



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

دور التدريب في تحسين انتاجية العاملين بالمؤسسات الاقتصادية

( دراسة حالة مطاحن الواحات تقرت )

• من إعداد الطالبين: \_ مصباح وليد عرفات

\_ مختاري سيف الدين

تاريخ المناقشة\_ 17\_06\_2023

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

• خمسي خليفة رئيسا

• نعوم عبد العزيز مشرفا

• تمجغدين نوردين ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022







جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير التخصص: ادارة اعمال

بعنوان:

## دور التدريب في تحسين انتاجية العاملين

### بالمؤسسات الاقتصادية

( دراسة حالة مطاحن الواحات تقرت )

• من إعداد الطالبين: \_ مصباح وليد عرفات

\_ مختاري سيف الدين

تاريخ المناقشة\_ 17\_06\_2023

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- رئيسا .....
- نعوم عبد العزيز      أستاذ محاضر (أ) مشرفا
- ممتحنا .....

السنة الجامعية: 2023/2022



# الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:  
الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية  
الى سندي العظيم الذي منحني إياه ربي وكان سبب في وجودي اليوم هنا  
حي ارزق أقات بحبها (أمي الحبيبة).

الى الذي غادرني جسده قبل أن اوفي له بوعودي لازالت روحه تسكن  
صدري كل حين (أبي العزيز رحمه الله) أتمنى أن تصلك رسالتي هذه  
تحت التراب أو فوق السماء.

الى صاحبة القلب الأحن جدتي وبركة هذه العائلة اطال الله في عمرها  
وحفظها.

الى روح جدي وخالتي رحمهما الله برحمته الواسعة ويجمعني بهما في  
جنان الخلد بجوار الحبيب محمد صل الله عليه وسلم.  
الى اختاي الكريمتين سندي وعضدي في الحياة حفظهم الله ورعاهم.  
الى صاحب الوجه الطيب (خالي دحمان) حفظه الله ورعاه وادامه سندا لا  
يميل.

الى اخوالي وخالاتي (عائلة شبية) رعاهم الله واطال في أعمارهم.  
الى التي ملكت قلبي واحكمت اغلاقه سيجمعني بك النصيب ذات يوم.  
الى عائلتي الثانية (عائلة مصباح) الى اعمامي وعمتي السند الدائم.  
الى أصدقائي ورفقائي من قريب ومن بعيد كل باسمه والى كل من كان  
وجوده طمأنينة وراحة بال لنا.

الى زميلي في هذا العمل لقد كانت هنيئة بسيرة التعامل الى كل من ذكرته  
سابقا والى من لم تظله حروفي اهدىكم قلبي ومذكرتي هذه.

مصباح وليد عرفات

# الإهداء

"واخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين"

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي  
والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة

فالحمد لله حمدا كثيرا

الى من رميا بسهام ليلهما فأصابت أقداري وظلا يتعهدان  
حلمي في صلاتهما حتى صار اللحم واقعا جميلا احتسي  
اليوم ضيائه اليكما يا أجمل اقداري

الى من اختصت بالجنة لتكون تحت اقدمها منبع العطف  
والحنان -اطال الله عمرها-أمي الغالية

الى من احمل اسمه بكل فخر واعتزاز سندي ومنبع اماني  
أبي الغالي أدامك الله وحفظك من كل سوء

الى من شنت عضدي به فكان لي ينابيع وكنت من كل ينبوع  
استقي لأرتقي اخي العزيز

الى الروح الغالية التي فارقتنا يوما وأحزنتني رحيله الى من  
مزق قلبي بفراقه الى من ترك ثغرة في حياتنا لا ميلاؤها  
سواه اخي عبد الباسط رحمه الله. انار الله قبرك بنوره

الى هبة السماء وزهرة بيتنا وسر سعادتني اختي العزيزة

الى البراعم الصغيرة أبناء اخوتي: أماني، رهام

الى أولاد عمي كل باسمه

الى كل أصدقائي ورفقائي في مسيرتي الدراسية الى كل من  
لهم أثر في حياتي، والى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلمي

الى رفيق هذا العمل وليد مصباح



# شكر وعرفان

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا  
بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب  
الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك.

والحمد لله الذي أعاننا ووفقنا على إنجاز هذا العمل

المتواضع أما بعد

نشكر في المقام الأول الأستاذ المشرف على هذا العمل

الأستاذ **نعوم عبد العزيز** على ما قدمه لنا من توجيهات

وارشادات

كما نتقدم بخالص الشكر الى كل الاساتذة بجامعة قاصدي

مرباح ورقلة.

**مصباح وليد – مختاري سيف**

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه التدريب في تحسين إنتاجية العاملين من خلال دراسة تطبيقية على مستوى مطاحن الواحات تقرت وكذا معرفة أهمية التدريب في الحياة المهنية للعمال ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على إتباع المنهج الوصفي التحليل والاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية، حيث تم توزيع الاستبانة الورقية وتم استخدام برنامج SPSS لمعالجة الاحصائية وبعد تحليل النتائج توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها فيما يلي:

- 1) توجد علاقة ارتباطية طردية وقوية بين نظام التدريب وإنتاجية العاملين.
- 2) توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في علاقة التدريب وإنتاجية العاملين تعزي إلى الجنس.

## الكلمات المفتاحية:

التدريب، التكوين، الانتاجية، البرامج التدريبية

## Summary:

This study aimed to Under stand the rôle of training in improving worker productivity through an applied study at the level of Oasis Mills, which was established. It also aimed to understand the importance of training in the working life of workers. To achieve the study goals, we relied on a descriptive approach, analysis, and questionnaire as a main tool. Fifty paper questionnaires were distributed, and the SPSS program was used to treat the statistics. After analyzing the results, the study reached a number of results, the most important of which are the following:

- ❖ There is a strong correlation between the training system and worker productivity.
- ❖ Statistically significant differences in training relationship and employee productivity are attributable to sex.

**Key words:** training, configuration, productivity, training program

III	الإهداء:	.....
VI	شكر وعرفان:	.....
IV	الملخص:	.....
VIII	قائمة الاشكال:	.....
IX	قائمة الجداول:	.....
xl	قائمة الملاحق:	.....
	المقدمة:	.....
	أ.....	
2	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدريب وإنتاجية العاملين	.....
2	تمهيد:	.....
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتدريب وإنتاجية العاملين	.....
3	المطلب الأول: ماهية التدريب	.....
10	المطلب الثاني: ماهية إنتاجية العاملين	.....
18	المطلب الثالث: دور التدريب في تحسين إنتاجية العاملين	.....
19	المبحث الثاني: الدراسات السابقة	.....
19	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية	.....
21	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الاجنبية	.....
22	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	.....
24	خلاصة الفصل:	.....
25	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور تدريب في تحسين إنتاجية العاملين	.....
26	تمهيد:	.....
27	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة	.....
27	المطلب الأول: منهج الدراسة	.....
28	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة ومتغيراتها	.....
30	المطلب الثالث: الأدوات الدراسة	.....
30	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	.....
34	المطلب الأول: عرض نتائج الجزء الأول من الأستبيان	.....

## قائمة المحتويات

---

39	المطلب الثاني : تفسير النتائج الجزء الشعثاني من الأستبيان
46	المطلب الثالث :مناقشة واختبار صحة الفرضيات
48	خلاصة الفصل الثاني
52	الخاتمة
47	الملاحق

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
28	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(1-2)
28	يمثل توزيع افراد الدراسة حسب العمر	(2-2)
29	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة لمتغير المنصب	(3-2)
29	يمثل توزيع افراد الدراسة وفق متغير المستوى الدراسي	(4-2)
30	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	(5-2)

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الجدول
20	أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	(1-1)
26	توزيع عينة الدراسة	(2-1)
26	يمثل درجات الاستجابة	(2-2)
27	معامل الثبات الكلي للاستبانة	(3-2)
27	المتوسط الحسابي ودرجة الأهمية المقابلة له	(4-2)
28	يمثل توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(5-2)
28	يمثل توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر	(6-2)
29	يمثل توزيع افراد عينة الدراسة وفق المنصب	(7-2)
29	يمثل توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	(8-2)
30	يمثل توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	(9-2)
32-31	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول	(10-2)
34-33	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني	(11-2)
35	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول	(12-2)
35	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني	(13-2)
36	يمثل اختبار PERSON	(14-2)
37	يمثل اختبار T-Test لمتغير الجنس	(15-2)
37	يمثل اختبار مقارنة المتوسطات	(16-2)
38	يمثل اختبار T-Test لمتغير العمر	(17-2)
39	يمثل اختبار T-Test لمتغير المنصب	(18-2)
39	يمثل اختبار T-Test لمتغير المستوى العلمي	(19-2)
40	يمثل اختبار T-Test لمتغير الخبرة	(20-2)

قائمة الملاحق:

الصفحة	الملاحق
-49-48	الاستبانة
50	
50	لجنة التحكيم
52-51	مخرجات spss
55-56	بطاقة التقنية لمطاحن الواحات تقرت
59	الهيكل للمجمع الصناعي والتجاري مطاحن الواحات تقرت

# المقدمة



## أ-توطئة

تتسم بيئة العمل في منظماتنا المعاصرة بشكل عام بسمات ومعالم فرضت على الانسان العامل أن ينتج أكثر وأن يعمل أطول وأن ينافس أشد للبقاء في الوظيفة وخاصة في ظل الانفجار المعرفي وعدم التأكد والاضطراب البيئي، ولكل ذلك نتائج وآثار سلبية على نفسية وصحة الانسان العامل وصفاءه الذهني والنفسي والبدني وكتيجة للاتجاه المادي الذي طغى بصورة واضحة على بيئة العمل ونظمها المختلفة، أصبح المعيار الأساسي لنجاح المنظمة هو المورد البشري.

ومن خلال التغييرات الاقتصادية العالمية الراهنة أيقن الباحثون الاقتصاديون على أن التنمية الاقتصادية في العصر الحالي لا تقتصر على مدى توفر الموارد الطبيعية أو رؤوس الأموال ، بقدر اعتمادها على مدى توفر الموارد البشرية المدربة والمؤهلة، لما لها من أهمية في العملية الإنتاجية وضرورة العمل على حمايتها ورعايتها، إذ أنه مما لا شك فيه أن الآلة مهما بلغت تطورها في إمكانياتها وقدراتها في العملية الإنتاجية، إلا أنها لا يمكن أن تحل محل العنصر البشري الذي يعود له الفضل في تصنيعها واختراعها، مما يجعل هذا العنصر عاملا هاما وأساسيا في عوامل الإنتاج ما بقيت الحياة، وهذا ما يؤكد الواقع وتثبتته النتائج.

يعد التدريب أحد المواضيع الهامة والحساسة التي يحظى باهتمام كبير ، حيث يسعى المورد البشري من خلاله إلى تحسين مهاراته وأدائه قصد التكيف مع منصب عمله والقيام به دون صعوبات ، كما أن التطور المستمر في التكنولوجيا وطغيان العولمة يفرض زيادة واضحة ودقيقة في المهارات والمعارف عند العمال ، فعملية التدريب المستمر تعد من أهم الوسائل الفعالة لتأثير وتكليف المورد البشري في العمل ، فضلا عن وضعه في الصورة دائما مع أحدث التطورات والأساليب العلمية والعملية على المستويين الداخلي والخارجي للمنظمة فقد استقرت الرؤية الحديثة للتدريب على أنه من أفضل أنواع استثمارات المنظمة ، وأنه استثمار له عائد كبير في المدى القريب والمدى البعيد على حد سواء ، فعلى الإدارة توفير الإمكانيات المادية والمختصين من أجل التدريب والتي قد تكون مكلفة للمؤسسة، ولكن العائد يكون مريحا لها وذلك من خلال تحسين مستوى كفاءة الأفراد وأدائهم وكذا رفع الإنتاجية، وبالتالي ضمان استمرارية بقاء المنظمة.

وعلى ذكر ما سبق نطرح الاشكال التالي:

ما هو تأثير التدريب في تحسين إنتاجية العاملين بمطاحن الواحات تقرت؟

يندرج ضمن هذا الاستفسار الرئيسي، مجموعة من الأسئلة الفرعية لعل أهمها:

- 1) ما هو مستوى نظام التدريب في المؤسسة محل الدراسة؟
- 2) هل تحقق المؤسسة من خلال استراتيجيتها مستوى جيد من إنتاجية العاملين؟
- 3) هل توجد علاقة ارتباطية خطية بين التدريب وإنتاجية العاملين؟
- 4) هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية في علاقة التدريب وإنتاجية العاملين تعزي الى أحد أو كل المتغيرات الديمغرافية؟

### ب -فرضيات الدراسة:

- للإجابة على إشكالية الدراسة استند البحث على الفرضيات التالية:
- 1) تعتمد المؤسسة نظام تدريب فعال ومستمر حسب رأي المدروسين.
  - 2) تحقق المؤسسة من خلال استراتيجيتها مستوى جيد من إنتاجية العاملين.
  - 3) هناك علاقة ارتباطية خطية بين التدريب وإنتاجية العاملين.
  - 4) يوجد فروق ذات دلالة احصائية في علاقة التدريب وإنتاجية العاملين تعزي الى أحد أو كل المتغيرات الديمغرافية.

### ت -أهداف الدراسة:

- تتمحور اهداف الدراسة في أنها تسعى الى:
- 1) التعرف على واقع التدريب في المؤسسة محل الدراسة.
  - 2) محاولة معرفة العلاقة بين تدريب الموارد البشرية وتحسين إنتاجية العاملين.
  - 3) إبراز أثر التدريب الفعال في رفع إنتاجية العاملين.

### ث -أهمية الدراسة:

يكتسب البحث الذي نحن بصدد دراسته أهمية كبيرة، كونه يحاول توضيح أحد المفاهيم الحديثة وهو الإنتاجية التي تعتبر أحد المواضيع الهامة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تفرض على المؤسسات العمل بأكبر وتيرة ممكن لتحقيق الانتاج المطلوب بالإضافة الى اهمية المتغير المستقل المتمثل في التدريب الذي يعمل على تعزيز هذه الانتاجية من خلال تطوير قدرات العمال.

### ج - حدود الدراسة:

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

- 1) الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة في السداسي الثاني من سنة 2023.
- 2) الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة مطاحن الواحات إقليم ولاية تقرت.
- 3) الحدود البشرية: عمال مؤسسة مطاحن الواحات تقرت.

### ح - منهج الدراسة والأدوات المستعملة:

من أجل اختبار فرضيات، والإجابة على إشكالية المطروحة، اعتمدت هذه الدراسة على ما يلي: تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي في الجانب النظري بالإضافة إلى أسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي أما فيما يتعلق بالأدوات المستعملة، فقد تم الاعتماد في جمع المعلومات على: الاستبيانات.

### خ - صعوبات الدراسة:

واجهت عدة عوائق وصعوبات أثناء إنجاز لهذه الدراسة تمثلت أهمها في:

- 1) قلة الإمكانيات والرسائل الجامعية في موضوع الدراسة
- 2) عدم وجود التعامل مع الاستبيان في الشركة.
- 3) امتناع جزء من العاملين عن الإجابة رغم سهولة وبساطة عبارات الاستبيان والتي لا تتطلب جهدا كبيرا.

### د - هيكل الدراسة:

يتضمن البحث بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة فصلين تحتوي على ما يلي:

➤ **الفصل الأول:** يتناول مبحثين يتمثل المبحث الأول الأدبيات النظرية للموضوع، لنتهي هذا الفصل بالمبحث الثاني الذي يتمثل في مجموعة من الدراسات السابقة المختلفة العربية والأجنبية في الأدبيات التطبيقية.

➤ **الفصل الثاني:** يتناول دراسة ميدانية، تضمن المبحث الأول فيها تقديم عام للإجراءات المنهجية للدراسة، والمبحث الثاني سنعرض فيه تحليل ومناقشة النتائج.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

والتطبيقية للتدريب وإنتاجية العاملين

## تمهيد:

لقد أدى الاهتمام المتزايد بأهمية الدور الذي تؤديه الإنتاجية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية إلى قيام العديد من الباحثين والحكومات والهيئات الدولية بدراساتها ومحاولة تحديد معناها والعوامل المؤثرة فيها فبالرغم من أهمية العناصر المادية والتقنية في أي مؤسسة فإن العنصر البشري يعتبر العنصر المحوري الذي تقوم عليه المؤسسة إذ أنه المسؤول عن استخدام وتوظيف العناصر السابقة بأكبر قدر من الفعالية والكفاءة.

لذلك فإن هذا العنصر يتطلب الاهتمام والرعاية به، وذلك من خلال إعداده وتنميته وتحسين أدائه والبحث عن الوسائل المساعدة في تطويره وعلى اعتبار أن التدريب يعتبر من بين أهم الوسائل المستعملة في تحسين أداء الأفراد، فقد أدى بالمؤسسات إلى الاهتمام به والاعتماد على الأسلوب العلمي في تطبيقه وذلك في ظل التغيرات التكنولوجية والاقتصادية التي تعرفها البيئة.

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

❖ المبحث الأول: الأدبيات النظرية.

❖ المبحث الثاني: عرض وتحليل الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية لدور تدريب في تحسين إنتاجية العاملين.

### المطلب الأول: ماهية التدريب.

يعتبر التدريب من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات بمختلف أشكالها، في تحسين أداء الموارد البشرية لديها وذلك لرفع الإنتاجية، اختصار الوقت والجهد، خفض التكلفة.

#### أولاً: تعريف التدريب:

من بين التعاريف المقدمة للتدريب نجد:

❖ **التعريف الأول:** يعرف التدريب على أنه: «عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعدهم في بلوغ الأهداف كما أن التدريب يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال وينسجم مع سياسات وخطط المؤسسة»، ويقول بايارز: إن التدريب ينبغي أن يشمل الموظف حديث التعيين والموظفين القدامى على حد سواء فالموظف بحاجة إلى تحديث معلوماته باستمرار طالما بقي على رأس عمله مما ينعكس على أدائه الشخصي وأداء المؤسسة بشكل عام.<sup>1</sup>

❖ **التعريف الثاني:** يعرف التدريب على أنه مجموعة من العمليات والوسائل والتقنيات المخططة التي من خلالها يتمكن الأفراد من تحسين معارفهم والتغيير في سلوكهم وعاداتهم والاستغلال الأمثل لطاقاتهم، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى، وأهدافهم الشخصية بالدرجة الثانية، كما يهدف إلى جعل الأفراد يتأقلمون مع المحيط الذي يعيشون فيه، كما يساهم أيضاً يجعلهم يقومون بإتمام العمل بالشكل الذي يناسب الحاضر والمستقبل معاً.<sup>2</sup>

❖ **التعريف الثالث:** يعرف التدريب بأنه عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة، من أجل رفع مستوى كفاءته في الإدارة وزيادة

<sup>1</sup> حنا نصر الله، مبادئ التدريب، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 21.

<sup>2</sup> Sekiou et d'autre, « **Gestion des ressources humaines** », 2eme édition De Beock université, Canada, 2001, p336.

إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور الفعالية مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق.<sup>1</sup>

❖ **التعريف الرابع:** يعرفه فليبو (Filippo) في كتابه مبادئ إدارة الموارد البشرية بقوله هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة والمهارة لأداء وتنفيذ عمل معين.<sup>2</sup>

وبناء على التعريف السابقة يمكن تعريف التدريب على انه عملية تهدف بشكل أساسي إلى اكتساب الخبرات والمعارف التي يحتاجها الإنسان، والحصول على المعلومات والبيانات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للسلطة والعمل، والمهارات الملائمة والأنماط السلوكية، إضافة إلى العادات اللازمة والضرورية لزيادة معدل كفاءته في الأداء.

#### ثانياً: مبادئ التدريب:

تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ وأسس هامة في كل مرحلة من مراحلها المختلفة، وذلك حتى تتحقق فعالية التدريب، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:<sup>3</sup>

- ❖ **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفق للقوانين والأنظمة المعمول بها داخل المؤسسة.
- ❖ **المنطقية:** يجب أن يتم على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
- ❖ **الهادفة:** تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية وقابلة للتطبيق ومحددة تحديداً دقيقاً من حيث المكان والزمان والكم والكيف والتكلفة.
- ❖ **الشمولية:** يجب أن يشمل على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ليشتمل جميع فئات العاملين فيها.
- ❖ **التدرجية:** يجب أن يبدأ بمراجعة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيداً وهكذا.
- ❖ **الاستمرارية:** يبدأ التدريب مع بداية الحياة الوظيفية ويستمر معها خطوة بخطوة، وذلك بهدف تطوير وتنمية العاملين، وبالتالي يساعد العمال على التكيف مع التطورات المستمرة والتغيرات الحالية المستقبلية.

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في المنظور الكمي والعلاقات الانسانية، دار مجد لاري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1994، ص180.

<sup>2</sup> مهدي حسن زويلف، نفس المرجع السابق، ص181.

<sup>3</sup> أحمد الخطيب، رداح الخطيب، التدريب الفعال، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص304.

- ❖ **المرونة:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات اللازمة للإشباع الاحتياجيات التدريبية.
- ❖ توفير القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الفرد على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر في أداء العمل.
- ❖ ضرورة خلق الدوافع لدى المتدرب، فكلما كان الدافع قويا لدى المتدرب، كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المهارات والمعارف، ولكي تتحقق الفعالية للمتدرب يجب أن يرتبط التدريب بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها مثل تحسين مستوى الأداء، أو زيادة مستوى الدخل، ولا تقتصر ذلك أثناء التدريب، وإنما للمشرف دور في ذلك خاصة عندما يعود المتدرب إلى عمله حيث يتابعه ويشجعه ويعالج جوانب الضعف لديه.<sup>1</sup>
- ❖ توافق محتوى برنامج التدريب: يجب أن ينظم كل جزء من أجزاء التدريب بحيث يدرك الفرد الغرض منه، وأيضا مدى توافقه مع الأجزاء الأخرى من البرنامج، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل جزء يجب أن يبنى على الأجزاء التي تم تقديمها من قبل، وترجع أهمية هذا المبدأ إلى القضاء على الفجوات وعدم الاتساق في محتوى التدريب والذي قد يؤدي إلى عدم انخفاض فعالية عملية التعلم.<sup>2</sup>

### ثالثا: أنواع التدريب:

تختلف أنواع التدريب باختلاف المعيار المعتمد عليه في عملية التصنيف ومن أهم المعايير مايلي:<sup>2</sup>

- 1) **أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:** يقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى خمسة أنواع تتمثل في:
  - ❖ **توجيه الموظف الجديد:** قبل مباشرة الموظف لعمله يحتاج لمجموعة من المعلومات التي يحصل عليها في الأيام والأسابيع الأولى من عمله، حيث تؤثر هذه المعلومات على أدائه واتجاهاته النفسية، وتهيئة الموظفين الجدد وإرشادات الرئيس المباشرة له.
  - ❖ **التدريب أثناء العمل:** ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حيث تسعى المؤسسات وتشجع بأن يقوم المشرفون فيها بتقديم

<sup>1</sup> كامل بربر، كفاءة الأداء التنظيمي، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، لبنان، 2000، ص 162.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي حسين فزار، السلوك التنظيمي، إدارة الأفراد، بدون دار النشر، الإسكندرية، 1996، ص 82.

<sup>2</sup> عبد اللبوة زكرياء، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر في تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الصديق بن يحيى-جيجل، 2017-2018، ص 45.



المعلومات، والتدريب على المستوى الفردي للمتمدرسين، ويعود الاعتماد على هذا النوع إلى ، معظم الأعمال يمكن تعلمها في فترة قصيرة نسبيا خلال أسبوع أو اثنين على الأكثر، بالإضافة إلى أن هذه الطريقة منخفضة التكلفة، وأن الآلات تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي، استعداد العامل أو خبرته الماضية وإنما يجب عليه تلقي الكثير من تدريباً مباشراً على الآلات.

❖ **التدريب بغرض الترقية والنقل:** معنى ذلك أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها، وهذا الفرق مطلوب التدريب عليه لردم الفجوة في المهارات والمعارف وعلية فإن هذا النوع من التدريب يعمل على إعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة.

❖ **التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:** عندما تتقدم معارف ومهارات الأفراد وبالأخص حينما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يستدعي الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، مثال حينما يدخل نظام المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحاسبات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات، يحتاج شاغلين هذه المهام إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة، إذ يتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارس نتيجة التطورات والمستجدات في مجال العلوم والتقنية.

❖ **التدريب للتهيئة للمعاش:** في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين كبار السن للخروج للمعاش والتقاعد، يتم تدريبه على طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

(2) **التدريب حسب نوع الوظائف:** تتطلب كل فئة وظيفية برامج تدريبية خاصة بما يتماشى وفق احتياجات

وأهمية هذه الفئة، وعليه يقسم التدريب حسب نوع الوظائف إلى:<sup>1</sup>

❖ **التدريب المهني والفني:** يتلاءم هذا النوع من التدريب على الأعمال والوظائف التي تتطلب مستوى عالي من المهارات، إذ يوجه هذا التدريب إلى الأفراد ذو المستوى التعليمي المتوسط والذين يشغلون الوظائف الفنية والمهنية في المنظمة، لذلك تصمم مثل هذه البرامج تجعل من المتدرب حرفياً ملماً بالعمل ومكوناته، وبذلك فهو يجمع بين التدريب على العمل والتدريب في قاعات الدراسة، وتقوم المنظمات التي تتوفر

على إمكانيات مالية كبيرة بإعداد مراكز التدريب المهني خاصة بها في حالة غياب مراكز رسمية للتدريب المهني ويتطلب هذا النوع وقتا أكبر من الأنواع الأخرى للتدريب.

❖ **التدريب التخصصي:** يتضمن هذا النوع من التدريب معارف ومهارات على الوظائف اعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية والمشتريات والمبيعات وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة والكمبيوتر، والمهارات والمعارف، هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة الأنظمة، والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرارات، إذ يهدف هذا الأخير إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانية لمواجهة مشاكل العمل.

❖ **التدريب الإداري:** يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا الوسطى، أو العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط تنظيم، رقابة، إتخاذ قرارات قيادة، تحفيز، تنسيق واتصال.

(3) أنواع التدريب حسب المكان: ينقسم التدريب حسب المكان إلى نوعين رئيسيين وهما كمايلي<sup>1</sup>:

❖ **التدريب داخل المؤسسة:** ترغب المؤسسة في عقد برامجها سواء بمدرسين من داخلها أو خارجها وبالتالي يكون لزاما على المؤسسة تصميم البرامج التدريبية فقد تستعين المنظمة بخبراء ومدرسين من الخارج للمساهمة في التدريب وإعداد برامج تدريبية لمواردها البشرية الداخلية، كأن تجلب مثلا مدرسين لأنظمة جديدة.

❖ **التدريب في مكان العمل:** وقد يأخذ هذا النوع صورا وأشكالا مختلفة منها:

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

◀ **التدريب عن طريق العامل القديم:** هنا يتولى عملية التدريب أحد العاملين القدامى ممن لديهم خبرة طويلة في العمل ولديهم معلومات فنية كبيرة إلى جانب توفر لديهم القدرة على الشرح الوصف، الإيضاح، وهذا يفيد المتدربين عن طريق تقليد المدرب واكتساب الخبرة منه.

<sup>1</sup>علاء الدين سكسك، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر -1 بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص موارد البشرية، 2017، ص13

<sup>2</sup>محمد سعيد، أنور سلطان، التدريب وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص196

❖ **التدريب خارج المؤسسة:** تفضل بعض المؤسسات والمدربين أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة ذاتها، وقد يتم هذا النوع من التدريب عن طريق الاستعانة بمؤسسات متخصصة في التدريب أو تقوم الدولة في حالات استثنائية بدعم عملية التدريب، كأن تقوم المؤسسة مثلا ببعث العاملين في دورات تدريبية وتكوينية مع مؤسسات أخرى في إطار التعاون وتبادل الخبرات

(4) **التدريب حسب عدد الأفراد المتدربين:**<sup>1</sup>

❖ **التدريب الجماعي:** ويشمل عدد كبير من أفراد المنظمة وبمختلف الرتب والمستويات، وتعتمد عليه بالخصوص المؤسسات العسكرية والنظامية من خلال مناورات تطبيقه لمعرفة مدى جاهزيتها.

❖ **التدريب الفردي:** ويكون عادة تدريب متخصص للنقل أو الترقية، أو تقلد مهام جديدة.

رابعا: أهمية التدريب:

تبرز أهمية التدريب بالنسبة للفرد داخل المؤسسة في العديد من العناصر من أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

- ❖ يعمل التدريب على تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم ويساهم في بناء الكفاءات.
- ❖ يساعد على تكيف الأفراد العاملين مع متغيرات العمل.
- ❖ يعمل على تحقيق الفعالية في الأداء لجميع العاملين وذلك من خلال الاستعمال الجيد للآلات، وتحسين عمل الجماعات، وتخفيض حوادث العمل.
- ❖ تحسين الكفاءة الإنتاجية للأفراد.
- ❖ توفير العناصر البشرية المدربة لأداء الوظائف المطلوبة وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة.
- ❖ إعداد الأفراد من أجل القيام بأعمال ذات طبيعة مختلفة عن العمل الحالي، وذلك من خلال تطوير القدرات بهدف التحكم في التقنيات الحديثة.
- ❖ يعتبر التدريب وسيلة تساعد العامل على تحقيق بعض أهدافه، كالحوافز والترقية في العمل.
- ❖ يؤدي التدريب إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- ❖ يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة.
- ❖ يساهم في بناء قاعدة فعالة في مجال الاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم والإدارة.

<sup>1</sup> خالد محمد الزهراني، أهداف التدريب والتنمية المهنية، مجلة الثقافة التربوية، 02ماي 2008، السعودية، ص18.

<sup>2</sup> بروكة عمر محيرق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص12.

❖ التدريب ذو أهمية كبيرة بالنسبة للفرد القديم أو الحديث في المؤسسة، فالموظف الجديد يمكن أن يتزود بمهارات ومعارف تمكنه من أداء واجبات عمله بالكفاءة المطلوبة كما ينعكس التدريب بنتائج إيجابية على الفرد العامل القديم حتى يتمكن من خلاله من مواكبة التطورات والتعرف على المهارات الجديدة، كما يمكنه من تحسين وتطوير سلوكيات تتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديها والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال.

❖ تخفيض حوادث العمل: تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد وتلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات، والتدريب الجيد على أسلوب أداء العمل يؤدي إلى تخفيض حوادث العمل، إذ توجد مؤشرات معينة يمكن من خلالها التعرف على معدل تكرار الحادث.

#### خامساً: أهداف التدريب:

تشمل أهداف التدريب على وجه العموم على ما يلي<sup>1</sup> :

- ❖ اكتساب الفرد المعارف المهنية وصقل المهارات والقدرات لإنجاز العمل على أكمل وجه .
- ❖ تطوير أساليب الأداء لضمان أداء العمل بفعالية .
- ❖ رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد .
- ❖ تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء .
- ❖ المساهمة في معالجة أساليب انقطاع العمل.
- ❖ توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة .
- ❖ الحد من الأخطاء والاستفادة من القوى العاملة والأدوات والأجهزة والآلات إلى أقصى حد ممكن .
- ❖ مساعدة كل موظف على فهم وإدراك العلاقة بين عمله وعمل الآخرين وبين أهداف المؤسسة التي يعمل بها
- ❖ حماية العاملين في المنظمة في الوقوع في الأخطاء أثناء تأدية أعمالهم اليومية وتقليل حوادث العمل .
- ❖ توفير الدافع الذاتي لدى العاملين لزيادة الكفاءة وتحسين إنتاجهم كما ونوعاً من خلال توعيتهم بأهداف وسياسات المؤسسة .

<sup>1</sup> بروكة عمر محبوق، مرجع سابق ذكره، ص 13.

❖ زيادة مهارات وقدرات العاملين وتسليحهم بمقومات تؤهلهم للترقي للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى في المنظمة.

### المطلب الثاني: ماهية إنتاجية العاملين:

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

#### أولاً: تعريف الإنتاجية:

أن التطرق لمفهوم مصطلح الإنتاجية يقودنا الى التعرف إلى مجموعة من التعاريف التي حاول أصحابه

وصف هذا الموضوع كل من زاويته فمن بين هاته التعاريف نجد:<sup>1</sup>

❖ **التعريف الأول:** عرفت المنظمة الأوروبية الاقتصادية الإنتاجية عام 1950 بأنها الناتج الذي نحصل عليه

بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج، وبهذه الطريقة يمكن أن نشير إلى إنتاجية رأس المال أو الاستثمار أو المواد الخام حسبما يكون آخذين في اعتبارنا بالنسبة للمخرجات رأس المال أو الاستثمار أو المواد الخام ويبين لنا هذا التعريف طريقة حساب الإنتاجية الجزئية.

❖ **التعريف الثاني:** يعرف المركز الياباني الإنتاجية بأنها تعظيم فائدة استخدام أو استغلال الموارد البشرية

والمادية المستخدمة في الإنتاج مع تقليل التكاليف المصاحبة له بما يمكن من توسيع السوق ورفع معدلات توظيف العمالة، وتأمين أجور عالية ورفع مستوى المعيشة لكافة أفراد المجتمع، فالإنتاجية من هذا المنطلق هي مقياس تحويل وإدارة الموارد المحددة، لتحقيق أهداف محددة في أزمنة معينة وفي شكل كميات ونوعية محددة.

وبناء على ما تم التطرق اليه من مفاهيم للإنتاجية يتضح لنا التباين في إيجاد مفهوم مشترك لهذا الموضوع الا أن مجمل هاته التعاريف تشترك في أن الإنتاجية هي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من أجل تحقيق أكبر عائد ممكن ومن هنا يمكننا أن نعرض ريتنا لمفهوم الإنتاجية فنقول إن لإنتاجية هي عملية جني ما تم تسخيره من موارد مادية ومالية وتقنية وبشرية من قبل المؤسسة من اجل الوصول الى أهدافها.

<sup>1</sup> بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2007. ص 90.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الإنتاجية:

تتأثر الإنتاجية بعوامل كثيرة ومتشعبة وذات طبيعة متباينة، كما وأنها تتصف بالتداخل والترابط ولكل عامل خصائصه الخاصة وتأثيراته المختلفة عن العامل الآخر، ومن طبيعة هذه العوامل أنها لا تتصف بالثبات، فهي متغيرة تبعا للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وهي ذات علاقة تبادلية.

ومما لا شك فيه أن تحسين الإنتاجية لا يتأتى إلا بتأدية الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة، ومن أجل ذلك لا بد لنا من معرفة العوامل التي تحدد الإنتاجية وتؤثر فيها، ولقد تنوعت تقسيمات تلك العوامل، ومن هذه التقسيمات<sup>1</sup>:

(1) عوامل داخلية وتنقسم الى:

أ- عوامل فنية مثل:

- ❖ المستوى التكنولوجي المستخدم في الإنتاج.
- ❖ المواد الخام المستخدمة (كما ونوعا وكيفا).
- ❖ أساليب الإنتاج المتبعة.
- ❖ تصميم مكان العمل.
- ❖ القدرة على تصريف المنتجات وتسويقها.

ب- عوامل إنسانية مثل:

- ❖ مستوى التعليم والخبرة المكتسبة.
- ❖ المهارات المكتسبة بالتدريب.
- ❖ التكوين الجسماني للعامل.
- ❖ القدرات والمهارات الشخصية.
- ❖ الرغبات الإنسانية
- ❖ العلاقات الاجتماعية.
- ❖ طبيعة العمل نفسه.

<sup>1</sup> ماجد حسن هنية، العوامل المؤثرة على إنتاجية العمال في القطاع الصناعي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، غزة، أغسطس، 2005، ص5.

(2) عوامل خارجية: تعتبر هذه العوامل من العوامل الخارجة عن إدارة المؤسسة، حيث انه لا يمكن للإدارة السيطرة عليها، لذلك تلجأ الى التكيف معها، ومن أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

#### أ- همية السوق:

نقصد بذلك الوضع الحاصل في السوق والتنبؤات المستقبلية، ومقارنة الحصة السوقية للمؤسسة مع مؤسسات مماثلة ومعرفة تطور الاقتصاد ككل، والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، فاذا كان معدل نمو السوق الذي تنشط به المؤسسة متزايدا، فإن ذلك يعتبر عاملا محفزا على زيادة الطاقة الإنتاجية وإنتاجية المؤسسة، وذلك باللجوء الى أساليب عديدة منها: تحفيز العمال، زيادة ساعات العمل، توسيع الاستثمار، شراء آلات حديثة.... الخ.

كما تتأثر الإنتاجية بعوامل لها صلة بمعدل نمو السوق، كالأوضاع السياسية والأمنية والجهات الاقتصادية للدولة، ودرجة المنافسة في السوق.

#### ب- القوانين الضريبية:

على العموم تعتبر الضرائب من الوسائل الغير مساعدة على تطوير وتحسين إنتاجية المؤسسة، وذلك راجع الى ان الزيادة في قيمة الضرائب او ظهور أنواع جديدة من الضرائب، يعرقل الزيادة في قيمة الاستثمار مما ينعكس سلبا على إنتاجية المؤسسة.

#### ج- سلوك ورغبات المستهلكين:

تقوم العديد من المؤسسات بدراسة رغبات وسلوك المستهلكين، وذلك من خلال الأسباب التي تجعل المستهلك يختار هذا المنتج من غيره فتحدد الأسباب تؤدي الى زيادة الطلب على منتجات المؤسسة وهو ما سيشكل علاقة طردية مع إنتاجية المؤسسة

#### ثالثا: قياس الإنتاجية:

بعد نظام قياس الإنتاجية من الأدوات المهمة لتحسين الإنتاجية وتطويرها، ونظرا لذلك فقد عني الباحثون والمهتمون بقياس الإنتاجية، ويمكن إن يساعد قياس الإنتاجية في تقييم السياسات الاقتصادية في الدولة. وإزاء هذه

<sup>1</sup> ماجد حسن هنية، مرجع سبق ذكره، ص7

المزايا التي يحققها نظام قياس الإنتاجية، فقد ميز الاقتصاديون بين نوعين من قياسات الإنتاجية، الأول: هو قياسات الإنتاجية الكلية، والثاني هو قياسات الإنتاجية الجزئية.

### 1) مقياس الإنتاجية الكلية:

تشير الإنتاجية الكلية الى العلاقة ما بين الناتج، وبين جميع عناصر الإنتاج التي ساهمت في إنتاجه أي النسبة الحسابية بين كمية المخرجات من السلع والخدمات المنتجة خلال فترة زمنية معينة، وكمية المدخلات المستخدمة في تحقيق ذلك القدر من الإنتاج. ويمكن التعبير عن الإنتاجية الكلية بالصيغة التالية: وتحسب الإنتاجية الكلية كما يلي:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

### 2) مقياس الإنتاجية الجزئية:

ويتم حساب مقياس الإنتاجية الجزئية بقسمة الناتج الإجمالي على كل عنصر من عناصر الإنتاج ويمكن تمثيل ذلك حسب الصيغة التالية:

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{أحد عناصر الإنتاج}}$$

وبناءً على هذه الصيغة يمكن التمييز بين عدة أنواع من الإنتاجية الجزئية.

- ❖ إنتاجية العامل = الناتج / العمل
- ❖ إنتاجية رأس المال = الناتج / رأس المال
- ❖ إنتاجية المواد الأولية = الناتج / المواد الأولية



كذلك يمكن ان تشمل المقاييس الجزئية، إنتاجية الآلات والمعدات أو إنتاجية فرع، أو قسم إنتاجي. وتتميز مقاييس الإنتاجية الجزئية بالبساطة وسهولة القياس إلا انه يعاب عليها انها قد تكون مضللة، وقد توهي بوجود علاقة سببية بين الناتج وعنصر الإنتاج، ولكنها تظل علاقة كمية فقط.<sup>1</sup>

رابعاً: طرق قياسها:

يتم قياس إنتاجية العمل، بإيجاد العلاقة بين المنتجات النهائية وعنصر العمل كأحد المدخلات كالآتي:<sup>2</sup>

إنتاجية العمل = الإنتاج الكلي / عدد العمال

إنتاجية العمل = الإنتاج الكلي / عدد ساعات العمل

إنتاجية العمل = قيمة إنتاج الكلي / الأجور الكلي

إنتاجية ساعة العمل: تقيس هذه النسبة العلاقة بين قيمة، حجم، أو عدد وحدات الإنتاج الفعلي خلال فترة

معينة ومقدار العمل المنجز في إنتاجها.

إنتاجية ساعة العمل = كمية أو قيمة الإنتاج خلال فترة معينة / عدد ساعات العمل خلال نفس الفترة

وفي العادة تتم مقارنة هذا المعدل مع إنتاجية ساعة العمل المعيارية أو مع إنتاجية ساعة العمل في السنوات السابقة، وكذلك مع إنتاجية ساعة العمل في الصناعة.

إنتاجية العامل الواحد: وهي من أكثر المقاييس الإنتاجية شيوعاً، وتعكس هذه النسبة ما ينتجه العامل الواحد بالدينار أو عدد وحدات الإنتاج خلال فترة زمنية محددة.

إنتاجية العامل الواحد = كمية أو قيمة الإنتاج / متوسط عدد العاملين

إنتاجية العامل الواحد = القيمة المضافة / متوسط عدد العاملين

<sup>1</sup> جلال إبراهيم العبد، أسس الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 23.

<sup>2</sup> بن يحيى خديجة اماني، دور نظام الحوافز في تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تخصص ادارة اعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2021-2022، ص 23.

## رابعاً: أهمية قياس الإنتاجية:

يتم تعريف الإنتاجية عمومًا على أنها نسبة لقياس حجم الإنتاج إلى مقياس حجم استخدام المدخلات. في حين أنه لا يوجد أي خلاف حول هذه الفكرة العامة، إلا أن بعد إلقاء نظرة على أدبيات الإنتاجية وتطبيقاتها المختلفة نكتشف أنه يوجد انعكاس كبير للإنتاجية على مجموعة من العناصر ومن هنا تكمن أهمية قياس الإنتاجية حيث تتجلى فيما يلي<sup>1</sup>:

### ➤ التكنولوجيا:

إن من أهم آثار الإنتاجية تنعكس بشكل كبير على متغير التكنولوجيا حيث أن أهمية قياس معدل نمو الإنتاجية تهدف إلى تتبع التغيير التقني خلال كل مراحل العملية الإنتاجية. وقد وصفت التكنولوجيا بأنها "الطرق المعروفة حاليًا لتحويل الموارد إلى مخرجات مرغوبة من الاقتصاد" وتظهر إما في شكلها غير المجسم مثل المخططات الجديدة أو النتائج العلمية أو التقنيات التنظيمية الجديدة أو المتجسدة في منتجات جديدة كالتقدم في التصميم وجودة الأصناف الجديدة من السلع والمدخلات الوسيطة، إن الارتباط المتكرر أو الضمني لمقاييس الإنتاجية مع التغيير التقني (التكنولوجي) يعتبر غير بسيط.

### ➤ الفعالية:

يختلف الحديث عن علاقة التغييرات أو أثر الإنتاجية في الكفاءة من الناحية المفاهيمية عن تحديد التغيير في التكنولوجيا، إن الكفاءة الكاملة بالمعنى الهندسي تعني أن عملية الإنتاج قد حققت الحد الأقصى من المخرجات التي يمكن تحقيقها ماديًا مع التقنية المتوفرة حاليًا، مع إعطاء مقدار ثابت من المدخلات. وبالتالي فإن المكاسب في الكفاءة التقنية تكمن في القضاء على أوجه القصور الفنية والتنظيمية خلال كل مراحل العملية الإنتاجية.

### ➤ ووفورات في التكلفة الحقيقية:

حيث يعتبر طريقة عملية لوصف جوهر التغيير في الإنتاجية المقاسة. على الرغم من أنه من الممكن من الناحية المفاهيمية عزل أنواع مختلفة من التغييرات في الكفاءة (الفعالية)، والتغيير التقني (التكنولوجي)، ووفورات الحجم، تظل هذه الأخيرة من المهمات الصعبة في الممارسة العملية حيث يتم قياس الإنتاجية بشكل نموذجي وهذه القيمة

<sup>1</sup> سهيل إدريس، قياس الإنتاجية، القياس اليدوي لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، عمان، 2001، ص 11

المتبقية لا تلتقط فقط العوامل المذكورة أعلاه ولكن أيضاً التغييرات في استخدام القدرات والتعلم بالممارسة. ويجب التأكيد على وجود عدد لا يحصى من المصادر وراء نمو الإنتاجية ووصفها بأنها وفورات في التكلفة الحقيقية. وبهذا المعنى، يمكن اعتبار قياس الإنتاجية في الواقع بمثابة محاولة لتحديد وفورات التكلفة الحقيقية في الإنتاج.

### ➤ مستويات المعيشة (المستوى الكلي):

يعتبر قياس الإنتاجية عنصراً أساسياً في تقييم مستويات المعيشة والمثال البسيط على ذلك هو نصيب الفرد من الدخل، وهو على الأرجح المقياس الأكثر شيوعاً لمعايير المعيشة، فدخل الفرد في اقتصاد يختلف اختلافاً مباشراً مع مقياس إنتاجية العمل أو القيمة المضافة لكل ساعة عمل وبهذا المعنى يساعد قياس إنتاجية العمل على فهم أفضل لمستويات المعيشة، مثال آخر هو الاتجاه طويل الأجل في الإنتاجية متعددة العوامل، هذا المؤشر يعتبر مفيد في تقييم القدرة الإنتاجية الأساسية للاقتصاد (الناتج المحتمل)، وهو يجد ذاته مقياساً هاماً لإمكانات النمو للاقتصادات والضغوط التضخمية.

### خامساً: مشاكل قياس الإنتاجية:

إن مسألة قياس وحساب الإنتاجية تعتبر مشكلة حقيقية، لذلك لا يمكن الادعاء بأن قياسها يعتبر شيئاً نمطياً بمعنى نستخدم معادلة واحدة ونطبقها في جميع الحالات وعلى مستوى جميع المؤسسات، وذلك راجع إلى صعوبات عديدة من أهمها:<sup>1</sup>

(1) وجود عدة طرق في حسابها، فأي تغيير في طريقة القياس يؤدي إلى تغيير في قيمها، وبالتالي ينتج عنه بروز تحليلات مختلفة.

(2) لا يمكن تطبيق الطريقة الطبيعية في حساب الناتج وذلك في حالة وجود منتجات غير متجانسة.

(3) لا تبرز الطريقة الطبيعية الفروقات الموجودة بين مهارات القوى العاملة في المؤسسة، وذلك عند قياس عنصر العمل.

(4) يستحيل الجمع الكمي بين عنصر الإنتاج في الطريقة الطبيعية، فمثلاً لا يمكن الجمع بين وزن المواد الأولية وساعات العمل، وبالتالي لا يمكننا حساب الإنتاجية الكلية.

(5) لا توضح الطريقة الطبيعية أثر التقدم التكنولوجي، والتغيرات الجارية في طرق الإنتاج.

<sup>1</sup> عنتر عبد الرحمن، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة الإنتاجية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2004، ص 72.

(6) عند تطبيق الطريقة الطبيعية المعدلة في حساب الإنتاجية تواجهنا مشكلات عديدة منها:

- ❖ لا تستطيع أن تعكس مستوى التطور والكفاءة الاقتصادية في المؤسسة.
- ❖ مشكلة اختيار المعايير والمقاييس التي يتم بموجبها اعتبار المنتج قياسي، فتغير المعيار يؤدي إلى تغير معاملات التكافؤ وبالتالي ظهور قيم جديدة للإنتاجية.

(7) إن حساب الإنتاجية بطريقة الأسعار الثابتة لا تخلو من عيوب من بينها ما يلي:

- ❖ اختلاف أسعار المنتجات من فترة زمنية إلى أخرى، ضف إلى ذلك مشكلة اختيار أسعار المنتجات فهناك عدة أسعار مثل: أسعار البيع بالجملة، أو التجزئة، وأسعار التكلفة.
- ❖ لا تعكس الأسعار بدقة مستوى جودة الإنتاج، فقد تتحسن جودة المنتج في حين أن الأسعار تبقى ثابتة.

❖ مشكلة سعر الصرف، حيث أن تغير سعر الصرف خلال فترة المقارنة يؤدي إلى تغيير في قيمة الناتج وبالتالي تغيير في قيمة الإنتاجية.

❖ مشكلة اختيار فئات القوى العاملة التي نعتمد عليها في عملية القياس، كما أن مؤشر الكفاءة في العمل تختلف من عامل إلى آخر.

❖ مشكلة اختيار الوحدات الزمنية لقياس العمل وذلك بسبب وجود وحدات عديدة منها: ساعة عمل، يوم عمل، شهر عمل ... إلخ.

(8) عند حساب إنتاجية رأس المال هناك رأس المال الثابت، رأس المال الصافي، ورأس المال المادي والمعنوي.

- ❖ عدم توفير المعلومات والبيانات اللازمة في عملية القياس، وحتى إن توفرت غالبا ما تكون لأغراض أخرى.
- ❖ لا يوجد تعاون دائم لدى وحدات الإنتاج لتوفير الموارد اللازمة للقياس.

(9) إن قياس الإنتاجية على المستوى الكلي قد يكون مضلل وهذا لأنه يتصف بالعمومية، لذلك لا بد من الاستعانة بالمقاييس الجزئية، كما أن الإنتاجية الكلية لا تبرز مساهمة العناصر المكونة لها العمل، رأس المال... إلخ.

(10) في بعض الصناعات إن حساب قيمة المنتجات الوسيطة يؤدي إلى تضخم القيمة المحسوبة للناتج أو الإنتاجية وبالتالي فإن تحليل تطور إنتاجية خلال فترة زمنية يكون نسبي.

11) من الصعوبة فصل مكونات بعض الوظائف لأغراض القياس وذلك للصعوبة الناشئة عن تداخل عمليات المؤسسة مع بعضها البعض، وصعوبات الفصل بينها يؤدي في غالبية الأحوال إلى العمومية في تطبيق مقاييس معينة أو إلى غياب هذه المقاييس أصلاً.

### المطلب الثالث: دور التدريب في تحسين إنتاجية العاملين:

أثبتت العديد من الدراسات أن الاستثمار في التدريب يساهم في تحسين الإنتاجية والربحية ، وأداء سوق الأسهم وأيضاً الميزة التنافسية للمنظمة، و على الرغم من أنه من المهم أن يلي البرنامج التدريبي احتياجات محددة ، فإنه يجب على مسؤول شؤون الموظفين أو مدير التدريب أن يكون على دراية بكامل نطاق التدريب كما هو معمول به في الشركات والمؤسسات الأخرى وخاصة الأحسن منها حتى تكون قادرة على تقديم المشورة للمديرين حول أساليب التدريب الأكثر ملائمة والتي يحتاجها الفرد، وبناءً على ذلك أكد الكثير من الباحثين على أن التدريب يزيد من أداء الموظفين مما يؤدي بدوره إلى تحسين إنتاجية المؤسسات بشكل إيجابي، وسيساهم كذلك بالحد من الزيادة في العديد من التكاليف البشرية والمالية التي ينطوي عليها دوران الموظفين. وعلاوة على ذلك، حاجج العديد من الخبراء بأن التدريب يمكن الموظفين في المنظمة من تعزيز المساهمة المحتملة لأداء المنظمة.

إن تحقيق نموذج لتصميم مدخل التدريبي الموجه للعمال والذي من شأنه أن يوفر معلومات هامة لتطوير بيئات التدريب التي تستوجب نقل أثر إيجابي للفعالية الإنتاجية ولا يكون ذلك إلا عن طريق المرور عبر خطوات تتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم وتنفيذ برامج التدريب ، وتقييم فوائد البرنامج، حيث يعتمد نجاح برنامج التدريب على التنفيذ الصحيح لجميع خطوات العملية المشار لها سابقاً، إن التدريب بالإضافة الى مجموعة من الأنشطة الأخرى يهدفوا الى التأثير الإيجابي على النتائج من خلال زيادة الإنتاجية وانخفاض دوران الموظفين و تحقيق معدل رضا وظيفي مقبول.

إن الوصول الى الغاية والى الأهداف المرجوة من التدريب ولتمكين الإنتاجية من التأثير إيجاباً بذلك لابد أن يسبقه تنفيذ محكم لكل مراحل هذه العملية، حيث انه وانطلاقاً من تصميم التدريب والذي يشير إلى الدرجة التي تم بها تصميم التدريب وتسليمه بطريقة توفر للمتدربين القدرة على نقل التعلم إلى الوظيفة حيث يرى الباحث أن

من أشكال الاستفادة من عمليات التدريب ومن الطرق التي يتم معرفة مدى استفادة العامل من العملية التكوينية هو مدى درجة تطابق مخرجات التدريب مع أداء العامل للوظيفة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة وتحليلها:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع أثر التدريب على إنتاجية العاملين، وقد تناولته من زوايا مختلفة، وتنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية، وسوف نستعرض جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى ابراز ملاحظاتها مع تقديم تعليق عليها وتبيان جوانب الاتفاق والاختلاف وما تعالجه الدراسة الحالية.

### المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية:

الدراسة الأولى: دراسة طاطاي كمال 2003 بعنوان " دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات:

وقد أجريت هذه الدراسة بالمؤسسة الوطنية مركب السيارات الصناعية CVI واعتمد الباحث فهذه الدراسة على المنهج الوصفي في الجزء النظري، أما في الجزء الميداني التطبيقي استعمل منهجا تحليليا مقارنة لفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية واعتمد على المقابلة والتقارير والدراسة النظرية في جمع البيانات فقد حاول الباحث في ضوء هذه الدراسة أن يجيب على إشكالية بحثية مفادها أن هناك علاقة بين التكوين وإنتاجية المؤسسات.

وقد بينت نتائج الدراسة:

- (1) يلعب التكوين دور جوهريا في تحسين انتاجية المؤسسات الاقتصادية.
- (2) أن الهدف من وراء التكوين هو هدف عام وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم.
- (3) يهدف التدريب الى رفع كفاءة وزيادة فعالية العمال في الأدوار التي يلعبونها، الأمر الذي ينعكس إذا تحقق لجميع الأفراد العاملين على مساعدة المنظمة على رفع كفاءتها وزيادة فعاليتها.

الدراسة الثانية: دراسة بوعريوة الربيع بعنوان " تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة "

<sup>1</sup> وذان بشير، أهمية تكوين المورد لبشرية وأثره على إنتاجية العمال في المؤسسات البترولية، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر في تخصص داره الشركات البترولية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2017/2018، ص، ص 45-46.

سعت الدراسة الى معالجة جانب مهم ومؤثر على أداء المورد البشري، وقد تمحورت إشكالية البحث حول إبراز مقومات نظام التدريب ومختلف مراحلها وكذلك دراسة تأثيره على إنتاجية الفرد داخل المؤسسة. وبعد الدراسة اتضح لنا أن اغلب المؤسسات الاقتصادية تركز بدرجة كبيرة على المورد البشري وذلك لأنه يعتبر السبيل الأنجع نحو تحسين الجودة وتحقيق الميزة التنافسية وزيادة ربحية المؤسسة. ويتحقق كل ذلك من خلال تبني السياسات واستراتيجيات تسمح لها بتنمية مواردها البشرية وتحسين أداءها.

ولأجل ذلك تلجأ هذه المؤسسات إلى تطبيق سياسة التدريب على مراحل متسلسلة ومتكاملة تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية ثم تصميم وتنفيذ البرنامج وأخيرا تقييم عملية التدريب. فالتدريب إذن يعمل على تحسين أداء الفرد والجماعة وهذا من خلال تنمية المعارف وتطوير المهارات، حسن استغلال الطاقات، تقليل الإشراف وتذنته التكاليف. ولقياس عائد التدريب على المورد البشري وعلى أداء المؤسسة تم الاعتماد على مقياس الإنتاجية وذلك من منطلق أنها من أهم المؤشرات المعتمدة في تقييم كفاءة وفعالية الأداء.

**الدراسة الثالثة: دراسة بن جدو أميرة بعنوان " دور وظيفة التكوين والتدريب في رفع مستوى الفعالية الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بمنجم الفوسفات بئر العاتر.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التكوين والتدريب في رفع مستوى الفعالية الإنتاجية لدى العامل كما استخدمت الطالبين منهج المسح التلقائي واستعمال كل الاستبيان والمقابلة كما شملت عينة البحث على 280 عامل موزعين على مختلف الأقسام قسم الصيانة قسم المعالجة، قسم الاستغلال قسم الإداري وأخير بعد تحليل البيانات المتحصل عليها توصلت الطالبتين إلى جملة من النتائج وهي:

❖ إن وظيفة التكوين والتدريب كثيرا ما تساعد في رفع مستوى الكفاءة لدى العاملين في منجم الفوسفات مما يؤدي فاعليتهم للعمل.

❖ تناسب محتوى البرامج التكوينية ومدة التكوين والتدريب مع أداء العاملين ارتفاع انتاجهم.

❖ تساهم وظيفة التكوين والتدريب في تشجيع العاملين على إتقان العمل وتأديته بفاعلية وهذا راجع لاكتسابهم الميزات والمهارات المطلوبة.

**الدراسة الرابعة: دراسة ليوقف وفاء**

**تحت عنوان " دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للتغذية (ONAB Remix) وحدة الحراش.**

سعت الدراسة الى دراسة العلاقة بين التدريب والكفاءة الإنتاجية للمنظمة، وتشخيص الواقع الفعلي لهذه الظاهرة في المؤسسة العمومية للتغذية وتربية الدواجن وكان التساؤل الرئيسي كالتالي: " ما هو الدور الذي يلعبه التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة؟

وهدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى تطبيق النشاط في المؤسسة الجزائرية، ومساهمة في تحقيق أهدافها وقد استخدمت الطالبين على المنهج الوصفي واستعمال كل الاستبيان والمقابلة كما شملت عينة البحث على 11 عامل الذين تلقوا تدريب، وبعد تحليل البيانات المتحصل عليها توصلت الطالبين إلى جملة من النتائج وهي:

- ❖ يعتبر التدريب وظيفة رئيسية من الوظائف التي تستعين بها المؤسسة من أجل الاستجابة للتغيرات الحاصلة في السوق باعتباره أداة ربط بين المؤسسة وبيئتها، وذلك من خلال استخدام مجموعة من الأدوات والأساليب التدريبية التي تعمل على تناسق وتكامل بغية تحقيق أهداف المؤسسة.
- ❖ يؤدي التدريب إلى التأثير على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة من خلال زيادتها بتغيير مواقف واتجاهات المستهلكين نحو منتجات المؤسسة.

### المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية:

#### ❖ الدراسة الأولى: بعنوان:

### **Nicole Richman: Human Resources management and HR development Evaluation & contribution.**

حيث تطرق الباحث الى عرض مجموعة من الدراسات التي تشرح تطور الموضوع مع محاولته المقارنة بين مجموعة من الأفكار الحديثة منها والتقليدية وكذا تبين مختلف النظريات والنماذج التي حاولت تقييم وقياس العائد من عملية تطوير وتنمية الموارد البشرية خلال كل ما تعاقب من مدارس اقتصادية، من مرحلة الثورة الصناعية مرورا بمدرسة العلاقات الإنسانية ووصولاً الى وقتنا المعاصر مع التركيز على المؤسسات ذات الأداء العالي بإنجلترا والولايات المتحدة الأمريكية.

وعرج الباحث خلال عرضه لدراسته على توضيح الغاية من عملية تقييم وتطوير الموارد البشرية وأثره على الأداء الإجمالي للمؤسسة وما يصاحبه من انعكاسات إيجابية على نتائج وأهداف المؤسسة، وفي الأخير توصل



الباحث الى إجماع مختلف الدراسات المعروضة على أنه لا يمكن لأي مؤسسة بلوغ أهدافها من دون الاهتمام بالموارد البشري اعتبره المحرك والعنصر الأساسي لأي مؤسسة كانت مهما كان حجمها، جنسيتها، ومجال نشاطها.

❖ دراسة الثانية: بعنوان:

### **Naeem Akhtar: Impact of training on productivity of employee case study of electricity Supply Company in Pakistan.**

حاول الباحث من خلال هاته الدراسة معرفة جميع المتغيرات التي تؤثر بشكل أو بآخر على إنتاجية المؤسسة حيث حدد الباحث متغير التكوين وأثره على إنتاجية المؤسسة وحاول بدراسته بشكل معمق من خلال دراسة كمية على شركة توزيع الكهرباء بباكستان عن طريق الاستعانة بالمنهج الكمي quantitative approach من خلال أخذ عينات عشوائية وغير احتمالية.

حيث اعتبرت نتائج هاته الدراسة ايجابية لحد بعيد يتوصل الباحث الى إيجاد علاقة ايجابية بين جميع المتغيرات وبالأخص التكوين إنتاجية الموظفين، وكذلك وجد الباحث أن موثوقية الأداء والمتغيرات يتكون أثر ايجابي على الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، كما أكد الباحث الفريضة القائلة بان عوامل التدريب المختلفة لها تأثير كبير وقوي على رضا الموظفين وإنتاجيتهم.

### **المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة**

سنحاول في هذا المطلب تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو الأجنبية حيث سنوضح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف، كما سنتطرق لأهم النقاط التي استفدنا منها خلال اطلاعنا عليها، وفيما يلي جدول يوضح اوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الجدول (1): أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أوجه الشبه			
المتغيرات	المنهج المستعمل	أداة تحليل المعلومات	نوع القطاع

أجريت الدراسة الحالية والدراسات السابقة في القطاع الاقتصادي.	تم اعتماد على برنامج الإحصائي spss كأداة لتحليل المعلومات لكل الدراسات الحالية والسابقة.	تم الاعتماد على المنهج الاحصائي القياسي لكل الدراسات (الحالية والسابقة).	اعتمدت كل الدراسات على اعتبار التدريب كمتغير مستقل إنتاجية العاملين كمتغير تابع
--	--	--	---

#### أوجه الاختلاف

بالرغم من أوجه التشابه إلا أنه لا تخلو من الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من حيث المكان، الزمان، العينة، المتغيرات.

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

#### ❖ مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ◀ ساهمت في الإثراء الفكري والإداري للجانب النظري لدراسة وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي.
- ◀ الإلمام بالنتائج المتواصل إليها من الدراسات السابقة، مما مكن الطالبين من الانطلاق في الدراسة الحالية.
- ◀ المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة مما ساعد الطالبين على تحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية.
- ◀ تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة للباحث لإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند تحديد المشكلة.

### خلاصة الفصل:

يعتبر هذا الفصل بمثابة الإطار النظري للدراسة أين تعرفنا فيه على أهم المفاهيم النظرية للمتغيرات وبناء على ذلك أدركنا ان المورد البشري يعتبر القلب النابض للمنظمة، وعليه فان التدريب يشكل أحد ركائز الحياة الوظيفية لتنمية وتطوير مهارات وقدرات للعامل في المنظمة، ومن أجل تحقيقه يتطلب الأمر توفير مناخ تدريبي وبرنامج مدعم بآليات تحقيقه واستراتيجيات الحفاظ عليه ما يدع العامل لاكتساب جميع القدرات التي هو بحاجة اليها مما يساعد تلقائيا زيادة إنتاجية العاملين بالمؤسسة.

كما تطرقنا في الشق الثاني من هذا الفصل الى الادبيات التطبيقية لموضوع الدراسة من خلال عرضنا لمجموعة الدراسات التي سبقتنا لدراسة الموضوع بطريق مباشرة وفي الاخير عمدنا الى مقارنة الدراسة مع الدراسات السابقة التي على رغم من أوجه الاختلاف المتعددة تميزت بانها تختلف عنهم في الهدف والزمان والمكان مما يظهر أهمية دراستنا هذه.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية  
لدور تدريب في تحسين إنتاجية العاملين  
بمؤسسة مطاحن الواحات - تقرت -

## تمهيد:

يعتبر التدريب نشاط يهتم بنقل التعليمات والمعلومات بهدف تطوير الأداء الخاص بالفرد المتلقي له، أو مساعدته على الوصول إلى مرحلة معينة من المهارات المعارف كما هدف إلى تعليم مجموعة من المهارات الجديدة للأفراد من أجل تنفيذ نشاط أو عمل أو الرفع من إنتاجية العمل.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق الى دراسة ميدانية لتقييم دور التدريب في تحسين إنتاجية العمل من خلال دراسة على مستوى مؤسسة مطاحن الواحات تقرت بعد توزيع استبانات ورقية.

وقد تم تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

❖ المبحث الاول: الاجراءات المنهجية للدراسة

❖ المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج

### المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة.

يستعرض هذا المبحث منهجية الدراسة وعرض نتائج استجابة افراد عينة الدراسة من خلال التحليل الاحصائي كما يتناول هذا المبحث اختبار الفرضيات ومناقشتها.

### المطلب الأول: منهج الدراسة.

انطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها ميدانيا، تم الاعتماد على المنهج الإحصائي، وذلك نظرا لطبيعة البحث التي تفرض علينا إتباع هذا المنهج باعتباره طريقة تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة للدراسة وقياس الدلالة الاحصائية بين متغيرات الدراسة.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة ومتغيراتها.

#### الفرع الأول: تقديم مجتمع وعينة الدراسة:

#### أولا: مجتمع الدراسة:

مطاحن الواحات هي شركة ذات أسهم نابعة من مجموعة رياض سطيف إذ يعتبر أول مجمع يعتمد في بورصة قيم المنقولات الجزائر، و قد ظهرت مؤسسة مطاحن الواحات من اجل تخفيف العبء و الضغط على وحدة رياض سطيف على مادتي السميد و الدقيق، وعليه فقد أنشأت هذه الوحدة في مدينة تقرت طبقا للمرسوم الوزاري المؤرخ في 30/11/1980 وأصبحت فرعا تابعا الى المؤسسة الجمهورية للصناعات الغذائية للحبوب ومشتقاتها (الرياض سطيف ) ، وتم انجازها من طرف مؤسسة سويسرية مع مساهمة إدارات جزائرية، وقد استهلّت نشاطها الفعلي في 27/05/1983 برأس مال يقدر ب 100.000.000 دج، وهذا قبل أن تقسم المؤسسة الأم وتعطي مؤسسة مطاحن الواحات الاستقلالية حيث أصبح رأس مالها حاليا يقدر ب: 761.320.000 دج وهذا بسبب الارتفاع الدائم للحصص العينية المقدمة في الاستثمارات الحاصلة.

تقع وحدة " مطاحن الواحات " بالمنطقة الصناعية في تقرت، وهو ما يسمح لها بصفة أكيدة أن تنعم بوضعية احتكار السوق على مستوى جنوب البلاد، يحدها شمالا الديوان الوطني لتمور، وغربا السكة الحديدية، ومن الشرق مؤسسة صناعة الحديد والصلب، ومن الجنوب المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية، وتقدر مساحتها ب: 2.50م61822.

ثانيا: عينة الدراسة:

لتحقيق غايات الدراسة والمتمثلة في تحديد الدور الذي يلعبه التدريب في تحسين إنتاجية العمل وعلى أثر ذلك تم اختيار العينة عشوائية من عمال مؤسسة مطاحن الواحات تقرت حيث قمنا بتوزيع 50 استبانة ورقية في حين استرجعت 45 استبانة صالحة للتحليل واستبعاد خمس (05) استبانات والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول (1-2): توزيع عينة الدراسة:

الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة	الاستبانات المستبعدة	النهائي	العدد
50	45	5	40	
%100	90%	10%	80%	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبين وفق نتائج توزيع الاستبيانات

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة:

بافتراض ثبات العوامل الأخرى التي لم تدخل ضمن نطاق البحث فإن متغيرات الدراسة تكون على النحو

التالي:

أ-المتغير المستقل: التدريب

ب-المتغير التابع: إنتاجية العمل

**المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة.**

الفرع الأول: أداة بناء الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، والوقت المسموح له، وجدنا أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة" وبعد الاطلاع على أدبيات الدراسة الحالية

والدراسات السابقة ذات الصلة بجودة بالموضوع، قمنا بتصميم الاستبانة مشتملة على ثلاثة أجزاء كما هو مبين بالتفصيل في الملحق رقم 01؛ وهي كالتالي:

أولاً: الجزء الأول من الاستبيان:

يشمل البيانات الشخصية لعمال المؤسسة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المنصب، المؤهل العلمي، الخبرة).

ثانياً: الجزء الثاني من الاستبيان:

يشمل هذا الجزء من الاستبانة البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة مقسما على النحو التالي:

◀ المحور الأول: بعنوان التدريب على ثلاثة أبعاد تضم 17 سؤال موزعة على 03 ابعاد.

◀ المحور الثاني: بعنوان إنتاجية العمل يحتوي هذا الجزء على 12 أسئلة

وقد تم استخدام مقياس لكرات الثلاثي على النحو التالي:

الجدول (2-2): يمثل درجات الاستجابة:

الدرجة	غير موافق	محايد	موافق
الوزن	1	2	3

المصدر: من إعداد الطالبين

ثالثاً: صدق وثبات أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على مختلف الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة تم إعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات اللازمة، حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين تألفت من ثلاثة متخصصين في مجال علوم التسيير، وذلك من أجل معرفة آرائهم واقتراحاتهم وتمت الاستجابة لتوجيهاتهم، تم استخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا وهذا بالاستعانة ببرنامج SPSS v26 كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (2-3): معامل الثبات الكلي للاستبانة:

عدد العبارات	معامل الثبات الفا كرونباخ
34	0.942

المصدر: من إعداد الطالبين وفق لمخرجات spss



نلاحظ من خلال الجدول (2-3) أن قيمة ألفا كرو نباخ أكبر من 0.6 وأقرب الى 01 حيث تقدر قيمتها بـ 0.942 وهي نسبة قابلة لتحليل الإحصائي ويمكن الاعتماد عليها، حيث أنها تتجاوز الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما قد يعني الحصول على نفس الإجابات في حالة استجواب أفراد عينة الدراسة في نفس الظروف.

### الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية:

من أجل تحليل بيانات الاستبانة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ◀ التكرارات والنسب المئوية لمعرفة ووصف أفراد عينة الدراسة.
- ◀ معامل كرو نباخ ألفا لتحديد ثبات أداة الدراسة.
- ◀ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد أهمية الدراسة لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.
- ◀ ولتحديد درجة الأهمية تضاف قيمة طول الفئة الى 1 والجدول الموالي بين قيم المتوسط الحسابي ودرجة الأهمية:

الجدول (2-4): يمثل قيمة المتوسط الحسابي ودرجة الأهمية المقابلة له:

درجة الأهمية	قيمة المتوسط الحسابي
منخفض	1.66-1
متوسط	2.32-1.67
مرتفع	3-2.33

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على دراسات سابقة

**المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.**

**المطلب الأول: عرض نتائج الجزء الأول من الاستبيان:**

ويشمل تحليل الصفات الشخصية للعمال الذين تم استقصاؤهم، وذلك بهدف التعرف على بعض الحقائق الأساسية المتعلقة بهذه العينة من أجل إعطاء صورة واضحة عن الأفراد المشاركين هذه الدراسة.

## 1- متغير الجنس:

جاء توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (2-5): يمثل توزيع الأفراد عينة الشكل (1): يمثل توزيع الأفراد عينة

الدراسة حسب متغير الجنس.



الدراسة حسب متغير الجنس.

الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	26	65%
أنثى	14	35%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين وفقاً لمخرجات

## برنامج SPSS v26

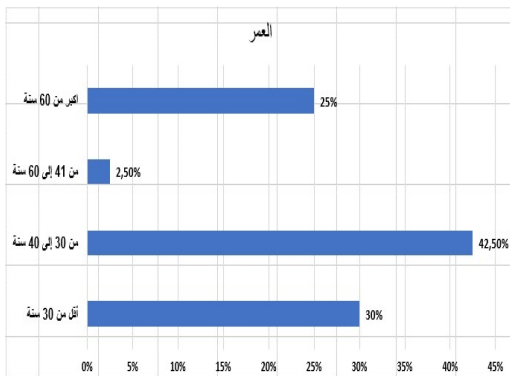
يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة من الفئة الذكور حيث بلغت نسبته 65% من إجمالي أفراد العينة في حين بلغت نسبة الإناث 35% من إجمالي أفراد العينة وهذا راجع في الأساس إلى طبيعة عمل المؤسسة.

## 2- متغير العمر:

جاء توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (2-6): يمثل توزيع أفراد عينة الشكل (2-2): يمثل توزيع أفراد عينة

الدراسة حسب العمر.



الدراسة حسب العمر.

الفئة العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	12	30%
من 30 إلى 40 سنة	17	42,5%
من 41 إلى 60 سنة	1	2,5%
أكبر من 60 سنة	10	25%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين وفقاً لمخرجات برنامج

## SPSS v22

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة من الفئة الأولى والثانية الذين أعمارهم لا تتعدى 40 سنة حيث بلغت نسبتهم 72.5% ثم تليها الفئة الثالثة والرابعة الذين تتراوح أعمارهم بين 40 سنة وأكثر من 60 سنة بنسبة قدرها 27.5% مما يعني أن المؤسسة تعتمد على طاقم عمل شاب في ذروة نشاطه وتحمسه للعمل ويكون حريصا على العمل ويسعى لتنفيذه على أكمل وجه.

**3- متغير المنصب:** جاء توزيع أفراد عينة الدراسة وفق لمتغير المنصب كالتالي:

جدول (2-7): يمثل توزيع أفراد عينة الشك (2-3): يمثل توزيع أفراد عينة

الدراسة حسب المؤهل العلمي.



الدراسة لمتغير المؤهل العلمي.

المنصب	التكرار	النسبة
عامل مهني	19	47,5%
تقني	15	37,5%
إداري	6	15,0%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS

v22

يظهر لنا من الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المنصب ان عينة الدراسة اغلبها تتكون من عامل مهني بتعداد بلغ 19 موظف وهذا يعتبر عامل جيد للمؤسسة التي تسعى لتوظيف أصحاب المهنين والكفاءات المهنية مما يضمن لها تقديم خدماتها للعملاء بطريقة جيدة وذات جودة في حين بلغ عدد الموظفين في منصب تقني 15 وفي الأخير تأتي فئة الإداريين بلغ تعددهم 6.

**4- متغير المستوى التعليمي:**

جاء توزيع أفراد عينة الدراسة وفق لمتغير المستوى التعليمي كالتالي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	1	2,5%

الجدول (2-8): يمثل أفراد عينة الدراسة	ليسانس	3	7,5%
الشكل (2-4): يمثل توزيع أفراد عينة	ماستر	28	70%
وفقا لمتغير المستوى العلمي.	دراسات عليا	8	20%
وفقا لمتغير المستوى العملي.	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج spss v22

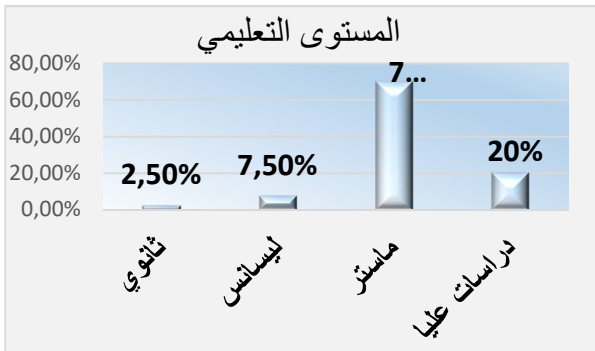
يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه الخاص بتوزيع افراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي ان المؤسسة محل الدراسة تسعى لتوظيف عمال ذو مستوى عالي اين سجلت العينة 28 عامل بدرجة ماستر و 08 بدرجة دراسات عليا و 03 بدرجة ليسانس في حين 1 فقط من افراد العينة يحملون مستوى ثانوي او اقل وهم الاعوان التنفيذية وطبيعة مناصبهم لا تتطلب شهادات.

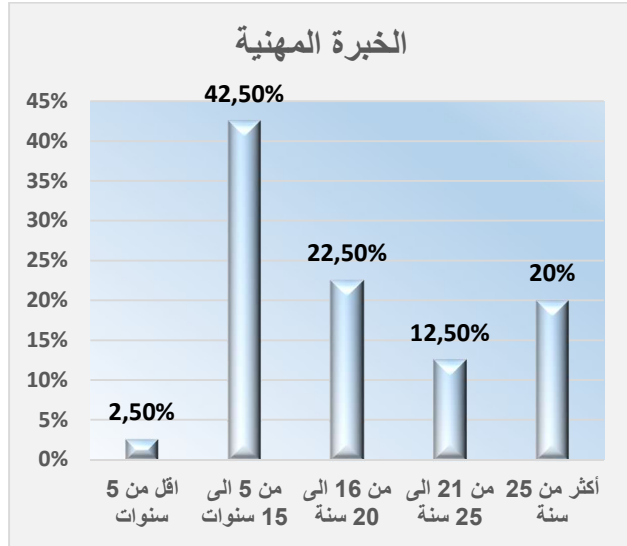
5- متغير الخبرة المهنية:

جاء توزيع أفراد عينة الدراسة وفق لمتغير الخبرة المهنية كالتالي:

جدول (2-9): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة.  
الشكل (2-5): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة.

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
2,5%	1	اقل من 5 سنوات
42,5%	17	من 5 الى 15 سنوات
22,5%	9	من 16 الى 20 سنة
12,5%	5	من 21 الى 25 سنة
20%	8	أكثر من 25 سنة
100%	40	المجموع





**المصدر:** من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج spss v 22

يظهر لنا من الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة المهنية، إن أغلب افراد ذو خبرة كافية تؤهلهم لشغل مناصبهم بكل كفاءة وهو ما يحسب لصالح المؤسسة حيث أن أغلب الموظفين في المؤسسة من الفئة المتوسطة الأقدمية في العمل، حيث بلغت عدد سنوات الخبرة أكثر من 16 سنة وهي أعلى نسبة قدرت ب 55% أي ما يمثل 22 مواظف من عينة المدروسة، كما نلاحظ أن الموظفين ذو الخبرة م من 5 سنوات إلى 15 سنة قد بلغت نسبتهم 42,5% أي 17 فرد ، في الأخير احتلت الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات أضعف نسبة قدرت ب 2,5%، أي ما تمثل 1 أفراد من العينة المدروسة.

### المطلب الثاني: تفسير النتائج الجزء الثاني من الاستبيان.

أولا: قياس متغير التدريب في المؤسسة المدروسة:

لقياس مستوى التدريب في مطاحن الواحات تقررت نتطرق فيما يلي الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول والتي كانت ثلاث محاور وكانت إجابات افراد العينة كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول (02-10): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
-------	----------	-----------------	-------------------	---------------

البعد الأول: اهتمام الإدارة بعنصر التدريب.			
01	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بناء على نتائج تقييم الأداء	2,9500	0,31623 مرتفع
02	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين باستخدام تكنولوجيات جديدة في المؤسسة	2,7500	0,58835 مرتفع
03	يتم تحديد الحاجة للدورات التدريبية عند استحداث وظائف جديدة	2,8500	0,36162 مرتفع
04	تم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بناء على معايير علمية قابلة للقياس	2,6750	0,69384 مرتفع
البعد الأول: اهتمام الإدارة بعنصر التدريب.		2,806	0,49 مرتفع
البعد الثاني: البرامج التدريبية في المؤسسة.			
05	تعمل المؤسسة على إيجاد برامج التدريب التي تتناسب مع محتوى مقررات التدريب.	2,7250	0,59861 مرتفع
06	تم تصميم البرنامج التدريبي ليتطابق مع الاحتياجات الفعلية للمتدربين.	2,6500	0,66216 مرتفع
07	تتوفر المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات التي يحتاجها برنامج التدريب.	2,7750	0,42290 مرتفع
08	تستغل المؤسسة موقعها على شبكة الإنترنت لتوفير المعلومات عن البرنامج التدريبي.	2,7500	0,54302 مرتفع
09	تعمل المؤسسة عند تصميم البرنامج على وضع إرشادات كافية للمتدرب حول المحتوى التدريبي وتطبيق الأنشطة.	2,4500	0,84580 مرتفع
البعد الثاني: البرامج التدريبية في المؤسسة.		2,67	0,614 مرتفع

البعد الثالث: تنفيذ وتقييم التدريب داخل المؤسسة.			
مرتفع	0,84391	2,4250	10 تستخدم المؤسسة برامج العروض التقديمية مثل: Power Point في تنفيذ البرنامج التدريبي.
مرتفع	0,80224	2,3500	11 يتم استخدام البريد الإلكتروني في التواصل بين المدربين والمتدربين.
مرتفع	0,50574	2,7250	12 يتم توظيف الوسائط المتعددة في البرنامج التدريبي (صور إلكترونية- فيديو إلكتروني).
مرتفع	0,46340	2,8750	13 تعتمد المؤسسة على البرامج التدريبية الحديثة.
مرتفع	0,70892	2,6000	14 يتم تطبيق البرنامج التدريبي من خلال التفاعل التعاوني بين المتدربين.
مرتفع	0,30382	2,9000	15 تعمل المؤسسة على المقارنة بين أداء العاملين قبل وبعد الاستفادة من برامج التدريب.
مرتفع	0,48305	2,8500	16 تستخدم المؤسسة أدوات تقييم لقياس الأداء المهاري لبعض المهام التي تتطلب مهارة.
مرتفع	0,61550	2,6750	17 تتم متابعة أداء المتدربين بعد البرنامج التدريبي.
مرتفع	0,513	2,675	البعد الثالث: تنفيذ وتقييم التدريب داخل المؤسسة.
مرتفع	0,539	2,717	محور الأول: التدريب

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

### 1- اهتمام الإدارة بعنصر التدريب:

يتضح من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات بعد اهتمام الإدارة بعنصر التدريب بلغ 2,806 وهو مرتفع، مما يدل على ان المنظمة تعتمد على نظام التدريب فعال يساعدها في تطوير وتحسين كفاءة المورد البشري، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري للبعد 0,49 والذي يدل على عدم وجود تبيان أو تشتت في إراء العينة اتجاه بعد اهتمام الإدارة بعنصر التدريب.

## 2- البرامج التدريبية في المؤسسة:

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على البرامج التدريبية في المؤسسة 2,67 وهو بدرجة أهمية مرتفعة، مما يدل على أن المنظمة تعتمد على البرامج التدريبية في تدريب الموارد البشرية الخاص بها وهو ما يحسب لصالح المؤسسة وما يؤكد ذلك نتائج توزيع العينة حسب المؤهل العلمي والتي أظهرت توجد أصحاب الشهادات الجامعية بقوة في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري للبعد 0,614 والذي يدل على عدم وجود تبيان أو تشتت في إراء العينة اتجاه بعد البرامج التدريبية في المؤسسة.

## 3- تنفيذ وتقييم التدريب داخل المؤسسة:

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات تنفيذ وتقييم التدريب بلغ 2,675 وهو بدرجة أهمية مرتفعة، مما يدل على الاهتمامات الواسع بعنصر التقييم ومعرفة مكتسبات العمال وما لذلك من دور في تطوير كفاءة الموارد البشرية، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري للبعد 0,513 والذي يدل على عدم وجود تبيان أو تشتت في إراء العينة اتجاه بعد تنفيذ وتقييم التدريب داخل المؤسسة.

## ثانيا: قياس متغير إنتاجية العمل في المؤسسة المدروسة:

لقياس متغير إنتاجية العمل في المؤسسة المدروسة نتطرق فيما يلي الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور، حيث كانت إجابات افراد العينة كما هو موضح في الجدول الموالي:

### جدول (02-11): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
<b>المحور الثاني: إنتاجية العمل</b>				
1	أنجز عملي وفق معايير المطلوبة.	2,7500	0,58835	مرتفع
2	أتميز بالدقة والإتقان في انجاز عملي.	2,8250	0,54948	مرتفع
3	لدى المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة.	2,6250	0,66747	مرتفع



مرتفع	0,77790	2,4000	أحاول دائما المبادرة في تقديم جهود إضافية في وظيفتي.	4
مرتفع	0,53048	2,7750	يساعد العمل الجماعي على تسريع وتيرة العمل.	5
متوسط	0,81492	2,0500	أفضل إنجاز العمل مع المجموعة ككل.	6
مرتفع	0,65584	2,6750	تعتبر الحوافز المادية المقدمة من قبل المؤسسة دافع لتقديم اعمال إضافية.	7
مرتفع	0,43853	2,7500	لدي القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى السرعة في إنجاز العمل بإتقان.	8
مرتفع	0,50064	2,5750	أحاول اكتساب مهارات جديدة لتطوير وتحسين العمل الذي أقوم به.	9
مرتفع	0,63246	2,6000	تتوفر لدي الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء المطلوب.	10
مرتفع	0,61550	2,6750	لدي القدرة على حل مشاكل العمل اليومية الطارئة بشكل سليم وموضوعي.	11
مرتفع	0,57957	2,6500	أقوم بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	12
مرتفع	0,612595	2,6125	المحور الثاني: إنتاجية العمل	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات محور إنتاجية العمل بل 2.612 وهو مرتفع، مما يدل على أن المنظمة تعتمد على سياسة تخطيط تساعد في زيادة إنتاجية العمل الخاصة بها، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري للبعد 0.61 والذي يدل على عدم وجود تباين او تشتت في اراء العينة اتجاه محور إنتاجية العمل في المؤسسة المدروسة.

### المطلب الثالث: مناقشة واختبار صحة الفرضيات.

أولاً: اختبار صحة الفرضية الأولى:

سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الأولى والتي كانت كالتالي: "تعتمد المؤسسة نظام تدريب فعال

ومستمر حسب رأي المدروسين"

باستخدام برنامج **spss** يمكننا إجراء المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول الذي يبين مستوى

وأحداث كما موضح في الجدول التالي:

جدول (2-12): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفع	0,49	2,806	البعد الأول
مرتفع	0,614	2,67	البعد الثاني
مرتفع	0,513	2,675	البعد الثالث
مرتفع	<b>0,539</b>	<b>2,717</b>	المحور الأول

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج **spss v 26**

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات المحور الأول الخاص بالتدريب في المؤسسة بلغ 2.717 وهو بدرجة اهمية مرتفع ، مما يدل على ان المنظمة تعتمد على نظام تدريب فعال و مستمر و تم اهتمام واسع بهذا الجانب ، كما يمتاز بدقة عالية مما يساعدها زيادة كفاءة المورد البشري ، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري للبعد 0.539 والذي يدل على عدم وجود تبيان او تشتت في اراء العينة اتجاه المحور وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى ويفرض علينا قبولها بمعنى : تعتمد المؤسسة نظام تدريب فعال ومستمر حسب رأي المدروسين.

ثانياً: اختبار صحة الفرضية الثانية:

سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الثانية والتي كانت كالتالي: "تحقق المؤسسة من خلال

استراتيجيتها مستوى جيد من إنتاجية العاملين" باستخدام برنامج **spss** يمكننا إجراء المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية للمحور الثاني الذي يبين مستوى وأحداث كما موضح في الجدول التالي:

جدول (2-13): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
2,612	0,612	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss v26

يتضح من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات المحور الثاني الخاص بإنتاجية العامل قد بلغ 2.612 وهو بدرجة اهمية مرتفع، مما يدل على ان مؤسسة المدروسة تعتمد على استراتيجية جيدة تساعدها في زيادة إنتاجية العمل، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري للبعد 0.612 والذي يدل على عدم وجود تباين او تشتت في اراء العينة اتجاه بعد المحور الثاني وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية ويفرض علينا قبولها بمعنى: تحقق المؤسسة من خلال إستراتيجيتها مستوى جيد من إنتاجية العمل إنتاجي.

ثالثا: اختبار صحة الفرضية الثالثة:

سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الاولى والتي كانت كالتالي: "هناك علاقة ارتباطية خطية بين التدريب وإنتاجية العاملين.

باستخدام برنامج spss يمكننا إجراء اختبار معامل الارتباط الخطي person الذي يبين مدى قوة وطبيعة العلاقة التي تجمع بين متغيرات الدراسة كما موضح في الجدول التالي:

جدول (2-14): يمثل اختبار PERSON

	عنصر التدريب	إنتاجية العاملين
عنصر لتدريب	Correlation de Pearson	,803**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
إنتاجية العاملين	Corrélation de Pearson	,803**
	Sig. (bilatérale)	,000

	N	40	40
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).			

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS v26

من خلال الدراسة الاحصائية للجدول نلاحظ أن قيمة sig=000 وهي قيمة أقل من قيمة مستوى المعنوية المعلوم عند 5 %، إما معامل الارتباط الخطي للمحاور قد بلغ  $r=0.803$  وهذا ما يعني أن عنصر التدريب وإنتاجية العمل يرتبطان مع بعضها البعض بعلاقة طردية موجبة بنسبة 80,3% وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة التي نصت على إنه توجد علاقة ارتباطية بين التدريب وإنتاجية العاملين.

رابعا: اختبار صحة الفرضية الرابعة:

سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الأولى والثانية التي كانت كالتالي: يوجد فروق ذات دلالة في علاقة التدريب وإنتاجية العاملين تعزي الى أحد أو كل المتغيرات الديمغرافية.

لاختبار صحة هذه الفرضية يتم تقسيمها الى فرضيات فرعية بحث تدرس كل فرضية فرعية متغير ديمغرافي واحد.

1- الجنس:

باستخدام برنامج spss يمكننا اجراء اختبار **T-Test** الذي يبين مدى فروقات بين متغيرات الدراسة كما موضح في الجدول التالي:

جدول (2-15): يمثل اختبار **T-Test** لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	حجم العينة	قيمة t	مستوى الدلالة	درجة الحرية
عنصر التدريب	ذكر	26	2.160	0.020	38
	انثى	14	1.708		12.366
إنتاجية العمل	ذكر	26	1.570	0.06	38

11.777		1.414	14	انثى	
--------	--	-------	----	------	--

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v26

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فيما يتعلق بمتغير الجنس أن قيمة (T) المجدولة بلغت (Teal=2.160) وهي أقل من قيمة (T) المحسوبة عند مستوى الدلالة 0.05 كما نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig=0.020) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (a=0.05)، مما يدل إلى وجود فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول التدريب في المؤسسة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة (a=0.05)، كما نلاحظ أن محور إنتاجية العامل قد بلغ مستوى دلالة 0.06 وهي أقل من 0.05 ما يؤكد على وجود فروقات في إنتاجية العامل تعزى للجنس وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الأولى للمحورين وهذه الفروقات تظهر من خلال الجدول التالي:

جدول (02-16): يمثل اختبار مقارنة المتوسطات

المحور	الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التدريب	ذكر	26	2,7149	35517
	انثى	14	2,6849	34191
إنتاجية العمل	ذكر	26	2,6471	40447
	انثى	14	2,6765	38865

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v 26

يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لتدريب قد بلغ 0.271 وهو لصالح الذكور أما بالنسبة لمتغير إنتاجية العامل فقد بلغ 2.676 ما يعني أنها لصالح الأناث بالنسبة لمتغير إنتاجية العامل.

2- العمر:

باستخدام برنامج **spss** يمكننا إجراء اختبار ANOVA الذي يبين مدى تبيان فروقات بين متغيرات الدراسة كما موضح في الجدول التالي:

جدول (02-17): يمثل اختبار **T-Test** لمتغير العمر

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
عنصر التدريب	Between Groups	17,098	14	1,221	0,901	0,568
	Within Groups	33,877	25	1,355		
	Total	50,975	39			
إنتاجية العمل	Between Groups	10,439	13	0,803	0,515	0,895
	Within Groups	40,536	26	1,559		
	Total	50,975	39			

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات **spss v26**

بناء على نتائج السابقة في الجدول اعلاه التي أظهرت أن مستوى الدلالة بلغ 0.568 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعني عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في عنصر التدريب تعزي الى متغير العمر كما ان مستوى الدلالة بلغ 0.895 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعني عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في عنصر إنتاجية العمل تعزي الى متغير العمر وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

### 3- المنصب:

باستخدام برنامج **spss** يمكننا إجراء اختبار ANOVA الذي يبين مدى تبيان فروقات بين متغيرات الدراسة كما موضح في الجدول التالي:

جدول (02-18): يمثل اختبار **T-Test** لمتغير المنصب

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
عنصر التدريب	Between Groups	4,616	14	0,330	0,510	0,905
	Within Groups	16,159	25	0,646		
	Total	20,775	39			
إنتاجية العمل	Between Groups	3,906	13	0,300	0,463	0,926
	Within Groups	16,869	26	0,649		
	Total	20,775	39			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v26

بناء على نتائج السابقة في الجدول اعلاه التي أظهرت ان مستوى الدلالة بلغ 0.905 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعني عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في عنصر التدريب تعزي الى متغير العمر. كما ان مستوى الدلالة بلغ 0.926 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعني عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في عنصر إنتاجية العاملين تعزي الى متغير العمر وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

#### 4- المؤهل العلمي:

باستخدام برنامج spss يمكننا اجراء اختبار ANOVA الذي يبين مدى تبيان فروقات بين متغيرات الدراسة كما موضح في الجدول التالي:

جدول (02-19): يمثل اختبار T-Test المستوى العملي

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
عنصر التدريب	Between Groups	5,139	14	0,367	0,952	0,523
	Within Groups	9,636	25	0,385		
	Total	14,775	39			
إنتاجية العمل	Between Groups	7,418	13	0,571	2,017	0,062
	Within Groups	7,357	26	0,283		
	Total	14,775	39			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v26

بناء على نتائج السابقة في الجدول اعلاه التي أظهرت أن مستوى الدلالة بلغ 0.523 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعني عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في عنصر التدريب تعزي الى متغير العمر كما أن مستوى الدلالة بلغ 0.062 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعني انه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

#### 5- سنوات الخبرة:

باستخدام برنامج **spss** يمكننا اجراء اختبار ANOVA الذي يبين مدى تبيان فروقات بين متغيرات الدراسة كما موضح في الجدول التالي:

جدول (02-20): يمثل اختبار T-Test لمتغير الخبرة

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
عنصر التدريب	Between Groups	19,505	14	1,393	0,907	,5630
	Within Groups	38,395	25	1,536		
	Total	57,900	39			
إنتاجية العمل	Between Groups	10,900	13	0,838	0,464	,9260
	Within Groups	47,000	26	1,808		
	Total	57,900	39			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات **spss v26**

بناء على نتائج السابقة في الجدول اعلاه التي أظهرت ان مستوى الدلالة بلغ 0.563 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعني عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في عنصر التدريب تعزي الى متغير العمر كما أن مستوى الدلالة بلغ 0.926 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعني عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في عنصر إنتاجية العمل تعزي الى متغير العمر وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الخامسة.

بناء على تفسير الفرضيات الفرعية الأربعة التي بينت عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في نظام التدريب وإنتاجية العمل ومن ثم نقبل الفرضية الفرعية والتي نصت على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في نظام



التدريب وإنتاجية العمل تعزي الى كل أو أحد المتغيرات الديمغرافية (العمر – المنصب – المؤهل العلمي – سنوات الخبرة)

أما بالنسبة للجنس فتم قبول الفرضية بمعنى توجد فروقات دلالة إحصائية في علاقة التدريب وإنتاجية العاملين تعزي لمتغير للجنس.

### خلاصة الفصل الثاني:

تعرفنا من خلال هذا الفصل المتعلق بتحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول المحاور الواردة في الاستبيان على إدراك الباحثين لأثر نظام التدريب على إنتاجية العاملين، وبعد قراءة وتفسير النتائج بالاعتماد على برنامج **spss v26** أظهرت نتائج التحليل توفر المؤسسة محل الدراسة على نظام تدريب جيد ومستمر، أما فيما يخص نتائج اختبار الفرضيات فتبين أن هناك علاقة ارتباطية خطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وإنتاجية العمل في المؤسسة المدروسة.



الخاتمة

## الخاتمة:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية لموضوع دور التدريب في تحسين إنتاجية العاملين بالمؤسسات الاقتصادية. تم الوصول إلى أن تبني نظام تدريب جيد يساهم بشكل فعال في زيادة إنتاجية العاملين في المؤسسة المدروسة.

وبعد تحليل نتائج الاستبيان توصلت الدراسة نتائج التالية:

## أولاً: نتائج الدراسة

من خلال الدراسة الميدانية توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وكانت أهم نتائج الدراسة كما يلي:

- 3) تعتمد المؤسسة على نظام تدريب فعال ومستمر.
- 4) تحقق المؤسسة من خلال استراتيجيتها مستوى جيد من إنتاجية العاملين.
- 5) توجد علاقة ارتباطية طردية وقوية بين نظام التدريب وإنتاجية العمل.
- 6) توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في التدريب تعزي الى الجنس.
- 7) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التدريب تعزي الى كل او أحد المتغيرات الديمغرافية (العمر – المنصب – المؤهل العلمي – سنوات الخبرة)

## ثانياً: التوصيات:

على ضوء نتائج الدراسة الميدانية وبناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية فإنه يمكننا تقديم مجموعة من التوصيات لفائدة المؤسسة تتمثل فيما يلي:

- 1) الاهتمام بتكوين موارد البشرية للمؤسسة.
- 2) يجب على المؤسسات التفعيل الدائم لنظام التدريب لما له من دور فعال في ترقيتها.
- 3) تشجيع العمال على المشاركة في الدورات التدريبية وتحفيزهم.
- 4) تشجيع العمال ذوي الإنتاجية الكبيرة وتقديم الدعم لهم.
- 5) تبني أساليب حديثة تساعد العامل في الوصول الى أهدافه وتطوير إنتاجيته.

المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

أ- الكتب:

- ❖ أحمد الخطيب، رداح الخطيب، التدريب الفعال، دار الكتاب العلمي للنشر والتوزيع، عمان.
- ❖ خالد محمد الزهراني، أهداف التدريب والتنمية المهنية، مجلة الثقافة التربوية، السعودية.
- ❖ محمد السعيد، أنور سلطان، التدريب وتنمية الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، الدار الكتاب الجامعية للنشر، الإسكندرية.
- ❖ حنا نصر الله، مبادئ التدريب، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- ❖ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في المنظور الكمي والعلاقات الإنسانية، دار مجد لاري للنشر والتوزيع، عمان.
- ❖ بروكة عمر محيوق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ❖ عبد الغفار حنفي حسين فزار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار النشر الإسكندرية.
- ❖ سهيل إدريس، قياس الإنتاجية، القياس اليدوي لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، عمان.

ب: مذكرات والأطروحات:

- ❖ كامل برير، كفاءة الأداء التنظيمي، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- ❖ جلال إبراهيم العيد، أسس الإنتاج والعمليات إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، مصر.
- ❖ علاء الدين سكسك، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر-1-بسكرة تخصص تسيير الموارد البشرية.
- ❖ بوعريوة الربيع تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة-بومرداس.
- ❖ ماجد حسن هنية، العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل في القطاع الصناعي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في إدارة الأعمال، غزة.
- ❖ عنتر عبد الرحمن، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة الإنتاجية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.

- ❖ بن جدو أميرة، دور وظيفة التكوين والتدريب في رفع مستوى الفعالية الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة ميدانية بمنجم الفوسفات بئر العاتر مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل جامعة 8 ماي 1945 قالمة السنة الجامعية.
- ❖ بن يحيى خديجة اماني، دور نظام الحوافز في تحسين انتاجية العاملين في المؤسسات الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تخصص ادارة اعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- ❖ طاطاي كمال، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- ❖ عبد اللية زكرياء، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مديرية حالة الحماية المدينة لولاية جيجل، مذكرة ماستر في تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الصديق بن يحيى - جيجل.
- ❖ ليوقف وفاء، دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للتغذية (ONAB Premix) وحدة الحروش. سكيكدة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة العربي بن مهيدي. أم البواقي.

ثانيا المراجع باللغة الاجنبية

- ❖ Sekiou et d'autre, « Gestion des ressources humaines », 2eme édition De Beock université.
- ❖ Nicole Richman: Human Resources management and HR development Evaluation & contribution [Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership](#) .
- ❖ Naeem Akhtar: Impact of training on productivity of employee case study of electricity supply company in Pakistan.



الملاحق



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

## الأستبيان



السلام عليكم: تحية طيبة وبعد ....

في إطار البحث التكميلي لمذكرة الماستر في العلوم الاقتصادية، أرفق لسيادتكم استبيان حول موضوع \* دور التدريب في تحسين إنتاجية العاملين بالمؤسسات الاقتصادية \*. دراسة حالة (بمؤسسة مطاحن الواحات تقرت) لذا يسعدنا أن نطلب من سيادتكم أن تتفضلوا بالمساهمة في هذه الدراسة عبر إجابتكم عن أسئلة هذا الاستبيان، كما نؤكد لكم أن الإجابات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وراجين من المولى أن يجعل جهدكم في ميزان حسناتكم.

تحت اشراف أستاذ:

نعوم عبد العزيز

من إعداد:

مصباح وليد عرفات

مختاري سيف الدين

الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة:

البيانات الشخصية:

أنثى

الجنس: ذكر



الملاحق

السن: أقل من 30 سنة  3 إلى 40 سنة  14 إلى 60 سنة  60 سنة

المستوى العلمي: ثانوي  مانس  تر  رت عليا

الفئة المهنية: عامل مهني  إربي  إربي  إربي

الخبرة: أقل من 5 سنوات  5 إلى 10 سنوات  من 15 إلى  سنة أكثر من  سنة

المحور الثاني: التدريب

أوافق	محايد	لا أوافق	العبارات
			<b>البعد اول: اهتمام الإدارة بعنصر التدريب</b>
			<b>1</b> يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بناء على نتائج تقييم الأداء.
			<b>2</b> يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين باستخدام تكنولوجيا جديدة في المؤسسة.
			<b>3</b> يتم تحديد الحاجة للدورات التدريبية عند استحداث وظائف جديدة.
			<b>4</b> تم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بناء على معايير علمية قابلة للقياس.
			<b>البعد الثاني: البرامج التدريبية في المؤسسة</b>
			<b>5</b> تعمل المؤسسة على إيجاد برامج التدريب التي تتناسب مع محتوى مقررات التدريب.
			<b>6</b> تم تصميم البرنامج التدريبي ليتطابق مع الاحتياجات الفعلية للمتدربين.
			<b>7</b> تتوفر المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات التي يحتاجها برنامج التدريب.
			<b>8</b> تستغل المؤسسة موقعها على شبكة الإنترنت لتوفير المعلومات عن البرنامج التدريبي.
			<b>9</b> تعمل المؤسسة عند تصميم البرنامج على وضع إرشادات كافية للمتدرب حول المحتوى التدريبي وتطبيق الأنشطة.
			<b>البعد الثالث: تنفيذ وتقييم التدريب داخل المؤسسة</b>
			<b>10</b> تستخدم المؤسسة برامج العروض التقديمية مثل Power Point في تنفيذ البرنامج التدريبي.

الملاحق

			11	يتم استخدام البريد الإلكتروني في التواصل بين المدربين والمتدربين.
			12	يتم توظيف الوسائط المتعددة في البرنامج التدريبي (صور إلكترونية-فيديو إلكتروني).
			13	تعتمد المؤسسة على البرامج التدريبية الحديثة
			14	يتم تطبيق البرنامج التدريبي من خلال التفاعل التعاوني بين المتدربين.
			15	تعمل المؤسسة على المقارنة بين أداء العاملين قبل وبعد الاستفادة من برامج التدريب.
			16	تستخدم المؤسسة أدوات تقييم لقياس الأداء المهاري لبعض المهام التي تتطلب مهارة.
			17	تتم متابعة أداء المتدربين بعد البرنامج التدريب.

المحور الثالث: إنتاجية العمل

موافق	محايد	لا موافق	العبارات	
			1	أنجز عملي وفق معايير المطلوبة.
			2	أتميز بالدقة والإتقان في إنجاز عملي.
			3	لدي المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة.
			4	أحاول دائما المبادرة في تقديم جهود إضافية في وظيفتي.
			5	يساعد العمل الجماعي على تسريع وتيرة العمل.
			6	أفضل إنجاز العمل مع المجموعة ككل.
			7	تعتبر الحوافز المادية المقدمة من قبل المؤسسة دافع لتقديم أعمال إضافية.
			8	لدي القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى السرعة في إنجاز العمل بإتقان.
			9	أحاول اكتساب مهارات جديدة لتطوير وتحسين العمل الذي أقوم به.
			10	تتوفر لدي الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء المطلوب.
			11	لدي القدرة على حل مشاكل العمل اليومية الطارئة بشكل سليم وموضوعي.

الملحق رقم 02. لجنة التحكيم:

الأستاذ	الرتبة	الجامعة
نعوم عبد العزيز	أستاذ محاضر (أ)	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
مكاوي محمد	أستاذ محاضر (أ)	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
عرابة الحاج	أستاذ محاضر (أ)	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
مناصيرية رشيد	أستاذ محاضر (أ)	جامعة قاصدي مرباح ورقلة

الملحق 03 ... مخرجات الاستبيان لدور تدريب في تحسين إنتاجية العاملين

بمؤسسة الاقتصادية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,942	34

الجنس			
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage
			Pourcentage

الملاحق

				valide	cumulé
Valide	ذكر	26	65,0	65,0	65,0
	انثى	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 30	12	30,0	30,0	30,0
	من 30 إلى 40	17	42,5	42,5	72,5
	من 41 إلى 60	1	2,5	2,5	75,0
	إكتر من 60	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الخبرة المهنية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5 سنوات	1	2,5	2,5	2,5
	من 5 إلى 15	17	42,5	42,5	45,0
	من 16/20	9	22,5	22,5	67,5
	من 21/25	5	12,5	12,5	80,0
	أكثر من 25	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المستوى التعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	1	2,5	2,5	2,5
	ليسانس	3	7,5	7,5	10,0
	ماستر	28	70,0	70,0	80,0
	دراسات	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المنصب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عامل مهني	19	47,5	47,5	47,5
	تقني	15	37,5	37,5	85,0
	اداري	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
a1	40	1,00	3,00	2,9500	,31623
a2	40	1,00	3,00	2,7500	,58835
a3	40	2,00	3,00	2,8500	,36162
a4	40	1,00	3,00	2,6750	,69384
a5	40	1,00	3,00	2,7250	,59861
a6	40	1,00	3,00	2,6500	,66216
a7	40	2,00	3,00	2,7750	,42290
a8	40	1,00	3,00	2,7500	,54302
a9	40	1,00	3,00	2,4500	,84580
a10	40	1,00	3,00	2,4250	,84391
a11	40	1,00	3,00	2,3500	,80224
a12	40	1,00	3,00	2,7250	,50574
a13	40	1,00	3,00	2,8750	,46340
a14	40	1,00	3,00	2,6000	,70892
a15	40	2,00	3,00	2,9000	,30382
a16	40	1,00	3,00	2,8500	,48305
a17	40	1,00	3,00	2,6750	,61550
b1	40	1,00	3,00	2,7500	,58835
b2	40	1,00	3,00	2,8250	,54948
b3	40	1,00	3,00	2,6250	,66747
b4	40	1,00	3,00	2,4000	,77790
b5	40	1,00	3,00	2,7750	,53048
b6	40	1,00	3,00	2,0500	,81492
b7	40	1,00	3,00	2,6750	,65584
b8	40	2,00	3,00	2,7500	,43853
b9	40	2,00	3,00	2,5750	,50064
b10	40	1,00	3,00	2,6000	,63246
b11	40	1,00	3,00	2,6750	,61550
b12	40	1,00	3,00	2,6500	,57957
b13	40	1,00	3,00	2,8000	,46410
b14	40	1,00	3,00	2,7500	,54302
b15	40	1,00	3,00	2,6750	,61550
b16	40	1,00	3,00	2,8000	,56387
b17	40	1,00	3,00	2,8000	,46410
N valide (liste)	40				

Statistiques de groupe					
	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المحور _الاول	ذكر	26	2,7149	,35517	,06965
	انثى	14	2,6849	,34191	,09138
المحور _الثاني	ذكر	26	2,6471	,40447	,07932
	انثى	14	2,6765	,38865	,10387

Test de Levene sur l'égalité des variances

		F	Sig.	T	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence
المحور_الاول	Hypothèse de variances égales	,001	,974	,259	38	,797	
	Hypothèse de variances inégales			,262	27,642	,796	
المحور_الثاني	Hypothèse de variances égales	,089	,767	-,222	38	,825	
	Hypothèse de variances inégales			-,225	27,688	,824	

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
السن	Intergruppes	17,098	14	1,221	,901	,568
	Intragruppes	33,877	25	1,355		
	Total	50,975	39			

الملاحق

الخبرة المهنية	Intergruppes	19,505	14	1,393	,907	,563
	Intragruppes	38,395	25	1,536		
	Total	57,900	39			
المستوى التعليمي	Intergruppes	5,139	14	,367	,952	,523
	Intragruppes	9,636	25	,385		
	Total	14,775	39			
المنصب	Intergruppes	4,616	14	,330	,510	,905
	Intragruppes	16,159	25	,646		
	Total	20,775	39			

ANOVA						
		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
السن	Intergruppes	10,439	13	,803	,515	,895
	Intragruppes	40,536	26	1,559		
	Total	50,975	39			
الخبرة المهنية	Intergruppes	10,900	13	,838	,464	,926
	Intragruppes	47,000	26	1,808		
	Total	57,900	39			
المستوى التعليمي	Intergruppes	7,418	13	,571	2,017	,062
	Intragruppes	7,357	26	,283		
	Total	14,775	39			
المنصب	Intergruppes	3,906	13	,300	,463	,926
	Intragruppes	16,869	26	,649		
	Total	20,775	39			

الملحق 04. بطاقة تقنية لمطاحن الواحات:

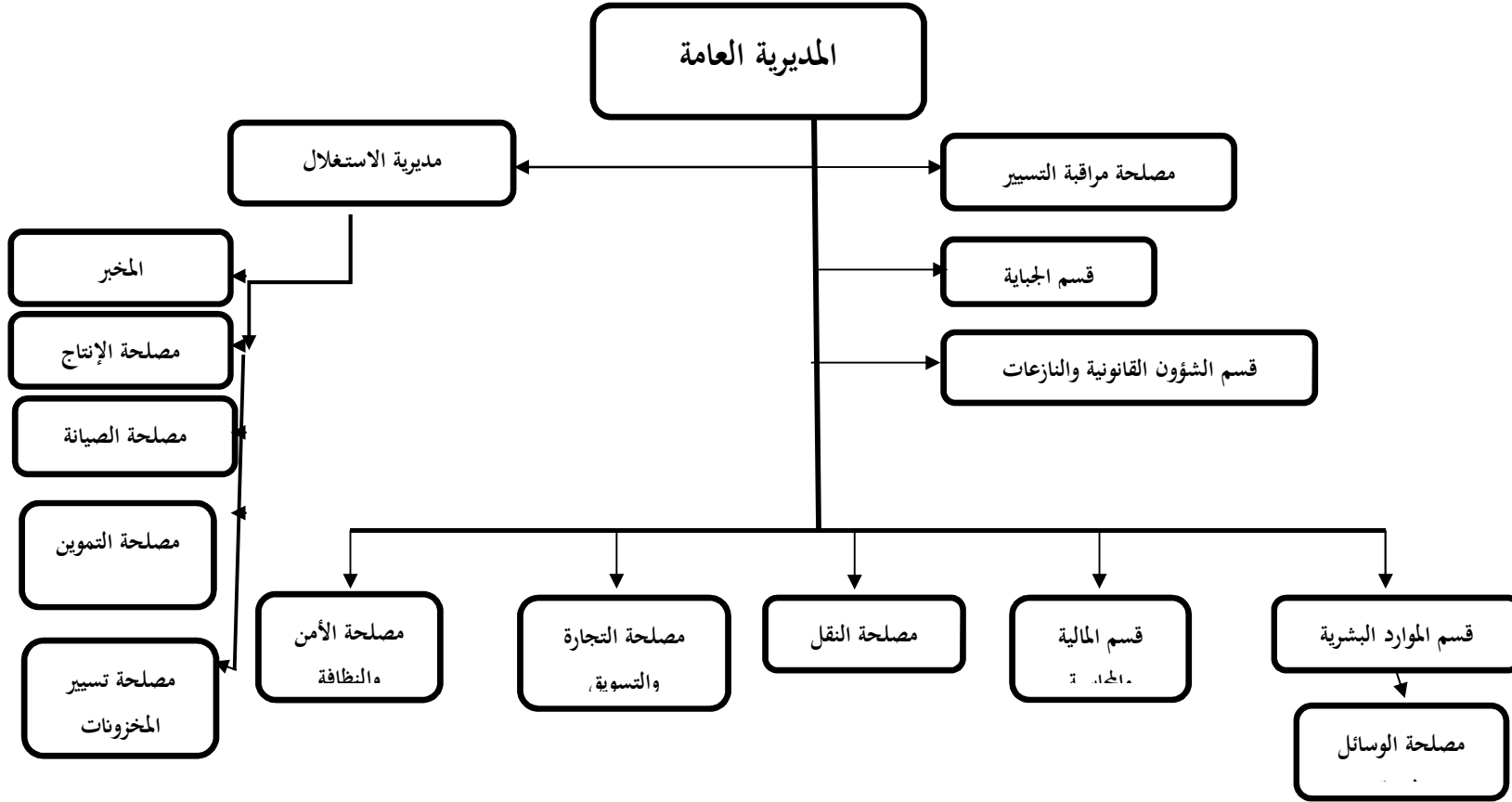
بطاقة تقنية مطاحن الواحات					
المجمع الصناعي والتجاري مطاحن الواحات			اسم الشركة		
27 ماي 1983			تاريخ بداية النشاط		
4 300 000 000.00			رأس المال		
ص ب 173 المنطقة الصناعية – تقرت			العنوان		
إنتاج وتسويق السميد والدقيق			النشاط الأساسي		
الاسم واللقب		المسير			
الاسم واللقب					
الهاتف					
05 55 09 09 03		البريد الإلكتروني			
<a href="mailto:moulinoasistgt@yahoo.fr">moulinoasistgt@yahoo.fr</a>					
القدرات الإنتاجية					
التعيين	القدرات الإنتاجية	الكمية المنتجة يوميا	ملاحظات		
	1500 قنطار قمح صلب	576 قنطار سميد	كمية القمح المستلمة من طرف تعاونية الحبوب والبقول الجافة تعادل 60% من القمح الصلب و100% من القمح اللين		
	1500 قنطار قمح لين	1110 قنطار دقيق			
أصول المؤسسة					
التعيين	العنوان		المساحة الإجمالية م <sup>2</sup>	المساحة المبنية م <sup>2</sup>	الوضعية القانونية
	البلدية	الولاية			
المصنع والإدارة	تقرت	تقرت	61 822	9 934.08	عقد ملكية
نقطة البيع	تقرت	تقرت	180.47	180.47	عقد كراء
نقطة البيع	ورقلة	ورقلة	676.00	676.00	عقد كراء
نقطة البيع	اليزي	اليزي	200.00	200.00	عقد كراء
نقطة البيع	جانث	اليزي	396.00	396.00	عقد كراء
نقطة البيع	برج عمر إدريس	اليزي	125.00	125.00	عقد كراء
نقطة البيع	عين اميناس	اليزي	80.00	80.00	عقد كراء
نقطة البيع	المغير	المغير	615.00	615.00	عقد كراء
نقطة البيع	دبداب	اليزي	180.00	180.00	عقد كراء
نقطة البيع	برج الحواس	اليزي	85.00	85.00	عقد كراء
نقطة البيع	حاسي مسعود	ورقلة	162.00	162.00	عقد كراء



الملاحق

عقد كراء	110.00	110.00	تقرت	الطيبات	نقطة البيع
عقد كراء	120.00	120.00	المخير	جامعة	نقطة البيع
عقد ملكية	-	-	تقرت	تقرت	مركز الفوترة

الملحق 05. الهيكل للمجمع الصناعي والتجاري مطاحن الواحات تقرت:





وفي الأخير نسأل الله السداد والتوفيق

