصر واحد من عناصر الإنتاج المستخدمة (بوخنم و علي موسى، 2011، صفحة 5)، ويعبر عنها بالعلاقة التالية (النوري، محمد، و حسن، 2006، صفحة 85):

$$\frac{\text{الناتج}}{\text{عامل (عنصر) من عوامل الانتاج}} = \text{الانتاجية الجزئية}$$

حسب العلي (2010) تلجأ أغلب المنظمات إلى قياس الكفاءة الإنتاجية الجزئية كون قياس الكفاءة الإنتاجية الكلية أمر في غاية الصعوبة وهذا راجع إلى المشاكل التي تواجهها من الناحية الإحصائية وكذا المنهجية (صفحة 246).

وفي ما يلي سيتم التطرق إلى طرق قياس أحد عوامل الكفاءة الإنتاجية الجزئية ألا وهو الكفاءة الإنتاجية للعامل باعتبارها العنصر المتعلق بالدراسة. وفقاً لما يراه فلاحى والبشير (2017، صفحة 31) فإن قياس الكفاءة الإنتاجية للعاملين يعتمد على ثلاثة طرق وهي:

الطريقة الأولى

$$\text{انتاجية العامل} = \frac{\text{قيمة الانتاج الكلي (عدد الوحدات المنتجة)}}{\text{عدد العاملين}}$$

الطريقة الثانية

$$\text{انتاجية العامل} = \frac{\text{قيمة الانتاج الكلي (عدد الوحدات المنتجة)}}{\text{عدد ساعات العمل}}$$

الطريقة الثالثة

$$\text{انتاجية العامل} = \frac{\text{قيمة الانتاج الكلي (عدد الوحدات المنتجة)}}{\text{اجمالي الأجور}}$$

ثالثا: صعوبات قياس الكفاءة الإنتاجية:

إن قياس الكفاءة الإنتاجية للعاملين يواجه العديد من الصعوبات والمشاكل، ومن بين أكثر تلك المشاكل التي تواجه عملية قياسها ما تطرقت إليها خميس (2018) والمتمثلة في:

أ) مشكلة اختيار فئة قوة العمل:

تعتبر عملية اختيار العاملين الواجب إخضاعهم للقياس هي المشكلة الأصعب، لذا فقد وجب على المنظمة الدراسة الدقيقة لفئات العمل لضمان التوصل إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية، ويمكن تصنيف أساس هذه المشكلة في نقطتين:

أ-1) عملية الاختيار في حد ذاتها: تتمثل الصعوبة هنا في تحديد ما إذا كان يجب الأخذ بعين الاعتبار جميع القوى العاملة القادرة سواء العاملة أو العاطلة، أو الأخذ بعين الاعتبار القوى العاملة الموظفة.

أ-2) على مستوى المشروع: صعوبة تحديد ما إذا كانت عملية القياس تتم على الأفراد العاملين على مستوى العمليات الإنتاجية فقط أم تشمل حتى الأفراد العاملين في الخدمات والإدارة.

ب) مشكلة تعدد أصناف العمل:

يواجه هذه المشكلة الشخص القائم بعملية القياس وهي تتعلق بكيفية التأليف بين ساعات العمل المبذولة من طرف العاملين على مستوى كل الأصناف وذلك يرجع لاختلاف نوعية العمل المطلوب من حيث: المهارة، العمر، الجنس، مستوى التعليم والتي تمثل بدورها عناصر ذات تأثير مباشر على الإنتاجية.

ج) مشكلة وحدة قياس العمل:

تتمثل هذه المشكلة في صعوبة اختيار وحدة قياس العمل المناسبة، نظرا لوجود عدة وحدات قياس تتمثل في:

- ساعات العمل الفعلية المبذولة في العملية الإنتاجية (عامل/ الساعة).
- حضور العامل إلى مكان العمل بغض النظر عما إذا مارس العمل فعلا أو لم يمارسه (عامل/ اليوم).
- كافة العمال المدرجين ضمن قوائم الأجور بغض النظر عما إذا كانوا حاضرين أم غائبين بسبب (عامل/ شهر أو السنة) (صفحة 273).

ويضيف "عاطف محمد عبيد" في ما ورد في دراسة التوم (2011) عدة صعوبات تتعلق بقياس الكفاءة الإنتاجية للعاملين، هي:

أ) صعوبة قياس الناتج:

تتمثل صعوبات قياس الناتج في:

أ-1) صعوبة قياس ناتج أقسام الخدمات: يكون القياس ممكنا في كل قسم من الأقسام طالما أن كل قسم يتسلم كمية معينة من المستلزمات أو السلع غير كاملة الصنع ليجري عليها بعض العمليات الإنتاجية، غير أن الناتج في بعض الأقسام قد يكون غير قابل للقياس، فناتج أقسام إدارة الموارد البشرية، البحوث، المخازن، الأرشيف، وغيرها من أقسام الخدمات، يتعذر قياسه سواء كان (كما أو نقدا)، وحتى لو أمكن إجراء القياس فقد لا تعبر النتيجة عن الجهد الذي بذل في التوصل إليها.

أ-2) اختلاف البيانات المتاحة عن الناتج من فترة إلى أخرى: قد تختلف البيانات المتاحة عن الناتج من فترة إلى أخرى نتيجة اختلاف وحدات القياس، أو اختلاف مواصفات الناتج، أو اختلاف التعريف الموضوع للناتج.

ب) صعوبات قياس الجهد المبذول لتحقيق الإنتاج: إن قياس الإنتاجية يعني تحديد الناتج بواسطة العامل في المتوسط، وبالتالي كان الرقم الذي وضع في المقام هو عدد العمال، ولكن هناك اختلاف في تحديد المقصود بعدد العمال، فالبعض يرى أن نستخدم في قياس الإنتاجية عدد العمال مباشرة على الآلات في الأقسام الإنتاجية، ويرى فريق آخر أن الاقتصار على العمالة المباشرة ينكر دور العاملين في وحدات الخدمات المرتبطة بالصيانة والنقل ودور المشرفين ثم دور العاملين في وحدات الخدمات العامة كالشراء والشؤون المالية... الخ في تحقيق الإنتاج (الصفحات 206-207).

4.2.1.2. التدريب وعلاقته بالكفاءة الإنتاجية للعاملين

من الناحية النظرية أكد العديد من رواد الإدارة وجود علاقة ارتباط وتأثير بين التدريب والكفاءة الإنتاجية للعاملين، ويمكن توضيح ذلك في العناصر التالية:

أولاً: دور إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين:

تلعب إدارة الموارد البشرية في المنظمة دورا بارزا في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين عن طريق ممارستها المختلفة، وقد أشار الغوطي (2017) إلى أن ذلك الدور يتمثل في ثلاثة عناصر رئيسية، هي:

أ) إستراتيجية التعيين: وتهدف إلى توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وهي تتضمن استراتيجيات فرعية منها: إستراتيجية الاستقطاب، وإستراتيجية الاختيار.

الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

تصبح هذه الاستراتيجيات مصدرا للكفاءة الإنتاجية للعاملين إذا كانت عملية الاستقطاب والاختيار سليمة وقائمة على درجة عالية من الدقة والموضوعية ما يضمن أن كل فرد تم استقطابه واختياره يشغل الوظيفة المناسبة له من أجل القيام بعمله على أكمل وجه.

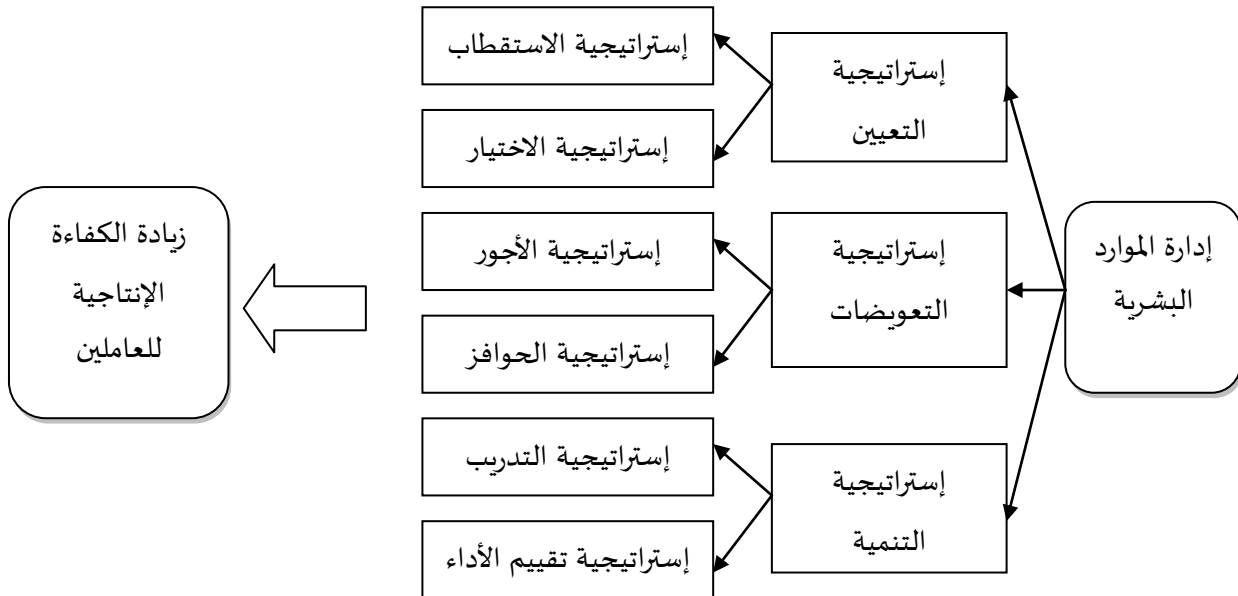
(ب) إستراتيجية التعويضات: وهو نشاط يخص الأفراد العاملين في المؤسسة، ويتضمن استراتيجيات فرعية منها: إستراتيجية الأجور، وإستراتيجية الحوافز.

وتعد هذه الاستراتيجيات مصدرا للكفاءة الإنتاجية للعاملين باعتبار أن استخدام المنظمة لنظام تعويضات مناسب وعادل ومنتظم يتلائم مع طبيعة العمل سيؤدي حتما إلى زيادة ارتباط العامل بالعمل وبالمنظمة.

(ج) إستراتيجية التنمية: ومن أهم استراتيجياتها الفرعية: إستراتيجية التدريب، وإستراتيجية تقييم الأداء. تعتبر كل من إستراتيجية التدريب وإستراتيجية تقييم الأداء من أهم العوامل التي تؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ أنها تساعد على بناء قوة بشرية منتجة حيث أن زيادة التدريب تزيد من إنتاجية العاملين وهو ما أثبتته دراسة (Dearden, 2005)، كما أكدت دراسة (سيناوي وآخرون، 2015) على وجود علاقة ارتباط قوية بين جودة التدريب وتقييم الأداء وبين أداء العاملين (الصفحات 45-46).

والشكل رقم (11) الموالي يعطي ملخصا عن دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

الشكل رقم (11): دور إدارة الموارد البشرية في زيادة الكفاءة



المصدر: (الغوطي، 2017، صفحة 47)

ثانيا: علاقة التدريب بالكفاءة الإنتاجية للعاملين:

أشار عودة (2015) إلى مقولة "Jeffrey Pfeffer" الواردة في كتابه "الموارد البشرية كقوة تنافسية 1994" والتي مفادها " لا إثماء أو إنتاج بدون تدريب"، وقد أكدت العديد من البحوث والدراسات الدور البارز الذي يلعبه التعليم والتدريب، حيث يساهمان بما نسبته ستة وعشرون في المائة من الإنتاجية وقد تصل هذه النسبة حتى خمسة وخمسون في المائة. كما أن العديد من المنظمات تطمح بشكل كبير إلى تحقيق التنمية وهو ما يعتمد بدرجة كبيرة على قوة ونوعية وجودة البرامج التدريبية المقدمة للعاملين. وبالتالي فإن التعليم والتدريب يؤديان إلى زيادة الإنتاجية ومن ثم تحقيق التنمية ومنه زيادة القوة التنافسية للمنظمة، وهذا ما يدل على المستوى العالي من الكفاءة الإنتاجية (صفحة 36).

إن سعي المنظمات لتحقيق التنمية والارتقاء بجودة خدماتها ومنتجاتها يلزمه توفر قوة بشرية مؤهلة وذات كفاءة إنتاجية عالية، هذا يستدعي منها الاهتمام والتركيز على التدريب المستمر للموارد البشرية والالتزام بالمناهج والبرامج التدريبية، ما يعمل على تغيير معارف ومهارات الفرد وقدراته الفنية الملائمة للاحتياجات الحالية والمواكبة للاحتياجات المستقبلية في ضوء متطلبات العمل إلي يقوم به ومتطلباته وتطلعاته المستقبلية لدوره (صفحة 37).

ثالثا: المدخل النظرية لدراسة الاستثمار في تدريب الموارد البشرية والكفاءة الإنتاجية:

تطورت الإدارة والمفاهيم معا وتلازمتا عبر الزمن كونهما صنيع تاريخ المجتمعات والأمكنة التي ولدت بها، وفي هذا الصدد سنحاول أن نستعرض أهم المبادئ والأفكار التي جاء بها رواد الإدارة ذات العلاقة بالتدريب والكفاءة الإنتاجية (بوحنان و قيرة، 2016، صفحة 91). والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (09): المدخل النظرية لدراسة الاستثمار في التدريب والكفاءة الإنتاجية

النظرية	مضمونها
النظرية البيروقراطية	تنظر للمنظمة على أنها نموذج بيروقراطي له مواصفات معينة منها: تعيين الأفراد على أساس القدرة والكفاءة والخبرة المهنية، الأمن الوظيفي وذلك ما يتحقق من خلال رفع الكفاءة الفنية للأفراد وزيادة رغبتهم في العمل، خلق سبل الرقابة على الأداء، استخدام أساليب عقلانية في زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
نظرية الإدارة العلمية	اعتمدت على الأساليب العلمية في دراسة الحركة والزمن، وتتفق مع النظرية البيروقراطية من حيث الرشد في أداء الأفراد والاهتمام بالجانب المادي فقط والمتمثل في تحقيق الكفاءة الإنتاجية ولهذه النظرية عدة افتراضات ذات الصلة بالاستثمار في الموارد البشرية هي: تقسيم العمل بناء على التخصص، تحديد معايير علمية لظروف العمل وعلاقتها بالإنتاج، اعتماد أسلوب الحركة والزمن معيار لقياس الكفاءة في الأداء وتقليل ضياع الجهد الإنتاجي.

الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

<p>ركزت على العمليات الداخلية في المنظمة والجوانب الفيزيولوجية للعمل، وقامت على فرضية أساسها أن كفاءة المنظمة تعتمد على كفاءة المدير، وأهم ما جاءت به هو تحديد المبادئ الأساسية لتحقيق الكفاءة الإنتاجية منها: التدريب، التخصص الوظيفي، العدالة في التعامل...</p>	<p>نظرية التقسيمات الإدارية</p>
<p>حددت المبادئ التي تحقق الكفاءة الإنتاجية ومن بينها: البحث في أثر الحوافز في زيادة إنتاجية الفرد والجماعة، الاهتمام بالقيادة الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات، البحث في كيفية خلق التكامل والتفاعل بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، أثر جماعة العمل في إنتاجية العمل وفي تحقيق الأهداف التنظيمية وتطويرها.</p>	<p>مدرسة العلاقات الإنسانية</p>
<p>تعتبر المنظمة زاوية ديناميكية لقيام علاقات تفاعلية بين الأفراد والعمل، حيث افترضت بأن تحقيق الدوافع الفردية للعاملين من شأنه أن يساهم في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، ودعا رواد النظرية إلى تحقيق الانسجام بين العاملين والاستفادة المثلى من قدراتهم للوصول إلى الإنتاج المرغوب.</p>	<p>نظرية سلم الحاجات</p>
<p>تعتبر المنظمة نظام مفتوح يتميز بالتكامل والتفاعل بين أجزائه لضمان البقاء والنمو وهو ما يعتمد على الطاقة الإنتاجية لتلك الأجزاء، وحددت النظرية مكونات العملية الإدارية وهي: المدخلات، المخرجات، الأنشطة والعمليات، البيئة الداخلية والخارجية، التغذية العكسية. وهذه المكونات تساعد على تصحيح الانحرافات ومنه الفاعلية في تحقيق الأهداف.</p>	<p>نظرية المنظومات المفتوحة</p>
<p>وفقا لهذه النظرية فإن الإنتاجية تتأثر بالفروقات الفردية بين العاملين والتي عرفت فيما بعد بمصطلح رأس المال البشري، وهي تقوم على جملة من المبادئ المساهمة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية وهي: الاستثمار الجيد والصحيح للموارد البشرية يزيد من الإنتاجية، توجيه السياسات وفقا لما يحقق الإشباع للفرد من الناحية النفسية والاقتصادية، توفير مناخ عمل مشجع لتنمية مهارات الأفراد واستغلالها بكفاءة، الموازنة بين أهداف الفرد والمنظمة عند تصميم وتنفيذ برامج الموارد البشرية، التكامل بين الأفراد والمنظمة لتحقيق النجاح.</p>	<p>مدخل الموارد البشرية</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع التالي: (بوخنان و قيرة، 2016، الصفحات 91-94)

2.2. الدراسات السابقة:

بغرض تدعيم وإثراء هذه الدراسة وبيان أهميتها والإضافة التي ستقدمها تم الاستعانة بعدة دراسات سابقة عربية وأخرى أجنبية والتي تمحورت حول موضوع الدراسة الحالية أو أحد متغيراتها، وفي ما يلي عرض لأهم ما جاء في تلك الدراسات، ومن ثم التعقيب عليها من خلال مقارنتها بما ورد في الدراسة الحالية.

1.2.2. الدراسات العربية:

تناولت العديد من الدراسات العربية السابقة موضوع الدراسة الحالية، ومن بين تلك الدراسات ما يلي:

أولاً: دراسة (سني، عتيق، و بن نحي، 2019) بعنوان:

"أثر التدريب بأبعاده على أداء الموارد البشرية ودور الجنس في العلاقة بينهما باستخدام منهجية " **Advanced**

PLS (دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي شركة اتصالات الجزائر لولاية سعيدة)"

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين التدريب بأبعاده المتمثلة في (الأثر والتعيين، الاحتياجات التدريبية، البرامج التدريبية) وأداء الموارد البشرية، أما من الناحية العملية فقد هدفت إلى محاولة معرفة ذلك الأثر من خلال تحليل أبعاد التدريب وأداء الموارد البشرية، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان حيث وزع على عينة حجمها 80 عامل. خلصت هذه الدراسة إلى وجود الأثر والتعيين، الاحتياجات التدريبية، والبرامج التدريبية في المؤسسة محل الدراسة وهو ما عبر عنه المبحوثين، وبذلك فقد تم التوصل إلى أن هذه الأبعاد هي أبعاد أساسية في عملية التدريب باعتبار التدريب محصلة عن تلك الأبعاد، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية موجبة بين التدريب وأداء الموارد البشرية، وعدم وجود فروق معنوية لأثر التدريب على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: دراسة (عبد القادر و عارف، 2018) بعنوان:

"التدريب ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين (دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مصرفي دجلة

والفرات وكردستان في السلیمانية)".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى وفاعلية التدريب في المصارف المبحوثة ومدى اهتمامها بالكفاءة الإنتاجية للعاملين فيها إضافة إلى التأكد من طبيعة العلاقة والتأثير بين التدريب والكفاءة الإنتاجية للعاملين، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان حيث وزع على عينة حجمها 30 عامل.

خلصت هذه الدراسة إلى وجود اهتمام كبير من طرف المصارف المبحوثة بتدريب العاملين فيها والحرص على تنوع مؤهلاتهم العلمية، في حين أن اهتمامها بالكفاءة الإنتاجية للعاملين وبالتقويم المستمر لها ضعيف، كما تمنح

المصارف المبحوثة المكافآت للعاملين المتميزون بكفاءة إنتاجية عالية، كما أفضت إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين التدريب والكفاءة الإنتاجية للعاملين.

ثالثا: دراسة (بيجي، 2018) بعنوان:

"أثر التدريب على الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين بشركة سيقا للجلال من فترة 2000-2010".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب على الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين بشركة سيقا للجلال من (2000-2010) ومعرفة العقبات التي تتعرض مسار التدريب ومن ثم اقتراح الحلول لمعالجتها، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان حيث وزع على عينة حجمها 70 عامل.

خلصت هذه الدراسة إلى أن التدريب يساهم في تنمية مهارات وقدرات العاملين وتغيير سلوكياتهم ما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، زيادة الرضا الوظيفي، الاحتفاظ بالكوادر البشرية، كما توصلت إلى وجود قصور في تخطيط التدريب وتقييمه نظرا لنقص الوعي بالمشكلات التدريبية وللاعتقاد السائد بأن التدريب دائما ما يكون مفيد، أيضا من بين ما توصلت إليه هو أن الاحتياجات التدريبية تختلف باختلاف الوظائف من حيث كونها إشرافية أو غير إشرافية والتحليل السليم لتلك الاحتياجات يقوم على تحليل التنظيم والعمل والأفراد.

رابعا: دراسة (أبو نصيب و النور، 2012) بعنوان:

"جودة التدريب وأثره في رفع الكفاءة الإنتاجية بالشركات الصناعية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر جودة البرامج التدريبية في رفع الكفاءة الإنتاجية بالشركات الصناعية، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان حيث وزع على عينة حجمها 150 عامل.

خلصت هذه الدراسة إلى أن البرامج التدريبية المقدمة للعاملين تساعد على زيادة الأداء الكلي للعاملين ورفع كفاءتهم الإنتاجية والفنية وتقليل الأخطاء الفنية للفرد مما يؤدي بدوره إلى تقليل مستويات العبء الإشرافي، وأن تقييم تلك البرامج يساعد الإدارة على رفع مستوى الأداء المتوقع.

2.2.2. الدراسات الأجنبية:

من بين الدراسات الأجنبية التي تطرقت لموضوع الدراسة الحالية نجد الدراسات التالية:

أولا: دراسة (Salah, 2016) بعنوان

The impact of training and development on employees performance and productivity

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التدريب والتطوير وعلاقة ذلك بأداء الموظفين والإنتاجية في

شركات النقل الأردنية الخاصة، وتمثلت أداة الدراسة في استبيانين: الأول استهدف العمال بعينة حجمها 188 عامل، والثاني استهدف السكان بعينة حجمها 420 شخص.

خلصت هذه الدراسة إلى أن التدريب والتطوير لهما علاقة وتأثير إيجابيين على أداء العاملين وإنتاجيتهم حيث أن برامج التدريب وخطط التطوير تؤدي إلى زيادة الإنتاجية والجودة كما تسمح بالحفاظ على القوى العاملة وتحقيق التميز وتشجع العاملين على إجراء تقييم ذاتي وتحديد احتياجاتهم، كما توصلت إلى أن التدريب أثناء العمل فعال لأنه يوفر الوقت والتكلفة وأن الاختلاف في أساليب التدريب والتطوير مفيدة للعاملين وللمؤسسة بالإضافة إلى ذلك استنتج الباحث أنه يجب على الإدارة العليا تحديد برامج التدريب والتطوير ومن ثم ترك المجال للموظفين لترجمة مهاراتهم المكتسبة من البرامج إلى مبادرات وأعمال مفيدة للمؤسسة.

ثانيا: دراسة (Fejoh & Faniran, 2016) بعنوان:

Impact of In-Service Training and Staff Development on Workers' Job Performance and Optimal Productivity in Public Secondary Schools in Osun State, Nigeria

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم آثار التدريب والتطوير أثناء الخدمة على أداء العاملين بالمدارس وإنتاجيتهم الوظيفية المثلى وتقييم الأثر المركب والنسيبي بين التدريب والتطوير وأداء العاملين وإنتاجيتهم، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان حيث وزع على عينة حجمها 134 عامل.

خلصت هذه الدراسة إلى أن التدريب والتطوير أثناء الخدمة لهما تأثير ضئيل على إنتاجية العاملين وأدائهم وذلك للافتقار إلى البرامج التدريبية المناسبة في المدارس وقلة التدريب ووجود إفراط في الإشراف على العاملين في المدارس وعدم السماح للمرؤوسين بتجربة أفكارهم، ومن بين ما تم التوصل إليه أيضا وهو عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية على تنمية العاملين وإنتاجية العمل المثلى وذلك لعدم توفر طاقم عمل جيد لتصميم برامج التنمية.

ثالثا: دراسة (Halidu & Salihu, 2015) بعنوان:

The Impact Of Training And Development On Workers' Productivity In Some Selected Nigerian Universitie

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدريب والتطوير على إنتاجية العمال من خلال الصندوق الاستثماري للتعليم العالي، وتمثلت أداة الدراسة في الملاحظة، وتم أخذ عينات عشوائية مختلفة من 10 جامعات نيجيرية.

خلصت هذه الدراسة إلى أن تدريب الموظفين الأكاديميين وتطويرهم أداة فعالة لزيادة إنتاجية الموظف في الأوساط الأكاديمية وأنه لا يمكن للموظفين الأكاديميين العمل بفاعلية إلا إذا حصلوا على التدريب المناسب والمطلوب للوظيفة، إذ أن التدريب المرتبط بالعمل يرتبط بشكل كبير بإنتاجية الموظف العالية.

رابعاً: دراسة (Andries & Jan, 2011) بعنوان:

The Effects of Training on Own and Co-Worker Productivity : Evidence from a Field Experiment

هدفت الدراسة إلى تحليل آثار التدريب المرتبط بالعمل على إنتاجية العمال، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان حيث وزع على عينة حجها 179 عاملاً.

خلصت هذه الدراسة إلى أن أداء العمال تحسن بنسبة 10% بعد الحصول على التدريب، كما أن أثر التدريب على الإنتاجية أكبر من العائدات المقاسة بأجور العمال، وللتدريب أثر إيجابي على العمال المدربين وغير المدربين من خلال انتشار المعرفة وتشاركها فيما بينهم ما يزيد من إنتاجيتهم.

خامساً: دراسة (Lorraine, Howard, & John, 2005) بعنوان:

The Impact of Training on Productivity and Wages: Evidence from British Panel Data

هدفت الدراسة إلى فحص مسألة تأثير التدريب في القطاع الخاص على الأجور والإنتاجية بدلاً من استخدام الأجور كمقياس للإنتاجية، وتمثلت أداة الدراسة في الملاحظة.

خلصت هذه الدراسة إلى أن التدريب يزيد من إنتاجية الموظفين بنسبة 0.6% تقريباً في حين يزيد من الأجور بنسبة 0.3%، وأن آثار التدريب على الإنتاجية حوالي ضعف آثاره على الأجور.

3.2.2. مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة والنموذج النظري للدراسة

يشمل هذا الجانب عنصرين هما: التعقيب على الدراسات السابقة، وتحديد النموذج النظري للدراسة الحالية.

1.3.2.2. مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

قصد تحديد القيمة المضافة للدراسة الحالية وما يميزها عن غيرها من الدراسات السابقة سيتم في ما يلي التعقيب على تلك الدراسات بتوضيح أوجه التشابه وكذا أوجه الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

أولاً: أوجه التشابه

تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة كل من (أبو نصيب و النور، 2012)، (عبد القادر و عارف، 2018)، (يحيى، 2018)، (Lorraine, Howard, & John, 2005)، (Salah, (Halidu & Salihu, 2015)، (Andries & Jan, 2011)، (2016)، من حيث الهدف الرئيسي للدراسة ألا وهو معرفة دور التدريب في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين بمعنى تحليل ودراسة آثاره عليها للتأكد من طبيعة العلاقة بينهما، وبالنسبة لنتائج هذه الدراسات فقد أكدت جميعها على أن التدريب يؤدي إلى الرفع من الكفاءة الإنتاجية للعاملين. أما عن دراسة (سبي،

عتيق، و بن نحي، 2019) فقد اتفقت مع الدراسة الحالية من حيث أبعاد المتغير المستقل وهي (الأثر والتعيين، الاحتياجات التدريبية، البرامج التدريبية) وأكدت نتائجها على أن التدريب محصلة لهذه الأبعاد، كما يكمن الشبه بين الدراسة الحالية وجميع الدراسات السابقة من حيث أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان ما عدا دراسة (Halidu & Salihu, 2015) ، ودراسة (Lorraine, Howard, & John, 2005) المعتمدين على الملاحظة كأداة للدراسة.

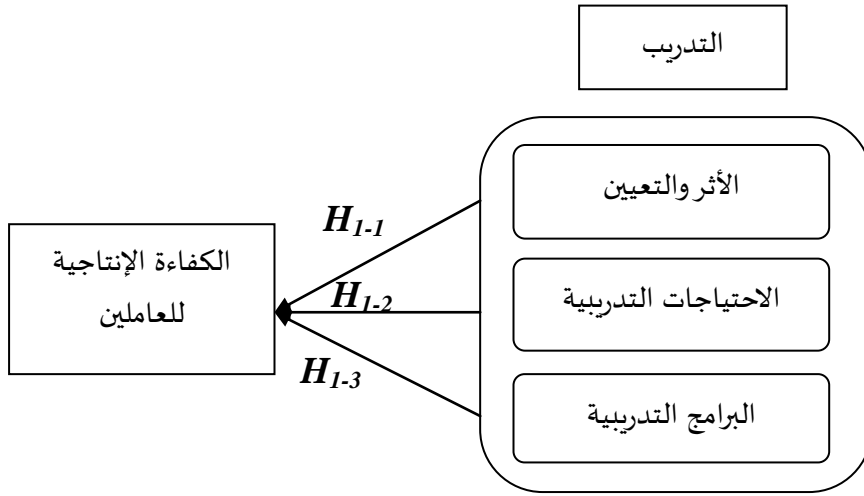
ثانيا: أوجه الاختلاف

اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث تطبيق الدراسة في بيئات مختلفة وفي مجالات زمنية مختلفة، بالإضافة إلى وجود تباين في أبعاد التدريب حيث تناولت الدراسة الحالية التدريب من ثلاث أبعاد هي (الأثر والتعيين، الاحتياجات التدريبية، البرامج التدريبية) في حين أن الدراسات السابقة تطرقت للتدريب كمحور عام وشامل ما عدا دراسة (ستي، عتيق، و بن نحي، 2019)، أما عن محور الكفاءة الإنتاجية للعاملين فقد كان الاختلاف مع دراسة (يحيى، 2018) التي عالجت الكفاءة الإنتاجية للعاملين من ثلاثة أبعاد تمثلت في العوامل المؤثرة عليها وهي (الإشراف الجيد، الاستغلال الأمثل للوقت، الراتب المغربي) في حين تطرقت إليها الدراسة الحالية بصفة عامة، كما يلاحظ وجود اختلاف من حيث الهدف مع دراسة (Fejoh & Faniran, 2016) التي هدفت إلى تقييم آثار التدريب المطبق أثناء العمل تحديدا على إنتاجية العاملين، أما عن دراسة كل من (Lorraine, Howard, & John, 2005)، (Salah, 2016)، فقد اختلفت مع الدراسة الحالية من حيث القطاع المستهدف، ما عدا دراسة (ستي، عتيق، و بن نحي، 2019) التي اختلفت عن الدراسة الحالية من حيث الهدف والمتغير التابع.

2.3.2.2. النموذج النظري للدراسة:

استكمالا لما جاءت به الدراسات السابقة وفي محاولة لتناول موضوع الدراسة بشكل أكثر تفصيلا والتحقق من مدى صحة وتطابق نتائج الدراسات السابقة مع نتائج الدراسة الحالية وواقعها في الجزائر، وبغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة فرضيتها فقد تم تصميم نموذج الدراسة الحالية (أنظر الشكل رقم 12) وذلك انطلاقا من الربط بين نماذج الدراسات السابقة وهو ما يميز الدراسة الحالية عن تلك الدراسات.

الشكل رقم (12): النموذج النظري للدراسة الحالية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

من خلال هذا النموذج نطرح الفرضية الرئيسية للدراسة والتي مفادها:

"يؤدي التدريب دور ايجابي في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين"

ومن خلال الأدبيات النظرية والدراسات السابقة نطرح الفرضيات الفرعية التالية:

H_{1-1} : يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للأثر والتعيين في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

H_{1-2} : يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للاحتياجات التدريبية في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

H_{1-3} : يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للبرامج التدريبية في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

خلاصة:

تم في هذا الجزء عرض أهم المفاهيم العامة النظرية حول التدريب والكفاءة الإنتاجية للعاملين، حيث شمل ماهية التدريب وعناصره ومراحل العملية التدريبية وماهية الكفاءة الإنتاجية للعاملين والعوامل المؤثرة عليها ومن ثم الربط بين المتغيرين نظريا من خلال تناول العلاقة بين التدريب والكفاءة الإنتاجية للعاملين. كما تم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية والمتعلقة بموضوع هذه الدراسة حيث حددت فيها أوجه التشابه والاختلاف بينها وأهم ما يميز الدراسة الحالية عن تلك الدراسات.

3. الدراسة التطبيقية

تمهيد:

سيتم في هذا الجزء تحديد الإطار المنهجي للدراسة قصد التعرف على الطريقة والأدوات المعتمدة في الجانب الميداني لهذه الدراسة وكافة خطواتها، وصولاً إلى عرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها باستعمال المعالجات الإحصائية المناسبة ومن ثم تفسير تلك النتائج، وذلك بغرض اختبار صحة فرضيات الدراسة المبنية سابقاً والمستمدة أساساً من النموذج النظري للدراسة والذي نحاول من خلاله معرفة وتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة للدراسة المتمثلة في الأثر والتعيين، الاحتياجات التدريبية، البرامج التدريبية والمتغير التابع الكفاءة الإنتاجية للعاملين محل الدراسة.

1.3. الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سيتم ضمن هذا الإطار التطرق إلى جانبين أساسيين وذلك وفقا للترتيب التالي:

- الجانب الأول: خصص للتعريف بالطريقة المتبعة في بناء الدراسة.
- الجانب الثاني: يتضمن تحديد الأدوات والبرامج وكذا الأساليب الإحصائية المتبعة في المعالجة الإحصائية للدراسة.

1.1.3. الطريقة المستخدمة في الدراسة

يتناول هذا الجانب الطريقة المتبعة في الدراسة والتي تتضمن التعريف بمجتمع الدراسة والعينة المختارة منه، كما يتضمن التعريف بمتغيرات الدراسة ومصادر البيانات.

1.1.1.3. مجتمع وعينة الدراسة

تستلزم هذه الدراسة كغيرها من الدراسات وجود مجتمع وعينة محددين لتطبيق الدراسة عليها، وقد تمثل مجتمع وعينة الدراسة الحالية في:

أولاً: مجتمع الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور التدريب في الرفع من الكفاءة الإنتاجية للعاملين وبغرض تحقيق هذا الهدف تم اختيار مجتمع للدراسة والذي يمكن تعريفه بجميع العناصر المتعلقة بالظاهرة المدروسة، حيث يتكون المجتمع المختار لتطبيق هذه الدراسة من كل العاملين بشركة الكهرباء والطاقات المتجددة بولاية إليزي والمقدر عددهم بـ 80 عامل.

ثانياً: عينة الدراسة

تعرف عينة الدراسة بأنها المجموعة الجزئية من أفراد المجتمع الكلي للدراسة والتي يتم إجراء الدراسة عليها فعليا للتمكن من تعميم نتائجها على باقي أفراد المجتمع الكلي الذي أخذت منه. فالنسبة للدراسة الحالية فقد اقتصر إجرائها على عينة مكونة من 40 عامل في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة بولاية إليزي، حيث تم اختيارهم بصفة عشوائية.

والجدول رقم (10) أدناه يوضح حجم العينة التي تم اختيارها للدراسة وكذا نسبتها من المجتمع الكلي الذي أخذت منه.

الجدول رقم (10): عينة الدراسة

حجم مجتمع الدراسة	حجم عينة الدراسة	نسبة العينة من المجتمع
80 عامل	40 عامل	50%

المصدر: من إعداد الطالبة

2.1.1.3. متغيرات الدراسة ومصادر البيانات

سيتم ضمن هذا العنصر التطرق إلى التعريف بمتغيرات الدراسة، إضافة إلى عرض مصادر البيانات التي تم الاعتماد عليها في بناء الدراسة.

أولاً: التعريف بمتغيرات الدراسة

شملت الدراسة الحالية عدة متغيرات والتي تم اختيارها بناءً على ما تناولته بعض الدراسات السابقة، وتمثل هذه المتغيرات في:

(أ) المتغير التابع: ويتمثل في الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

(ب) المتغير المستقل: وهو التدريب ممثلاً بأبعاده الثلاثة كمتغيرات مستقلة وهي:

- الأثر والتعيين.

- الاحتياجات التدريبية.

- البرامج التدريبية.

ثانياً: مصادر البيانات

بغرض جمع البيانات اللازمة للدراسة تم اللجوء إلى استعمال عدة مصادر مختلفة أولية وأخرى ثانوية، وهي تتمثل

في ما يلي:

أ) المصادر الأولية:

تتعلق المصادر الأولية المعتمدة في الدراسة بالجانب العملي، وهي تتمثل في:

الاستبيان: فقصده الحصول على البيانات اللازمة للدراسة وجمعها من مصادرها الأولية تم توزيع استمارات استبيان على أفراد عينة الدراسة، ومن ثم تفرغها ومعالجتها باستخدام برنامج (SPSS V26) وبعض الأدوات الإحصائية للتوصل إلى نتائج الدراسة.

ب) المصادر الثانوية:

تتعلق المصادر الثانوية المعتمدة في الدراسة بالجانب النظري، وهي متمثلة في:

كل ما هو متوفر من مراجع متنوعة حول موضوع الدراسة سواءا كانت ذات صلة مباشرة أو غير مباشرة، حيث أنها شملت: المقالات العلمية العربية وأيضا الأجنبية، المؤتمرات العلمية، الكتب المطبوعة والالكترونية، بالإضافة إلى الأطروحات والرسائل العلمية المنشورة، وكذا الدراسات السابقة التي عاجلت نفس موضوع الدراسة أو إحدى جوانبه.

2.1.3. الأدوات والبرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

يتناول هذا الجانب عرض الأدوات والبرامج والأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة وهو يشمل قسمين، تم في القسم الأول التطرق إلى الأداة الرئيسية التي تم اعتمادها في جمع البيانات اللازمة للدراسة، أما القسم الثاني فقد تم فيه التعريف بالبرامج والأساليب التي استخدمت في معالجة الدراسة إحصائيا.

1.2.1.3. الأدوات المستعملة في الدراسة

سيتم ضمن هذا العنصر التعريف بالأداة التي تم اعتمادها لجمع بيانات الدراسة، بالإضافة إلى التعرف على كيفية إعدادها وما تحتويه من محاور كما سيتم التأكد من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

أولا: الاستبيان

تماشيا مع طبيعة الدراسة وأهدافها وكذا المنهج المتبع، فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة للدراسة، حيث تم تصميمه انطلاقا من المزج بين الاستبيانات المستخدمة في بعض من الدراسات السابقة وذلك من خلال استخلاص الأسئلة الأكثر ملائمة للدراسة الحالية لتنسجم مع فرضياتها وأهدافها.

تم إعداد أسئلة استمارة الاستبيان بناء على مقياس ليكارت (*Likert*) الخماسي كمعيار محدد لدرجة موافقة أو عدم موافقة أفراد العينة المبحوثة على الخيارات المحددة حول أسئلة الاستبيان، وقد تم إعطاء رمز لكل درجة من درجات سلم المقياس كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): ترميز مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الرمز	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

بعد تحديد وصياغة أسئلة الاستبيان تم توزيع 45 استمارة استبيان على أفراد عينة الدراسة عشوائيا، حيث استرجعت منها 42 استمارة، في ما استبعدت منها استمارتين غير صالحتين للتحليل وذلك نظرا لعدم اكتمال

الدراسة التطبيقية

الإجابات فيها وأيضاً تعدد الإجابات في السؤال الواحد، وبذلك فقد تم قبول 40 استمارة استبيان صالحة للدراسة والتحليل، وهو ما يتبين في الجدول أدناه.

الجدول رقم (12): تصنيف الاستبيانات

الاستبيانات المقبولة		الاستبيانات المستبعدة		الاستبيانات المسترجعة		الاستبيانات الموزعة	
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
89 %	40	4 %	2	93 %	42	100	45

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانياً: محاور الاستبيان

يحتوي الاستبيان المعتمد في هذه الدراسة على ثلاثة (03) محاور أساسية، والتي يمكن تصنيفها ضمن قسمين

كالتالي:

القسم الأول: يشمل محورين يتعلقان بمتغيرات الدراسة (المحور الأول والثاني) بحيث يتضمن كل محور مجموعة من الأسئلة.

القسم الثاني: وهو يشمل محور واحد (المحور الثالث) والذي تم تخصيصه للبيانات الشخصية (المعلومات الخاصة) لأفراد العينة المبحوثة.

ويمكن توضيح ذلك التقسيم على النحو التالي:

أ) المحور الأول: خصص للمتغير المستقل التدريب والمعبر عنه بثلاثة أبعاد، ويتكون هذا المحور من ثلاثة عشرة (13) سؤال مقسمة وفقاً للأبعاد بالشكل التالي:

- البعد الأول: الأثر والتعيين ويتضمن خمسة (05) أسئلة.
- البعد الثاني: الاحتياجات التدريبية ويتضمن أربعة (04) أسئلة.
- البعد الثالث: البرامج التدريبية ويتضمن أربعة (04) أسئلة.

ب) المحور الثاني: خصص للمتغير التابع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، ويتكون من عشرة (10) أسئلة.

ج) المحور الثالث: خصص للمعلومات الخاصة للمبحوثين، ويتكون من خمسة (05) أسئلة معبر عنها بخمسة عناصر

تمثل في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، وأخيراً سنوات الخبرة المهنية.

والجدول رقم (13) أدناه يوضح أسئلة (فقرات) محاور الاستبيان مصنفة وفقاً لتبعية كل سؤال للمتغير، مع

الإشارة إلى مصدر كل سؤال.

الدراسة التطبيقية

الجدول رقم 13: فقرات الاستبيان ومصادرها

الدراسات السابقة التي أخذت منها فقرات الاستبيان	فقرات الاستبيان	المتغيرات
(سني و عتيق، 2018)	يتناسب العمل الذي تقوم به مع قدراتك ومؤهلاتك العلمية	الأثر والتعيين
	يتناسب العمل الذي تقوم به مع خبراتك العلمية	
	توزيع أعباء العمل مع فريق العمل الذي تعمل معه عادل	
	تحس بالرضا على العمل الذي تقوم به	
	تحس بالانسجام والاندماج مع العمل الذي تقومون به	الاحتياجات التدريبية
	يتم أدائك لوظائفك بسهولة	
	تؤهلك كفاءتك للقيام بمهام أعلى	
	تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات التدريب للموظف اعتمادا على نتائج تقييم الأداء	
	تحتاج للتدريب من أجل القيام بمهامك بشكل أفضل	
(سني، عتيق، و بن نحي، 2019)	تقوم المؤسسة بوضع تقييم الأداء عند تصميم البرامج التدريبية	البرامج التدريبية
	يساعدك البرنامج التدريبي الذي شاركت فيه على تطوير مهاراتك	
	تقوم المؤسسة بإعداد برامج تطوير تتماشى ومستجدات العمل	
	صمم البرنامج التدريبي بطريقة تتفق مع متطلبات العمل في المؤسسة	
(عبد القادر و عارف، 2018)	توجه المؤسسة العاملين لاستغلال الموارد المستخدمة استغلالاً أمثل	الكفاءة الإنتاجية للعاملين
	تحرص المؤسسة على تحقيق الاستفادة القصوى من عناصر الإنتاج	
	تهتم المؤسسة بتحديد إنتاجية العاملين	
	تحدد المؤسسة مواطن الضعف في أداء العاملين	
	تعمل المؤسسة باستمرار على تقييم كفاءة العاملين الإنتاجية	
	تطور المؤسسة قدرات العاملين لمعالجة الانخفاض في إنتاجيتهم	
	تمنح المؤسسة مكافآت للعاملين الذين يتمتعون بكفاءة إنتاجية عالية	
	تهيئ المؤسسة بيئة عمل مناسبة لزيادة كفاءة العاملين الإنتاجية	
	تعتبر المؤسسة الكفاءة الإنتاجية للعاملين أحد أهم عناصر الترقية في العمل	
تستخدم المؤسسة الأساليب المناسبة لقياس الكفاءة الإنتاجية للعاملين		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات التالية: (سني و عتيق، 2018)، (سني، عتيق، و بن نحي، 2019)، (عبد القادر

و عارف، 2018)

ثالثاً: صدق وثبات الاستبيان

قصد التأكد من مصداقية الاستبيان المعتمد في جمع بيانات الدراسة كمقياس لمتغيراتها، تم القيام بإجراء اختبار لقياس مدى ثبات فقراته وهو اختبار ألفا كرونباخ (α) (*Alpha Cronbach*)، ويشترط في هذا الاختبار أن تكون قيمة المعامل ألفا كرونباخ محصورة ما بين (0) و(1) على أن تكون أدنى قيمة دالة على وجود الثبات في الاستبيان هي القيمة 0.60، ذلك على اعتبار أنه كلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد (1) كلما زاد ثبات فقرات الاستبيان.

فالنسبة للدراسة الحالية فقد أظهرت النتائج المتحصل عليها والموضحة في الجدول رقم (14) أن قيمة المعامل ألفا كرونباخ (α) بالنسبة لمحور التدريب تساوي 0.873، أما بالنسبة لمحور الكفاءة الإنتاجية للعاملين فهي تساوي 0.736، في حين وجدت أنها تساوي 0.895 بالنسبة للاستبيان ككل، وهي قيم مقبولة كونها تفوق العتبة وهذا ما يشير إلى ثبات الاستبيان المعتمد في هذه الدراسة.

أما عن معامل صدق الاستبيان فهو المقياس الذي يمكن من خلاله التأكد من أن الاستبيان الذي تم اعتماده يتضمن أسئلة ملائمة وذات صلة بموضوع الدراسة، ويمكن الحصول على هذا المعامل عن طريق إدخال الجذر التربيعي على قيمة المعامل ألفا كرونباخ.

فالنسبة للدراسة الحالية فيشير الجدول رقم (14) إلى نتائج معامل صدق الاستبيان حيث يظهر أن قيمته بالنسبة لمحور التدريب تساوي 0.934، ومحور الكفاءة الإنتاجية للعاملين هي 0.857، في ما وجد أنه يساوي 0.946 بالنسبة للاستبيان ككل، وهذا ما يدل على الاتساق الداخلي لكافة أسئلة محاور استبيان الدراسة.

الجدول رقم (14): نتائج اختبار صدق و ثبات الاستبيان

معامل الصدق	قيمة ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محاور الاستبيان
0.934	0.873	13	التدريب
0.857	0.736	10	الكفاءة الإنتاجية للعاملين
0.946	0.895	23	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

2.2.1.3. البرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

شمل هذا العنصر التعريف بالمعالجات الإحصائية المستعملة في الدراسة من برامج وأساليب إحصائية مختلفة، والمتمثلة في:

أولاً: البرامج المستخدمة في الدراسة

يهدف دراسة وتحليل بيانات الدراسة فقد تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي "SPSS.V 26" في تفرغ ومعالجة تلك البيانات إحصائياً، كما تمت الاستعانة بالبرنامج الإحصائي "EXCEL" بغرض التمثيل البياني للنتائج المتحصل عليها من المعالجة الإحصائية.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تعتبر الأساليب الإحصائية عن مجموعة الإجراءات والعمليات والاختبارات التي يتم استخدامها في معالجة الدراسة إحصائياً.

ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية واختبار فرضياتها تم إجراء التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (*Alpha Cronbach*): وهو ما يعرف بمعامل الثبات وقد تم استخدامه بغرض تقدير مدى ثبات وصدق استبيان الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية: وتعرف أيضاً بالجداول التكرارية وتم اعتمادها لوصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: استخدمت من أجل وصف وتشخيص إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان.
- معامل الارتباط بيرسون (*Le Coefficient de Corrélation Pearson*): وذلك بهدف التحقق من وجود علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- نموذج الانحدار الخطي البسيط (*Simple linear regression model*): استعمل من أجل معرفة علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة واختبار فرضيات نموذج الدراسة.

2.3. عرض نتائج الدراسة واختبار نموذج الدراسة

تم تقسيم هذا الإطار إلى قسمين هامين:

- القسم الأول: تم فيه التطرق إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها.
- القسم الثاني: تم فيه اختبار النموذج النظري للدراسة وفرضياته بناء على نتائج المعالجة الإحصائية لاختبار الانحدار الخطي البسيط.

1.1.2.3. عرض نتائج الدراسة

يحتوي هذا الجانب على عنصرين، حيث تمثل العنصر الأول في تحديد اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة، بينما تمثل العنصر الثاني في التحليل الوصفي لمحاور الدراسة مع تفسير نتائجها.

1.1.2.3. اتجاه إجابات عينة الدراسة

يهدف معرفة اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة محاور الاستبيان فقد تم تحديد المتوسطات الحسابية لدرجات مقياس ليكارت الخماسي المطبق في استبيان الدراسة وحصرها ضمن مجالات محددة ومن ثم تحديد التقييم الموافق لكل مجال على حدا. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (15): مجالات المتوسط الحسابي لمقياس ليكارت مع تقييمها

المستوى	الرمز	مجال المتوسط الحسابي	تقييم المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.79	منخفض جدا
غير موافق	2	من 1.80 إلى 2.59	منخفض
محايد	3	من 2.60 إلى 3.39	متوسط
موافق	4	من 3.40 إلى 4.19	مرتفع
موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5	مرتفع جدا

المصدر: (شين، 2016 / 2017، صفحة 174)

2.1.2.3. التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

تمثلت الخصائص الشخصية (المعلومات الخاصة) لأفراد العينة المدروسة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة. وفي ما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها من خلال تحليل تلك الخصائص التي تم التوصل إليها من خلال إجاباتهم على استبيان الدراسة.

أولاً: الجنس

حسب هذه الخاصية تم تقسيم أفراد العينة إلى مجموعتين هما: الذكور والإناث، والجدول الموالي يظهر ذلك.

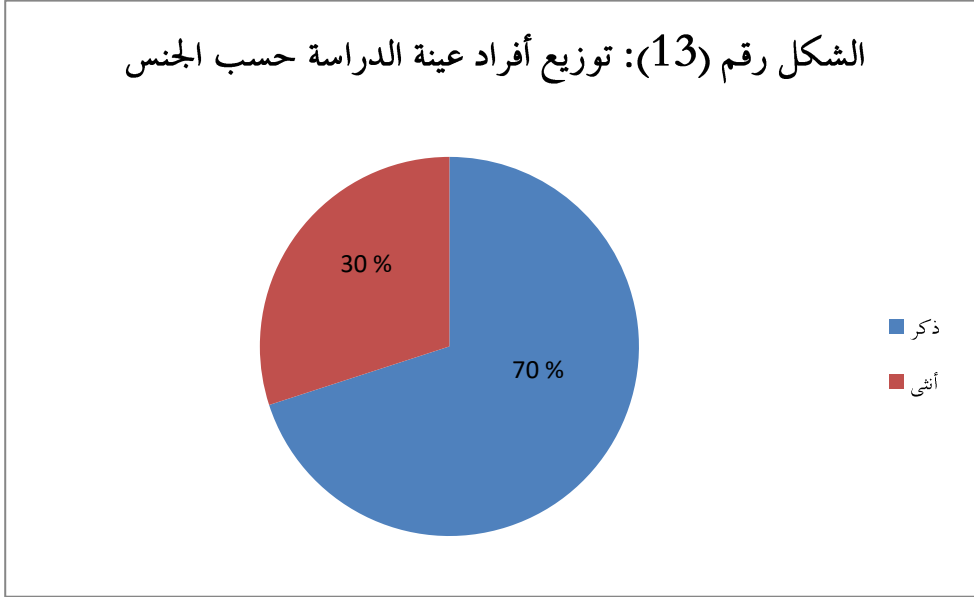
الجدول رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
ذكر	28	70	70	70
أنثى	12	30	30	30
المجموع	40	100	100	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

الدراسة التطبيقية

نلاحظ من الجدول رقم (16) أن أكبر نسبة من الأفراد المبحوثين كانت ممثلة بفئة الذكور حيث بلغ عددهم 28 فرد أي بنسبة 70 %، في حين بلغ عدد الإناث 12 فرد ما نسبته 30 %، والشكل رقم (13) أدناه يوضح ذلك:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

ثانياً: العمر

حسب هذه الخاصية قسمت أفراد العينة المبحوثة إلى أربعة مجموعات ممثلة بفئات عمرية مختلفة هي: الفئة الأولى أعمارهم (30 سنة فأقل)، والفئة الثانية أعمارهم ما بين (30-40 سنة)، أما الفئة الثالثة فتتراوح أعمارهم بين (40-50 سنة)، في ما تمثلت الفئة الأخيرة للأفراد الذين يساوي أو يفوق سنهم (50 سنة)، والجدول الموالي يظهر ذلك التوزيع بحسب إجابات المبحوثين.

الجدول رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

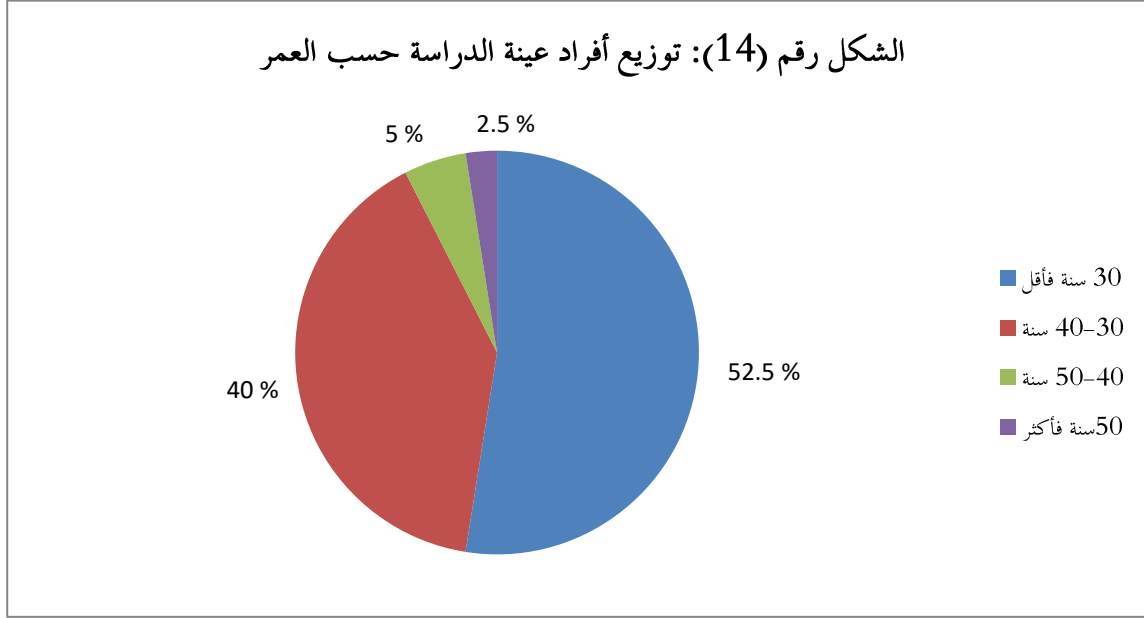
العمر	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
30 سنة فأقل	21	52.5	52.5	52.5
30-40 سنة	16	40	40	92.5
40-50 سنة	2	5	5	97.5
50 سنة فأكثر	1	2.5	2.5	100
المجموع	40	100	100	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يظهر الجدول رقم (17) أن أكبر عدد من المستجوبين صنفوا ضمن الفئة العمرية (30 سنة فأقل) إذ قدر عددهم بـ 21 فرد ما يعادل 52.5 % وهي أعلى نسبة، وتليها الفئة العمرية (30-40 سنة) تشمل 16 فرد

الدراسة التطبيقية

بنسبة 40 %، ثم الفئة العمرية (40-50 سنة) وهي ممثلة بفردين. بما نسبته 5 %، وأخيرا الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) شملت فردا واحدا ما نسبته 2.5 %، مما يدل على أن الغالبية في المؤسسة هي فئة الشباب وهو ما يوضحه الشكل رقم (14).



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

ثالثا: المستوى التعليمي

حسب هذه الخاصية فقد تم تقسيم مفردات عينة الدراسة وفقا لمستوياتهم التعليمية إلى أربعة مجموعات تمثلت في: أصحاب المستوى الثانوي، أصحاب المستوى الجامعي، الحاملين لشهادة التكوين المهني، وأخيرا الحاملين لشهادات أخرى، والجدول الموالي يظهر ذلك حسب إجابات المبحوثين.

الجدول رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

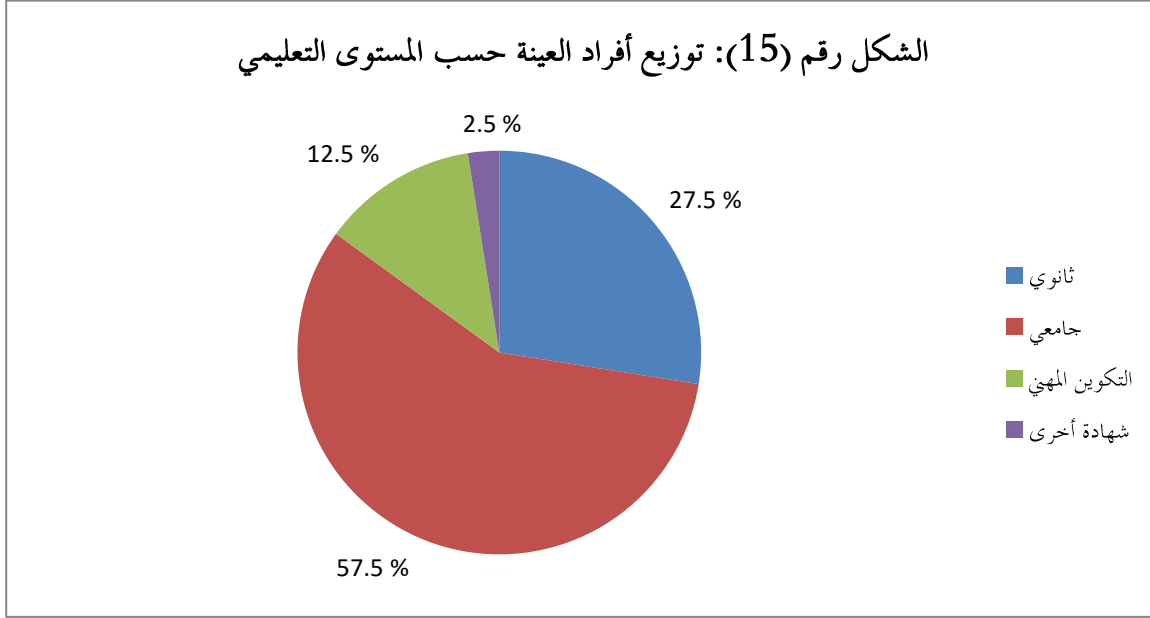
النسبة التراكمية %	النسبة المؤكدة %	النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
27.5	27.5	27.5	11	ثانوي
85	57.5	57.5	23	جامعي
97.5	12.5	12.5	5	التكوين المهني
100	2.5	2.5	1	شهادة أخرى
	100	100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من خلال الجدول رقم (18) والشكل رقم (15)، أن 23 فرد من عينة الدراسة لديهم شهادة جامعية ما يعادل نسبة 57.5 %، و 11 فرد حاملين لشهادة ثانوية ما نسبته 27.5 %، في حين بلغ عدد الحاملين لشهادة

الدراسة التطبيقية

التكوين المهني 5 أفراد أي بنسبة 12.5 %، في ما بلغت نسبة الحاملين لشهادة أخرى 2.5 % وهو فرد واحد من أفراد العينة المبحوثة، وهذا دليل على أن المؤسسة تهتم بتنوع الشهادات فيها مع التركيز على أصحاب الشهادة الجامعية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

رابعاً: المسمى الوظيفي

حسب هذه الخاصية قسمت أفراد العينة المدروسة إلى أربعة مجموعات هي: عمال إداريين، رؤساء مكاتب، رؤساء مصالح، وأخيراً العاملين في مناصب غير تلك المذكورة، والجدول الموالي يظهر ذلك التقسيم بحسب ما أفادت به مفردات العينة المبحوثة.

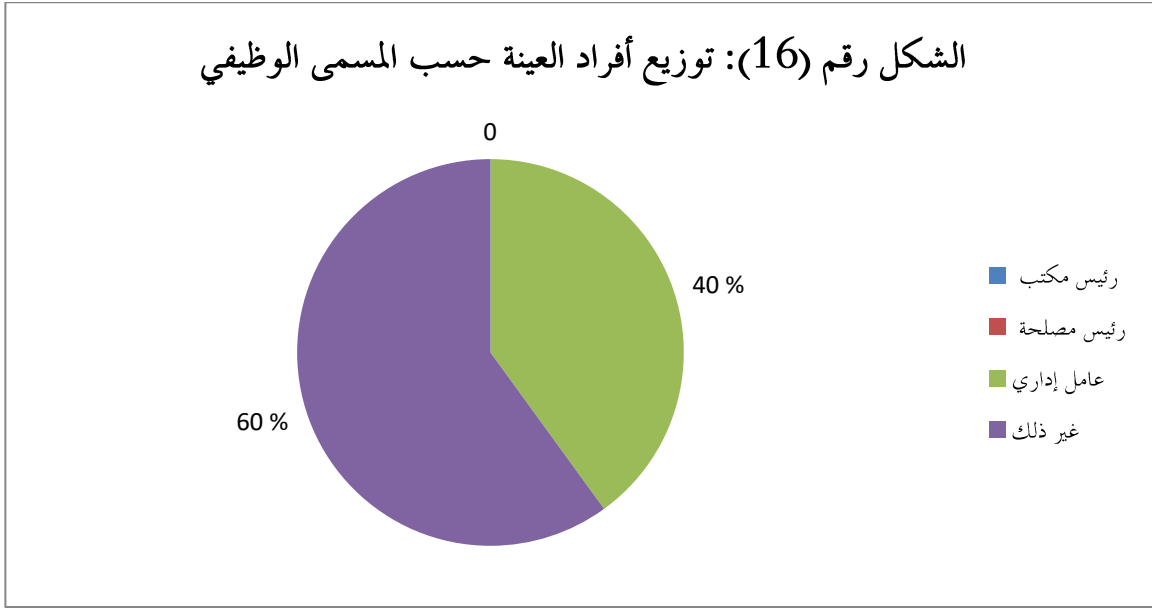
الجدول رقم (19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
عامل إداري	16	40	40	40
رئيس مكتب	0	0	0	0
رئيس مصلحة	0	0	0	0
غير ذلك	24	60	60	60
المجموع	40	100	100	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (19) أعلاه، يتضح أن نسبة 40 % من المبحوثين هم عمال إداريين ما يقابله 16 عامل، أما باقي أفراد العينة فيشغلون مناصب أخرى وعددهم 24 عامل ما نسبته 60 %، في حين أن

منصب رئيس مكتب ومنصب رئيس مصلحة لم يشملا أي فرد من أفراد العينة المدروسة، والشكل الموالي يوضح ذلك التوزيع.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

خامسا: سنوات الخبرة

حسب هذه الخاصية تم تصنيف أفراد عينة الدراسة إلى أربعة مجموعات ممثلة بفئات تعبر عن سنوات الخبرة المهنية لكل عامل وهي تتمثل في: خبرة بين (5 سنوات فأقل)، بين (5-10 سنوات)، وبين (10-15 سنة)، وأيضا الخبرة التي تتجاوز (15 سنة)، والجدول الموالي يبين ذلك التوزيع بحسب إجابات المبحوثين.

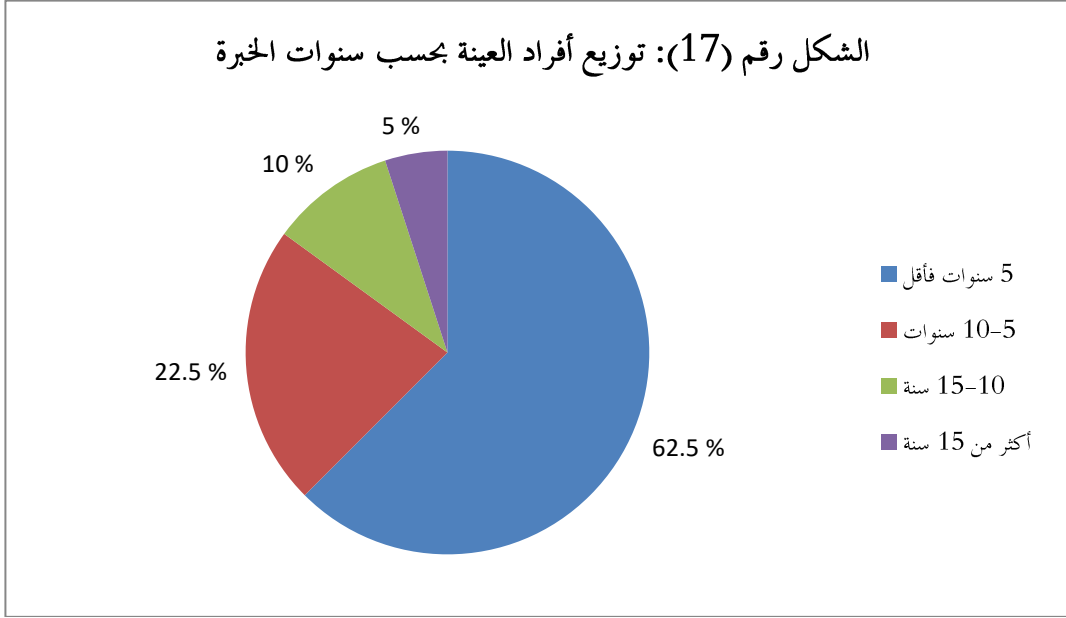
الجدول رقم (20): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
5 سنوات فأقل	25	62.5	62.5	62.5
5-10 سنوات	9	22.5	22.5	85
10-15 سنة	4	10	10	95
أكثر من 15 سنة	2	5	5	5
المجموع	40	100	100	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (20) أعلاه أن ما نسبته 62.5 % عمال يملكون خبرة مهنية تقدر ب (5 سنوات أقل) وهم 25 عامل، وما نسبته 22.5 % يملكون خبرة من (5-10 سنوات) وعددهم 9 عمال، و 4 عمال لديهم سنوات خبرة من (10-15 سنة) ونسبتهم 10 %، في ما كان هناك عاملين فقط خبرتهم

(تفوق 15 سنة) ما يقابل نسبة 5 % (أنظر الشكل رقم 17)، وهذا يدل على تنوع الخبرات في المؤسسة إلا أن النسبة الغالبة كانت لفئة (5 سنوات فأقل) وبالتالي نستنتج بأن هناك نقص في الخبرات وهذا راجع إلى حداثة المؤسسة في الولاية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

3.1.2.3. التحليل الوصفي لمحاور الاستبيان

سيتم في هذا العنصر التطرق إلى عرض نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة المبحوثة حول أسئلة محاور استبيان الدراسة، حيث يشمل ذلك التحليل قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وأيضا للبعد ككل كما يشمل أيضا التقييم الموافق لكل منها على أن يكون تقييم تلك الإجابات بناء على تقييمات مجالات المتوسط الحسابي لمقياس ليكارت المتطرق إليها مسبقا (من المنخفض جدا إلى غاية المرتفع جدا)، ومن ثم سوف يتم تفسير تلك النتائج.

أولا: تحليل أسئلة (فقرات) محور التدريب

كما سبق الإشارة فان محور التدريب ممثلا بثلاثة أبعاد، لذلك سيتم في يلي تقديم التحليل الوصفي لإجابات كل بعد على حدا.

أ) تحليل فقرات بعد الأثر والتعيين

يحتوي هذا البعد على خمسة (05) أسئلة، وقد كانت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال وللبعد ككل بعد تحليل إجابات أفراد العينة كالتالي:

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول متغير الأثر والتعيين

التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأثر والتعيين
مرتفع	1.299	3.82	يتناسب العمل الذي تقوم به مع قدراتك ومؤهلاتك العلمية
مرتفع	1.219	3.72	يتناسب العمل الذي تقوم به مع خبراتك العلمية
متوسط	1.170	3.38	توزيع أعباء العمل مع فريق العمل الذي تعمل معه عادل
مرتفع	1.218	3.55	تحس بالرضا على العمل الذي تقوم به
مرتفع	1.240	3.50	تحس بالانسجام والاندماج مع العمل الذي تقومون به
مرتفع	1.031	3.59	المجموع الكلي لمتغير الأثر والتعيين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أعلاه بأن قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الأثر والتعيين بلغت 3.59 في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.031، ومن أبرز ما عزز هذه النسبة الفقرة الأولى (يتناسب العمل الذي تقوم به مع قدراتك ومؤهلاتك العلمية) حيث جاءت في المرتبة الأولى بأكبر متوسط حسابي قدره 3.82 وبانحراف معياري قدره 1.299، وبالتالي فقد كان المتوسط الحسابي لآتيها إجابات أفراد العينة ضمن المجال المرتفع. مما يعني أن أغلب الأفراد أجابوا بالموافقة على عبارات متغير الأثر والتعيين.

تشير هذه النتائج إلى أن المؤسسة المبحوثة تحرص على تعيين العاملين في المناصب المناسبة لمؤهلاتهم وخبراتهم العلمية ما يجعلهم راضين عن العمل ومنسجمون معه مما يساهم في إبراز أثر التدريب على أدائهم لوظائفهم نتيجة لوجود الرغبة الذاتية في التعلم والتدريب.

ب) تحليل فقرات بعد الاحتياجات التدريبية

يحتوي هذا البعد على أربعة (04) أسئلة، وقد كانت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال وللبعد ككل بعد تحليل إجابات أفراد العينة كالتالي:

الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول متغير الاحتياجات التدريبية

التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاحتياجات التدريبية
مرتفع	1.074	3.78	يتم أدائك لوظائفك بسهولة
مرتفع	0.871	4.10	تؤهلك كفاءتك للقيام بمهام أعلى
متوسط	1.091	2.80	تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات التدريب للموظف اعتماداً على نتائج تقييم الأداء
مرتفع	1.154	3.47	تحتاج للتدريب من أجل القيام بمهامك بشكل أفضل

الدراسة التطبيقية

مرتفع	0.550	3.53	المجموع الكلي لمتغير الاحتياجات التدريبية
-------	-------	------	---

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أعلاه بأن قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الاحتياجات التدريبية بلغت 3.53 في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.550، ومن أبرز ما عزز هذه النسبة الفقرة الثانية (تؤهلك كفاءاتك للقيام بمهام أعلى) حيث جاءت في المرتبة الأولى بأكثر متوسط حسابي قدره 4.10 وانحراف معياري 0.871، وبالتالي فقد كان المتوسط الحسابي لاتجاه إجابات أفراد العينة ضمن المجال المرتفع وهذا يعني أن أغلب الباحثين كانت إجاباتهم نحو الموافقة على عبارات متغير الاحتياجات التدريبية.

وتشير هذه النتائج إلى أن العاملين يملكون كفاءات عالية تؤهلهم لشغل مناصب أعلى ما يساعد على انجاز وظائفهم بسهولة وهذا راجع إلى تناسب العمل مع مؤهلاتهم العلمية، مع ذلك فإنهم يرون أنهم لازالوا بحاجة للتدريب.

ج) تحليل فقرات بعد البرامج التدريبية

يحتوي هذا البعد على أربعة (04) أسئلة، وقد كانت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال وللبعد ككل بعد تحليل إجابات أفراد العينة كالتالي:

الجدول رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول متغير البرامج التدريبية

التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البرامج التدريبية
متوسط	1.299	2.83	تقوم المؤسسة بوضع تقييم الأداء عند تصميم البرامج التدريبية
متوسط	1.256	3.25	يساعدك البرنامج التدريبي الذي شاركت فيه على تطوير مهاراتك
متوسط	1.248	2.93	تقوم المؤسسة بإعداد برامج تطوير تتماشى ومستجدات العمل
متوسط	1.324	2.88	صمم البرنامج التدريبي بطريقة تتفق مع متطلبات العمل في المؤسسة
متوسط	1.038	2.96	المجموع الكلي لمتغير البرامج التدريبية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أعلاه بأن قيمة المتوسط الحسابي لمتغير البرامج التدريبية بلغت 2.96 في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.038، ومن أبرز ما عزز هذه النسبة الفقرة الثانية (يساعدك البرنامج التدريبي الذي شاركت فيه على تطوير مهاراتك) حيث جاءت في المرتبة الأولى بأكثر متوسط حسابي قيمته 3.25 وانحراف معياري 1.256، وبالتالي فقد كان المتوسط الحسابي لاتجاه إجابات أفراد العينة ضمن المجال المتوسط.

الدراسة التطبيقية

وتشير هذه النتائج إلى أن آراء العاملين حول عبارات متغير البرامج التدريبية غير متفق عليها وهذا ما يدل على أنهم لا يملكون موقف محدد، مع ذلك فهم يتفنون على أن البرامج المقدمة تساعدهم على تحقيق تطوير مهاراتهم وهذا ما يدل على أنهم يحاولون تحقيق أقصى استفادة ممكنة من تلك البرامج.

ثانياً: تحليل أسئلة (فقرات) محور الكفاءة الإنتاجية للعاملين

يحتوي هذا المحور على عشرة (10) أسئلة، وقد كانت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال وللمحور ككل بعد تحليل إجابات أفراد العينة كالتالي:

الجدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول متغير الكفاءة الإنتاجية للعاملين

التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الكفاءة الإنتاجية للعاملين
متوسط	1.018	2.80	توجه المؤسسة العاملين لاستغلال الموارد المستخدمة استغلالاً أمثل
متوسط	0.982	2.90	تحرص المؤسسة على تحقيق الاستفادة القصوى من عناصر الإنتاج
متوسط	1.043	2.80	تهتم المؤسسة بتحديد إنتاجية العاملين
متوسط	1.181	2.80	تحدد المؤسسة مواطن الضعف في أداء العاملين
متوسط	1.137	2.87	تعمل المؤسسة باستمرار على تقييم كفاءة العاملين الإنتاجية
متوسط	1.238	2.83	تطور المؤسسة قدرات العاملين لمعالجة الانخفاض في إنتاجيتهم
متوسط	1.289	2.92	تمنح المؤسسة مكافآت للعاملين الذين يتمتعون بكفاءة إنتاجية عالية
متوسط	1.171	2.75	تهيئ المؤسسة بيئة عمل مناسبة لزيادة كفاءة العاملين الإنتاجية
متوسط	1.207	3.08	تعتبر المؤسسة الكفاءة الإنتاجية للعاملين أحد أهم عناصر الترقية في العمل
منخفض	1.130	2.58	تستخدم المؤسسة الأساليب المناسبة لقياس الكفاءة الإنتاجية للعاملين
متوسط	0.621	2.83	المجموع الكلي لمتغير الكفاءة الإنتاجية للعاملين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الكفاءة الإنتاجية للعاملين بلغت 2.83 والانحراف المعياري بلغت قيمته 0.621، ومن أبرز ما عزز هذه النسبة الفقرة التاسعة (تعتبر المؤسسة الكفاءة الإنتاجية للعاملين أحد أهم عناصر الترقية في العمل) حيث جاءت في المرتبة الأولى بأكثر متوسط حسابي قدره 3.08 وبانحراف معياري يقدر ب 1.207، وبالتالي فقد كان متوسط اتجاه إجابات أفراد العينة ضمن المجال المتوسط. وتشير هذه النتائج إلى نقص اهتمام المؤسسة بالبحوث الكفاءة الإنتاجية للعاملين لعدم استخدامها الأساليب المناسبة لقياسها، مع ذلك فهي تحفز العاملين معنوياً على زيادة كفاءتهم الإنتاجية باعتبارها من أهم عناصر الترقية، إلا أن العاملين لا يملكون موقف محدد حول باقي عبارات البعد.

2.2.3 اختبار نموذج الدراسة:

سيتم في هذا الجانب دراسة طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة للدراسة والمتغير التابع، كما سيتم التطرق إلى اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من صحتها وذلك بناء على نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط.

1.2.2.3. دراسة الارتباط بين متغيرات الدراسة

قصد التأكد من وجود علاقة بين متغيرات الدراسة فقد تمت دراسة علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة للدراسة والمتمثلة في (الأثر والتعيين، الاحتياجات التدريبية، البرامج التدريبية) والمتغير التابع (الكفاءة الإنتاجية للعاملين)، وذلك من خلال إجراء اختبار معامل الارتباط بيرسون.

يقوم هذا الاختبار على أساس اختبار فرضيتين إحصائيتين هما:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين كل من (الأثر والتعيين، الاحتياجات التدريبية، البرامج التدريبية) والكفاءة الإنتاجية للعاملين.

H_1 : توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين كل من (الأثر والتعيين، الاحتياجات التدريبية، البرامج التدريبية) والكفاءة الإنتاجية للعاملين.

الجدول رقم (25): علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

الكفاءة الإنتاجية للعاملين		المتغيرات
مستوى الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	الأثر والتعيين
0.00	0.546**	
مستوى الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	الاحتياجات التدريبية
0.00	0.575**	
مستوى الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	البرامج التدريبية
0.00	0.683**	

**ارتباط عند مستوى معنوية قدره 5 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (25) أعلاه أن هناك ارتباط موجب ومعنوي بين كل من:

- الأثر والتعيين والكفاءة الإنتاجية للعاملين وقيمة هذا الارتباط تقدر ب 0.546 وبمستوى دلالة إحصائية $Sig = 0.00$.

- الاحتياجات التدريبية والكفاءة الإنتاجية للعاملين وقيمة هذا الارتباط تقدر ب 0.575 وبمستوى دلالة إحصائية $Sig = 0.00$.

- البرامج التدريبية والكفاءة الإنتاجية للعاملين وقيمة هذا الارتباط تقدر ب 0.683 وبمستوى دلالة إحصائية $sig = 0.00$

ومنه نرفض الفرض الصفري (H_0) ونقبل الفرض البديل (H_1) والذي ينص على أنه:

"توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين كل من (الأثر والتعيين، الاحتياجات التدريبية، البرامج التدريبية) والكفاءة الإنتاجية للعاملين"

2.2.2.3. اختبار الفرضيات

من أجل دراسة فرضيات نموذج الدراسة واختبارها فقد تم إجراء اختبار نموذج الانحدار الخطي البسيط للتأكد من وجود أثر للمتغيرات المستقلة كلا على حدا (الأثر والتعيين، الاحتياجات التدريبية، البرامج التدريبية) على المتغير التابع الكفاءة الإنتاجية للعاملين إضافة إلى اختبار الفرضية الرئيسية انطلاقاً من نتائج اختبار الفرضيات الجزئية، وللقيام بهذا الاختبار نمر بالخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى:** تحديد كل من (معامل الارتباط، معامل التحديد، معامل التحديد المعدل) وذلك قصد قياس درجة العلاقة بين كل المتغيرين المعتمدين في النموذج المختبر.

- **الخطوة الثانية:** تحديد جدول تحليل التباين ($ANOVA$) من أجل اختبار معنوية النموذج المعتمد وذلك بناء على نتائج اختبار فيشر.

- **الخطوة الثالثة:** تقدير معاملات الانحدار واختبارها وذلك بهدف تحديد مدى تأثير المتغير الأول بالتغير الحاصل في المتغير الثاني، وكذا اختبار الدلالة الإحصائية للنموذج المعتمد.

وقد كانت النتائج المتحصل عليها من اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضيات الجزئية للدراسة، وكذا نتائج اختبار الفرضية الرئيسية كالتالي:

أولاً: اختبار الفرضية الجزئية الأولى: والتي مفادها (يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للأثر والتعيين في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين).

للتأكد من صحة الفرضية فانه يتم اختبار الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للأثر والتعيين في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين بشركة الكهرباء والطاقات المتجددة بولاية إليزي.

H_1 : يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للأثر والتعيين في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين بشركة الكهرباء والطاقات المتجددة بولاية إليزي.

الجدول رقم (26): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الجزئية الأولى

الدلالة	تحليل التباين (ANOVA)				β	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير
	دلالة t (Sig)	قيمة t	دلالة F (Sig)	قيمة F					
دال إحصائياً	0.00	4.021	0.00	16.165	0.546	0.280	0.298	0.546	الأثر والتعيين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (26) أعلاه أن هناك علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين المتغير المستقل (الأثر والتعيين) والمتغير التابع (الكفاءة الإنتاجية للعاملين) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي البسيط بين المتغيرين $R = 0.546$ ، كما يتضح أن معامل التحديد يساوي $R^2 = 0.298$ ، وهذا يعني أن متغير الأثر والتعيين استطاع تفسير ما مقداره 29.8% من متغير الكفاءة الإنتاجية للعاملين، ومن الملاحظ أيضاً أن قيمة معامل التحديد المعدل تساوي 0.280 وهي قريبة من قيمة معامل التحديد مما يدل على جودة النموذج.

كما يظهر في ذات الجدول أن مستوى المعنوية (t) $Sig = 0.00$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية $\alpha = 0.05$ مما يدل على معنوية النموذج المعتمد، ويمكن إثبات ذلك أيضاً من خلال نتائج اختبار فيشر، حيث يلاحظ أن قيمة إحصائية فيشر المحسوبة $F = 16.165$ أكبر من قيمة إحصائية فيشر الجدولية مما يدل على أن النموذج معنوي.

كما تشير النتائج إلى أن قيمة β وجدت أنها تساوي $\beta = 0.546$ مما يعني أن الأثر والتعيين يؤثر بنسبة 54.6% في الكفاءة الإنتاجية للعاملين، وبالتالي فمن الناحية الإحصائية يكون متغير الأثر والتعيين دال إحصائياً. وعليه نرفض الفرض الصفري (H_0) ونقبل الفرض البديل (H_1) والذي ينص على أنه:

"يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للأثر والتعيين في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين بشركة الكهرباء والطاقت المتجددة بولاية إليزي"

ثانياً: اختبار الفرضية الجزئية الثانية: التي مفادها (يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للاحتياجات التدريبية في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين).

للتأكد من صحة الفرضية فانه يتم اختبار الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للاحتياجات التدريبية في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين بشركة الكهرباء والطاقت المتجددة بولاية إليزي.

الدراسة التطبيقية

H_1 : يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للاحتياجات التدريبية في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين بشركة الكهرباء والطاقات المتجددة بولاية إليزي.

الجدول رقم (27): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الجزئية الثانية

الدلالة	تحليل التباين (ANOVA)				β	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير
	دلالة t (Sig)	قيمة t	دلالة F (Sig)	قيمة F					
دال إحصائيا	0.00	4.331	0.00	18.754	0.575	0.313	0.330	0.575	الاحتياجات التدريبية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (27) أعلاه أن هناك علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين المتغير المستقل (الاحتياجات التدريبية) والمتغير التابع (الكفاءة الإنتاجية للعاملين) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي البسيط بين المتغيرين $R = 0.575$ ، كما يتضح أن معامل التحديد يساوي $R^2 = 0.330$ ، وهذا يعني أن متغير الاحتياجات التدريبية استطاع تفسير ما مقداره 33% من متغير الكفاءة الإنتاجية للعاملين، ومن الملاحظ أيضا أن قيمة معامل التحديد المعدل تساوي 0.313 وهي قريبة من قيمة معامل التحديد مما يدل على جودة النموذج. كما يظهر في ذات الجدول أن مستوى المعنوية (t) $Sig = 0.00$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية $\alpha = 0.05$ مما يدل على معنوية النموذج المعتمد، كما يمكن إثبات لك أيضا من خلال نتائج اختبار فيشر، حيث يلاحظ أن قيمة إحصائية فيشر المحسوبة $F = 18.754$ أكبر من قيمة إحصائية فيشر الجدولية مما يشير إلى أن النموذج معنوي.

كما تشير النتائج إلى أن قيمة β وجدت أنها تساوي $\beta = 0.575$ يعني أن الاحتياجات التدريبية تؤثر بنسبة 57.5% في الكفاءة الإنتاجية للعاملين، وبالتالي فمن الناحية الإحصائية يكون متغير الاحتياجات التدريبية دال إحصائيا.

وعليه نرفض الفرض الصفري (H_0) ونقبل الفرض البديل (H_1) والذي ينص على أنه:

"يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للاحتياجات التدريبية في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين بشركة الكهرباء والطاقات المتجددة بولاية إليزي"

ثالثا: اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: التي مفادها (يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للبرامج التدريبية في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين).

للتأكد من صحة الفرضية فإنه يتم اختبار الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للبرامج التدريبية في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين بشركة الكهرباء والطاقات المتجددة بولاية إليزي.

H_1 : يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للبرامج التدريبية في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين بشركة الكهرباء والطاقات المتجددة بولاية إليزي.

الجدول رقم (28): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الجزئية الثالثة

الدلالة	تحليل التباين (ANOVA)				β	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير
	دلالة t (Sig)	قيمة t	دلالة F (Sig)	قيمة F					
دال إحصائيا	0.00	5.760	0.00	33.173	0.683	0.452	0.466	0.683	البرامج التدريبية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (28) أعلاه أن هناك علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين المتغير المستقل (البرامج التدريبية) والمتغير التابع (الكفاءة الإنتاجية للعاملين) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي البسيط بين المتغيرين $R = 0.683$ ، كما يتضح أن معامل التحديد يساوي $R^2 = 0.466$ ، وهذا يعني أن متغير البرامج التدريبية استطاع تفسير ما مقداره 46.6% من متغير الكفاءة الإنتاجية للعاملين، ومن الملاحظ أيضا أن قيمة معامل التحديد المعدل تساوي 0.452 وهي قريبة من قيمة معامل التحديد مما يدل على جودة النموذج.

كما يظهر في ذات الجدول أن مستوى المعنوية (t) $Sig = 0.00$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية $\alpha = 0.05$ مما يدل على معنوية النموذج المعتمد، كما يمكن إثبات لك أيضا من خلال نتائج اختبار فيشر، حيث يلاحظ أن قيمة إحصائية فيشر المحسوبة $F = 33.173$ أكبر من قيمة إحصائية فيشر الجدولية مما يشير إلى أن النموذج معنوي.

كما تشير النتائج إلى أن قيمة β وجدت أنها تساوي $\beta = 0.683$ مما يعني أن البرامج التدريبية تؤثر بنسبة 68.3% في الكفاءة الإنتاجية للعاملين، وبالتالي فمن الناحية الإحصائية يكون متغير البرامج التدريبية دال إحصائيا.

وعليه نرفض الفرض الصفرية (H_0) ونقبل الفرض البديل (H_1) والذي ينص على أنه:

يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للبرامج التدريبية في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين بشركة الكهرباء والطاقات المتجددة بولاية إليزي"

رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية: التي مفادها (يؤدي التدريب دور ايجابي في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين).

H₀: لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لدور التدريب في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين بشركة الكهرباء والطاقات المتجددة بولاية إليزي.

H₁: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لدور التدريب في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين بشركة الكهرباء والطاقات المتجددة بولاية إليزي.

الجدول رقم (29): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

الدلالة	تحليل التباين (ANOVA)				معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	المتغيرات
	دلالة t (Sig)	قيمة t	دلالة F (Sig)	قيمة F				
دال إحصائياً	0.00	4.021	0.00	16.165	0.546	0.298	0.546	الأثر والتعيين
دال إحصائياً	0.00	4.331	0.00	18.754	0.575	0.330	0.575	الاحتياجات التدريبية
دال إحصائياً	0.00	5.760	0.00	33.173	0.683	0.466	0.683	البرامج التدريبية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

انطلاقاً من النتائج الموضحة في الجدول رقم (29) أعلاه والذي يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة والمهادفة إلى دراسة اثر كل من (الأثر والتعيين، الاحتياجات التدريبية، البرامج التدريبية) كأبعاد للمتغير المستقل (التدريب) على المتغير التابع (الكفاءة الإنتاجية للعاملين) يمكن اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير موجبة ومعنوية بين أبعاد التدريب والكفاءة الإنتاجية للعاملين حيث كانت قيم الارتباط (R) ودرجات التأثير (β) على التوالي كالتالي (0.546، 0.575، 0.683)، كما أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع هذه الأبعاد هي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05، مما يعني أن الأبعاد الثلاثة دالة إحصائياً.

الدراسة التطبيقية

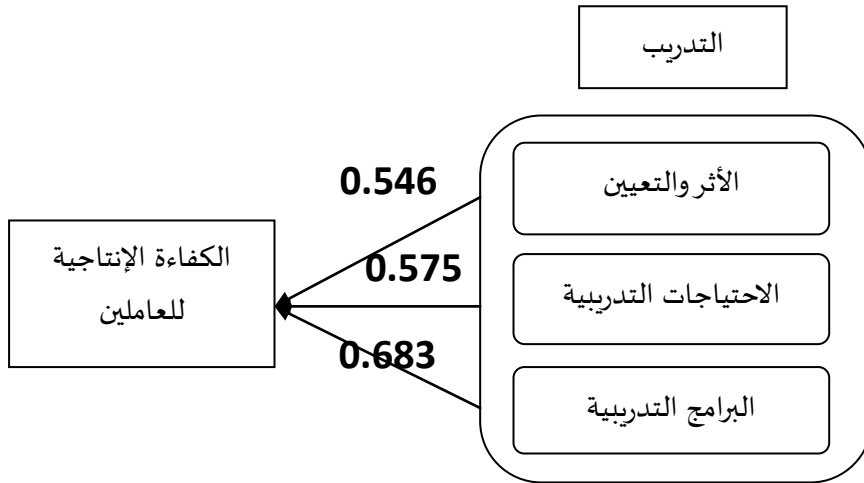
ومنه نستنتج أن المتغير المستقل (التدريب) معنوي ودال إحصائياً، وهذا ما يدل على معنوية النموذج المعتمد في الدراسة.

وعليه نرفض الفرض الصفري (H_0) ونقبل الفرض البديل (H_1) والذي مفاده أنه:

"يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لدور التدريب في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة بولاية إليزي"

بناء على ما سبق يمكن تمثيل النموذج النهائي للدراسة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (18): النموذج النهائي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الانحدار الخطي البسيط

يمثل الشكل رقم (18) أعلاه النموذج النهائي للدراسة والذي يلخص النتائج المتحصل عليها من خلال المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة، والتي أثبتت جودة النموذج المقترح في الدراسة بحيث تم التوصل إلى أن متغيرات النموذج المعتمد والمتمثلة في:

المتغيرات المستقلة (الأثر والتعيين، الاحتياجات التدريبية، البرامج التدريبية) كأبعاد لمتغير (التدريب) يؤثر كل منها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على المتغير التابع (الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة بولاية إليزي).

المتغير المستقل (التدريب) بأبعاده الثلاثة له أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية على المتغير التابع (الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة بولاية إليزي).

خلاصة:

تم في هذا الجزء التطرق إلى الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث تضم الإجابة على إشكالية الدراسة بغرض الوصول إلى أهداف الدراسة، وذلك من خلال تحليل ومعالجة البيانات التي تم تجميعها واختبار نموذج الدراسة وفرضياته بناء على نتائج الانحدار الخطي البسيط في برنامج (SPSS V.26)، وقد كان ذلك ضمن قسمين تعلق القسم الأول بالطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة، والثاني تعلق بعرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار نموذج الدراسة وفرضياته.

4. خاتمة

أدت التحولات السريعة لاسيما التكنولوجية والاقتصادية منها خاصة في بيئة أعمال المنظمات إلى زيادة تعقيد وتداخل الأعمال ومتطلباتها، مما جعل تلك المنظمات تولي أهمية أكبر لعملية تدريب مواردها البشرية حيث أشارت أغلب المؤشرات إلى أن الاستثمار في تدريب المورد البشري هو الحل الأمثل لمواكبة تلك التطورات ذلك باعتبار أن التدريب يعد من أجمع سبل وعناصر التنمية نظرا لما يحققه من تحسين في مستويات أداء العاملين إضافة إلى تحسين نوعية وجودة الخدمات والمنتجات المقدمة، وهذا ما يدل بدوره على زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين من خلال الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج ومنه تحقيق التنمية والتطوير الإداري.

وبناء على ما سبق فقد سعت هذه الدراسة إلى محاولة الإحاطة بموضوع التدريب والكفاءة الإنتاجية للعاملين من الجانبين النظري والتطبيقي، وذلك من خلال دراسة وتشخيص واقعهما في شركة الكهرباء والطاقت المتجددة بولاية إيزي، وقد أسفرت نتائج الدراسة الميدانية إلى جملة من النتائج المتعلقة بأثر التدريب بأبعاده (الأثر والتعيين، الاحتياجات التدريبية، البرامج التدريبية) على الكفاءة الإنتاجية للعاملين بالشركة قيد الدراسة، وتمثلت تلك النتائج في ما يلي:

1.4. نتائج اختبار الفرضيات:

أثبتت نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط صحة الفرضيات الجزئية للدراسة، وبذلك تم التأكد من صحة الفرضية الرئيسية والتي مفادها "يؤدي التدريب دور ايجابي في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين"، وعليه سنتطرق في النقاط التالية إلى مناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها بالنتائج المتوصل إليها في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وذلك على النحو التالي:

1.1.4. النتائج العامة:

- يعد كل من الأثر والتعيين، الاحتياجات التدريبية، البرامج التدريبية أبعاد أساسية وذات أثر ايجابي في عملية التدريب، وهذه النتيجة تتفق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (ستي، عتيق، و بن نحي، 2019) والتي ارتأت أن التدريب عبارة عن محصلة لتلك الأبعاد.
- وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية موجبة بين التدريب والكفاءة الإنتاجية للعاملين، وهذه النتيجة تتفق مع النتائج المتوصل إليها في دراسة كل من (أبو نصيب و النور، 2012)، (يجي، 2018)، (عبد القادر و عارف، 2018)، (Salah, 2016)، حيث أكدت هذه الدراسات على أن التدريب أداة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.
- تؤثر البرامج التدريبية تأثيرا ايجابيا على الكفاءة الإنتاجية للعاملين إذا ما كانت متوافقة مع متطلبات العمل

ومع الاحتياجات الفعلية للعاملين، اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من (أبو نصيب و النور، 2012)، (Salah, 2016)، (Halidu & Salihu, 2015)، (Fejoh & Faniran, 2016) حيث أفادت نتائجهم بأن تصميم وتقديم برامج تدريبية تتناسب مع متطلبات واحتياجات العمل والعمال يزيد من مستويات أدائهم وبالتالي ترتفع كفاءتهم الإنتاجية.

- انتقال أثر التدريب يظهر من خلال تطور مهارات العاملين وارتفاع مستويات أدائهم وقدرتهم على تولى مهام ومسؤوليات أعلى مما يزيد من كفاءتهم الإنتاجية، توافقت هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (يحيى، 2018) والتي تفيد بأن التدريب يساهم في تنمية مهارات العاملين وقدراتهم مما يرفع من كفاءتهم الإنتاجية.

2.1.4. النتائج الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة:

- حرص المؤسسة المبحوثة على تعيين العاملين في الوظائف المناسبة لمؤهلاتهم وشهاداتهم ما يزيد من رغبتهم في التدريب وبالتالي سهولة انتقال أثر التدريب.
- تبدي المؤسسة المبحوثة اهتمام بعملية تدريب العاملين إلا أنها لا تلتزم بمتطلبات التدريب الفعال.
- نقص اهتمام المؤسسة المبحوثة بالكفاءة الإنتاجية للعاملين.
- عدم تحديد الطرق والإجراءات المناسبة لقياس وتقييم الكفاءة الإنتاجية للعاملين.
- توفر الحافز المعنوي على زيادة الكفاءة الإنتاجية والمتمثل في اعتبارها من عناصر الترقية في العمل، وغياب عامل التحفيز المادي نظرا لعدم منح المكافآت لأصحاب الكفاءة الإنتاجية العالية بالإضافة إلى عدم توفر بيئة العمل المناسبة.

2.4. آفاق الدراسة:

- إجراء دراسات أخرى تربط بين إحدى استراتيجيات تنمية الموارد البشرية والكفاءة الإنتاجية للعاملين.
- تطبيق الدراسة في القطاع الخاص.
- إجراء الدراسة في مراكز أو معاهد خاصة بالتدريب.
- تطبيق الدراسة على عدد أكبر من المؤسسات للحصول على نتائج أكثر دقة وقابلية للتعميم.

المراجع

قائمة المراجع:

- 1) /براهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب. (2018). أثر البرامج التدريبية على تنمية مهارات العاملين -دراسة تطبيقية على مؤسسات حكومية بولاية الخرطوم-. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال ، 04 (06)، ص 8-25.
- 2) أحلام بوعبدلي، و أحمد عمان. (2016). قياس درجة الكفاءة التشغيلية ودورها في ادارة مخاطر السيولة في البنوك التجارية باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات "DEA" -دراسة حالة لبنك الخليج الجزائر AGB للفترة 2010-2015-. مجلة رؤى اقتصادية (11)، ص 315-328.
- 3) أسامة محمود موسى. (2007). واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين -دراسة حالة بنك فلسطين (م.ع.م) في قطاع غزة-. مذكرة ماجستير . فلسطين، قسم ادارة الأعمال، كلية التجارة، غزة : الجامعة الاسلامية.
- 4) الحاج عرابة. (2012). الاستثمار في التدريب كأساس لتنمية الكفاءات داخل المنظمات. مجلة الواحات للبحوث والدراسات (17)، ص 53-61.
- 5) الزهرة فلاحي، و عبد الكريم البشير. (2017). العمالة المؤهلة ودورها في رفع انتاجية المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بوادي السلي، الشلف-. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية (17)، ص 27-35.
- 6) الطاهر أحمد محمد علي، و نسرین موسى أحمد أحمد. (2020). أثر التدريب على الابداع الاداري للموظفين في البنوك التجارية السودانية بالتطبيق على بنك الخرطوم (ولاية الخرطوم) في الفترة من (2010-2020 م). مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة ، 02 (02)، ص 7-27.
- 7) أنعام عبد الزهرة دوش. (يومي 9-10 ديسمبر 2018). تدريب الموارد البشرية ودورها في تحسين جودة المخرجات التعليمية طبقا لمتطلبات سوق العمل. الأعمال الكاملة للمؤتمر العلمي الثاني عشر بعنوان التدريب من أجل التشغيل والتنمية (الصفحات 460-478). مصر: جامعة بني سويف.
- 8) إيمان كشرود، و عبد القادر رياض. (2020). تقييم فعالية البرامج التدريبية باستخدام نموذج كيركباتريك من وجهة نظر المتدربين في مؤسسة الاسمنت بتبسة. مجلة البشائر الاقتصادية ، 6 (1)، ص 760-778.

- 9) بلقاسم ميموني، و عبد الرحمان عبد القادر. (2017). الاساليب الكمية في قياس الكفاءة البنكية. مجلة الدراسات التسويقية وادارة الأعمال ، 01 (01)، ص 1-14.
- 10) حسين محمود حريم. (2013). ادارة الموارد البشرية (اطار متكامل) (الإصدار الأول). عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- 11) حمزة عبد الله عبد الرحمن يحيى. (2018). أثر التدريب على الكفاءة الانتاجية لدى العاملين بشركة سيقا للغلال في الفترة من (2000-2010). مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية (المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث) ، 2 (5)، ص 80-99.
- 12) خالد عبد الرحيم الهبتي. (2010). ادارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) (الإصدار الثالث). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 13) خثير شين. (2017/2016). دور الترويج الابتكاري في تحسين صورة العلامة التجارية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية-. أطروحة دكتوراه . الجزائر، تخصص تسويق ابداعي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير مخبر البحث في السياحة، الاقليم والمؤسسات، غرداية: جامعة غرداية.
- 14) دلال السويسي، و الحاج عرابة. (2017). قياس كفاءة الخدمات الصحية في المستشفيات الخاصة الجزائرية باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات (DEA) -دراسة تطبيقية لعينة من المستشفيات الخاصة- لسنة 2015. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (11)، ص 11-24.
- 15) رعد حسن الصرن. (2004). نظريات الإدارة والأعمال (دراسة ل 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها) (الإصدار الأول). دمشق: دار الرضا للنشر.
- 16) سليمة بوخنان، و اسماعيل قيرة. (2016). الاستثمار في تدريب الموارد البشرية والكفاءة الانتاجية -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للبتر وكيمياء سكيكدة "cp1K" نموذجاً-. مجلة الباحث الاقتصادي (05)، ص 88-100.
- 17) سهام شقلود. (2020). واقع التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات. مجلة مدارات للعلوم الاجتماعية والانسانية (01)، ص 134-150.

- 18) سيد أحمد ستي، خديجة عتيق، و أيمن صلاح بن نحي. (2019). أثر التدريب بأبعاده على أداء الموارد البشرية ودور عامل الجنس في العلاقة بينهما باستخدام منهجية "Advanced PLS" -دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي شركة اتصالات الجزائر لولاية سعيدة-. مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة ، 04 (20)، ص 71-86.
- 19) سيد أحمد ستي، و خديجة عتيق. (يومي 9-10 ديسمبر 2018). أثر التدريب على أداء الموارد البشرية باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية "دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي شركة اتصالات الجزائر لولاية سعيدة". الأعمال الكاملة للمؤتمر العلمي الثاني عشر بعنوان التدريب من أجل التشغيل والتنمية (الصفحات 37-52). مصر: جامعة بني سويف.
- 20) صالح سعيد، و عز الدين عبد العزيز. (2015). أثر حوادث العمل والأمراض المهنية على الكفاءة الانتاجية في المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة أقمشة الشرق DRAPEST خنشلة-. مجلة الاقتصاد والتنمية-مخبر التنمية المستدامة- (03)، ص 47-64.
- 21) صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، و رواية حسن. (2007). ادارة الموارد البشرية. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- 22) طه علي نايل. (2013). دور التدريب في تحسين كفاءة الأداء -دراسة ميدانية في شركة الفلوجة لانتاج المواد الانشائية-. مجلة الادارة والاقتصاد (97)، ص 158-169.
- 23) عبد الرحيم عباس موسي. (2019). أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات المملكة العربية السعودية -دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبد الله بمحافظة بيشة-. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية- المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث ، 3 (5)، ص 20-40.
- 24) عبد الفتاح بوخمحم، و حنان علي موسى. (2011). أثر الصحة والسلامة المهنية على الكفاءة الانتاجية في المؤسسة الصناعية -دراسة ميدانية بمؤسسة هنكل، الجزائر-. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية (06)، ص 1-24.
- 25) عرفة جبريل أبو نصيب، و رجاء ابراهيم محمد النور. (2012). جودة التدريب وأثره في رفع الكفاءة الانتاجية بالشركات الصناعية. مجلة العلوم الانسانية ، 13 (1)، ص 84-89.

- 26) علي السلمي. (1985). ادارة الأفراد والكفاءة الانتاجية (الإصدار الثالث). القاهرة: مكتبة غريب .
- 27) علي عبد المنعم مهدي، و علاء عبد الكريم البلداوي. (2017). تأثير أبعاد العملية التدريبية في مكونات رأس المال الفكري -بحث استطلاعي في شركة التأمين الوطنية-. مجلة دراسات محاسبية ومالية ، 12 (39)، ص 89-108.
- 28) عمر حمزة زواوي، و قسمية لحشم. (2019). أثر التدريب في تنمية المورد البشري بمؤسسة البناء المعدني "CR-METAL". مجلة معهد العلوم الاقتصادية (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة) ، 22 (01)، ص 233-252.
- 29) فاطمة الزهراء غربي. (2008/2007). انتاجية العمل "دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة"-دراسة حالة مؤسسة الزجاج "NOVER" العمومية والاجر "CCB" الخاصة خلال الفترة 2002-2006 . مذكرة ماجستير . الجزائر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الشلف : جامعة حسيبة بن بوعلي.
- 30) فاطمة شتوح. (2017). الاحتياجات التدريبية للمورد البشري بالمنظمة. مجلة أبحاث نفسية وتربوية ، 4 (10)، ص 39-50.
- 31) فاطمة الزهراء بختاوي، و فتحي ارزي. (2019). متطلبات التدريب الفعال من وجهة نظر موظفي مؤسسات الاتصال الجزائرية، وكالات سعيدة، باستخدام التحليل المشترك. مجلة البشائر الاقتصادية ، 5 (2)، ص 1060-1080.
- 32) كفاية عبد الله العلي. (2010). دراسة تحليلية لتدني انتاجية العامل في قطاع الصناعات التحويلية في محافظة البصرة. مجلة اداب البصرة (51)، ص 244-276.
- 33) ليلي بوحديد. (2018). واقع التدريب ودوره في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة. مجلة افاق للعلوم (11)، ص 104-114.
- 34) محمد أحمد هلسه. (2020). أثر التدريب الاداري على أداء موظفي بلديات محافظة القدس. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والادارية ، 4 (1)، ص 35-58.

- 35) محمد خليل ابراهيم، و علاء عبد السلام مصطفى. (2020). دور التفكير الاستراتيجي في تحسين الكفاءة الانتاجية من وجهة نظر القيادات الادارية في شركة نפט ميسان. مجلة كلية الكوت الجامعة للعلوم الانسانية ، 1 (2)، ص 11-27.
- 36) محمود أحمد سالم الغوطي. (2017). دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الانتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة . مذكرة ماجستير . فلسطين، تخصص الادارة التربوية، قسم الادارة التربوية، كلية التربية، غزة: الجامعة الاسلامية.
- 37) محمود عبد الفتاح رضوان. (2012). الاستراتيجيات الاساسية في ادارة الموارد البشرية (الإصدار الأول). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 38) مديحة بخوش. (2015). أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تبسة-. مجلة رؤى اقتصادية (9)، ص 234-251.
- 39) مرتضى جبار النوري، عبد الكريم محمود محمد، و احسان سعدي حسن. (2006). استخدام عنصر العمل في قياس الكفاءة الانتاجية على أساس تنوع المهارات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (13)، ص 82-99.
- 40) مرتضى محمد علي التوم. (2011). الادارة بالفريق وأثرها على الكفاءة الانتاجية -دراسة حالة شركة انجاز الهندسية 2004-2008-. أطروحة دكتوراه . السودان، تخصص ادارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، كلية العلوم الادارية، أم درمان: جامعة أم درمان الاسلامية.
- 41) مصطفى بن عودة. (2017). دور ادارة السلامة والصحة المهنية في تحسين الكفاءة الانتاجية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية بالتطبيق على مجمع مطاحن الجلفة. مجلة ادارة الجودة الشاملة ، 18 (1)، ص 1-14.
- 42) مقدس كامل عودة. (2015). دور واثار التدريب في زيادة انتاجية القوى العاملة للتجارة "OFFSHORE" . مذكرة ماجستير . لبنان، تخصص ادارة الأعمال، قسم الاقتصاد، كلية الادارة والاقتصاد، بيروت: الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك.
- 43) نجم العزاوي. (2006). التدريب الاداري. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- 44) نصيرة بويعلی. (2018/2017). تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية -دراسة مسحية للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لصناعة الملح- لوطاية-بسكرة . أطروحة دكتوراه . الجزائر، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بسكرة : جامعة محمد خيضر.
- 45) نعمة محمد على الوكيل. (يومي 9-10 ديسمبر 2018). أثر التدريب في تطوير وتحسين رأس المال الفكري لتنمية منظمات الأعمال. الأعمال الكاملة للمؤتمر العلمي الثاني عشر بعنوان التدريب من أجل التشغيل والتنمية (الصفحات 65-87). مصر: جامعة بني سويف.
- 46) نهاد خالد عبد القادر، و ابراهيم مهدي عارف. (2018). التدريب ودوره في رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين -دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في مصرفي دجلة والفرات وكردستان في السليمانية-. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (54)، ص 153-168.
- 47) هالة أبو القاسم فضل الله. (2013). أثر التدريب الاداري الفعال في تنمية الموارد البشرية بمنظمات الخدمات الاستراتيجية -دراسة ميدانية على بعض الهيئات والشركات في السودان-. أطروحة الدكتوراه . السودان، تخصص الدراسات التجارية، قسم ادارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 48) هناء نصر الله خميس. (2018). السمات القيادية للمدير وأثرها على الكفاءة الانتاجية -دراسة في شركة التأمين العراقية العامة-. مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS) ، 13 (44)، ص 260-283.
- 49) يونس قرواط، محمد صلاح، و حنان زلاقي. (2019). تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة عنها "التدريب والتعلم كالية لتطوير الكفاءات البشرية". المجلة الجزائرية للموارد البشرية ، 4 (2)، ص 84-100.
- 50) Andries, D. G., & Jan, S. (2011). *The Effects of Training on Own and Co-Worker Productivity : Evidence from a Field Experiment*. *Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit Institute for the Study of Labor* (5976), P 1-40.
- 51) Fejoh, J., & Faniran, V. L. (2016). *Impact of In-Service Training and Staff Development on Workers' Jop performance and Optimal Productivity in Public Secondary Schools in Osun State, Nigeria*. *Journal of Education and Practice* , 7 (33), p 183-189.

- 52) Halidu, & Salihu, G. (2015). *The Impact Of Training And Development On Workers' Productivity In Some Selected Nigerian Universities. International Journal Of Public Administration and Management Research (IJPAMR)* , 3 (1), P 10-16.
- 53) Kriemadis, T., & Kourtesopoulou, A. (2008). *Human Resource Training and Development. The Outdoor Management Method. Sport Management International Journal* , 4 (1), p. 32-44.
- 54) Kumpikaité, V. (2007). *Human Resource Training Evaluation. Engineering Economics* , 55 (5).
- 55) Lorraine, D., Howard, R., & John, V. R. (2005). *The Impact of Training on Productivity and Wages: Evidence from British Panel Data. Centre for Economic Performance (674)*, p 1-47.
- 56) Masadeh, M. (2012). *Training, Education, Development and Learning: What Is The Difference ? European Scientific Journal* , 8 (10), p. 62-68.
- 57) Mulang, A. (2015). *The Importance of Training for Human Resource Development in Organization. Journal of Administration and Governance* , 5 (1), p.190-197.
- 58) Open Textbooks. (n.d). *Human Resource Management. Hong Kong: The Open University Of Hong Kong.*
- 59) Salah, M. R. (2016). *The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity "A case Study of Jordanian Private Sector transportation companies located in the Southern region of Jordan. A particular reference is made to the Govern ate of Maan". International Journal of Management Sciences and Business Research* , 5 (7), p. 36-70.
- 60) Thabit, T. H., Hadj Aissa, S. A., & Harjan, S. A. (2016). *Evaluating the Role of Training Strategy in Enhancing the Training Effectiveness. Les cahiers du MECAS (13)*, p. 4-18.

اللاحق

المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار-إليزي-
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أما بعد: يسعدني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يدخل في إطار التحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، وتحت عنوان "دور التدريب في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين"، نعلمكم بأن البيانات التي سيتم جمعها من هذا الاستبيان سوف يستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وانه لا توجد إجابات جيدة أو غير جيدة، نحن نهتم بآرائكم وتفكيركم، لذلك نرجو منكم الإجابة بكل موضوعية على الأسئلة الواردة بالتأشير بعلامة (X) في الخانة المناسبة.

لكم منا كل التقدير والاحترام

تحت إشراف الأستاذ:

محمد الشريف الأمين

للطالبة:

رحاب بوزقاق

الملاحق

المحور الأول: التدريب

1- الأثر والتعيين:

عين درجة موافقتك أو عدم موافقتك بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة في الجدول من (موافق بشدة) إلى (غير موافق بشدة).

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتناسب العمل الذي تقوم به مع قدراتك ومؤهلاتك العلمية					
2	يتناسب العمل الذي تقوم به مع خبراتك العلمية					
3	توزيع أعباء العمل مع فريق العمل الذي تعمل معه عادل					
4	تحس بالرضا على العمل الذي تقوم به					
5	تحس بالانسجام والاندماج مع العمل الذي تقومون به					

2- الاحتياجات التدريبية:

عين درجة موافقتك أو عدم موافقتك بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة للجدول من (موافق بشدة) إلى (غير موافق بشدة).

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	يتم أدائك لوظائفك بسهولة					
7	تؤهلك كفاءتك للقيام بمهام أعلى					
8	تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات التدريب للموظف اعتمادا على نتائج تقييم الأداء					
9	تحتاج للتدريب من أجل القيام بمهامك بشكل أفضل					

الملاحق

3- البرامج التدريبية:

عين درجة موافقتك أو عدم موافقتك بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة للجدول من (موافق بشدة) إلى (غير موافق بشدة).

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10	تقوم المؤسسة بوضع تقييم الأداء عند تصميم البرامج التدريبية					
11	يساعدك البرنامج التدريبي الذي شاركت فيه على تطوير مهاراتك					
12	تقوم المؤسسة بإعداد برامج تطوير تتماشى ومستجدات العمل					
13	صمم البرنامج التدريبي بطريقة تتفق مع متطلبات العمل في المؤسسة					

المحور الثاني: الكفاءة الإنتاجية للعاملين

عين درجة موافقتك أو عدم موافقتك بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة للجدول من (موافق بشدة) إلى (غير موافق بشدة).

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	توجه المؤسسة للعاملين لاستغلال الموارد المستخدمة استغلال أمثل					
2	تحرص المؤسسة على تحقيق الاستفادة القصوى من عناصر الإنتاج					
3	تهتم المؤسسة بتحديد إنتاجية العاملين					
4	تحدد المؤسسة مواطن الضعف في أداء العاملين					
5	تعمل المؤسسة باستمرار على تقييم كفاءة العاملين الإنتاجية					
6	تطور المؤسسة قدرات العاملين لمعالجة الانخفاض في إنتاجيتهم					
7	تمنح المؤسسة مكافآت للعاملين الذين يتمتعون بكفاءة إنتاجية عالية					
8	تهيئ المؤسسة بيئة عمل مناسبة لزيادة كفاءة العاملين الإنتاجية					
9	تعتبر المؤسسة الكفاءة الإنتاجية للعاملين أحد أهم عناصر الترقية في العمل					
10	تستخدم المؤسسة الأساليب المناسبة لقياس الكفاءة الإنتاجية للعاملين					

الملاحق

المحور الثالث: معلومات خاصة:

- الجنس: ذكر أنثى
- العمر 30 سنة فأقل 30-40 سنة 40-50 سنة 50 سنة فأكثر
- المستوى التعليمي: ثانوي جامعي تكوين المهني دة أخرى
- المسمى الوظيفي عامل إداري رئيس مكتب يس مصلحة بر ذلك
- سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل 5-10 سنوات 10-15 سنة أكثر من 15 سنة

شكرا على تعاونكم معنا

الفهرس

الفهرس

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	شكر وعرفان
III	الملخص
IV	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال البيانية
VIII	فهرس الملاحق
IX	قائمة الاختصارات والرموز
1	1. مقدمة
5	2. الأدبيات النظرية والدراسات السابقة
6	تمهيد
7	1.2. الأساسيات النظرية للتدريب والكفاءة الإنتاجية للعاملين
7	1.1.2 الإطار النظري للتدريب
7	1.1.1.2 مفهوم التدريب، أهميته وأهدافه
11	2.1.1.2 مبادئ التدريب، متطلباته وأساليبه
14	3.1.1.2 أنواع التدريب، مراحلها وانتقال أثره
23	4.1.1.2 رؤية تأصيلية للتدريب
27	2.1.2 الإطار النظري للكفاءة الإنتاجية للعاملين
27	1.2.1.2 مفهوم الكفاءة الإنتاجية، أهميتها وأنواعها
31	2.2.1.2 محددات وأساليب تحسين الكفاءة الإنتاجية
35	3.2.1.2 أهمية قياس الكفاءة الإنتاجية، طرقها وصعوباتها
39	4.2.1.2 التدريب وعلاقته بالكفاءة الإنتاجية للعاملين
43	2.2. الدراسات السابقة
43	1.2.2. الدراسات العربية
44	2.2.2. الدراسات الأجنبية
46	3.2.2. مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة والنموذج النظري للدراسة
46	1.3.2.2 مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
47	2.3.2.2 النموذج النظري للدراسة

الفهرس

49 خلاصة
50 3. الدراسة التطبيقية
51 تمهيد
52 1.3. الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
52 1.1.3. الطريقة المستخدمة في الدراسة
52 1.1.1.3 مجتمع وعينة الدراسة
53 2.1.1.3 متغيرات الدراسة ومصادر البيانات
54 2.1.3 الأدوات والبرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
54 1.2.1.3 الأدوات المستعملة في الدراسة
57 2.1.2.3 البرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
58 2.3 عرض نتائج الدراسة واختبار نموذج الدراسة
59 1.2.3 عرض نتائج الدراسة
59 1.1.2.3 اتجاه إجابات عينة الدراسة
59 2.1.2.3 التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة
64 3.1.2.3 التحليل الوصفي لمحاور الاستبيان
68 2.2.3 اختبار نموذج الدراسة
68 1.2.2.3 دراسة الارتباط بين متغيرات الدراسة
69 2.2.2.3 اختبار الفرضيات
75 خلاصة
76 4. خاتمة
79 المراجع
 الملاحق
 الفهرس

