جامعـة يحي فارس بالمديـة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضـوع:

مساهمة تدريب العاملين في الرفع من إنتاجية المؤسسة الاقتصادية

–دراسة حالة مؤسسة بوفال (وحدة المضخات) بالبرواقية–

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

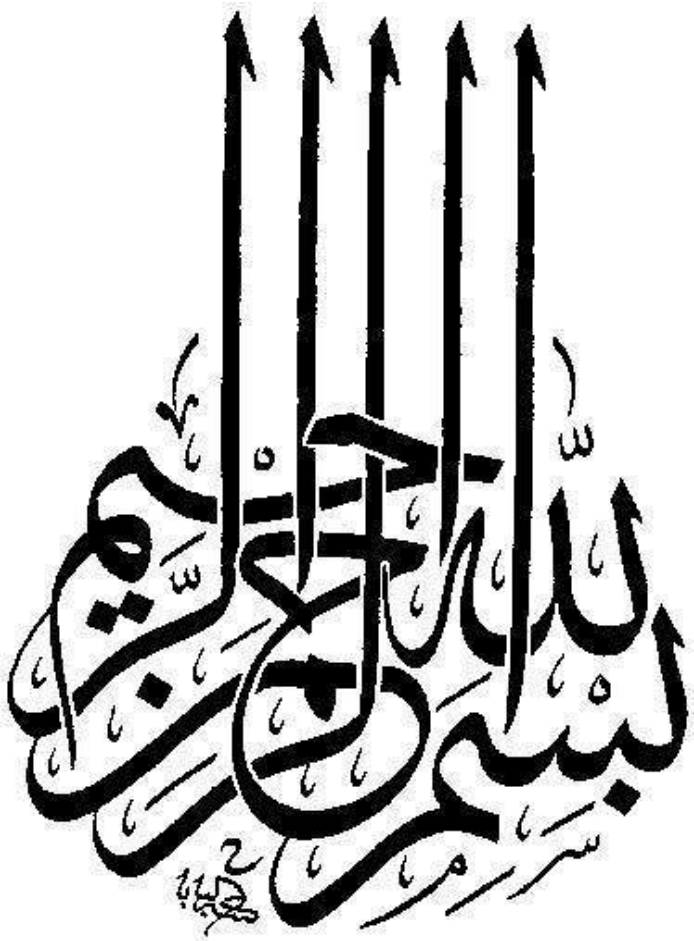
إعداد الطلبة:

- ربوح يوسف
- سنوساوي أبو بكر

الأستاذ المشرف:

د/ موزاوي عائشة

السنة الجامعية: 2019/2018


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

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...الله جل جلاله.

الحمد لله الذي أنار لنا طريق العلم، وزيننا بالحلم، الحمد لله حمدا يليق بكماله، وثناء يليق بعظمته، وفضله علينا وعلى الناس أجمعين ونحمد الله الذي وفقنا لإتمام عملنا المتواضع هذا

إلـــــــــى

من بلغ الرسالة وادى الأمانة...ونصح الأمة...إلى نبي الرحمة ونور العالمين...ضياء قلوبنا ونور أبصارنا سيدنا "محمد صلى الله علية وسلم"

حري بنا أن نسجل شكرنا وامتناننا إلى أستاذتنا الفاضلة: موزاوي عائشة التي كانت نعم الموجه والمشرف لنا في إنجاز هذا العمل المتواضع نسأل لله تعالى أن يوفقها في حياتها وان تجازا خيرا على ماقدمة.

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالشكر إلى كل من ساهم في انجاز مذكرتنا كل من:

السيد أمحمد كروبي مدير الموارد البشرية ببوفال.

و الى الصديق أحمد وزغارة و حمزة سعدودي.

كما نشكر الوالدين لأنهما المحفز الوحيد لنا في الحياة اليومية، وكذا الحياة الدراسية.

ونشكر كل من علمنا ولو حرف في مسارنا الدراسي من الطور الابتدائي إلى الجامعة.

يوسف أبوبكر

شكـــرا

إهداء

بادئا ذي بدئ احمد الله سبحانه وتعالى الذي وفقني وأعانني
على الوصول إلى ما أنا عليه والحمد لله الذي نور قلبي بالعلم وجعلني أحظى بشرفه.
بكل احترام وتقدير أهدي ثمرة مشواري الدراسي:

إلى روح من تركني أصارع موجات بحر الدنيا لوحدي، زارع الإرادة في روحي والتواضع في نفسي، إلى روح من كتب عنه قلمي ما خلد في قلبي إلى الأبد، إلى روح "أبي العزيز" – رحمه الله –.

وإلى من جعلت الجنة تحت قدميها...إلى من أثقلت الجفون سهرا وحملت الفؤاد هما وجاهدت الأيام صبرا وشغلت البال فكرا ورفعت الأيدي طلبا وأيقنت بالله أملا إلى حبيبة قلبي الأولى صاحبة الفضل لأصل ما أنا عليه "أمي العزيزة".

وإلى أجمل باقة ورد في عائلتي أختي الغالية وقرة عيني "فريال".

وإلى أخي الغالي والعزيز "فاروق" الذي كان الأخ والصديق و عونا وسندا لي في الحياة والدراسة.

وإلى جدي الذي كان الأب وليس الجد فقط أطال الله في عمره.

وإلى جدتي(أمي) الذي كانت الأم الثانية صاحبة الفضل الكبير عليا حفظها الله لي.

إلى جدتي من الأم الحنونة حفظها الله وأطال في عمرها.

وإلى عمتي "نصيرة" التي كانت الأخت و الصديقة وليست بالعمة فقط.

وإلى اعمامي وزوجاتهم وأبنائهم من: حمادة و لؤي وعبد الرحيم

وفارس وسمية وملاك ومحمد وعبد المالك – حفظهم الله –.

الى كل من أصدقائي: محمود وزغارة، حمزة سعدودي، فتحي ربوح، كريم ربوح، عمر ربوح،

وإلى من شاركني هذا العمل أخي أبوبكر.

إلى كل من علمني ولو حرف من الطور الابتدائي الى الجامعة.

يوسف

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله والمؤمنون"

صدق الله العظيم

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى من دفعني إلى العلم وبه أزداد افتخار أبي الغالي.

إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها إلى من علمتني وعانت الصعاب لأصلي إلى ما أنا فيه وعندما تكسوني الهموم أسبح في بحر حنانها أمي الحنونة.

وإلى سندي في شدتي وبهم أقوى على دنيتي إخوتي:

ابتدأ من الأخ الكبير موسى الذي كان السند لي في الحياة وزوجته وأبنائه كل من الكتكوتة مريا والبرعم محمد خليل، وأخي ناصر وزوجته، واختي فاطمة الزهراء وزوجها وابنها تاقي الدين حفظه الله، وأختي خديجة التي كان لها الفضل والعون في هذا العمل، وأختي أسماء وزوجها.

وإلى من عرفت معنى الحياة بوجودهم أصدقائي كل من محمد ربيعي، حميد عوالي، حسان بورابعة، هشام عيزل، وخليل بلعيدي، ومحمد زيويش.

وابناء العم كل من رمزي و عبد الحق و سمير.

وكل من ساندني في مسيرتي الدراسية وإلى أساتذتي الكرام من الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي.

وإلى من قاسمني هذا العمل الأخ يوسف حفظه الله ورعاه.

وإلى كل من هم في قلبي ولم تسعهم مذكرتي.

أبو بكر

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر عملية التدريب على الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، باعتبار التدريب احد اهم الأليات التي تتبعها المؤسسة لهذا الغرض، وعلى هذا الاساس فقد قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية بوفال بوحدة المضخات بالبرواقية ولاية المدية، كما اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة للإجابة على الاشكالية والتأكد من صحة الفرضيات.

ومن خلال تحليلنا للنتائج توصلنا إلى ان عملية التدريب تعد وسيلة فعالة تستخدمها المؤسسة للرفع من مستوى أداء العاملين مما لها نتائج ملموسة على إنتاجيتها بعد كل عملية تدريبية.

الكلمات المفتاحية: عملية التدريب، الانتاجية، المؤسسة الاقتصادية.

Abstract :

This study aims at identifying the impact of the training process on the productivity of the economic institution, considering that the training is one of the most important mechanisms followed by the institution for this purpose and on this basis we conducted a field study on a sample of in bufal (pump unit) in this study on the analytical descriptive approach and the case study methodology to ansewar the problem and verify the validity of the hypotheses .

Through our analysis of the results, we concluded that the training process is an effective means used by the organization to raise the level of performance of employees, which have tangible results on their productivity after each training process.

Key words: training process, productivité, economic corporation.

قائمة المحتويات

الفهرس	الصفحة
شكر.	**–**
اهداء.	**–**
الفهرس.	**I**
قائمة الجداول.	**III**
قائمة الاشكال.	**VII**
ملخص.	**IX**
مقدمة عامة.	**أ – ث**
الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب.	
مقدمة الفصل.	**2**
المبحث الأول: مفهوم التدريب.	**3**
المطلب الأول: تعريف وخصائص التدريب.	**3**
المطلب الثاني: اهداف واهمية التدريب.	**7**
المطلب الثالث: مبادئ ومكونات التدريب.	**10**
المبحث الثاني: تنظيم عملية التدريب.	**15**
المطلب الأول: انواع التدريب.	**15**
المطلب الثاني: أساليب التدريب.	**19**
المطلب الثالث: مسؤوليات التدريب.	**22**
المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية.	**23**
المطلب الاول: تحديد احتياجات التدريب.	**23**
المطلب الثاني: تصميم البرنامج التدريبي.	**29**
المطلب الثالث: تقيم البرنامج التدريبي .	**32**
خاتمة الفصل.	**36**

الفصل الثاني: الانتاجية في المؤسسة الاقتصادية.	
مقدمة الفصل .	**38**
المبحث الاول: مفهوم الانتاجية.	**39**
المطلب الاول: تعريف الانتاجية واهميتها.	**39**
المطلب الثاني: عناصر الانتاجية .	**42**
المطلب الثالث: انواع الانتاجية .	**44**
المبحث الثاني: مقايس الانتاجية .	**48**
المطلب الأول: طرق قياس الانتاجية .	**48**
المطلب الثاني: مشاكل قياس الانتاجية.	**55**
المطلب الثالث: تحليل الانتاجية .	**57**
المبحث الثالث: العوامل المحددة والمؤثرة على الانتاجية.	**58**
المطلب الاول: العوامل المحددة للإنتاجية.	**58**
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الانتاجية.	**62**
المطلب الثالث: وسائل زيادة وتحسين الانتاجية.	**65**
خاتمة الفصل.	**70**
الفصل الثالث: تأثير التدريب على الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية بوفال(وحدة المضخات) بالبرواقية.	
مقدمة الفصل.	**72**
المبحث الاول: علاقة التدريب بالإنتاجية.	**73**
المطلب الاول: التدريب ومحددات الاداء.	**73**
المطلب الثاني: ادارة الجودة الشاملة والانتاجية.	**74**
المطلب الثالث: نظام الايزو والانتاجية.	**76**
المطلب الرابع: الامتياز والانتاجية.	**77**
المبحث الثاني: نبذة حول مؤسسة بوفال(وحدة المضخات) بالبرواقية.	**78**
المطلب الاول: تعريف عام لمؤسسة بوفال بالبرواقية.	**79**

المطلب الثاني: عرض عام لوحدة المضخات بالبرواقية.	**82**
المطلب الثالث: معطيات حول التدريب بالمؤسسة.	**87**
المطلب الرابع: اساليب ومراحل عملية التدريب.	**91**
المبحث الثالث: منهجية الدراسة.	**93**
المطلب الاول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.	**93**
المطلب الثاني: أدوات الدراسة.	**94**
المطلب الثالث: الخصائص السيكو مترية لأداة الدراسة.	**95**
المبحث الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.	**99**
المطلب الأول: تحليل الوصفي لنتائج الدراسة.	**99**
المطلب الثاني: تحليل استجابة أفراد عينة الدراسة حول عبارات محاور الدراسة.	**103**
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.	**107**
خلاصة الفصل.	**110**
خاتمة عامة.	**–**
قائمة المراجع.	**–**
قائمة الملاحق	**–**

قائمة الجداول

مقدمة عامة

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الاختلافات بين التدريب والتعليم.	5
02	المقارنة بين التدريب والتطوير.	6
03	أنواع التدريب.	18
04	مراحل تقيم التدريب حسب كرك باتريك.	34
05	قائمة أساتذة تحكيم استمارة الاستبيان.	95
06	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان.	95
07	معاملات ارتباط سبيرمان بين درجات العبارات مع الدرجة الكلية لمحور التدريب.	97-96
08	معاملات ارتباط سبيرمان بين درجات العبارات مع الدرجة الكلية لمحور إنتاجية المؤسسة.	98-97
09	قيم معامل ثبات (ألفا كرو نباخ) لكل المحاور وللاستبانة ككل.	99
10	التكرارات والنسب المئوية لتوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	100
11	التكرارات والنسب المئوية لتوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.	100
12	التكرارات والنسب المئوية لتوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	101
13	التكرارات والنسب المئوية لتوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.	102
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور التدريب في المؤسسة محل الدراسة.	103-104
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل عبارات محور إنتاجية المؤسسة.	105-106
16	نتائج اختبار (T) لتحقق من صحة الفرضية الأولى.	107
17	نتائج اختبار (T) لتحقق من صحة الفرضية الثانية.	108
18	ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للاكتشاف أثر التدريب في إنتاجية المؤسسة.	109

قائمة الأشكال

لقد اتسم الوقت الحاضر بالتطور والتغير في جميع مجالات الحياة، خاصة في ما يخص الجانب التكنولوجي، واصبح على الدول منها اللحاق بهذا التسارع ومجاراته وصولا الى التحكم فيه، وهذا عن طريق مؤسساتها ومنظماتها العامة والخاصة، ومن اجل تطور الخبرة الفنية للعاملين، وثقافتهم المهنية، على المؤسسة ان تعمل على تجديد القيم والاتجاهات والافكار لديهم بما يناسب التطورات التنظيمية والتكنولوجية المعاصرة، وذلك عن طريق التدريب الذي يعد في عالمنا المعاصر أداة التنمية ووسيلتها.

ويعد التدريب من اهم محاور تطوير العمل إذ أنه كفيل بتزويد العاملين بالمهارات اللازمة لتحسين أداء أعمالهم والرقي بالمستوى العام للجهات التي يعملون بها، ومن هذا الاساس فلقد انطلقت النداءات المتتالية بضرورة تكثيف تدريب العاملين على أسس الادارة وعلى المهارات المتخصصة الاخرى التي يتعين معرفتها، ولقد مكنت النظرة التي يحظى بيها التدريب في جل المؤسسات من احتلال موقع متقدم في استراتيجية تنمية الموارد البشرية، ويظهر هذا الاهتمام من خلال حجم التمويل الذي يرصد لنشاط التدريب وبرامجه، فقد بينت الدراسات أن أغلبية المؤسسات استطاعت أن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية هي تلك التي أعطت لتدريب أفرادها أهمية قصوى، وأدركت أن إنجاز الاهداف يتوقف تماما على العمالة المدربة، وأيقنت أن التدريب لم يعد كما كان في الماضي مجرد وسيلة ظرفية وإنما أصبح أداة جوهرية في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات، حيث أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدم منها والنامية على سواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتدريب جهاز إداري وتقني كفء وسد العجز والقصور في الكفاءات الانتاجية لتتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول، ويهدف التدريب إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمعارف والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والإنتاجية.

وقد ساهم الاهتمام بالإنتاجية في تحقيق التنمية الاقتصادية إلى البحث عن محدداتها، وطرق قياسها، و تحليل العوامل المؤثرة فيها، وتقديم الحلول المساعدة على زيادتها، وتحديد العلاقة بين التدريب والانتاجية.

أولا: الإشكالية الرئيسية:

من خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

- **ما مدى مساهمة تدريب العاملين في الرفع من إنتاجية المؤسسة الاقتصادية؟ وما واقع ذلك في المؤسسة الاقتصادية بوفال (وحدة المضخات) بالبرواقية؟.**

ثانيا: الأسئلة الفرعية:

وتندرج تحت الإشكالية الرئيسية جملة من الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مفهوم التدريب؟.
2. ماذا نقصد بالإنتاجية؟ وكيف يتم قياسها؟.
3. ما واقع التدريب داخل مؤسسة بوفال من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟.
4. ما مستوى إنتاجية المؤسسة داخل مؤسسة بوفال من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟.
5. هل يوجد أثر دال إحصائيا للتدريب في إنتاجية المؤسسة داخل مؤسسة بوفال ؟.

ثالثا: الفرضيات:

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية قمنا بوضع الفرضيات التالية:

1- التدريب عملية تستهدف إحداث التغيير في المعارف والمهارات لدى الموارد البشرية من خلال مجموعة من التطورات والخطوات.

2- يقصد بالإنتاجية ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الانجاز من المدخلات، ويتم قياسها بطريقة واحدة فقط.

3- يعتبر واقع التدريب من وجهة نظر افراد عينة الدراسة داخل مؤسسة بوفال منخفض.

4- مستوى الإنتاجية داخل مؤسسة بوفال من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة منخفض.

5- لا يوجد أثر دال إحصائيا للتدريب في إنتاجية المؤسسة داخل مؤسسة بوفال.

رابعا: أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في العديد من العناصر من أهمها:

- يعتبر هذا البحث مساهمة علمية في تحليل فعالية نظام التدريب داخل المؤسسة، وتأثيره على انتاجية المؤسسة، بصفة مبسطة سهلة الاستيعاب وهكذا يصبح في متناول الباحثين.
- توضح هذه الدراسة مدى ارتباط الانتاجية بالتدريب وما العلاقة بينهما.
- معرفة الانتاجية وانواعها والحكم عليها.
- تسليط الضوء على واقع العملية التدريبية وأثرها على أداء المؤسسات، عن طريق دراسة حالة تقييمية في مؤسسة بوفال (وحدة المضخات).

خامسا: أهداف الدراسة:

نهدف من خلال بحثنا الوصول إلى الحقائق التالية:

- التعرف على التدريب من حيث المفهوم والاهمية والاهداف ومراحله.
- التعرف على الانتاجية من حيث المفهوم والانواع وطرق قيسها والعوامل المؤثرة فيها.
- إبراز الدور الفعال الذي يلعبه التدريب في الرفع من انتاجية المؤسسة لبلوغ اهدافها.
- محاولة الكشف عن حقيقة العلاقة بين التدريب والانتاجية.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع كان وراء عدة مبررات ودوافع، ولعل أهمها يتمثل فيما يلي:

- اعتبار الموضوع أحد مواضيع الساعة، والذي يطرح نفسه بإلحاح في الآونة الأخيرة على مستوى مختلف المنظمات.
- كون الموضوع يفيد الطلبة والباحثين في المستقبل.
- إبراز مدى تأثير التدريب على الإنتاجية.
- السعي لرفع قدراتنا العلمية وزيادة معارفنا في مجال الدراسة.

سابعا: صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهتنا خلال اعدادنا لهذه المذكرة هي:

- سرية الوثائق وعدم الاطلاع عليها.
- عدم تقديم المعلومات اللازمة من طرف ادارة المؤسسة.
- تعذر وضع دراسة كمية بسب نقص المعطيات الاحصائية المتعلقة بموضوع البحث محل الدراسة .

ثامنا: حدود الدراسة:

من اجل الاحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة، لابد من وضع حدود للدراسة لكي يكون التحليل دقيق وهي على النحو التالي:

- ✓ **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على كل ما يخص التدريب من خصائص وأنواع بإضافة الى مفهوم الانتاجية في المؤسسة، وحاولنا الإلمام بجميع جوانبه، وبصفة عامة عن دور مساهمة تدريب العملين في الرفع من انتاجية المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ **الحدود المكانية:** دراسة حالة بمؤسسة بوفال (وحدة المضخات) بالبرواقية.
- ✓ **الحدود الزمنية:** تم إعداد هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الدراسي 2018-2019.

تاسعا: المنهج المستخدم:

للإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وهذا في الجزء النظري الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن الظاهرة المدروسة، ومحاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها عن طريق الجداول والاشكال للوصول الى إبداء التوصيات والاقتراحات بشأن الظاهرة المدروسة، كما تم الاستناد في الجزء التطبيقي على طريقة دراسة الحالة باستخدام أداة الإحصائية Spss، من أجل إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة الاقتصادية بوفال (وحدة المضخات) بالبرواقية كنموذج.

عاشرا: الدراسات السابقة:

- **الدراسة الأولى:** عليلي وهيبة، أثر التدريب على إنتاجية العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة سوناطراك حاسي الرمل، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2010-2011، الهدف من هذه الدراسة إبراز أثر التدريب على إنتاجية العاملين، حيث توصلت هذه الدراسة الى نتيجة مفادها ان للتدريب دور كبير وفعال في التأثير على انتاجية العمال في المؤسسة.
- **الدراسة الثانية:** بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2006-2007، الهدف من هذه الدراسة الى ابراز تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة.
- **الدراسة الثالثة:** مبرك اسمهان، دو التكوين في تحسين الانتاجية بالمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة مؤسسة صناعية للملابس المهنية" تافنة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص ادارة اعمال الموارد البشرية، جامعة مغنية تلمسان، 2015-2016، الهدف من هذه الدراسة تسليط الضوء على موضوع الموارد البشرية واظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين على مستوى المؤسسة الجزائرية. النتيجة المتوصل اليها انا الهدف من وراء التكوين هو هدف عام وهو تنمية معلومات الافراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم من اجل رفع كفاءتهم وزيادة فعاليتهم مما ينعكس على المؤسسة من زيادة في كفاءتها وانتاجيتها.

إحدى عشر: هيكل الدراسة:

للإجابة عن التساؤلات المطروحة قمنا بتقسيم دراستنا الى ثلاث فصول:

حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للتدريب، أما في الفصل الثاني فقد تناولنا فيه مفاهيم حول الانتاجية في المؤسسة الاقتصادية، أما في الفصل الثالث فقد تناولنا فيه تأثير التدريب على انتاجية، كما تطرقنا فيه لدراسة حالة مؤسسة بوفال (وحدة المضخات) بالبرواقية بالإضافة الى بيان وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	أهمية التدريب.	12
02	أهداف التدريب.	14
03	فجوة الأداء.	25
04	طرق تحديد الاحتياجات.	28
05	تقسيمات عوامل الانتاج كما صورها الخبير الاداري (Adsonj. A)	61
06	أهمية الجودة الشاملة.	76
07	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال.	80
08	الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية.	83
09	توزيع الموارد البشرية على المستويات التنظيمية بوحدة المضخات.	86
10	توزيع أفراد العينة حسب مستوى الجنس.	100
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير	101
12	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	102
13	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.	103

الفصل الأول:

الإطار النظري

للتدريب.

مقدمة الفصل:

تعتبر عملية إكساب المهارات والخبرات وتنميتها عملية اساسية في زيادة الرخاء الاقتصادي للمجتمع، كما اكدت الدراسات ان درجة تنافس المؤسسات تتحدد بمستوى مهارات وخبرات العناصر البشرية، وذلك عن طريق وضع سياسات برامج خاصة بتكوينهم لمهامهم ممارسة تقوم على اساس علمي وزيادة مهاراتهم المتخصصة .

ومن خلال ذلك يمكن القول ان نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد اعتمادا مباشرتا على قدة العاملين وكفاءتهم، ولا يتم الا عن طريق التدريب الذي يعتبر أحد وسائل المؤسسة لتطوير وتنمية القدرات العلمية والفنية والسلوكية للأفراد بالشكل الذي يمهد المسير نحو نجاحها وإزدهارها.

وسنتطرق لذلك من خلال ثلاثة مباحث نعرض فيها مختلف الجوانب المتعلقة بالتدريب حيث نتناول في:

- المبحث الأول: مفهوم التدريب.
- المبحث الثاني: تنظيم عملية التدريب.
- المبحث الثالث: مراحل عملية التدريب.

المبحث الأول: مفهوم التدريب.

تسعى العديد من المؤسسات في عملية انتاجها الى رفع الكفاءة الانتاجية للأفراد العاملين وهذا عن طريق وضع برامج تساعدهم على اداء مهامهم بأسلوب عملي سليم والذي يمكنهم من تحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بجهد أقل، وأقل كلفة ممكنة، لذا يعتبر التدريب أمر مرغوب فيه بشكل مستمر، وأنه إذا لم يتحقق منه النفع المطلوب فليس هناك من ضرر يتوقع حدوثه من ورائه.

المطلب الأول: تعريف التدريب وخصائصه.

اعتبر المورد البشري المورد الاكثر اهمية على مستوى المؤسسات والذي قد يعوض النقص في بعض الموارد الاخرى خاصة إذا كان الفرد ذا كفاءة عالية وفعالية لإنجاز مهامه وهذا ما فرض على المؤسسات وجود عملية التدريب المستمر، ولهذا سنتطرق في هذا المطلب الى تعريف التدريب وخصائصه وبعض مصطلحات لها علاقة بالتدريب.

أولا: تعريف التدريب.

لقد تعددت التعاريف واختلفت وجهات النظر حول التدريب ومن بينها بعض التعاريف كما يلي:

1. **يعرف التدريب على انه:** نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات مقصودة في الأفراد العاملين والجماعات العامة بتزويدهم بالمعلومات والخبرات والمهارات والسلوكيات الازمة بما يؤثر على معدلات الأداء للخدمات وتحسين مستوى الإنتاجية وهو أحد مسؤوليات الإدارة الأساسية سواء في قطاع الانتاج أو الخدمات.[1]
2. **يعرف على انه:** جهد منظم ومخطط لتزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على تحسين أدائهم.[2]
3. **يعرف كذلك أنه:** هو الوسيلة التي يتم من خلالها اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغير سلوك واتجاهات الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة.[3]

---

[1] منال طلعت محمود، اساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 216.

[2] عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الادري الموجه بالأداء، الطبعة الثامنة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2012، ص 03.

[3] سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، 2000، ص 108.

4. **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.[1]

5. **كما انه يعرف التدريب على أنه:** خبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات أو المعارف والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة.[2]

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف التدريب انه: عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم ذلك في تحسين ادائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة.

ثانيا: خصائص التدريب.

إن للتدريب عدة خصائص نذكر منها:

- التدريب ليس غاية في حد ذاته بل هو الوسيلة والغاية في الأداء الكفء.
- ليس من الضروري ان يكون كل فرد في المؤسسة معني بالتدريب بل تظهر الحاجة إلى التدريب عند حدوث بعض الظروف كشراء الة جديدة.
- يعتبر التدريب وسيلة لحل المشاكل، كمشكل سوء اختيار العاملين التي لا يمكن لتدريب ان يحلها فهو لا يخلق الانسان الذكي الواعي بل يشمل ويحسن ويزيد من المهارات والقدرات.
- لا تتم عملية التدريب إلا إذا كان لدى الفرد الحافز والرغبة للتطوير والتحسين فهو يوفر فرصة للتعليم والاستفادة اكثر.
- التدريب لا يقتصر على مجرد القاء المعلومات بل ينطوي على تدريب نظري وعملي كل واحد منها يكمل الاخر، فهو يشمل مواضيع كثيرة واصناف واسعة من العمال بمختلف مستوياتهم الوظيفية.
- التدريب نشاط يقوم على طرق واساليب وقواعد واسس يجب ان يلم بها المكلفون على عدة مراحل.
- كما ان التدريب عبارة عن فن يقوم على عنصر حيوي هو التسويق على تسرب المال والمنجر إلى نفوس متدربين هناك أثره وفقد أهميته، هو نشاط مستمر باستمرار المؤسسة.

[1] حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زمران للنشر والتوزيع، عمات، 2001، ص 210.

[2] نواي منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011،ص 86.

ثالثا: مفاهيم لها علاقة بالتدريب

هناك عدة مصطلحات لها علاقة مع التدريب والتي تختلف عنه في بعض الخصائص ومن بين هذه المصطلحات نجد التكوين والتعليم والتطوير والتأهيل، وتكون علاقة التدريب بهم كما يلي:

1. **التكوين والتدريب:** لا يختلف مفهوم كلمتي التكوين والتدريب في شيء ماعدا التكوين يعني كل اوجه التعلم التي تلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وافكار ومعلومات عامة، وكلمة التدريب يسري مفهومها على التعلم ايضا في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العلمي، لذلك فمن ناحية واقعية فان التدريب هو الاكثر استخداما من قبل القطاع الانتاجي بصورة عامة.[1]
2. **التعليم والتدريب:** غالبا ما يثار الكثير من الخلط بين المفهومين الا ان الفرق يبرز في ان التدريب هو تطبيق المعرفة، وهو يمكن الافراد للإلمام والوعي بالقواعد والاجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، اما التعليم فهو على العكس، يعمل على ارساء عمليات واساليب للتفكير المنطقي السليم وليس مجرد تعلم مجموعات من الحركات او الخطوات المتتابعة فالتعليم فهو فهم المعرفة وتفسيرها.[2]

والجدول التالي يوضح اهم الاختلافات بين التدريب والتعليم.[3]

جدول رقم (1-1): الاختلافات بين التدريب والتعليم.

الخصائص	التعليم	التدريب
الأهداف	أهداف عامة مجردة لخدمة احتياجات الأفراد والمجتمع بصفة عامة.	اهداف سلوكية محددة لجعل العاملين اكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم وأعمالهم .
الزمن	طويل الأجل بصفة عامة.	ممكن ان يكون قصيرا جدا خاصة عندما يكون موجه إلى نوع معين من المهارات.
المحتوى	متسع و شامل.	غالبا ما يكون محدد بدرجة كبيرة لاحتياجات الذي يقوم بيها الفرد.

المصدر: مصطفى كامل، ادارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة ،199، ص 303.

[1] احمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر، 2001، ص88.

[2] محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 183.

[3] مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص 303.

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان التدريب والتعليم يختلفان في عدة خصائص من بينها الاهداف، فالتعليم يهدف إلى أهداف عامة ومجردة أما التدريب فيهدف إلى جعل العاملين اكثر كفاءة وفعالية، ومن خلال الزمن فالتعليم يكون طويل الأجل عكس التدريب يكون قصيرا جدا، ومن حيث المحتوى نلاحظ أن التعليم متسع وشامل لكن التدريب غالبا ما يكون محدد.

3. **التدريب والتطوير**: قد يرى البعض أن التميز بين التدريب والتطوير امر قليل الأهمية، لكن هناك فرق بينهما فالتدريب هو إكساب الافراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية لذلك فان التدريب وفق وجهة النظر هذه يركز على إكساب العاملين مهارات محددة مرتبطة بوظائفهم او مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم، اما التطوير فيتمثل في الجهود المبذولة لاكتساب العاملين القابليات التي يحتاجونها مستقبلا ووفق التصورات للتغيرات البيئية والتكنولوجيا، لذلك فإن عملية التطوير ماهي إلا عملية استراتيجية لا ترتبط فقط بالموقف الحالي، ولا تتوقف على اكتساب مهارات للوظائف الحالية فقط وانما لابد من الاعتماد على رؤية المدير الاستراتيجية للوظائف التي ستكون مستقبلا ولابد من النظر الى المؤسسة كفريق عمل متكامل ويتطلب الأخذ بالنظرة الشمولية والتنويع في المهارات والامكانيات .

ويمكن إبراز اهم الفروق بين التدريب والتطوير في الجدول التالي:[1]

الجدول رقم (2-1): المقارنة بين التدريب والتطوير.

أبعاد المقارنة	التدريب	التطوير
التركيز	الوظائف الحالية	الوظائف الحالية والمستقبلية
النطاق	الافراد العاملين	مجموعات وفرق عمل جماعي
الاطار الزمني	قصير المدى	طويل المدى
الاهداف	سد النقص في لمهارات الحالية	التهيئة للاحتياجات المستقبلية في المهارات

المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2003، ص 86.

[1] سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص 86.

يتبين الفرق بين التدريب والتطوير في بعض العناصر حسب الجدول السابق من بينها التركيز، فالتدريب يركز على الوظائف الحالية اما التطوير يركز عل الحالية والمستقبلية، اما من حيث النطاق في التدريب يكون على مستوى الافراد العاملين اما التطوير فيكون على مستوى مجموعات وفرق عمل جماعي، اما التفرقة بينهما من حيث الزمن فالتطوير طويل الاجل عكس التدريب قصير المدى، ونلاحظ ان اهداف التدريب تكون لسد النقص في المهارات الحالية عكس التطوير التهيئة للاحتياجات المستقبلية.

4. التدريب التأهيلي:

يوجد لدى الكثير من المؤسسات الحديثة خاصة كبيرة الحجم برامج تدريب مخصصة لعملية التأهيل الخاصة بالعاملين الجدد، ويطلق عليها برامج التدريب التأهيلي إلا أن تطبيقها تتطلب تحديد المحتوى والتوقيت الخاص بالبرنامج حتى يتناسب مع طبيعة الوظائف والبيئة التنظيمية.[1]

وانطلاقا من التعاريف السابقة يتضح لنا ان مفهوم التدريب اوسع من تنمية القدرات اذ انه وسيلة لتطوير وزيادة المهارات وتحقيق الكفاءة في الاداء واكتساب مهارات جديدة.

المطلب الثاني: مبادئ ومكونات التدريب.

لتدريب عدة مبادئ وأسس يخضع لها وله مجموعة من المكونات وهذا ما سوف نتطرق اليه في هذا المطلب كما يلي:

أولا: مبادئ التدريب:

تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ واسس هامة في كل مرحلة من مراحله المختلفة، وذلك حتى تتحقق فعالية التدريب، ومن اهم هذه المبادئ نجد:

- **الشرعية:** يجب ان يتم التدريب وفق القوانين والأنظمة المعمول بها داخل المؤسسة.
- **المنطقية:** يجب ان يتم على فهم المنطقي والواقعي والدقيق والواضح للاحتياجات.
- **الاهداف:** تكون اهداف التدريب واضحة وموضوعية وقابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا من حيث المكان أو الزمان والكم والكيف والتكلفة .

[1] مصطفى كامل، مرجع سبق ذكره، ص 322.

- **الشمولية:** يجب ان يشمل على جميع ابعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف كما يجب ان يوجه الى جميع المستويات الادارية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
- **التدريجية:** يجب ان يبدأ بمراجعة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنطقة الى الاكثر تعقيدا 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.
- **المرونة:** يجب ان يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطورات والتزود بالوسائل والأدوات اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية.[1]
- **توفير العيادة والاشراف** من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الفرد على المعلومات الاساسية والتوجيه المستمر في أداء العمل.[2]
- **ضرورة خلق الدوافع لدى المتدرب:** فكلما كان الدافع قويا لدى المتدرب كلما ساعد ذلك على التعلم واكتساب المهارات والمعارف، ولكي تتحقق الفعالية للمتدرب يجب ان يرتبط التدريب بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها مثل تحسين مستوى الأداء أو زيادة مستوى الدخل ولا يقتصر ذلك اثناء التدريب، وانما لشرف ورقي ذلك خاصة عندما يعود المتدرب إلى عمله حيث يتابعه ويشجعه ويعالج جوانب العنف لديه.[3]
- **توافق محتوى برنامج التدريب:** يجب ان ينظم كل جزء من أجزاء التدريب بحيث يدرك الفرد الغرض منه وايضا مدى توافقه مع الأجزاء الأخرى من البرنامج بالإضافة إلى ذلك فإن كل جزء يجب أن يبنى على الأجزاء التي تم تقديمها من قبل، وترجع اهمية هذا المبدأ إلى القضاء على الفجوات وعدم الاتساق في محتوى التدريب والذي قد ادى إلى انخفاض الفعلية عملية النظم.

[1] احمد الخطيب، رواح الخطيب، التدريب الفعال، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 304، 305.

[2] كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية لدارسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، لبنان، 200، ص 162.

[3] عبد الغفار حنيفي حسين فزار، السلوك التنظيمي إدارة الافراد، بدون دار نشر، الإسكندرية، 1996، ص 582.

- **ثانيا: مكونات التدريب.**

يتكون التدريب من خطوتين وهما تحليل الاحتياجات وتحليل المعلومات كما يلي:[1]

1- **تحليل الاحتياجات:** وتشمل هذه الخطوة ما يلي:

- ❖ هناك حاجة مؤكدة للتدريب.
- ❖ تحديد الهدف أو الاهداف من التدريب تحدده الحاجة المؤكدة السابقة التوصل إليها.
- ❖ جمع وتبويب وتحليل المعلومات الأساسية والضرورية لكل من:
  - المدربين المحتملين والمتوقعين والمطلوبين لأداء المهمة.
  - المتدربين وإعدادهم واماكنهم ومهاراتهم وامكانياتهم وحاجاتهم للتدريب، وطرق ووسائل تحفيزهم للتدريب.
  - اختيار طرق ووسائل وإمكانيات التدريب المتاحة والممكنة (مخيمات، اجتماعات، ووسائل سمعية وبصرية، او عن طريق الأنترنت .....إلخ).

2- **تحليل المعلومات:** إعداد التقرير النهائي الذي يجب أن يحدد بشكل نهائي البرنامج التدريبي اللازم والذي يفي بشكل ناجح بمثل هذه الاحتياجات التي حددها تحليل الاحتياجات وقد يتم إعداد التقرير في شكل بياني للمعلومات والنتائج او في شكل عرض شفوي او تحريري موجز وفي جميع الأحوال يجب أن يكون التقرير وافيا، مفصلا، شاملا، مترابطا، اي هناك ربط دائم بين المعلومات والنتائج المستخلصة منها وبينها وبين ما تقرر من خطط تدريبية.[2]

وتحليل الاحتياجات وجمع البيانات والمعلومات اللازمة لها قد تتعين بالآتي:

- ➢ **الاستبيانات:** من اهم المصادر المستعملة في جمع المعلومات في المشكلة المعينة (اعمال المشرفين، متعاملين من موردين أو مشترين أو مستهلكين، مديرون .....إلخ).
- ➢ **المقابلات:** وهي مصدر للمقابلات الأولية واحيانا للتأكيد على معلومة طارئة أو مفاجئة قد يكون لها تأثير قوي على مسار العملية التدريبية ويجب التأكد من صحتها ودقتها ويتوسع المجال الجغرافي والزمني للمقابلات

[1] صلاح عباس، تنمية مهارات مسؤولي التدريب، مؤسسة شباب جامعة مصر، 2006، ص 14.

[2] نفس المرجع، ص 15،16.

يتم التجميع والتواصل إلى كم من المعلومات مفيدة وغزير ولكنه يكون على حساب الوقت والسرعة، انجاز خطوة التحليل لاحتياجات التي تلبيها خطوة اخرى.

- **الملاحظة:** وهي تتطلب ثقافة المنظمة وخبرة بمجال المعلومات المطلوبة وكيفية التوصل الى المعلومة من الواقع الموضوع تحت الملاحظة.
- **عينات العمل:** تستخدم هذه الوسيلة لتعرف على المواطن التي تحددت وتعاني من المشكلات وللتأكد من صحة المعلومات والوقوف فعليا على مجال الدراسة.
- **السجلات والتقارير:** للخروج بصورة اشمل عن نشاط وسير العمل في المؤسسة ككل او في جزء منها بدقة عن طريق سجلاتها الفعلية وهذه الطريقة تتطلب قدرة على تحليل البيانات واستنباط النتائج الفحص المجهري للمعلومات وسط خصم السجلات والدفاتر الا انها لا تعطي نتائج شبه صحيحة ومؤكدة.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التدريب.

للتدريب اهمية بالغة للفرد والمؤسسة وله عدة اهداف يهدف اليها وهذا ما سنتطرق اليه في هذا المطلب كما يلي:

أولا: أهمية التدريب.

تبرز أهمية التدريب بالنسبة للفرد في المنظمة في العديد من العناصر من أهمها نجد ما يلي:

- التدريب هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة واستعدادا وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب وبابتكار.[1]
- التدريب وسيلة وليست غاية، فهو استثمار، وليس استهلاكا.[2]
- التدريب يقدم معرفة جديدة ويعمل على زيادة ما يحمله الفرد من معلومات جديدة ومتنوعة، ويزيد مهارات الافراد، ويؤثر على اتجاهاتهم ويعدل افكارهم ويعمل على تعديل سلوكياتهم داخل التنظيمات.

فتحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر في غاية الاهمية للتعرف على نقاط الضعف وتحديد المستويات التي تبدو بحاجة إلى التدريب كما يتم التعرف على الأفراد وقدراتهم وتحديد المستويات التي تبدو بحاجة إلى التدريب.

[1] مدحت ابو النصر، ادارة العملية التدريبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 58.

[2] موسى اللوزي، التطور التنظيمي، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 1999، ص 88.

- يساهم في بناء قاعدة فعالة في مجال الاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم والإدارة.[1]
- التدريب ذو اهمية كبيرة بالنسبة للفرد القديم او الحديث في المؤسسة، فالموظف الجديد يمكن ان يتزود بمهارات ومعارف تمكنه من أداء واجبات عمله بالكفاءة المطلوبة كما ينعكس التدريب بنتائج ايجابية على الفرد العامل القديم حتى يتمكن من خلاله مواكبة التطورات والتعرف على المهارات الجديدة، كما يمكنه من تحسين وتطوير سلوكيات تتناسب وطبيعة الاعمال التي يؤديها والعلاقات التي ستطلبها هذي الاعمال.[2]
- يعمل التدريب على تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم ويساهم في بناء الكفاءات.[3]
- 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 للأداء الوظائف المطلوبة وفي التخصص الذي تشترطه موصفات 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 تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوفق مع المتغيرات البيئة المختلفة.
- يساهم في بناء قاعدة فعالة في مجال الاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم والإدارة.

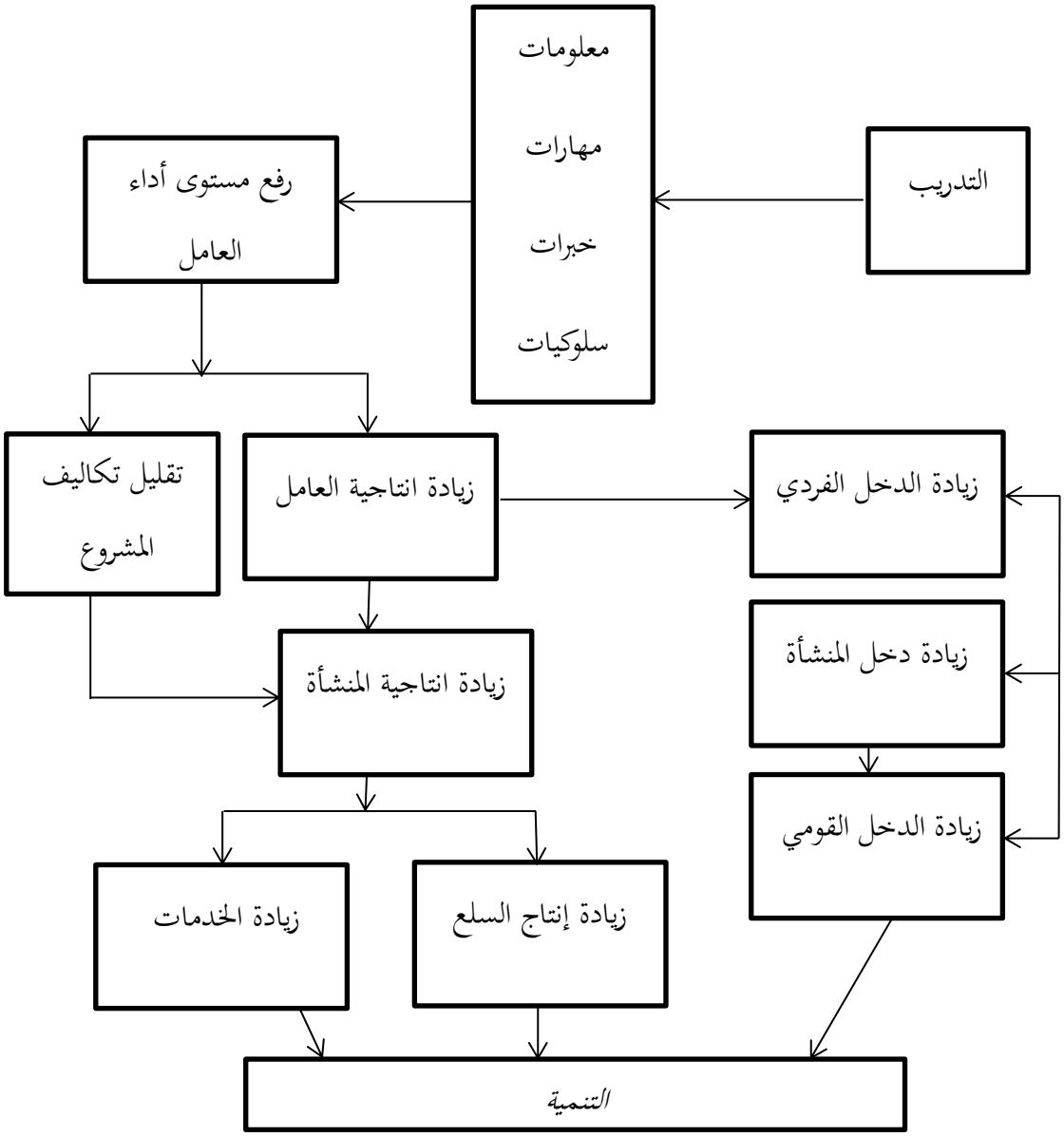
[1] سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 158.

[2] خالد عبد الرحمن مطهرتي، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار حامد للنشر، عمان، 1999، ص 203.

[3] بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على الإنتاجية المؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستير في علوم تسيير فرع تسيير المنظمات، جامع بومرداس، 2007، ص 09.

ويوضح الشكل الاتي اهمية التدريب في زيادة الانتاجية والمساهمة في تحقيق التنمية:[1]

الشكل رقم (1-1): أهمية التدريب في زيادة الإنتاجية والمساهمة في تحقيق التنمية:



المصدر: مدحت ابو النصر، إدارة العلمية التدريبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 60.

نلاحظ من الشكل السابق أن للتدريب أهمية بالغة في زيادة الانتاجية والرفع من التنمية مما يوفره من معلومات ومهارات وخبرات وسلوكيات تؤدي إلى رفع أداء العامل مما ينتج عنه:

[1] مدحت ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 60.

- زيادة في انتاجية العامل والتي تساهم في زيادة انتاجية المنشأة و زيادة الدخل الفردي وزيادة دخل المنشأة، زيادة الدخل القومي .
- تقليل تكاليف المشروع يؤدي لزيادة انتاجية المنشأة من زيادة في انتاج السلع والخدمات.

مما نستنتج من الشكل السابق ان التدريب يساهم في تحقيق التنمية.

ثانيا: أهداف التدريب.

يسعى التدريب كعملية تعلم ووسيلة فعالة تهدف الى اكتساب المهارات والاتجاهات والسلوكيات الرغوبة والمطلوبة للعاملين في المنظمة لزيادة أدائهم وكفاءتهم لتحقيق الاهداف الرئيسية التالية:[1]

1- ضمان اداء العمل بفعالية وسد الفجوات الموجودة بين معايير الأداء المطلوبة وبين الأداء الفعلي للعاملين.

2- تنمية وزيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة وزيادة ترغيبهم للعمل.

3- حماية العاملين في المنظمة من الوقوع في الاخطاء اثناء تأدية أعمالهم اليومية وتقليل حوادث العمل، التي غالبا ما تحدث في المشروع الصناعي نتيجة نقص كفاءة العاملين وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم الفنية.

4- تنمية المعارف: اي تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة اهداف المنظمة.[2]

5- تحسين استغلال الطاقات الانتاجية الموجودة وسرعة استيعاب التقنيات الجديدة وحل المشكلات.

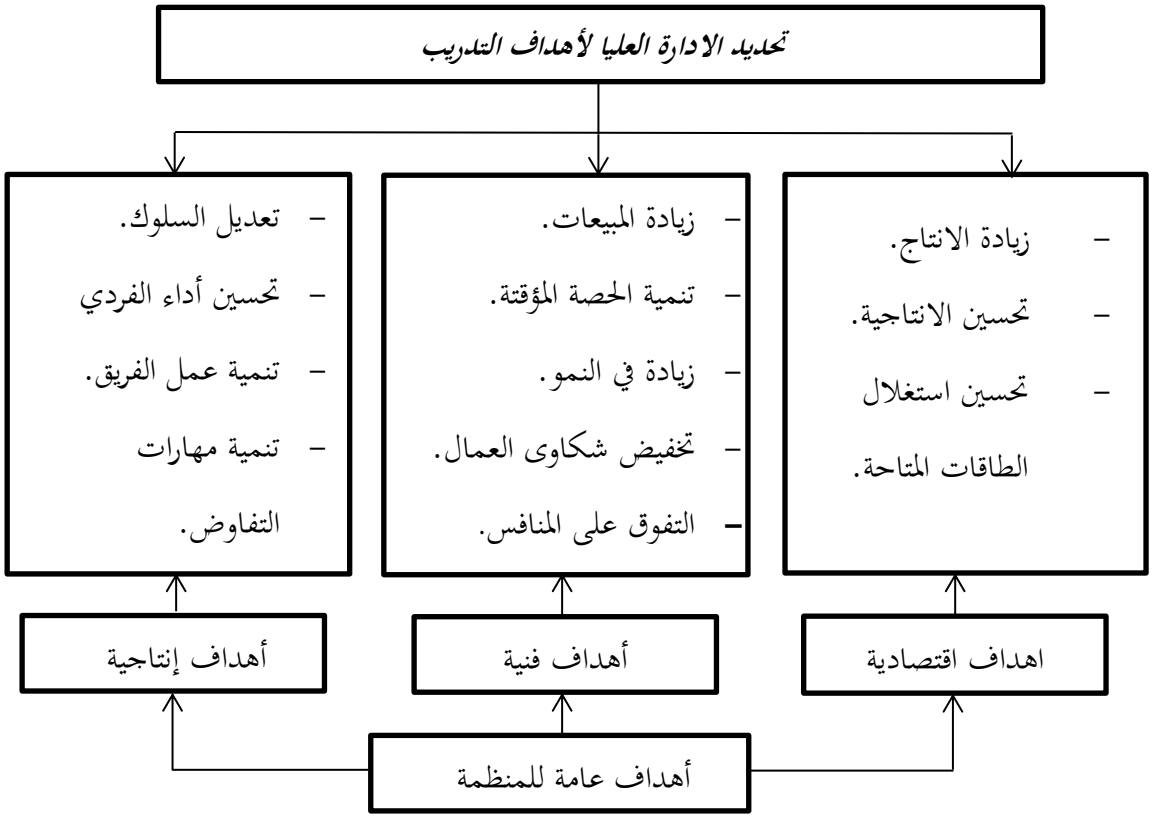
6- يمكن الافراد من إعادة تأهيل بعض الموارد البشرية المتاحة ووضعها في تخصصات مختلفة وهو ما يسمى (بالتدريب التحويلي).

[1] علاء الدين سكساف، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات، جامعة بسكرة، 2017، ص 10.

[2] بوخزاني عبد الحليم، عقوني موسى ، دور نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال عمومية، جامعة المدية، 2017، ص 36.

الشكل التالي يوضح اهداف التدريب:[1]

الشكل رقم (2-1): أهداف التدريب.



المصدر: علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص225.

نلاحظ من خلال الشكل انه يمكن تحديد اهداف التدريب من خلال الادارة العليا عن طرق الاهداف العامة للمنظمة والتي تنقسم الى ثلاث اهداف منها اهداف اقتصادية كزيادة الانتاج وتحسين الانتاجية، واهداف فنية كزيادة المبيعات والزيادة في النمو، واهداف انتاجية تسعى الى تعديل السلوك وتحسين الاداء الفردي وتنمية عمل الفريق وتنمية مهارات التفاوض.

[1] علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص 295.

المبحث الثاني: تنظيم عملية التدريب.

وكما للتدريب أهمية تبرز في مجال نشاط المؤسسة فإن له أهدافا وأساليب تدفع بالمؤسسة إلى اعتماد التدريب كوسيلة من وسائل تطوير مهارات الأفراد.

المطلب الاول: أنواع التدريب.

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

- التصنيف حسب مرحلة التوظيف.
- التصنيف حسب نوع الوظائف.
- التصنيف حسب المكان.

ويمكننا تلخيص أنواع التدريب حسب هذه المعايير فيما يلي:

أولا: أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

ينقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى خمسة أنواع تتمثل في:[1]

1. توجيه الموظف الجديد:

قبل مباشرة الموظف لعمله يحتاج الي مجموعة من المعلومات التي يحصل عليها في الأيام والأسابيع الأولى من عمله، حيث تؤثر هذه المعلومات على أدائه واتجاهاته النفسية لعدة سنوات قادمة، كما أن برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل تهدف إلى خلق اتجاهات نفسية طبية على المشروع وتهيئة الموظفين الجدد وتدريبهم على كيفية أداء العمل.

2. التدريب أثناء العمل:

ترغب المؤسسات احيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان أخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حيث تسعى المؤسسات وتشجع بأن يقوم المشرفون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على المستوى الفردي للمتدربين.

ويعود الاعتماد على هذا النوع إلى أن معظم الأعمال يمكن تعلمها في فترة قصيرة نسبيا خلال أسبوع او اثنين على الأكثر، بإضافة إلى أن هذه الطريقة منخفضة التكلفة، وأن الكثير من الآلات تتميز بالتعقيد الأمر الذي لا يكفي باستعداد العامل أو خبرته الماضية وإنما يجب عليه تلقي تدريبا مباشر على الآلات.

[1] امين ساعاتي، ادارة الموارد البشرية من النظري الى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 114-117.

3. التدريب بغرض تجديد المهارة والمعرفة:

ويكون ذلك حيث ما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة وبالتالي فلا يد من تقديم التدريب المناسب لذلك، كما هو الحال في دخول نظم المعلومات والاتصالات الحديثة.

4. التدريب بغرض الترقية والنقل:

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير الاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المعارف والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارة والمعارف.

ويمكن تصور نفس الأمر حينما يكون هناك رغبة المؤسسة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف أي ترقية العامل ببرنامج تدريجي عن المعارف والمهارات الإدارية و الإشراقية.

5. **التدريب للتهيئة المعاش:** نجد هذا النوع في المؤسسات الترقية، يتم تهيئة العامليين من عبار السن إلى الخروج على المعاش، إذ يتم تدريبهم على البحث عن طريق عمل جديدة أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة.[1]

ثانيا: أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

ينقسم التدريب حسب نوع الوظائف إلى ثلاثة أنواع تتمثل في:[2]

أ) التدريب المهني والفني:

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثاله أعمال الكهرباء والميكانيك . وبهدف التدريب المهني إلى مهارات جديدة لأفراد تسمح لهم بالبقاء بمهنة معينة، إذ تقوم في الغالب المؤسسات بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال، ويحصلون على شهادة فنية تسمح لهم بالتوظيف في المؤسسة.

ب) التدريب التخصصي:

يطلق عل هذا النوع بالتخصصي نظرا لكون الفرد العامل يتخصص في نشاط او مهنة معينة نتيجة لاكتسابه خبرات ومهارات متخصصة ويشمل هذا النوع على العمال الجدد وحتى القدامى.

---

[1] امين ساعاتي، مرجع سبق ذكره، ص 116.

[2] أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص ص 326، 327.

ت) التدريب الاداري:

يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الادارية والإشراقية اللازمة لتقلد الناصب، وهي معارف تشمل العمليات الادارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وادارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

ثالثا: أنواع التدريب حسب مكانها:

ينقسم التدريب حسب المكان إلى نوعين رئيسين هما:[1]

1. التدريب داخل المؤسسة:

ترغب المؤسسة في عقد برامجها سواء بمدربين من داخلها أو خارجها وبالتالي يكون إلزاما على المؤسسة تصميم البرامج التدريبية أو دعوة المدربين من الخارج للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها.

كما يوجد نوع أخر من التدريب الداخلي، وهو ما يسمى في مكان العمل، وقد يأخذ هذا النوع صور وأشكال مختلفة منها.

- **التدريب عن طريق الرئيس المباشر**: سواء كان مشرف أو رئيس العمال وبموجب هذا النوع فإنه يتم تدريب الفرد في نفس مكان العمل وفي ظروفه الواقعية، وخلال وقت العمل الرسمي وتحت إشراف رؤسائه المباشرين.
- **التدريب عن طريق العامل القديم**: يتولى عملية التدريب أحد العاملين القدامى ممن لهم خبرة طويلة في العمل ولديهم معلومات فنية كبيرة إلى جانب توفر القدرة لديهم كمعلمين يقدمون المعرفة للمدربين من خلال الوصف والإيضاح والشرح والتطبيق، وهكذا تتاح الفرصة للمتدرب المتعلم عن طريق تقليد المدرب واكتساب الخبرة منه.

2. التدريب خارج المؤسسة:

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل على أو جزءا من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة ذاتها، وقد يتم هذا النوع من التدريب عن طريق الاستعانة بمؤسسات مختصة في التدريب أو تقوم الدولة في حالات استثنائية بدعم عملية التدريب.[2]

[1] محمد سعيد انور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 195.

[2] نفس المرجع، ص 196.

ويمكن توضيع مختلف الأنواع السابقة في الجدول التالي:[1]

الجدول رقم (3-1): أنواع التدريب.

مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
– توجيه الموظف الجديد. – التدريب اثناء العمل. – التدريب لتجديد المعرفة والمهارة. – التدريب بغرض الترقية والنقل. – التدريب للتهيئة المعاش.	– التدريب المهني والفني. – التدريب التخصصي. – التدريب الاداري.	– داخل المؤسسة. – خارج المؤسسة.

المصدر: أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 323.

حسب الجدول يتضح انه يمكن تصنيف التدريب إلى ثلاث اصناف، وهي التصنيف حسب مرحلة التوظيف والتي تنقسم إلى عدة مراحل منها: توجيه الموظف الجديد، التدريب اثناء العمل، التدريب لتجديد المعرفة والمهارة، التدريب بغرض الترقية والنقل، التدريب للتهيئة المعاش.

ويمكن تقسيمه حسب الوظائف والتي تتكون من ، التدريب المهني والفني، التدريب التخصصي، التدريب الاداري، ويصنف التدريب على اساس المكان والذي يكون داخل وخارج المؤسسة.

وما يمكن استخلاصه أن أغلب المؤسسات تعتمد على التدريب من أجل تحقيق فوائد عديدة من أهمها ما يلي:

- الزيادة في الإنتاج وذلك من خلال الكمية والنوعية.
- الاقتصاد في النفقات.
- القلة في دوران العمل.
- الرفع من معنويات العاملين و تحقيق الرضا الوظيفي.
- توفير القوة الاحتياطية.
- القلة في الإشراف.
- تقدم الإدارة الإداريون في المؤسسة.
- التقليل من حوادث العمل.

[1] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 323.

المطلب الثاني: أساليب التدريب.

هناك عدة أساليب متاحة للتدريب يمكن من خلالها تحقيق أهداف برنامج التدريب، ومن بين أهم أساليب التدريب نذكر:

1. **تدريب الحساسية:** يركز تدريب المختبر على العلاقات الشخصية التبادلية بين مجموعة المتدربين لا تربطهم علاقة تنظيمية مباشرة، ويتيح لهم رؤى حول كيفية تصرف الفرد ضمن المجموعة، وكيفية السلوك وكيفية إدراك الأخرين بهذا السلوك ويهدف إلى زيادة احساس الفرد بأثر انفعالاته وسلوكياته على الأخرين وأثر سلوكهم عليه، كما يهدف إلى تطوير المعارف والقيم الاتجاهات وتنمية المهارات سلوكية لمجموعة أو مجموعات مستهدفة من خلال التفاعل الجماعي وصراع الآراء والتعليم.[1]
2. **التدريب أثناء القيام بالوظيفة:** يكون التدريب هنا داخل المؤسسة التي يعمل بها العامل وذلك عن طريق توجيهه وإرشاده اثناء تأدية عمله، وذلك يقلل التكاليف على المؤسسة بحيث يتم تدريبه أثناء الانتاج فهو لا يحتاج الى مكان خاص للتدريب ولا إلى معدات خاصة كذلك، وبالتالي فإن سير العمل لا يتوقف أثناء فترة التدريب.[2]
3. **دراسة الحالات:** تعني هذه الطريقة زيادة خبرات المتدربين وذلك من خلال المحاولات التي يبذلها لحل المشاكل، ومن أشهر الحالات المستخدمة في التدريب تلك حالات التي نبعت من جامعة هار فارد الأمريكية، وقد بدأت هذه الجامعة في استخدام الحالات في دراسات القانون، ولكن سرعان ما ينتقل استخدامها إلى مجال إدارة الأعمال وتتميز هذه الحالات بأنها حالات واقعية إلا انه العيب عليها لأنها قديمة وبالتالي لا تعبر عن حقائق متغيرات العصر الذي نعيشه، ونعتبر هذه الحلات بأنها معاصرة، وبالتالي كأنه يمكن مقارنة الحلول التي يقترحها المتدربون مع تلك التي قامت المنظمة التي كتبت عليها الحالة بالتوصل إليها وكأسلوب تدريبي فإن

[1] بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغير التنظيمي بالمؤسسة، مداخلة ضمن فعاليات ملتقى دولي حول الابداع والتغير التنظيمي في المنظمة الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، 12-13 ماي 2010، ص 10.

[2] منير أحمد بن دريدي، استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص 119.

الحالة قد لا يجب، أن تكون بالضرورة حالة واقعية ففي كثير من أحيان يمكن كتابة حالة وهمية واعطائها للمتدربين.[1]

4. **أسلوب المحاضرات:** فعن طريق التدريب من خلال المحاضرات يمكن الاتصال بأكبر عدد المتدربين بالاستعانة بعدد محدود من المتدربين، فمن خلال المحاضرات يمكن نقل المعلومات المختلفة في المجالات المعينة والتي تدعم بوسائل توضيحية والافلام وبعض الوسائل الأخرى السمعية البصرية وعلى ذلك فإن من مزايا التدريب عن طريق المحاضرات إمكانية الاتصال بعدد كبير من الأفراد، وبالتالي فإن ذلك ينعكس على انخفاض التكلفة بالنسبة للمتدربين، كما أنه من الممكن تنظيمها بدقة مما يساعد على ترابط الافكار ببعضها البعض.
5. **المؤتمرات:** المؤتمر هو عبارة عن مقابلة لمجموعة صغيرة من الأفراد تعقد وفقا لخطة منظمة وذلك بهدف تطوير المعرفة للمشتركين فيها وذلك من خلال المشاركة الشفوية للمتدربين، وهي بذلك تتغلب على بعض عيوب المحاضرات وذلك لأن بعض المتدربين يكون لهم دور فعال في هذه المقابلات وبالتالي فإنهم غير سلبين كما هو الحال بالنسبة للمحاضرات وعلى أية حال فإن نجاح أي مؤتمر إنما يعتمد على مدى مساهمة المتدربين فيه، حيث يتم التدريب من خلال دراسة وتحليل الأفكار التي تطرح للمناقشة من قبل الحاضرين، فالأفراد الى حد كبير يتعلمون من بعضهم البعض.[2]
6. **أسلوب تمثيل الأدوار:** تهدف طريقة تمثيل الأدوار أن يلعب كل شخص دور مختلفا وبذلك يتسنى له أن يتعلم من وراء ذلك فالطفل الذي يلعب دور الأب يحاول أن يسلك كما يسلك الأب وبذلك يتعلم، والمرؤوس الذي يلعب دور رئيس يتعلم ماهية الضغوط التي تقع عليه رؤسائه والطالب الذي يلعب دور الأستاذ يتعلم أيضا مدى صعوبات التي تنطوي عليها عملية التعليم ....الخ وفي مجال التدريب عادة ما يتم اختيار موقف ما بحيث يلعب كل متدرب دورا محددا فإذا أجاد كل متدرب دوره وبذل جهده في الدفاع عن موقفه، فإن الكثير من حقائق تتضح أمامه، وقد يؤدي هذا به الى أن يتعلم الكثير.[3]

---

[1] عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا احمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمة، الطبعة الاولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص ص 323، 324.

[2] مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص ص 347، 348.

[3] زاهد محمد دريدي، السلوك التنظيمي، الطبعة الاولى، دار النشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص 263.

7. **أسلوبه المباريات الإدارية:** هي تمرين ديناميكي يمثل نموذجا مميزا لواقع مستمد من البيئة الإدارية.

وتهدف المباريات إلى تدريب المشاركين على:[1]

- التخطيط المستمر لاتخاذ القرارات والتوقيت السليم لها.
- التنظيم المرن لجهود الجماعة لمراعاة الظروف المتغيرة.
- التوجيه الديناميكي للمنظمة وتحقيق التوازن بين الوظائف الإدارية.
- تكوين نظام للمعلومات وتطويره.
- الربط بين عملية المتابعة والتخطيط.
- استخدام الأدوات التحليلية المساعدة لعملية اتخاذ القرار.

8. **التعليم المبرمج:** هو طريقة للتعلم الذاتي وفيها يتقدم المتدرب لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف التدريبية من خلال سلسلة من الخطوات التي تم ترتيبها بعناية واختيارها مسبقا، وتسمح هذه الطريقة للمتدربين بالتقدم في البرنامج طبقا لمعدات سرعة تعلمهم، كما أنهم يستجيبون بشكل ايجابي لكل خطوة من سلسلة خطوات، ويحصلون على معلومات مرتدة فورية عن صحة استجابتهم قبل الانتقال الى الخطوات التالية، ويتم تصميم البرنامج عادة ليؤدي الى تعلم المتدربين حتى لتكن للمعارف والمهارات المطلوبة.

9. **تمارين سلة البريد:** تتكون تمارين سلة من عينة ممثلة للأداء المطلوب في كل جوانب الوظيفة عن شهر أو سنة، وفي هذه الطريقة فإنه يتم تزويد المتدربين بمواد تعطيهم خلفية عن الموضوعات ذات العلاقة، وكذا الخرائط التنظيمية، وادلة السياسيات، والقوائم المالية والتقارير، بالإضافة إلى معلومات تمثل مواقف تجاه القضايا، خلافية، وذلك لدراستها قبل أن يبدأ التدريب، ثم يعرض بعد ذلك على المتدربين مجموعة من المذكرات، والتقارير والخطابات، والمكالمات الهاتفية ومدار في زيادات أو اجتماعات تمثل ما يرد للمدربين من يريد ويقوم المتدرب موقع دوره كمدير باتخاذ القرارات المناسبة، وفي كل حالة فإن المتدرب يلزم نفسه كتابة بتصرف معين تجاه ما يحتويه البريد من موضوعات، ويتم ذلك في وقت محدد من يكون التدريب واقعيا وحتى يكون هناك ضغط يماثل من يتعرض له المدير في الحياة العملية. وبعد مرحلة اتخاذ القرارات تأتى مرحلة

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الاداري، دار منهاج للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص 281.

المناقشة لما قام به المتدربون بتصرفات وما توصلوا اليه من قرارات حيث يتم تحليل وتقويم كل التصرفات والقرارات، ثم يعطي المتدربون معلومات مرتدة عنها.[1]

10. **تهييج الأفكار**: في طريقة تهييج الأفكار، التي تسعى ايضا لتحريك الحر للأفكار، أو إطلاق الأفكار أو حل المشكلات الإبداعي، فإنه يعطي المجموعة صغيرة مختارة بعناية سؤال عن كيفية التصرف في موقف أو مشكلة ثم يطلب من أفراد مجموعة توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار أو الحلول التي يمكن أن يولدها الموقف أو المشكلة مع تشجيع التصارع الحر بين أفكار أفراد المجموعة، وعن هذه الطريقة فإن كمية الأفكار المتولدة تعطي اسبقية على نوعيتها، حيث إن الحكم على نوعية يؤجل بشكل معتمد إلى وقت لاحق، وتكتب الأفكار على سبورة أو لوح بالسرعة التي يتم بها خروج الأفكار.

11. **فرق الحوار**: في هذه الطريقة يقوم عدد من الأفراد من (3-10) تحت توجيه مسبق فريق الحوا ر بتقديم وجهات نظرهم في موضوع أو مشكلة، أو في نقاط معينة من موضوع واسع. وعادة ما يمثل المقدمون أنواعا مختلفة من التخصصات والخبرات والاتجاهات الفكرية. وعادة ما يتم اختيار المقدمين الموظفين التنفيذين أو الإداريين وفي بعض الأحيان يتم دعوة خبراء المنظمة للمشاركة، وفي احيان أخرى يقوم المتدربون أنضمهم بالمشاركة بمقدمين ويلي التقديم تشجيع المتدربين على المشاركة عن طريق توجيه أسئلة لكل متقدم.[2]

المطلب الثالث: مسؤوليات التدريب.

غالبا ما تنحصر مسؤولية التدريب في المنظمات المختلفة على عاتق القيادات الادارية التي تتمتع بمسؤولية إدارة القوى البشرية سواء علي مستوى المنظمة ككل أو في إطار الأقسام و الشعب الإنتاجية والخدمية وغيرها ويمكن الإشارة هنا إلى أن تلك المسؤولية يمكن أن تناط بما يلي:[3]

1) **ادارة الموارد البشرية:** تعتبر الموارد البشرية في المسؤولة بشكل كامل عن عملية تدريب العاملين الجدد والمتنامي في مجالات العمل التي تتطلب التحسين أو التطوير مع المستجدات العلمية والفنية المائدة في حقول حل المنظمة ولذا فإن هذه الإدارة تتابع تحديد الحاجات التدريبية وتقييم المتدربين ومدى تقدمهم والتأكد من أن البرنامج التدريبي قد حقق الأهداف المراد انجازها، كما أن الموارد البشرية تكون مسؤولية عادة عن رفع

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 358، 359.

[2] نفس المرجع، ص 361- 363.

[3] خضير كاظم محمود، منظمة المعرفة، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص 230،229.

التقارير الدورية للإدارة العليا بخصوص التدريب ومتطلباته ومستلزمات تنفيذه والحاجات التدريبية اللازمة وجميع الأنشطة المرتبطة بالعمليات التدريبية في المنظمة.

2) **مدراء الوحدات الإدارية:** يعتبر مدراء الوحدات الإدارية العاملة في المنظمة مسؤولين عن العاملين لديهم وتحديد مدى الحاجة لتدريبهم والبرامج والتدريبية التي يطلبها العمل لنا فإن المدراء غالبا ما يقدمون إلى ادارة الموارد البشرية عدد العاملين المراد تدريبهم والبرامج التي يطلبها تحسين الأداء ومدى التقدم الذي أحرزه المتدرب من خلال البرنامج التدريبي الذي التحق فيه وخير من التقارير الدورية التي يطلبها العمل وانجازه باستمرار.

3) **المشرفون:** يكون المشرف مسئولا مسؤولية مباشرة عن العاملين الذين يعملون معه فإنه يتابع تدريبهم ويقوم بالمهام المناطة به تحسين أداء العاملين الذين يتم تدريبهم تحت اشرافه ويكون عادة مسؤولا عن تقديم واعداد التقارير الدورية إلى مدير الوحدة الإدارية بشأن درجة التقدم المتحققة جراء التدريب أو أيمن الصعوبات التي تواجه العملية التدريبية بعينة اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيق انجاز المهام التدريبية.

المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية.

يقوم المسؤولون عن التدريب في المؤسسة بإعداد برامج التدريب اللازمة للعاملين إذ انا الشكل الذي يتخذ البرامج يتأثر بعوامل كثيرة تتعلق بظروف المؤسسة إلى أنه يمكن القول بصفة عامة بان إعداد برامج التدريب وتنفيذها يمر بمجموعة من المراحل.

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية.

هناك عدة تعاريف للاحتياجات التدريبية منها ما يلي:

- **تعرف الاحتياجات التدريبية أنها:** جملة من التغيرات والتطورات التي من الواجب احداثها في المعلومات واتجاهات ومهارات العمال بموجب مواجهة أي موقف يمكن أن يحدث في العمل ويتطلب تحديد هذه الاتجاهات التعريف على الأفراد المطلوب تدريبهم ومعرفة مستوى ونوع التدريب المناسب لكل فرد، لأنه إذا كانت لدينا فكرة على العمال الذين بحاجة إلى التدريب فتكون من السهل تحديد نوع التدريب المطلوب منهم.[1]

[1] بوعريوة الربيع، مرجع اسبق ذكره، ص 14.

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بتحديد المهارات المطلوبة تطويرها أو رفعها لدى الموظف أو إدارة معينة الأن تدريب الموظف لا يعني مطلقا شيئا أخر غير وضعه في حالة توهله التي نجاز عمل ما، فإذا تمكن من إنجازه فقد تم تدريبيه.[1]

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها: هي تلك الجملة من المتغيرات المطلوب إحداثها في المعارف والمهارات واتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على مشكلات التي تعتبر من الأداء والإنتاج.[2]

يكون هناك حاجة إلى التدريب عندما يكون في المنظمة نقص في المعرفة أو المهارة أو تكون هناك اتجاهات غير ملائمة وشكل يعيق حقيقة المتطلبات الحالية لمهمة المنظمة قبل الاحتياجات التدريبية وتحليل مجالات عدم التوازن بين الأداء المستهدف والأداء الحالي من ناحية والفرص التدريبية من ناحية أخرى.[3]

- **كما يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية** من خلال المعرفة أو تحليل المهام، تحليل المشاكل الجماعية للعمال، ظهور تقنيات تكنولوجيا أو فنية جديدة الاستفسار عن أعمال معينة تخص عمل الموظف، قياس الأداء أو الإنجازات وتحديد الانحراف.[4]

يرجع تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة أو في التنظيم إلى وجود انحراف ما بين الوضعية الفعلية والوضعية المثلي أو التوقع الوصول اليها، وتمثيل تلك الاحتياجات الفجوة عن ذلك بالعلاقة التالية:[5]

القصور أو العجز في الأداء= الأداء المطلوب – الأداء

[1]Bernard , Gillet amélioration de formation professionnelle parlé étude de travail paris, e 73, p 88.

[2] بوخزاني عبد الحليم، عقوني موسى ، مرجع سبق ذكره، ص 42.

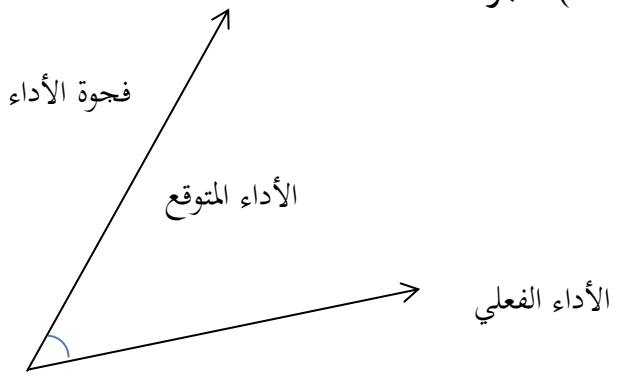
[3] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 330.

[4] Julio Fernandez , réussir une activité de formation , saint matin, Canda a 1993, p 40.

[5] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 329.

فتحديد الاحتياجات التدريبية مرتبة بدرجة الانحراف ما بين الاداء الفعلي والمطلوب، كما يبرز ذلك في الشكل التالي:[1]

الشكل رقم (3–1): فجوة الأداء.



المصدر: بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2005، ص47.

يبين الشكل مدى انحراف ما بين الاداء الفعلي والمطلوب في تحديد فجوة الاداء.

وتأخذ هذه الاحتياجات احد الانواع التالية:[2]

أ. احتياجات تتعلق بزيادة او تطوير او تغير المعلومات والمعارف التي لدى بعض الافراد او جميعهم، وذلك فيما يتعلق ببعض مجالات العمل واهدافه او سياسات المؤسسة او الظروف المحيطة به.

ب. احتياجات تتعلق بزيادة او تطوير او تعديل المهارات والقدرات لدى بعض الافراد او جميعهم ، وذلك فيما يتعلق بأساليب وطرق الأداء في عدد من الوظائف.

ت. احتياجات تتعلق بتغير او تطوير سلوك بعض الافراد او الجماعات.

ثانيا: أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تبرز أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال ما يلي:

- كونها العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المسندة إليهم.[3]

---

[1] بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية، انتراك للطباعة، القاهرة، 2005، ص 47.

[2] بوعريوة الربيع، مرجع سبق ذكره، ص15.

[3] امل محمودي عبي، دور التدريب في تنمية مهارات الابداع الاداري ادى مديرات رياض الاطفال، مجلة الفتح، كلية التربية، سوريا، العدد 48، 2012، ص 104.

- تعد الاساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي.
- تعد العامل المؤشر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة المناسبة.
- تعد العامل الأساسي في توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم والصحيح.
- عدم التعرف على الاحتياجات التدريبية مسبقا يؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول في التدريب.
- معرفة الاحتياجات التدريبية يسبقِ أي نشاط تدريبي مهني ويأتي قبل تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها.[1]
- تحديد الاحتياجات التدريبية يوصل إلى قرارات فعالة وسليمة باتجاه التخطيط والتصميم ويوصل إلى حقائق علمية من واقع مشكلات العمل والكشف عن صعوبات العمل.
- تؤدي عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تخفيض النفقات والهدر.
- تعتبر جانبا مهما في عمل المدراء وعلى مختلف مستوياتهم لأنها إحدى متطلبات عملهم.[2]
- تعتبر جانبا مهما من عمل مسؤولية التدريب لأنها الأسس في عملهم ونجاحهم متوقف عليها.
- هي الأسس في تصميم و تنفيذ الدورات التدريبية (البرنامج التدريبي).
- يمكن اعتمادها كمؤشر لتحقيق أعداد التدريب من ناحية ولقياس فاعلية التدريب من ناحية ثانية (بعد مرور دورة تدريبية كاملة).
- نجاح المؤسسة يعتمد على أداء الفرد لعمله بصورة سلمية وكاملة، وتحديد الحاجة واشباعها يساعد على ذلك.
- توفير الرغبة لدى الكثير من الأفراد في المؤسسة، إذا أعطيت لهم فرصة
- مناسبة، هذه الفرصة هي تزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة والمحددة لإنجاز العمل.

[1] علاء الدين سكساف، مرجع سبق ذكره، ص 22.

[2] علي تايه مسعود، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الادارية القيادية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، ادارة اعمال، جامعة سانت كلمنتس العالمية، 2012، ص 66.

ثالثا: أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:

وهي الطريق التي ينبغي على مخطط التدريب أن يتبعها حتى يكون تحديد الاحتياجات التدريبية مبنيا على أسس عملية سلمية ودقيقة حيث ينقسم إلى ثلاثة طرق هي:[1]

- تحليل التنظيم.
- تحليل العمل.
- تحليل الفرد.

1. **تحليل التنظيم**: بمعني تحديد درجة ملائمة التنظيم القائم للأهداف ومتطلبات العمل وتقيم فعالية التنظيم وتحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعالية التدريب أي أن مسؤول التدريب يقوم هنا بعملية تشخيص للوضع التنظيمي الفعلي و يتضمن تحليل التنظيم جوانب عديدة من بينها:

- دراسة الأهداف الحالية للمؤسسة.
- دراسة تطور المؤسسة.
- تحليل الهيكل التنظيمي.
- دراسة وتحليل القوى العاملة.
- تحليل مؤشرات الكفاء ة.

2. **تحليل العمل**: يمثل دراسة الوظائف في المؤسسة في حيث المسؤوليات والأعباء لتحديد التدريب المطلوب لكل وظيفة وتحديد المعارف والمهارات والقبليات المطلوبة لإنجاز الوظيفة أو المهمة بفعالية فلابد للمحلل الاحتياجات التدريبية الاطلاع على طبيعة الأعمال التي تسند للعاملين، والتي ترد في الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف، وذلك للتعرف على نوع التدرب الذي يتناسب وطبيعة الأعمال والمهام التي يؤديها العاملون، ويتضمن تحليل العمل طرق عديدة من أهمها:

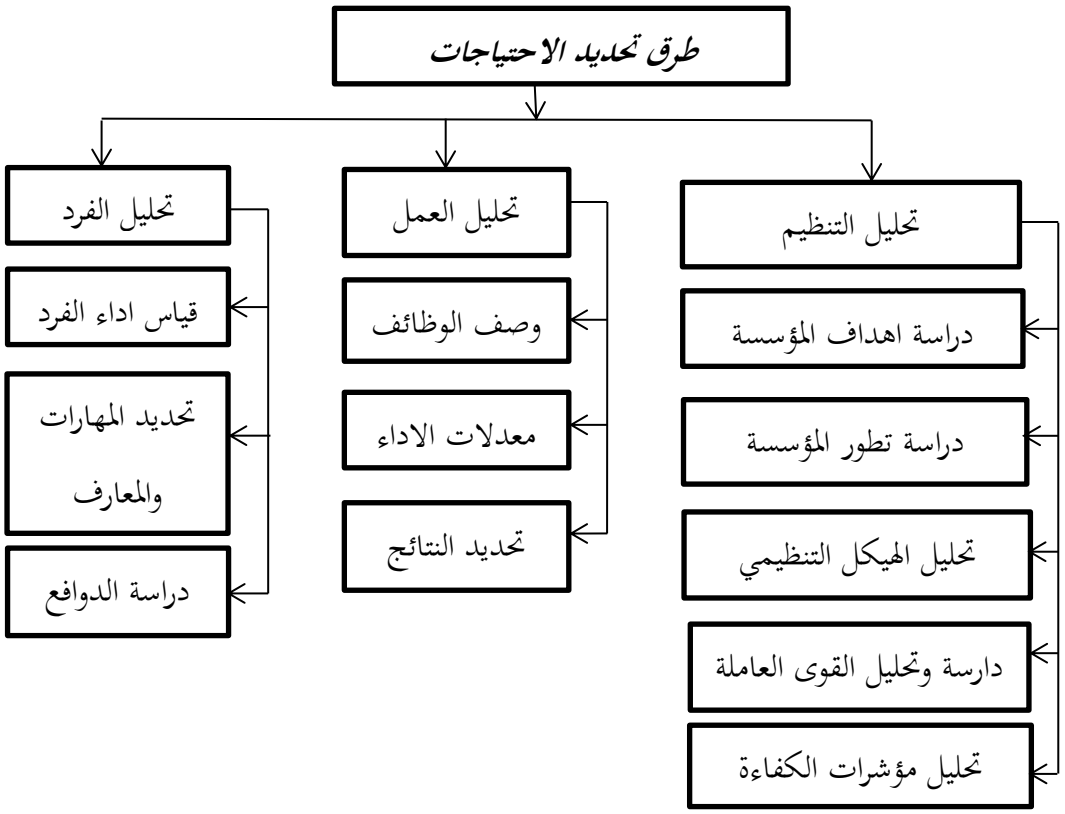
- وصف الوظائف.
- معدلات الأداء.
- تحديد النتائج.

[1] بوعريوة الربيع، مرجع سبق ذكره، ص 19- 21.

ث. تحليل الفرد: يقصد بتحليل الفرد قياس اداء الفرد في وظيفته الحالية، وقدرته في المستقبل، وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية ولأداء وظائف اخرى مستقبلية ويتضمن تحليل الفرد ايضا دراسة الدوافع وذلك لان التدريب يمكن ان يشبع بعض الدوافع او يمهد الطريق لإشباعها او يرشد الفرد لأحسن السبل لمقابلتها، كم ان التدريب يمكن ان يغير دوافع الفرد ويطورها او يعدل فيها ومن ثم يجب التعرف على دوافع الافراد والتي يمكن ان تؤثر على التدريب وتتأثر به.[1]

الشكل التالي يوضح طرق تحديد الاحتياجات:[2]

الشكل رقم (4-1): طرق تحديد الاحتياجات.



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مراجع التالية:

- بوعريوة الربيع، مرجع سبق ذكره، ص 19-21.
- علي تايه مسعود، مرجع سبق ذكره، ص ص 66، 67.

[1] علي تايه مسعود، مرجع سبق ذكره، ص 67.
[2] *بوعريوة الربيع، مرجع سبق ذكره، ص 19-21.*
نفس المرجع، ص ص 66، 67.

يتبين من خلال الشكل ان تحديد الاحتياجات التدريبية تعتمد على ثلاث طرق من تحليل للتنظيم والذي يتضمن جوانب عديدة من بينها دراسة الاهداف الحالية للمؤسسة، دراسة تطور المؤسسة و تحليل الهيكل التنظيمي و دراسة وتحليل القوى العاملة و وتحليل مؤشرات الكفاءة، اما الطريقة الثانية تحليل العمل الذي يحوي على طرق عديدة من بينها وصف الوظائف وز معدلات الاداء وتحديد النتائج، اما الطرقة الثالثة فهي تحليل الفرد من خلال قياس ادائه و تحديد مهاراته ودراسة دوافعه.

المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي.

بعد عملية تحديد الاحتياجات يتم تصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه بأساليب مختلفة مما سوف نتطرق إليه في هذا المطلب من كيفية تصميم وتنفيذ للبرنامج التدريبي:

أولا: تصميم البرنامج التدريبي:

في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف العامة للتدريب، تلك الأهداف التي يجب أن تعتمد اعتمادا كليا على تحديد الاحتياجات التدريبية ومن ثم على تحديد الأطراف العامة لكل برنامج تدريبي بشكل تفصيلي مع مراعاة أن بأخذ مصممو البرامج التدريبية يعين الاعتبار بيئة المنظمة الإدارية ذات العلاقة وأهدافها والقيم السائدة فيها، ويمكن القول بأن محتويات الأطر العامة تتشابه من ناحية الشكل مع اختلافها بالمضمون.

وبشكل عام يمكن تحديد محتويات الأطر العامة للبرنامج كما يلي:

1. **عنوان البرنامج التدريبي:** ويعني وضع عنوان مناسب للبرنامج التدريبي بصيغة بسيطة وواضحة تدل بصفة مباشرة عن الاحتياجات التدريبية الاساسية التي وضع من اجلها البرنامج.[1]
2. **الموضوعات:** تحديد ما يطرح في البرنامج التدريبي من موضوعات بحيث تؤدي هذه الموضوعات بطريقة مباشرة او غير مباشرة لتحقيق الاهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي.
3. **الاهداف:** يتم ترجمة الاحتياجات التدريبية الى أهداف بالنسبة لكل برنامج تدريبي وهذه الاهداف هي عبارة عن نتائج يتم تحديدها واعدادها مقدما إذ توضح ما يراد إحداثه من تغير في مستوى اداء الافراد واتجاهاتهم وسلوكهم وعلى اساسها يتم وضع المادة التدريبية وتحديد اهداف البرنامج التدريبي.[2]

[1] علاء الدين سكساف، مرجع سبق ذكره، ص 23.

[2] بوعريوة الربيع، مرجع سبق ذكره، ص 29.

4. **اختيار المتدربين:** يقصد بالمتدربين هو تحديد العدد المناسب والخصائص المناسبة المتوفرة لدى المتدربين لحضور الدورة التدريبية، ويراعي مصمم الدورة التدريبية ان يكون هناك تجانس المدربين لها من حيث المؤهلات والخبرات ومستوياتهم الادارية ووظائفهم ...الخ.[1]
5. **تحديد اساليب التدريب:** تحدد اساليب التدريب الى تلائم المتدربين وموضوعات البرنامج لغاية تحقيق اهداف البرنامج.[2]
6. **المعاينات التدريبية:** تحديد المعينات السمعية والبصرية بما يتلاءم مع البرنامج التدريبي.
7. **نظام الجلسات:** تحديد فترة انعقاد البرنامج ونظام الجلسات (صباحي، مسائي) وورقة التفرغ.
8. **متطلبات اختيار البرنامج:** تحديد شروط الاجتياز للبرنامج مثل الامتحانات، والابحاث.
9. **مكان الانعقاد:** تحديد مكان الانعقاد للبرنامج التدريبي لتسهيل وصول المشاركين.
10. **الاشراف:** تحديد اسم المشرف العلمي ووظيفته، وكذلك المشرف الاداري ان وجد.
11. **الجدول الزمني:** يتضمن هذا الجدول عدد ايام البرنامج وعدد الجلسات في كل يوم وزمن وبداية ونهاية كل جلسة، وموعد الراحات، والتسجيل والاختبارات وحفل الختام، حيث يجب ان يتوفر الوقت الكافي لتنفيذ البرنامج التدريبي ويتفق مع طبعه البرنامج وعدد الموضوعات التي شملها ومدى اهميتها.[3]

ثانيا: تنفيذ البرنامج التدريبي:

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة ادارة البرنامج التدريبي وإخراجه الى حيز الوجود، وهذه المرحلة مهمة جدا، إذ تبين فيها فعالية المراحل السابقة (تحديد الاحتياجات وتصميم البرنامج التدريبي)، وينعكس نجاحها وفشلها ايجابا وسلبا على المرحلة الموالية والمتعلقة بتقييم البرنامج التدريبي، ونعني بتنفيذ البرنامج التدريبي تحديد الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرنامج التدريبي التي سبق وضعها أثناء اعداد خطة التدريب.

إن اختيار الطرق المناسبة للتنفيذ البرنامج التدريبي تعد من الاشكاليات الملحة الواجب مراعاتها عند وضع خطة التدريب في اطار الاحتياج التدريبي، لذا يعد الاختيار السليم للأساليب التدريبية المناسبة احد المعايير الاساسية

[1] منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص 237.
[2] بوخزاني عبد الحليم، عقوني موسى، مرجع سبق ذكره، ص 50.
[3] علاء الدين سكساف، مرجع سبق ذكره، ص ص 23،24.

المحددة لدرجة فعالية البرنامج التدريبي، نظرا لكونها الاختيار الاول لكفاءة التصميم و اول ترجمة لعملية الأنشطة، لاسيما أن هذه الأساليب قد شهدت تعددا ملحوظا وتنوعا واضحا، بالإضافة لتنوع اهدافها وتبيانها بغية خدمة أعراض مختلفة للتعلم وغايات متعددة، من اكتساب المعارف والمهارات الادارية والسلوكية، كل هذا أدى إلى تطور ملحوظ ليس فقط في محتويات البرنامج التدريبية، ولكن أيضا في مجال تنوع الاساليب التدريبية المستخدمة بنفس القدر أو يزيد.

وعلى العموم يمكن تصنيف أساليب التدريب ضمن مجموعتين، أساليب تنفيذ في مكان العمل وأساليب تنفيذ خارج العمل كما يلي:[1]

1- **أساليب التدريب في مكان العمل:** تتم هذه الأساليب بأن يكون العامل تحت الاشراف في مكان عمله، ويتلقى الارشاد والتوجيه من طرق المدرب حتى يتمكن من اتقان عمله، وتعد هذه الأساليب ضرورية وهامة لجميع الفئات والمستويات من العاملين في المنظمة، سواء الجدد منهم أو القدامى، وذلك بغية اكتسابهم مهارات جديدة تمكنهم من السيطرة على مشاكل العمل وما يميز هذا النوع من التدريب هو أنه يوفر تلقي الخبرة والمعلومات بشكل مباشر في الواقع العملي، كما يتميز بأنه لا يعطل العمل أثناء مدة التدريب، ولا يتطلب أمكنه لإجرائه وتكون تكاليفه قليلة، كونها لا تحتاج إلى مراكز تدريب مستقلة ولا إلى توظيف مدربين بدوام كامل سواء من داخل العمل أو خارجه، وما تجدر الاشارة اليه أن هذا النوع من التدريب يطبق على الأفراد الذين يعملون داخل الوحدات والأقسام، ويستفيد بالدرجة الاولى منه الافراد الذين يعملون في القطاعات الصناعية، ومن اهم أساليب التدريب في مكان العمل:

- أسلوب تعليمات العمل.
- المساعدة الشرافية.
- أسلوب التنقل بين الوظائف (التدوير الوظيفي).

[1] ساعد قرمش زهرة، دور التدريب الالكتروني في تحسين اداء الموارد البشرية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007، ص 99- 101.

2- أساليب التدريب خارج مكان العمل:

تنفذ هذه الاساليب خارج المنظمة ويعيدا عن موقع العمل الأصلي، حيث يتم تدريه وتنميته في كثير من الأحيان في أماكن خاصة بالتدريب، سواء كان هذا المكان يقع داخل المنظمة ذاتها أو خارجها كمعاهد التدريب المتخصصة، وتختلف الاساليب التدريبية من حيث طول فترها ونوع الدراسة، حيث يمكن التميز بين البرامج المقيمة أين يبقى الدراس طول فترة البرنامج بعيدا عن عمله، وغير المقيمة، حيث يذهب المدرب إلى مكان التدريب في أوقات محددة ولا ينقطع عن عمله تماما.

ومن أهم أساليب التدريب خارج مكان العمل نجد:

_ دراسة الحالات.

_ تمثيل الأدوار.

_ المباريات الإدارية.

_ المؤتمرات.

_ تدريب الحساسية.

المطلب الثالث: تقيم البرنامج التدريبي:

بالنظر لأهمية البرامج التدريبية عموما للمنشأة فلابد من الية تضمن النجاح للبرنامج وكل مفرداته، وهكذا تصبح عملية تقيم كل برنامج تدريبي ملزمة للوقوف على مدى فاعليته في تحقيق غاياته والاهداف المنشودة منه.

إن ذلك التقييم يضع ادارة الموارد البشرية في المنشأة على بيئة من الانحرافات والمشكلات والصعوبات وكل ما من شأنه قد اعاق تحقيق أهداف البرنامج المحدد سلفا، لضمان تلاقيها وتجاوزها بما يخدم فاعلية البرنامج التدريبي.

1. **ويعرف تقيم التدريب على انه:** الاجراءات التي تستخدمها الادارة من اجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الاهداف المحددة وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغير الذي احدثه التدريب فيهم، وكذلك قياس كفاءة المتدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي وبفهم من ذلك اننا في حاجة ماسة الى القيام بعملية تقويم لعدة اسباب أبرزها ما يلي:[1]

- التأكد ان البرنامج التدريبي يعمل وفق الاهداف التي وضعت له.

[1] مؤيد سعيد سالم وعادل حرشوش صالح، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، اربد الاردن، 2002، ص 141.

- لمعرفة مدى كلية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين.
- لتمديد مدى فعالية وملائمة اساليب التدريب المعقدة.
- مدى ملائمة المواد التدريبية المستخدمة (كالمحاضرات، المناقشة، تمثيل الادوار، حالة دراسية، وغيرها من الاسباب الاخرى).

2. أهداف تقيم التدريب:

فالتقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التدريبي وقياس مدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المؤسسة ككل، او بناء على ما تقدم بهدف التقييم الى:[1]

- التأكد من أن أهداف المحددة في الخطة تلبي الاحتياجات التدريبية.
- التعرف على المشاكل الإدارية التي تؤثر على خطة التدريب.
- مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة لأفراد من ناحية اكتسابهم للمهارات والمعلومات.
- قياس الارتفاع في مستوى الاداء نتيجة المهارات والقدرات والمعلومات المكتسبة من التدريب.

3. أسس تقيم التدريب:

حيث تنقسم هذه الاسس الى اربعة مجموعات هامة هي:[2]

أ- رد الفعل: ويتعلق بوجهة نر المتدرب في البرنامج من حيث التسهيلات، المدرب، المحتوى، التوقيت ...الخ، وعادة يطلب من المتدربين استيفاء بيانات استقصاء بسيط نهاية البرنامج ويفيد هذا النوع في الوقوف على اراء المتدربين في مدى نجاح البرنامج والعوائق التي تحول دون تحقيق التعلم.

ب- التعلم: و يستخدم ناتج التعلم في تحديد مدى اكتساب المتدربين للمبادئ ، الحقائق، الأساليب، المهارات، والعمليات التي تم تقديمها في البرنامج التدريبي وبصفة اساسية يتم استخدام الاختبارات لتقييم مدى التعلم.

---

[1] بوخزاني عبد الحليم، عقوني موسى، مرجع سبق ذكره، ص 53.

[2] جمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرون، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص ص 361، 362.

ت- السلوك: وسيتحدم ناتج السلوك لتحديد مدى تغير سلوك المتدرب في الوظيفة كنتيجة لمشاركته في البرنامج التدريبي ويتم تقيم الجانب السلوكي للمتدرب عن طريق سؤال المتدربين او المشرفين او زملاء المتدربين عن مدى التغير في أداء المتدرب او مدى تكراره للأنواع السلوك التي تضمنها او ركز عليها البرنامج التدريبي.

ث- النتائج: ويتم استخدامها لتحديد العائد من البرنامج التدريبي وقد تشمل النتائج انخفاض تكلفة الحوادث او معدلات دوران العمل او الفاقد في الوقت والمواد كما قد تشمل زيادة الانتاجية والتحسن في الجودة او خدمة العملاء.

الجدول التالي يبين مراحل تقيم التدريب حسب كرك باتريك:[1]

جدول رقم (4-1): مراحل تقييم التدريب حسب كرك باتريك.

المستوى	الأسئلة المطروحة	القياسات
النتائج	هل المؤسسة أو الوحدة أو القسم بحالة أفضل نتيجة إجراء التدريب؟	✓ حوادث العمل. ✓ نوعية العمل. ✓ الانتاجية. ✓ التكاليف المدفوعة. ✓ الأرباح المحصلة.
السلوك	– هل أبدى المتدربين سلوكا مختلفا بعد التدريب؟ – هل يستخدم المتدربين المهارات والمعارف التي تعلموها خلال التدريب؟	✓ تقيم لأداء المتدربين من قبل الرؤساء المباشرين ورفاق العمل والزبائن.
التعلم	الى اي حد حصل المتدربين على المزيد من المعرفة والمهارات بعد انخراطهم في البرنامج التدريبي بالمقارنة مع معرفتهم ومهاراتهم السابقة؟.	✓ اختيارات مكتوبة. ✓ اختيارات الأداء.
ردة الفعل	– هل أحب المتدربين البرنامج؟ – هل وجد المتدربون فائدة من البرنامج؟. – هل ابدو اقتراحات معينة لتحسين البرنامج؟.	✓ أسئلة تطرح على المتدربين (استمارات).

المصدر: ابراهيم حسن بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، لبنان، 265.

[1] *ابراهيم حسن بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي،ط1، لبنان، 2002، ص265.*

يتبين من خلال جدول كرك باتريك لمراحل تقيم التدريب انه هناك اربعة مستويات يتم من خلالها تقيم التدريب وهذه المستويات هي النتائج والتي تطرح فيها بعض الاسئلة ومن بين قياساتها نجد حوادث العمل ، نوعية العمل، الانتاجية ،والمستوى الثاني من حيث السلوك والذي يكون تقيم التدريب فيه من طرف الرؤساء المباشرين ورفاق العمل والزبائن، اما المستوى الثالث التعلم يكون القياس فيه عن طريق الاختبارات المكتوبة واختبارات الاداء، والمستوى الرابع ردة الفعل من قبل المتدربين من خلال اسئلة تطرح عليهم عن طريق استمارات.

خلاصة الفصل:

نظرا لأهمية عملية التدريب في الادارة حاولنا استعراض اهم الخصائص المثيرة التي تساعد على تعريف التدريب فبهذا النشاط تهدف المؤسسة الى تنمية مهارات الافراد وذلك لمواجهة احتياجات حالية او مستقبلية تطلبها المؤسسة في ظل التغيرات البيئية التي تواجهها لان التدريب لا يهم المؤسسة لوحدها بل كذلك يعني الافراد العاملين فيها وبناء حب العمل لديه داخل المنظمة مما يعود بالفائدة على المؤسسة والفرد، وقد تم التعرف إلى كل من اهمية التدريب واهدافه التي تسعى المنظمة لتحقيقه وكذلك مرورا بمراحل تخطيط البرنامج التدريبي، اضافة الى انواعه ومسؤولياته. لقد تطرقنا لمفهوم التدريب في هذا الفصل والذي له علاقة وطيدة مع الانتاجية التي سنوضحها في الفصل الموالي.

الفصل الثاني:

الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية.

مقدمة الفصل:

للإنتاج أهمية بالغة في حياة الفرد والجماعات وكذلك في استمرار نمو اقتصاديات الدول، حيث يعد الانتاج بشعبه المادية والخدمية اساس ومحور النشاط الانساني الفردي والجماعي، ونظرا لتقدم وتطور المجتمعات اهتم الانسان فردا وجماعة بتنظيم وإدارة موارده المحدودة في وحدات انتاجية مختلفة الاحجام للحصول على الانتاج المطلوب للإشباع حاجاته المتنامية، ومع تعقد وتشابك العلاقات الاجتماعية والاقتصادية ظهرت الحاجة لمزيد من الجهود لتنظيم وادارة الموارد وكذلك عمل الوحدات الانتاجية المختلفة للحصول على الانتاج بكفاية اقتصادية عالية، وبهذا اصبح نشاط الانتاج الاساس الذي تقوم عليه التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمؤشر الذي يستخدم لقياس التقدم والرقي للمجتمع، ولهذا ازداد الاهتمام بهذا المجال من قبل الباحثين في مفاهيم الانتاج والانتاجية في المنظمة.

وسنتطرق في فصلنا هذا الى ثلاث مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: مفهوم الانتاجية.
- المبحث الثاني: مقاييس الانتاجية.
- المبحث الثالث: العوامل المحددة و المؤثرة في الانتاجية.

المبحث الأول: مفهوم الانتاجية.

الانتاجية مفهوم اقتصادي ذو قيمة علمية بالغة الاهمية، إذ انها تعتبر مؤشرا عام من مؤشرات قياس التقدم الاقتصادي اجتماعي عموما، والتقدم الصناعي على وجه الخصوص، مما سوف نتطرق اليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف الانتاجية واهميتها.

اولا: تعريف الانتاجية.

لقد ظلت الانتاجية واحدة من المفاهيم الاقتصادية التي عسر وضع تعريف واضح لها، بالرغم من الاهتمام الواسع بما في تناول قضاياها بالبحث والدراسة وخاصتا فيما يتعلق بأبعادها واهميتها وطرق قياسها والعوامل المؤثرة فيها ومن بين تعريفات الانتاجية نذكر:

1. عرفت المنظمة الأوربية الاقتصادية الانتاجية عام 1950 بانها: النتائج الذي نحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد عام الإنتاج، وبهذه الطريقة يمكن أن نشير إلى انتاجية رأس المال أو الاستثمار أو المواد الخام حسبها يكون أخذين اعتبارنا بالنسبة للمخرجات رأس المال أو الاستثمار أو المواد الخام.[1]
2. الانتاجية هي مقياس للعلاقة بين كل المخرجات ومدخلات المنظمة خلال فترة زمنية معينة، وتحسب الانتاجية كما يلي: [2]

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

3. فقد عرفها ANDREA VINGENT كما يلي: الانتاجية تثبت العلاقة ما بين الانتاج وجميع عناصر الإنتاج التي سمحت بالحصول عليه، أو بين الانتاج وبعض عناصر الإنتاج التي سمحت بالحصول عليه، ويقول كذلك إن الانتاجية تحدد وتقاس عن طريق قسمة الانتاج الذي يعير عن بسط المعادلة أما مقامها فهو عنصر من غام الانتاج كما يلي:[3]

$$\text{انتاجية العمل} = \frac{\text{الناتج}(\text{المخرجات})}{\text{العمل}}$$

[1] سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الانتاج، الدار الجامعية، الاسكندرية. 1988، ص 273.

[2] جلال ابراهيم العيد، ادارة الانتاج والعمليات(مدخل كمي)، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 23.

[3] شوالي ياسين، تكوين العاملين وتأثيره على الانتاجية المؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكما متطلبات نيل شهاد ماستر، تخصص تسيير واقتصاد بترولي، جامعة ورقلة، 2016، ص 09.

4. مفهوم الانتاجية، فيتعلق بفاعلية استخدام المدخلات والتكنولوجيا المرتبطة بالعلاقة الانتاجية حيث تعرف الانتاجية على أنها مقدار ما تنتجه الوحدة الواحدة من عوامل الانتاج.[1]
5. يقصد بالإنتاجية ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الانجاز من المخرجات (منتجات أو خدمات)الذي تولد من استخدام موارد محددة في النظام الكلي للمنشأة، وكثير ما يعبر عن الانتاجية كناتج لنسبة المخرجات (المبيعات أو الايرادات) إلى المدخلات (الموارد الانسانية وغير الانسانية التي تستخدم في المنظمات).[2]

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المبيعات (الإيرادلت)}}{\text{الموارد}}$$

و يرى David Bain أنّ الإنتاجية تشمل الكفاءة و الفعالية و يعبّر عنها كما يلي:[3]

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \frac{\text{المحققة النتائج اجمالي}}{\text{المستحدمة الموارد اجمالي}} = \frac{\text{الفعالية}}{\text{الكفاءة}}$$

يعني ذلك أنّ الإنتاجية تعبّر عن العلاقة بين الفعّالية التي يتّم بها تحصيل نتائج أو مخرجات معيّنة و الكفاءة التي يتم بها تشغيل المواد المختلفة التي تساهم في تحقيق هذه النتائج، فالإنتاجية هي نتاج لكلا من الفعالية و الكفاءة، فهي تشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف باستخدام أقل موارد ممكنة.

مما سبق نستنتج بأن الإنتاجية يقصد بها حسن استخدام الموارد المتاحة، و يقصد بها نسبة المخرجات إلى المدخلات، كما يقصد بها الكفاءة والفعالية معا. كما تمتد الإنتاجية إلى العلاقة بين الكمية والنوعية، حيث إن الزيادة بالكمية لا تعني ارتفاعاً بالإنتاجية إذا ما صاحب ذلك تردي بجودة المنتوجات.

ثانيا: أهمية الانتاجية: يمكن إبراز الأهمية البالغة لمؤشر الانتاجية على مستوى الفرد العامل والمؤسسة والاقتصاد الوطني حيث تبرز أهمية الانتاجية المستويات السابقة فيما يلي:

[1] عيسى محمد الغزالي، الانتاجية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، منظمة عربية مستقلة، العدد الواحد والستين، مارس2007، ص 3.

[2] علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

3 David Bain. the Productivity Prescription. (New York : Mc-Grew Hill Book Company, 1982), P 4

1. أهمية الانتاجية بالنسبة للفرد العامل:[1]

- تبرز انتاجية العامل مساهمة الفرد في العملية الانتاجية فزيادتها تعني زيادة الدور الذي يقوم به العمل وهذا في ظل ثبات عوامل الانتاج الاخرى.
- تساعد على تحديد مقدار دخل الفرد العامل فكلما زادت الانتاجية زاد أجره أو المنح والمكافأة.

2. أهمية الانتاجية بالنسبة للمؤسسة:

- تعني الانتاجية حسن استخدام الموارد مما يحقق انخفاض في تكاليف إنتاج السلع والخدمات و بالسبة لأصحاب المؤسسات تعتبر قيمة الانتاجية الكلية مؤشر عن الأداء الناجح في المؤسسة.
- كما تعتبر وسيلة مقارنة يلجأ إليها المسيرون مع مؤسسات أخرى، وذلك من أجل تحسين الوضعية التنافسية، وتوضيح صورة المؤسسة، وهذا باعتماد على جودة المنتجات والخدمات.

3. أهمية الانتاجية بالسبة للاقتصاد الوطني:

تبرز أهمية الانتاجية إلى المستوى الكلي في العديد من العناصر أهمها ما يلي:

- وجود علاقة مباشرة بين زيادة الانتاجية ومستوى معيشة الأفراد إذ أن زيادة الانتاجية يؤدي إلى انخفاض في تكلفة انتاج السلع.[2]

وبالتالي فإن القدرة الشرائية تزداد، مما يؤدي إلى تحسين مستوى المعيشية، لذلك تعتبر الانتاجية دليل للنمو لأن الدول تقوم باستخدام أقل للإنتاج أكثر.[3]

- إن زيادة إنتاجية العمل من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الرفاهية الاقتصادية، وذلك من خلال انخفاض في أسعار المنتجات وزيادة المنح التي تحصل عليها العمال، وزيادة الأرباح بالنسبة لأصحاب المؤسسات.
- إن زيادة الانتاجية يؤدي إلى انخفاض معدل التضخم، وتحدث هذه العملية نتيجة لعدم التوازن بين مستوى الانفاق ومستوى انتاج السلع والخدمات، إذ ان زيادة الانتاجية يؤدي إلى انخفاض في تكلفة الانتاج وبالتالي زيادة الإنفاق.

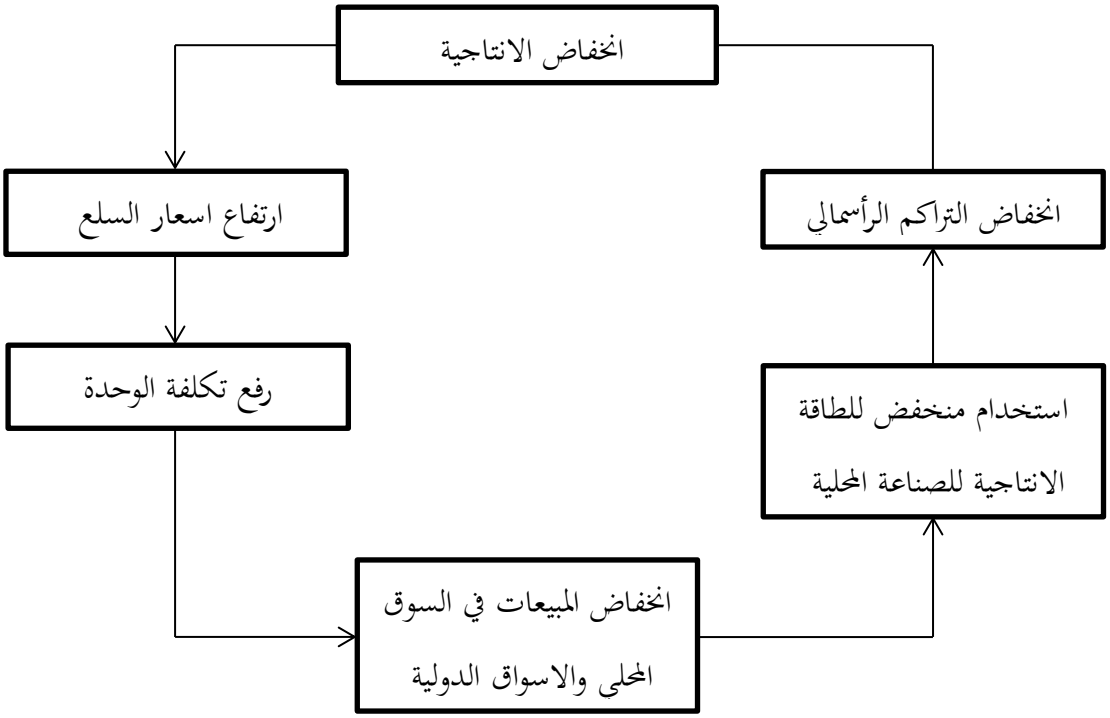
[1] بوعريوة الربيع، مرجع سبق ذكره، ص 73.

[2] محمد توفيق ماضي، ادارة الانتاج والعلاقات الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2003، ص 44.

[3] سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 312.

والشكل الموالي يوضح أثر انخفاض الانتاجية على مستوى الكلى.[1]

الشكل رقم (5-2): الدورة السيئة لانخفاض الانتاجية.



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 37.

يبين الشكل الدورة السيئة للانخفاض الانتاجية التي تبدأ من انخفاض في التراكم الرأسمالي الذي يكون ناتج عن استخدام منخفض للطاقة الانتاجية للصناعة المحلية والتي تكون بسبب انخفاض المبيعات في السوق المحلي والاسواق الدولية وينتج هذا الانخفاض في المبيعات عن طريق رفع تكلفة الوحدة وارتفاع في اسعار السلع مما ينتج عن هذه الدورة انخفاض في الانتاجية.

المطلب الثاني: عناصر الانتاج:

رأينا أن الانتاجية هي مقاس للعلاقة بين مجموعة من المدخلات وحجم معين من المخرجات، ولكن هذه المدخلات تختلف في أنواعها، كما تختلف في أهميتها النسبية، وتعتمد على نوع الصناعة، وامكانيات المنظمات القابلية للقياس وغيرها ولأن زيادة الانتاجية هو الهدف الرئيسي من النشاط الانتاجي فلا بد من معرفة مكونات الانتاجية و الأهمية النسبية لكل عنصر فيها وكيف يمكن التأثير فيه لتحسين الانتاجية.

[1] مصطفى محمود ابو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 37.

إن العناصر الأساسية للإنتاجية هي:[1]

أولا: القوة العاملة:

إن القوة العاملة بأشكالها المختلفة تعد من اهم العناصر على إطلاقها وتلك القوة العاملة هي العنصر المحرك الذي يقوم بالتخطيط والرقابة والاشراف والتنفيذ وهو الذي يقوم بتخيل الانتاج، ويكفي أن نذكر أنه لو توافرت كل مقومات النجاح لمنظمة معينة دون أن تتوفر الكفاءة الادارية، فإن انتاجيتها ستكون عند أدنى مستوياتها، ومتوقف اختيار القوى العاملة في المستوى التنفيذي على طبيعة العمليات الصناعية، فالصناعات تحتاج الى درجات مختلفة من الايدي العاملة المدربة والمؤهلة، وبالنسبة للإنتاجية هذا العنصر فإنها تنتسب الى جانبين:

1) **الجانب الاداري:** لتوضيح أهمية هذا الجانب نجد ان الادارة هي التي تقوم بالتخطيط والرقابة ويقع عليها عبئ تكوين افضل مزيج من عناصر الانتاج، كما ان عليها تنسيق جهود الافراد في التنظيم بوضع كل فرد في مكانه الملائم لتحقيق أفضل النتائج، ويمكننا القول ان إل فشلت الادارة في اتخاذ الاجراءات الضرورية في هذا الشأن فإن المنظمة تتعرض لانخفاض الانتاجية.

2) **الجانب التشغيلي:** وهو يشير الى الموارد البشرية التي تقوم بتنفيذ الفعلي للمهام وهي من العناصر بارزة الاهمية في تحقيق الانتاجية المرتفعة، ذلك لان العامل يعتبر العنصر الأدمي الذي يشارك في خلق إنتاجية معينة مما يجعل حجم النتائج يتوقف على مدى الجهد الذي يبذله فهو العنصر الوحيد الذي يمكن تأثير فيه لكي يقدم جهوده الكاملة لتمتزج مع باقي العناصر الأخرى لتشكيل منها المنتج النهائي ولينعكس أثره على الانتاجية، والعديد من العمليات الصناعية تتطلب درجة من المهارات والتدريب والخبرة حتى يمكن تحقيق انتاجية مرتفعة.

ثانيا: التجهيزات الرأسمالية:

يعتبر هذا العنصر من العناصر المؤثرة للإنتاجية الى المنظمات التي تحتاج الى تجهيزات رأسمالية كبيرة (مباني، مصنع، ألات، الأجهزة والمعدات الضرورية لتنفيذ العمليات الصناعية، بإضافة الى التجهيزات اللازمة والخدمات المساعدة) وهناك اتجاه متزايد نحوى تعميم استخدام الآلات التلقائية التي تستطلع وحدها من العمليات الصناعية مما اعطى اهمية متزايدة لعنصر الآلات والتجهيزات الرأسمالية كما ان مباني المصنع والمعدات الاخرى المساعدة، لها تأثيرها على زيادة أو انخفاض الانتاجية ويؤثر هذا العنصر في الانتاجية من ثلاثة نواحي:[2]

[1] علي الشرقاوي، ادارة النشاط الانتاجي (مدخل التحليل الكمي)، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص ص24، 25.

[2] نفس المرجع، ص 25-27.

أ) **التكلفة المناسبة:** إن التجهيزات الرأسمالية من العناصر طويلة الاجل ذات التكلفة العالية وهذا وحده يتطلب مراعات الدقة العاملة في تحديد انواعها، والقيام بدراسات المسبقة قبل الاقدام على شراء او اقامة هذه الأصول.

لأن أي خطأ يحدث في تحديد النوع أو في عملية شراء أو امتلاك مثل هذه الاصول يؤدي الى خسارة كبيرة تظل مع المنشأة طيلة حياة الأصل الانتاجية ومع ذلك أن الانتاجية ستكون مرتفعة إذا كان شراء هذه التجهيزات من البداية قد تم بطريقة سليمة كشراء الآلات مثلا بتكلفة مناسبة يؤدي الى تحمل تكلفة الانتاج بأقساط اهتلاك أقل، مما ينعكس على التكاليف الثابتة.

ب) **التشغيل الملائم:** لا يكفي ان تكون عملية التجهيزات الرأسمالية سليمة لتأثير في الانتاجية ولكن لابد ان تكون هذه التجهيزات مناسبة والعمليات الانتاجية، فإن ذلك سيؤدي على الانتاج بالكمية والجودة وفي الوقت المناسب، فإن ذلك الامر الذي يزيد الانتاجية.

ت) **استغلال الطاقة:** تمثل التجهيزات الرأسمالية التكلفة الثابتة او الدورية التي تتحملها المنشأة لتوفير الطاقة الانتاجية اللازمة، وكلما تمكنت المنشاة من زيادة عدد الوحدات المنتجة كلما انخفض نصيب الوحدة الواحدة من تكاليف الطاقة الأمر الذي يؤدي الى انخفاض متوسط تكلفة الوحدة ويساعد على تخفيض الاسعار وزيادة المبيعات، وبتالي زيادة الانتاجية.

ثالثا: المواد الأولية: يعتبر عنصر المواد من العناصر الهامة التي تساهم في زياد الانتاجية خاصة في الصناعة التحويلية حيث تمثل تكلفة المواد نسبة كبيرة من التكلفة الكلية وترجع اهمية رفع انتاجية هذا العنصر بسب أثره المباشر على حجم وجودة السلع النهائية، وتتأثر انتاجية هذا العنصر بسلامة اختيار مصادر توريد والتوظيف الدقيق للمواد، والسرعة في التوريد، وشروط الشراء، وتكاليف النقل، والخصومات التي يمكن الحصول عليها وتوفيرها.

المطلب الثالث: أنواع الانتاجية:

هناك نوعان للإنتاجية تنقسم الانتاجية الى الانتاجية الكلية (الاجمالية) والانتاجية الجزئية.

اولا: تعريف الانتاجية الكلية (الاجمالية):

وتحوي هذه المجموعة على المفاهيم التالية:[1]

[1] وجيه عبد الرسول العلي، الانتاجية، مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها، دار الطليعة، بيروت، 1982، ص 22.

- الانتاجية الكلية لعوامل (عناصر) الانتاج : وتعرف بانها العلاقة بين الناتج (المخرجات) وجميع عناصر الانتاج التي استخدمت في الحصول عليه يعبر عنها كالاتي:

$$\text{الانتاجية الكلية لعوامل الانتاج} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

$$\text{الانتاجية الكلية لعوامل الانتاج} = \frac{\text{الناتج}}{\text{العمل + المواد + راس المال}}$$

وفي هذا الصدد يمكن ان نميز بين مدخلين لمفهوم الانتاجية الكلية وذلك كما يلي:[1]

- الاستخدام المباشر لمفهوم الانتاجية الكلية وذلك كما يلي:

$$\text{الانتاجية الكلية} = \frac{\text{اجمالي المخرجات}}{\text{العمل + المال راس + المواد + الخدمات}}$$

وعلى هذا الصدد يتم تقسيم المدخلات الى اربع مجموعات وهي مدخلات عنصر العمل وهي مرتبطة بالموارد البشرية المستخدمة في انتاج المخرجات خلال الفترة ومدخلات عنصر رأس المال وهي مرتبطة بالأموال المستخدمة في شكل أصول ثابتة او متداولة ومدخلات عنصر المواد التي يتم استخدامها خلال الفترة واخيرا مدخلات عنصر الخدمات المساعدة وتتضمن الطاقة والتخزين والنقل واخيرا مدخلات عنصر الخدمات المساعدة وتتضمن الطاقة والتخزين والنقل بإضافة الى بعض التكاليف غير مباشرة.

- تفاعل عنصر العمل ورأس المال في خلق قيمة مضافة للمواد المستخدمة وذلك كما يلي:

$$\textbf{الانتاجية الكلية} = \frac{\text{إجمالي المخرجات} - \text{المواد والخدمات المشتراة}}{\text{العمل + رأس المال}} \quad \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{العمل + راس المال}}$$

وفي هذي الحالة نستبع مستلزمات (مواد والخدمات) المستخدمة خلال الفترة الزمنية من إجمالي المخرجات لتعبير عن قيمة المضافة التي حققتها باقي العناصر.

[1] محمد توفيق ماضي، ادارة الانتاج والعمليات (مدخل اتخاذ القرار)، الدار الجامعية، مصر، 1993، ص 63.

الانتاجية الكلية للعمل: وتمثل الانتاجية الكلية للعمل العلاقة بين الانتاج والعمل الكلي المستخدم في الانتاجية والذي يشمل كلا من العمل الحي والعمل الميت (المتجسد او المندمج او الماضي)، والذي يوجد في المعدات والخدمات.[1]

ويعبر عن الانتاجية لهذا المفهوم لقيمة الانتاج على العمل الكلي وذلك كما يلي :

$$\text{الانتاجية} = \frac{\text{الانتاج (المخرجات)}}{\text{العمل الحي} + \text{العمل الميت}}$$

إن العمل الكلي يقصد به العمل المبذول او الواجب القيام به المؤسسة للإنتاج (العمل الحي) مضافا اليه العمل المبذول في الماضي والمتجسد بتجهيزات الانتاج والمواد الاولية، الطاقة وغيرها (العمل الميت).

$$\text{الانتاجية الجزئية} = \frac{\text{الانتاج (المخرجات)}}{\text{عنصر من عناصر الانتاج}}$$

إن انتاجية العمل الكلي تقارب مفهوم الانتاجية الكلية لعناصر الانتاج إلا انه بدلا من التعبير عن مقام المعادلة بقيمة عناصر انتاجية العمل الكلي تقارب مفهوم انتاجية الكلية لعناصر الانتاج الا انه بدلا من التعبير عن مقام المعادلة بقيمة عناصر الانتاج فإنه يعبر عنه بوحدات العمل المبذولة والحصول على العمل الكلي.

ثانيا: الانتاجية الجزئية:

ويقصد بيها العلاقة بين الناتج وأحد عناصر الانتاج ونحصل عليها بقيمة الناتج (المخرجات) على العنصر المراد قياسه لذلك يمكن التعبير عن الإنتاجية الجزئية كما يلي:

$$\text{الانتاجية الجزئية} = \frac{\text{الانتاج (المخرجات)}}{\text{عنصر من عناصر الانتاج}}$$

[1] وجيه عبد الرسول العلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 20، 22.

وعلى أساس الكتابة السابقة يمكن ان نميز عدة أنواع من الانتاجية والتي هي كالاتي:

1. **انتاجية العمل:** يمثل مؤشر انتاجية العمل من أهم مؤشرات الجزئية الانتاجية وأكثرها شيوعا وبشكل خاص على المستوى القومي وعلى مستوى القطاع الصناعي.[1]

إن انتاجية هذا العنصر تظهر أهميتها في الصناعات الكثيفة التي تعتمد على اليدوي اكثر من الاخرى، وبفضل استعمال هذا المؤشر في هاته الحالة وتعرض بالصيغة التالية:

$$\text{انتاجية العمل} = \frac{\text{الناتج (المخرجات)}}{\text{العمل}}$$

2. **انتاجية المواد الاولية** : يعتبر عنصر المواد الاولية من العناصر الهامة التي تساهم بالعملية الانتاجية وخاصة في الصناعات التحويلية حيث يمثل تكلفة المواد نسبة كبيرة من التكلفة الكلية وترجع اهمية هذا العنصر بسبب أثره المباشر على الجودة وقيمة السلع النهائية والسرعة في التوريد، وشروط شراء تكاليف النقل والخصومات التي يمكن الحصول عليها وغيرها، ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{انتاجية المواد} = \frac{\text{الناتج (المخرجات)}}{\text{المواد الاولية}}$$

3. **انتاجية رأس المال:** تمثل انتاجية رأس المال احد المؤشرات للإنتاجية وتشير الى كفاءة راس المال في العملية الانتاجية، إن اهمية هذا المؤشر تظهر حاليا في الصناعات الكثيفة راس المال (كصناعة السيارات والصناعات الإلكترونية والكيمائية،.....الخ).

ويعبر عنها بالصيغة التالية:

$$\text{انتاجية راس المال} = \frac{\text{الناتج (المخرجات)}}{\text{راس المال}}$$

4. **انتاجية الخدمات:** ويتضمن هذا العنصر انتاجية انشطة الخدمات المقدمة مثل الطاقة، والصيانة، المخازن، النقل ...الخ.

ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{انتاجية الخدمات} = \frac{\text{الناتج (المخرجات)}}{\text{اجمالي الخدمات المقدمة للمؤسسة}}$$

[1] وجيه عبد الرسول العلي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

5. **انتاجية العمل وراس المال:** إن هذه الانتاجية تعبر عن العلاقة ما بين الانتاج والعمل وراس المال معا كما هو مبين في العلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{الانتاج}}{\text{العمل} + \text{المال راس}}$$

المبحث الثاني: مقاييس الانتاجية.

تختلف طرق قياس الانتاجية من مستوى الى مستوى اخر فالطريقة التي تكون مستعملة على مستوى المؤسسة قد لا يمكن استعمالها على مستوى الاقتصاد الوطني، كما ان كل طريقة قد لا تلقي اجماعا من طرف الباحثين والمهتمين، لذلك يجب ان نشير منذ البداية الى ان كل الطرق المستعملة في الواقع هي معرضة لانتقادات من جوانب شتى.

المطلب الأول: طرق قياس الانتاجية:

ومن بين هذه الطرق نجد هذه الطرق الاتية مع انتقاد لكل طريقة كما يلي:[1]

اولا: قياس الانتاجية باستعمال الطريقة الطبيعية (الطريقة المادية).

إن القياس المادي للإنتاجية يتم باستعمال قياس طبيعية، كأن يعبر عن النتائج وعناصر الانتاج بوحدات كمية: كالطن او المتر او القطعة او غيرها.

وتتفرع هذه الطريقة الى الطرق التالية:[2]

أ) **الطريقة الطبيعية (المادية) العادية ونقدها:** لاستعمال هذه الطريقة يفترض التعبير الرقمي عن بسط ومقام معادلة الانتاجية ولفرض ذلك يجب توفر شرطان أساسيان هما:

- أن تنتج المؤسسة منتوجا واحدا متماثل ومتجانس خلال الفترات المختلفة والتي هي قيد الدراسة حيث أنه لا يمكن الجمع بين منتجات غير متجانسة.
- أن تستمر المؤسسة في إنتاج نفس المنتوج واستعمال نفس المواد الداخلة في العملية الانتاجية.

[1] M, L, Avincent, Measure de la priductivité, dunod, Paris 1968, p 162

[2] وجيه عبد الرسول العلي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

- أما فيما يتعلق بمقام المعادلة فإنه لغرض احتسابه والتعبير عنه قيميا يجب توفر الشروط التالية:[1]

- يجب أن يكون مقام المعادلة عنصر واحد من عناصر الانتاج، حيث انه إذا كان أكثر من عنصر فإنه يستحيل الجمع ما بين هذه العناصر، فمثلا لا نستطيع الجمع ما بين المواد الاولية المستعملة معبر عنها (بالوزن، الحجم) مع اليد العاملة معبر عنها بساعات العمل، لذلك فان هذه الطريقة تستعمل لغرض قياس الانتاجية الجزئية، ولا يمكن تطبيقها لقياس الإنتاجية الكلية لجميع عناصر الانتاج.
- أن عنصر الانتاج المراد قياس انتاجيته يجب ان يكون متجانس ومتماثل حيث عدم تماثله او تجانسه يعني ان قياس الانتاجية بهدف الطريقة يعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\textbf{الانتاجية} = \frac{\text{الناتج معبرا عنه ماديا}}{\text{عنصر الانتاج معبرا عنه كذلك ماديا}}$$

إن هذه الطريقة تستعمل في اغلب الاحيان لقياس انتاجية العمل وذلك نظرا لسهولة حسابها وبساطة مفهومها ويكون ذلك كما يلي:

$$\textbf{انتاجية العمل}(PL) = \frac{\text{الناتج}(Q)}{\text{العمل}(L)}$$

بحيث:

PL: انتاجية العمل.

$\sum Q$: مجموع كمية الناتج المحققة في الوحدات الانتاجية .

Qi: كمية الناتج المحققة في الوحدات الانتاجية (i) حيث i=1....n.

Li: حجم العمل المبذول في انتاج كمية Q في الوحدة i حيث i=1....n.

$\sum Li$: مجموع حجم العمل في جميع الوحدات الانتاجية.

نقد الطريقة:

إن قياس الإنتاجية باستعمال هذه الطريقة تعتبر سهلة الاستعمال وبسيطة الفهم وهي أول قياس إلا أنه يعاب عليها ما يلي:

- إن هذه الطريقة لا يمكن استعمالها لقياس الانتاجية الكلية، كما ان لا يمكن تطبيقها في جميع المؤسسات وذلك ادى الى محدودية استعمالها.

[1] وجيه عبد الرسول العلي مرجع سبق ذكره، ص ص 48، 49.

- كما أنها لا تأخذ بعين الاعتبار المنتجات تحت الصنع أو نصف مصنعة ولا المنتجات غير المتماثلة، ولا تستطيع ان تعبر او تعكس التطور الحاصل في مستوى الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة.
- أضف الى ذلك فإنها لا توضح او تقيس أثر التقدم التكنولوجي والتغيرات الهيكلية الجارية على مستوى الانتاج والطرق المستعملة فيه.

لكل هذه الاساليب فإنه تم تعديلات على هذه الطريقة وابتكار طريقة اخرى تقوم على أساس التعبير المادي واحتساب المنتجات نصف مصنعة وكذا المنتجات الغير متماثلة، وتسمى هذه الطريقة بالطريقة الطبيعية(المادية) المعدلة ونقدها.

ب) الطريقة الطبيعية (المادية) المعدلة ونقدها:

مما تقدم يتضح لنا طبق نطاق استخدام الطريقة الطبيعية في قياس لذا اتجه التفكير الى استعمال هذه الطريقة حيث يمكن تطبيقها على المؤسسات التي تنتج منتجات متفاوتة في موصفاتها او في جودتها ولتطبيقها يجب:[1]

- في المؤسسة التي تنتج منتجات متعددة يتم اختيار منتوج معين من بين المنتجات وهذا الخير يتم استعماله كوحدة قياس ويطلق عليه " المنتوج القياسي ".
- بالنسبة لباقي المنتجات الاخرى فإنه يتم تحويلها الى هذا المنتوج بمعنى أخر يعبر عن هذه المنتجات بدلالة المنتوج القياسي ، ولغرض تحقيق عملية التحويل هذه لابد من استخدام معامل يسمي "معامل التكافؤ".
- يتم ترجيح المنتجات المختلفة بعامل التكافؤ فنحصل على المنتوج المعبر عنه بما يعادله بالمنتوج القياسي.

طبقا لهذه الطريقة تستخدم العلاقة التالية لقياس الناتج:

$$Q=\sum_{i_1}^{n} Qi \times Ci \quad \ldots\ldots (1)$$

حيث:

Q: حجم العمل الكلي.

Qi: حجم العمل لفئة معينة.

Ci: معامل التكافؤ للمنتج (i) بالنسبة للمنتج القياسي.

اما بالنسبة لمقام المعادلة والتي تمثل أحد عناصر الانتاج فإنه يتم تطبيق نفس الخطوات السابقة بتحديد كمية الانتاج المحددة العلاقة الانتاجية، فإذا افترضنا ان عنصر الانتاج المراد قياس انتاجيته هو عنصر العمل ففي هذه

[1] وجيه عبد الرسول العلي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

الحالة سنواجه مشكلة الجمع بين فئات العمل المختلفة (الماهرة وغير الماهرة) لذلك فإنه تجري تعديلا عليها وذلك بترجيحها بعامل تكافؤ لتحويلها الى فئة عمل.

قياس باستعمال العلاقة التالية:[1]

$$L= \sum_{i_1}^{n} Li \times Ti \quad \ldots\ldots(2)$$

حيث:

L: حجم العمل الكلي.

Li: حجم العمل لفئة معينة.

Tiمعامل تكافؤ لفئة قوة العمل (i) بالنسبة لفئة العمل القياسية.

انطلاقا من المعادلتين السابقتين يمكن قياس الانتاجية بقسمة المعادلة (1) على (2).

$$PL = \frac{\sum_{i_1}^{n} Qi \times Ci}{\sum_{i_1}^{n} Li \times Ti}$$

نقد الطريقة:

إن ما يمكن استخلاصه من تطبيق الطريقة المادية المعدلة في حساب الانتاجية، انها استطاعت تجاوز بعض العيوب الواردة في الطريقة السابقة، وبموجب الطريقة الجديدة نستطيع حساب الانتاجية في المؤسسة التي تنتج منتوجات متعددة وكذلك التي تستعمل مواد اولية غير متجانسة او فئات مختلفة من العمل ومستويات متعددة من المهارات، إلا انه رغم ذلك تبقى هذه الطريقة جزئية ولا تعكس مستويات تطور الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة.

كما ان اختيار معامل التكافؤ يتم وفق اسس ومعايير متعددة ومختلفة، حيث انها عملية خاضعة للاجتهاد الشخصي والذاتي مما يجعل النتائج التي يتم التوصل اليها نتائج غير دقيقة او تقريبية، هذا من جهة، ومن جهة اخرى فإن تغيير معامل التكافؤ بمعامل اخر يؤدي الى اختلاف النتائج.

انطلاقا من الملاحظات فإن قياس الإنتاجية باستعمال هذه الطريقة يعتبر غير موضوعي ولابد من حساب الانتاجية بطريقة اخرى والمتمثلة في طريقة القياس النقدي (بالوحدات النقدية).

[1] وجيه عبد الرسول العلي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

ثانيا: قياس الانتاجية باستعمال الطريقة النقدية:

تضح لنا عن العنصر السابق أن قياس الانتاجية باستخدام الطريقة المادية ليس من الأمر ممكن في حالات كثيرة نتيجة لتعدد المنتجات التي تنتجها المؤسسة فضلا عن احتمال تتغير جودة وهو صفات المنتوج مع مرور الزمن، وعليه فإن احدى الطرق أو الحلول البديلة لتجاوز سلبية القياس المادي هو استعمال القيم في القياس الانتاجية، وفي ما يلي تستعرض أهم طرق قياس الانتاجية باستعمال هذه الطريقة:[1]

1. طريقة أسعار الجارية ونقدها:

تعتبر هذه الطريقة أبسط وأسهل طرق لقياس الانتاجية معبرا عنها بالقيمة ويتم بموجبها حساب قيمة الناتج و كذلك قيمة عناصر الانتاج التي ساهمة في الحصول علية وذلك كما يلي:

قيمة الناتج – الكمية × السعر

$$Q= Qi \times Pi$$

وفي حالة تعدد المنتجات فإن قيمة الناتج العلي تساوي:

$$Q= \sum_{i_1}^{n} Qi \times Pi \; ; i = 1 \ldots . n \quad \ldots\ldots\ldots\ldots(1)$$

حيث:

Q: تمثل قيمة الناتج العلي

n: تمثل عدد المنتجات

Qi: تمثل كمية المنتوج

Pi:سعر المنتوج

أما بالنسبة لعناصر الانتاج التي في مقام المعادلة، يتم تحديد قيمتها عن طريق ترجيح كمية كل عنصر من عناصر الانتاج بسعره ومن ثم جمع قيمة وذلك كما يلي:

قيمة عنصر الانتاج= الكمية المستعملة من عنصر الانتاج (τ) سعره ($\mathbf{r}$)

[1] وجيه عبد الرسول العلي، مرجع سبق ذكره، ص 80- 82.

حيث:[1]

r: تمثل قيمة إجمالي عناصر الانتاج.

τi:تمثل كمية عنصر الانتاج i .

ri:تمثل سعر عنصر الانتاج iحيث i= 1....n.

i :تمثل عنصر الانتاج (العمل، رأس المال، الموارد ... الخ).

و بقسمة المعادلة (1) و (2) نحصل على انتاجية عنصر الانتاج أو جميع عناصر الانتاج وذلك كما يلي:

$$P\tau = \frac{\sum_{i_1}^{n} Qi \times Pi}{\tau \times r}$$

حيث:

τ: عنصر الانتاج.

$P\tau$: انتاجية عنصر الانتاج .

أما انتاجية جميع عناصر الانتاج تحسب بالعلاقة التالية:

$$P\tau = \frac{\sum_{i_1}^{n} Q \times Pi}{\sum_{i_1}^{n} \tau i \times ri}$$

نقد الطريقة:

السؤال الذي نطرحه هو: هل أن قياس الانتاجية باستعمال هذه الطريقة يعتبر موضوعا ويعبر فعلا عن قياس حقيقي للإنتاجية ؟.

إن التغير في أسعار بيع المنتوج وكذا في أسعار الانتاج تؤثر على بسط ومقام المعادلة المحددة للإنتاجية، بمعنى أخر فإن الارتفاع في الانتاجية قد لا يرجع إلى كمية الانتاج أو انخفاض في حجم عناصر الانتاج، وبالتالي فإن قياس الانتاجية باستعمال الأسعار الجارية يكون مفضلا في بعض الحالات، ولمعرفة ذلك فإننا نأخذ الحالات التالية:

[1] وجيه عبد الرسول العلي، مرجع سبق ذكره، ص 83.

- ارتفاع أسعار البيع مع بقاء كمية الانتاج ثابتة، و ذلك ثبات كمية و أسعار عناصر الانتاج مما يؤدي إلى ارتفاع النتيجة المحصل عليها لعلاقة الانتاجية .
- ارتفاع أسعار البيع مع انخفاض الكمية المنتجة، ولكن أثر ارتفاع السعر أكبر من أثر الانخفاض الكمية مع بقاء كمية وسعر عناصر الانتاج ثابتة مما يؤدي إلى ارتفاع النتيجة المحصل عليها.
- انخفاض أسعار عناصر الانتاج مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة مما يؤدي إلى ارتفاع النتيجة المحصل عليها لقيمة الانتاجية.
- انخفاض في الكمية المنتجة و يصاحبها انخفاض في عناصر الانتاج مع بقاء سعر البيع و الكمية المستعملة من عناصر الانتاج ثابتة، يؤدي إلى ارتفاع قيمة الانتاجية.[1]

انطلاقا من هذه الحالات السابقة ولما كانت الانتاجية في تعريفها تعبر عن القابلية و القدرة على الانتاج، وتوضح العلاقة القياسية بين انتاج معين و مجموعة عناصر الانتاج التي ساهمت في الحصول علية فإننا نرى أن قياسها بأسعار الجارية لا يعبر عن موضوعية هاته العلاقة، لذلك فإنه يجب استبعاد أثر التغيرات الحاصل في الأسعار وهذا ما سنتطرق اليه في قياس الانتاجية بالأسعار الثابتة.

2. طريقة الأسعار الثابتة ونقدها:

تقوم هذه الطريقة في قياس الانتاجية على أساس حساب قيمة الناتج الذي يمثل بسط المعدلة و ذلك بترجيح الكمية أو الكميات المنتجة بالأسعار الثابتة، وكذا الحال بالنسبة لعناصر الانتاج و التي تمثل مقام المعادلة، بمعنى أخر لقياس الانتاجية في فترة زمنية معنية فإنه يجب قياسها في فترة سابقة ثم قياسها في فترة الحالية لكن مع أخذ أسعار الفترة السابقة أو العكس.[2]

لحساب الانتاجية بهذه الطريقة فإنه يجب تحديد قيمة الناتج وقيمة عناصر الانتاج و اختيار سنة الأساس و سنة المقارنة، نرمز لسنة الأساس بالرمز (0) و نرمز لسنة المقارنة بالرمز (1) وذلك بتطبيق العلاقة التالية:

$$Q = \sum_{i_1}^{n} Q_1^i \times P_0^1$$

أما بقيمة الانتاج فتحسب بالعلالقة التالية:

$$\tau = \sum_{i_1}^{n} \tau_1^i \times r_0^1$$

[1] وجيه عبد الرسول العلي، مرجع سبق ذكره، ص 84.

[2] نفس المرجع، ص 85.

و انطلاقا من هاتين المعادلين يمكن حساب الانتاجية بقسمة (1)على (2) وذلك كما يلي:

$$P = \frac{\sum_{i_1}^{n} Q^{i}_{1\times P_0^1}}{\sum_{i_1}^{n} \tau^{i}_{1\times r_0^1}}$$

حيث:

Q_1^i :كمية الناتج (i) في السنة المقارنة.

P_1^i : سعر الوحدة من المنتج (i) في فترة الأساس.

τ_1^i: كمية عنصر الانتاج (i)في سنة المقارنة.

r_1^i: سعر عنصر الانتاج ( ) في سنة الأساس.

ولقياس انتاجية عنصر واحد من عناصر الانتاج تستعمل العلاقة التالية:[1]

$$P = \frac{\sum_{i_1}^{n} Q^{i}_{1\times P_0^1}}{\sum_{i_1}^{n} \tau^{i}_{1\times r_0^1}}$$

حيث:

τ: يمثل الكمية المستعملة من عناصر الانتاج.

r_0: سعر عنصر الانتاج τ في سنة الأساس.

نقد الطريقة:

بالرغم من أهمية قياس الانتاجية باستعمال الطريقة الثابتة إلى أنه يعاب عليها ما يلي:

إن هذه الطريقة تتأثر باختيار فترة الأساس، عند حساب الانتاجية مما يؤدي الى نتائج مختلفة باختلاف سنة الاساس، كما أن الأسعار لا تعكس بدقة مستوى جودة المنتجات نتيجة لتأثرها بالعدد من العوامل الاقتصادية بالإضافة إلى ذلك قيمة الناتج الذي يحسب بموجبها تتضمن قيمة المواد المشترات من المؤسسات الأخرى التي أدخلت في العملية الانتاجية.

[1] وجيه عبد الرسول العلي، مرجع سبق ذكره، ص 86.

المطلب الثاني: مشاكل قياس الانتاجية:

إن مسألة قياس وحساب الانتاجية تعتبر مشكلة حقيقية، لذلك لا يمكن الادعاء بأن قياسها يعتبر شيئا نمطيا بمعنى نستخدم معادلة واحدة و نطبقها في جميع الحالات و على مستوى جميع المؤسسات، وذلك راجع إلى صعوبات عديدة من أهمها:[1]

- وجود عدة طرق في حسابها، فأي تغيير في طريقة القياس يؤدي إلى تغيير في قيمها، وبالتالي ينتج عنه بروز تحليلات مختلفة.
- لا يمكن تطبيق الطريقة الطبيعية في حساب الناتج وذلك في حالة وجود منتجات غير متجانسة
- لا تبرز الطريقة الطبيعية الفروقات المجودة بين مهارات القوى العاملة في المؤسسة، وذلك عند قياس عنصر العمل.
- يستحيل الجمع الكمي بين عنصر الانتاج في الطريقة الطبيعة، فمثلا لا يمكن الجمع بين وزن المواد الأولية وساعات العمل، وبالتالي لا يمكننا حساب الانتاجية الكلية.
- عند تطبيق الطريقة الطبيعية المعدلة في حساب الانتاجية تواجهنا مشكلات عديدة منها:
- لا نستطيع أن نعكس مستوى التطور و الكفاءة الاقتصادية في المؤسسة.
- مشكلة اختيار المعايير و المقاييس التي يتم بموجبها اعتبار المنتوج قياسي، فتغير المعيار يؤدي إلى تغير معاملات التكافؤ و بالتالي ظهور قيم جديدة للإنتاجية.

إن حساب الانتاجية 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، و أسعار التكلفة.
- لا تعكس الأسعار بدقة مستوى جودة الانتاج، فقد تتحسن جودة المنتوج في حين أن الأسعار تبقى ثابتة.
- مشكلة سعر الصرف، حيث أن تعتبر سعر الصرف خلال فترة المقارنة يؤدي إلى تغيير في قيمة الناتج و بالتالي تغير في قيمة الانتاجية.
- مشكلة اختيار فئات القوى العاملة التي نعتمد عليها في عملية القياس، كما أن مؤشر الكفاءة في العمل تختلف من عامل إلى أخر.
- مشكلة اختيار الوحدات الزمنية لقياس العمل وذلك بسبب و جود وحدات عديدة منها: ساعة عمل، يوم عمل، شهر عمل.

[1] بن عنتر عبد الرحمن، نحو تحسين الانتاجية وتدعيم القدرة الانتاجية للمنتجات الصناعية، اطروحة نيل شهادة دكتوراه، علوم تسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 72-77.

- عند حساب انتاجية رأس المال هناك رأس المال الثابت، رأس المال الصافي، و رأس المال المادي و المعنوي.
- عدم توفير المعلومات و البيانات اللازمة في عملية القياس، وحتى أن توفرت غالبا ما تكون لأغراض أخرى.
- لا يوجد تعاون دائم لدى وحدات الانتاج لتوفير الوارد اللازمة للقياس.
- إن قياس الانتاجية على المستوى الكلي قد تكون مضلل وهذا لأنه يتصف بالعمومية، لذلك لا بد من الاستعانة بالمقاييس الجزئية، كما أن الانتاجية الكلية لا تبرز مساهمة العناصر المكونة لها العمل، رأس المال.
- في بعض الصناعات إن حساب قيمة المنتجات الوسيطة يؤدي إلى تضخم القيمة المحسوبة للنتائج أو الانتاجية و بالتالي فإن تحليل تطور الانتاجية خلال فترة زمنية يكون نسبي.

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 أصلا.

المطلب الثالث: تحليل الانتاجية.

هناك مداخل كثيرة لتحليل الانتاجية في المنشأة، و يعود إلى المهتمين بالتعرف على مستويات الانتاجية متعددون. وحيث أن لكل من هذه الجماعات اهتماماتها واستخداماتها لنتائج قياس الانتاجية وتحليلها، فإن الأساليب التي يستخدمونها تختلف لكي توفر لهم المعلومات التي يريدوها.[1]

تعرف مرحلة تحليل الانتاجية حسب الدكتور "**محمد توفيق ماضي** " في كتابه (إدارة الانتاجية و العمليات – مدخل اتخاذ القرارات–) الى[2]: تفهم طبيعة القيم التي تم الوصول إليها للمقاييس المختلفة للإنتاجية والتعرف على دلالتها و علاقتها ببعضها البعض.

فالقيم في حد ذاتها لا تعني الكثير ما لم يتم تحليلها و تتضمن تلك المرحلة عمليتي: لمقارنة و التشخيص.

1. مقارنة قيم الانتاجية:

تهدف هذه العملية إلى تحديد الوضع النسبي لإنتاجية المؤسسة و انتاجية عناصرها المختلفة بالنسبة لفترات سابقة أو مؤسسات أخرى. وعلى ذلك فإن المؤسسة عادة ما تقوم بعدة أشكال من المقارنات مثل:

- مقارنة زمنية أو تاريخية.
- المقارنة بين مؤسسات الصناعة.
- المقارنة بمتوسط الصناعة.

[1] علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 78.

[2] محمد توفيق ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

- المقارنة الداخلية بين وحدات إنتاجية داخل نفس المؤسسة.

2. التشخيص:

وتتضمن هذه العملية محاولة ربط في الانتاجية الكلية بالتغيير في مؤشرات الانتاجية الخاصة بالعناصر ويكون ذلك بهدف تحديد مجالات التحسين و مجالات التدهور في الانتاجية و أسبابها و بالتالي يمكن علاجها. ويجب هنا أن ننوه إلى أن هذه العملية لا يتم القيام بها فقط في حالة تدهور الانتاجية الكلية الاستفادة منها.

كذلك فإنه يجب ألا يغيب عن ذهننا أن معدل التغيير في الانتاجية الكلية ما هو الا محصلة للتغير في انتاجية العناصر لا يعني تحسين الانتاجية تحسين إنتاجية كل العناصر.[1]

المبحث الثالث: العوامل المحددة و المؤثرة على الانتاجية.

إن تحسين الانتاجية ليس مجرد تجويد العمل و الغداد، ولكنه في الأساس أداء العمال الصحيحة بطريقة صحيحة، ومن اجل تأدية الاعمال التصحيح بطريقة صحيحة لابد لنا من معرفة ماهي العوامل التي تتحكم في هذه العوامل الصحيحة اي مطلوب معرفة ماهي العوامل التي تحدد الانتاجية والمؤثرة فيها.

المطلب الأولى: العوامل المحددة للإنتاجية:

للإنتاجية في المنظمة عوامل تحددها ومن بين هذه العوامل نجد عوامل داخلية للمنظمة وعوامل خارجية للمنظمة كما يلي:

اولا: العوامل الداخلية للمنظمة:

إن الانتاجية في المنظمة تتأثر بعديد من العوامل التي يمكن للإدارة التأثير فيها وهي كما يلي:[2]

1. العوامل المادية: وتتكون من انواع الانتاج والمعدات والتجهيزات الالية والتكنولوجيا كما يلي:

أ) أنواع المنتجات.

- تقييم المنتجات.
- مواصفات الاداء للمنتجات.
- مدى تمييز المنتجات بصفات خاصة.
- احادية او تعدد مجالات استخدام المنتوجات.

[1] محمد توفيق ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 74،75.

[2] مبرك اسمهان، دور التكوين في تحسين الانتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص ادارة اعمال الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2016، ص 41.

إن صفات المنتج ذاته لها تأثير على مستوى الانتاجية فإنتاج ورق للحاسب الالي يختلف عن انتاج ورق لدفاتر الحسابات ولو كانت الخدمات المستخدمة واحدة.

ب) المعدات والتجهيزات الألية:

تتأثر الإنتاجية بشكل واضح بحالة المعدلات والتجهيزات الألية في المنشأة، وبالتالي يمكن تصور ارتفاع الانتاجية إذا تمكنت الادارة من الاتي:

- حسن اختيار أنواع المعدلات والتجهيزات ذات الموصفات والقدرات المناسبة لأنواع المنتجات من ناحية، ولظروف التشغيل في المنشأة من ناحية أخرى.
- حسن اختيار المعدات والتجهيزات، بحيث توفر طاقة انتاجية.
- يمكن استغلالها ولا تبقى طاقة عاطلة.
- تجهيز مستلزمات الانتاج المناسبة لنوع الآلات والمعدات المستخدمة.
- تدريب العمال على حسن تشغيل الآلات والمعدات.

ث) **التكنولوجيا**: يقصد بالتكنولوجيا الاساليب الفنية التي تطبق في العملية الانتاجية وتترجم المعرفة العلمية السائدة في هذا النوع من الانتاج، ولاشك ان التقدم التكنولوجي للمشاريع يحقق فرصا افضل للإنتاجية الاعلى.

1- العوامل الانسانية: تعتمد الاعمال الانتاجية عامة على الجهد الانساني للعاملين بمختلف فئاتهم (عمال، موظفون، مهنيون، اداريون، خبراء)، وكذلك على ناتج عمل هؤلاء البشر والمتمثل في التنظيم ونظم العمل وهي القواعد والاجراءات والسياسات والعلاقات التي تحكم سير الانتاج.[1]

أ. **الأفراد**: للأفراد تأثير على الانتاجية من خلال الابعاد التالية:

- المهارة، التعليم، التخصيص والخبرة، النوع.
- حماس الافراد واندفاعهم للعمل (دوافع العمل).
- الحالة المعنوية للأفراد.
- عدد الأفراد العاملين ومدى تناسبه مع احتياجات الانتاج.
- التركيب العمري ومدى تناسبه مع احتياجات العمل.
- التركيب النوعي للأفراد ومدى تناسبه مع احتياجات العمل.

ب. **التنظيم ونظم العمل**: وتمثل الاطار الموضوعي الذي يتم الانتاج داخله، وثم تتأثر الانتاجية (ارتفاع، انخفاض) بموصفات التنظيم ونظم العمل في المنظمة، ومن اهم هذه الموصفات:

- مدى مرونة التنظيم واستجابته للمتغيرات.

[1] مبرك اسمهان، مرجع سبق ذكره، ص 42، 43.

- مدى تكامل الوظائف واتساق العلاقة في التنظيم.
- مدى المركزية واللامركزية وانعكاس ذلك على الاداء.
- مدى التجانس والتوازن في توزيع المهام والاعباء بين وحدات التنظيم.
- مدى اعتماد التنظيم على العمل الفردي أو الجماعي.
- اساس اسناد الوظائف للأفراد في التنظيم (الكفاءة، ام الاقدمية مثلا).

ت. طرق العمل:

- طريقة تصميم العمل.
- طرق الاداء اليدوي.
- دراسة الوقت والحركة كمدخل علمي لتصميم العمل.
- معدلات الأداء.
- تعتبر دراسة طرق العمل من اهم مداخل تحسين الانتاجية في الدول النامية التي تتميز بالاتي:
  - ✓ وفرة الأيدي العاملة الرخيصة قليلة المهارة.
  - ✓ ندرة رأس المال.
  - ✓ التخلف النسبي للتكنولوجيا.

في تلك الاحوال يكون حسن تصميم طرق العمل وترشيد الأداء البشري مدخلا هاما لتخفيض الوقت والتكاليف وتحسين الناتج من وحدة العمل.[1]

ثانيا: العوامل الخارجية في المنظمة:

تضم العوامل الخارجية المؤثرة على الانتاج كل الظروف والمتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنشأة والتي لا تملك ادارة المنشأة تغيرها بقرار منفرد منها، وتلك الظروف والمتغيرات انما تؤثر في الإنتاجية بأسلوبين:[2]

1. **الأسلوب الأول:** انها توفر فرصا وامكانيات تجعل الانتاج أسير التكلفة، مثل حالة توفر المواد الخام في الطبيعة أو توفر مصادر الغاز الطبيعي التي تستخدم كقوة محركة رخيصة ونظيفة.
2. **الأسلوب الثاني:** انما تمثل عقبات أو معوقات أو موانع تصعب العملية الانتاجية او تمنعها كليا، ومن ثم تجعلها اعلى تكلفة أو أقل عائد، ولعل السرد التالي يوضح أهم تلك العوامل الخارجية:

- النظم و الاوضاع الاقتصادية المحلية والدولية.
- النظم و الاوضاع القانونية في البلاد.
- النظم والاوضاع السياسية للبلاد.

[1] مبرك اسمهان، مرجع سبق ذكره، ص 44، 45.
[2] نفس المرجع، ص 45، 46.

- الموارد الاقتصادية والطبيعية المتاحة في البلاد.
- مستوى التعليم والثقافة وفرص التعليم المتاحة للمواطنين.
- تنظيم الاقتصادي العام (اقتصاد الحر، اقتصاد الموجه، التخطيط المركزي) وفرصة المنافسة في الأسواق.

الشكل رقم (6-2): تقسيمات عوامل الإنتاجية كما صورها الخبير الإداري(udsonJ.A) : [1]



المصدر: وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية، مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها، الطبعة الاولى، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص 113.

[1] وجيه عبد الرسول العلي، مرجع سبق ذكره، ص 113.

من الشكل السابق يتبين بأن هذه العوامل التي تؤثر في الإنتاجية تمثل في مجملها متغيرات البيئة التسويقية بحيث يصعب حصرها في مجال معين، وعدها برقم، كما يصعب مراقبتها والسيطرة عليها.
لكن الشيء الأهم على الأقل هو تحديدها ومعرفتها ومحاولة تجنب أقل الأضرار التي تخلفها على الإنتاجية.

كما تختلف درجة تأثير تلك المتغيرات على المؤسسة، كما يمكن معرفة أو التنبؤ بالبعض منها وعلى سبيل المثال عدد السكان والكثافة السكانية، مستوى الدخل للأفراد، على عكس المتغيرات البيئة السياسية والقانونية خاصة في مجال الأمن. وما ينطبق على الإنتاجية فهو ينطبق على الأداء بصفة عامة.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الانتاجية.

تكاد لا توجد ظاهرة مهما كان نوعها لا تؤثر على الانتاجية لذا فقد أكد العديد منا الباحثين و الاقتصاديين بأن العوامل المؤثرة على انتاجية تتمثل على كافة التغييرات البيئية الخارجية و الداخلية، و كذلك جميع المتغيرات ذات الطابع التقني وغير التقني، وغيرها من العوامل الاخرى وفي هذا المجال يمكننا القول بأنه يوجد تصنيف موحد للعوامل المؤثرة على الانتاجية، وأن كل تصنيف يقوم على اسس ومبادئ منها ما يلي:[1]

- التصنيف حسب العناصر الاساسية لعملية الانتاج.
- التصنيف حسب طبيعة و خاصية كل عامل اجتماعي، اقتصادي.
- التصنيف حسب المكان والموقع الجغرافي داخلية و خارجية.
- التصنيف حسب التحكم والسيطرة على العوامل.
- التصنيف حسب الزمن.

وكل نوع من التصنيفات السابقة يلقى التأكيد والمعارضة لذلك سوف نتطرق بشكل تفصيلي الى العوامل المؤثرة على الانتاجية على اساس الموقع الجغرافي، ثم نشير الى اهم التصنيفات الاخرى.

1. العوامل المؤثرة على الانتاجية حسب الموقع الجغرافي:

يمكن التمييز بين نوعين من العوامل المؤثرة على الانتاجية هما:

1-1. **العوامل الداخلية:** تتميز هذه العوامل بانها تخص البيئة الداخلية للمؤسسة، لذلك فهي تبرز في اقسام المؤسسة ومختلف فروعها كأنظمة الرقابة المستخدمة ونظام الحوافز ومكافأة.

[1] وجيه عبد الرسول العلي، مرجع سبق ذكره، ص 105.

ويمكن تقسيم العوامل الداخلية الى ثلاث أنواع:[1]

- عوامل مادية وتقنية.
- عوامل تنظيمية.
- عوامل بشرية.

أ) **عوامل المادية والتقنية:** ترتبط العوامل المادية والتقنية مباشرة بعنصر هام وفعال من العناصر المكونة لمدخلات العملية الانتاجية ألا وهو راس المال المستعمل في مختلف مراحل الانتاج والمؤثر على مستوى الطاقة الانتاجية للمؤسسة فمدخلات عملية الانتاج من مواد اولية وتجهيزات الانتاج مثلا تؤثر مباشرة على مستوى الانتاجية، حيث انه كلما كانت نوعية المواد الاولية المستعملة جيدة ومطابقة مع متطلبات الانتاج كلما انعكس ايجابا على مستوى الانتاجية كما أن توفر المؤسسة على الات انتاجية حديثة يؤدي الى تحسين الطاقة الانتاجية وبالتالي زيادة الانتاجية.

ب) **العوامل التنظيمية:** يعتبر العامل التنظيمي من العوامل الاساسية في العملية الانتاجية، وهذا راجع الى انه بالرغم من توفير جميع مدخلات يبقى غير كافي ما لم يكون هناك تخطيط وتنظيم وتسير العمليات تحويل المدخلات الى مخرجات، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، و يبرز جانب التنظيمي في المؤسسة من خلال العديد من الاجراءات كتقسيم العمل و الاعتماد على الطرق الحديثة، ودراسة التغيرات السوق و استغلال الطاقات الانتاجية، وتحسين الجودة، وغيرها من الاجراءات المؤثرة على الانتاجية.

كما أن على الادارة توفير المناخ الملائم للعمل و ذلك أجل القيام بأعمالهم المطلوبة، وتفعيل نظام الرقابة داخل المؤسسة من أجل تحديد الانحرافات و اقتراح الحلول الممكنة.

ث. العوامل البشرية:

إن العوامل السابقة ترتبط بالعنصر الثالث المكون للعملية الانتاجية و الذي يتمثل في العامل البشري إذا أن نجاح العملية الانتاجية يقوم بدرجة كبيرة على مهارات العمال وخبراتهم و رغبتهم في أداء عملهم لذلك لابد من الادارة الاهتمام بالعامل البشري، لأنه يمثل قوة العمل المستخدمة في العملية الانتاجية، و العنصر الفعال في تحقيق الأهداف المؤسسة و تبرز مظاهر الاهتمام بالعامل البشري من خلال:

- التدريب.
- تحسين ظروف العمل.
- الترقية.
- تحسين عمل النقابة داخل المؤسسة.

[1] بوعريوة الربيع، مرجع سبق ذكره، ص 80، 81.

- الاتصال الجديد.
- تلبية حاجيات العمال.
- تحقيق الاستقرار الوظيفي.

1-2. العوامل الخارجية:

تعتبر هذه العوامل من العوامل الخارجية من ادارة المؤسسة، حيث انه لا يمكن للإدارة السيطرة عليها، لذلك تلجأ الى التكيف معها، ومن اهم العوامل الخارجية ما يلي:[1]

أ- أهمية السوق:

نقصد ذلك الوضع الحالي في السوق والتنبؤات المستقبلية، ومقارنة الحصة السوقية للمؤسسة مع مؤسسات اخرى مماثلة ومعرفة تطور الاقتصاد ككل، والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، فإذا كان معدل نمو السوق الذي تعمل فيه المؤسسة متزايدا فإن ذلك عامل محفزا على زيادة الطاقة الانتاجية وانتاجية المؤسسة، وذلك باللجوء الى اساليب عديدة منها تحفيز العمال وزيادة ساعات العمل، توسيع الاستثمار، شراء الات انتاجية حديثة .....الخ.

كما تتأثر الانتاجية بعوامل اخرى لها صلة بمعدل نمو السوق، كالأوضاع الامنية والسياسية والجهات الاقتصادية للدولة، ودرجة المنافسة في السوق.

ب- القوانين الضريبية:

على العموم تعتبر الضرائب من الوسائل الغير مساعدة في تطوير وتحسين انتاجية المؤسسة، وذلك راجع الى ان زيادة في قيمة الضرائب او ظهور انواع جديدة من الضرائب يعرقل الزيادة في قيمة الاستثمار معا ينعكس سلبا على انتاجية المؤسسة.

ت- سلوك ورغبات المستهلكين:

تقوم العديد من المؤسسات بدراسة سلوك ورغبات المستهلك وذلك من خلال تحديد الاسباب التي تجعل المستهلك يختار هذا المنتوج دون غيره فتحديد الاسباب يؤدي الى زيادة الطلب على منتجات المؤسسة وبالتالي فإن انتاجيتها سوف تزداد.

[1] بوعريوة الربيع، مرجع سبق ذكره، ص 82.

1-3. اسلوب البروفيسور R,sutermeister:

يتم تصنيف العوامل المؤثرة على الانتاجية الى ما يلي:[1]

أ. **الجانب الفني:** يرتبط بالتقدم الفني الذي يعتبر احد المتغيرات التي تؤثر على مفهوم الانتاجية من خلال التأثير على الاداء الوظيفي، ويتمثل التقدم الفني في نوعية المواد الاولية المستخدمة، الطرق المستخدمة في عملية الانتاج والطرق الوظيفية حيث ان العلاقة مباشرة بين التقدم الفني والاداء الوظيفي.

ب. **الجانب الانساني:** وتتمثل في الاداء الوظيفي الناتج عن تفاعل عاملي القدرة والدوافع المرتبطة بأسلوب البشري وتتأثر قدرة الفرد بالمعرفة والمهارة، اما المعرفة فتتأثر بمعدل الخبرة والتدريب ودرجة الاهتمام، حيث ان المهارة يمكن اكتسابها الاستعداد والخبرة والتدريب .

ت. **العوامل الفسيولوجية:** من العوامل الفسيولوجية المؤثرة على الانتاجية تلك التي ترتبط بالصحة البدنية والجسمية المتعلقة بالسلوك الوظيفي للاعتماد وإن كان تأثيرها محدودا نسبيا إلا أنه لا يمكن اهمالها ومنها الإضاءة، درجة الحرارة، التهوية...الخ.

ث. **العوامل الاجتماعية:** تؤثر العوامل الاجتماعية على الانتاجية وذلك من خلال اشباع الحاجات، وخلق حالة الرضا الوظيفي، وتتمثل بعض هذه العوامل في(النقابات، النمط القيادي، التنظيم الرسمي والغير رسمي).

المطلب الثالث: وسائل زيادة وتحسين الانتاجية.

لزياد الانتاجية وتحسينها هناك العديد من الوسائل التي تمكن العامل او المؤسسة من زيادتها بصورة افضل كما يلي:

اولا: وسائل زيادة الانتاجية:

ترى الدكتورة **منى الطحاوي** في كتابها "**اقتصاديات العمل** "انه يجب التمييز بين طريقتين لزيادة انتاجية وهما:[2]

1. **زيادة الانتاجية من خلال توسع المشروع في حجمه** وزيادة استخدامه لكل العناصر وتحقيقه لوفرت النتاج الكبير، وهذا يؤثر بشكل ايجابي على كفاءة جميع العناصر في المشروع بما فيها العمل، ويعبر على ذلك الانتقال من نقطة الى اخرى تعلوها نحو قمة منحى الانتاجية المتوسطة للعمل دلالة على زيادة كفاءة عنصر العمل مع التوسيع في استخدامه (التحرك من نقطة أ الى النقطة ب)، الا إذا كان المشروع قد بلغ حجمه الامثل عندئذ كل زيادة في حجمه يترتب عليها وفرات سلبية تدفع الانتاجية الى الأسفل (ولكن هذه الحالة ينذر وجودها).

[1] يس سعيد عامر، خالد يوسف الخلف، الانتاجية القياسية، دار المريخ، الرياض، 1984، ص 62-68.

[2] منى الطحاوي، اقتصاديات العمل، مكتبة هضبة الشرق، مصر، 1995، ص 112، 113.

2. **زيادة الانتاجية بسبب تحسن كفاءة عنصر العمل** ذاته نتيجة لحصوله على مستويات أعلى من التعليم أو تزويده بمهارات أحدث أو استبدال العمال بأخرين أكثر مهارة في يرتفع.
منحى الانتاجية المتوسطة بأكمله إلى الاعلى أو بسبب تحسن مستوى كفاءة العناصر المتضافرة مع عنصر العمل في عملية الانتاج، كاستخدام مواد أولية أجود أو ألات ومعدات بطاقة انتاجية أعلى أو الاستعانة بخيرات إدارية أكفأ أو تطبيق أساليب إنتاج أكثر تقدم ... هنا، تزداد الكمية التي يستطيع كل عامل إنتاجها، فيرتفع منحى إنتاجية العمل إلى الأعلى (الحجم المشروع لم يتغير و إنما تغير ينصب على نوعية العناصر المستخدمة).

معنى هذا أن إنتاجية العمل لا ترجع فقط إلى عنصر العمل و لكن أيضا إلى عناصر الإنتاج الأخرى، فجزء من الزيادة في الانتاجية العمل قد يكون نتيجة لتحسين العناصر الأخرى.

ومن ثم يجب أن نستبعد من الانتاجية ما يترتب على تحسين كفاءة العناصر الأخرى من تكلفة إضافية ستكبدها المشروع أو الاقتصاد في مجموعة، فتشغيل عناصر إنتاج أكفأ يكيد بلا شك تكلفة أخرى.

كما ير الدكتور " **عادل رمضان الزيادي** " في بحث مقدم له في كلية التجارة بجامعة عين شمس حول إنتاجية العنصر البشري أن أهم و سائل زيادة الانتاجية تتمثل في:[1]

- الاهتمام بسياسات الأفراد المختلفة فينبغي الاهتمام باختيار الأفراد الجدد حسب الوصف الدقيق للوظائف و الاهتمام بتقييم الوظائف و بتخطيط القوى العامة و الأجور ومختلف أنواع الحوافز الأخرى سواء كانت مادية أو معنوية حيث أن الحوافز لها تأثيرها على زيادة رغبة القوى العاملة في ألاتنا و الاهتمام بالتدريب الإداري و الفني مما يتناسب مع الاحتياجات التدريبية الحقيقية و الاهتمام بالأمن الصناعي و يؤدي الاهتمام بكل ما سبق إلى زيادة الانتاجية.
- الاهتمام بالإنسان و بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و الاتصال و العمل على توافق التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمي لصالح العمل. كل ما سبق يؤدي إلى زيادة الانتاجية.
- الاهتمام بتخطيط لوضع الخطط المناسب للعمل و بمشاركة العمل عند وضع الأهداف و الاهتمام والتعيين والتوجيه و الرقابة و التنسيق لأي عمل من الاعمال و العمل على التوفيق بين الإمكانيات البشرية و المادية و العوامل البيئية بهدف زيادة كمية الانتاج و تحسين نوعه.

[1] مبرك اسمهان، مرجع سبق ذكره، ص ص 71-73.

- الاهتمام بالظروف المحيطة بالعمل سواء طبيعية مثل درجات الحرارة و الرطوبة و شدة الإضاءة و الغازات و الضوضاء و الألوان و النظافة و الخدمات الصحية و يؤدي الاهتمام بالظروف السابقة إلى زيادة الانتاجية نتيجة الإقلال من أعطال العامل و الأقفال من الأمراض المهنية و الحوادث.
- وضع معايير للأداء مختلف الأعمال و أن تكون كمية نوعية و زمنية بناء على الأهداف المحددة فتحديد المعايير بمثابة كثر لإدارة المنظمة إذا يتمكن عن طريقها تقويم الأداء و التفرقة بين المجد و المهل و بالتالي يسعى كل فرد للوصول إلى معايير الأداء المطلوبة. مما ينعكس أثره على الانتاجية بالزيادة.
- الاهتمام بالدراسات و الأبحاث لمعرفة أسباب الأعطال و المشاكل المختلفة التي تؤثر على إنتاجية فريق العمل و محاولة التغلب عليها بهدف زيادة الانتاجية.
- الاهتمام بدراسة العمل و هي دراسة علمية منظمة لتسجيل النتائج و البيانات و المعلومات الخاصة بطرق أداء عمل معين ثم تحسينها و تطبيق أسهل الطرق و أكثرها فاعلية لأداء هذا العمل.
- الاتصال بالجماعات و معاهد البحوث و الهيئات المعنية بالإنتاجية على مستوى الدولة.

و التنسيق معها و تبادل الخيرات بينها و الاستفادة بما توفره كل هيئة في مجال اختصاصها من أبحاث و تقارير تفيد تطوير الانتاجية.

ثانيا: تحسين الانتاجية:

تحسين الانتاجية عملية لابد ان تقوم بيها الادارة بالمؤسسة لتبرهنا مدى تقدمها وتغيرها من وضع الى اخر.

1. عملية و نظام تحسين الانتاجية

إن تحسين الانتاجية هو جهد منظم و مخطط يعبر عن وجود إدارة المؤسسة و مدى تقدمها، فالهدف الأساسي للإدارة الجيدة هو تحسين الانتاجية باستمرار و المحافظة عليها. هذا التعريف لتحسين الانتاجية يمكن أن نطلق على تلك العملية تغيير "إدارة الانتاجية أي أن تحسين الانتاجية يحتاج إلى كل و وظائف الإدارة التي تتمثل فيما يطلق عليه عملية الإدارة من تحديد الأهداف، تخطيط، تنظيم، رقابة، تقييم، اتخاذ القرارات، البحوث و إنتاج العمليات.....الخ.

وتحسين الانتاجية هو كذلك شكل من أشكال " إدارة التغيير" ومن أهم وجبات " إدارة التغيير " التغلب على مقاومة التغيير و الإحداث نتائج إيجابية في مجال تحسين الانتاجية فإنه من المفيد إتباع منطق مدخل النظم.[1]

إن مدخل النظم في تحسين الانتاجية (شأنه في أي استخدام أخر) إنما يركز على أمرين هامين:[2]

[1] علي السلمي مرجع سبق ذكره، ص 92.

[2] محمد توفيق ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 78.

الأول: التأكد على اتخاذ المخرجات (أي النتائج المستهدفة)، كأساس في التخطيط و التوجيه.

الثاني: أهمية التكامل و التنسيق في كل أجزاء النظام الإنتاجي من أجل الوصول إلى النتائج المستهدفة.

2. خصائص و أدوات عملية تحسين الانتاجية.

لتحسين الانتاجية هناك عدة خصائص وادوات لتحسينها كما يلي:

أولا: خصائص عملية تحسين الانتاجية

يجب أن تصب دورة إدارة الانتاجية في مرحلة التحسين و التي تهدف إلى تحقيق مستوى أفل لكلا من الانتاجية الكلية و إنتاجية العناصر.

ويجدر الإشارة إلى عدة خصائص أساسية في عملية التحسين:[1]

1) عملية تحسين الانتاجية عملية دائمة فلا يعني ثبات الانتاجية أو تحقيق الأهداف الموضوعة للإنتاجية التوفيق عن التحسين و التطوير. فلم يعد كافيا أن تحقق المؤسسات المعدلات المرغوبة حيث هناك مؤسسات أخرى تعمل بشكل دائم على تخطي هذه المعدلات، فلا يجب بأي حال من الاحوال أن يكون ذلك في شكل عمل يتم القيام به مرة واحدة.
2) إن عملية تحسين الانتاجية يجب أن لا تكون مجرد طموحات أو نويا بل يجب أن تكون في شكل برامج محددة لها أهدافها و عناصرها الزمنية و المالية و البشرية.
3) من المفضل أن يكون برنامج تحسين الانتاجية شاملا لكافة الأقسام و الوحدات داخل المؤسسة بل يجب إشراك الأطراف الخارجية من عملاء وموردين و جهات حكومية في البرنامج.
4) إن وسائل و أساليب تحسين الانتاجية لا نهائية، فظاهرة التغير في الانتاجية ظاهرة بالغة التعقيد، وترجع إلى العديد من العوامل الفنية و البشرية التي يصعب حصرها.

ثانيا: أدوات تحسين الانتاجية.

لنجاح الإدارة في إدارة برنامج لتحسين الانتاجية يلزم استخدام مجموعتين من الأدوات:[2]

1. **أدوات فنية:** وهي الأدوات المساعدة في تحليل العوامل المؤثرة في الانتاجية، وقياس مستوياتها، وهي تتعامل مع جانب المهارة و القدرة عند الفرد.
2. **أدوات دافعية:** و هي التي تخلف الرغبة لدى الأفراد في تحسين الانتاجية، و حفزهم للإيجاد طرق أفضل للإنتاج. الدافعية تتعامل مع المشاعر و الاتجاهات و الجوانب النفسية للفرد.

[1] محمد توفيق ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 79.
[2] علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 95.

❖ ويتوقف تحسين الانتاجية على تحليل معطيات المحيط الداخلي للمؤسسة، ودراسة الظروف البيئية التي يمكن أن تحول دون إمكانية الاعتماد على تلك الطرق و المدخل، التي تكون كالتالي:[1]

أ. ثبات المخرجات مع تقليل المدخلات.

ب. زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات.

ت. زيادة المخرجات و زيادة المدخلات.

ث. تخفيض المخرجات و تخفيض المدخلات.

ج. زيادة المخرجات مع تخفيض المدخلات.

- رغم تعدد مدخل تحسين الانتاجية إلا أن ذلك يتوقف و بشكل أساسي على هيكل التكاليف و بتركيز شديد على تكلفة عنصر العمالة، فهناك الكثير من المؤسسات مازالت تحتل فيها هذه، لتكلفة قيمة مرتفعة، ما يستدعي تحسين طريقة الأداء و الاهتمام بإنتاجية عنصر العمل.

[1] بوجحيش خديجة، تحسين الانتاجية العمل ودورنا في تحقيق اهداف المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في العلوم التجارية تخصص تسيير واقتصاد المؤسسة، جامعة تيارت، 2007، ص 59.

خلاصة الفصل:

مهما اختلفت الآراء في شكلها حول تحديد مفهوم الانتاجية فإنها من ناحية المضمون متقاربة و متشابهة في أغلب الأطروحات عن النقاش حول عناصر الانتاج و الزمن الذي تستغرقه العملية الانتاجية، و بهذا نستنتج من خلال العرض السابق بأن الانتاجية في علاقة بين كمية الانتاج من جهة و عناصر الانتاج من التي ساهمت في العملية الانتاجية من جهة ثانية.

كما أن أهمية الانتاجية تمكن في كونها مؤشر هام و فعال في تقييم الوحدات، فستنتج مما سبق أنه من الضروري قياس و تحليل الانتاجية و معرفة تطورها في كل مجالات الانتاج و مستوياته، ذلك لأن قياس الانتاجية يوضح لنا مدى الاستفادة من عناصر الانتاج الذي حققه لها العاملون في هذه الوحدة، وبدون القياس لا يمكن معرفة تأثير كل عنصر من عناصر، و لا يمكن المقارنة بدقة بين الأعمال المختلفة. ولمعرفة نوع العلاقة التي تربط التدريب بالإنتاجية قمنا بدراسة حالة في مؤسسة اقتصادية والتي سوف نتطرق إليها في الفصل الموالي.

الفصل الثالث:

علاقة التدريب

بالإنتاجية دراسة حالة

بمؤسسة بوفال

(وحدة المضخات)

بالبرواقية.

مقدمة الفصل:

لمواكبة التطورات الحاصلة في مختلف الميادين العلمية والاقتصادية والتكنولوجية لجأت معظم المؤسسات إلى القيام بعملية المراجعة لسياستها و أهدافها و نشاطاتها المتعلقة بالتدريب في إطار ضمان تطوير، وتنمية الموارد البشرية و كذلك تمكين المتمدرسين من اكتشاف المعارف و المعلومات و الاتجاهات و المهارات التي ستطلبها أعمالهم الجديدة.

كما لجأت المنظمة الى إظهار علاقة تدريب المورد البشري مع الانتاجية من خلال علاقته بأداء العاملين والتميز ومن حيث الجودة وما مدى مساهمته في رفع الانتاجية لتحقيق اهداف المنظمة.

و كنموذج من المؤسسات التي انتهجت هذه السياسة المتعلقة بالتدريب، اخترنا مؤسسة بوفال بالبرواقية لمناقشة التدريب بها.

حيث سنتطرق في فصلنا هذا الى أربعة مباحث كما يلي:

- المبحث الاول: علاقة التدريب بالإنتاجية.
- المبحث الثاني: نبذة حول مؤسسة بوفال بالبرواقية.
- المبحث الثالث: منهجية الدراسة.
- المبحث الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: علاقة التدريب بالإنتاجية:

إن العامل البشري يعتبر عامل اساسي يؤثر على انتاجية المؤسسة مما تحتاجه الى قدرات ومهارات المورد البشري في المؤسسة والذي يعتبر من اهم الوظائف التي لا يمكن الاستغناء عنها في ادارة الموارد البشرية لتحقيق اهداف المؤسسة .

المطلب الأول: علاقة التدريب ومعدات الأداء:

بالرغم من أهمية العوامل الفنية والمادية على أداء الفرد، إلا أن العامل البشري يعتبر من العوامل الأساسية المؤثرة على إنتاجية الفرد والمؤسسة وما يدعم ذلك قول دروكر Peter-Druker تحتاج كل مؤسسة إلى قدرات ومبادرات، وتعاون كل عضو بها، بشكل اكبر من احتياجاتها في ظل أي نظام إنتاجي سابق، فموارد المؤسسة البشرية هي أعظم أصولها، ولكنها الأقل استثمارا، فالتحيز الرئيسي للإنتاجية والكفاءة يكون في الجوانب الاجتماعية والمعنوية أكثر منه من النواحي المالية.[1]

وبالتالي فإن توفير العامل الفني في المؤسسة نوع الآلات، طرق وأساليب العمل...إلخ يؤثر على أداء الأفراد، إلا انه غير كاف من اجل تحسين أدائهم وإنتاجيتهم، حيث لابد من الاهتمام بالعامل البشري وذلك من خلال توفير عاملي القدرة والرغبة في العمل من اجل القيام بالأداء المحدد له.

فإذا كان قصور الفرد في جانب القدرة فانه من بين الوسائل المستعملة في التدريب حيث يتم إكسابه بالمؤهلات العلمية والعملية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة معارفه ومهاراته، مما يؤدي إلى تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته وتحسين جودة منتجات المؤسسة، إلا أن الفكرة الأساسية والعامة هي أن التدريب لا يفيد إذا انعدمت الرغبة في العمل والحوافز لا تفيد إذا انعدمت المقدرة على العمل[2]، أي انه حتى يكون التدريب ناجح في اغلب الحالات، لابد من توفير عامل الرغبة في العمل.

[1] فؤاد القاضي، الفعالية والإنتاجية، الجامعة العمالية، أكاديمية الدراسات المتخصصة، القاهرة، ص12.

[2] بوعريوة الربيع، مرجع سبق ذكره، ص 87.

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية:

لتدريب على الجودة تأثير على الانتاجية كما يلي:

1/ مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام تتفاعل مدخلاته في شكل عمليات وأنشطة من اجل الحصول على مخرجات.[1]

أ. مدخلات إدارة الجودة الشاملة تتمثل في:

- أهداف واستراتيجية المؤسسة (الإدارة).
- الهيكل التنظيمي.
- هيكل الأفراد: الأعداد، الخصائص، المهارات، كفاءة الأداء....الخ.
- طبيعة السوق وهيكل المنافسة.
- الموارد والإمكانيات المادية.

ب. أنشطة إدارة الجودة الشاملة:

- تحديد أهداف الجودة.
- تحديد سياسات الجودة.
- تخطيط الجودة.
- متابعة وتقييم الجودة.
- تأكيد وتحسين الجودة.

ج. مخرجات إدارة الجودة الشاملة:

- أهداف الجودة.
- سياسات الجودة.
- خطط وفرق الجودة.
- معايير ومؤشرات الجودة.

[1] علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الحصول على الايزو 5000، دار غريب، القاهرة، 1995، ص 34.

2– أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تهدف العديد من المؤسسات من تطبيقها لبرنامج الجودة الشاملة إلى تحقيق عديدة منها:[1]

- تحسين كفاءة العمليات بما يحقق:
- تخفيض تكلفة الأداء دون المساس بمستوى جودة الأداء.
- تقليل الوقت المستغرق في الأداء دون المساس بمستوى الجودة.
- تحسين أسلوب تقديم المنتجات والخدمات للمستفيدين.
- تطوير منتجات وخدمات جديدة أفضل وأسرع للوفاء باحتياجات المستفيدين.
- مواكبة حركة التحسين والتطوير في أساليب تقديم المنتجات والخدمات للوصول إلى المستويات العالمية المتعارف عليها.
- التحسين المستمر في كافة مرافق وعمليات ومستويات المؤسسة.
- تأكيد المركز التنافسي للمؤسسة وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق.
- زيادة الفعالية التنظيمية نظرا لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة رئيسية مفادها آن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المؤسسة، لهذا تسعى إلى الاهتمام بالعمل الجماعي، وتحقيق التحسين المستمر بالاتصالات، وإشراك اكبر للعمال في معالجة وحل المشاكل الإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بينهم.
- زيادة حركية ومرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات أي القدرة استثمار الفرص، وتجنب المخاطر.

3– تدريب الجودة وتأثيره على الإنتاجية:

يمثل التدريب ركنا أساسيا وحيويا من وظائف المؤسسات، وبالتالي فهو ضروري لتقريب الفروقات الحالية للعامل والقدرات والمهارات المطلوب توفرها.

أما تدريب الجودة فيشمل كل ما يتعلق بتخطيط الجودة ومراقبتها وتحسينها بالإضافة للمواضيع الأخرى التي تعتبر ضرورية لنجاح الجودة مثل رضا العميل، تكلفة الجودة، التحسين المستمر...الخ.

كما تشتمل على تطوير مهارات جديدة لم تكن تعطى الاهتمام الكامل من قبل وهي تلك المهارات المتعلقة بقيادة المجموعات والتخطيط والإدارة، والوسائل المستخدمة لإرضاء العميل، بالإضافة إلى مهارات حل المشكلات وتحليل العمليات وتبسيطها.[1]

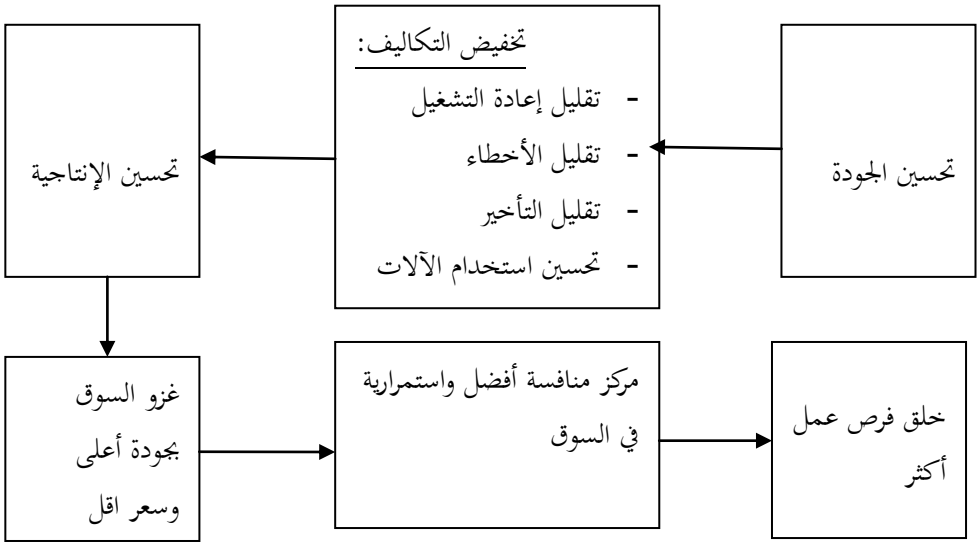
[1] بوعريوة الربيع، مرجع سبق ذكره، ص 89، 90.

فالتدريب وسيلة بالغة الأهمية في تطبيق الجودة الشاملة وتحقيق التطوير المستمر داخل المؤسسة.

كما تعطي الجودة سمعة طيبة للمؤسسة ومنتجاتها في الأسواق، مما يحسن من مركزها التنافسي، ويخفض من التكلفة ويزيد من الإنتاجية.[2]

ويمكن توضيح أهمية الجودة الشاملة بالنسبة للإنتاجية ومتغيرات أخرى من خلال الشكل التالي:[3]

الشكل رقم(1–3): أهمية إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ص299 .

يوضح هذا الشكل أهمية إدارة الجودة الشاملة ، أولا هي تحسين الجودة وثانيا تخفيض التكاليف وتنقسم إلى تقليل إعادة التشغيل وتقليل الأخطاء وتقليل التأخير وثالثا تحسين الإنتاجية ورابعا خلق فرص عمل أكثر وخامسا مركز منافسة أفضل واستمرارية في السوق وسادسا خلق فرص عمل اكثر.

المطلب الثالث: نظام الايزو ISO والإنتاجية:

1– مفهوم الايزو ISO :

اشتقت كلمة الايزو **ISO** ، من الحروف الثلاثة الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس International standardisation organisation، وهي هيئة دولية معنية بإصدار المواصفات،[4] ثم تطورت هذه الهيئة سلسلة الايزو ISO 9000 ،كنموذج للجودة الشاملة سنة 1987.

---

[1] ريتشارد ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير، الرياض، 1999 ، ص 30–31.

[2] فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مكتبة الإشعاع للطباعة، الاسكندرية1997، ص 126.

[3] علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ص 299.

[4] بوعريوة الربيع، مرجع سبق ذكره، ص 93.

وقد صدرت مواصفات ايزو 9000 لتوحيد كل ما يتعلق بنظم الجودة، بحيث تكون هناك منظمات دولية تقوم بمراجعة نظم الجودة في المؤسسات ومنح الشهادة المطلوبة بعد التأكد من مطابقة نظم الجودة مع متطلبات ومواصفات المنظمة الدولية للتقييم.

لهذا فان شهادة الايزو 9000 هي عبارة عن سلسلة من المواصفات والمقاييس المكتوبة التي تحدد العناصر الرئيسية لنظام إدارة الجودة الذي يجب أن تتبناه المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتطابق مع حاجات وتوقعات العملاء.[1]

2– فوائد تطبيق الايزو:

- زيادة الثقة بمنتجات المؤسسة يؤدي حتما إلى رضا العملاء والتقليل من الشكاوى المتعلقة بالجودة.
- يوفر نظام الايزو إمكانية حصول المؤسسات على الميزة التنافسية.
- تحسين صورة المؤسسة، مما يسمح لها بدخول أسواق عالمية جديدة.
- زيادة الكفاءة الداخلية للمؤسسة من خلال توسيع قاعدة الإنتاج وتحسين عمليات التصنيع، وزيادة إنتاجية العاملين وتسليط الضوء على نقاط الضعف في المنتج واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمنع حالات الضعف مستقبلا.
- تقليل التكاليف من خلال تقليل نسب الوحدات المعيبة أي التالفة، ورفع مستوى أداء العاملين بسبب التدريب المستمر والمكثف على الأنشطة المؤثرة على الجودة.
- تحسين عمليات الاتصال الداخلية.

المطلب الرابع: الامتياز والإنتاجية.

1– مفهوم التمييز:

ظهر على قمة التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها مفهوم جامع ومبلور للغاية الأساسية للمؤسسات المعاصرة، ويبرز السمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى ذلك هو مفهوم التمييز، والذي يرتكز على بعدين أساسيين هما:[2]

- غاية الإدارة هي الوصول إلى التميز بمعنى انجاز نتائج غير مسبوقة، تتفوق على كل منافسيها.
- كل الأعمال والقرارات الصادرة من الإدارة تكون صحيحة من المرة الأولى، بمعنى أنها تتصف بالجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجال للخطأ أو الانحراف.

[1] سمير عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، 10011، مكتبة الإشعاع، القاهرة 1999 ، ص137.

[2] بوعريوة الربيع، مرجع سبق ذكره، ص 98.

2- علاقة التميز بالإنتاجية:

إن هدف أي إدارة من التميز هو تحقيق التوازن بين فرص وظروف البيئة الخارجية وبين إمكانيات المؤسسة ومناخها الداخلي، ولا يمكن تحقيق هذه الغاية دون تحسين أداء أفرادها، بحيث أن كل فرد في المؤسسة يؤدي عمله بمستوى عال من الفعالية والكفاءة.[1]

ولعل من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات في تحسين أداء أفرادها هي وسيلة التدريب، وما يبرهن ذلك انه في النموذج الياباني لإدارة التميز Deming يعتبر التعليم والتدريب من المعايير المكونة للمتميز، إذ يتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة، كما أن كل نماذج التميز تركز على القيادة الإدارية الفعالة وأهمية الدور الذي تؤديه، وذلك من خلال تحويل خطط وأهداف المؤسسة وغاياتها إلى واقع ملموس، إلا انه للحصول على هذا النوع من القيادة لابد من تدريب خاص يتم خلاله:

- تزويد القادة المحتملين بالمعارف والاتجاهات اللازمة لمباشرة التأثير القيادي.
- التدريب المهارى: أي صقل المهارات القيادية وإتاحة الفرص للقادة المحتملين أن يباشروا في الواقع تجربة قدراتهم القيادية.

فالتدريب إذا عامل أساسي في تحقيق التميز والذي يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق أهداف عديدة منها:

- تحقيق مبدأ الكفاءة، أي تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية.
- تحسين إنتاجية المؤسسة وذلك نتيجة عوامل عديدة لتحسين جودة المؤسسة، زيادة الطلب على منتجات المؤسسة وانخفاض التكاليف، وزيادة الإيرادات والأرباح.

المبحث الثاني: نبذة حول مؤسسة بوفال.

واجهت الجزائر بعد الاستقلال مشاكل كثيرة في تحقيق التنمية والنهوض بمختلف قطاعاتها، نظرا لما خلفه الاستعمار من اثار سلبية على منشاتها وهياكلها، مما نتج عنها صعوبة في التسيير، لهذا لجأت الدولة الى البحث عن السبل المناسبة للخروج من ازمتها، وكان انتهاجها لنظام الاشتراكي في تسيير مختلف هياكلها احد هذه السبل، حيث كان يهدف هذا النظام الى انشاء مناطق صناعية جديدة والتي استفادة منها كل ولايات الوطن، بما فيها ولاية المدية، حيث تقرر انشاء منطقة صناعية بها وهذا ببلدة البرواقية سنة 1969، ومن بين المنشأة التي ظهرت في هذه المنطقة المؤسسة العمومية الاقتصادية بوفال، شركة ذات اسهم spa.

[1] بوعريوة الربيع، مرجع سبق ذكره، ص 101.

المطلب الأول: تعريف عام لمؤسسة "بوفال".

تعتبر مؤسسة بوفال من المؤسسات العريقة في الاقتصاد الجزائري، وهي لا تأخذ أهميتها من ذلك فحسب، وإنما ترجع أهميتها للنتائج الجيدة التي حققتها طوال فترة نشاطها رغم الفترة الحرجة التي مرت بها خلال فترة التسعينات من القرن العشرين.

اولا: التطور التاريخي للمؤسسة بوفال:

برأس مال اجتماعي يقدر بـ 2.155.063.000,00 DA دينار جزائري، دخلت في الاقتصاد الجزائري شركة ذات أسهم لإنتاج المضخات والصمامات بوفال ،عقب التحول القانوني الذي عرفته المؤسسة الوطنية لإنتاج عتاد الري ENPMH سنة 1997م، والتي تم إنشاءها بموجب المرسوم رقم 07/83 المؤرخ في 01 جانفي 1983م، والذي نصَّ على إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للآلات الميكانيكية SONACOME، التي تمَّ إنشاءها بموجب الأمر 150/67 المؤرخ في 09 أوت 1967م، والتي كانت تضمَّ مركب المضخات والصمامات بالبرواقية ولاية المدية الذي بدأ إنجازه في 16 نوفمبر 1971م، وتم تدشينه من طرف الرئيس الجزائري الراحل " هواري بومدين" في 29 أبريل 1976م، فمؤسسة sonacome كانت امتداداً لمؤسسةSIMIA للعتاد الفلاحي، والتي أنشأت سنة 1937م في فترة الاستعمار الفرنسي للجزائر.

وتتمثل المهمة الأساسية لمؤسسة بوفال في إجراء البحوث والتنمية، ثم إنتاج وتسويق معدات الري بما فيها المركبات واللواحق، ومقرها الاجتماعي واقع بالمنطقة الصناعية بالرويبة ولاية الجزائر العاصمة، كما أنها تتكون من أربعة وحدات إنتاجية بالبرواقية ولاية المدية:[1]

- وحدة الصمامات.
- وحدة المسبك.
- وحدة الصيانة.
- وحدة المضخات.

[1]معلومات من المؤسسة(وحدة المضخات).

ثانيا: تعريف مؤسسة بوفال:

"بوفال" هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات اسهم رأسماليها يقدر ب 3600 مليار سنتيم متخصصة في انتاج عتاد الري.

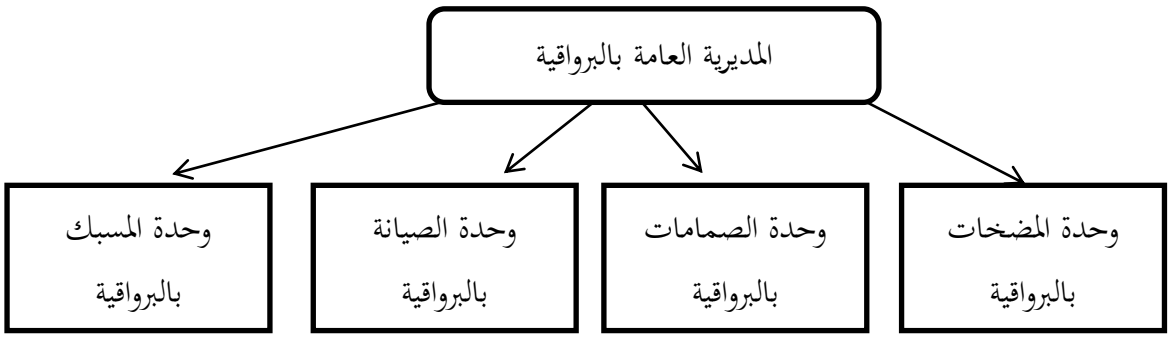
تقع في المنطقة الصناعية بالبرواقية جنوب ولاية المدية، تقوم هذه الاخيرة بعدة انشطة في مجال الري والمحروقات حيث تقوم بإنتاج المضخات والصمامات بمختلف انواعها واشكالها، ومن خلال منتجاتها المتنوعة استجابة لمتطلبات السوق، تُعد مؤسسة "بوفال" اليوم من الصنَّاع الأوائل في هذا المجال على مستوى المغرب العربي، ذلك أن مؤسسة "بوفال" تصمم وتنتج مضخات أفقية أحادية الخلايا، ومضخات أفقية متعددة الخلايا ومضخات غاطسة، ومضخات عمودية، ومضخات معبئة بالمياه، ومحاور للماء الساخن، ومضخات خاصة بالمحروقات، ومضخات هوائية تعمل على الطاقة الناتجة عن الرياح.

أما ضمن سلسلة الصمامات التي تصنعها نجد عدة تشكيلات من الصمامات المائية والبترولية، والحنفيات، و المحاجب الأوتوماتيكية، وأصمة عدم الرجوع، وأصمة المصفاة، ومفاصل التمديد والتفكيك، وصنابير وأعمدة الحرائق، وعتاد الطرقات، وقطع خاصة أخرى، وتجدر الإشارة إلى أن منتجات مؤسسة بوفال المصنعة أساسا طبقا لترخيص أوربي (إيطالي وألماني)، لتغطي احتياجات ثلاثة قطاعات كبرى هي: الفلاحة، والري، وقطاع المحروقات.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال:

يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة " بوفال" توزيع الصلاحيات والمسؤوليات والتدفق المعلوماتي بإضافة الى الطريقة التي يتم بها التدرج في المسؤوليات، والذي يعتبر من النوع الهرمي الذي تختلف فيه المسؤوليات حسب المناصب وهذا ما يساعد على تسهيل الاتصال عبر مختلف مستويات الهيكل التنظيمي.[1]

الشكل رقم(2–3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال.



المصدر: عمالة الموارد البشرية بوحدة المضخات.

[1] عمالة الموارد البشرية بوحدة المضخات.

تتكون مؤسسة بوفال من اربعة وحدات تقوم كل وحدة بإنتاج وتوزيع ما تنتجه ماعدا وحدة الصيانة والتي تعد وحدة خدماتية، كما ان وحدتها مستقلة في الانتاج والتسيير وذلك حسب نوع نشاط كل وحدة، بالإضافة الى وجود مديرية عامة تتحكم في هذه الوحدات والمتواجدة بالجزائر العاصمة ويمكننا تلخيص هذه المديريات ووحدات المؤسسة ومهامها فيما يلي:[1]

1. **المديرية العامة بالبرواقية:** تتواجد المديرية العامة لمؤسسة " بوفال" بالبرواقية، وهي تتحكم في جميع وحدات المؤسسة والمراقبة عليها واتخاذ القرارات الخاصة بهذه الوحدات، سواء كانت قرارات في صالحها او قرارات ضدها، في حالة سوء التسيير او المشاكل التي تنجم عنها ،كما ان مهمتها الرئيسية تكمن في التسيير العام للمؤسسة.

2. وحدة المضخات بالبرواقية UGP: تعتبر هذه الوحدة أكبر وأهم الوحدات الإنتاجية لمؤسسة **بوفال،** حيث تمثل منتجاتها نسبة 60 % من إجمالي رقم أعمال المؤسسة، بتشكيلتها الإنتاجية المكونة من مضخات المياه بأنواعها المختلفة (أفقية، عمودية، غاطسة، أحادية ومتعددة الخلايا) والمضخات البترولية، فهي بذلك تنتج ما لا يقل عن 30.000 ألف مضخة سنوياً، بحوالي 574200 ساعة عمل سنوياً.

3. وحدة الصمامات بالبرواقيةUVB: تلبي هذه الوحدة الإنتاجية احتياجات قطاع الري والصناعة الكيمائية، ومصانع تكرير البترول، فهي تنتج ما لا يقل عن 90.000 ألف صمام سنوياً بمختلف أنواعه وأحجامه، بالإضافة إلى 35.000 قطعة للاستعمالات المختلفة (الري والمحروقات)، كما تنتج حنفيات الصمام الخاصة بالري والمحروقات، والعتاد الخاص بمقاومة الحرائق، ومجموعة من الملاحق الخاصة بالأنابيب، وكل ذلك بقدرة إنتاجية تقدر بـ 1.138.000 ساعة عمل سنوياً.

4. **وحدة الصيانة بالبرواقية BMU**: تبلغ قدرتها الحقيقية 110.000 ساعة عمل سنوياً، تتخصص في صناعة قطع الغيار و الأدوات وإعادة توشيع المحركات الكهربائية، وتجديد تجهيزات المسابك والتجهيزات الميكانيكية ومختلف صناعات المراحل، وبذلك توفر وحدة الصيانة لعملاء المؤسسة في مختلف أنحاء الوطن، خدمات ما بعد البيع التي تمثل سياسة تسويقية ناجحة لمنتجات المؤسسة حتى بعد بيعها.

5. **وحدة المسبك بالبرواقيةUFB**: تقدر القدرة الإنتاجية لوحدة المسبك بالبرواقية بـ 6.000 طن سنوياً، تلبي من خلالها احتياجات السوق الوطني من أغطية مجاري المياه المختلفة، والعتاد الموجه لتهيئة الطرقات، كما أنها

[1] معلومات من المؤسسة، عمالة الموارد البشرية بوحدة المضخات بالبرواقية.

تلبي احتياجات الوحدات الإنتاجية للمؤسسة، بإنتاجها لبعض القطع الخاصة التي تدخل في صناعة المضخات والصمامات.

المطلب الثاني: عرض عام لوحدة المضخات بالبرواقيةUPG:

تعتبر وحدة المضخات بالبرواقية من أهم الوحدات الإنتاجية لمؤسسة "بوفال"، فالمبيعات التي تحققها منتجات هذه الوحدة تمثل 60% من رقم الأعمال الذي تحققه الوحدات الإنتاجية الأخرى للمؤسسة مجتمعة، لهذا ستتم دراسة الحالة التي تدعم جهود هذا البحث في هذه الوحدة الإنتاجية، وعليه لابد من تعريفها وتوضيح المستويات التنظيمية لهذه الوحدة الإنتاجية، وهذا ما سنبينه في ما يلي:

أولاً: التعريف بوحدة المضخات بالبرواقية:

وحدة المضخات تعتبر من اهم الوحدات الموجودة في مؤسسة بوفال حيث تحتوي على قدرة انتاجية تقدر ب 30000 مضخة سنويا، ويبلغ رقم اعمالها ب 467749000 دج وهي مختصة في صناعة:[1]

1- مضخات افقية وعمودية.

2- مضخات متعددة الخلايا.

3- مضخات احادية الخلايا.

4- مضخات غاطسة.

كما ان وحدة المضخات هي الوحدة التي تحقق اكبر ربح في المؤسسة الاقتصادية "بوفال" ولها اكبر وكلاء معتمدين على مستوى القطر الوطني، كما تضم هذه الوحدة حوالي 167 عاملا مقسمين حسب الهرم الإداري كالتالي:

- إطارات السامين.
- اطارات.
- رؤساء المصالح.
- عمال عاديون.

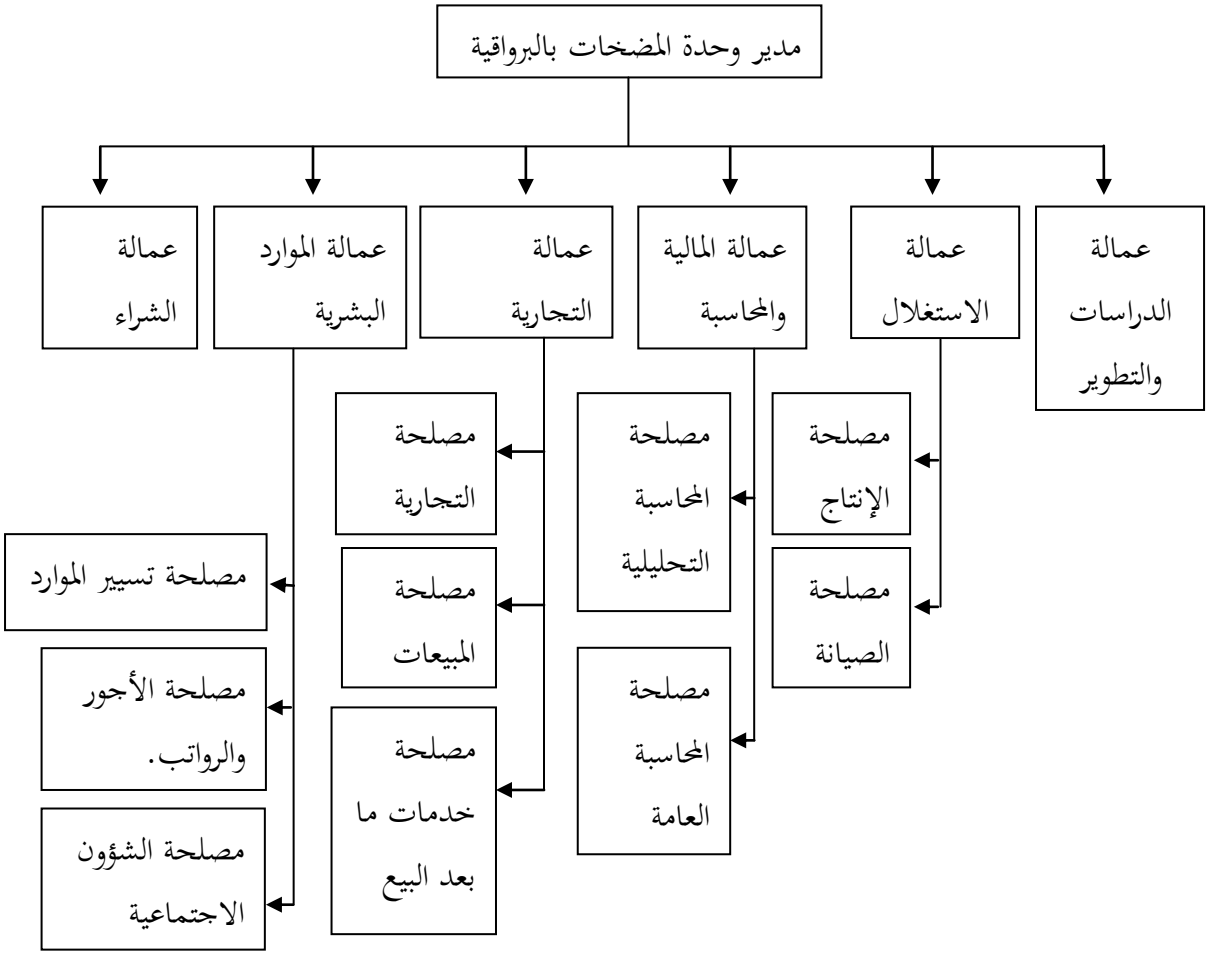
يتمثل نشاط الوحدة في النشاط الصناعي بالدرجة الأولى والتجارية بالدرجة الثانية حيث تضم هذه الوحدة ورشتين هما ورشة التصنيع و ورشة التركيب، وبعد مرور المادة الاولية على الورشتين التاليتين نحص على منتوج تام الصنع ثم توجه هذه المنتوجات (مضخات) الى المخازن بغرض البيع.

[1] معلومات من المؤسسة، عمالة الموارد البشرية وحدة المضخات بالبرواقية.

ثانياً: الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية:

يظهر الهيكل التنظيمي مراكز السلطة في وحدة المضخات بالبرواقية، ويحدد المسؤوليات المترتبة عنها وفق المستويات التنظيمية، حيث تعتمد الوحدة على التوزيع العمودي للسلطة، فكلما نزلنا إلى مستوى تنظيمي أقل أصبح تابعاً للمستوى التنظيمي الأعلى منه، من حيث سلطة القرارات وتلقي الأوامر، والشكل التالي يصف الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية:[1]

الشكل رقم (3–3): الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية.



المصدر: عمالة الموارد البشرية وحدة المضخات.

نلاحظ من الشكل أعلاه، أن لوحدة المضخات بالبرواقية نوعين من السلطة، الأولى استشارية تعطيها لمستشارها القانوني، والمسؤول عن الوقاية والأمن بالوحدة، والأمانة العامة للوحدة، والثانية رسمية تمتد من مدير الوحدة إلى مدراء الإدارات ورؤساء المصالح، وهذا الشكل النموذجي من الهياكل التنظيمية يتميز بالدقة في توزيع الصلاحيات

[1] عمالة الموارد البشرية، وحدة المضخات بالبرواقية.

الوظيفية، وتحديد المسؤوليات المترتبة عن ذلك، وهو الأمر الذي يجسده الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية.

ثالثاً: تحليل الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية.

يبين الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية عدة عمالات منهما كما يلي:[1]

- **مدير وحدة المضخات بالبرواقية:** هو المسؤول المباشر عن الوحدة، حيث يقع على عاتقه القيام بالمهام التالية:
  - قيادة وتوجيه مدراء الإدارات الوظيفية بالوحدة.
  - المشاركة في وضع الأهداف القصير والطويلة للوحدة، والعمل على تنفيذها.
  - توقيع الوثائق المتعلقة بالوحدة كالشيكات وعقود العمل.
  - ترأس الاجتماعات على مستوى الوحدة، وحضور اجتماعات مجلس إدارة المؤسسة.
- **عمالة الاستغلال:** تضم هذه الإدارة العمالة المنتجة في الوحدة، بحيث تختص بإنتاج كمية الأصناف التي تم إدراجها في برامج وخطط الإنتاج في آجالها المحددة، وتنبثق عنها المصالح التالية:
  - **مصلحة الإنتاج:** تعمل على تسير العملية الإنتاجية في الوحدة.
  - **مصلحة الصيانة:** تهتم بصيانة تجهيزات الإنتاج وتغيير كل قطع الغيار الضرورية.
- **عمالة الشراء:** يقع على عاتقها اختيار مصادر التموين، وتلبية الاحتياجات من المواد الأولية بالكميات والنوعيات اللازمة، وفي الوقت المناسب.
- **عمالة المحاسبة والمالية:** تعتبر هذه الإدارة من أهم الإدارات في الوحدة، حيث تتابع كل النشاطات التي تقوم بها الوحدة، وهي تحتوي على مصلحتين رئيسيتين هما:

أ. **مصلحة المحاسبة العامة:** يتم في هذه المصلحة تسجيل العمليات التي تقوم بها الوحدة من شراء وبيع وإنتاج، في الدفاتر المحاسبية للوحدة، كما أنها ملزمة بتسوية العمليات الجبائية للوحدة مع إدارة الضرائب، وتسيير خزينة الوحدة، وتشرف على عمليات الجرد في نهاية كل دورة استغلال، بالإضافة إلي قيامها بإعداد الميزانية الختامية للوحدة.

ب. **مصلحة المحاسبة التحليلية:** تقوم هذه المصلحة بتجميع المعلومات من كل المصالح التابعة للوحدة من أجل تحميل التكاليف، وحساب سعر التكلفة لكل المنتجات، والحصول على نتائج دورة الاستغلال، وتسيير

[1] مقابلة مع السيد محمد كروبي، مدير إدارة الموارد البشرية بوحدة المضخات ، يوم 2019/04/23 على الساعة العاشرة صباحاً.

مخزونات الوحدة من مواد أولية ومنتجات، بالإضافة إلى تحليل وتسجيل الانحرافات بين ما حقق وما كان مسطراً من أهداف إنتاجية.

- **عمالة الموارد البشرية:** تعمل هذه الإدارة على تحديد احتياجات الوحدة من الموارد البشرية بالعداد والكفاءات المطلوبة، وذلك بناءً على برنامج الإنتاج المحدد سابقاً، وتتكون من ثلاثة مصالح هي:[1]

أ) **مصلحة تسيير الموارد البشرية:** يقع على عاتقها تنفيذ قرارات التوظيف، والإشراف على مداومة العاملين بتسجيل الحضور والغياب، وكشف أي مشكل يحدث في الوحدة والعمل على حله.

ب) **مصلحة الأجور:** مهمتها الأساسية إعداد الأجور والمرتبات الخاصة بالعاملين في الوحدة، حسب ساعات العمل والمداومات المسجلة لكل شهر، آخذة بعين الاعتبار المكافآت والحوافز الممنوحة، وحتى العقوبات التي تستوجب خصماً معيناً من الراتب الشهري للفرد.

ت) **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** تشرف هذه المصلحة على المنشآت الاجتماعية والثقافية والصحية والرياضية في الوحدة، كما أنها تحضر الملفات الخاصة بالضمان الاجتماعي وملفات التقاعد، وتتلقى الطلبات المتعلقة بالمناسبات الخاصة كالزواج والوفاة، التي يستحق عليها الفرد مبالغ معينة.

- **عمالة الدراسات والتطوير:** تتم في هذه الإدارة كل الدراسات والبحوث التي تحدد نمط الإنتاج في الوحدة، فهي تضع المخططات الخاصة بالمضخات المراد إنتاجها بكل تفاصيلها، وتضع مقاييس و أبعاد القطع الخاصة بالمضخات، التي ترسل فيما بعد إلى إدارة الاستغلال لتقوم بتنفيذها، كما تشرف على كل أنواع المضخات التي تنتجها الوحدة وفق تراخيص الإنتاج الأجنبية، وتعمل على إجراء التعديلات التي يطلبها العملاء، هذا إلى جانب مراقبتها لجودة المضخات المنتجة.

- **عمالة التجارية:**

لها دور كبير في تحديد السياسات الإنتاجية للوحدة، فهي تقوم بالدراسات والأبحاث التسويقية التي تحدد الأهداف الإنتاجية للوحدة، وفيها يتم تقدير حجم المبيعات السنوية للوحدة، وتتفرع عنها ثلاثة مصالح هي:

أ– **مصلحة خدمات ما بعد البيع:** تقدم هذه المصلحة خدماتها لعملاء الوحدة، كتصليح وتغيير المضخات التي فيها عطل خلال مدة الضمان، أو حتى التي تقع خارج مدة الضمان، حرصاً منها على إرضاء عملاء الوحدة، وتقدم معلومات عن النقائص في المنتجات الوحدة لإدارة الدراسات والتطوير، لكي تستغلها في تحسين جودة منتجات الوحدة.

[1] مقابلة مع السيد أمحمد كربوبي، رئيس عمالة الموارد البشرية بوحدة المضخات ، يوم 2019/04/23 على الساعة العاشرة صباحاً.

ب– **مصلحة التجارية:** تهتم هذه المصلحة بمتابعة التطورات التي تحدث في مبيعات الوحدة، والتي تعتمد عليها في إعداد الميزانية التقديرية لمبيعات السنة القادمة، وتدرس اقتراحات العملاء من ناحية نوعية المنتج المطلوب، ومقارنة منتج الوحدة مع المنتجات المنافسة له، لمعرفة الوضعية التنافسية لمنتجات الوحدة في السوق.

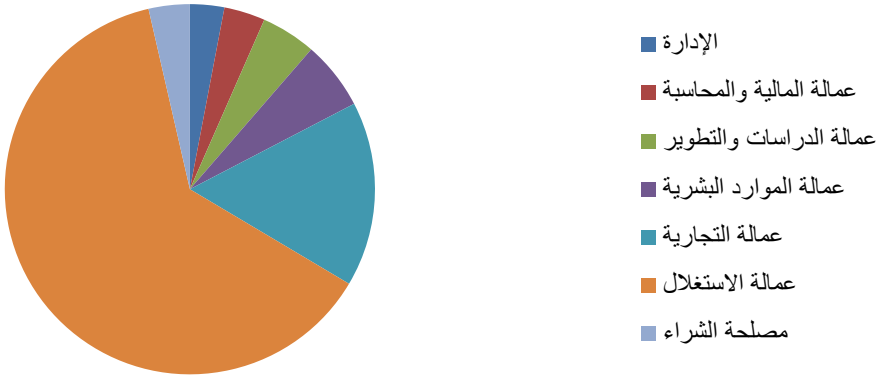
ت– **مصلحة المبيعات:** لهذه المصلحة دور هام في تصريف منتجات الوحدة، فهي تشرف على عمليات البيع المباشر وتتلقى الطلبيات من عملاء الوحدة، كما تبرم عقود البيع مع الموزعين المعتمدين.

رابعا: توزيع الموارد البشرية حسب المستويات التنظيمية.

تُوظف وحدة المضخات بالبرواقية 167 عامل، وهم يتوزعون حسب المستويات التنظيمية بالوحدة كما يلي:[1]

- الإدارة: 05 عمال.
- عمالة المالية والمحاسبة: 06عامل.
- عمالة الدراسات والتطوير: 08 عامل.
- عمالة الموارد البشرية: 10 عامل.
- عمالة التجارية: 27 عامل.
- عمالة الاستغلال: 105 عامل.
- مصلحة الشراء: 06 عامل.

الشكل رقم (4–3): توزيع الموارد البشرية حسب المستويات التنظيمية بوحدة المضخات



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معلومات المقدمة من طرف الوحدة.

[1] مقابلة مع السيد امحمد كروبي ، مدير عمالة الموارد البشرية بوحدة المضخات ، يوم 2019/04/23 على الساعة العاشرة صباحاً.

ويتضح من الشكل السابق بأن توزيع العاملين في الوحدة على أهم المراكز المكونة للهيكل التنظيمي، وبما أن نشاط الوحدة ذو طابع صناعي فإن أكبر عدد العاملين يتركز في عمالة الاستغلال 105 عامل، التي تشرف على عملية الإنتاجية في الوحدة. كما تقوم الوحدة بعملية إيصال وبيع وتركيب منتجاتها للمستهلكين و الوكلاء المعتمدين، فهي توظف عدداً لا بأس به في عمالة التجارية 27 عامل.

المطلب الثالث :معطيات حول التدريب في مؤسسة بوفال.

يعتبر التدريب عامل الترقية الاجتماعية و المهنية للعمل لضمان التطوير في المؤسسة.

و نظرا للأهمية المتزايدة للتدريب استوجب إعطاء الأولوية لهذه الوظيفة داخل المؤسسة حيث خصص لها نسبة 1% من مجموع رقم الأعمال.

لهذا تسعى المؤسسة لتحقيق ما يلي:

- زيادة معدل ميزانية التدريب من الأجور (مصاريف المستخدمين).
- تخصيص 70% من ميزانية التدريب للعمال الغير مؤطرين.
- الزيادة بـ 3/1 تقريبا للساعات المقررة للتدريب.
- العمل على تحقيق معدل حركة داخلية تقدر بـ10% (ترقية، تحويل....).
- انجاز مخططات المتابعة للإطارات العليا.

أولا: أهمية و أهداف التدريب في المؤسسة.

تولي مؤسسة بوفال اهتماما كبيرة بالتدريب مما له من اهمية لها ومن اهداف تسعى للوصول اليها.

1) اهمية التدريب بالمؤسسة:

يعتبر التدريب من الاستثمارات ذات الأولوية لمؤسسة بوفال، إذ أنه يمثل الوسيلة المميزة لتلبية حاجياتها من عمال مؤهلين ذوي كفاءة ، تطوير مواردها البشرية و الرفع من مستوى أدائهم و مواكبة التطور التكنولوجي و لضمان تطوير مردوديتها و الترقية الداخلية لعمالها تعمل المؤسسة على ما يلي:[1]

- ضمان العمليات التدريبية لتطوير مستمر لمؤهلات العمال و ذلك تبعا لمتطلبات مخطط تطوير المؤسسة.
- تحقيق عمليات موجهة لضمان تأقلم المترشحين الجدد لمناصب داخل المؤسسة و عليه فإن المؤسسة تولي اهتماما بالغا للتدريب باعتباره عاملا أساسيا من عوامل التطور و التنمية الاقتصادية لا سيما و أنه يمكن من حل و تجنب بعض المشاكل المتعلقة بالتنظيم و التسيير و حتى تقنيات العمل.

[1] مقابلة مع السيد محمد كروبي، مدير عمالة الموارد البشرية بوحدة المضخات ، يوم 2019/05/12 على الساعة الثالثة مساءا.

2) أهداف التدريب للمؤسسة:

حددت وحدة المضخات لمؤسسة بوفال مجموعة من الأهداف لعملية التدريب و التي يمكن ابرازها فيما يلي :

أ– تطور الكفاءات و المهارات الفردية و ضمان التطور المهني للعمال و مردودية العمل.

ب– تدريب مستمر للمستخدمين بغية تزويدهم بمعارف نظرية و تطبيقية تساعدهم على الحصول على الترقيات بالمؤسسة.

ت– الاستجابة لمتطلبات المناصب داخل المؤسسة.

ث– اكساب العمال المعارف الضرورية بهدف شغل منصب عمل أعلى.

ج– اكساب المستخدم التقنيات الضرورية للتحكم أكثر في المهام المسندة إليها لمسايرة التطور التكنولوجي.

ح–تطوير الانتاج و زيادة المردودية الانتاجية.

ثانيا: مبادئ التدريب في مؤسسة بوفال و أنواعه:

ولمؤسسة بوفال مبادئ لعملية التدريب بالمؤسسة وتعتمد على انواع مختلفة للتدريب كما يلي:

1) مبادئ التدريب في المؤسسة : [1]

حسب الاتفاقية الجماعية للمؤسسة جاء ما يلي:

أ– اختيار التدريب يجب يكون متماشيا مع الشعبة التي درسها المتدرب.

و قد يكون حسب احتياجات المؤسسة لتدارك منصب شاغر تابع لشعبة أخرى.

ب– اختيار الندوات و تربصات التدريب و الاتفاق من صلاحيات المؤسسة التي يجب أن تسهر على التوزيع العادل لعمليات التدريب بعد المشاورة مع لجنة المشاركة.

ت– النفقات المقررة للتدريب بما فيها الندوات للمستخدمين تعوض كاملة من طرف المستفيدين في حالة التخلي عن التدريب.

ث– المؤسسة التي يمكنها ترشيح عمال مؤهلين ذوي خبرات و كفاءات حالية للمساهمة الفعالة في عمليات التدريب و الاتقان التي تنظمها.

[1] مقابلة مع السيد امحمد كروبي، مدير عمالة الموارد البشرية بوحدة المضخات، يوم 2019/05/12، على الساعة الثالثة مساءا.

ج– عقد وفاء لمدة سنة يعقد لصالح العمال الذين تحصلوا على تدريب مدته أقل من 03 أشهر ، حيث تصرف المؤسسة حوالي 20.000 دج كمصاريف الندوات خلال سنة عقد وفاء لمدة سنتين يعقد لصالح العمال الذين تحصلوا على الأقل من دورتين في التدريب و الذي مدته أكثر من 03 أشهر.

ح– الغيابات الغير مبررة طوال مدة التدريب يعاقب عليها للإجراءات المقررة في النظام الداخلي للمؤسسة.

خ– انقطاع فترة الوفاء مهما كان السبب ينجر عنه التعويض الكامل للرواتب أو شبه الرواتب المستفيدين الممنوحة خلال فترة التدريب.

د– الانقطاع و التوقف عن التدريب مهما كان السبب إلا في حالة طارئة تصادق عليها المؤسسة و الجهاز المكون من يؤدي إلى تعويض كامل للرواتب أو شبه الرواتب التي تحصل عليها المستفيدين ، كذلك التكاليف التي صرفت في عملية التدريب و في هذه الحالة يتم انهاء العقد الذي يربط العامل بالمؤسسة و إعادة ادماج المستخدم في المنصب الذي كان شغله قبل التدريب.

ذ– بدون سبب بيداغوجي طارئ لا يمكن توقيف أي عملية تدريبية للمؤسسة.

ر– بموافقة المؤسسة العامل الذي يسجل نفسه في عملية تدريبية يمكنه الاستفادة من ملاءمة في وقت عمله، لكي يلتحق بالتدريب و يستفيد كذلك من عطله خاصة مع المحافظة على منصب عمله.

ز– في حالة الفشل أو نتائج غير كافية أو غير مرضية، العامل الذي التحق بالتدريب لشغل منصب أعلى يعاد ادماجه في منصب عمله الأصلي.

س– كل رفض غير مبرر للالتحاق بالتدريب يعاقب عليه حسب النظام الداخلي للمؤسسة و هذا ما يدل على الزامية التدريب.

ش– التكاليف التي يتحملها المتدرب في مجال الإطعام و الإيواء في حالة عجز أو قصور هيكل الاستقبال تعوض من طرف المؤسسة.

ص– صورة من مذكرة أو ملف نهاية التدريب يجب تسليمها لمصلحة التدريب بالمؤسسة.

2) أنواع التدريب في المؤسسة :

تنظم المؤسسة مجموعة من العمليات التدريبية و هي كالآتي:[1]

[1] مقابلة مع السيد امحمد كروبي، مدير عمالة الموارد البشرية بوحدة المضخات ، يوم 2019/05/12 على الساعة الثالثة مساءا.

- ✓ **التدريب في المؤسسة:** هو عملية تهدف إلى حصول العامل على الكفاءة المطلوبة للتحكم في المنصب، هذه العمليات تستهدف أساسا: [1]

  أ) تدارك منصب شاغر نتيجة تقاعد مفاجئ.

  ب) تدارك منصب نتيجة خلق وظائف جديدة.

مدة التدريب في المقر محصورة ما بين شهر و تسعة أشهر و ذلك حسب تعقد المهام المرتبطة بالمنصب، و يجب أن تكون كل العمليات مبرمجة الزاما.

- ✓ **التدريب خارج المؤسسة:** خوفا من عدم القدرة على برمجة عمليات تدريبية على أساس التشخيص المناسب لكل وظيفة في المؤسسة و توجيه الهياكل المركزية بينت المؤسسة التدريب خارجها تبعا لما يلي:

أ. طلبات الوحدات المركزية.

ب. الميادين التي تفيد و تهم وظائف المؤسسة و التي نجد فيها:

- عجز في المستخدمين المؤهلين.
- نقص مهارات المستخدمين في مجال النظافة و الأمن.

ت. عمليات التدريب و الاتفاق في المجالات الاستراتيجية للمؤسسة.

- تسيير الإنتاج.
- التسيير المالي للمؤسسة.
- المراقبة الداخلية.

يتم التدريب خارج المؤسسة في مؤسسات خاصة حيث تقوم المؤسسة بتحمل كل التكاليف المتفق عليها.

- ✓ **التمهين** : هو نوع من التدريب المهني الذي يهدف إلى اكساب الأفراد مؤهلات أثناء العمل تسمح له بممارسة عمله و يتم ذلك بتطبيق مختلف العمليات المرتبطة بممارسة العمل و ينتمي هذا التطبيق بحصول الفرد على تدريب نظري و تكنولوجي المتواجد في مراكز التدريب.
- ✓ **الرسكلة** : ترمي هذه العملية إلى السماح لكل عامل بشغل عمل مخالف للمنصب الذي كان يشغله بنفس المؤهلات و يتوجه هذا النوع من التدريب لعمال المؤسسة الذين دخلوا في دورات تدريبية لاكتساب معارف جديدة لمسايرة التطورات الخاصة بالمناصب التي يشغلونها مع العلم أنه في السنوات القليلة الماضية أصبحت عملية الرسكلة قليلة الوقوع.

[1] مقابلة مع السيد امحمد كروبي، مدير عمالة الموارد البشرية بوحدة المضخات، يوم 2019/05/12، على الساعة الثالثة مساءا.

✓ **الندوات** : تعتبر الندوات وسيلة فعالة تساعد على تطوير قدرة المتدربين على استعمال أساليب البحث العلمي، حيث تعتمد عليها مؤسسة بوفال و هي تهدف من خلالها إلى تزويد عمالها بمختلف التطورات الحاصلة في ميدان النشاط المؤسسة ، و تنشط هذه الندوات متخصصون في الكثير من المجالات كأداة الموارد البشرية ، استراتيجيات و تقنيات و حلول الأمن الصناعي و التي تقوم بها في مراكز و مؤسسات وطنية.[1]

المطلب الرابع: أساليب وعمليات التدريب بالمؤسسة.

تعتمد مؤسسة بوفال في عملية التدريب على العديد من الاساليب وتقوم بتنظيم مراحل عملية التدريب عن طريق عدة خطوات.

اولا: اساليب التدريب بالمؤسسة.

لغرض تلبية احتياجاتها من العمال المؤهلين انتهجت مؤسسة بوفال سياسة طموحة في مجال التدريب لذلك سعت إلى اقتناء الوسائل الملائمة في شق الاختصاصات.

و تنقسم أساليب التدريب بالمؤسسة إلى 4 أقسام:

- ❖ وسائل مادية.
- ❖ وسائل مالية.
- ❖ وسائل بشرية.
- ❖ وسائل قانونية.

1. **وسائل مادية:** و تتمثل في مختلف المدارس و المراكز التدريبية و التي تتعاقد معها المؤسسة و من أهم المدارس التي تتعامل معها المؤسسة ما يلي:
   - الخاصة لتدريب عمالها في مجالات متعددة و نذكر منها:

– المعهد الوطني لإتقان المؤسسات و التطوير ببومرداس INPED .
– المعهد الوطني للنظافة و الأمن بالسحاولة INHS
– المعهد المالي للتسيير و التخطيط ببرج الكيفان ISGP
– المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

1. **المؤسسات المالية:**

[1] مقابلة مع السيد محمد كروبي، مدير عمالة الموارد البشرية بوحدة المضخات، يوم 2019/05/12، على الساعة الثالثة مساءا.

إن مؤسسة بوفال تعطي أهمية لعملية التدريب و يتضح ذلك جليا في الأموال التي تنفقها للقيام بهذه العملية على أحسن وجه، حيث نجد أن النفقات المالية التي سجلت خلال سنة 2018 قدرت بـ 6.946.000 دج و التي تمثل نفقات بيداغوجية للعمليات التدريبية المحققة.[1]

2. الوسائل البشرية:

تتمثل الوسائل البشرية في المدربين الذين يعينون للقيام بتدريب الافراد لشغل مناصب العمل في المؤسسة، و نظرا للأهمية التي تحتلها عملية التدريب بالمؤسسة يكلف بها مدربين ذوي مهارات و معارف تؤهلهم للقيام بعملية التدريب.

و بما أن المؤسسة تنتهج التدريب في المقر فإنها تختار و ترشح العمال ذوي الخبرة و الأقدمية للإشراف على تدريب العمال الجدد.

3. الوسائل القانونية:

إضافة إلى الوسائل السابقة المذكورة نجد الوسائل القانونية و التي تتمثل في مجمل المناشير و المذكرات التطبيقية التي بموجبها يتم تنظيم و تنفيذ مختلف عمليات التدريب، فهذه الوسائل بمثابة التنظيم القانوني المعمول به داخل المؤسسة و هو ناتج عن تطبيق نصوص قانونية و تنظيمية (تشريعات العمل ، مخطط التدريب، الاتفاقية الجماعية للمؤسسة).

ثانيا: تنظيم عملية التدريب بالمؤسسة "بوفال".

يتم تنظيم التدريب بالمؤسسة عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية وتنفيذ وتقيم للعملية التدريبية كما يلي:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية:[2]

إن نظام تحديد الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة يمكن من تقييم وتحليل الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة بناءا على ما يلي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق وثيقة تحليل المهارات مما تحتويه على مهارات، (**ملحق**).

تستخدم في الترقية وتستخدم دوريا بالنسبة للعمال الاخرين بأخذ عينة من العمال (ملزمين بهذا الأمر).

- تحديد الاحتياجات بطلب من المسؤولين المباشرين(المديرين، رئيس المصلحة).

[1] مصلحة الموارد البشرية بوفال (وحدة المضخات).

[2] مقابلة مع السيد امحمد كروبي، مدير عمالة الموارد البشرية بوحدة المضخات، يوم 2019/05/26 على الساعة العاشرة صباحا.

- مخطط التكميلي الغير منجر، أي عمال لم يتم تدريبهم السنة الماضية بسبب ضرف ما يتم اعادة توجيههم في السنة الحالية.
- من هذه الانواع يتم اعداد مخطط تدريب العاملين لسنة المقبلة، plan de formation pour l'année الذي يحتوي على العمال الذين سوف يتم تدريبهم في السنة المقبلة ومجال تدريبهم والهدف من تدريبهم، (**ملحق**).

2. تنفيذ العمليات التدريبية.

يتم تنفيذ التدريب بالمؤسسة من خلال المصلحة المركزية للتدريب، أي من خلال المسؤول المتواجد على مستوى المديرية العامة للمؤسسة، ويتم اعداد مخطط مشترك بين وحدات المؤسسة ويقوم بتنفيذ بالمشاركة مع معاهد التكوين والجامعات ومراكز الذي لها صلة مع المؤسسة واذا لم تتوفر يتم ارسال الى المصلحة بالوحدة بالمؤسسة لتكفل بتنفيذ التدريب.

3. تقييم التدريب.

يتم تقييم التدريب عن طريق تقييمين تقييم اني وتقييم بعدي كما يلي:

- ✓ **تقييم اني:** يقوم به العامل المتدرب عن طريق وثيقة تقييم انية تقدم للعامل، (**ملحق**).
- ✓ **تقييم بعدي:** يقوم به المسؤول المباشر للعامل، ويكون بعد ستة اشهر تقريبا عن طريق وثيقة تقييم التدريب بعدية، (**ملحق**).

المبحث الثالث: منهجية الدراسة

تسعى دراسة الحالة الوصول إلى الحقيقة العلمية من خلال تحديد المنهج المناسب للموضوع وتحديد المجتمع الملائم والأداة المناسبة لجمع البيانات مع التحقق من صلاحيتها عبر الأدوات الإحصائية المتاحة.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.

سنتناول من خلال هذا المطلب تحديد المنهج المعتمد في الدراسة وكيفية تحديد المجتمع وطريقة اختيار العينة في الدراسة.

أولا: منهج الدراسة.

اعتمد الطالبيين في دراسة الحالة على المنه الوصفي لموضوع مساهمة تدريب العاملين في رفع من انتاجية المؤسسة الاقتصادية في مؤسسة بوفال وحدة المضخات بالبرواقية، وهذا عن طريق تفحص مختلف الأدبيات في هذا الموضوع وتحليل النصوص من الكتب والدراسات المتوفرة في المكتبات وعبر مواق الانترنت.

ثانيا: مجتمع الدراسة.

تمثل مجتمع الدراسة عمال مؤسسة بوفال وحدة المضخات بالبرواقية، المقدر ب 167عامل.

ثالثا: عينة الدراسة.

قمنا باختيار عينة غير عشوائية (مقصودة) من مجموع العمال والذي قدر ب 50 عامل الذي قمنا بتوزيع عليهم الاستبانة فكان العدد المسترجع 45 استمارة وغير المسترجعة 5 ومنه أصبحت الاستمارات الصالحة للدراسة هي 45 استمارة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

اعتمد الطالبيين في جمع البيانات في موضوع الدراسة على طريقة الاستبيان.

أولا: مضمون الاستبيان:

الجزء الأول يتعلق بالبينات الشخصية لعينة الدراسة، وباعتبارهم موظفين ، قام الطالبيين بأخذ بعض الموصفات الضرورية كالجنس والعمر والمستوى التعليمي والأقدمية، وهذا من أجل الوصف.

كما قام الطالبيين بتخصيص الجزء الثاني الى محورين:

المحور الأول متعلق بالتدريب (المتغير المستقل) حيث اشتمل 15 عبارة.

المحور الثاني متعلق بالإنتاجية (المتغير التابع) حيث اشتمل على 15 عبارة.

واشتملت الاستبانة ككل على 30 عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية والسلم المستخدم.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

1- قياس الثبات بالاعتماد على (alpha de crombch).
2- من اجل التأكد من صدق الاتساق الداخلي تم استخدام معامل الارتباط سيبرمان للرتب
3- لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة تم استخدام اختبار كلموجروف- سمير نوف.
4- لتأكد من درجة الثبات للمقاييس المستخدمة تم الاعتماد على معامل الفاكرو نباخ.

5- النسب المئوية والرسوم والأشكال البيانية لمعرفة التوزيع النسبي للبينات الشخصية لعينة الدراسة

6- الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل معرفة الأهمية النسبية للعبارات

7- الاختبار التلقائي لتحقق من صحة الفرضية الأولى والثانية.

8- تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثالثة.

المطلب الثالث: الخصائص السيكو مترية لأداة الدراسة.

استعانا الطالب لصدق أداة الاستبيان، باختيار قياس الثبات والاتساق الداخلي للاستبيان في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 45 مفردة، وذلك بحساب معامل الثبات ومعاملات الارتباط.

أولا: تحكيم أداة الاستبيان.

اعتمد الطالب في تحكيم الاستبيان على مجموعة من الاساتذة المختصين الذين لهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ بآرائهم، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها اغلب المحكمين وتم تعديل ما تم الاختلاف فيه ثم أعيد عرض الاستبيان مرة أخرى للتحكيم النهائي على الاساتذة الاتي دكرهم في الجدول الاتي:

جدول رقم (1–3): قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان.

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
موزاوي عائشة	أستاذ محاضر صنف–أ–	جامعة المدية
العيداني حبيبة	أستاذ محاضر صنف–ب–	جامعة المدية
يحياوي فاطمة	أستاذ محاضر صنف–ب–	جامعة المدية
حيولة إيمان	أستاذ محاضر صنف –أ–	جامعة المدية

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (2-3): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان.

متغيرات الدراسة	اختبار كلمجروف– سمنروف		
	قيمة الاختبار	حجم العينة	مستوى الدلالة
التدريب	0.075	45	0,200
إنتاجية المؤسسة	0,126	45	0,071

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من نتاج الجدول(2-3):أن مستوى الدلالة لمتغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان أكبر من (α= 0,05) ما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، بالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

ثالثا: صدق الاتساق الداخلي: وينقسم إلى:

1-اتساق العبارات مع محور التدريب.

الجدول رقم(3-3):معاملات ارتباط سبيرمان بين درجات العبارات مع الدرجة الكلية لمحور التدريب.

رمز العبارة	العبارة	الاتساق مع محور: التدريب	
		قيمة معامل ارتباط	مستوى الدلالة
A1	تنظم مؤسستك دورات تدريبية بصفة دورية.	0,684**	0,000
A2	تسعى مؤسستك على توفير المناخ المناسب والملائم للتدريب (تجهيزات، معدات، المدرب ، ايواء ، نقل،....الخ).	0,595**	0,000
A3	ترى التدريب الداخلي اكثر فعالية من التدريب الخارجي.	0,640**	0,000
A4	الدورات التدريبية التي تلقيتها كافية للممارسة عملك .	0,224	0,140
A5	يساعدك التدريب على ممارسة عملك بشكل أفضل.	0,585**	0,000
A6	تجد ان الدورات التدريبية التي خضعت لها تلائم احتياجاتك التدريبية.	0,590**	0,000
A7	يساعدك التدريب الذي تلقيته على عدم وقوعك في أخطاء العمل.	0,646**	0,000
A8	يساعد التدريب الذي تلقيته في تحقيق اهداف المؤسسة.	0,013	0,933
A9	حسب خبرتك ترى التدريب عنصر ضروري بالنسبة للمؤسسة.	0,552**	0,000
A10	محتوى الدورات التدريبية التي تقوم بها المؤسسة نفسها في كل دورة تدريبية.	0,529**	0,000

A11	الدورات التدريبية تعود بإيجاب على المؤسسة.	0,467**	0,001
A12	توجد عدالة في توزيع الفرص التدريبية بمؤسستكم.	0,362*	0,015
A13	تسعى المؤسسة على توفير المخصصات المالية لتكلفة التدريب.	0,712**	0,000
A14	يساعدك التدريب الذي تلقيته على مواكبة التطورات التكنولوجيا.	0,640**	0,000
A15	يساعدك التدريب التطبيقي اكثر من التدريب النظري.	0,500**	0,000

(**): مستوى الدلالة عند (0.001).

(*): مستوى الدلالة عند (0.05).

المصدر: من إعداد طالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من الجدول رقم (3-3): أن معاملات الارتباط للعبارة (A4;A8) لا تمثل محور التدريب، لأن مستوى الدلالة لهذين العبارتين أكبر (α=0,005)، وبالتالي سيتم استبعاد هذين العبارتين.

بالمقابل نجد معاملات الارتباط الباقية بين درجات العبارات ومحور التدريب التي تنتمي إليه موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (α=0,001) و(α=0,005)، حيث تراوحت بين (0.712) في حدها الأعلى للعبارة رقم (A13)، و(0.362) أمام العبارة رقم (A12) وهذا ما يستدعي قبول العبارات ولا نقوم بحذف أي عبارة لأنها تتمتع باتساق داخلي.

2– اتساق العبارات مع محور انتاجية المؤسسة.

الجدول رقم(4–3):معاملات ارتباط سبيرمان بين درجات العبارات مع الدرجة الكلية لمحور إنتاجية المؤسسة.

رمز العبارة	العبارة	الاتساق مع محور: إنتاجية المؤسسة	
		قيمة معامل الارتباط	مستوى المعنوية
B1	اهتمام الادارة بكم سيساعدكم على زيادة انتاجيتكم في العمل.	0,213	0,160
B2	ترى ان عنصر التكنولوجيا يساعدك في رفع من انتاجيتك.	0,386**	0,009

B3	لديك امكانية استغلال بعض نقاط القوة الموجودة لديكم لزيادة انتاجيتكم.	0,334*	0,025
B4	لديك استعداد لبذل جهد اكبر من الجهد المفروض اذا كان ذلك يساعد مؤسستكم على تحسين انتاجيتها ونجاحها.	0,336*	0,024
B5	تفويض السلطة ساعدني على زيادة انتاجيتي.	0,688**	0,000
B6	العامل بمؤسستنا يجتهد لرفع الانتاجية بالمؤسسة.	0,310*	0,039
B7	تعمل مؤسستكم على التقليل من اليد العاملة العاطلة.	0,298*	0,047
B8	تسعى دوما لتطوير ادائك الفردي لتحسين انتاجيتك.	0,515**	0,000
B9	ساعدك نظام تقيم الأداء المطبق في مؤسستك على تحسين انتاجيتها.	0,461**	0,001
B10	التحفيز (مادي، معنوي)، عامل اساسي لرفع انتاجيتكم.	0,452**	0,002
B11	استقرارك الوظيفي يؤدي الى زيادة انتاجيتك.	0,555**	0,000
B12	التقدير الذي تتحصلون عليه في مؤسستكم له تأثير واضح لزيادة انتاجيتكم.	0,543**	0,000
B13	الإمكانيات(الات حديثة، تجهيزات،...الخ)، التي توفرها لكم مؤسستكم تساهم في زيادة الانتاجية.	0,446*	0,002
B14	تعتقدون ان خبرتكم و مستواكم العلمي لهم اثر على انتاجية المؤسسة.	0,087	0,570
B15	نظام المعرفة داخل مؤسستكم له اثر في تحسين الانتاجية	0,307*	0,040

(**): مستوى الدلالة عند (0.001).

(*): مستوى الدلالة عند (0.05).

المصدر: من إعداد طالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من الجدول رقم (4-3): أن معاملات الارتباط للعبارة (B14;B1) لا تمثل محور إنتاجية المؤسسة، لأن مستوى الدلالة لهذين العبارتين أكبر (α=0,005)، وبالتالي سيتم استبعادهما من التحليل.

بالمقابل نجد معاملات الارتباط الباقية بين درجات العبارات ومحور انتاجية المؤسسة التي تنتمي إليه موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (α=0,001) و(α=0,005)، حيث تراوحت بين (0.688) في حدها الأعلى للعبارة رقم (B5)، و(0.298) أمام العبارة رقم (B7) وهذا ما يستدعي قبول العبارات ولا نقوم بحذف أي عبارة لأنها تتمتع باتساق داخلي.

رابعا: ثبات الاستبانة.

جدول رقم(5-3): قيم معامل ثبات (ألفا كرو نباخ) لكل المحاور وللاستبانة ككل.

رمز المحور	عنوان المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
*A1_15	التدريب	13	0,844
*B1_15	إنتاجية المؤسسة	13	0,863
A1_B15	الدرجة الكلية للاستبيان	26	0,860

(*): تم استبعاد أربع عبارات.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من الجدول (5-3): أن معامل الثبات ألفا كرو نباخ للمحاور الخاصة بالاستبيان الموجه لأفراد عينة الدراسة تتراوح قيمه ما بين[0.844-0.863]، كما بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.860) وهي قيم محققة لمستوى (0.600)، مما يعني أن معامل الثبات للمحاور مرتفع جدا، هذا يؤكد أن الأداة الاستبيان تتمتع بدرجة ثبات مناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، بالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المبحث الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

لعرض ومناقشة نتائج الدراسة تم اعتماد على برنامج spss من قبل الطالبين كما يلي:

المطلب الأول: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة.

تطرقا الطالبين باعتماد على برنامج spss إلى المراحل التالية:

أولا: تحليل نتائج المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

1– توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

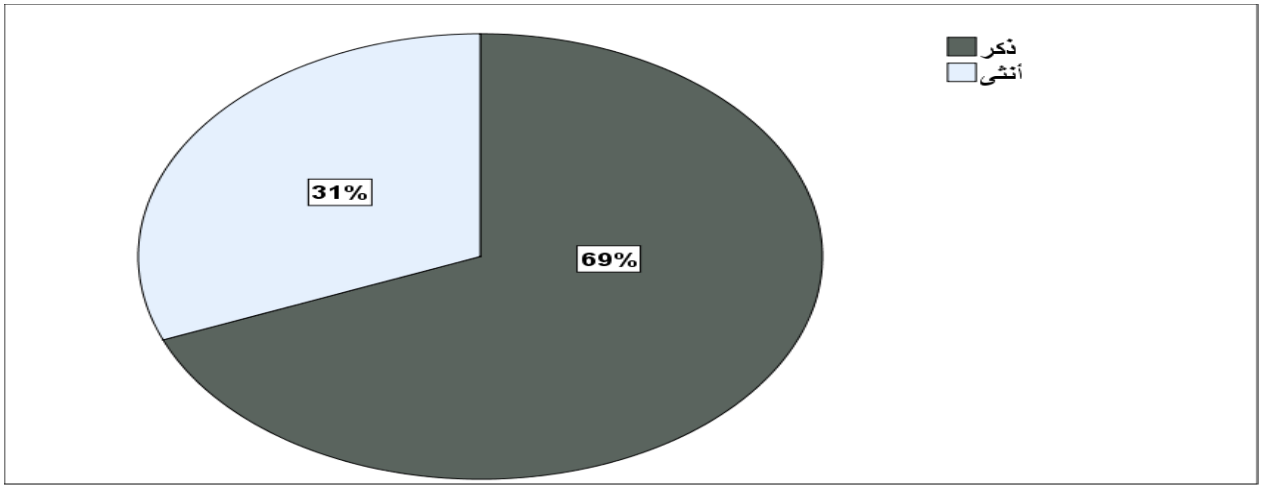
الجدول رقم (6–3):التكرارات والنسب المئوية لتوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

البينات		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	31	%69
	انثى	14	%31
	المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يُبين الجدول رقم(6–3): أن أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس اغلبهم ذكور إذ بلغت نسبتهم (69%) من إجمالي عينة الدراسة، في مقابل نسبة (31%) للإناث ما يعني أن أكثر الفئات استجابة للاستبيان حسب متغير الجنس من فئة الذكور.

الشكل رقم (5–3): توزيع أفراد العينة حسب مستوى الجنس.



المصدر: بناءا على الجدول رقم (6–3).

2– توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

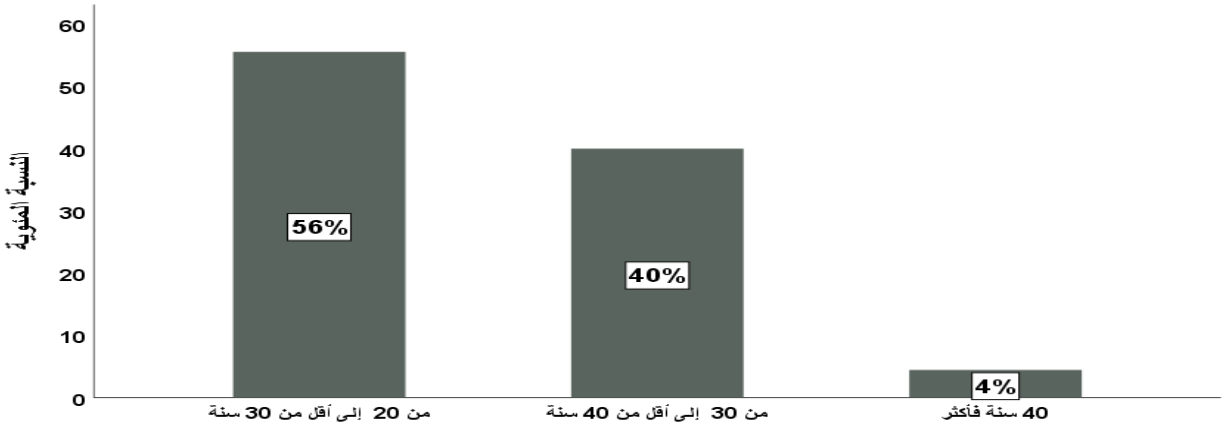
جدول رقم (7–3): التكرارات والنسب المئوية لتوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

البينات		التكرار	النسبة المئوية
السن	من 20 على أقل من 30 سنة	25	56%
	من 30 الى أقل 40 سنة	18	40%
	40 سنة فاكثر	02	04%
	المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد طالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (7-3): أن توزيع أفراد عينة الدراسة داخل مؤسسة بوفال حسب متغير السن جاء على النحو الآتي، حقق الفئة العمرية [من 20 الى أقل من 30 سنة] أعلى نسبة (56%) ، تليها الفئة العمرية [من 30 الى أقل 40 سنة] بنسبة (40%)،أما الفئة العمرية [40 سنة فما فأكثر] فحصلت على أدنى نسبة (04%)، ما يعني ان افراد عينة الدراسة الأكثر استجابة للاستبيان حسب متغير السن من فئة الشباب، والشكل التالي يوضح التوزيع النسبي لمتغير العمر.

الشكل رقم (6-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير.



المصدر: بناءا على جدول رقم (5-3).

3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم(8-3): التكرارات والنسب المئوية لتوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

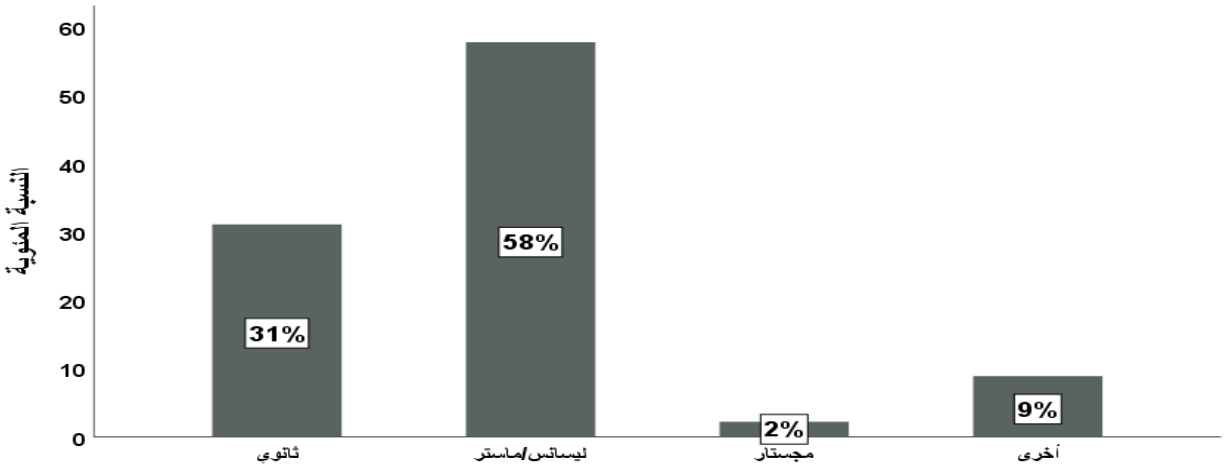
البينات		التكرارات	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي	14	%31
	ليسانس، ماستر	26	58%
	ماجستير	01	02%
	دكتوراه	-	-
	مستوى تعليمي آخر	04	09%
	المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول رقم (8-3) والشكل رقم (5-3): أن نسبة الأكبر (58%) من أفراد عينة الدراسة داخل مؤسسة بوفال حسب متغير المستوى التعليمي من حملة شهادة ليسانس والماستر، تليها نسبة (31%) من ذوي المستوى التعليمي الثانوي، ثم نسبة (09%) للأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي آخر، أما أدنى نسبة (02%)

من أفراد عينة الدراسة لديهم شهادة ماجستير، للإشارة فقد لاحظنا غياب للأفراد من حملة شهادة الدكتوراه، والشكل يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

الشكل رقم (3–7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: بناءا على الجدول رقم (3–8).

خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية:

الجدول رقم (3–9): التكرارات والنسب المئوية لتوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.

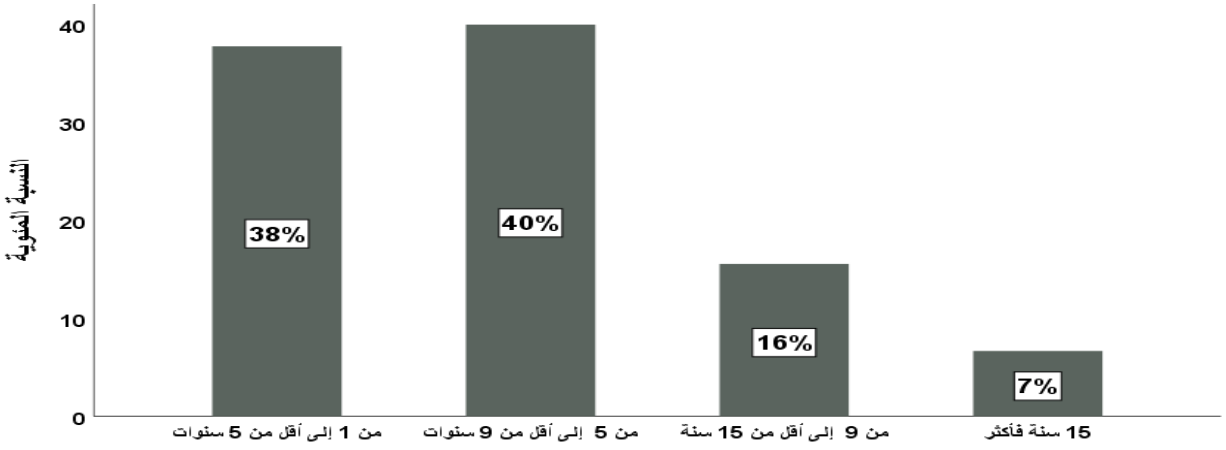
البينات		التكرارات	النسبة المئوية
الأقدمية	من 1 إلى أقل من 5 سنوات	17	38%
	من 5 إلى أقل من 9 سنوات	18	40%
	من 9 إلى أقل من 15 سنة	07	16%
	15 سنة فأكثر	03	07%
	المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss .

من الجدول رقم (3–9): يتضح أن أغلبية أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية من ذوي فئة [من 5 إلى أقل من 9 سنوات] بنسبة (40 %)، تليها فئة [من 1 إلى أقل من 5 سنوات] بنسبة (38 %)، ثم فئة [من 9 إلى أقل من 15 سنة] بنسبة (16%)، أما أدنى نسبة (07%) من أفراد عينة الدراسة لديهم اقدمية من [15 سنة فأكثر].

والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (8–3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.



المصدر: بناءا على الجدول رقم(9-3).

المطلب الثاني: تحليل استجابات أفراد عينة الدارسة حول عبارات محاور الدراسة.

لتحليل استجابات أفراد العينة حول عبارات محاور الدراسة هناك مراحل التالية:

أولا: : تحليل استجابات افراد عينة الدراسة حول عبارات محور التدريب:

الجدول رقم (10–3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور التدريب في المؤسسة محل الدراسة.

رقم العبارة	عنوان العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
A1	تنظم مؤسستك دورات تدريبية بصفة دورية.	3,333	1,148	محايد
A2	تسعى مؤسستك على توفير المناخ المناسب والملائم للتدريب (تجهيزات، معدات، المدرب ، ايواء ، نقل،....الخ).	3,600	0,889	موافق
A3	ترى التدريب الداخلي اكثر فعالية من التدريب الخارجي.	3,489	0,968	موافق
A5	يساعدك التدريب على ممارسة عملك بشكل أفضل.	3,422	0,988	موافق
A6	تجد ان الدورات التدريبية التي خضعت لها تلائم احتياجاتك التدريبية.	3,511	1,014	موافق

A7	يساعدك التدريب الذي تلقيته على عدم وقوعك في أخطاء العمل .	2,778	0,974	محايد
A9	حسب خبرتك ترى التدريب عنصر ضروري بالنسبة للمؤسسة.	3,356	1,171	محايد
A10	محتوى الدورات التدريبية التي تقوم بها المؤسسة نفسها في كل دورة تدريبية.	3,289	1,160	محايد
A11	الدورات التدريبية تعود بإيجاب على المؤسسة.	3,289	1,014	محايد
A12	توجد عدالة في توزيع الفرص التدريبية بمؤسستكم.	2,489	0,727	غير موافق
A13	تسعى المؤسسة على توفير المخصصات المالية لتكلفة التدريب.	3,244	1,069	محايد
A14	يساعدك التدريب الذي تلقيته على مواكبة التطورات التكنولوجيا.	3,311	1,041	محايد
A15	يساعدك التدريب التطبيقي اكثر من التدريب النظري.	3,444	0,990	موافق
15A1-	المتوسط العام لمحور التدريب	3,173	0,531	أحيانا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (10-3): أن محور التدريب تحصل على متوسط حسابي قدره (3.173) وهو ضمن الفئة [2.60-3.39]، وهي الفئة التي تشير الى درجة محايد حسب تقسيمات مقياس لكارت الخماسي، كما بلغ الانحراف المعياري قيمة (0.531) وهذا ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، هذا وقد حققت العبارة رقم (A2) التي تنص على" **تسعى مؤسستك على توفير المناخ المناسب والملائم للتدريب (تجهيزات، معدات، المدرب، إيواء، نقل،..)**" على أعلى المتوسطات الحسابية (3.600) وبانحراف معياري بلغ (0.889) ما يعني أن الفراد يوافقون على مضمون هذه العبارة، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت في إجابات الأفراد حول متوسط العبارة منخفض، وفي المقابل حصلت العبارة (A12) الخاصة ب "**توجد عدالة في توزيع الفرص التدريبية في مؤسستكم** "على أدنى متوسط حسابي (2.489)؛ ما يعني أن

أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على مضمون هذه العبارة، كما وبلغ الانحراف المعياري (0.727)؛ ما يوضح عن عدم وجود اختلافات في اراء أفراد عينة الدراسة اتجاه هذه العبارة.

ويلاحظ أيضا من نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة انحصار المتوسطات الحسابية بين (3.600)-(2.489)، إذ تتجمع هذه النتائج وفقا لمقياس (Likert) بين درجة (غير موافق) ودرجة (الموافق) وهذا يدل على وجود انطباع إيجابي نوعا ما في إجابات افراد عينة الدراسة اتجاه عبارات محور التدريب داخل مؤسسة بوفال.

ثانيا: تحليل عبارات محور إنتاجية المؤسسة:

الجدول رقم (11–3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل عبارات محور إنتاجية المؤسسة.

رمز العبارة	عنوان العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
B2	ترى ان عنصر التكنولوجيا يساعدك في رفع من انتاجيتك.	3,289	0,968	موافق
B3	لديك امكانية استغلال بعض نقاط القوة الموجودة لديكم لزيادة انتاجيتكم	3,444	0,867	محايد
B4	لديك استعداد لبذل جهد اكبر من الجهد المفروض اذا كان ذلك يساعد مؤسستكم على تحسين انتاجيتها ونجاحها.	3,333	0,977	محايد
B5	تفويض السلطة ساعدني على زيادة انتاجيتي.	2,567	0,953	موافق
B6	العامل بمؤسستنا يجتهد لرفع الانتاجية بالمؤسسة.	2,458	0,997	موافق
B7	تعمل مؤسستكم على التقليل من اليد العاملة العاطلة.	3,244	1,026	موافق
B8	تسعى دوما لتطوير ادائك الفردي لتحسين انتاجيتك.	3,289	0,968	موافق
B9	ساعدك نظام تقيم الأداء المطبق في مؤسستك على تحسين انتاجيتها.	3,111	1,005	موافق
B10	التحفيز (مادي، معنوي)، عامل اساسي لرفع انتاجيتكم .	3,178	1,093	موافق

B11	استقرارك الوظيفي يؤدي الى زيادة انتاجيتك.	2,655	0,860	موافق
B12	التقدير الذي تتحصلون عليه في مؤسستكم له تأثير واضح لزيادة انتاجيتكم.	3,022	0,806	موافق
B13	الإمكانيات(الات حديثة، تجهيزات،...الخ)، التي توفرها لكم مؤسستكم تساهم في زيادة الانتاجية.	2,294	0,933	موافق
B15	نظام المعرفة داخل مؤسستكم له اثر في تحسين الانتاجية.	3,597	0,826	موافق
B1_15	المتوسط العام لمحور إنتاجية المؤسسة.	3,289	0,545	موافق

المصدر: من إعداد طالبتين باعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (11-3): أن محور انتاجية المؤسسة تحصل على متوسط حسابي قدره (3.289) وهو ضمن الفئة [2.60-3.39]، وهي الفئة التي تشير الى درجة محايد حسب تقسيمات مقياس لكارت الخماسي، كما بلغ الانحراف المعياري قيمة (0.545) وهذا ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، هذا وقد حققت العبارة رقم (B14) التي تنص على" **تعتقدون أن خبرتكم ومستواكم العلمي لهم اثر في تحسين الانتاجية**" على أعلى المتوسطات الحسابية (4.360) وبانحراف معياري بلغ (0.739) ما يعني أن الفراد يوافقون بشدة على مضمون هذه العبارة، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت في إجابات الأفراد حول متوسط العبارة منخفض، وفي المقابل حصلت العبارة (B13) الخاصة ب "**الامكانيات (الآلات الحديثة، تجهيزات،. الخ) التي توفرها لكم مؤسستكم تساهم في زيادة الإنتاجية** "على أدنى متوسط حسابي (2.294)؛ ما يعني أن أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على مضمون هذه العبارة، كما وبلغ الانحراف المعياري (0.933)؛ ما يوضح عن عدم وجود اختلافات في اراء أفراد عينة الدراسة اتجاه هذه العبارة.

ويلاحظ أيضا من نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة انحصار المتوسطات الحسابية بين (4.360)-(2.294)، اذ تتجمع هذه النتائج وفقا لمقياس (Likert) بين درجة (غير موافق) ودرجة (الموافق بشدة) وهذا يدل على وجود انطباع إيجابي نوعا ما في إجابات افراد عينة الدراسة اتجاه عبارات محور انتاجية المؤسسة داخل مؤسسة بوفال.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية:

ولاختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على المراحل التالية:

أولا– عرض نتائج الفرضية الأولى:

ينص الفرض الأول للدراسة الحالية على ما يلي :يعتبر واقع التدريب من وجهة نظر افراد عينة الدراسة داخل مؤسسة بوفال منخفض.

و للتأكد من صحة هذا الفرض تمت مقارنة المتوسط الحسابي المتحصل عليه من خلال تطبيق محور التدريب بالمتوسط الفرضي لمقياس لكارت الخماسي (1+2+3+4+5 = 5/15=**3**)، ولمعرفة دلالة الفرق بين المتوسط المحقق والمتوسط الفرضي(3) تم استخدام الاختبار الثنائي لعينة واحدة، حيث تكون الفرضية ذات اتجاه مرتفع إذا كانت قيمة (T) المحسوبة اكبر من (T) الجدولية والتي تساوي (2,03) أو مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وتكون الفرضية ذات اتجاه منخفض عندما تكون قيمة (T) المحسوبة أقل من (T) الجدولية والتي تساوي (2,03)أو مستوى الدلالة أقل من (0.05) وتكون الفرضية متوسطة، أما إذا كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05) يعني أن الفرضية في الاتجاه المتوسط ؛ وبمعنى آخر أن متوسط إجابات افراد عينة الدراسة يساوي المتوسط الفرضي (3) او يختلف عنه بدرجة صغيرة .

الجدول رقم (12–3): نتائج اختبار (T) لتحقق من صحة الفرضية الأولى.

البيان	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	T المحسوبة	T الجدولية*	درجات الحرية DF	مستوى الدلالة
الفرضية الأولى	3,173	3	2,191	2.02	44	0.034

(*) راجع جدول (T) الإحصائي؛ قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة الحرية (44) يساوي (2.02)

المصدر: من إعداد طالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (12–3): نجد ان قيمة (T) المحسوبة تساوي (3,173) وهي اكبر من قيمة (2,02) الجدولية كما أن مستوى الدلالة (0.034) أقل من (0.05) ما يعني أن واقع التدريب داخل مؤسسة بوفال مرتفع من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.

وعليه نرفض الفرضية القائمة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يعتبر واقع التدريب من وجهة نظر افراد عينة الدراسة داخل مؤسسة بوفال مرتفع.

ثانيا– عرض نتائج الفرضية الثانية:

ينص الفرض الثاني للدراسة الحالية على ما يلي: مستوى الإنتاجية داخل مؤسسة بوفال من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة منخفض.

و للتأكد من صحة هذا الفرض تمت مقارنة المتوسط الحسابي المتحصل عليه من خلال تطبيق محور انتاجية المؤسسة بالمتوسط الفرضي لمقياس لكارت الخماسي (1+2+3+4+5 = 5/15=**3**).

الجدول رقم (13–3): نتائج اختبار (T) لتحقق من صحة الفرضية الثانية.

البيان	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	T المحسوبة	T الجدولية*	درجات الحرية DF	مستوى الدلالة
الفرضية الثانية	3,289	3	3,556	2.02	44	0.001

(*) راجع جدول (T) الإحصائي؛ قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة الحرية (19) يساوي (2.09)

المصدر: من إعداد طالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (13–3): نجد ان قيمة (T) المحسوبة تساوي (3,556) وهي أكبر من قيمة (2,02) الجدولية، كما أن مستوى الدلالة (0.001) اقل من (0.05) ما يعني أن مستوى الإنتاجية داخل مؤسسة بوفال مرتفع من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.

وعليه نرفض الفرضية القائمة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ان : مستوى الإنتاجية داخل مؤسسة بوفال من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

ثالثا: عرض نتائج الفرضية الثالثة

ينص الفرض الثاني للدراسة الحالية على ما يلي: لا يوجد أثر دال إحصائيا للتدريب في إنتاجية المؤسسة داخل مؤسسة بوفال.

الجدول رقم: الجدول رقم (14–3): ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للاكتشاف أثر التدريب في إنتاجية المؤسسة.

النموذج	المتغير التابع			
	Y (إنتاجية المؤسسة)			
المتغير المستقل	الرمز	أوزان الانحدار B	الخطأ المعياري SE	مستوى الدلالة P
(التدريب) X	A	0,560	0,131	0,000
الثابت	Iy	1.511	0.422	0.001
		R^2a= 0,281	T=4.270	
$F(1,43)$= 18,234, P=0,000				

المصدر: من إعداد طالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين النتائج الواردة في الجدول () نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط، حيث يلاحظ ان المتغير المستقل (التدريب) يمكن أن يستخدم للتنبؤ بإنتاجية المؤسسة، إذ كانت قيمة ($F_{(1,43)}$= 18.23,p<0.005) وهذا ما يدل على صلاحية النموذج، في حين بلغت قيمة معامل التحديد المعدل R^2a= 0,281 ما يعني أن التدريب يفسر (28.1%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المتَنَبئُ به انتاجية المؤسسة، وبالتالي يمكن كتابة معادلة خط الانحدار الغير معيارية بالشكل التالي:

انتاجية المؤسسة= التدريب*(0.560) + (1.511)

ومن خلال المعادلة السابقة والمستخرجة من الجدول رقم () نجد أن درجة التنبؤ للمتغير المستقل (التدريب) بالمتغير التابع (انتاجية المؤسسة) كانت ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ، حيث بلغت قيمة (B=0.560) ، وعليه نستنتج أن الزيادة بدرجة واحدة في التدريب داخل مؤسسة بوفال يؤدي إلى زيادة ب(56%) في انتاجية المؤسسة. وبالتالي نرفض فرضية العدم القائمة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: **وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب في إنتاجية المؤسسة داخل مؤسسة بوفال** .

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل الذي تمحور حول دراسة درجة مساهمة تدريب العاملين في الرفع من إنتاجية المؤسسة الاقتصادية ببوفال (وحدة المضخات) بالبرواقية، بدأ بتفحص العلاقة بين تدريب العاملين والانتاجية، ثم قدمنا لمحة حول المؤسسة والاحصائيات اللازمة لعدد العاملين الذين يمثلون مجتمع الدراسة، ثم وضحنا المنهج والادوات المستخدمة المتمثلة في الاستبيان المرفق، ثم اعتمدنا على وصف تحليل متغيرات الدراسة ثم التحقق من الفرضيات.

خاتمة عامة

إن ما تواجهه المؤسسات اليوم من تطورات وتغيرات تكنولوجية في جميع المجلات وفي مجال الطاقة على وجه الخصوص اوجب على هاته المؤسسات مواكبة تلك المتغيرات، حيث تمكنا من خلال كل ما تم عرضه في الموضوع في ما يخص التدريب وتأثيره على انتاجية المؤسسة يمكننا القول على أن عملية التدريب العاملين اليوم أصبحت عاملا أساسيا لابد من الاهتمام به وتخصيص له ميزانية كافية من أجل الاستثمار في هذا العنصر، إذ يعد تدريب هذه الموارد استثمارا على المدى البعيد ولا يمكن الاستغناء عنه، إذ يعتبر هذا العنصر عنصرا حساسا وفعالا، وأن على المؤسسات اليوم أن تهتم بهذا العنصر و أن تعطيه القيمة الفعلية وتضعه على الرأس أو في مقدمة عوامل الإنتاج، إذ يعتبر المحرك الرئيسي لها، كما أن المؤسسات الإنتاجية اليوم، وفي إطار عملية تحديد وعصرنة وسائلها الإنتاجية، لابدا عليها من إعادة تدريب عمالها من أجل التأقلم على التكنولوجيا الجديدة، وبالتالي تقوم بتأهيلهم، وهذا رغبة منها في تحسين مردوديتها الإنتاجية وتحسين نوعية المنتوجات.

وفي دراستنا التي تتمحور حول مساهمة تدريب العاملين في الرفع من إنتاجية المؤسسة الاقتصادية عامة وفي مؤسسة بوفال (وحدة المضخات) بالبرواقية خاصة، حيث جاءت اشكالية بحثنا على:

مدى مساهمة تدريب العاملين فبي الرفع من انتاجية المؤسسة الاقتصادية؟ وما واقع ذلك في مؤسسة بوفال بالبرواقية؟.

فحاولنا ايجاد حل لهذه الإشكالية المطروحة من معالجة مفاهيم الموضوع من الجانب النظري ففي الفصل الأول تناولنا مفهوم التدريب وانواعه ومراح تنظيم عملية التدريب، أما في الفصل الثاني تطرقنا إلى مفهوم الانتاجية وطرق قياسها وكيفية تقييمها.

أما الفصل الثالث تطبيقي تناولنا فيه علاقة التدريب بالإنتاجية من الجانب النظري وتقديم شرح للمؤسسة محل الدراسة في المبحث الثاني، أما عرض وتفسير المعطيات المتحصل عليها وكذا مع الوصول لنتائج الدراسة فقد تم تناوله في المبحث الثالث.

أولا: نتائج اختبار الفرضيات:

بعد اختبار الفرضيات الدراسة تم إثبات:

- يعرف التدريب انه جهد منظم ومخطط لتزويد المشركين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على تحسين أدائهم.(وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية الأولى).

- يقصد بالإنتاجية ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الانجاز من المخرجات الذي تولد من استخدام موارد محددة في النظام الكلي للمنشأة، وكثير ما يعبر عن الانتاجية كناتج لنسبة المخرجات (المبيعات أو الايرادات).
- نرفض الفرضية القائمة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يعتبر واقع التدريب من وجهة نظر افراد عينة الدراسة داخل مؤسسة بوفال مرتفع.
- نرفض الفرضية القائمة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن: مستوى الإنتاجية داخل مؤسسة بوفال من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب في إنتاجية المؤسسة داخل مؤسسة بوفال.

ثانيا: نتائج الدراسة النظرية:

من مجمل ما تقدم يمكن استخلاص النتائج التالية:

- التدريب عملية مخطط لها وهو عملية مستمرة لتكيف مع المتغيرات الحاصلة.
- يهدف التدريب في المؤسسة إلى رفع وتنمية القدرات والمهارات العاملين وتحسين الكفاءة وزيادة الفعالية في المؤسسة.
- للتدريب أهمية كبيرة في المؤسسة سواء كانت كبيرة أو صغيرة.
- بينت الدراسة على ان التدريب خارج المؤسسة أكثر فعالية من التدريب داخل المؤسسة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة فعالة يسمح بتوجيه التدريب في الاتجاه الصحيح.
- تتم عملية تقييم التدريب قبل وأثناء وبعد القيام بالتدريب.
- بالرغم من الاختلاف الملاحظ في مفهوم الانتاجية إلا أنه يمكن اعتبارها بأنها معيار يستعمل في تقييم كفاءة الأداء.
- للإنتاجية تأثير مباشر على العديد من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية كالتضخم و أسعار السلع والخدمات.
- هناك عدة طرق لقياس الانتاجية مما سمح بتجاوز حالات عجز كل طريقة.
- يتأثر مقياس الانتاجية بعوامل عديدة من بينها التدريب، فإذا كان انخفاض الانتاجية سببه الضعف المسجل في قدرات ومهارات العمال، فإن التدريب يعتبر الوسيلة الأنجح في تحسينها.

ثالثا: نتائج الدراسة التطبيقية:

- نرفض الفرضية القائمة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يعتبر واقع التدريب من وجهة نظر افراد عينة الدراسة داخل مؤسسة بوفال مرتفع.
- نرفض الفرضية القائمة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن: مستوى الإنتاجية داخل مؤسسة بوفال من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة التدريب في إنتاجية المؤسسة داخل مؤسسة بوفال(وحدة المضخات) بالبرواقية، عند مستوى دلالة 0.05.

رابعا: الاقتراحات والتوصيات:

ومن أجل أن يساهم التدريب في تحسين الانتاجية ارتأينا تقديم جملة من التوصيات كالاتي:

- لابد أن يؤخذ بالاعتبار مدى ملائمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين.
- الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية.
- يجب ان تتواف نفقات التدريب مع ميزانية التدريب.
- يجب ان يتلاءم الزمان والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبية.
- يجب ان يكون تصميم برنامج التدريبي على درجة عالية من الدقة والفعالية.
- ضرورة إعداد وحدة متخصصة للتدريب والتنمية .

خامسا: افاق الدراسة:

رغم محاولتنا أثراء هذه الدراسة بكل المعلومات الضرورية إلا أنه من الطبيعي لا تخلو أي دراسة من بعض النقائص نظرا لأهميته وشساعة المجلات التي يحتويها لذا فإننا نترك المجال مفتوح أمام الطلبة أثر لهذا الموضوع خاصة من الناحية التطبيقية.

وفي هذا المجال نستطيع تقديم مجموعة من العناوين تطرح بأنها تكون مواضيع مستقبلية أهمها:

- دور التدريب في تحسين أداء العاملين.
- دراسة الانتاجية في المؤسسات الخدماتية.
- دور التدريب في تثمين المورد البشري.
- التدريب والكفاءة الانتاجية.

قائمة المراجع

اولا: مراجع باللغة العربية:

I) الكتب:

1) احمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2001.

2) احمد الخطيب، رواح الخطيب، التدريب الفعال، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

3) أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.

4) احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

5) إبراهيم حسين بلوط، إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي، ط1، لبنان، 2002.

6) جلال إبراهيم العيد، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل كمي)، الدار الجامعية، مصر، 2002.

7) جمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرون، الدار الجامعية، مصر،2003.

8) حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زمران للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

9) خضير كاضم حمود، منظمة المعرفة، الطبعة الأولى، دار ضياء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

10) خالد عبد الرحمن مطهرتي، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار حامد للنشر، عمان، 1999.

11) رواية محمد حسين، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.

12) ريتشارد ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير، الرياض، 1999 ، ص 30-31.

13) زاهد محمد دريدي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2011.

14) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة1، عمان، 2003.

15) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، 2000.

16) سمير عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، 10011، مكتبة الإشعاع، القاهرة 1999.

17) سيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية، ايثراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2005.

18) سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الانتاج، الدار الجامعية، الاسكندرية. 1988.

19) صلاح عباس، تنمية مهارات مسئولي التدريب، مؤسسة شباب جامعة، مصر، 2006.

20) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.

21) علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الحصول على الايزو 5000، دار غريب، القاهرة، 1995، ص 34.

22) عقلة محمد المبيض، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، الطبعة الثامنة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2012.

23) عبد الغفار حنيفي حسين فزار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، بدون دار النشر، الإسكندرية، 1996.

24) عبد الرزاق الرحاحلة، زكرياء احمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

25) علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي (مدخل التحليل المالي)، الدار الجامعية، مصر، 2000.

26) فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مكتبة الإشعاع للطباعة، الاسكندرية1997.

27) فؤاد القاضي، الفعالية والإنتاجية، الجامعة العمالية، أكاديمية الدراسات المتخصصة، القاهرة، بدون سنة النشر.

28) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر و التوزيع، الطبعة الثامنة، لبنان، 2000.

29) منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية2003.

30) مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.

31) محمد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003.

32) مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

33) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، 1999.

34) منير احمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

35) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008.

36) محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

37) مونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1988.

38) محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعلاقات الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003.

39) محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل اتخاذ القرارات)، الدار الجامعية، مصر، 1993.

40) مؤيد سعيد سالم وعادل حرشوش صالح، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، اريد الاردن، 2002.

41) منى الطحاوي، اقتصاديات العمل، مكتبة هضبة الشرق، مصر، 1995.

42) نواي مير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

43) وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها، دار الطليعة، بيروت، 1982.

44) يس سعيد عامر، خالد يوسف الخلف، الانتاجية القياسية، دار المريخ، الرياض، 1984.

II) المذكرات:

1) بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2007.

2) بوخزاني عبد الحليم، عقوني موسى، دور نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم تسيير، تخصص ادارة اعمال عمومية، جامعة المدية، 2017.

3) شواي ياسين، تكوين العاملين وتأثيره على الإنتاجية بالمؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم الاقتصادية، تخصص تسيير واقتصاد بترولي، جامعة ورقلة، 2016.

4) مبرك اسمهان، دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص ادارة اعمال الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2016.

5) علي تايه مسعود، دور تدريب الموارد البشرية في القدرات الإدارية القيادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، إدارة أعمال، جامعة سانت كلمنست العالمية، 2012.

6) علاء الدين سكساف، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2017.

7) ساعد قرمش زهرة، دور التدريب الالكتروني في تحسين اداء الموارد البشرية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007.

8) بن عنتر عبد الرحمن، نحو تحسين الانتاجية وتدعيم القدرة الانتاجية للمنتجات الصناعية، اطروحة نيل شهادة دكتوراه، علوم تسيير، جامعة الجزائر، 2004.

9) بوجحيش خديجة، تحسين الانتاجية العمل ودورنا في تحقيق اهداف المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في العلوم التجارية تخصص تسيير واقتصاد المؤسسة، جامعة تيارت، 2007.

III) الملتقيات والمجلات:

1) أمل محمودي عيبي، دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال، مجلة الفتح، كلية التربية، سوريا، العدد48-2012.

2) بلعوا سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دوري حول الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة،13/12ماي، 2010.

3) عيسى محمد الغزالي، الإنتاجية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد 61، مارس 2007

ثانيا: مراجع باللغة الفرنسية:

1) Bernard , Gillet amélioration de formation professionnelle parlé étude de travail paris, e 73 .

2) Julio Fernandez , réussir une activité de formation , saint matin, Canda a 1993

3) David Bain. the Productivity Prescription. (New York : Mc-Grew Hill Book Company, 1982).

4) M, L, Avincent, Mesure de la productivité, dunod, Paris 1968.

قائمة الملاحق

جامعة "يحي فارس بالمدية"

–كلية علوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير–

قسم علوم تسيير تخصص ادارة اعمال

استمارة استبيان

نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي يدخل ضمن متطلبات مذكرة ماستر تخصص ادارة اعمال تحت عنوان:

"مساهمة تدريب العاملين في رفع انتاجية المؤسسة الاقتصادية بمؤسسة بوفال (وحدة المضخات) بالبرواقية".

الرجاء الاجابة عن محاور هذا الاستبيان بوضع علامة (X) في المكان المناسب مع العلم ان المعلومات المحصلة تعالج بسرية تامة ولإعداد هذا البحث فقط مع كل الاحترام والتقدير.

التدريب: عملية مخططة ومستمرة تهدف الى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته بما يساهم ذلك في تحسين أدائه في العمل وزيادة الانتاجية في المنظمة.

الإنتاجية: يقصد بها حسن استخدام الموارد المتاحة، و يقصد بها نسبة المخرجات إلى المدخلات، كما يقصد بها الكفاءة والفعالية معا.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

يرجى وضع العلامة (X)في الخانة المناسبة:

❖ **الجنس:**

- ذكر ☐
- أنثى ☐

❖ ***السن:***

- من 20 إلى أقل من 30 سنة ☐
- من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐
- 40سنة فأكثـــــــــــــر ☐

❖ **المستوى التعليمي:**

- ثانوي ☐
- ليسانس، ماستر ☐
- ماجيستير ☐
- دكتوراه ☐
- أخر أذكره: .....

❖ **الأقدمية:**

- من 1 إلى أقل من 5 سنوات ☐
- من 5 إلى أقل من 9سنوات ☐
- من 9إلى أقل من 15سنة ☐
- 15 سنة فأكثـــــــــــــر ☐

الجزء الثاني: العبارات المكونة للاستبيان.

المحور الاول: واقع التدريب.

يرجى وضع العلامة(X) في الخانة المناسبة:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تنظم مؤسستك دورات تدريبية بصفة دورية.					
2	تسعى مؤسستك على توفير المناخ المناسب والملائم للتدريب (تجهيزات، معدات، المدرب ، ايواء ، نقل،....الخ).					
3	ترى التدريب الداخلي اكثر فعالية من التدريب الخارجي.					
4	الدورات التدريبية التي تلقيتها كافية للممارسة عملك .					
5	يساعدك التدريب على ممارسة عملك بشكل أفضل.					
6	تجد ان الدورات التدريبية التي خضعت لها تلائم احتياجاتك التدريبية.					
7	يساعدك التدريب الذي تلقيته على عدم وقوعك في أخطاء العمل .					
8	يساعد التدريب الذي تلقيته في تحقيق اهداف المؤسسة.					
9	حسب خبرتك ترى التدريب عنصر ضروري بالنسبة للمؤسسة.					
10	محتوى الدورات التدريبية التي تقوم بها المؤسسة نفسها في كل دورة تدريبية.					
11	الدورات التدريبية تعود بإيجاب على المؤسسة.					
12	توجد عدالة في توزيع الفرص التدريبية بمؤسستكم.					
13	تسعى المؤسسة على توفير المخصصات المالية لتكلفة التدريب.					
14	يساعدك التدريب الذي تلقيته على مواكبة التطورات التكنولوجيا.					
15	يساعدك التدريب التطبيقي اكثر من التدريب النظري.					

المحور الثاني: انتاجية المؤسسة الاقتصادية.

يرجى وضع العلامة(X) في الخانة المناسبة:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	اهتمام الادارة بكم سيساعدكم على زيادة انتاجيتكم في العمل.					
17	ترى ان عنصر التكنولوجيا يساعدك في رفع من انتاجيتك.					
18	لديك امكانية استغلال بعض نقاط القوة الموجودة لديكم لزيادة انتاجيتكم					
19	لديك استعداد لبذل جهد اكبر من الجهد المفروض اذا كان ذلك يساعد مؤسستكم على تحسين انتاجيتها ونجاحها.					
20	تفويض السلطة ساعدني على زيادة انتاجيتي.					
21	العامل بمؤسستنا يجتهد لرفع الانتاجية بالمؤسسة.					
22	تعمل مؤسستكم على التقليل من اليد العاملة العاطلة.					
23	تسعى دوما لتطوير ادائك الفردي لتحسين انتاجيتك.					
24	ساعدك نظام تقيم الأداء المطبق في مؤسستك على تحسين انتاجيتها.					
25	التحفيز (مادي، معنوي)، عامل اساسي لرفع انتاجيتكم .					
26	استقرارك الوظيفي يؤدي الى زيادة انتاجيتك.					
27	التقدير الذي تتحصلون عليه في مؤسستكم له تأثير واضح لزيادة انتاجيتكم.					
28	الإمكانيات(الات حديثة، تجهيزات،...الخ)، التي توفرها لكم مؤسستكم تساهم في زيادة الانتاجية.					
29	تعتقدون ان خبرتكم و مستواكم العلمي لهم اثر على انتاجية المؤسسة.					
30	نظام المعرفة داخل مؤسستكم له اثر في تحسين الانتاجية.					

شكرا على حسن تعاونكم.

ملاحق الدراسة:

1-اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التدريب	,075	45	,200*	,980	45	,632
المؤسسة انتاجية	,126	45	,071	,970	45	,293
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						

2- معامل الثبات:

- التدريب:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,844	13

- إنتاجية المؤسسة:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,863	13

- الدرجة الكلية للاستبيان:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,860	26

3- التكرارات والنسب المئوية للبينات الشخصية:

Table de fréquences

التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	31	68,9	68,9	68,9
	أنثى	14	31,1	31,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 إلى أقل من 30 سنة	25	55,6	55,6	55,6
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	18	40,0	40,0	95,6
	40سنة فأكثر	2	4,4	4,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	14	31,1	31,1	31,1
	ليسانس/ماستر	26	57,8	57,8	88,9
	مجستار	1	2,2	2,2	91,1
	أخرى	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 1 إلى أقل من 5 سنوات	17	37,8	37,8	37,8
	من 5 إلى أقل من 9 سنوات	18	40,0	40,0	77,8
	من 9 إلى أقل من 15 سنة	7	15,6	15,6	93,3
	15سنة فأكثر	3	6,7	6,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور التدريب.

Statistiques univariées							
				Manquant		Nombre d'extrêmes[a]	
	N	Moyenne	Ecart type	Effectif	Pourcentage	Faible	Elevée
A1	45	3,3333	1,14812	0	,0	4	0
A2	45	3,6000	,88933	0	,0	0	0
A3	45	3,4889	,96818	0	,0	0	0
A5	45	3,4222	,98832	0	,0	1	0
A6	45	3,5111	1,01404	0	,0	0	0
A7	45	2,7778	,97442	0	,0	0	2
A9	45	3,3556	1,17077	0	,0	0	0
A10	45	3,2889	1,16037	0	,0	0	0
A11	45	3,2889	1,01404	0	,0	1	0
A12	45	2,4889	,72683	0	,0	0	0
A13	45	3,2444	1,06931	0	,0	0	0
A14	45	3,3111	1,04059	0	,0	0	0
A15	45	3,4444	,98985	0	,0	1	0
A1_15	45	3,1733	,53075	0	,0	0	0

a. Nombre d'observations en dehors de la plage autorisée (Q1 - 1.5*IQR, Q3 + 1.5*IQR).

5- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور إنتاجية المؤسسة

Statistiques univariées							
				Manquant		Nombre d'extrêmes[a]	
	N	Moyenne	Ecart type	Effectif	Pourcentage	Faible	Elevée
B1	45	3,4222	,96505	0	,0	0	0
B2	45	3,2889	,96818	0	,0	0	0

B3	45	3,4444	,86748	0	,0	0	0
B4	45	3,3333	,97701	0	,0	1	0
B5	45	2,5667	,95346	0	,0	0	0
B6	45	2,4578	,99747	0	,0	0	2
B7	45	3,2444	1,02593	0	,0	2	0
B8	45	3,2889	,96818	0	,0	1	0
B9	45	3,1111	1,00504	0	,0	0	0
B10	45	3,1778	1,09314	0	,0	0	0
B11	45	2,6547	,86047	0	,0	0	0
B12	45	3,0222	,80591	0	,0	0	0
B13	45	2,2944	,93312	0	,0	0	1
B14	45	4,3597	,73855	0	,0	0	0
B15	45	3,5967	,82572	0	,0	0	1
B1_15	45	3,2890	,54505	0	,0	0	0

a. Nombre d'observations en dehors de la plage autorisée (Q1 - 1.5*IQR, Q3 + 1.5*IQR).

6- اختبار الفرضية الأولى والثانية.

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 3					
	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
التدريب	2,191	44	,034	,17333	,0139	,3328
انتاجية المؤسسة	3,556	44	,001	,28896	,1252	,4527

7- اختبار الفرضية الثالثة.

Régression

Variables introduites/éliminées[a]			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التدريب[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : المؤسسة انتاجية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,546[a]	,298	,281	,46203

a. Prédicteurs : (Constante), التدريب

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,892	1	3,892	18,234	,000[b]
	de Student	9,179	43	,213		
	Total	13,072	44			
a. Variable dépendante : المؤسسة انتاجية						
b. Prédicteurs : (Constante), التدريب						

Coefficients[a]						
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,511	,422		3,579	,001
	التدريب	,560	,131	,546	4,270	,000
a. Variable dépendante : المؤسسة انتاجية						