

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولحاج  
- البويرة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

القسم: علم النفس وعلم التربية

## دور التدريب في تحسين إنتاجية المؤسسة

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدمن ENAP والأخرية.

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس – LMD – في تخصص علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ:

من اعداد الطالبين:

- د. بولبداوي علي

- دحماني رانية

- خليف حورية

السنة الجامعية: 2020-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ)

صدق الله العظيم

سورة البقرة (الآية 32).

## شكر وعرfan:

بادئا وذى بدء نشكر الله تعالى ونحمده على توفيقه لأعداد هذه  
المذكرة المتواضعة "وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ۖ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي  
لَشَدِيدٌ" سورة إبراهيم (الآية 7)

نتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير والعرfan إلى استاذنا المشرف  
الدكتور بولبداوي علي على ما قدمه لنا من نصائح وتوجيهات قيمة ساعدتنا في  
إتمام هذه المذكرة.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى كل أساتذة قسم علم النفس  
العمل والتنظيم وإلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل بكلمة طيبة وكان سببا  
في ذلك من قريب أو من بعيد وعلى الأخص الدكتور سلام يونس والأستاذة  
عمي علي صبرينة.

وفي الأخير نسأل مولانا عزوجل أن يجعلنا ممن يكثر ذكره فينال فضله  
ويحفظ أمره وأن يغمر قلوبنا بمحبته ويرضى علينا.

رانية - حورية

## الإهداء:

نحمد الله جزيل نعمته ونشكره شكر المعترف بآلائه ونصلي ونسلم على صفوة  
أنبيائه وعلى أصحابه وأوليائه، أما بعد:

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من يعجز القلم في كتابته لأي شيء عنها،  
إلى من أشعلت دربي وأضاءت نور حياتي وسهرت الليالي، إلى أغلى وأحلى  
وأحن أم في الوجود إلى حياتي إليك "أمي" أطال الله في عمرها.

إلى الذي علمني معنى الجد والعمل وكان سببا في هذه الثمرة التي  
جنيتها، إلى الذي سهر وصبر من أجل مستقبلي "أبي الغالي" أطال الله في عمره.  
إلى إخوتي سندي في هذه الحياة "دحمان" و"أحمد" وإلى زوجة أخي  
وابنته "ميساء".

إلى أعز وأظرف من قضيت معها أجمل أيام حياتي "زينب" وإلى من  
تقاسمت معي هذا العمل "حورية".

إلى كل الأهل والأقارب وإلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم هذه

الورقة.

رانية

## الإهداء:

نحمد الله ونستعينه حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، أما بعد:

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من كانت سندي في السراء والضراء إلى من اجتهدت على نشأتي وتربيتي، إلى من يعجز اللسان على الثناء عليها والقلم عن وصف فضلها إلى من الجنة تحت أقدامها "أمي الغالية" أطال الله في عمرها.

إلى الغالي الذي أفنى من عمره السنين وأحنى ظهره التعب في سبيل وصولي لهذا المستوى "والدي الحبيب".

إلى من عشت معهم وترعرعت بينهم إلى أعز ما أملك إلى "أختي وأخوتي وإلى كل أحفاد العائلة" حفظهم الله.

إلى من جمعني بهم القدر وكانوا معي على طريق النجاح وإلى زميلتي في هذا العمل "رانية".

إلى كل الأهل والأقارب وإلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكري.

حورية

## الملخص:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن دور التدريب في تحسين إنتاجية المؤسسة ، وهذا ماتم ملاحظته في إجرائنا لهذه الدراسة والتي كانت دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الدهن بالأخضرية ، وتكونت عينة الدراسة من عمال وعاملات المؤسسة ، وإعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي قصد الإجابة على التساؤل المطروح والتأكد من صحة الفرضيات ، أما فيما يتعلق بأدوات الدراسة فقد افترضنا الإعتماد على المقابلة والملاحظة ، والاستبيان المتعلق بمتغيري الدراسة إلا ان الظروف الصحية حالت دون التطبيق الميداني .

الكلمات المفتاحية: التدريب ، الإنتاجية ، المؤسسة.

## Résumé:

À travers cette étude, nous visons à découvrir le rôle de la formation dans l'amélioration de la productivité de l'entreprise, c'est ce qui a été observé dans notre stage de terrain auprès de l'ENAP , L'échantillon de notre étude était composé des travailleurs de l'ENAP Dans cette étude, nous nous sommes basés sur la méthode descriptive pour répondre à la question posée (question de recherche) et de confirmer nos hypothèses. En ce qui concerne les outils d'étude, nous avons supposé compter sur l'interview, l'observation et le questionnaire liés aux variables de l'étude , mais la crise sanitaire covide-19 nous a empêché de les appliqués sur le terrain .

**Les mots clés :** Formation, Productivité, Entreprise.

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات	الرقم
أ	الشكر والعرفان	01
ب	الإهداء 01	02
ج	الإهداء 02	03
د	ملخص الدراسة	04
هـ	فهرس المحتويات	05
ح	فهرس الأشكال	06
01	مقدمة	07
	الجانب النظري	08
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	09
06	إشكالية الدراسة	10
07	فرضيات الدراسة	11
07	أهمية الدراسة	12
08	الهدف من الدراسة	13
08	حدود الدراسة	14
08	أسباب الدراسة	
09	تحديد المفاهيم	15
10	الدراسات السابقة	16
	الفصل الثاني: التدريب	17
18	تمهيد	18
19	مفهوم التدريب	19

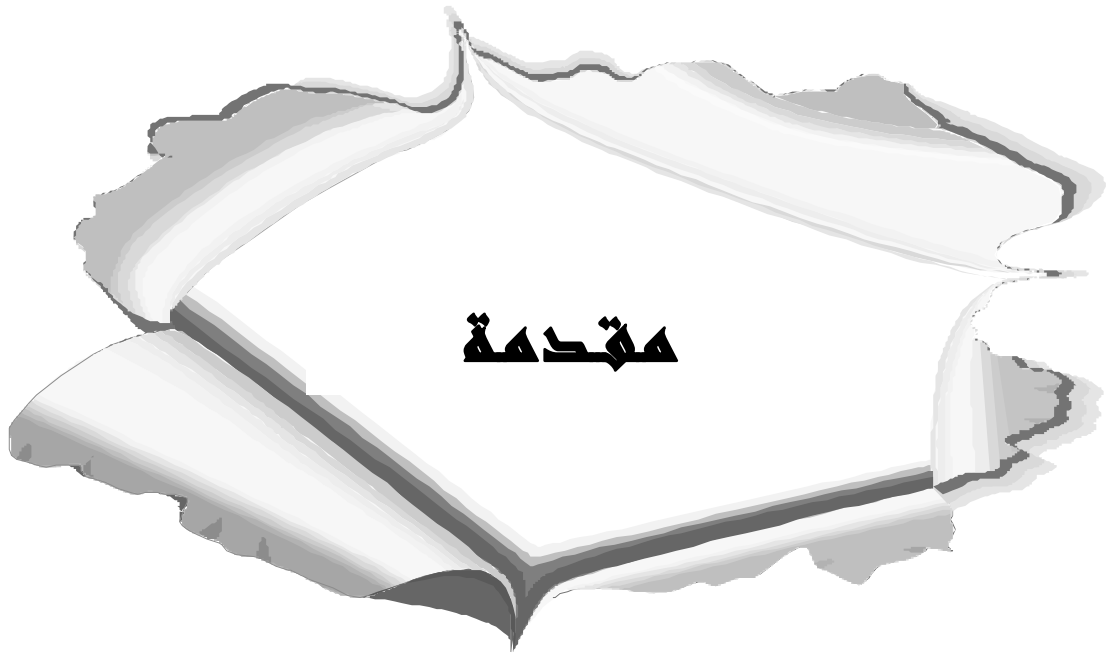
20	أهمية التدريب	20
20	أهداف التدريب	21
23	أنواع التدريب	22
26	عناصر التدريب	23
27	خطوات التدريب	24
29	النظريات المفسرة للتدريب	25
30	قياس عائد التدريب حسب كيرك باترك (Kirk Patrick)	26
34	خلاصة	27
	<b>الفصل الثالث: الإنتاجية</b>	28
35	تمهيد	29
36	مفهوم الإنتاجية	30
37	أهمية الإنتاجية	31
37	العوامل المؤثرة على الإنتاجية	32
40	وسائل تحسين الإنتاجية	33
42	مقاييس الإنتاجية	34
43	متطلبات الوحدة الإنتاجية المثالية	35
48	النظرة الشمولية لإدارة العمليات الإنتاجية	36
49	بعض المشاكل المصاحبة للإنتاجية	37
50	خلاصة	38
	<b>الجانب التطبيقي</b>	39
	<b>الفصل الرابع: منهجية الدراسة الميدانية</b>	40
53	تمهيد	41



54	الدراسة الاستطلاعية	42
54	مكان إجراء الدراسة	43
55	منهج الدراسة	44
56	مجتمع الدراسة	45
56	عينة الدراسة	46
56	أدوات جمع البيانات	47
57	الأساليب الإحصائية المستعملة	48
57	خلاصة	49
59	خاتمة	50
61	قائمة المراجع	51
66	الملاحق	52

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
22	شكل رقم (01) يوضح أهداف التدريب	01
24	شكل رقم (02) يوضح أنواع البرامج التدريبية	02
28	شكل رقم (03) يوضح خطوات التدريب	03
33	شكل رقم (04) يوضح نموذج كيرك باترك ( Kirk Patrick ) لقياس عائد التدريب	04
40	شكل رقم (05) يوضح العوامل المؤثرة على الإنتاجية	05



مقدمة:

تعد وظيفة التدريب من أهم الوظائف والمقومات التنموية التي تعتمدها المؤسسات الاقتصادية ، حيث يعتبر التدريب أحد أهم العوامل المساهمة في النهوض بالعنصر البشري ، ومقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع ، وخيارا لرفع التحدي ومواكبة التقدم العلمي ، والتكنولوجي ، وذلك بالرفع من كفاءة الأفراد العاملين ومهاراتهم وخبراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء مستخدميها والرفع من مردوديتها والسعي تحسين إنتاجيتها .

ففي السنوات الأخيرة تطرق العديد من الباحثين إلى دراسات عن الإنتاجية وطرق تحسينها من أجل مضاعفة الإنتاج ، ودفع عجلة النمو إلى الامام ، كذلك تحسين مستوى الخدمات الممنوحة للأفراد وتطويرها من أجل تحسين متوسط الدخل الفردي والمحافظة على الإنتاج والزبائن وزيادة الكفاءة الإنتاجية ، ولا يمكن تحقيق زيادة في الدخل دون التوسع في الإنتاج وتطويره كما وكيفا ، وذلك لن يتم طبعاً إلى من خلال رفع مستويات التدريب والبرامج التدريبية والاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج ، وقد تطرق عبد العزيز عبدوس في دراسته (2013) إلى التوصية بضرورة تخطيط وتمويل النظم التعليمية والتدريبية الفنية ، وتنسيق أهداف التعليم والتدريب وهيكله مؤسساتها مع أهداف خطط التنمية.

وتكمن أهمية ودور التدريب في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة من خلال زيادة قدرة العاملين على العمل عن طريق تنمية مهاراتهم المهنية وتحويل اتجاهاتهم وسلوكهم لخدمة أهداف المؤسسة التي يعملون بها ، فالتدريب يساعد في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين من أجل استثمارها أفضل استثمار للوصول إلى

معدلات عالية من الكفاءة والإنتاجية ، فنجاح البرامج التدريبية يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي تحسين انتاجية المؤسسة والعكس صحيح ، وعليه فالتدريب من أهم الوسائل التي يتوقف عليها نجاح المؤسسة ، ومن أمثلة هذه المؤسسات المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP) بالأخصرية التي تعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج وتسعى لتطوير البرامج التدريبية وتعتبر التدريب أهم حلقة من حلقات الاستثمار فيه وذلك بصدد تحقيق أهدافها المتمثلة في زيادة وتحسين انتاجيتها وهذا ما توصلت اليه كركود أحلام من خلال دراستها المتعلقة بفعالية الاستثمار في العنصر البشري.

ونظرا لكون ميدان التدريب والإنتاجية واسعا لم نتمكن من التطرق إلى كل الجوانب النظرية والميدانية ، بل حولنا قدر المستطاع الامام بمختلف الجوانب التي تعبر عن أكثر العناصر أهمية في هذا المجال ، والتي تمكنا من الإجابة على سؤال الإشكالية المطروحة.

لهذا أجرينا دراسة تفصيلية لهذا الموضوع حيث قمنا بتقسيم الدراسة إلى جانب نظري وجانب تطبيقي ، تسبقهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة عامة ، حيث تناولنا في الجانب النظري ثلاثة فصول يتعلق الفصل الأول بالإطار العام للدراسة حيث تناولنا فيه الاشكالية ، الفرضيات ، أهمية الدراسة ، الهدف من الدراسة ، حدود الدراسة (الزماني والمكاني) ، أسباب اختيار الموضوع تحديد المفاهيم ، وبعد ذلك تناولنا الدراسات السابقة التي استطعنا جمعها.

أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه موضوع التدريب تم التطرق فيه إلى مفهوم التدريب ، النظريات المفسرة له ، انواعه ، خطواته ، عناصره ، أهميته ، وأهدافه.

و الفصل الثالث تطرقنا فيه إلى موضوع الإنتاجية حيث تضمن مفهوم الإنتاجية ، مقاييسها ، العوامل المؤثرة عليها ، وسائل تحسينها ، أهميتها ، وبعض المشاكل المصاحبة لها

أما فيما يخص الفصل الأخير المتعلق بالجانب التطبيقي فقد تضمن التعرض إلى الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية بدءا بالمنهج المتبع ، الدراسة الاستطلاعية ، والتعرف على مكان إجراء الدراسة المتمثل في المؤسسة الوطنية للدهن ، ووصف مجتمع الدراسة واختيار العينة إلا ان الظروف الحالية حالت دون إجرائنا للدراسة الميدانية وهذا تماشيا مع الوضعية الوبائية covid19 كما تطرقنا إلى افتراض أدوات جمع البيانات التي كان مقررا استخدامها في الدراسة مع ذكر الأساليب الإحصائية وصولا إلى أهم التوصيات والخاتمة.



## الفصل الاول: (الإطار العام للدراسة)

### الإشكالية.

1. الفرضيات.
2. أهمية الدراسة.
3. الهدف من الدراسة.
4. حدود الدراسة (الزماني والمكاني).
5. أسباب اختيار الموضوع.
6. تحديد المفاهيم.
7. الدراسات السابقة.



## 1. الإشكالية:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية الخلية الأساسية والمحور الأساسي لكل اقتصاد ، وتكمن أهميتها في انعاش الاقتصاد ، وجلب العملة الصعبة وتحقيق الاكتفاء الذاتي لبعض المواد ، إلا أن المؤسسة تحتاج إلى موارد بشرية تمكنها من البقاء والاستمرار في تحقيق نشاطها وتطويره أو تغييره وذلك لأحداث التنمية والنمو.

حيث أضحى المورد البشري وسيلة وركيزة لأي مؤسسة أو منظمة ، والذي يقودها إلى تحقيق أهدافها من خلال إدارة الموارد البشرية التي يقع على عاتقها إدارة هذه الموارد.

فإدارة الموارد البشرية تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات ، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها (عمر وصفي عقيلي ، 2005 ، ص 14) ، وهي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك عن طريق مجموعة من الوظائف الإدارية (تخطيط الموارد البشرية ، الاستقطاب والاختيار ، الحوافز ، نظام الأجور والتدريب...) ويعتبر التدريب من أهم هذه الوظائف ومن أهم مقومات التنمية والتطوير في المؤسسات.

وينظر للتدريب على أنه نشاط وقتي تلجأ إليه المؤسسة عند الضرورة ، فالتدريب بصفته عملية منظمة مستمرة يرمي إلتزويد الموارد البشرية في التنظيم بمعارف ومهارات واتجاهات إيجابية ، أي انه يرمي إلى تحسين تلك الموارد البشرية في العمل ليكون أداء فعالا (عبد الباري إبراهيم درة وآخرون ، 2008 ، ص 304) ، وتبحث من خلاله المؤسسة على بعض نقاط الضعف الظاهرة في الموارد البشرية بهدف زيادة معارفها وتحسين المهارات وزيادة قدرتهم على مواجهة التحديات ومتطلبات الاعمال ، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام وتحسين الإنتاجية بشكل خاص وذلك ما أكدته دراسة

البشير مصباح الفريضي (2018) ، بعنوان أثر التدريب على كفاءة العاملين التي هدفت إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية في رفع كفاءة العاملين.

هذه الأخيرة تعتبر مؤشر من المؤشرات التي تستخدم في الإدارة لقياس مدى الفعالية للوصول إلى الأهداف باستخدام الموارد الإنتاجية المتاحة (غربي فاطمة الزهراء ، 2007 ، ص 11) ، وهي أيضا من أهم المقاييس المعتمدة في الحكم على طبيعة أداء الفرد والجماعة ، فتحسن مستواها يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية عالية للسلع والخدمات وزيادة معدلات النمو الاقتصادي.

وتبعاً للأهمية المتزايدة للتدريب ودوره في تحسين الإنتاجية من جهة ، ورغبتنا في دراسة موضوع التدريب ودوره في تحسين الإنتاجية من خلال الوقوف على أهمية هذا الدور.

تتجلى إشكالتنا في إبراز الدور الذي يلعبه التدريب في تحسين إنتاجية المؤسسة ، انطلاقاً من هذا قمنا

بطرح التساؤل التالي :

هل للتدريب دور في تحسين إنتاجية المؤسسة؟

## 2. الفرضية:

للتدريب دور في تحسين إنتاجية المؤسسة.

## 3. أهمية الدراسة: تكمن أهميته من خلال:

- ضرورة معالجة موضوع دور التدريب في تحسين الإنتاجية لحاجت المؤسسة ميدان الدراسة.

- الدور الذي يلعبه التدريب في تطوير المؤسسة.

- التأكيد على أهمية تحسين الإنتاجية بالمؤسسات للارتقاء بها وتطويرها.

- المساهمة في تحسين أداء الموارد البشرية وبالتالي الرفع من الكفاءة الإنتاجية.

#### 4. الهدف من الدراسة:

- التعرف على دور التدريب في تحسين انتاجية المؤسسة.
- التعرف على أهمية التدريب في المؤسسة وعلاقته بالعمل.
- نهدف من خلال دراستنا إلى توفير مرجع إضافي يمكن ان يستفيد منه الطلبة الذين يرغبون في الاتجاه نحو هذا التخصص.

#### 5. حدود الدراسة:

الزمانية: 15 مارس إلى غاية 30 ماي 2020

الميدانية: المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية ENAP

#### 6. أسباب الدراسة:

لقد وقع اختيارنا لهذا الموضوع بناء على جملة من الأسباب الذاتية وأخرى موضوعية نذكر منها:

أسباب ذاتية:

- الرغبة والميول وحب التطلع لمثل هذه المواضيع التي لها علاقة بتخصصنا في علم النفس العمل والتنظيم.
- الشعور بقيمة وأهمية الموضوع وضرورته في المؤسسات.
- قلة البحوث والدراسات التي تتناول الموضوع في حدود اطلاعنا.

أسباب موضوعية:

- ابراز دور التدريب في المؤسسات الاقتصادية.
- اكتساب معلومات معمقة وواقعية عن كيفية استعمال التدريب في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة.
- باعتبار الموضوع يندرج في مجال دراستنا كانت لدينا حاجة إلى دراسة لمعرفة دور التدريب في تحسين انتاجية المؤسسة نظريا وميدانيا ، وكذلك ابراز دوره في المؤسسات.

7. تحديد المفاهيم:

➤ التدريب:

مفهوم التدريب لغة: يقال تدرَّبَ على الشيء بمعنى تعود وتمرن عليه (قاموس اللغة العربية المعاصرة ، ص22).

مفهوم التدريب اصطلاحاً: يعرف التدريب بأنه عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية او الوظيفية التي يحتاج اليها الانسان ، وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والانماط السلوكية والمهارات الملائمة ، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الإدارة وزيادة انتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور الفعالية مع السرعة والاقتصاد في التكلفة ، وكذلك في الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق. (مهدي

حسن زويلف ، 1994 ، ص180)

**التعريف الإجرائي للتدريب:** هو عملية يتم من خلالها تطوير مهارات وخبرات العمال من أجل تحسين الأداء ومنه تحسين الإنتاجية ، ويتحدد من خلال الدرجة التي يحصل عليها العامل بعد تطبيق الاستبيان المتعلق بالتدريب المهني.

### ➤ الإنتاجية:

**مفهوم الإنتاجية لغة:** مصدر صناعي من إنتاج: عائد من سلعة أو خدمة في فترة ما مقدرة بوحدات عينية أو نقدية منسوبة إلى كلفة إنتاجه. (معجم المعاني الجامع-معجم عربي عربي)

**مفهوم الإنتاجية اصطلاحاً:** تمثل الإنتاجية تلك النسبة الموجودة بين إنتاج ما ، هذا من جهة ومن جهة أخرى العناصر التي ساهمت للحصول على هذا الإنتاج من عمل ، رأس مال ، استهلاكات وسيطيه... تشكل الإنتاجية أحد المقاييس التي تسمح بقياس مدى النتائج التي تحصلت عليها المؤسسة أو تحصل عليها الاقتصاد. ان ارتفاع في مستوى الإنتاجية هو أحد محركات النمو. (شوام بوشامة ، 2000 ، ص144)

**التعريف الإجرائي للإنتاجية:** الإنتاجية هي الاستخدام الأمثل لكافة الطاقات والموارد من قوى بشرية ، معدات ، مواد خام ورأسمال وهذا لتحقيق أحسن مخرجات من تلك المدخلات وهذا بصدد تحقيق هدف المؤسسة الإنتاجية. ويتحدد من خلال الدرجة التي يحصل عليها العامل بعد تطبيق الاستبيان المتعلق بتحسين الإنتاجية.

## 8. الدراسات السابقة:

❖ الدراسات السابقة المتعلقة بالتدريب المهني:

–الدراسات المحلية:

1–دراسة فضيلة بلالي ، نجوى علاهم بعنوان دور التدريب في تحسين أداء العاملين 2018:

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نشاط تدريبي للعاملين في المؤسسة لتحقيق التميز في أداء العاملين فيها ، تمثلت فرضيات هذه الدراسة في ان التدريب يساهم في تحسين أداء العاملين في الوكالات المحلية للتشغيل. تم إجراء هذه الدراسة في الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي.

منهج الدراسة هو الوصفي التحليلي ، مجتمع الدراسة يتألف من 71 عامل وتم اخذ عينة تتكون من 38 عامل. تكمن أدوات جمع البيانات في (الملاحظة ، المقابلة ، تقرير وثائق المؤسسة والاستبيان).

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أن التدريب هو عنصر فاعل ويساعد على تحسين الانضباط والسلوك بدرجة كبيرة في الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي ، وأن التدريب عملية مستمرة محورها العاملين ويهدف إلى أحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة باحتياجات محددة حالية او مستقبلية.

## 2-دراسة دري حمزة بعنوان دور التدريب في تحسين أداء العاملين 2017:

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع التدريب داخل المؤسسة الجزائرية والوقوف على واقع القدرات الفنية للعامل الجزائري ، تمثلت فرضية هذه الدراسة في ان للتدريب دور في تحسين أداء العاملين. وتم إجراء هذه الدراسة في المديرية الولائية لأملاك الدولة والحفظ العقاري.

منهج الدراسة هو المنهج الوصفي ، مجتمع الدراسة يتألف من العاملين في مديرية أملاك الدولة بالمسيلة ويبلغ عددهم 250 عامل ، تم أخذ عينة تتكون من 40 عاملا بطريقة عشوائية ، تمثلت أدوات جمع المعلومات في (الملاحظة ، الاستبيان).

تلخصت نتائج الدراسة في أن للتدريب المهارات دور في تحسين القدرات الفنية للعمال ، وللتدريب السلوكي دور في تحسين المهارات الانسانية للعمال.

**3-دراسة بوقلوف وفاء بعنوان دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة 2017:**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن التأثير الذي تحدثه النشاطات او البرامج التدريبية عن الكفاءات الإنتاجية للمؤسسة ، تمثلت فرضيات هذه الدراسة في أن المؤسسة تعتمد على الأساليب التدريبية للعمال من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية ، وأن هناك علاقة بين التدريب والكفاءة الإنتاجية ، تم إجراء هذه الدراسة في المؤسسة العمومية لتغذية وتربية الدواجن بسكيكدة.

منهج الدراسة هو المنهج الوصفي ، تم استخدام عينة قصدية تتكون من 11 عامل خاضع للتدريب ، تكمن أدوات جمع المعلومات في (الاستمارة ، الوثائق والسجلات).

وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى انه لا يمكن للمؤسسات تجاهل الدور الذي تقوم به العملية التدريبية ، وما تحدثه من تغيرات على مستوى أداء العاملين فيها ، مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية.

**4-دراسة بوعربوة الربيع بعنوان تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة 2007:**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية نظام التدريب في المؤسسة وتحديد ماهية الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها ، تمثلت فرضيات هذه الدراسة في أن للتدريب دور كبير في تحسين أداء المؤسسة وزيادة انتاجية العمال ، وكذلك يوضع التدريب بهدف مسايرة التغيرات التكنولوجية والبشرية التي تعرفها البيئة ونتائجها تبرز في مستويات الأداء للعمال ، بالإضافة إلى أن الاستثمار في تدريب الموارد البشرية وتطويرها يعمل على تحقيق التنمية داخل المؤسسة ، تم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة سونلغاز المختصة في مجال الكهرباء والغاز.

منهج الدراسة هو دراسة حالة ، والعينة هي 50 فرد من عدد العمال الإجمالي بالوحدة ، تمثلت أدوات الدراسة في (الاحصاء ، الاستبيان ، المقابلة).

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أن استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة تقوم بدرجة كبيرة على التدريب ، ويتحقق ذلك من خلال تقليص الفجوة في الأداء الفعلي والمتوقع ، وللإنتاجية تأثير مباشر على العديد من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية كالتضخم وأسعار السلع والخدمات ، بالإضافة إلى أن مقياس إنتاجية العمال يتأثر بعوامل عديدة من أبرزها التدريب.

## - - الدراسات الأجنبية:

### 1- دراسة بروك وكارتر (BROCK & CARTER) بعنوان فاعلية التدريب والتأهيل في برامج

التنمية المهنية للمعلمين وعلاقتها بالدعم الإشرافي والزملاء في العمل 2015:

كان هدفها التعرف إلى مدى فعالية التدريب في برامج التنمية المهنية للمعلمين ، بالإضافة إلى التعرف إلى علاقة ذلك بالإشراف التربوي والدعم من قبل الزملاء ، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وأما عينة الدراسة فكانت مكونة من 40 معلما ، وتوصلت إليها الدراسة أن برامج التدريب تساهم في الرفع من النمو المهني للمعلمين بدرجة مرتفعة ، وأنها ترتبط ارتباطا ذا دلالة إحصائية مع برامج الدعم الإشرافي من قبل الزملاء ، وأوصى الباحث بضرورة أن يتم مشاركة المعلمين في دورات تدريبية تهدف إلى تحسين المستوى المهني لهم ، كما أوصت بإجراء دراسات مستقبلية حول العلاقة بين التدريب والنمو المهني للمعلمين.

الدراسات السابقة المتعلقة بالإنتاجية:

## -الدراسات المحلية:

### 1-دراسة بشيخ محمد أمين ، سليمان ميلود بعنوان ادارة الموارد البشرية ودورها في تحسين

الإنتاجية بالمؤسسة 2016:



هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية ، تمثلت فرضية هذه الدراسة في دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة. تم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت.

منهج هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب المنهج الاستنباطي ، تم اخذ عينة تتكون من 55 عامل ، تكمن أدوات جمع المعلومات في (الملاحظة ، الاستبيان).

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أن التدريب والتحفيز والتقييم والأجور دور في تحسين الإنتاجية ، والاستثمار الأمثل في تكوين الموارد البشرية من أحسن السياسات في تنمية الكفاءات الفردية.

## 2-دراسة سيد أعمار فاطيمة بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة

2015:

هدفت هذه الدراسة إلى ابراز الدور الفعال الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة من خلال الوظائف التي تقدمها وكيف يؤثر ذلك على تحسين إنتاجيتها ، تمثلت فرضيات هذه الدراسة في ان تحسين الإنتاجية يقتضي التعرف على مفهومها وتحديدده تحديدا دقيقا وحصر العوامل المؤثرة فيها ومن ثم تستطيع تحسين مستواها عن طريق التأثير بتلك العوامل المحددة لها ، تعتبر الموارد البشرية أحد أهم المحددات الإنتاجية ضمن متغيرات او عوامل عديدة تؤدي إلى تحقيق الزيادة في الإنتاجية. تم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة مطحنة الحضنة بولاية المسيلة.

منهج الدراسة هو المنهج الوصفي ، تمثلت عينة الدراسة في 10 افراد ، تكمن أدوات جمع البيانات في (المقابلة ، الوثائق ، السجلات الإدارية).

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى النتيجة التالية: ان الموارد البشرية بالمؤسسات تمثل جوهر العملية او النشاط الإنتاجي مما تؤدي إلى نجاح المؤسسة وتحقيق النمو والازدهار او إلى الفشل والانهيار ، وهي ذات فعالية لتحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بصفة عامة.

### -الدراسات العربية:

#### 1-دراسة عادل محمد عباس أيوب بعنوان أثر الحوافز على الإنتاجية 2008:

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على الحوافز ذات الأثر المباشر في زيادة الإنتاجية ، تمثلت فرضيات هذه الدراسة في ان هناك علاقة طرية بين الحوافز المادية والإنتاجية في شركة سكر كنانة ، هناك علاقة طرية بين الحوافز المعنوية والإنتاجية في شركة سكر كنانة ، تم إجراء هذه الدراسة في شركة سكر كنانة.

منهج الدراسة هو المنهج الاجتماعي والمنهج التاريخي ، مجتمع الدراسة يتكون من العاملين بقسم انتاج السكر وعددهم 1200 عامل ، تم اخذ عينة متكونة من 100 فرد تمثل مجتمع الدراسة ، تكمن أدوات جمع البيانات في (المقابلة ، الاستبيان).

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى النتيجة التالية: تؤثر الحوافز المادية والمعنوية على الإنتاجية في المؤسسة.

### -التعقيب على الدراسات السابقة:

في ظل الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوعي التدريب والإنتاجية نستخلص مايلي:  
مما لاشك فيه أن الدراسة الحالية استفادت كثيرا مما سبقها من دراسات ، حيث حاولت أن توظف كثيرا من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي ، ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة أننا استفدنا منها في الوصول إلى صياغة دقيقة لعنوان الدراسة الموسوم بدور التدريب في

تحسين إنتاجية المؤسسة ، كذلك أفادتنا على إستيعاب وإثراء الجانب النظري ، وتكوين فكرة عن العناصر الأساسية اللازمة للقيام بالدراسة ، بالإضافة إلى تحديد نوع الدراسة والمنهج المتبع والاطلاع على أدوات جمع البيانات وطريقة سحب العينة وجمعها.

واتفقت هذه الدراسات مع دراستنا الحالية في أنها اعتمدت على المنهج الوصفي ، وهو المنهج المطبق في دراستنا ، كما استخدمت معظم الدراسات الاستبيان والملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات ، وهي الأدوات التي سنعتمدها أيضا في دراستنا ، بالإضافة إلى أن هناك دراسات تطرقت للتدريب والإنتاجية في دراسة واحدة ، وهو موضوعنا

فحين اختلفت تلك الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية في الأهداف المسطرة وفي مكان وزمان إجراء الدراسة الميدانية ، وكذلك فيما يخص الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها اختلفت باختلاف الهدف في كل دراسة.

## الفصل الثاني: التدريب

### تمهيد

1. مفهوم التدريب.
2. أهمية التدريب.
3. أهداف التدريب.
4. أنواع التدريب.
5. عناصر التدريب.
6. خطوات التدريب.
7. النظريات المفسرة للتدريب.
8. قياس العائد من التدريب حسب كيرك باترك (Kirk Patrick).

خلاصة.

## تمهيد:

يحتل التدريب باهتمام كبير في السنوات الأخيرة سواء على مستوى الأفراد او المؤسسات لانه يعد من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية ، حيث يساهم في تحسين وتطوير مهارات وخبرات وأداء العمال ، حتى يتسنى لهم أداء وظائفهم بكفاءة عالية مما يؤدي إلى خدمة أهداف المؤسسة.

حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم التدريب وأهميته وأهدافه والتعرف إلى أهم الانواع والعناصر المرتبطة به ، وأهم الخطوات التي يعتمد عليها في تدريب العمال والتطرق إلى النظريات المفسرة له ، ختاماً بقياس العائد من التدريب.

## 1. مفهوم التدريب:

التدريب موقف انساني منظم ونشاط يتم التخطيط له ، يحدث فيه تفاعل بين الخبرات لتحقيق تغير او تضيق الفجوة بين القدرة الواقعية والقدرة المطلوبة في مستوى المعلومات والخبرات والمهارات والاتجاهات ، لدى المتدرب لمستوى جديد ضمن معايير وزمن محدد ، للقيام بمسؤولياته وتحسين اساليبه في العمل بكفاءة ومقدرة عالية ووفاء بمقتضيات التنمية الشاملة.

تؤكد بعض الأدبيات على أن التدريب نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية ، لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به وتطلعاته المستقبلية لدوره في المجتمع. (مركز البحوث والتدريب ، 1996 ، ص12)

وهو صيغة مباشرة من التربية يتم به تكوين او تعديل او تحديث مهارات سلوكية هامة يحتاجها الفرد والمؤسسة التي يخدمها معتمدا على أساليب عملية تطبيقية أفضل من خلال توفير فرص حقيقية او شبه حقيقية لممارسة ما جرى تعلمه ليكون التطبيق صفة ملازمة للتدريب. (حمدان ، 1990 ، ص12)

كما عرفه مايكل جينكر (Ginkr Michael) " التدريب إجراء منظم يتضمن ثلاثة جوانب رئيسية هي (المهارات والمعرفة والاتجاهات)".

والتدريب نشاط إنساني هدفه العام يتركز حول التحسين او التطوير ويمكن أن يمارس هذا النشاط بأسلوب فردي او جماعي ، وفي كلا الحالتين قد يتم بصورة منظمة بمقابلة احتياجات تدريبية محددة ومن ثم توضع له أهداف محددة. (القبان ، 1992 ، ص6-10)

وبناء على ما تم عرضه من تعاريف نرى ان مفهوم التدريب هو كل نشاط منظم يتم التخطيط له لتحقيق تغير في المعارف والقدرات الفنية ، لتكوين أو تعديل مهارات سلوكية هامة يحتاجها الفرد والمؤسسة بهدف إحداث تغييرات مرغوب فيها.

## 2-أهمية التدريب:

للتدريب أهمية كبيرة لا يمكن حصرها الا اننا سنتناول ذكر بعضها فيما يلي:

- ان نجاح المؤسسات مرتبط بالضرورة بتدريب الأفراد ، فهو يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي ، التامين ضد البطالة ، فقدان التوظيف.
- منذ 1987 ظهرت معايير الايزو ، والتدريب هو أحد العشرين عنصر الأولى التي تأخذ بعين الاعتبار.
- ان الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى التهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة التي سيشغلونها.
- الأفراد لا يقومون بعمل واحد ولا يمارسون مسؤولية واحدة فقط ، بل ينتقلون بين عدة وظائف وعدة مسؤوليات خلال فترة عملهم ، الشيء الذي يتطلب إعادة تدريبهم عند ترقيةهم وانتقالهم.
- تكمن أهمية التدريب في كونه يرمي إلى جذب المزيد من العمالة ال سوق العمل والشغيل حيث يزيد من الكفاءة المهنية والتقنية للعامل. (عبد الكريم أحمد جميل ، 2016 ، ص13-14)

## 3-أهداف التدريب:

❖ أهداف خاصة بالمؤسسة:

-الأهداف الإدارية:

-تخفيف العبء على المشرفين.

-تعزيز مرونة التنظيم واستمراريته من خلال زيادة المعرفة المتخصصة بالمهارة.

-العمل بمبدأ الرجل المناسب من خلال اكتشاف الكفاءات.

#### -الأهداف الإجرائية:

-الاستخدام الأمثل للموارد باستغلال المهارات المكتسبة.

-التوافق الدائم بين مهارات وقدرات العاملين وبين التغيرات البيئية المستمرة ومتطلبات الوظيفة واعداد الأفراد

لوظائف اعلى في المسار الوظيفي.

-الالتزام بالميزانية المقررة.

#### -الأهداف الاقتصادية:

- زيادة الكفاءة الإنتاجية ، حيث يسأهم التدريب من خلال زيادة مهارة الفرد في رفع الإنتاج وانخفاض من

التكاليف أي زيادة الكفاية الإنتاجية.

- زيادة المبيعات وتعظيم الاجر.

- إيجاد الحلول للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة وتمكنها المستمر من استعادة التوازن ومواصلة التقدم.

#### -الأهداف الفنية:

- يتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة

للآلات والمعدات التي تستخدمها ، او بالنسبة للأفراد العاملين بها ، او بالنسبة للمنتج ، ومن أهم هذه

الأهداف نجد:



- تخفيض تكاليف صيانة الآلات واصلاحها.

- التقليل من نسبة العادم والتالف.

- يساهم في معالجة مشاكل العمل

❖ أهداف خاصة بالفرد:

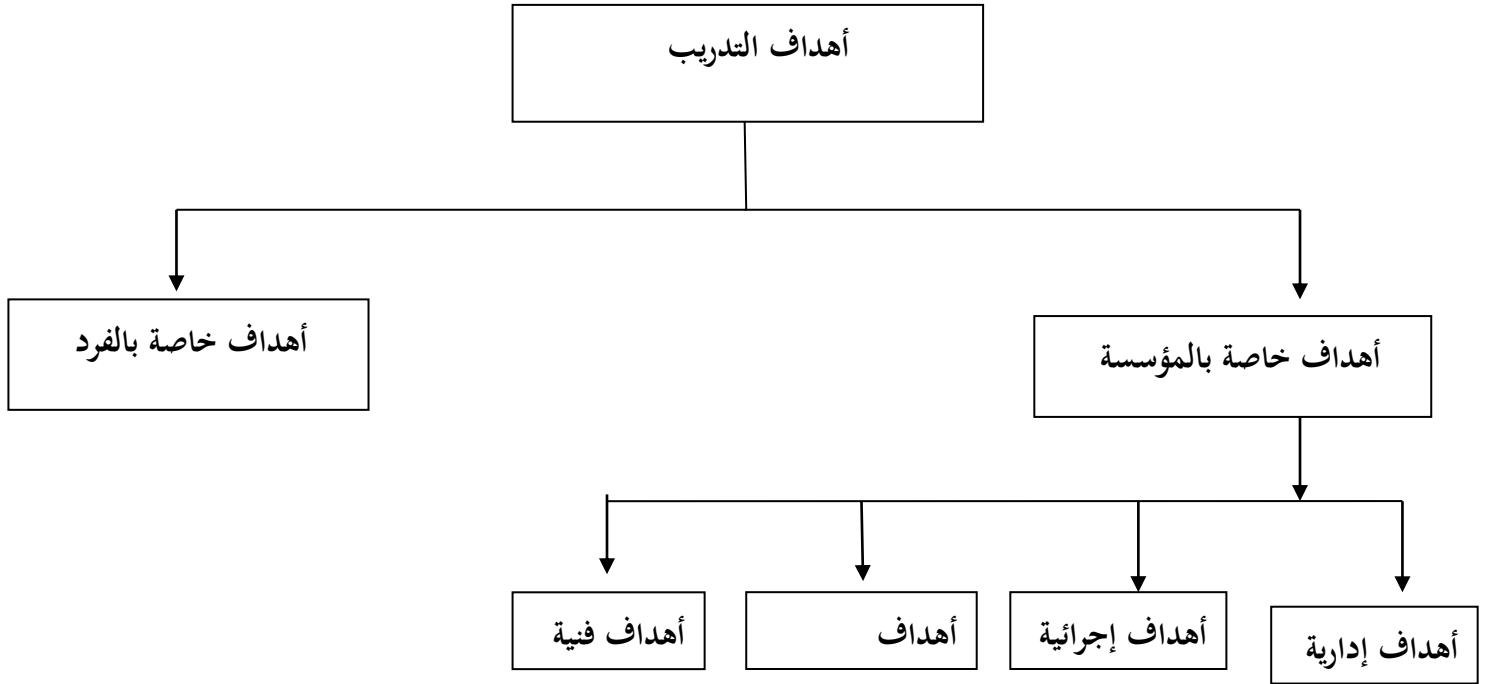
-تحسين مستوى الأداء.

-تخفيض حوادث العمل.

-معالجة مشاكل العمل.

-النمو والارتقاء الشخصي.

تحسين المستوى الاجتماعي للعاملين. (عبد الكريم أحمد جميل ، مرجع سابق ، ص 14-17)



الشكل رقم (01) يوضح أهداف التدريب (من إعداد الطالبتين).

## 4. أنواع التدريب:

## ❖ من حيث التطبيق:

➤ **النظري:** يعتمد على النظريات والمعلومات بشكل أكبر من المهارات.

➤ **العملي:** يعتمد على المهارات والتطبيقات بشكل أكبر من المعارف والنظريات.

## ❖ من حيث المكان:

➤ **داخل المؤسسة:** أي يتم التدريب داخل المنظمة أو مكان عمل المتدرب ،

وهذا النوع مناسب من حيث قلة التكاليف وكذلك التزام المتدربين بالوقت والحضور ولكن يشترط وجود مكان مناسب لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي.

➤ **خارج المؤسسة:** أي يتم التدريب خارج المنظمة أو مكان عمل المتدرب ،

وهذا النوع مناسب في حالة عدم توفر مكان مناسب للمتدربين للتدريب داخل مكان العمل ، ومفيد في تدريب القيادات والدورات التي تحتاج إلى متطلبات خاصة.

## ❖ من حيث الوقت:

➤ **قبل بداية العمل:** وهي برامج الاعداد لوظيفة ما ، وهذا الاعداد ممكن ان

يكون عام او خاص ويمكن ان يكون في مقاعد الدراسة او من خلال المؤسسات قبل التوظيف لإعداد المتدرب لوظيفة ما ، او لعمل ما ويتطلب مدة زمنية أكثر من برامج التدريب أثناء الخدمة.

➤ **التدريب المستمر لكل العاملين:** يطلق على هذا النوع من التدريب ، التدريب

اثناء الخدمة الذي يقدم للمتدربين في حالة انخفاض الأداء أو ظهور مستجدات تتطلب التدريب او حتى من باب تحفيز المتدرب وتجديد نشاطه ومراجعة معلوماته.

### من حيث التفرغ:

**⚡ اثناء العمل:** هذا النوع من التدريب يتم والمتدرب في عمله ويقتصر فقط

على ساعات بسيطة من التدريب اثناء الدوام الرسمي حتى لا يكون هناك أي خلل في العمل او قصور في الأداء خارج وقت العمل.

**⚡ خارج وقت العمل:** هذا النوع من التدريب يتم في الفترة المسائية ان كان

دوام المتدرب في الفترة الصباحية ، يتم في حالة صعوبة تفرغ المتدرب اثناء الدوام الرسمي.

### ❖ من حيث المدة والفئة المستهدفة:

برامج تحويلية	برامج إثرائية	برامج علاجية	برامج تأهيلية	برامج تأسيسية
برامج تدريبية متخصصة	برامج تدريبية خاصة لكل فئة	برامج تدريبية أساسية مشتركة	الجهة المستهدفة	

شكل رقم (02) يوضح أنواع التدريب.

## ❖ من حيث التخصص:

❖ **فني:** تدريبات تتم في محددات وظيفية بعينها ، عادة ما تقدم داخل مكان العمل

وخلال ساعات العمل عن طريق معلمين او مشرفين متخصصين.

❖ **نوعي:** التدريب على مبادئ الجودة الشاملة بالإضافة إلى الأدوات التقنية

اللازمة للتطوير ، يحتاج مثل هذا التدريب إلى مدربين على درجة عالية من التخصص.

❖ **مهاري:** المحاسبات المالية ، التفكير الخلاق ، مهارات التخاطب ، تكنولوجيا

المعلومات ، تعدد المهارات واللغات والمقابلات ، البيع وغيرها ، سواء كان ذلك داخليا او خارجيا.

❖ **متخصص:** التعليم للحصول على شهادات في المحاسبة مثلا ،

والحقوق...خارجيا سواء اكان ذلك كل الوقت او بعض الوقت.

❖ **وظيفي:** التعليم في مجالات التسويق ، التخطيط ، إدارة الموارد البشرية ،

وغیرها خارجيا وعادة لا يحتاج مثل هذا النوع من التدريب إلى تفرغ كامل.

❖ **متعلق بالأنشطة:** يتعلم الأفراد من خلاله القيادة والعمل الجماعي بواسطة

المشاركة في المهام البدنية.

❖ **ادارة:** توفر الخبرة والمعرفة في المجالات سواء اكان ذلك داخليا او خارجيا.

(د. صلاح معمار ، 2010 ، ص23-26)

## 5. عناصر التدريب:

## ❖ استشاري التدريب:

هو الذي يحدد السياسة العامة للتدريب وغالبا ما يكون من خارج المؤسسة للمساعدة في التخطيط والقيام بأعمال تدريبية.

## ❖ مسؤول التدريب:

يتولى بالتنسيق مع المستويات الإدارية تحديد الاحتياجات التدريبية ، كما يتعاون مع اخصائي التدريب في اعداد خطة التدريب وتقييم النتائج ، وتحفيز المتدربين ، واقناعهم بأهمية التدريب للفرد والمؤسسة والمجتمع.

## ❖ أخصائي التدريب:

من موقعه وخبرته يقوم بتحليل النظام التدريبي ابتداء من المدخلات حتى المخرجات ، كما يتولى تصميم الخطط التدريبية ، وطرائق التدريب ، وأفضل الأساليب لتنفيذها.

## ❖ الاداريون الفنيون:

مثل إداريو التخطيط ، إداريو التنظيم ، إداريو الاتصال... والأجهزة التدريبية ، والمعامل التطبيقية وورش العمل.

## ❖ المدرب:

يتمثل دوره في الملاحظة والإرشاد والتقويم ومساعدة المتدربين لعمل التقييم الذاتي.

## ❖ المتدرب:

أحد المستفيدين يتعلم بطريقة ذاتية من خلال الممارسة والتدريب الذاتي لإتقان وتطبيق

المهارات التدريبية التي كان في حاجة لها.

### ❖ الحقيبة التدريبية:

تحتوي على تعليمات ودليل زمني ، وأهداف عامة وتفصيلية مختصرة ومواد تدريبية...

### ❖ طرق التدريب:

تمثل أفضل الطرق وأسرعها يسلكها المدرب لنقل المهارات إلى المتدربين وصولاً للأهداف.

-بالإضافة إلى عناصر أخرى تتمثل في: وسائل التدريب ، أنشطة التدريب ، بيئة التدريب واللوائح التنظيمية التي تتمثل في مجموعة من القوانين والاحكام والتعليمات التي تتبناها المؤسسة. (حمدي شاكر محمود ، 2006 ، ص 30-

33)

## 6- خطوات التدريب:

### ❖ الاحتياجات التدريبية:

تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى افراد وادارات معينة ، والتي يتم تفصيلها إلى مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها في نهاية التدريب ، وهي عبارة عن تغيير في الاتجاهات وزيادة في المعارف ، وتطوير في المهارات في مجالات وظيفية محددة.

### ❖ تصميم برامج التدريب:

يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية ، وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين ، كما يتم تحديد المساعدات التدريبية ، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج ، وأيضا تحديد تكلفة التدريب.

❖ تنفيذ البرنامج التدريبي:

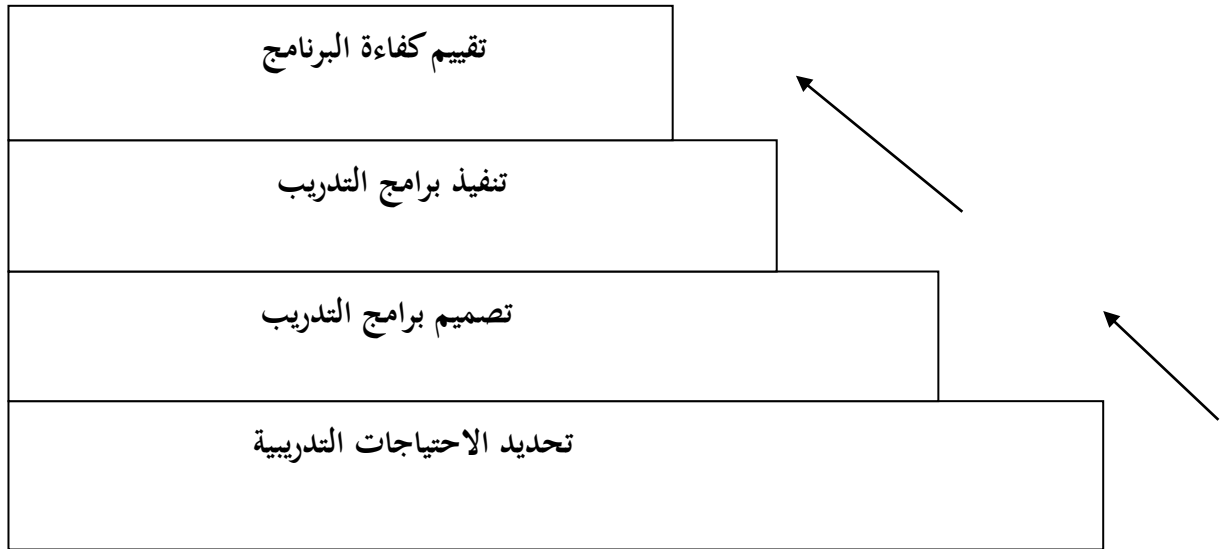
يتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج ، كما يتضمن تحديد مكان التدريب والمتابعة

اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.

❖ تقييم كفاءة البرنامج:

يتم ذلك من خلال تقييم أداء المتدربين محل التدريب ، او تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج. (احمد

ماهر ، 2004 ، ص 320-321).



الشكل رقم (03) يوضح خطوات التدريب (من إعداد الطالبتين).

## 7- النظريات المفسرة للتدريب:

## ➤ نظرية المحاولة والخطأ:

أكد ثورندايك (Thorndike) في نظرية المحاولة والخطأ بان المحاولات التي يكتب لها النجاح تستمر في الذهن ويسعى المتعلم إلى ممارستها ، وفسر العلاقة الارتباطية بين المثير والاستجابة في ضوء قانون التدريب ، وشدد على ان التدريب النوعي المحدد أفضل من التدريب العام ، وفي جميع الأحوال فان التعلم يقوم على مبدأ النشاط الذاتي وما يتعلمه الانسان منذ الصغر وما هو الا اشكال مختلفة لانتقال اثر التدريب والتعلم ، وما يكسب في برنامج التدريب سوف ينتقل اثره إلى مواقف اخرى ، ان التعلم نشاط من قبل الفرد يؤثر في نشاطه المقبل ، والتعلم كما نستدل عليه ونقيسه هو تغير في الأداء يحدث شروط الممارسة.

## ➤ نظرية سكينر (skinner) :

استخدم سكينر (Skinner) مفهوم السلوك الاستجابي والسلوك الاجرائي وأوضح ان الأول يرتبط بمثيرات الموقف الخارجي ، في حين ان السلوك الاجرائي لا يرتبط بمثير معين وانما يتأثر بأحداث الموقف الخارجي ، وبالتالي فان فرص ظهور السلوك الاجرائي أكثر احتمالية لعدم ارتباطه بمثير معين ، وعندما قدم سكينر قواعد تحليل السلوك وإحلال مبدأ التعزيز من خلال المثير أصبح القاعدة التي تبنى عليها البرامج التدريبية.

## ➤ نظرية إنتقال أثر التدريب:

يحدث انتقال أثر التدريب حينما يؤثر تدريب شخص معين في عمل معين او في أسلوب ما من أساليب النشاط على نشاط اخر في موقف جديد او في عمل مختلف ، ويعرف بالانتقال الإيجابي حينما يسهل التدريب على القيام بوظيفة معينة على القيام بوظيفة اخرى ، في حين يعرف بالانتقال السلبي حينما يعوق التدريب على مهارة معينة القيام بمهارة أخرى.



## ➤ النظرية المعرفية لأوزوبل (uzubel):

من اهتمامات نظرية التعلم ذي المعنى الذي يتمثل في كيفية تنظيم المعرفة وكيفية اعمال العقل لتشغيل البيانات ، وكيفية تطبيق المدرب لتلك الأفكار عند عرضه للمواد الجديدة على المتدربين ، والتعلم عند أوزوبل (uzubel) هو عملية إيجاد علاقات وروابط بين المعلومات الجديدة التي تقدم للمتدرب وما يعرفه المتدرب بالفعل او ما هو موجود في بنيته المعرفية الراهنة ، وقد ميزت النظرية بين التعلم بالاستقبال وفيه تكون المادة التدريبية أكثر ترتيباً وتنظيماً ، والتعلم بالاكشاف وفيه يقوم المتدرب باكتشاف المعلومات عن طريق تزويده بجزء من المعلومات وهو من افضل الانواع لدى أوزوبل (uzubel). (حمدي شاكر محمود ، مرجع سابق ، ص 37-38)

## 8-قياس عائد التدريب حسب كيرك باترك (Kirk Patrick) :

هو دونالد كيرك باترك ( Kirk Patrick ) بروفيسور بجامعة ويسكنسون ابتكر نموذج لقياس العائد على التدريب عام 1959 ، وما زال هذا النموذج هو الوحيد الصالح إلى الآن واقتصرت الاجتهادات بعد ذلك على الإضافة إليه دون استبداله.

ويتلخص نموذج كيرك باتريك في أنه قسم التدريب إلى أربعة مستويات ّ تفسر الحاجات التدريبية التي ينتغي من أجلها التدريب وهي: ردود الفعل ، التعلم ، السلوك ، النتائج. وأضاف إلى تلك المستويات المعايير التي يتم تقديم تقييم البرنامج التدريبي عليها.

## 1-ردود الفعل:

المقصود به قياس مدى رضا المتدربين من خلال مشاركتهم في البرنامج التدريبي ويكون في هيئة استبيان عام يقدم للمتدرب في آخر البرنامج التدريبي مباشرة ، ويسميه بعضهم الصفحة السعيدة أو صفحة الابتسامة

لأنها تقيس مدى رضا المتدربين عن البرنامج وقياس ردة الفعل العامة للمتدربين نحو البرنامج التدريبي بصورة شاملة ، ويسمى هذا المستوى بـ " التفاعل ، وأهم المعايير التي يتم السؤال عنها هي :

-الجو العام للتدريب من سعة القاعة والبيئة المحيطة ومدى توفر وجودة الوجبات والمشروبات وما يمثّلها.

- المدرب من حيث تمكنه من إيصال المعلومة وكيفية تعامله مع الأدوات التدريبية والتكنولوجيا الحديثة في تقديم التدريب والأسلوب العام في التقديم وهكذا.

- المادة العلمية المعروضة من حيث سهولة استيعابها ومدى توافقها مع الأهداف العامة لعقد البرنامج ، وما إذا كانت قد أكسبت المتدربين شيئاً جديداً وما إلى هنالك.

## 2-التعلم:

والمقصود هو قياس ما تحصل عليه المتدرب خلال حضوره البرنامج من علم والذي يتمثل في أية معارف أو مهارات أو سلوكيات ، وهو قياس مقدار التعلم الذي حدث للمتدرب من أثر المشاركة في البرنامج التدريبي ، ويرى باتريك أن هذا المستوى هو التالي للمستوى السابق لأنه أصعب من حيث القياس وإعداد الآليات الخاصة بالتقييم ، والطريقة المثلى لقياس مدى التعلم هو من خلال اختبارات مركزة ويراعى في تصميمها مناهج وأسس علمية ، وتكون هذه الاختبارات بعد البرنامج مباشرة ويتم قياس الاستيعاب العام بعد رجوع المتدرب إلى مزاولته عمله.

## 3-السلوك:

والمقصود هو سلوك المتدربين من حيث تقبلهم للتغيير وتبنيهم لتطبيق المفاهيم أو المهارات أو الاتجاهات الجديدة والتطويرية التي تم التدريب حولها ، ومدى قدرة المتدرب على نقل ما تعلمه إلى محيط عمله ، لأنها الهدف من تعلم كيفية ترجمة تلك الاستفادة في واقع العمل ، ويرى باتريك أن هذا المستوى يمكن قياسه بأدوات وطرق

عدة مثل استخدام المسوحات الإستبائية للسلوك والمقابلات الشخصية سواء مع المتدرب أو المتأثرين في التعامل معه في نطاق عمله (الرؤساء ، العملاء ، الزملاء) وتتم هذه العملية بعد انتهاء البرنامج التدريبي حتى يتسنى للمتدرب استلهم الكيفية الصحيحة لتطبيق ما تم تعلمه ، ويقاس بعد ذلك إحصائيا للحصول على معلومات وإيجاد مقارنات قبل وبعد التدريب.

#### 4-التائج:

المقصود هو قياس النجاحات التي انعكست من خلال نجاح التقييم في المستويات الثالث السابقة بالمنظمة وهل حققت المنظمة نتائج للمؤسسة من خلال إيفاد المتدربين للتدريب ، ويعد هذا المستوى هو أساس التدريب ، ويرى باتريك أن كيفية قياس النتائج المترتبة على التدريب يجب أن يعطى أهمية ويعد المحصلة النهائية لنجاح المستويات الثالثة السابقة ، لذا فالصعوبة فيه أكبر من المستويات السابقة من حيث كيفية التقييم وعمقه ، وتتأثر هذه النتائج بنوع التدريب وطبيعة عمل المتدربين والمستويات الوظيفية لهم وغيرها من الخصائص، ويمكن فهم النتائج وكيفية قياسها من خلال:

-انخفاض أو ارتفاع إصابات العمل.

-انخفاض أو ارتفاع الإنتاج.

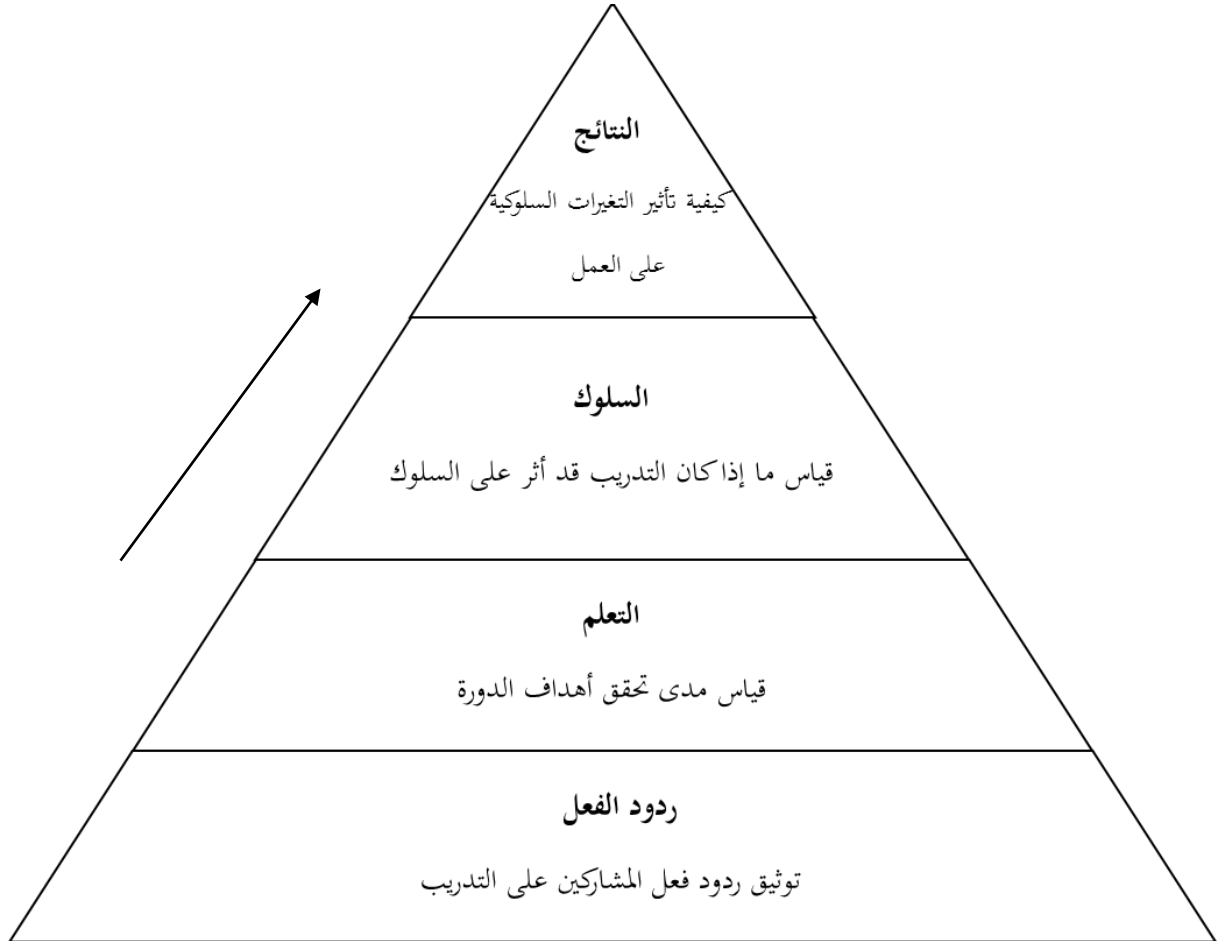
-انخفاض أو ارتفاع جودة الإنتاج عن طريق زيادة أو انخفاض الوحدات المعيبة.

-الاختبارات ما قبل وما بعد التدريب.

-الاستبيانات التي توزع على الموظفين بعد نهاية الدورة والرئيس المباشر.

-الاستبيانات التي توزع على الموظف والرئيس المباشر بعد فترة من الزمن.

-انخفاض معدلات شكاوى العملاء. (نماذج تقويم النشاط التدريبي ، ص05 ، 14)



شكل رقم (04) يوضح نموذج كيرك باتريك ( Kirk Patrick ) لقياس عائد التدريب (إعداد الطالبتين)

خلاصة :

نظرا لأهمية التدريب قمنا في هذا الفصل بالتطرق إلى بعض العناصر التي سمحت لنا بإعطاء نظرة واضحة وشاملة حول التدريب ، والخطوات التي يجب ان نسلكها للوصول إلى تنمية قدرات ومهارات الأفراد لمواجهة الاحتياجات الحالية والمستقبلية ، التي تتطلبها المؤسسة في ظل التغيرات البيئية.

## الفصل الثالث: الإنتاجية

### تمهيد

- 1- مفهوم الإنتاجية.
  - 2- أهمية الإنتاجية.
  - 3- العوامل المؤثرة على الإنتاجية.
  - 4- وسائل تحسين الإنتاجية.
  - 5- مقاييس الإنتاجية.
  - 6- متطلبات الوحدة الإنتاجية المثالية.
  - 7- النظرة الشمولية لإدارة العمليات الإنتاجية.
  - 8- بعض المشاكل المصاحبة للإنتاجية.
- خلاصة.

## تمهيد:

يحتل موضوع الإنتاجية أهمية متزايدة في الدراسات الاقتصادية والاجتماعية ، وذلك للدور الحاسم الذي تلعبه زيادة الإنتاجية في تطور المنظمة ودفعها إلى التقدم ، من خلال زيادة أداء المورد البشري عن طريق مجموعة من الأساليب التي تتحكم فيه ، مما يساعد على وصول المنظمة إلى المستويات الإنتاجية الأخرى بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة.

لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الإنتاجية وأهميتها ، العوامل المؤثرة فيها ووسائل تحسينها بالإضافة إلى مقاييسها ، كما تطرقنا إلى متطلبات الوحدة الإنتاجية المثالية والنظرة الشمولية لإدارة العمليات الإنتاجية وبعض المشاكل المصاحبة للإنتاجية.

## 1- مفهوم الإنتاجية:

## ❖ التمييز بين الإنتاج والإنتاجية:

غالباً ما يكون الإنتاج مرادفاً للإنتاجية لدى الكثير من العاملين في هذا الميدان ، إلا أن الواقع العلمي يشير إلى أن هناك فرق واضح بين الإنتاج الذي يمثل الحصول على عوامل الإنتاج من أجل استخدامها لصناعة بضاعة معينة أو تقديم خدمة مفيدة ، وبين الإنتاجية التي تمثل العلاقة القائمة بين المدخلات والمخرجات ، إذ أن التوسع في استخدام العاملين للمعدات أو المادة الأولية قد يؤدي إلى زيادة الإنتاج ، إلا أن هذا الاعتبار قد لا يؤدي بذات الوقت إلى الارتفاع في الإنتاجية. (خضير كاظم حمود ، 2000 ، ص48)

## ❖ تعريف الإنتاجية:

يمكن تعريف الإنتاجية بشكل أوسع على أنها طريقة قياس فاعلية استخدام المصادر من قبل الأفراد والآلات والمنظمات والمجتمعات ، وعلى كل من هذه العناصر أن يحدد وبشكل دوري الوسائل أو المصادر اللازمة لتحسين الإنتاجية ، ومن لا يستطيع فإنه يفشل ، وبالنسبة للأفراد فإن هذا يعني إعادة الهيكلة أو الخروج من عالم الأعمال ، وأخيراً فيما يتعلق بالمجتمعات فإن هذا يعني إعادة التنظيم ولا سيما للنواحي السياسية والاجتماعية. (إدارة العمليات الإنتاجية، ص23-24)

وعليه يمكن القول أن الإنتاجية مؤشر هام يلقي الضوء على مدى نجاح المؤسسة أو الصناعة المعينة في استخدام مواردها الحقيقية.



## 2- أهمية الإنتاجية:

- تعد الإنتاجية مؤشرا هاما يستدل من خلاله على درجة التطور والتقدم ، الذي يحظى به الاقتصاد القومي لأي بلد معين ولذا فان الإنتاجية ذات أثر في التطور الاقتصادي للبلد المعني ، وتعتبر هدفا تسعى اليه كل البلدان على مختلف مستوياتها الاقتصادية المتقدم والنامي على حد سواء ، اشتراكية أم رأس مالية وتعتبر الإنتاجية عصب الحياة للبلدان المختلفة ، وتزداد أهمية الإنتاجية في البلدان التي يتسم اقتصادها بندره العناصر الإنتاجية سواء كانت مادية أو بشرية ، الأمر الذي يحدوا بها إلى تحسين استغلال المناخ لديها بالشكل الذي يحقق لها عائدا استثماريا مقبولا.

- ان تحسين الإنتاجية وارتفاعها من شأنها ان يؤدي إلى زيادة الدخل القومي وارتفاع أرباح المشروعات ، ثم تحسين متوسط الدخل الفردي والذي يمكن المؤسسات والمشاريع لزيادة الاتفاق على تطوير الاستثمارات وخلق التراكمات الرأس مالية وإعادة استثمارها في المشاريع المنتجة. (حضير كاظم ، مرجع سابق ، ص50-51)

## 3-العوامل المؤثرة على الإنتاجية:

### - العوامل السياسية:

تلعب العوامل السياسية في أي مجتمع دورا أساسيا في التأثير على الإنتاجية من خلال القرارات والإجراءات والقوانين والتعليمات ، التي يمارسها ذلك المجتمع أو غيره.

### - العوامل الاقتصادية:

العوامل الاقتصادية والتغيرات المصاحبة في طبيعة الأسواق والدخل المختلف والمنافسة وغيرها من العوامل كالعرض والطلب وألية الأسواق ، أو الخطوط الاقتصادية...ذات أثر فعال على الإنتاجية.

- العوامل الاجتماعية:

للبنية الاجتماعية والتركيب السكاني للمجتمع كالجنس ، الأعمار والمستوى التعليمي والمهارة... بالإضافة للقيم والعادات والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع أثر كبير على الإنتاجية وتطورها.

- العوامل التكنولوجية:

تشكل التطورات التكنولوجية وسبل البحث والتطوير ومتغيرات الابتكار الفني والابداع الفني ، ذات أثر كبير في تحسين الإنتاجية وتطويرها.

- العوامل الإدارية والتنظيمية:

ان التغيرات التنظيمية والوسائل الإدارية التي تتبعها المنظمات الاقتصادية من (تخطيط ، رقابة ، تنظيم ، تحفيز...) ومستوى البناء التركيبي للهيكل التنظيمية واعتماد الأسس العلمية في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المتاحة للمستويات الإدارية المختلفة وسبل اتخاذ القرار الصائب إزاء المشاكل او الظواهر الإدارية والتقنية من شأنه ان يساهم في تطوير أو تردي المستوى المطلوب للإنتاجية ، اذ ان ذلك يعد من العوامل المهمة في تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية.

- القوانين والانظمة والتشريعات:

ان القوانين والانظمة والتشريعات التي تصدرها الدولة أو المنظمات الرسمية ذات العلاقة بالعمل الإنتاجي أو الخدماتي من شأنها ان تؤثر في مستوى الإنتاجية وتطويرها والعكس صحيح.

## - الحوافز المادية والمعنوية:

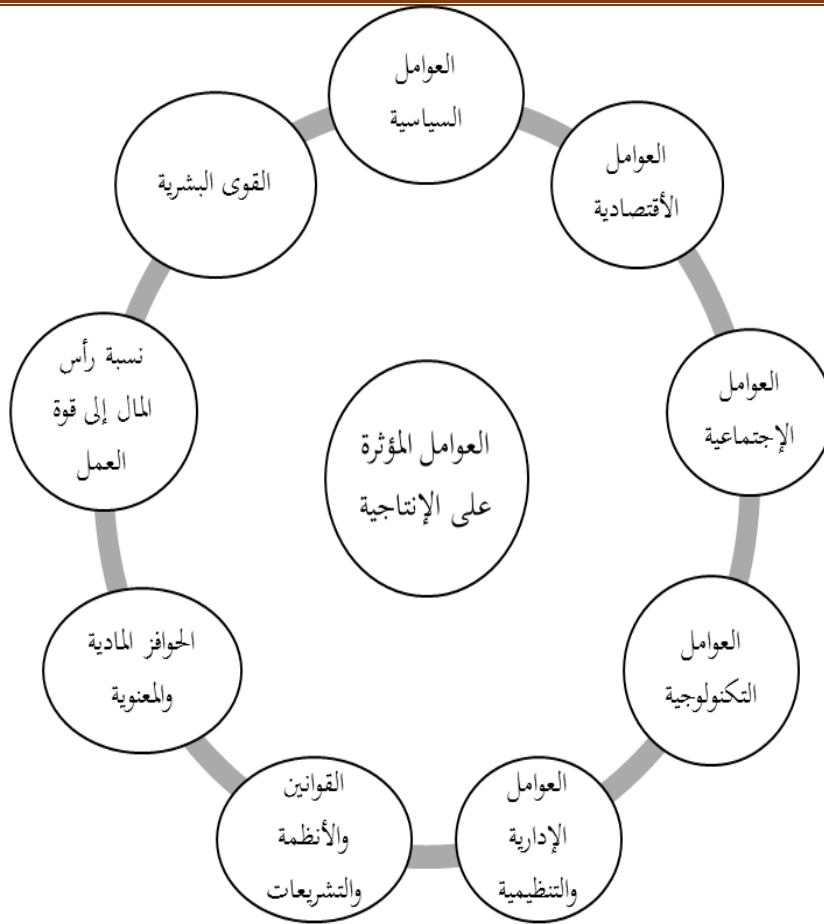
تلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً أساسياً في تطوير الإنتاجية وتحسين النوعية ، إذ إن تحقيق مستوى الرضا المقبول لدى العاملين من شأنه أن يساهم بشكل جاد في تطوير مستوى الأداء بشكل فعال ، مما يؤدي إلى تحقيق التطوير الملموس في الإنتاجية على مستوى المنظمات.

## - نسبة رأس المال إلى قوة العمل:

في العمليات الإنتاجية ، إذ إن ذلك يشير إلى أن توفر الاستثمارات الكافية في الأجهزة الآلات والمعدات واستخدام التقنيات المعاصرة من شأنه أن يعزز كفاية المنظمة الاقتصادية في تحسين الإنتاجية وتطويرها.

## - القوى البشرية (قوة العمل):

تشكل قوة العمل المستخدمة في العمليات الإنتاجية من أكثر العناصر أثراً وحيوية في تطوير الإنتاجية وتحسينها ، حيث إن توفر الكفاءات أو المصادر البشرية ذات تقديرات فنية ماهرة ، متطورة وقادرة على تحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية. (خضير كاظم محمود ، مرجع سابق ، ص56-57)



الشكل رقم (05) يوضح العوامل المؤثرة على الإنتاجية (إعداد الطالبتين).

#### 4- وسائل تحسين الإنتاجية:

تشمل وسائل تحسين الإنتاجية على:

- تحسين اقتصاديات الإنتاج من خلال استغلال الطاقة الإنتاجية الكاملة عن طريق استخدام التقنية المناسبة ، وتحسين جودة الإنتاج.
- الاهتمام بالبحث والتطوير.
- ترشيد استخدام الموارد.

- تطوير أساليب العمل.
- ترشيد القرارات واستخدام الأبحاث والمعلومات المتوفرة كركيزة في اتخاذ القرارات.
- التبادل العلمي والفني وإيفاد العاملين في دورات تدريبية ، وحضور المؤتمرات والمعارض العلمية والصناعية المناسبة ، وتبادل الخبراء وزيادة التدريب في العمل.
- التقيد بالموصفات ورفع مستوى الإنتاج.
- استخدام الأساليب العلمية في الإدارة.
- الاهتمام بالتسويق الحديث.
- تحديد الاحتياجات من القوى البشرية والمواد الخام والمعدات بشكل دقيق.
- وضع برامج دقيقة للصيانة.
- وضع نظام حوافز سليم.

وكذلك يمكن إضافة العديد من وسائل الإنتاج في الدوائر المختلفة وفقا لطبيعة المؤسسة ، ولعل أهم توصية يمكن الاتفاق عليها في مجال رفع الإنتاجية هو استخدام الطرائق العلمية في العمل والإدارة أمكن ، والاستفادة من الأبحاث والدراسات والخبرات التي يمكن ان تؤدي إلى رفع الإنتاجية ، ولمعرفة مدى نجاح برنامج إصلاحى معين في رفع الإنتاجية لابد من وجود مقاييس دقيقة محددة ليسهل التخطيط والمراقبة والمتابعة. (كاسر نصر

المنصور وآخرون ، 2011 ، ص253)

5-مقاييس الإنتاجية:

ان المقياس المناسب لقياس مؤشر معين هو ذلك الذي يؤخذ بعين الاعتبار خصائص النظام المعني ، والهدف من القياس والتدخلات بين المؤشر والعوامل الأخرى في النظام. وبالتحديد فان الإنتاجية يمكن قياسها على مستويات مختلفة: على مستوى الدولة ، على مستوى المؤسسة ، على مستوى الوحدة.

كما يمكن قياس الإنتاجية بالطرق التالية:

- الإنتاجية الكلية:

وهي نسبة جميع المخرجات إلى جميع المدخلات اللازمة للإنتاج ، وعادة ما يكون هذا المقياس مناسباً لقياس الإنتاجية على مستوى الدولة أو القطاع ، وكذلك فان مثل هذا القياس يكون الهدف منه الدراسات الاقتصادية.

- الإنتاجية الجزئية:

وهي نسبة جميع المخرجات الناتجة من عنصر معين من عناصر الإنتاج إلى الكمية المستخدمة من ذلك العنصر ، ومثال هذا المقياس: هو انتاجية العمل أو انتاجية المواد أو انتاجية رأس مال.

انتاجية المواد = المنتج (كمية أو قيمة) / كمية الموارد الداخلة في الإنتاج.

مقياس الإنتاجية اعتماداً على القيمة المضافة:

تعرف القيمة المضافة بأنها الفرق بين الإيراد الإجمالي المتحصل من بيع سلعة أو خدمة معينة أو بين إجمالي ما دفع إلى الموردين الخارجيين نظير مواد أو خدمات أخرى تطلبتها عملية الإنتاج ، أي ان القيمة المضافة هي

المكافأة الاجمالية لجميع الجهود المبذولة في انتاج سلعة أو خدمة معينة ، القيمة المضافة هي تقدير السوق للمجهود المشترك المبذول في انتاج سلعة أو خدمة معينة. (كاسر نصر المنصور وآخرون ، مرجع سابق ، ص254)

## 6- متطلبات الوحدة الإنتاجية المثالية:

يتوقف بناء الوحدة الإنتاجية المثالية على توافر عدة شروط أساسية:

### 1- الوحدة الفنية المثالية:

ويقصد بها الوحدة الإنتاجية البشرية والآلية الحالية ، والتي تحقق أفضل شروط الإنتاج ، وللوصول إلى

الوحدة الفنية المثالية لا بد من الأخذ بالحسبان العوامل التالية:

#### -تقسيم العمل:

تطبيق هذا العامل يتطلب حجم كبير للمصنع ، وتوافر موارد شريفة اختصاصية للمصنع ، وعمليات إنتاج مختلفة ومتنوعة وقابلة للتقسيم كي تحقق فوائد هذا العامل ، ويختلف حجم المصنع الذي يحقق وفورات تقسيم العمل من مصنع لآخر ،ومن صناعة لأخرى كما يختلف داخل أقسام الصناعة الواحدة ، ففي بعض أقسام الصناعة يعتذر تقسيم العمل بما يحقق وفورات وذلك يعود لأسباب تكنولوجية.

#### -تكامل العمليات:

من فوائد الإنتاج الكمي الكبير أيضا إمكانية تكامل العمليات بالإضافة إلى وفورات تقسيم العمل (ويعتذر تحقيق ذلك في المصنع الصغير) ، ويقصد بتكامل العمليات إمكانية جمع عدة عمليات أو أعمال متشابهة ، أو ذات طبيعة واحدة مع بعضها البعض ، وتوضع تحت إشراف عامل واحد أو تنفذ على آلة كبيرة بدل أن

يقوم عدد كبير من العمال بتنفيذها ، كاستخدام الروافع الثقيلة في حمل ومناولة المواد ولكن إمكانية شراء الآلة الكبيرة تكون موجودة فقط في المصنع الكبير .

إن الوفورات الناتجة عن الحجم الكبير للمصنع بسبب عامل تقسيم العمل وعامل التكامل لا تستمر إلى ما لا نهاية بل ستصل إلى الحد الذي تتلاشى فيه ، لأن الوفورات الإضافية لتقسيم العمل وتكامل العمليات في بعض الأحيان تختفي حين يبلغ الفن الصناعي الحالي أقصى تقدمه .

## 2- الوحدة الإدارية المثالية:

يقصد بها الوحدة الإدارية المسؤولة عن تخطيط ، وتنظيم ، ومراقبة سير العملية الإنتاجية ، وهذه الوحدة يجب أن تكون فعالة وقادرة على تفعيل العمليات الإنتاجية في المنظمة .

إن توسع المصنع يعود بفوائد كبيرة على المستثمرين نتيجة زيادة الوفر الناتج عن تقسيم العمل ، وتكامل العمليات وهذه الوفورات لا تعود فقط للوسائل الفنية (الآلات والمعدات والتجهيزات) في المنطقة بل تمتد لتشمل إدارة المصنع ، وهذا يعود للأسباب التالية:

### -وفورات الإدارة الناتجة عن تقسيم العمل:

-يتمكن المصنع من استخدام الكفاءات الخاصة إلى أقصى حد ممكن وذلك لتوافر الأعمال الملائمة والكافية لهم ، فمن أوجه الإسراف أن نستخدم رجلا مختصا في الأعمال الكتابية في حين أن قيامه بأعباء المهام الكبيرة ذات المسؤولية أجدى وأنفع .

-استمرار الشخص المختص في عمله لفترة طويلة يزيد من خبرته ومعلوماته ، وبالتالي تزداد كفاءته مع الزمن في أداء مهامه .



- كما أن المصنع الكبير يتمكن من توظيف كفاءات ذات خبرة واسعة ، مثلا كالمحاسب ، والمحامي ، والمهندس وهؤلاء يحققون وفورات تزيد قيمتها عن ما يدفع لهم من مرتبات عالية.

وهناك ميزة أخرى يتمتع بها المصنع الكبير وهي زيادة الوفر نتيجة عدم زيادة تكاليف بعض الخدمات الإدارية بنفس النسبة التي تزداد فيها أعمال المصنع.

### -وفورات الإدارة الناتجة عن تكامل العمليات:

ففي المصنع الكبير يمكن استخدام تقنيات الإدارة الحديثة ، وخاصة فيما يتعلق بمعالجة المعلومات ، وتنظيم العمليات ، ومراقبتها بدل العمليات اليدوية ، وخاصة فيما يتعلق بمسائل المحاسبة ، في حين يتعذر استخدام مثل هذه التقنيات في المصنع الصغير نتيجة ارتفاع تكاليفها وعدم الحاجة لاستخدامها بكفاية عالية.

إن الوفورات الإدارية الناتجة عن الحجم الكبير للمصنع لا تستمر إلى ما لا نهاية بل تتوقف عند حدود معينة ، فمميزات تقسيم العمل في الأعمال الإدارية تصل لمرحلة معينة من التوسع ، يصبح بعدها التقسيم غير مريح بسبب مشاكل التناسق والإشراف على الوحدات الإدارية والعاملين فيها.

فمع تزايد عدد الوحدات الإدارية تزداد مشكلة التنسيق ، وتصل إلى الحد الذي تصبح فيه عملية التنسيق مكلفة جدا قد ترتب على المنظمة تكاليف أكبر من الوفورات الناتجة عن تقسيم العمل.

### 3-الوحدة المالية المثالية:

هي الوحدة الإدارية القادرة على تأمين الموارد بأفضل أوجه لها ، فتوفر المال اللازم للاستثمار يؤثر تأثيرا مباشرا على حجم المصنع ، فكلما ازدادت قدرة إدارة المصنع على توفير السيولة النقدية للاستثمار بتكاليف منخفضة ، كلما ازدادت قدرتها على بناء حجم أمثل للمصنع ، وتستطيع إدارة المنظمة توفير المال بعدة وسائل منها الاقتراض ، لكن الاقتراض له ثمن وأحيانا ثمنا باهظا ، وهذا الثمن هو سعر الفائدة في الأسواق المالية ، ومع

هذا فإن مسألة الحصول على المال تبقى مشكلة كبيرة أمام إدارة المنظمة وخاصة في حال كانت المنظمات من النوع الذي يتطلب أن تبتدئ بكامل حجمها ، كشركات توليد الكهرباء ، وشركات السكك الحديدية ، وكلما ازدادت المنظمة نجاحا كلما تعددت مصادر الحصول على الأموال بعكس المنظمات الصغيرة والتي تنمو كلما توفرت لها الأموال اللازمة للنمو.

#### 4-وحدة التسويق المثالية:

هي الوحدة التي تستطيع القيام بكافة المهام التسويقية للمنظمة وبكفاية عالية ، حيث تقوم وحدة التسويق المثالية على عمليتين وهما: شراء الموارد وبيع السلع الجاهزة المنتجة داخل المنظمة في السوق ، ومن هنا ينشأ نوعين من الوفورات المهمة ، هما:

#### -وفورات الشراء الكبير: وتتلخص هذه الوفورات في التالي:

-الحسومات التي يحصل عليها المصنع الكبير نتيجة شرائه كميات كبيرة في طلبية واحدة ، بالإضافة إلى توفير النقل ، والتخزين ، والمصاريف الإدارية.

-في حالة كان المصنع كبيرا وكانت كمية الشراء ضخمة فإنه يستطيع توظيف خبراء في الشراء والتخزين ، وافتتاح مكاتب له في أسواق المواد ، وكل ذلك يؤدي إلى التوفر في التكاليف الإدارية.

#### -وفورات البيع الكبيرة: وهذه الوفورات ناتجة عن:

-زيادة الأرباح الناتجة عن زيادة كمية المبيعات ، ويتمكن المصنع الكبير من تحقيق ذلك بواسطة العدد الكبير نسبيا من رجال البيع ، إذ يتمكن من زيادة الكمية المباعة دون أن يتطلب الأمر زيادة النفقات.

- يتمتع المصنع الذي يسوق سلعه على مدى كبير يوفر بسبب أن الحد الأدنى للمخزون السلعي يكون عادة صغير نسبياً مما يساعد على تخفيض سعر الفائدة على رأس المال المستثمر ، ويزيد معدل التصريف ، ويشجع على إنتاج بضائع جديدة.

- إن المصنع الكبير يتمكن من استيفاء الطلبات الطارئة بسرعة ، بينما يحتاج المصنع الصغير إلى وقت طويل لإنهاء العمليات المطلوبة.

- يستطيع المصنع الكبير تخزين تشكيلات واسعة من البضائع تمكنه من اجتذاب العملاء مما يعرضه عليهم من اختيار واسع.

### 5-التوفيق بين الوحدات المثالية:

من المسائل المهمة أمام المنظمة الصناعية مسألة التوفيق بين تلك الوحدات تنشأ من اختلاف أحجامها كأجزاء في نفس المنظمة ، أو يتم التوفيق بينها بتشغيل الأجزاء المختلفة بكفاية كبيرة بحيث تتحقق معادلة التوازن التالية:

الوحدة الفنية = الوحدة الإدارية المثالية = الوحدة المالية المثالية = الوحدة التسويقية المثالية.

وبالتالي يتحقق الشرط الأساسي للحجم الأمثل للمصنع لأنه الحجم الأكثر كفاية بين الأحجام المختلفة التي يمكن بنائها.

في حالة ظهور صعوبة في التوفيق بين الوحدات المثالية يتم حلها بوضع مهمات الإنتاج والإدارة على مداها المثالي ، وذلك باستخدام وسائل التنظيم الصناعي واقتصاد المصنع ، ثم الجمع بينها عن طريق الرقابة المشتركة ، وينشأ سوء تعديل المهمات المثالية عن زيادة أو نقص في حجم إحدى الوحدات المثالية أو معظمها ، بحيث يترتب على ذلك هدر في بعض الوحدات نتيجة زيادتها عن الحد المثالي واختناقات في وحدات أخرى نتيجة

صغر حجمها عن الحد المثالي ، وفي كلا الحالتين هناك خسائر كبيرة تسبب في انخفاض إنتاجية المؤسسة. (كاسر نصر المنصور ، مرجع سابق ، ص 109-113)

## 7- النظرة الشمولية لإدارة العمليات الإنتاجية:

تتمثل النظرة الشمولية لإدارة العمليات الإنتاجية بعدم الأخذ بعين الاعتبار الوظائف الإدارية التقليدية ، وإنما تشمل الاهتمام بسلوك المدراء والعاملين وكذلك ضرورة استخدام النماذج المناسبة.

### 1-التخطيط:

حيث يقوم مدير الإنتاج بتحديد الأهداف لأنظمة الإنتاج والعمليات الفرعية ، كما يقوم بتحديد السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف ، وفي هذه المرحلة يتم توضيح دور العمليات في الاستراتيجية العامة للمنظمة ، كما تتضمن هذه المرحلة تخطيط المنتج ، وتصميم التسهيلات واستخدام عمليات التحويل أو المعالجة.

### 2-التنظيم:

يقوم مدير العمليات بوضع هيكل الأدوار وتدفق المعلومات خلال أنظمة الإنتاج والعمليات الفرعية ، كذلك يتم تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف الأنظمة الفرعية وتحديد السلطة والمسؤولية لتنفيذ هذه الأهداف.

### 3-السيطرة:

للتأكد من أن الخطط الموضوعية لأنظمة الإنتاج الفرعية قد نفذت فإن على مدير الإنتاج والعمليات ممارسة دوره الرقابي وذلك من خلال مقارنة الإنتاج الفعلي مع المخطط ، بالإضافة إلى السيطرة على التكاليف ، والتنوعية ، والجداول المتعلقة بالعمليات الإنتاجية.

#### 4- السلوك:

يهتم مدراء الإنتاج بالكيفية التي تؤثر فيها جهودهم التخطيطية والتنظيمية والرقابية على السلوك الإنساني في منظماتهم ، كذلك فإن مدراء الإنتاج يهتمون بالكيفية التي يؤثر فيها سلوك التابعين على الأعمال التخطيطية والتنظيمية والرقابية للإدارة ، على أن الاهتمام الأكبر هنا هو سلوك المدراء المتعلق بعملية اتخاذ القرار.

#### 5- النماذج:

طالما أن مدير الإنتاج يخطط وينظم ويراقب فإنه سيواجه بعض المشاكل ، ولحل هذه المشاكل لابد له من أن يستخدم النماذج المناسبة. (إدارة العمليات الإنتاجية ، ص 30-31)

#### 8 - بعض المشاكل المصاحبة للإنتاجية:

##### - النوعية:

ذلك ان الإنتاج كعدد يمكن ان يبقى ثابتا ولكن النوعية قد تتغير وعلى ذلك فان النسبة المستخرجة من المعادلة أعلاه قد لا تمثل المقياس الصحيح.

##### - العناصر الخارجية:

تؤثر بعض العناصر الخارجية في مستوى الإنتاجية زيادة أو نقصانا ، علما بان العناصر ليست تحت سيطرة الإدارة: كاعتماد الشركة على مصدر طاقة موثوق به قد يحسن الإنتاج مع ان ذلك لا علاقة له بالإدارة.

عدم توفر مقياس يمكن تطبيقه على كل المنتجات:

فعلى سبيل المثال لو أخذنا مصنع للسيارات ، فإن السيارات المنتجة ليست كلها من نفس الحجم والنوع ، وتتوفر فيها نفس الخصائص ، وهذا يعني ان استهلاك المصادر ليس بنفس المقدار. (إدارة العمليات الإنتاجية ، ص 24-25)

### خلاصة :

من خلال ما تطرقنا اليه نستنتج أن الإنتاجية هي علاقة بين كمية الإنتاج من جهة وعناصر الإنتاج التي ساهمت في العملية الإنتاجية من جهة ثانية ، وعملية رفع وتحسين الإنتاجية هي من مسؤولية الإدارة حيث تعتبر وحدها القادرة على تنفيذ برامج تحسين الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية التي تديرها ، وبالرغم من المشاكل التي تواجهها فإن ذلك لا يقلل من قيمة القياس لأنه يبين الزيادة أو النقص أو التذبذب مما يساعد في اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لصالح العاملين والمؤسسة ، وزيادة وارتفاع الإنتاجية دليل على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.



## الفصل الرابع: منهجية الدراسة الميدانية

تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية.
- 2- مكان إجراء الدراسة.
- 3- منهج الدراسة.
- 4- مجتمع الدراسة
- 5- العينة.
- 6- أدوات جمع البيانات.
- 7- أدوات إحصائية.

خلاصة



تمهيد:

سنتناول في هذا الفصل الدراسة الاستطلاعية بهدف التعرف على ميدان الدراسة ، وأهم الإجراءات الميدانية التي كان مقررا تتبعها في الدراسة والأدوات والوسائل الإحصائية المقرر استخدامها والمنهج العلمي المستخدم حسب متطلباتها ، فكلها تساهم في تسليط الضوء على إشكالية الظاهرة المدروسة ، إلا أن الظروف الحالية حالت دون إجرائنا للدراسة الميدانية وهذا تماشيا مع الوضعية الوبائية.

## 1-الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر بمثابة المرحلة الأولى قبل الشروع في أي دراسة ، وذلك لأخذ نظرة عامة وشاملة حول موضوع الدراسة ، وبصدد جمع المعلومات والبيانات المرتبطة به ، حيث يفتح لنا المجال لفهم واستيعاب الدراسة والتعمق بها ، وهي تكشف لنا حجم الصعوبات التي يمكن أن نواجهها أثناء الشروع في الدراسة الأساسية ، وتمنحنا فرصة التعرف على نوعية الأفراد الذين ستطبق عليهم الأدوات ومدى استعدادهم ورضاهم عن الإجراءات الخاصة التي ستتبع معهم.

وكان من المفترض أن نبدأ بدراستنا الاستطلاعية بالمؤسسة الوطنية للدهن الأخرية – البويرة.

## 2-مكان إجراء الدراسة:

### -تعريف المؤسسة:

تعتبر المؤسسة الوطنية للدهن مؤسسة عمومية اقتصادية (ENAP) ، رائدة في مجال صناعة الدهون في الجزائر حيث تسيطر على 80% من احتياجات السوق الوطنية ، وذلك نظرا لجودة المنتجات وهي تابعة للمجتمع الجزائري للتخصصات الكيميائية ، يقع مقرها الاجتماعي على الطريق الوطني رقم 05 بالأخرية – البويرة ، وهي تحتل مكانة هامة في الاقتصاد الوطني نتيجة لاتساع نشاطها.

### -التسمية الكاملة

المؤسسة الوطنية للدهن بالأخرية. (ENAP)

### -لمحة تاريخية عن المؤسسة:

انشأت المؤسسة الوطنية للدهن بمقتضى المرسوم رقم 417\828 المؤرخ في 14\12\1982

والمتعلق بإعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية

وباشرت نشاطها الإنتاجي في شهر جانفي من سنة 1983 وبموجب المرسوم 13\848 الصادر في 12\05\1984 أصبحت المؤسسة تابعة لوزارة الطاقة والصناعات الكيماوية بعدما كانت تابعة لوزارة الصناعات الخفيفة لتصبح مستقلة بتاريخ 31\03\1990 مع استقلالية المؤسسات الوطنية في نهاية الثمانينات ولقد أسندت لهذه المؤسسة مهمة ترقية وانتاج الدهون ومشتقاتها وفي الفترة بين 1983 - 1995 شملت الوحدة أربع وحدات إنتاجية ليتم بعد ذلك إضافة وحدتين لتصبح 6 وحدات.

### خصائص المؤسسة وفروعها:

هي عبارة عن مؤسسة اقتصادية مختصة بإنتاج عدة أنواع من المنتجات والتي تستفيد منها عدة قطاعات وهي مكلفة بتسيير واستغلال وتطوير نشاطات صناعة الدهون والمنتجات المشتقة ، ويمكن تصنيفها كمايلي:

-المنتجات الصناعية: وتمثل في دهون البناء ، الدهون الصناعية ، دهون السيارات وبالإضافة إلى .الدهون تقوم المؤسسة بإنتاج كل من البرنيق والغراء

-المنتجات نصف مصنعة: والمتمثلة في الراتنجات ، المستحلبات والمجففات.

وللمؤسسة مجموعة من الفروع تنقسم إلى: مديرية الوحدة ، الأمانة العامة ، مصلحة الأمن والوقاية ، مصلحة التخطيط والمراقبة ، بالإضافة إلى 6دوائر أخرى (دائرة الاعلام الألي ، دائرة الإدارة والمالية ، الدائرة التجارية ، مصلحة الإنتاج ، دائرة النوعية والتطوير ، الدائرة التقنية).

### 3-منهج الدراسة:

يعبر المنهج عن مجموعة الخطوات العلمية التي ستطبق في الدراسة ، بهدف الكشف عن الحقيقة والوصول إلى حلول لا يؤثر بها احتمال أو شك ، ونظرا لطبيعة الدراسة المتمثلة في دور التدريب في تحسين إنتاجية المؤسسة ، سنعتمد على المنهج الوصفي الذي يقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين ، بطريقة كمية أو

نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات ، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى أو المضمون ، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره. (رحي مصطفى عليان ، 2001 ، ص48)

#### 4-مجتمع الدراسة:

هو المجتمع الإحصائي الذي تجرى عليه الدراسة ويشمل كل أنواع المفردات (أشخاص ، سيارات ، شوارع) (محمد سرحان علي المحمودي ، 2019 ، ص 158) ، ونستطيع من خلاله الحصول على المعلومات والبيانات ، يتمثل مجتمع دراستنا في عمال وعاملات مؤسسة إنتاج الدهن والذين تم اختيارهم بطريقة قصدية ، ومن مختلف فئات العمل (فئة عمال الإطارات ، فئة عمال التحكم ، فئة عمال التنفيذ) الخاصة ب "وحدة الإنتاج".

#### 5-العينة:

هي مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج ، وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي (محمد سرحان علي المحمودي ، مرجع سابق ، ص 160) وفي صدد ذلك قمنا باختيار عينة من مجتمع الدراسة بطريقة قصدية ، تكونت عينتنا من 100 عاملين خاضعين للتدريب من مختلف المستويات الإدارية.

#### 6-أدوات جمع البيانات:

هي عبارة عن وسائل وأدوات تستعمل لجمع البيانات من ميدان الدراسة ، تعتمد دراستنا على الاستبيان المعد من طرفنا وذلك من أجل تجميع المعلومات من أشخاص موضع الدراسة لقياس التدريب المهني والإنتاجية ، بالاعتماد على مجموعة من الأسئلة المتنوعة تربط بين بعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي نسعى إليه من خلال المشكلة التي طرحناها في بحثنا كما اعتمدنا على الملاحظة وذلك من أجل التقصي والتحري ، لجمع العديد من الملاحظات التي ساعدتنا على معرفة واقع التدريب في الشركة محل الدراسة ومدى تأثيره على إنتاجيتها ، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع العاملين بإدارة التدريب.

6- الأساليب الإحصائية:

سوف نقوم باستعمال مجموعة من الأدوات الإحصائية بهدف التوصل نتائج وتفسيرها وتحليلها وذلك

باستخدام:

-معامل ارتباط بيرسون.

-النسبة المئوية.

-مقاييس التشتت.

-مقاييس النزعة المركزية.

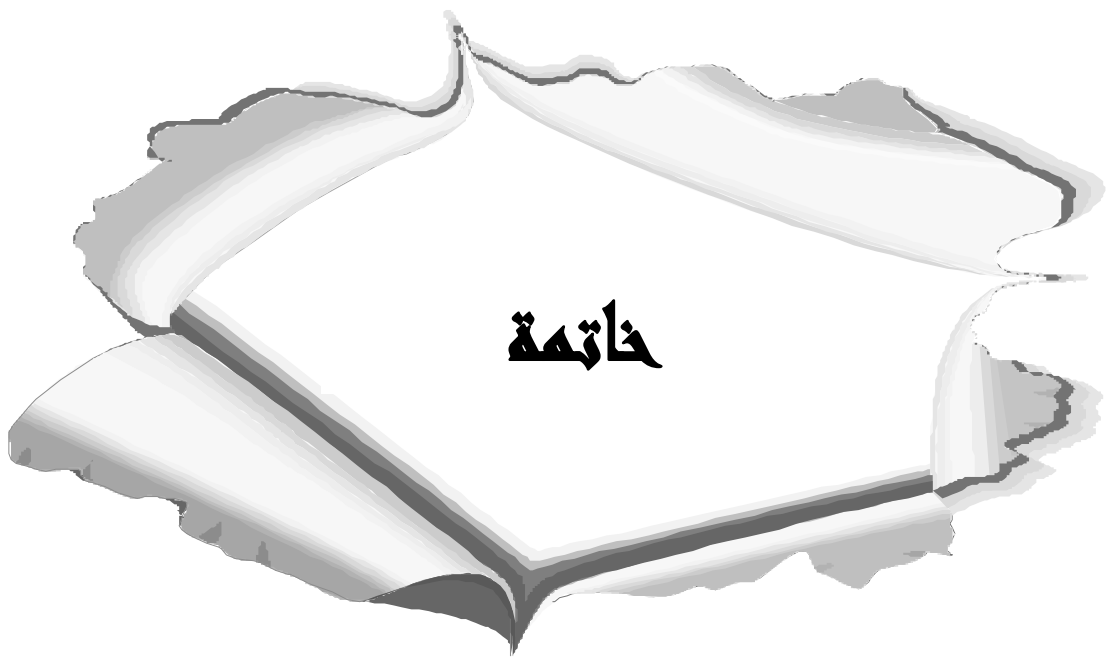
-برنامج الحزمة الإحصائية **SPSS22**

خلاصة الفصل:

تم التعرض في هذا الفصل لميدان الدراسة ، تم فيه ضبط الإطار المنهجي ، وتمكننا من خلاله فهم

واستيعاب المنهج المستخدم ، والتعرف على مجتمع الدراسة والعينة بالإضافة الى التطرق لأدوات جمع البيانات ،

والأساليب الإحصائية.



خاتمة

## خاتمة:

التدريب نشاط يحتاج له الفرد بصفته العنصر المكون للأسرة والمؤسسة والمجتمع ، فالمؤسسة تستفيد من التدريب باعتباره يهدف في النهاية إلى تحسين وتطوير قدرات العاملين وبالتالي تحسين أدائهم للعمل ، وهذا ينعكس إيجاباً على تحسين وتطوير إنتاجية المؤسسة.

فمن خلال دراستنا هذه التي قمنا بها استطعنا استنتاج أن للتدريب دور في تحسين إنتاجية المؤسسة ، لأنه يمثل أحد المداخل الرئيسية لإثراء الشخصية ، حيث يمكن العامل من التعرف على المفاهيم أو المعلومات النظرية العلمية والفنية المتعلقة بالعمل ، واكتساب وتنمية المهارات العلمية الخاصة بأدائه ، بالإضافة إلى اكتساب الاتجاهات الإيجابية والقيم ، والعادات والسلوكيات التي يتطلبها أداء العمل بصورة صحيحة.

حيث أضحت على المؤسسة ضرورة القيام بالترتيب لهذه العملية ، والتخطيط لها بأحسن صورة نظراً للأهمية الكبيرة التي تحققها للمؤسسة ، من خلال الارتقاء بالأداء إلى مستوى أعلى و زيادة مهارة الفرد ، والتدريب يعتبر استثمار وليس استهلاكاً ، نظراً للنتائج التي يخلفها في تحقيق أهداف المؤسسة ، فهو يساهم في رفع الإنتاج وانخفاض التكاليف وبالتالي زيادة الكفاية الإنتاجية. حيث تعد الإنتاجية مؤشراً هاماً يستدل من خلالها على درجة التطور والتقدم.

نستطيع القول إذا أن الإنتاجية هي عنصر أساسي من عناصر النمو والتقدم الاقتصادي ، وتنعكس آثارها على المشروعات وعلى المجتمع بصفة عامة وهذا ما يدعونا الى التأكيد على أن الإنتاجية تعتبر هدفاً أساسياً للمؤسسة في المشروعات الحديثة ، حيث تجند كل طاقات العمل وأساليبه لتحقيقها.

ومن خلال دراستنا نقدم جملة من التوصيات الخاصة بموضوع الدراسة كما يلي:

- 
- المشرف على التدريب يجب ان يكون ذو كفاءة عالية.
  - الاهتمام بالموارد البشري عن طريق توفير ظروف مناسبة مما يؤدي إلى زيادة أدائه وبالتالي تحسين الإنتاجية.
  - لا بد من توفر برامج تدريبية مبنية على معايير عالية عالمية.
  - تفهم الأسباب التي تساعد على نجاح مجهودات التدريب وتلك التي تعوقها أو تحد من فعاليتها.
  - توفير الوسائل الضرورية لعملية التدريب ، من أجل رفع المستوى الإنتاجي.
  - إن تحسين وزيادة الإنتاجية لا يتحقق دون أن تتوفر رغبة صادقة من طرف العمال أنفسهم ، فالموقف الذي يتخذه هؤلاء اتجاه الإنتاجية ومستوى وعيهم وادراكهم بأهمية وضرورة زيادة الإنتاجية ودرجة استعدادهم ، وقدرتهم على رفع مستويات الإنتاج كلها عوامل تترك آثارها الواضحة على الإنتاجية.
  - نقترح معالجة موضوع التدريب وربطه بمتغيرات أخرى (الأداء ، تنمية الموارد البشرية).
  - وقد جاء موضوع التدريب في تحسين إنتاجية المؤسسة كعمل ننهي به مشوارنا الدراسي على مستوى ليسانس في تخصص علم النفس العمل والتنظيم ، أملين أن يكون هذا كبداية لأعمال أخرى.





## قائمة المراجع

المراجع بالعربية:

1. "إدارة العمليات الإنتاجية" ، قسم المناهج والمقررات ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
2. أحمد ماهر ، (2004) ، "إدارة الموارد البشرية" ، الإسكندرية ، الدار الجامعية.
3. بشيخ محمد أمين ، سليمان ميلود ، (2016) ، "إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية" ، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر ، تخصص علوم التسيير ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة عين تموشنت ، الجزائر.
4. بشير مصباح الفريضي ، (2018) ، "أثر التدريب على كفاءة العاملين" ، السعودية .
5. بوعروة الربيع ، (2007) ، "تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة" ، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير ، تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية ، علوم التسيير ، والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوقرة بومرداس ، الجزائر.
6. بوقلوف وفاء ، (2017) ، "دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم إجتماعية وإنسانية ، أم البواقي ، الجزائر.
7. حمدان محمد زياد ، (1990) ، "التصميم وتنفيذ برامج التدريب" ، عمان ، دار التربية الحديثة.
8. حمدي شاكر حمدان ، (2006) ، "مهارات التدريب" ، الطبعة الأولى ، المملكة العربية السعودية ، دار الأندلس للنشر والتوزيع.
9. خضير كاظم حمود ، (2000) ، "إدارة الجودة الشاملة" ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

10. دري حمزة ، (2017) ، "دور التدريب في تحسين أداء العاملين" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر .
11. رجي مصطفى عليان ، (2001) ، "البحث العلمي أسسه ، مناهجه ، وأساليب إجراءاته" ، عمان ، بيت الأفكار الدولية .
12. سيد أعمار فاطيمة ، (2015) ، "دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، تخصص أعمال تجارة دولية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة الجزائر .
13. شوام بوشامة ، (2000) ، "مدخل في الاقتصاد العام" ، الطبعة الثالثة ، الجزائر ، دار الغرب للنشر والتوزيع .
14. صالح معمار ، (2010) ، "التدريب الأسس والمبادئ" ، عمان ، الطبعة الأولى ، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع .
15. عادل محمد عباس أيوب ، (2008) ، "أثر الحوافز على الإنتاجية" ، مقدمة لنيل درجة الماجستير ، تخصص الإدارة العامة ، معهد دراسة الإدارة العامة والحكم الاتحادي ، جامعة قاصدي مرياح ، السودان .
16. عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، (2008) ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين" ، الطبعة الأولى ، الأردن ، دار وائل للنشر .
17. عبد العزيز عبدوس ، (2013) ، "سياسة الانفتاح التجاري ودورها في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الجزائرية كمؤشر تنافسية" ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بشار - الجزائر .

18. عبد الكريم أحمد جميل ، (2016) ، "تدريب وتنمية الموارد البشرية" ، الطبعة الأولى ، الجنادرية للنشر والتوزيع.

19. عمر وصفي عقيلي ، (2005) ، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي" ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع.

20. غربي فاطمة الزهراء ، (2008) ، "إنتاجية العمل" ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر.

21. فضيلة بلالي ، نجوى علاهم ، (2018) ، "دور التدريب في تحسين أداء العاملين" ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر ، تخصص العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، الجزائر.

22. قاموس اللغة العربية ، المعاصرة.

23. قبلان (يوسف بن محمد) ، (1992) ، "أسس التدريب الإداري مع التطبيقات" ، الطبعة الثانية ، المملكة العربية السعودية ، عالم الكتب الرياض .

24. كاسر نصر المنصور وآخرون ، (2011) ، "إدارة العمليات الإنتاجية ، مدخل استراتيجي" ، الطبعة الثانية ، جدة ، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.

25. كركود أحلام ، (2007) ، "فعالية الاستثمار في العنصر البشري" ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أكلي محند أولحاج .

26. محمد سرحان علي المحمودي ، (2019) ، "مناهج البحث العلمي" ، الطبعة الثالثة ، صنعاء - اليمن ، دار الكتب.

27. مركز البحوث والتدريب ، (1996) ، "التدريب وأهميته للقطاع العام والخاص" ، الغرفة التجارية الصناعية بمكة المكرمة.

28. معجم المعاني الجامع ، معجم عربي عربي.

29. مهدي حسن زويلف ، (1994) ، "إدارة الأفراد في المنظور الكمي والعلاقات الإنسانية" ، الطبعة الأولى ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

30. نماذج تقويم النشاط التدريبي ، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت.

المراجع بالأجنبية:

1-BROCK , M , & CARTER , E (2015) , EFFICACY OF TEACHERS  
TRAINING PARA PROFESSIONALS TO IMPLEMENT REER  
SUPPORT ARRANGEMENT EXCEPTIONAL CHILDREN.



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج

- البويرة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

تخصص علم النفس العمل والتنظيم.

### الملحق رقم (01)

#### استبيان التدريب والإنتاجية.

سيدياتي ، سادتي ، تحية طيبة.....

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس – LMD – في تخصص علم النفس العمل

والتنظيم تحت عنوان "دور التدريب في تحسين إنتاجية المؤسسة" ، يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان

للإجابة على الأسئلة الآتية الذكر بكل صدق و موضوعية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة ، بوضع الإشارة

(X) في الخانة المناسبة التي تعبر عن رأيكم ، وليكن في علمكم أن إجاباتكم ستبقى سرية ولن يتم استخدامها

إلا لغرض علمي بحت.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الاستبيان

1- المتغيرات الشخصية:

-الجنس

ذكر  أنثى

-هي الفئة التي يقع ضمنها سنكم؟

أقل من 25 سنوات  أكثر من 25 سنوات  
 أقل من 50 سنوات

ما هو عدد سنوات عملكم في المؤسسة؟

أقل من 05 سنوات  أكثر من 05 سنوات  
 أكثر من 10 سنوات

الأسئلة الخاصة بالتدريب.

-هل تعتقد ان المؤسسة التي تعمل بها تهتم بتدريب عمالها؟

نعم  لا

-خلال عملكم بالمؤسسة هل تلقيتم تدريب أو تكوين أم لا؟

نعم  لا

-إذا كانت الإجابة بنعم، ما هو عدد المرات التي تلقيتم فيها التدريب؟



مرتين

مرة واحدة

أكثر من ثلاث مرات

- كم كانت المدة التي تلقيتم فيها التدريب؟

أكثر من شهر

أقل من شهر

أكثر من ثلاث أشهر

- هل تلقيتم تدريب في مكان العمل او خارج مكان العمل؟

خارج مكان العمل

في مكان العمل

- منذ متى تلقيتم آخر تدريب؟

أكثر من سنة

قبل سنة

- ما هي الفترة التي ترونها مناسبة للقيام بدورات تدريبية؟

سنة

سنة اشهر

أكثر من سنة

- هل أنت مستعد بأن يتم خصم جزء من مرتبك ليصرف على التدريب؟

لا

نعم

لا أملك إجابة محددة

- هل ترون بأن التدريب امر روتيني لا يمكن ان يزيد في مهارتك ش يء؟

لا

 نعم

 لا أملك إجابة محددة

- بعد تلقيكم لدورات تدريبية هل ترون أن أدائكم لوظائفكم سيكون بسهولة أكثر؟

 لا

 نعم

 لا أملك إجابة محددة

- بعد تلقيكم لدورات تدريبية هل ترون أن أداءكم لوظائفكم سيكون بوقت أقل من السابق؟

 لا

 نعم

 لا أملك إجابة محددة

أسئلة خاصة بأثر التدريب على الإنتاجية:

- هل تعتقد أن كل تدريب يؤدي إلى تحسين الإنتاجية؟

 لا

 نعم

- هل زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية المنتج يتعلق بتحسين أداء الفرد من خلال عملية التدريب

 لا

 نعم

- هل تدريب الأفراد يسمح لهم برفع أدائهم ومستوى إنتاجيتهم

في:

 المتوسط

 المدى القريب

 البعيد

نشكركم على تعاونكم معنا على إنجاز هذا العمل.