



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



المركز الجامعي بلحاج بوشعيب – عين تموشنت -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: مالية المؤسسة

تحت عنوان:

أثر التدريب على إنتاجية المؤسسة

"دراسة حالة شركة توزيع الغاز والكهرباء للغرب – سونلغاز – عين تموشنت"

تحت إشراف:

د. حولية يحيى

من إعداد الطالبة:

✓ موسى نوال راضية

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

مشرفا

ممتحنا

جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

د. حبشي فادية

د. حولية يحيى

د. بن حدو أمينة

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

حكمة

قال تعالى: "الرحمن علم القرآن، خلق الإنسان علمه البيان" سورة الرحمن.
اللهم لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت، ولا باليأس إذا فشلت، وذكّرني دائماً أن
الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح.
اللهم إذا أعطيتني النجاح لا تفقدني تواضعي، وإذا أعطيتني تواضعاً لا تفقدني
اعتزازي بكرامتي.
واجعلني من الذين إذا أعطوا شكروا.
وإذا أذنبوا استغفروا
وإذا أوذوا فيك صبروا.
وإذا تقلبت بهم الأيام اعتبروا.



أولاً لك الحمد ربي على كثير فضلك وجميل عطائك ووجودك، الحمد لله ربي ومهما حمدنا فلن نستوفي في حمدك والصلاة والسلام على من لا نبي بعده.

إلى ذلك الحرف الامتناهي من الحب والرقّة والحنان، إلى التي حملتني وهنا على وهن، إلى التي بحانها إرتويت وبدفئها إحتميت، وبنورها إهتديت وببصرها إفتديت ولحقها ما وفيت، إلى التي من يشتهي اللسان نطقها، وترفرف العين من وحشها، والتي كانت تتمنى رؤيتي و أنا أحقق هذا النجاح، وشاء الله أن يأتي هذا اليوم ، أهدي هذا العمل لكي يا أمي الغالية.

إلى درعي الذي به احتميت ، وفي الحياة به إقتديت ، إلى الذي غرس القيم والأخلاق في قلبي الى من أحمل لقبه بكل فخر وإعتزاز، إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له أماله، إلى الذي يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى ، ركيزة عمري ، وصدر أمانى وكبريائى وكرامتي ، أبي الغالي "**موسى بوعلام**".

إلى من يذكرهم القلب قبل القلم، إلى من قاسموني حلو الحياة ومرها تحت سقف الواحد.....أخي وأخواتي، معمر محمد الأمين، فاطمة الزهراء ، ملاك شهبيناز.

إلى من رافقني دعائهما طول حياتي جدتي زرقة و رقية ، إلى جدي عبد الرحمان .. بارك الله في عمرهم .

إلى جميع أفراد أسرتي العزيزة والكبيرة (موسى وبن شيبان) الكل باسمه أينما وجدوا.

إلى أصدقائي رفقاء دربي من داخل الجامعة وخارجها.



شكر وتقدير



أولا لك الحمد ربي على كثير فضلك وجميل عطائك، على توفيقك وإحسانك، على فضلك وإنعامك، والحمد لله على وجودك وإكرامك، الحمد لله حمدا يوافي نعمك ويكافئ مزيدك.

فانني اليوم أشكرك يا الله العزيز القدير أولا وأخيرا بعد أن وفقنتي وأعانتني على إنجاز وإتمام هذه المذكرة التي هي ثمرة سنوات عديدة من المشوار الدراسي، فان أصبت فمن الله، وإن أخطئت فمن نفسي، وما توفيقى إلا بالله سبحانه وتعالى.

ومن منطلق قوله عليه الصلاة و السلام "من لم يشكر الله لا يشكر الناس"، فيسعدني ويشرفني أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى مشرفي **الدكتور حولية يحي** الذي لم يبخل علي بنصائحه وإرشاداته القيمة، فكان نعم الموجه والمرشد، كل عبارات الشكر والإمتنان لا يمكن أن تعبر عن مدى تقديري وإحترامي لك، رزقك الله الصحة والعافية .

إلى الانسان الذي أعانني وصبر معي لعدة دوامي ولم يرف له جفن في سبيل تفوقى لكي أصل لهذه المرتبة..أود أن أقدم له أحر الشكر لكن الكلمات تخونني ولا أجد عبارة تعبر عن مدى إمتناني لذلك الشخص... سأختصر ذلك وأقول شكرا لوالدي طبعاً..أما الشخص الآخر ففي نفسي شكرا لك، فأنتى الاولى بالشكر.

إلى أحسن من عرفني بهم القدر، الى اللتان تتمنى رؤيتي في أعلى مراتب النجاح **أستاذتي حبشي فادية،قداري عالية**، فمني لكما جزيل الشكر والتقدير.

إلى أستاذي الغالي بوطوبة محمد عبد العزيز.



فهرس المحتويات

صفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-د	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب والإنتاجية
03	المطلب الأول: أساسيات التدريب
17	المطلب الثاني: ماهية الإنتاجية
26	المطلب الثالث: علاقة التدريب بالإنتاجية
31	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
31	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
38	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الفرنسية

43	المطلب الثالث: الدراسات باللغة الإنجليزية
47	خلاصة
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	
49	تمهيد
50	المبحث الأول: تقديم بشركة توزيع الكهرباء والغاز-سونلغاز-للغرب لولاية عين تموشنت
50	المطلب الأول: تعريف شركة توزيع الكهرباء والغاز –سونلغاز-للغرب لولاية عين تموشنت
51	المطلب الثاني: التنظيم العام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت
56	المطلب الثالث: مهام وأهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت
57	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز- عين تموشنت.
57	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
58	المطلب الثاني: دراسة بيانات الإستبيان وثباته
62	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

73	المطلب الرابع: إختبار الفرضيات الإحصائية
77	خلاصة
80-79	خاتمة عامة
86-82	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق



قائمة الجداول

والأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
05	أنواع التدريب	(01-01)
59	درجات سلم ليكرت الخماسي	(01-02)
60	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول "التدريب"	(02-02)
61-60	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني "الانتاجية"	(03-02)
61	ثبات الإستبيان	(04-02)
62	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(05-02)
63	توزيع العينة حسب العمر	(06-02)
65-64	توزيع العينة حسب الدرجة العلمية	(07-02)
66	توزيع العينة حسب التخصص العلمي	(08-02)
67	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل	(09-02)
69-68	توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي	(10-02)
70	توزيع درجات الاستجابة حسب سلم ليكرت	(11-02)
71-70	تحليل عبارات المحور الأول "التدريب"	(12-02)
73-72	تحليل عبارات المحور الثاني "الانتاجية"	(13-02)
74	نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الإنحدار للفرضية	(14-02)
75	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للتدريب على الإنتاجية	(15-02)

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	الإنتاجية مقياس للكفاءة والفعالية	(01-01)
52	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع سونلغاز عين تموشنت	(01-02)
54	الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة والمالية	(02-02)
63	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(03-02)
64	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(04-02)
65	توزيع العينة حسب الدرجة العلمية	(05-02)
66	توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي	(06-02)
68	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل	(07-02)
69	توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي	(08-02)



مقدمة عامة

إن التطور الكبير الذي شهدته التكنولوجيا في جميع أنحاء العالم والتغير السريع في إحتياجات سوق العمل، جعل مواكبة ذلك هو الضامن الوحيد لبقاء المؤسسة في دائرة التنافس، الأمر الذي دفع بالمؤسسات اليوم إلى تبني سياسة التدريب إذ تعتبر هذه الأخيرة ضرورة حتمية لا إختيارية لمواجهة مثلها من مؤسسات أخرى.

ونظرا للأهمية التي يحققها التدريب، أصبحت المنظمات المعاصرة تنظر لتدريب مواردها البشرية على أنه جزءا رئيسيا وهاما من إستثماراتها الإستراتيجية وعنصرا حيويا لبناء الخبرات والمهارات المتجددة للعاملين بغض النظر عن إختلاف مستوياتهم ومناصبهم الإدارية التي يشغلونها.

فالتدريب من المواضيع التي عالجت كيفية الإستثمار في العنصر البشري من خلال تزويده بالمعلومات والمعارف وتنمية قدراته ومهاراته وتعديل إتجاهاته وسلوكاته وذلك في سبيل رفع مستوى كفاءته وتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته وتحقيق أهدافه، فالقيمة الحقيقية للمؤسسة الإقتصادية تكمن في قيمة مواردها البشرية، وكفاءاتها الفردية والجماعية، كرأس مال فكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز والمستدام.

كما يلعب التدريب دورا مهما في تحقيق الكفاءة وزيادة الإنتاجية في العمل، وحتى يحدث التدريب أثرا إيجابيا في الإنتاجية لا بد أن يأخذ القائمون على التدريب بعين الإعتبار عدد من الجوانب الأساسية كالإهتمام بالمدرّبين وتدريبهم تدريبا صحيحا يمكنهم من أداء عملهم بكفاءة وفعالية، وأن تكون لإدارة التدريب رؤية واضحة عن الكيفية التي تتم من خلالها عملية التدريب، وأن يتضمن البرنامج التدريبي الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال الدور الذي يساهم به العامل المتدرب.

وعليه تعتبر الإنتاجية من المقاييس التي تستخدم في الحكم على طبيعة أداء الفرد والجماعة والوسيلة المساعدة على تحقيق التنمية الاقتصادية، هذا ما أدى إلى زيادة الإهتمام بها والبحث عن محدداتها وطرق قياسها وكذا العوامل المؤثرة فيها.

إذن وبناء على ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير التدريب على إنتاجية مؤسسة سونلغاز-عين تموشنت؟

ويندرج تحت إشكالية الدراسة التساؤلات الفرعية التالية:



- 1) ما المقصود بالتدريب وكيف تتم العملية التدريبية على مستوى مؤسسة سونلغاز-عين تموشنت؟
- 2) ما مفهوم الإنتاجية وما هي طرق قياسها العوامل المؤثرة فيها؟
- 3) ما هو الدور الذي يلعبه التدريب على مستوى المؤسسات؟
- 4) كيف تساهم الإنتاجية في تحقيق التنمية والتطوير في المؤسسات الاقتصادية؟

الفرضيات:

للإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات المطروحة والوصول إلى النتائج المرغوبة تم صياغة الفرضية التالية:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على إنتاجية مؤسسة سونلغاز-عين تموشنت.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه دراسة من خلال:

✓ تعتبر هذه الدراسة مساهمة علمية في تحليل فعالية نظام التدريب داخل المؤسسة، وتأثيره على إنتاجية العمال، وذلك من خلال عرضها بطريقة مبسطة سهلة الإستيعاب.

✓ مساعدة المسؤولين في المؤسسات الإقتصادية للتعرف على الثغرات الموجودة في نظام التدريب المطبق حاليا على الموظفين في المؤسسة، والعمل على تعزيز الإيجابيات وتقليل السلبيات ليصبح النظام التدريبي أكثر كفاءة وفعالية، يساهم على تحسين أداء العاملين، تحسين الإنتاجية، وتطور المؤسسة وبالتالي تحقيق المصلحة العامة.

✓ الطموح في تحسيس مسيري المؤسسات بأهمية التدريب كأداة جوهرية لزيادة إنتاجية المؤسسات والرفع من قدراتها التنافسية.

✓ تسليط الضوء على واقع العملية التدريبية وأثرها على إنتاجية المؤسسات عن طريق دراسة حالة تقييمية في مؤسسة سونلغاز.

أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة تحقيق جملة من الأهداف منها ما يلي:

✓ تحديد مفهوم التدريب ومختلف المراحل العملية التدريبية التي يمر بها في المؤسسة.



- ✓ تحديد ماهية الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها.
- ✓ التعرف على أثر وظيفة التدريب على إنتاجية المؤسسة.
- ✓ تبيان مكانة وأهمية التدريب داخل المؤسسة.

مبررات اختيار الدراسة:

أسباب ذاتية:

- ❖ الميول الشخصي لموضوع التدريب أكثر من غير من مواضيع أخرى بغية معرفة موقع هذه العملية ضمن سياسة مؤسسة سونلغاز
- ❖ محاولة معرفة مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بالموضوع التدريب.

أسباب موضوعية:

- ❖ الأهمية الفائقة والعناية الكبرى التي يحتض بها التدريب في السنوات الأخيرة.
- ❖ قلة الدراسات التي تناولت إشكالية تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: بهدف معرفة أثر التدريب على إنتاجية المؤسسة، حاولنا إسقاط الدراسة على مؤسسة من المؤسسات الجزائرية ألا وهي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-عين تموشنت.
- الحدود الزمانية: إمتدت الدراسة من الفترة ما بين 2022/03/13 الى غاية 2022/03/28.
- الحدود الموضوعية: تم تناول المفاهيم المتعلقة بالتدريب (كمتغير مستقل) والمفاهيم المتعلقة بالإنتاجية (كمتغير تابع).

المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

1. المنهج:

من أجل بلوغ أهداف الدراسة وإختبار الفرضيات فإنه تم الإعتماد على منهجين:

- في الجانب النظري: تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من الكتب، الرسائل الجامعية، المجالات.
- أما في الجانب التطبيقي: فتم الإعتماد على منهج دراسة حالة لتشخيص وضعية المؤسسة.

2. الادوات المستخدمة:

تم الإعتماد على أداة الاستبيان في هذه الدراسة ومن أجل تحليل البيانات ومعالجتها تم إستخدام البرنامج الإحصائي SPSS version 26.

صعوبات الدراسة:

- بطبيعة الحال هذا الموضوع كباقي المواضيع لا يخلو من الصعوبات والمشاكل، ومن الصعوبات والعوائق التي وجدها أثناء إنجاز هذه الدراسة نذكر منها ما يلي:
- إفتقار مكتبة الجامعة لمعظم الكتب المتعلقة بالموضوع الدراسة.
- مدة التبرص كانت غير كافية.

هيكل الدراسة:

من أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة قسمنا خطة البحث وفق منهجية IMRAD إلى فصلين وكل فصل إلى مبحثين، خصصنا الفصل الأول للإطار النظري للتدريب والإنتاجية بحيث تناول المبحث الأول مفهوم التدريب وأهميته، أنواعه وأهدافه، مبادئه وأساليبه ، مختلف مراحل العملية التدريبية، أما المبحث الثاني فلقد تناول الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع البحث، أما الفصل الثاني فخصصناه إلى الدراسة التطبيقية والتي تمت على مستوى مؤسسة سونلغاز-عين تموشنت، تناول المبحث الأول التعريف بميدان الدراسة والمبحث الثاني خصص للعرض البيانات وتحليلها وإستخلاص النتائج.





الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

أصبح يقاس في الوقت الراهن تطور ونجاح المؤسسات بمستوى مهارات وكفاءات مواردها البشرية أكثر من عوامل الإنتاج الأخرى، بإعتبار العنصر البشري هو العنصر المحوري الذي تقوم عليه أي مؤسسة، مما وجب الإهتمام به ورعايته من خلال إعداده وتنميته وتحسين أدائه والبحث عن الوسائل المساعدة في تطويره، وعلى إعتبار أن التدريب هو الوسيلة الأفضل لتحسين أداء العناصر البشرية، زاد اهتمام المؤسسات به ، فتحقيق أهداف المؤسسة يتم إلا من خلال حسن إستغلال الطاقة الإنتاجية المتوفرة لديها، وزيادة رقم أعمالها وتحسين نوعية إنتاجها مرتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بعنصر الإنتاجية، إذ أن هذه الأخيرة ما هي إلا نتيجة تفاعل كل من عنصر الكفاءة والفعالية.

وفي إطار هذا السياق قسمنا الفصل إلى مبحثين من أجل الالمام بجميع الجوانب والأطر والمفاهيم حول التدريب والإنتاجية على النحو التالي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب والإنتاجية

المبحث الثاني: الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع الدراسة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب والإنتاجية

تزايد إهتمام المؤسسات والشركات بالتدريب بإعتباره من أحسن الوسائل التي يمكن بواسطتها الربط بين عوامل الإنتاج المادية وبين الأفراد العاملين بالمؤسسة وبالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف الشركات بأكبر فعالية وكفاءة ممكنة، فالتدريب أصبح أداة أساسية تعتمد عليها كل المؤسسات التي ترغب في تحسين من إنتاجيتها، وعليه في هذا المبحث سنتطرق إلى أساسيات التدريب وماهية الإنتاجية مع إبراز العلاقة بينهما.

المطلب الأول: أساسيات التدريب

الفرع الأول: مفهوم التدريب وأهميته

أولاً: مفهوم التدريب

المفهوم الأول:

"التدريب عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة الإحتياجات محددة حالياً أو مستقبلاً يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسات التي يعمل بها والمجتمع بأكمله". (صالح صالح، 2010، صفحة 13)

المفهوم الثاني:

"التدريب عملية تطوير وتنمية سلوك الفرد بوسيلة أو أكثر من وسائل التدريب، أو وسائل نقل الخبرة في مجال المعرفة أو المهارة أو الإتجاهات بغرض تحقيق معيار أداء المرغوب فيه". (مدحت، 2012، صفحة 16)

المفهوم الثالث:

هو الجهد المنظم والمخطط لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهارتها وقدراتها، وتغيير سلوكها وإتجاهاتها بشكل إيجابي يعود بالفائدة على الأفراد والجماعات والتنظيمات والمجتمع. (عبد الباري و زهير نعيم، 2008، صفحة 304)

المفهوم الرابع:

يعرف برنار مارتوري و دانيال كروزية Bernad Maratory et Danial Crozet التدريب بأنه:

"مجموعة الأنشطة الهادفة إلى تعليم وتحصيل معلومات إقتصادية، إجتماعية وثقافية." (Danial & Bernard, 2001, p. 81)

إذن من خلال ما سبق يمكننا تعريف التدريب على أنه عملية اكتساب المهارات والمعارف التي تحدث تغيرات إيجابية في سلوك الفرد واتجاهاته بحيث تجعله قادر على أداء مهامه بمستوى عالي مساهما بذلك في تحقيق الأهداف المرجوة من طرف المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها .

ثانيا: أهمية التدريب

إن تزايد الإهتمام بوظيفة التدريب كمنشأ أساسي للمنظمة في تطوير أعمالها يبرز مدى أهمية التدريب من عدة مستويات أهمها:

(1) أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة:

تتمثل في تصحيح ومعالجة نقاط الضعف سواء على مستوى الأداء الحالي أو الأداء المستقبلي مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمة وتحسين جودة العمل فيها، كما يساهم في ترشيد قراراتها الإدارية وتطوير أساليب العمل، بحيث يقوم أيضا بطرح إستراتيجيات جديدة تساعد على تحقيق إستمرارية التنظيم وإستقراره. (زواوي و لحشم، 2019، صفحة236)

(2) أهمية التدريب بالنسبة للعاملين:

تظهر من خلال تزويد الأفراد بالمهارات والمعارف اللازمة والمطلوبة والتي من شأنها تقوم على مساعدتهم في الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر مما يؤدي الى الرفع من معنوياتهم وزيادة فعاليتهم في تأدية مهامهم، كما يساعد التدريب على حل المشاكل والتقليل من حوادث العمل وبالتالي هذا سيساهم وبشدة في توثيق وتحقيق علاقات إنسانية أفضل بين الإدارة والأفراد العاملين. (زواوي و لحشم، 2019، الصفحة236)

وهنا نستخلص أن التدريب هو الوسيلة الأكثر فعالية والأقوى تأثيرا في صقل وتنمية الموارد البشرية في المنظمة بحيث تمنح المدرب قدرة على مواكبة الجديد والحديث في المجال الذي يعمل فيه ويعزز من قدراته على تأدية مهامه الجديدة.

الفرع الثاني: أنواع وأهداف التدريب

أولاً: أنواع التدريب

يمكن للمؤسسة أن تختار ما يناسبها من تدريب وذلك حسب طبيعة مواردها البشرية ونشاطها والإمكانيات المتوفرة لديها، إذ يأخذ التدريب أنواعاً مختلفة تطرق إليها العديد من الباحثين والجدول التالي يبين أنواع التدريب:

الجدول رقم (01-01): أنواع التدريب		
مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
<ul style="list-style-type: none"> ● توجيه الموظف الجديد ● التدريب أثناء العمل ● التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة ● التدريب بغرض الترقية والنقل ● التدريب لتهيئة المعاش 	<ul style="list-style-type: none"> ● التدريب المهني والفني ● التدريب التخصصي ● التدريب الإداري 	<ul style="list-style-type: none"> ● التدريب داخل المؤسسة ● التدريب خارج المؤسسة

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص 322

(1) أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

ينقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى خمسة أنواع تتمثل في:

❖ توجيه الموظف الجديد:

يهدف هذا النوع إلى إعداد الفرد علمياً وسلوكياً وتأهيله للإلتحاق بالأعمال التي ستوكل إليه عند الإلتحاق بوظيفته، من خلال تزويده بمجموعة من المعلومات التي يحصل عليها في الأيام والأسابيع الأولى من عمله حيث تؤثر هذه المعلومات على أدائه وإنتاجه لعدة سنوات قادمة. (ساعاتي، 1998، صفحة 114)

❖ التدريب أثناء العمل:

يرتبط هذا النوع بتحسين مستوى الأداء، وهو يقدم في مكان العمل من قبل مختصين أو رؤساء أو قدامى الموظفين ذوي خبرة تستخدمه الإدارة كلما استدعى الأمر ضرورة ذلك. (شلتاحة، 2011، الصفحات 125,126)

❖ التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:

يهدف هذا النوع إلى تزويد الإداريين بالمهارات التي تؤدي إلى زيادة كفاءتهم الإنتاجية عن طريق الإستخدام الأمثل للأنظمة التكنولوجية الحديثة. (ماهر، 2004، صفحة 325)

❖ التدريب بغرض الترقية والتنقل:

تعني الترقية والتنقل أن يكون هناك احتمال كبير في إختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المعارف والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها وهذا الإختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف. (بوعريوة، 2007، صفحة 11)

❖ التدريب للتهيئة المعاش:

في المؤسسات الراقية والمتطورة يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج للتقاعد (المعاش) وبدلاً من أن يشعر الموظف أنه تم ركنه ضمن القائمة المؤهلة للخروج على المعاش يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للإستمتاع بالحياة والبحث عن إهتمامات أخرى غير وظيفية. (ساعاتي، 1998، الصفحات 116,117)

(2) التدريب حسب نوع الوظائف: ينقسم هذا النوع من التدريب إلى ثلاثة أنواع:

❖ التدريب المهني والفني:

يوجه هذا التدريب للأفراد ذو مستوى تعليمي متوسط الذين يشغلون الوظائف الفنية والمهنية في المؤسسة كأعمال اليدوية والميكانيكية، فهو يهدف إلى اكتساب الفرد مهارات جديدة تسمح له بالبقاء في مهنة معينة. (زواوي و لحشم، 2019، صفحة 238)

❖ التدريب التخصصي:

يقوم هذا النوع من التدريب على تطوير المهارات والخبرات لفئة خاصة من الموظفين الذين يتخصصون في نشاط أو مهنة معينة، وذلك لمواجهة مشاكل العمل. (عبد الباقي، 2002، صفحة 219)

❖ التدريب الإداري:

يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والاشرفية اللازمة لقلد المناصب الإدارية العليا، الوسطى، أو الدنيا بحيث هذه المعارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم، رقابة وإتخاذ القرارات، توجيه وقيادة، تحفيز وإتصال، تنسيق وإدارة جماعات العمل. (حاج عيسى، 2012، صفحة 14)

(3) التدريب حسب المكان:

❖ التدريب داخل المؤسسة:

يتم هذا التدريب على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو إجتماعات في المؤسسة التي ينتسبون إليها، وعادة ما يقوم بهذا النوع من التدريب مسؤولين ورؤساء ذوي خبرة في المجال المراد تدريبه. (ياغي، 2009، صفحة 150، 149)

❖ التدريب خارج المؤسسة:

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل مما لديها، بحيث يمكن أن تلجأ إلى التدريب حتى خارج الدولة إذا تطلب الأمر ضرورة ذلك. (ماهر، 2004، صفحة 227، 226)

ثانياً: أهداف التدريب

تهدف عملية التدريب بشكل أساسي إلى إعادة تشكيل النمط السلوكي للأفراد من حيث التنظيم، لسد الثغرة بين مستوى الأداء الفعلي، ومستوى الأداء المرجو تحقيقه (المتوقع) وفقاً لما ترغبه المؤسسة، بحيث يمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية: (مناعي، 2019، صفحة

• تهيئة العاملين وضمان تفاعلهم الإيجابي مع كل جديد في مختلف المجالات عن طريق تنمية مهاراتهم نظريا وعمليا؛

• تعديل سلوكيات الأفراد وتلقيهم معارف ومهارات التي تمكنهم من القيام بأدائهم بكفاءة وفعالية؛

• يهدف الى تزويد العاملين بالمعلومات والبيانات التي تنقصهم في مجال عملهم؛

• يؤدي إلى وصول العاملين إلى أعلى درجة ممكنة من الكفاية الإنتاجية في عمليات التشغيل والخدمات؛

• يمكن العاملين من أداء أعمالهم بدون متابعة مما يخفض من العملية الإشرافية عليهم.

• يساعد في التقليل من حوادث العمل ومن الأخطاء وتكرارها مما يساهم في تحسين من الإنتاجية؛

• يستخدم كوسيلة لتحفيز العاملين على الترقية مما يؤدي الى زيادة التنافس فيما بينهم

وبالتالي زيادة إنتاجيتهم وإنتاجية المؤسسة ككل.

الفرع الثالث: مبادئ التدريب وأساليبه

أولا: مبادئ التدريب

تخضع العملية التدريبية لعدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع المراحل العملية التدريبية ومن أهم هذه المبادئ ما يلي: (مدحت، 2012، صفحة 51، 52، 50)

• مبدأ الاستمرارية:

يقصد باستمرار التدريب هو تكرار ظهور العناصر الرسالة التدريبية (معلومات، مهارات، اتجاهات، سلوكيات) باستمرار في المكونات المختلفة للخبرة التدريبية في صور وأشكال متنوعة، إذ يجب على الموظفين إعتباره جزء لا يتجزء من عملهم ينتظر أن يتكرر أكثر من مرة، وعلى إدارة المنظمة إعتباره وظيفة أساسية ومستمرة طوال مدة حياتها. (مدحت، 2012، صفحة 51)

• مبدأ التدرج :

بمعنى أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة منظمة إلى الموضوعات الأكثر تشعباً وتعقيداً، مما يفرض هذا المبدأ ترتيب التدريب أثناء التنفيذ ترتيباً متسلسلاً منطقياً ومتراكماً. (مدحت، 2012، صفحة 51)

• مبدأ توالي الخبرات أو التقدم المنظم:

الغرض منه هو ترتيب محتوى الدورة التدريبية والخبرة التي يجب نقلها لضمان نقل توقعات إدارة التدريب بطريقة تدريجية للمتدربين من مستوى إلى مستوى أعلى منه، سواء كان ذلك يتضمن المعارف والمهارات التي يتلقاها أو القيم والاتجاهات التي يكتسبها، بحيث يتوقع أنه بنهاية أصبح المتدرب جاهزاً لأداء واجباته الوظيفية (إذا كان ذلك التدريب بدء الخدمة) أو ممارسة مسؤولياته الوظيفية بشكل أفضل مما كان عليه (إذا كان ذلك التدريب أثناء الخدمة). (مدحت، 2012، صفحة 51)

• مبدأ الشمول:

بمعنى التدريب يشمل جميع الموظفين بالمؤسسة وبمختلف التخصصات فنية كانت أم إدارية، مما يضمن وجود لغة مشتركة بين جميع أفراد المنظمة تؤدي إلى تنسيق وتنظيم جهودهم ومن ثم تحقيق أهداف هذه المنظمة. (مدحت، 2012، صفحة 52)

• مبدأ التكامل:

يقصد به تحقيق توازن بين الجوانب النظرية والجوانب العملية والميدانية في كل برامج التدريب. (مدحت، 2012، صفحة 52)

ثانياً: أساليب التدريب

تلعب أساليب التدريب دوراً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة، باعتبارها هي الوسيلة التي تستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدرب بطريقة سليمة ومتسلسلة، بحيث هناك أنواع عدة لأساليب التدريب تمكن المدرب من الإختيار الأسلوب الذي يراه مناسباً له وهي كالتالي:

■ المحاضرة:

هي خطوات تقديم موضوع بأسلوب تدريبي أو عملية اتصال من جانب واحد (مدرب أو خبير) لمجموعة من المتدربين، فالمحاضرة تدخل ضمن المجال الذي يعتمد على العرض والحديث، فهي تسمح للمتدرب بتدوين الملاحظات طوال الجلسة التدريبية على أن يتم تطرق إليها في نهاية المحاضرة، كما يفضل هذا الأسلوب عندما يكون وقت التدريب غير كاف أو عندما تكون المعلومات جديدة. (حمدي، 2006، صفحة 109)

■ المؤتمر:

هو عبارته عن مقابلة لمجموعة صغيرة من الأفراد يعقد وفقا لخطة منظمة وممنهجة وذلك بهدف تطوير المعرفة للمشاركين فيه من خلال المشاركة الشفوية للمتدربين، يتم عن طريق دراسة وتحليل الأفكار التي تطرح للمناقشة من قبل الحاضرين الذين يتعلمون من بعضهم البعض. (المرسي، 2003، الصفحات 357-358)

■ الندوة:

يشترك فيها جانبان: الجانب الأول يمثل مجموعة من المختصين الذين يعرضون وجهات نظر مختلفة حول موضوع معين، أما الجانب الثاني يمثل مجموعة من المستمعين، وتقوم هذه الندوة أساسا على المناقشة المقيدة، بمعنى أن يكون هناك موضوع أو مشكلة هي محور الندوة فتعرض مختلف الآراء من كلا طرفين في مناقشة مضبوطة لا يسمح فيها بالخروج عن جوهر الندوة. (بن عنتر، 2010، صفحة 96)

■ دراسة الحالة:

بموجب هذا الأسلوب يتم طرح مشكلة على مجموعة من المتدربين ويطلب منهم دراستها وتحليلها إلى غاية الوصول إلى حلها، وذلك بهدف تنمية مهاراتهم في التفكير والتحليل والإستنتاج والتفريق بين المبادئ النظرية والمبادئ التطبيقية. (الصيرفي، 2009، صفحة 315)

■ العصف الذهني:

هي إحدى عمليات المناقشة الجماعية التي يشجع فيها جماعة من الأفراد بإشراف المدرب على تقديم عدد أكبر من الأفكار والإقتراحات خلال فترة قصيرة من الزمن، وتسجل هذه الأفكار ليتم

في النهاية تحليلها بعد جمعها ومناقشتها، ووفقا لهذا الأسلوب يطلب من المتدربين تقديم أفكارهم بشكل حر وتلقائي ومن غير تفكير سابق وفي حالة تم إستبعاد جميع الافكار المقدمة تعاد العملية مرة أخرى. (أبو شيخة، 2010، الصفحات 301-302)

■ تمثيل الأدوار:

يركز هذا الأسلوب على تنمية المهارات السلوكية للأفراد العاملين، ويتمثل في إستحداث موقف معين أو حالة من الحالات، أو مشكلة من المشاكل الشائعة الحدوث في المؤسسات نتيجة العلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية، بحيث يقوم المدرب بتوزيع الأدوار والسيناريوهات على أطراف الحالة ليتصرفوا وفقا لها، فقد يكون هناك دورا مكتوب لشخص يلعب فيه دور المدير ودور لشخص آخر يلعب فيه دور المرؤوس، بحيث يتصرف كل منهم وفقا لمقتضيات دوره، ويكون هناك فريق آخر من المتدربين يمثلون دور المشاهدين لهذا الأداء. ويتيح هذا الأسلوب الفرصة للمتدرب في الكشف عن نفسه ومعرفة أخطائه، وبالتالي إنتقاد تصرفاته أمام زملائه ومرؤوسيه ورؤساءه. (جربي، 2018، صفحة 36)

الفرع الرابع: مراحل عملية التدريب

إن التدريب ليس هدفا في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق غايات معينة مثله مثل العمليات الإدارية الأخرى، ولكي يكون التدريب ناجحا لا بد أن يكون مبنيا على دراسة دقيقة وفعلية، فنجاحه وتحقيق الهدف منه يتوقف على مدى التخطيط وإعداد الجيد له.

وتمر هذه العملية بأربعة مراحل أساسية هي الآتي:

1- مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية:

يمثل تحديد الإحتياجات التدريبية نقطة بداية عملية تدريب العاملين داخل المؤسسة، والتي تركز بصفة خاصة على تحديد القدرات والمهارات التي يجب تنميتها لدى الأفراد، مما يؤدي ذلك الى زيادة إنتاجية المؤسسة. (زايد، 2003، صفحة 298)

كما تعرف على أنها:

"مجموع التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات وإتجاهات وسلوك العاملين للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل أو الإنتاج أو تعرقل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة". (عبد الفتاح المغربي، 2009، صفحة 199)

1-1 تحديد مستويات الإحتياجات التدريبية:

ومن أجل تحديد الإحتياجات التدريبية بدقة يجب أخذ بعين الإعتبار الأطراف الثلاثة الرئيسية وهي:

أ- تحليل التنظيم:

إن الهدف الأساسي من هذا التحليل هو تشخيص الوضع التنظيمي الحالي من خلال دراسة وتحليل أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية، دراسة وتحليل سياسات المنظمة وإستراتيجياتها، دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي، مما يساعدها على تحديد أين سيتم تركيز التدريب وعلى أي مستوى في المؤسسة. (كافي ، 2014 ، صفحة 242)

ب- تحليل الوظيفة (العمل):

يمكن الإستعانة بتحليل الوظيفة لتحديد الإحتياجات التدريبية عن طريق دراسة قوائم التوصيف الوظائف بالمنظمة، والتي تشمل مهام كل وظيفة من الوظائف والمواصفات الإلزام توفرها في شاغلي هذه الوظيفة، وعن طريق هذه الدراسة يمكننا الخروج ببعض المؤشرات التدريبية ك: عدم تناسب التأهيل العلمي أو الخبرة العلمية لبعض الأفراد مع متطلبات الوظيفة التي ينتقلون إليها، ضعف الأداء الفعلي للعاملين مقارنة بمعايير الأداء المحددة،..... وغيرها من مؤشرات التي تساعد على تحليل الوظيفة، فالهدف من تحليل العمل هو التركيز على المعارف والمهارات المطلوبة للقيام بهذا العمل ومتطلباته. (بن عيشي ، 2013 ، صفحة 24)

ت- تحليل الفرد:

يقوم هذا النوع من التحليل على دراسة العامل من حيث قدراته الفنية العلمية والعملية، مؤهلاته، دوافعه وإتجاهاته، سلوكه الوظيفي، قدرته على الإتصال ومدى إنسجامه مع الآخرين، وهذا للتأكد من أن كل هذه القدرات والصفات كافية لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة في عمله

الحالي، أو المتوقع أن يشغله مستقبلاً، فمن الضروري معرفة أهداف الفرد إذ تتوافق أو تتعارض مع أهداف المنظمة، لأن توافقهما معا يجعل التدريب فعالاً. (الموسي، 2003، صفحة 343)

2-1 أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:

● المقابلات الشخصية:

هي عبارة عن لقاء بين مسؤول التدريب والمتدربين، بهدف التعرف على احتياجات التدريبية، فهي تعطي للمتدربين فرصة كافية لإبداء الآراء والإقتراحات، كما تحتاج إلى مستوى جيد من الخبرة من قبل القائم بها حتى تتمكن من الوصول إلى التحديد الفعلي للإحتياجات للعاملين . (بعاج، 2010، صفحة 83)

● الاستبيان:

يتضمن عدد من الأسئلة مطلوب الإجابة عليها، يضعها خبير التدريب بهدف التعرف على الإحتياجات التدريبية، بحيث يجب أن تكون الأسئلة سهلة وواضحة، وأن لا تكون معقدة ترهق المتدرب عند الإجابة عليها. (بوغريس، 2013، صفحة 26)

● الاختبارات:

قد تكون شفوية أو تحريرية يلجأ إليها خبراء التدريب، بهدف قياس وتحديد طبيعة الفجوة بين الأداء الفعلي للفرد والأداء المرغوب فيه مع تشخيص أوجه القصور في الأداء، فهي تعتبر كوسيلة دقيقة لجمع المعلومات عن الإحتياجات التدريبية. (بعاج، 2010، صفحة 83)

● دراسة التقارير والسجلات:

تظهر دراسة التقارير والسجلات نقاط الضعف لدى الأفراد التي يمكن علاجها بالتدريب، وبالتالي هي مصدر من مصادر المعلومات لمسؤولي التدريب، وعن طريقها يمكن تحديد نوع التدريب الازم. (بن عيشي، 2013، الصفحات 27-28)

● تحليل المشكلات:

هي عبارة عن إشراك المتدربين في العملية التدريبية، حيث تقدم لهم مشكلة أو حالة أو ظاهرة واقعية، ويطلب منهم تحليلها والوصول فيها إلى حل ملائم مع ذكر الإيجابيات والسلبيات والإقتراحات والتوصيات. (عوض الله محمد، 2017، صفحة 35)

• قوائم الاستقصاء:

توفر هذه القوائم قدرا كبيرا من المعلومات التي يمكن الإعتماد عليها كمصدر أساسي لتحديد الإحتياجات التدريبية، غير أنها قد تستغرق وقتا طويلا، وتقل فاعليتها في الحالات التي لا يعطيها مديرو الإدارات الاهتمام الكافي. (بن عيشي، 2013، صفحة 27)

• اللجان الاستشارية:

تتم من خلال عقد إجتماعات تشمل جميع مستويات المنظمة الإدارية والمتمثلة في الإدارة العليا، الوسطى والدنيا، من أجل مناقشة الإحتياجات التدريبية. (الطعاني، 2007، صفحة 177)

2- مرحلة تصميم البرامج التدريبية:

يتطلب تصميم برنامج التدريب تحديد أهدافه بالإعتماد على الإحتياجات التدريبية المعدة سابقا، وهذا لمساعدة وتوجيه المشاركين في عملية التدريب.

1-2 تحديد أهداف البرنامج:

الأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرامج التدريبية، وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها مقدما، فهي توضح ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد وإتجاهاتهم وسلوكهم، وعلى ضوءها يتم وضع المحتوى التدريبي. (شاويش، 2005، صفحة 238)

2-2 تحديد المادة التدريبية:

يقصد بها مجموعة من المعلومات والمفاهيم، أو الأمثلة والنماذج العلمية، التي تشرح وتوضح موضوعا ما، حيث يجب إخراج هذه المادة بشكل يتناسب مع المستوى العلمي للمتدربين، كما

يمكن الإستعانة بالرسوم والأشكال الإيضاحية كلما أمكن ذلك، مع أخذ بعين الاعتبار التسلسل المنطقي في عرض تلك المعلومات والمفاهيم. (الصيرفي، ادارة الموارد البشرية، 2006، صفحة 186)

2-3 إختيار وسيلة وطريقة التدريب:

هي تلك المعدات والمستلزمات التي تساهم في نقل وتوصيل المادة التدريبية، ويطلق عليها بإسم المساعدات التدريبية، أما طريقة التدريب فهي الأساليب المعتمدة في نقل الموضوع التدريبي، وهي تختلف من مدرب إلى آخر. (الصيرفي، ادارة الموارد البشرية، 2006، صفحة 187)

2-4 تحديد مكان ومدة البرنامج التدريبي:

ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي، إذ تختلف المدة من برنامج للآخر وهذا طبقا لعدة لإعتبارات منها: طبيعة ونوعية المشاكل التي يعاها البرنامج، المهارات المراد اكسابها للمتدربين، نوع الأسلوب التدريبي المستخدم، أما بخصوص المكان يشترط وبصفة عامة أن يكون مريح يساعد المتدرب على إستعاب المادة التدريبية بكل أريحية. (خالد، 2016، صفحة 24)

2-5 إختيار المدربين والمتدربين:

*إختيار المدربين:

على المؤسسة إختيار المدربين بعناية، فالمدرب هو المسؤول عن نجاح وتحقيق أهداف البرنامج التدريبي، كما يجب أن يكون على خبرة ودراية تامة بموضوع التدريب، يمتلك القدرة الكاملة على توصيل المعلومات بطريقة سهلة وواضحة، أن يكون مستواه العلمي أعلى من مستوى المتدربين بدرجة كبيرة. (خالد، 2016، صفحة 26)

*إختيار المتدربين:

عند إختيار المتدربين لابد من مراعاة بعض الشروط التي يجب توفرها فيهم كأن يكون لديهم الرغبة في تعلم مهارة جديدة، القدرة على إستعاب البرنامج التدريبي وغيرها من شروط فهي تختلف من فرد إلى آخر. (خالد، 2016، صفحة 26)

2-6 تحديد ميزانية التدريب:

تحدد ميزانية التدريب الطرق التي تنظم كيفية تنفيذ البرامج التدريبية، بحيث يعد التمويل المشكلة الأساسية التي تواجه العملية التدريبية، فميزانية التدريب تتضمن رواتب المدربين والمحاضرين، نفقات الإقامة، مكافأة العمل، النفقات الإدارية المتنوعة وهناك نوعين من الميزانية: (بن عيشي، 2013، صفحة 35)

أ- الميزانية التقديرية: وهي الخطة التي تضعها المؤسسة في صورة أرقام لمواجهة متطلبات البرنامج التدريبي، لغرض تحقيق أهدافه خلال مدة زمنية محددة.
ب- الميزانية الفعلية: وهي الميزانية الحقيقية التي يمكن وضعها بعد الإنهاء من البرنامج التدريبي إذ يتم فيها وضع الأرقام الفعلية التي تم صرفها لمواجهة متطلبات البرنامج التدريبي.

إن وضع الميزانية يسمح بتدبير الأمور اللازمة للتدريب، وتوجيهها للمجالات المناسبة، ولا بد أن يكون تقدير الميزانية دقيقاً.

3- مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية:

مرحلة التنفيذ هي مرحلة نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الميدان العملي، لهذا تعتبر هذه المرحلة مهمة جداً، إذ تتبين فيها فعالية المراحل السابقة، ففي التنفيذ يظهر نجاح أو فشل هذه المرحلة والمراحل السابقة لها. (الهيبي، 2003، صفحة 241)

4- مرحلة تقييم البرامج التدريبية:

تم هذه المرحلة من خلال ثلاثة خطوات وهي كالتالي:

1-4 التقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي:

يكون هذا التقييم من خلال الإستطلاع على آراء المتدربين حول موضوع البرنامج التدريبي، فترة إقامته ومكانه، الوسائل وطرق التدريبية المستعملة فيه أو يكون التقييم بإستطلاع آراء رؤساء المدربين يكون لهم آراء لها ووزن جيداً وقيمة لا يستهان بها، مما يساهم هذا أيضاً على طرح المواضيع الأكثر أهمية والتي يجب أن يتضمنها البرنامج التدريبي، فالتحديد الدقيق للإحتياجات

التدريبية يأخذ في حسبانته هذه الأشياء لأهميتها وفائدتها. (عبد الباري و زهير نعيم، 2008،
صفحة 325)

2-4 التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي:

التقييم هنا يكون بغرض التأكد من سير العملية التدريبية، من حيث مدى ملائمة البرنامج
التدريبي مع الإحتياجات التدريبية المحددة مسبقا، والتحقق من أن مجهودات المدربين والمتدربين
تصب في الإتجاه الصحيح. (عبد الباري و زهير نعيم، 2008، صفحة 325)

3-4 التقييم بعد تنفيذ البرنامج التدريبي:

في هذه المرحلة يتم تقييم النتائج التي حققها البرنامج ومدى بلوغه للأهداف المسطرة، والمقصود
بالتقييم في هذه المرحلة، التعرف على مدى التغيير الذي طرأ على سلوك المتدربين من حيث
الإتجاه المرغوب فيه، التعرف على نقاط الضعف والقصور من أجل معالجتها وتحسينها. (عبد
الباري و زهير نعيم، 2008، صفحة 325).

المطلب الثاني: ماهية الإنتاجية

الفرع الأول: مفهوم وأهمية الإنتاجية

أولاً: مفهوم الإنتاجية

يعد مصطلح الإنتاجية من المصطلحات التي إختلف الباحثون والمفكرون في تحديد
تعريف موحد لها، فمنهم من إعتبرها قدرة المؤسسة على الإنتاج، والبعض الآخر رأى أنها عبارة
عن العلاقة بين الناتج والموارد المستخدمة للحصول عليه، والآخر منهم رأى أنها تعني كمية الإنتاج
بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج، ويرجع هذا الإختلاف إلى مجموعة من العوامل منها:
عوامل إقتصادية، تكنولوجية، وحتى بيئية، وعليه سنتطرق إلى بعض التعاريف التي تناولت
مفهوم الإنتاجية:

يعرفها خبراء منظمة التعاون الإقتصادي "بأنها حاصل قسمة حجم الإنتاج لمنظمة
معينة على الحجم الإجمالي للعوامل المستخدمة في عملية الإنتاج هذه". (صالح و موسى، 2014،
صفحة 307)

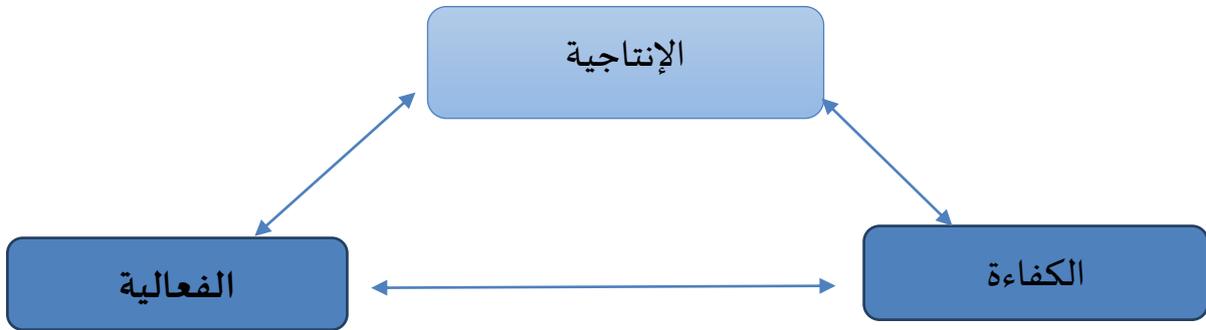
وعرفتها ماريو "على أنها مقياس لمدى قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات إلى مخرجات".
(Mario, 2010, p. 02)

أما المركز الياباني للإنتاجية عرفها على " أنها تعظيم فائدة استخدام الموارد البشرية والمادية المستخدمة في الإنتاج مع تخفيض التكاليف المصاحبة للإنتاج، مما يمكن من تنويع السوق ورفع مستوى المعيشة لصالح كافة أفراد المجتمع". (بن عنتر، 2017، صفحة 18)

ومن خلال ما سبق يمكننا تعريف الإنتاجية على أنها العلاقة التي تجمع نسبة الإنتاج ومقدار كل عامل من عوامل الإنتاج الذي ساهم في تحقيقه، أو بعبارة أخرى هي قدرة المؤسسة على إستعمال الأمثل لعناصر الإنتاج التي تضمن الحصول على أفضل المخرجات من هذه المدخلات.

كما يمكننا تلخيص علاقة الإنتاجية بالكفاءة والفعالية في شكل التالي:

الشكل رقم (01-01): الإنتاجية مقياس للكفاءة والفعالية



المصدر: عبد الرحمان بن عنتر، الإنتاجية وأليات دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2017، 32

فالإنتاجية تشمل جانبين: (بن عنتر، 2017، صفحة 32)

الكفاءة: ويقصد بها مدى حسن استخدام الموارد والإمكانات المتاحة.

الفعالية: بمعنى درجة تحقيق النتائج المستهدفة.

ثانيا: أهمية الإنتاجية

تظهر أهمية الإنتاجية على عدة مستويات نبينها كالتالي:

(1) بالنسبة للفرد العامل:

إن إنتاجيته تعكس مدى مساهمته في ناتج العمل الذي يؤديه، والمقدار الذي يعطيه من جهده وعلمه ومهارته، إلى جانب عنايته ورغبته، في القيمة المضافة إلى المنتج النهائي، فإذا زادت إنتاجية الفرد فإن ذلك معناه زيادة مساهمته وزيادة أهمية الدور الذي يؤديه في وظيفته، ومن تم في مجتمعه، وإذا إنخفضت كان دليلاً على قلة مساهمته وإنخفاض أدائه. (فلاحي، 2008، صفحة 93)

(2) بالنسبة للمؤسسة:

فهنا الإنتاجية تعبر عن الإستغلال الجيد للموارد والإمكانيات المتاحة لديها وحسن استخدامها مما يمكنها من تحقيق أحسن النتائج الممكنة، وبالتالي زيادتها قد تعني تقدم التكنولوجيا وتطوير المنتج، وهذا ما يدل على أن الإدارة إستخدمت مواردها بأفضل شكل ممكن، ومن جهة أخرى فإن إنخفاض الإنتاجية يعني أن الإدارة لم تحسن إستغلال الموارد التي تظهر أهمية الإنتاجية التي بحوزتها. (فلاحي، 2008، صفحة 93)

(3) بالنسبة للإقتصاد الوطني:

من جهة الإقتصاد الوطني فإن الإنتاجية تعبر عن كفاءة الدولة في إنتاج سلعها، وخدماتها فالإنتاجية هنا انعكاس لأداء كافة الأجهزة والمؤسسات، أو هي متوسط أداء هذه الأجهزة الناجحة والفاشلة وما بينهما من درجات النجاح والفشل. (فلاحي، 2008، صفحة 94).

(4) بالنسبة للمجتمع كله:

تظهر أهمية الإنتاجية في المجتمع من خلال تأثيرها على رفاهيته، وذلك من خلال السلع والخدمات التي توفرها للأفراد من حيث الكمية، الجودة، ومدى مقابقتها لتوقعات المستهلكين، وإرضائها لأذواقهم والتوقيت الذي تصل فيه إلى المستهلكين. (فلاحي، 2008، صفحة 94)

الفرع الثاني: أنواع الإنتاجية وطرق قياسها

أولاً: أنواع الإنتاجية

تتعدد وتنوع الإنتاجية وتنقسم إلى ثلاثة أنواع:

❖ الإنتاجية الكلية:

هي العلاقة بين الناتج النهائي ككل (حجم الإنتاج) وبين عناصر الإنتاج الداخلة في تكوين هذا الناتج خلال فترة زمنية معينة وبذلك تعبر عن مستوى الأداء الكلي. (زدون، 2015، صفحة 135)

قياسها:

إن قياس الإنتاجية الكلية هو عبارة عن مؤشر واحد يعبر عن كفاءة المنظمة ككل وذلك عن طريق قسمة المخرجات على المدخلات، حيث أن حسابها قد يتم باستخدام كمية الإنتاج أو قيمة الإنتاج، ولكن فيما يتعلق بالمدخلات فلا يمكن استخدام الكمية حيث لا يمكن تجميع كميات العناصر المختلفة من المدخلات، إذ لا بد أن تحسب الإنتاجية الكلية باستخدام قيمة عناصر المدخلات سواء كانت المخرجات يعبر عنها بالكمية أو بالنوعية، ويوجد معيارين للإنتاجية الكلية: معيار القيمة ومعيار الكمية، ويتم حسابها بطريقة التالية: (دريس، قدوش، و مقاويب، 2021، صفحة 288)

■ معيار الكمية:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{كمية المخرجات (اجمالي عدد الوحدات المنتجة)}}{\text{اجمالي قيمة المدخلات المستخدمة (جميع عناصر المدخلات)}}$$

■ معيار القيمة:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{اجمالي قيمة المخرجات}}{\text{اجمالي قيمة المدخلات المستخدمة (جميع عناصر المدخلات)}}$$

❖ الإنتاجية الجزئية:

هي نسبة بين المخرجات وعنصر واحد من العناصر اللازمة للحصول على مخرجات، فهي مؤشر يوضح العلاقة بين الناتج وعنصر من عناصر الإنتاج، أي المقدار الذي ينتجه أحد عوامل الإنتاج كالعامل ورأس المال. (بتال، عبید جمعة، و حمودي، 2017، صفحة 35)

قياسها: (بتال، عبید جمعة، و حمودي، 2017، صفحة 35)

يتم قياسها بالعلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{الناتج (المخرجات)}}{\text{عامل من عوامل انتاج}}$$

ومن أهم مقاييس الإنتاجية الجزئية ما يلي:

■ إنتاجية العمل:

يعبر عنها بالعلاقة ما بين الناتج والعمل المبذول للحصول عليه، فالناتج إذا كان متجانسا أمكن التعبير عنه ماديا بوحدات القياس الكمية (الوزن، الحجم، العدد... الخ)، أما بالنسبة للعمل فيعبر عنه بعدد العمال أو ساعات العمل المبذولة، أما إذا كان الناتج غير متجانس فتخرج الكميات المنتجة بالسعر وساعات العمل المبذولة بتكلفة الساعة الواحدة. (زدون، 2015، صفحة 136)

توجد مؤشرات كثيرة لقياس إنتاجية العمل مثل: (دريس ، قدوش، و مقاويب، 2021، صفحة 289)

$$\bullet \text{ إنتاجية العامل الواحد} = \frac{\text{كمية أو قيمة اجمالي المخرجات}}{\text{اجمالي عدد العاملين}}$$

$$\bullet \text{ إنتاجية يوم عمل العامل} = \frac{\text{كمية أو قيمة المخرجات}}{\text{اجمالي عدد أيام عمل العاملين}}$$

$$\bullet \text{ إنتاجية ساعة عمل العامل} = \frac{\text{كمية أو قيمة اجمالي المخرجات}}{\text{اجمالي عدد ساعات عمل العمال}}$$

■ إنتاجية رأس المال:

يشير هذا المقياس الى كفاءة رأس المال في العملية الإنتاجية، ويعبر عنها بالعلاقة التالية: (بن الدين، 2005، صفحة 80)

$$\frac{\text{الإنتاج (المخرجات)}}{\text{رأس المال}} = \text{إنتاجية رأس المال}$$

■ إنتاجية المواد:

إن عنصر المواد من العناصر الهامة في العمليات الإنتاجية، خاصة في الصناعات تحويلية حيث أن تكلفة المواد الأولية تمثل أكثر من نصف النفقات الإجمالية، وعلى ذلك الرقابة على تكلفة الخامات ضرورية وذات فاعلية في تخصيص التكاليف الإجمالية من أجل زيادة الإنتاج وإعتماد نظام محاسبي سليم لتكلفة المواد وتطبيق أنظمة للحوافز لخفض إستهلاك المواد وقطع الغيار والاعتماد على تحديد حجم المخزون النمطي عند قياس حجم الطلب، وميعاد الشراء هذه المواد من العوامل المساعدة على تخفيض تكلفة المواد. (بن الدين، 2005، صفحة 80)

$$\frac{\text{الإنتاج (المخرجات)}}{\text{المواد الأولية والخامات المساعدة (المواد المستخدمة)}} = \text{إنتاجية المواد}$$

■ إنتاجية الآلات:

تشير إلى عدد الوحدات المنتجة وتحسب بالطريقة التالية: (دريس ، قدوش، و مقاويب، 2021)

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{عدد الآلات}} = \text{إنتاجية الآلات}$$

❖ الإنتاجية الحديدية:

تعبّر عن العلاقة النسبية بين مقدار التغير في المخرجات ومقدار التغير في المدخلات. (زدون، 2015، صفحة 136)

قياسها:

يتم قياس الإنتاجية وفق الصيغة التالية:

$$\frac{\text{الإنتاج } \Delta}{\text{عناصر الإنتاج } \Delta} = \text{الإنتاجية الحديدية}$$

في الغالب يعبر عن هذا التغير بالقيمة لأن عناصر الإنتاج غير متجانسة.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الإنتاجية

إن إختلاف درجات الإنتاجية ومعدلات نموها في المستويين الكلي والجزئي، دفع الباحثين الى دراسة وتحليل العوامل المؤثرة فيها للوصول بالإنتاجية الى أعلى المستويات، وذلك عن طريق تعميق العوامل الإيجابية من ناحية، ومعالجة العوامل السلبية التي تعرقل نموها من ناحية أخرى، إلا أنه لا يوجد تصنيف موحد لهذه العوامل، وإنما تباين الباحثون وإداريون والمفكرون في طريقة وأسلوب تصنيفها. (محمودي، 2016، صفحة 199)

أولاً: أساليب التصنيف

إختلفت آراء الباحثين وإختلفت نظرتهم للتصنيف، فمنهم من جمع هذه العوامل حسب العناصر الأساسية لعملية الإنتاج وقسمها إلى (عوامل خاصة بوسائل العمل، عوامل خاصة بمواد العمل، عوامل خاصة بقوة العمل)، ومنهم من جمعها وفقاً لطبيعة أو خاصية كل عامل فهناك مثلاً عوامل إجتماعية، إقتصادية والأخرى تكنولوجية، ومنهم من صنف عوامل المؤثرة في الإنتاجية من زاوية التحكم والسيطرة إلى عوامل خاضعة لسيطرة الوحدة الإقتصادية بشكل عام يمكن التحكم فيها وتدرج كعوامل داخلية، في حين هناك عوامل أخرى لا تمتلك المؤسسة القدرة على سيطرة عليها ولا تحكم فيها فتدرج كعوامل خارجية، كما صنفت أيضاً على أساس زمني تبعاً للوقت الذي يظهر فيه أثر هذا العامل أو ذاك على مستوى الإنتاجية، وتبعاً للمكان أو الموقع الجغرافي الذي تتواجد فيه هذه العوامل. (محمودي، 2016، صفحة 199)

إلا أنه ورغم كل هذه الإختلافات يمكننا جمع هذه العوامل في عوامل داخلية وأخرى خارجية:

ثانياً: العوامل الداخلية والخارجية

1. العوامل الداخلية:

إن الإنتاجية في المؤسسة تتأثر بعدد من العوامل الداخلية والتي يمكن للإدارة التأثير والتحكم فيها، وذلك بدرجات مختلفة حسب طبيعة تلك العوامل، بحيث تنقسم الى: (غربي، 2008، صفحة 48)

1.1 العوامل المادية:

(أ) أنواع المنتجات:

تقييم المنتجات، مستوى جودة المنتجات، مواصفات الأداء للمنتجات، مدى تميز المنتجات بصفة خاصة، أحادية أو تعدد مجالات استخدام المنتجات.

هنا يمكننا القول على أن صفات المنتج ذاته لها تأثير على مستوى الإنتاجية.

(ب) المعدات والتجهيزات الآلية:

تتأثر الإنتاجية بشكل واضح بحالة المعدات والتجهيزات الآلية في المنشأة، فمن خلالها يمكن تحقيق أعلى مستوى من كفاية الإنتاجية إذا تمكنت إدارة المؤسسة من:

- حسن إختيار أنواع المعدات والتجهيزات ذات المواصفات والقدرات المناسبة لأنواع المنتجات من ناحية، وظروف التشغيل في المؤسسة من ناحية أخرى.
- حسن اختيار حجم المعدات والتجهيزات، بحيث توفر طاقة إنتاجية يمكن استغلالها ولا تبقى عاطلة.
- تجهيز المستلزمات الإنتاج المناسبة لنوع الآلات والمعدات المستخدمة، وتدريب العمال على حسن تشغيل هذه الآلات.

(ج) التكنولوجيا:

يقصد بالتكنولوجيا الأساليب الفنية التي تطبق وتستخدم في العملية الإنتاجية وترجم المعرفة العلمية السائدة في هذا النوع من الإنتاج، والتكنولوجيا لها شقين رئيسيين هما: شق المادي يتعلق بالآلات والمعدات والأجهزة التي تستخدمها المنظمة، والأخر معنوي يتمثل في أسلوب العمل الذي تسير به. (محمودي، 2016، صفحة 200)

2.1 العوامل الإنسانية:

ترتبط هذه العوامل بالجانب البشري في المؤسسة، من عمال وموظفين في الإدارات أو الأقسام المختلفة، بحيث تقسم هذه العوامل إلى عنصرين أساسيين من عناصر الأداء هما: القدرة على أداء العمل والرغبة في أدائه، فمساهمة العنصر البشري في العملية الإنتاجية تتوقف على حاملي

القدرة والرغبة في أداء العمل، فإذا كان الفرد غير قادر على القيام بأعماله، فإن أدائه الفعلي يكون ضعيفا حتى وإن كانت لديه الرغبة في العمل، و بالمثل إذا كان الفرد لا يمتلك رغبة حقيقية في أداء المهام التي وكلت إليه، فإننا لا نتوقع منه أداء جيد حتى وإن كانت لديه القدرة على العمل، مما يعني أن عامل القدرة يتوقف على أمور عديدة أهمها التعليم، التدريب، الخبرة العلمية..... الخ، فهو يتأثر بما يكتسبه الفرد من مهارات ومعارف فضلا عن القدرات الشخصية الطبيعية الموروثة التي يمتلكها ، أما عامل الرغبة في العمل يتحدد بثلاث عوامل أساسية هي : الظروف المادية للعمل، الظروف إجتماعية للعمل، إحتياجات الفرد ورغباته. (بن قسي و بن الزاري، 2018، صفحة 445)

2. عوامل الخارجية:

هي العوامل التي لا يمكن للإدارة السيطرة عليها، فتلجأ الى التكيف معها ومن أهم هذه العوامل:

1.2 النظام السياسي والإقتصادي السائد في الدولة: (أحمد زكي، 2018، صفحة 25)

ويشمل كل من:

- السياسات النقدية والمالية التي تتبعها الدولة، بالإضافة إلى السياسات المتعلقة بالأجور ومعدلات النمو الإقتصادي والإستثمار في رأس المال.
- الدورة الإقتصادية: بمعنى هل الإقتصاد في حالة كساد أو انتعاش.
- معدلات التضخم وأثرها على مستوى الدخل الحقيقي الذي يحصل عليه العامل.
- نوع النظام الإقتصادي السائد: رأسمالي يعتمد على قوى السوق، أم نظام اشتراكي يعتمد على التخطيط المركزي.

كل هذه العوامل تؤثر بطريقة أو بأخرى في الرفع أو الخفض من إنتاجية.

2.2 اللوائح والقوانين والتشريعات العمالية:

تساهم التشريعات وقوانين العمل بشكل كبير في التأثير على إنتاجية العمل لأنها تشكل الجانب القانوني لعلاقات العمل، إذ أنها تحدد مسؤولية كل عامل في عملية الإنتاج فقانون العمل

والعمال وتحديد حد أدنى للأجور والعلاقة بين الإدارة والعمال، ودور المنظمات العمالية، وكذلك مقدار الضريبة المفروضة على دخول العاملين، كلها تحدد الإطار العام الذي يمكن أن يسلكه العامل إتجاه الإنتاج، وبالتالي كل هذه العوامل تؤثر سلبا أو إيجابا على إنتاجية الفرد بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة. (أحمد زكي، 2018، صفحة 25)

3.2 السياسات والتشريعات الحكومية:

إن الكثير من التغيرات الهيكلية التي تؤثر على الإنتاجية تأتي من القوانين والنظم التي تشرعها الحكومة، مثل سياسة الأجور والأسعار، أنظمة الإستيراد والتصدير، الضرائب والجمارك على المواد والمنتجات، كذلك أيضا سياسات تشجيع الاستثمار والإعلانات، الإعفاءات وتسهيلات وغيرها. (أحمد زكي، 2018، صفحة 25)

4.2 العوامل الطبيعية:

إن توفر المواد الأولية، والعوامل المناخية من رطوبة وأمطار ورياح ودرجات حرارة تساهم بهذا القدر أو ذاك في رفع أو خفض الإنتاجية. (أحمد زكي، 2018، صفحة 26)

5.2 الموقع:

لموقع المؤسسة دورا هاما في التأثير على مستوى الإنتاجية، حيث أن الاختيار المناسب للموقع يساهم في التقليل من التكاليف وتحقيق الأهداف الإقتصادية، فهو يؤدي إلى زيادة الإنتاجية من جهة، كما يمكن أن يكون العكس من جهة أخرى في حالة عدم الإختيار الجيد له، لهذا وجب القيام بدراسات وأبحاث قبل إختيار الموقع فهي تساعد على إختيار المكان المناسب من بين العديد من البدائل الموجودة مع مراعاة المعايير الإقتصادية في المقام الأول عند الإختيار، وألا تطغى عليه إعتبرات أخرى كأهداف سياسة أو إجتماعية. (محمودي، 2016، صفحة 197)

المطلب الثالث: علاقة التدريب بالإنتاجية

الفرع الأول: أهمية التدريب في العملية الإنتاجية

زاد إهتمام المؤسسات (العامة والخاصة) حديثا بتدريب أفرادها، وذلك بإعتبره هو الوسيلة الأهم والأسهل في تنمية وتطوير مواردها البشرية وتحسين العملية الإنتاجية فيها، بحيث يظهر

هذا إهتمام جليا في الجهد والمبالغ الضخمة التي تستثمرها في التدريب، وبالرغم من أثره الغير المرئي والغير المحسوس إلا أنه يحدث تغيرات في سلوك الأفراد ومهاراتهم، وتتركز هذه النظرة حديثا في إدارة الموارد البشرية على عدة مفاهيم: (العنثري صالح، 2009)

- أن العنصر البشري هو مصدر الأفكار، لذلك وجب تنميته وتطويره.
- العنصر الحاسم في تحسين وتطوير الأداء هو الإستثمار وتنمية الكفاءات وقدرات الأفراد وتحفيزهم للإجادة في الأداء، وهذا لا يتحقق إلا بالتدريب الجيد.
- المشاركة الفعالة للعقل البشري وطاقته الذهنية هي مصدر المعرفة، وأساس القدرة الإبتكارية وتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات.
- أصبح العنصر البشري المتميز بالقدرة على الإبتكار والإبداع أحد أهم مصادر تكوين القدرة التنافسية للمنظمات والوصول بها إلى أعلى المستويات.

الفرع الثاني: الإستثمار في التدريب

يتبوا الإستثمار في تأهيل العنصر البشري مكانة متميزة بين أوجه الإستثمار المختلفة نظرا لأهمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية والتقدم، إذ أن الإستثمار في هذه الموارد يعد أفضل من الإستثمار في الموارد المادية نظرا لطول الخدمات التي يمكن الحصول عليها في الأولى عن الثانية. (فلاحي ، 2008 ، صفحة 103)

وإذا كان من الممكن أن يوصف الإنفاق الإستثماري على أنه تخصيص قدر من الموارد المتاحة للمؤسسة على أمل تحقيق العوائد المتوقع الحصول عليها مستقبلا خلال فترة زمنية طويلة نسبيا، فإن هذا الوصف يمكن إستخدامه في ثبات أن الإنفاق على التكوين الرأسمالي البشري، بصفة عامة والتدريب بصفة خاصة، هو الإنفاق إستثماري بمعناه المحاسبي، وليس إنفاقا جاريا. (فلاحي ، 2008 ، صفحة 104)

أولا: أهمية الإستثمار في التدريب

تتجلى أهمية الإستثمار في التدريب في النقاط التالية:

- المساهمة في زيادة الإنتاج والإنتاجية.

- الإقتصاد في النفقات.
- قلة دوران العمل.
- رفع معنويات العاملين.
- توفير قوة إحتياطية في المنظمة.
- تقليل من حوادث العمل.

بالإضافة الى ذلك يؤدي التدريب إلى إستمرارية التنظيم وإستقراره، كما أن نجاح المنظمات ككل وحتى المجتمعات مرتبط بالضرورة بتدريب الأفراد، فالتدريب يعتبر وسيلة لتنمية الإقتصادية والإزدهار الإجتماعي والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله. (بن عيشي، 2012، الصفحات 84-86)

فالتدريب هو الأداة التي إذ ما أحسن إستثمارها وتوظيفها وتوجيهها توحيها صحيحا تمكنت المنظمات من تحقيق الكفاءة والتميز بالأداة وإنتاج أفضل السلع والخدمات وبالتالي فإن نظام العملية التدريبية سيتمكن من تحقيق أهم أهدافه الطموحة، وهو التأكد من حصول المنظمة على الكادر الوظيفي الذي تحتاجه في الوقت المناسب من خلال الإستثمار في عملية التدريب. (الحمداني و الجبوري، 2011، صفحة 29)

ثانيا: مفهوم تقييم العائد على الإستثمار في التدريب

يقصد بالعائد التدريبي مجموع النتائج أو المنافع التي تعود على الفرد والمنظمة والمجتمع ككل في مقابل التكاليف التي تتحملها المنظمة، والتضحيات التي تنفقها في سبيل إعداد وتصميم وتنفيذ وتقييم برنامج تدريبي معين، بحيث يمكن النظر إلى العائد من التدريب على أنه هو مخرجات نظام التدريب وقد تكون هذه العوائد مباشرة أو غير مباشرة، وقد تكون ملموسة أو غير ملموسة. (دشة و عبدالقادر، 2019، الصفحات 689-690)

ويعرف أيضا على أنه مدى الفائدة أو الأثر الذي يحدثه التدريب بالنسبة للفرد والمؤسسة والمجتمع سواء كان ذلك في الأجل القصير أم في الأجل الطويل، ولا شك أن تقدير هذا العائد بدقة يعد عاملا هاما لتقويم فاعلية التدريب، وفي ضوء هذا التقويم يمكن تصحيح مسارات العملية التدريبية والنهوض بمستويات التدريب. (حامد، 2008، صفحة 138)

ثالثاً: مستويات تقييم العائد على الإستثمار في التدريب

قدم الباحثون عدة نماذج لتقييم العائد على الإستثمار في التدريب، وأكثرها قبولا وشيوعاً في التقييم نموذج دونالد كيرك باتريك (Donald Kirk Patrick)، والذي يتضمن أربع مستويات لتقييم التدريب وقد أضافت عليه الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مستوى خامساً، وتمثل هذه المستويات فيما يلي: (فلاحي، 2008، الصفحات 107-108)

المستوى الأول: درجة التفاعل بين الأطراف التدريبية

يتم قياس هذا المستوى من قبل المدرب لمعرفة رد فعله إتجاه البرنامج التدريبي الذي حصل عليه مما يتم تسليط الضوء حول مدى الإستمرار في الإلتحاق به من قبل المتدربين الآخرين في المؤسسة.

المستوى الثاني: درجة التعلم الذي أحرزه المتدرب

وهو قياس ما حصل عليه المتدرب خلال إنتظامه في البرنامج التدريبي من علم شاملاً للمفاهيم والمعارف والإتجاهات.

المستوى الثالث: إمكانية التطبيق في واقع العمل

بنقل ما تم الحصول عليه في البرنامج التدريبي من معارف ومهارات التي ساهمت في إحداث تغيير في السلوك الفردي للمتدرب، مما يؤدي إلى إحداث التطور في أداء المؤسسة التي ينتهي إليها.

المستوى الرابع: قياس نتائج التطبيق على الأداء

للتعرف على الفائدة التي تحققت على كل من أداء الفرد مثل مستوى الإبداع والإتقان في أداء العمل، الدافعية والتعاون، الإلتزام في تأدية المهام والإنضباط في العمل وأداء المؤسسة (مثل مستويات الإنتاجية والكفاءة الإقتصادية ورضا العملاء والمناخ التنظيمي) نتيجة لتطبيق ما إكتسب خلال التدريب.

المستوى الخامس: قياس العائد على الإستثمار

يعتبر هذا المستوى من أهم مستويات تقييم التدريب حيث يظهر المحصلة النهائية لتكلفة التدريب التي يصب فيها العمل التدريبي وجدواه بالنسبة للمتدرب والمؤسسة.

رابعاً: طرق قياس العائد على الإستثمار في التدريب

هناك عدة طرق لقياس العائد على الإستثمار في التدريب من أهمها: (العشماوي، 2014،

صفحة 180)

$$100 \times \frac{\text{العوائد التدريبية} - \text{تكاليف التدريب}}{\text{التكاليف التدريب}} = \text{العائد على الإستثمار في التدريب}$$

$$100 \times \frac{\text{صافي العوائد التدريبية}}{\text{تكاليف التدريب}} \text{ أو بمعنى آخر}$$

كما يمكن إستخدام بعض المؤشرات إلى جانب طرق قياس العائد التدريبي (العزاوي،

2009، صفحة 197)

$$\frac{\text{اجمالي ميزانية التدريب}}{\text{متوسط عدد العاملين}} = \text{نصيب العامل من التدريب}$$

$$\frac{\text{اجمالي ميزانية التدريب}}{\text{اجمالي ميزانية الأجور}} = \text{نصيب دولار واحد من التدريب}$$

تزيد الإستفادة من هذه النسبة بمقارنتها بالسنوات الماضية وبين الأقسام بعضها ببعض وحتى مع المنظمات الأخرى، وكلما تعددت طرق القياس كلما كان ذلك أفضل، كما ينبغي على المؤسسات والمنظمات أن تقوم بمقارنة التكلفة بالعائد للتحقق أن هذه الأموال لم تذهب هباء منثوراً.

(دشة و عبدالقادر، 2019، صفحة 690)

الفرع الثالث: أثر التدريب على الإنتاجية

إذا كانت الإنتاجية هي الهدف الأساسي لكل مؤسسة، فإن التدريب هو الوسيلة الأكثر فعالية التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق هذا الهدف، ألا وهو زيادة الإنتاجية، ومن جهة أخرى تعتبر الجودة هي الميزة الرئيسية لكل عنصر من عناصر العمل في المؤسسة، وهذا ما يطلق عليه

بالجودة الشاملة ((Total Quality، بحيث تعتبر كوسيلة للتمييز والتفوق والنجاح في كسب العملاء والتغلب على المنافسين. (فلاحي ، 2008، صفحة 110)

وعن كيفية تحقيق الجودة في مؤسسة ما يقول الدكتور علي سلمي، " توجد مجموعة من التجارب التي وصلت إليها بعض الشركات تتضمن المبدأ الأساسي للجودة وهو التطوير المستمر وعدم النظر إليه باعتباره حدثا عارضا بل إعتباره إلتزاما"، ولهذا يجب أن تتبنى الإدارة مفهوم الأداء السليم من أول مرة بمعنى أن يكون أداء العمل مطابقا للمواصفات من أول مرة، وخير مثال على ذلك اليابان التي تهدف الى إنتاج سيارة لا تحتاج الى صيانة وذلك لعدم وجود أخطاء فيها وكل هذا يتم عن طريق: (فلاحي ، 2008، صفحة 110)

- التدريب الفعال لتوضيح علاقات العمل بالموارد داخليا وخارجيا.
- التركيز عند الشراء ليس على أقلهم سعرا، وإنما على أقلهم تكلفة كلية، وهذا ما يسمى بإدخال جودة الأداء في الحساب عند الشراء.
- ضرورة إتباع أساليب إيجابية للإشراف على التدريب.
- ضرورة تقوية الأفراد وتأكيد خبراتهم عن طريق إعادة التكوين، واعطائهم السلطة والقدرة على إتخاذ القرار، وجعل صوتهم مسموع في العمل.
- ضرورة تجنب القرارات الغير المبنية على المعلومات الكاملة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة وعليه سنتطرق في المطلب الأول إلى الدراسات باللغة العربية، ثم في المطلب الثاني سنتطرق إلى الدراسات باللغة الفرنسية، أما في المطلب الثالث سنتطرق إلى الدراسات باللغة الإنجليزية.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

أ.بوعويرة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة لنيل درجة ماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، جوان 2007.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المراحل التي تمر بها العملية التدريبية بمؤسسة سونلغاز من خلال تحديد الإحتياجات التدريبية داخل المؤسسة، وتقييم فعالية نظام التدريب بها، بالإضافة الى ذلك إبراز أهم العوامل المؤثرة على إنتاجية إنطلاقا من التعرف على أنواع الرقابة المطبقة على هذه العملية.

منهج وأداة الدراسة:

المنهج المتبع: ثم الإعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي في الجانب النظري، اما في الجانب التطبيقي فتم الإعتماد على منهج دراسة حالة.

أدوات المستخدمة: إستخدم الباحث كل من الإستبيان، المقابلة، مختلف التقارير والإحصائيات في جمع البيانات.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 50 عامل من عدد الإجمالي بالوحدة حيث تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة.

نتائج الدراسة:

توصلت هذه الدراسة الى:

-تعتمد مؤسسة سونلغاز على التدريب قصير الاجل أكثر من التدريب طويل الأجل باعتبار أن هذا الأخير معرقل لمسار العمل.

-تتأثر عملية التدريب في هذه المؤسسة بعوامل أهمها: نوع ومدة التدريب، سياسة التوظيف، سياسة إعادة الهيكلة.

- أن تقييم عملية التدريب في الميدان العملي عملية صعبة للغاية.

ب. عائد عبد العزيز علي نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، اليمن، جوان 2008.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى للجامعة من خلال رفع فاعلية البرامج التدريبية، مما يجعلها تلعب دورا كبيرا ومهما في تطوير المهارات والخبرات والمعارف للعاملين بها والكشف عن الاحتياجات التدريبية.

منهج وأداة الدراسة:

المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات المستخدمة: إتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبيان.

عينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة 240 موظفا، ثم إستعادة 188 إستبانة صالحة للتحليل الاحصائي واستبعاد الغير الصالحة منها وذلك بالنسبة 78%.

نتائج الدراسة:

أظهرت الدراسة أن:

- هناك ضعف في الإهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية.

- أسلوب إختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتدربين كما أن للوساطة والأراء الشخصية دور في إختيار المتدربين مما ينعكس بالسلب على العملية التدريبية.

- عملية تقييم العملية التدريبية قليلة الفعالية مما يضعف من إمكانية التعرف على درجة الاستفادة التي حصلت عليها الجامعة من القيام بتنفيذ الدورات التدريبية.

ج. بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3.2009/2010

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى إكتشاف وتحليل نقاط القوة ومواطن الضعف في خدمات المؤسسة محل الدراسة من خلال التعرف على مستوى فعالية التنظيمية وزيادة الاهتمام بالعملية التدريبية كمصدر ومدخل لتحقيق هذه الفعالية مع وضع حواجز الدخول للمنافس الأجنبي في حالة إنضمام الجزائر إلى منظمة العالمية للتجارة، وفتح أسواقها للمنافسة من خلال كسب ولاء العملاء وتحسين خدمات المؤسسة.

منهج والأدوات المستخدمة:

المنهج المتبع: تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فتم الإعتماد على المنهج دراسة الحالة.

الأدوات المستخدمة: تم الإستخدام كل من المقابلة والإستبيان كأداة في هذه الدراسة.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 67 عامل من أصل 373 عامل بالمؤسسة، بين إطار وعون تنفيذ وأغلبهم موظفو المصالح التجارية.

نتائج الدراسة:

تتلخص نتائج هذه الدراسة في:

- تتحدد فعالية المؤسسات من خلال الأبعاد الأساسية أهمها، البعد إقتصادي وإجتماعي وثقافي.

- على المؤسسة إهتمام بمخرجات نظام التدريب لتحديد الأبعاد الثلاثية للفعالية التنظيمية.

- الإستثمار الأمثل في تدريب الموارد البشرية من أحسن السياسات في تنمية الكفاءات الفردية.

- تدني مستويات الأداء لمؤسسة سونلغاز إنما هو نتيجة لعدم اهتمامها بتقييم العملية التدريبية.

- إنحراف أخلاقيات بعض العاملين وتداعي درجة ولائهم للمؤسسة نتيجة لعدم معرفة إدارة حاجاتهم وانشغالاتهم.

ح. بوغريس لامية، التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية والبيئة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 2012/2013. أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن فعالية التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء الأفراد في المؤسسة وأداء المؤسسة على حد سواء، من خلال تحديد مختلف سياسات التدريب الموارد البشرية المطلوب تطبيقها في المؤسسة ودورها في رفع وتحقيق فعالية وكفاءة المؤسسة والعاملين فيها.

منهج والأدوات المستخدمة:

المنهج المتبع: تم اعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي في الجاني النظري، أما الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على منهج دراسة حالة.

الأدوات المستخدمة: إستخدمت الباحثة كل من الإستبيان والمقابلة.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 165 موظف وموظفة من بين 413 موظف، تم إختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، تم إسترداد 157 إستبيان تم إستبعاد 04 لعدم صلاحيتها وبذلك يكون عدد إستبيانات الخاضعة للدراسة هي 153 وهي ما تعادل 93% من عينة دراسة و37% من مجتمع الدراسة.

نتائج الدراسة:

توصلت هذه الدراسة إلى نتائج التالية:

- يستدعي إهتمام بالتدريب التركيز على الأساليب المستخدمة بالشكل الذي يعظم من أداء وسائل التدريب في نقل المعلومة وضمان قبولها وفهمها وتطبيقها.

-الهدف من وراء التدريب هو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ويعتبر هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءة الأفراد وزيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها الأمر الذي يؤدي الى مساعدة المؤسسة على رفع كفاءتها وفعاليتها.

-الموارد البشرية في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة تبدي إهتمام واضح بعملية التدريب من أجل تطوير مهارات الأفراد العاملين ومواكبتها لما يستحدث من تكنولوجيا وهذا باستخدامها لوسائل الايضاح الحديثة أثناء التدريب.

- عملية تقييم التدريب حاجة وليست غاية بحد ذاتها، إذ أن العملية التدريبية تبدأ بتحديد الإحتياجات التدريبية وتنتهي بتقييم التدريب.

-أهمية التدريب من وجهة نظر المتدربين وسيلة لتطوير الذات وتنمية المهارات بحيث يعتبر كفرصة للتواصل وتبادل الخبرات مع الآخرين.

ه. نهي ادريس عبد الله، أثر التدريب في رفع إنتاجية العاملين بالسودان، دراسة حالة مجموعة شركات دال، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، أكتوبر 2015.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى قياس أثر التدريب على زيادة إنتاجية للعاملين بالتركيز على شركة في تدريب العاملين من خلال التعرف على الجهود المبذولة في تدريبهم ومختلف الطرق وأساليب المستخدمة في الشركة مع إبراز أهمية الإستثمار في العنصر البشري عن طريق التدريب.

منهج والأدوات المستخدمة:

المنهج المتبع: إتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي.

الأدوات المستخدمة: إستعمل كل من المقابلة والإستبيان.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 22 فرد من بين مديري التدريب ومديري الإدارات بمجموعة شركات الدال (11 شركة).

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن:

-التدريب يلعب دورا هاما وملموسا في رفع كفاءة إنتاجية على أن يتم وفق الأسس العلمية والعملية في جميع مراحلها.

-أن يكون المدربون الذين يقومون بتنفيذ البرامج التدريبية مؤهلين بقدر كبير علي توصيل المهارات والخبرات اللازمة للمتدربين بوسائل التدريب الحديثة.

- توجد علاقة بين الخطط المستقبلية للشركة وبرامج التدريب وهذا يعني تطور أساليب التخطيط والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في التدريب.

- إن اكتساب العاملين للمهارات اللازمة لأداء أعمالهم يخلق لديهم قدراً عالياً من الثقة بالنفس.

- التدريب الداخلي وحده لا يساعد علي رفع كفاءة الأداء فيجب علي الشركة أن تعطي اهتمام أكبر بالتدريب الخارجي لرفع كفاءة العاملين والوقوف على نجاحات الآخرين وتبادل الخبرات.

د. صباح حيمر، سامية عزيز، دور التدريب في تحسين العملية الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 02، الجزائر، 2021.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى إبراز دور التدريب في تحسين العملية الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية من خلال الكشف عن علاقة بين التدريب الذي يتلقاه العامل ومستوى الكفاءة الإنتاجية التي تحققها المؤسسة.

منهج وأدوات المستخدمة:

المنهج المتبع: تم الاعتماد على المنهج الوصفي.

الأدوات المستخدمة: تم جمع البيانات الميدانية بواسطة أداة الاستمارة.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 187 عاملا من بين 350 عاملا وتم إختيار هذه العينة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة.

نتائج الدراسة:

توصلت هذه الدراسة الى:

- يهدف التدريب بالدرجة الأولى الى تحسين وتنمية معارف ومهارات الموارد البشرية وتعديل اتجاهات الأفراد، وهذا لكون هذه الأهداف تعتبر كأهداف مباشرة للعملية التدريبية ويسهل التأكد من تحققها فهي تساهم مساهمة مباشرة في تحسن مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المؤسسة الجزائرية.
- يساهم التدريب في تخفيف من معدلات حوادث العمل ويساهم كذلك في تخفيف من الأخطاء المهنية كما يقلل من الجهد المتكرر والمبدول.
- التدريب يساعد على الحفاظ على سلامة المعدات والتجهيزات وهذا لما للتدريب من دور في ذلك.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الفرنسية

A. Maouche Fatna Malika, l'impact de la formation dans le développement de l'entreprise, cas de l'Activité AVAL GL2/Z ARZEW, mémoire de Magister

en science commerciales, option management des ressources humaines, Faculté des sciences Economiques, des sciences de Gestion, et des sciences Commerciales, Université D'Oran, 2005/2006.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد والحكم على تأثير التدريب ودوره في تطوير المؤسسة وتحسين من ربحيتها.

المنهج والأدوات المستخدمة:

المنهج المتبع: تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي.

الأدوات المستخدمة: تم إستخدام كل من المقابلة والإستبيان في هذه الدراسة.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 80 موظف تم استرجاع 50 استبيان من أصل 80 استبيان موزع.

نتائج الدراسة:

أظهرت الدراسة أن:

- المكاسب الناتجة عن التدريب تتمثل في الجهد المبذول من طرف المتدرب فهو الوحيد القادر على إدارة وتحسين البرامج الجديدة في المؤسسة.
- التحديد الصحيح للإحتياجات التدريبية هو نتيجة الرضا وكلاء مدربين وإدارة جيدة للتدريب.
- تؤدي الإدارة الجيدة للتدريب إلى تحسين ربحية الشركة بشرط أن يكون مدير التدريب ذو كفاءة عالية.

B. Andome Sarah, La contribution de la formation dans la performance de l'entreprise, cas de l'entreprise SOBGARA, mémoire de Magister en science de gestion, option management, faculté des sciences économiques et des sciences de

gestion, Département des sciences de Gestion, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, 2012/2013 .

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء الشركة.

منهج والأدوات المستخدمة:

منهج المتبع: تم الإعتماد على المنهج التحليلي ومنهج دراسة الحالة.

أداة المستخدمة: استعملت الباحثة أداة الملاحظة في هذه الدراسة.

عينة الدراسة:

جميع الدورات التدريبية التي تم تنفيذها بين 2011-2012.

نتائج الدراسة:

توصلت هذه الدراسة إلى أن:

- التدريب يساعد على أداء الأفراد وبالتالي فهو يقدم مساهمة معينة في أداء المنظمة ولكن هذه المساهمة لا تزال صعبة القياس.
- مراعاة العامل البشري باعتباره مصدر تنمية المؤسسة.
- تأخذ الموارد البشرية طابع الاستمرارية وتصبح قضية استراتيجية من خلال محاولتها باستمرار تكييف موظفيها مع التطور التكنولوجي من خلال اللجوء الى التدريب.

c. Emtir Fatima Zohra, *L'évaluation de la formation professionnelle continue en entreprise algérienne, cas de Lafarge Algérie*, Mémoire de magister en management, option stratégie, Faculté des sciences économiques, des sciences de Gestion et des sciences commerciales, Université D'Oran, 2013/2014.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى تحديد ممارسات تقييم التدريب على مستوى مؤسسة لافارج مع تحديد نتائج التدريب المراد تقييمه بعد التعرف على أسباب تقييمه وأساليبه وادواته.

منهج والأدوات المستخدمة:

المنهج المتبع: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي.

الأدوات المستخدمة: تم استخدام كل من المقابلة، الاستبيان والملاحظة في هذه الدراسة.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 35 عامل (شملت ما يقارب 92% من مسؤولي المؤسسة و5% من مجموع باقي العمال والذي يقدر عددهم حوالي 591 عمال) حيث أصبحت العينة بعد توزيع الاستبيان 28 عامل (7 عمال لم يقوموا بإرجاع الاستبيان).

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الى أن:

- التدريب هو وسيلة لتطوير الكفاءة في المؤسسة.
- يعتبر التدريب مسألة إدارية من الدرجة الأولى وبما أن التقييم جزء لا يتجزأ من التدريب فقد أصبح من الضروري الآن وفقاً للأهداف المحددة تقييم العائد على الاستثمار من الدورات التدريبية المنفذة.
- تقييم فعالية التدريب أمر ضروري لضمان ربحته حيث من المهم بشكل خاص اظهار التأثير الإيجابي للاستثمار التدريبي.

D.Akkacha Hakima, Daoudi Salah, Khiat Assya, L'ingénierie de formation un outil stratégique dans le développement des compétences, des (103) stagiaires dans le cadre d'une formation pré-recrutement au sein du Complexe GL3Z-SONATRACH ,Journal of Economic Sciences Institute, Vol23,Num02, Année2020,pages (1556/1576).

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل نهج هندسة التدريب فيما يتعلق بتنمية مهارات 103 متدربا بعد أن تلقوا تدريبا نظريا مدته 4 أشهر وإفساح المجال للتفكير في تشكيل نظام داخل المجمع يسمح بمراجعة الأدبيات الوفيرة حول هندسة التدريب لتحديد العناصر الأساسية لظهور مصطلح الهندسة.

منهج والأداة المستخدمة:

المنهج المتبع: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج التحليلي.

الأداة المستخدمة: تم استخدام أداة الاستبيان في هذه الدراسة.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 103 متدرب.

نتائج الدراسة:

- التدريب المهني المستمر وسيلة أساسية لتطور الموارد البشرية وزيادة الأداء العام حيث من الممكن تطوير المهارات من خلال المساهمة في تطوير الاحتراف.
- التدريب الهندسي على مستوى المجمع يخضع لمنهجية صارمة لضمان نجاح أهدافه.
- بناء هندسة التدريب تتكيف مع متطلبات وإحتياجات المؤسسة حيث تمثل أداة استراتيجية تساعد في تنمية مهارات المتدربين.
- التدريب قبل التوظيف كان قادرا على إرضاء درجة معينة من متطلبات المتدربين الذين تم تدريبهم من جهة والمديرين التنفيذيين من جهة أخرى مع أخذ بعين الاعتبار النقاط التي ينبغي تحسينها في الوحدات الدراسية التي يتم تدريسها على مستوى المعهد الجزائري للنفط.

- لم يلب البرنامج وأهداف التدريب توقعات 59 متدرباً أي ما يقارب حوالي 57.8% على الرغم من تكييف محتوى التدريب مع توقعات المتدربين التي تم جمعها قبل التدريب ونقص معرفة المدربين بالتكنولوجيا الحديثة لمجمع GL3Z-SONATRAC.

المطلب الثالث: الدراسات باللغة الإنجليزية

A. Raja Ifran Sabir, Naeem Akhtar, Farasat Ali Shah Bukhari, Jwaria Nasir, Waqar Ahmed, Impact of training on productivity of Employees, A case study of Electricity Supply Company in Pakistan, International Review of Management and Business Research, vol3, Issue2, June2014.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير كل من المتغيرات التالية (التدريب، التعويضات، المشاركة الوظيفية) على إنتاجية الموظفين في شركة الكهرباء الباكستانية.

منهج والأداة المستخدمة:

المنهج المتبع: تم الاعتماد على المنهج الكمي في هذه الدراسة.

الأداة المستخدمة: تم استخدام أداة الاستبيان.

عينة الدراسة:

تكون عينة الدراسة من 150 موظف في شركة الكهرباء الباكستانية تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

نتائج الدراسة:

تشير النتائج الى أن:

- العلاقة بين مختلف المتغيرات لها تأثير إيجابي على إنتاجية الموظفين.
- عوامل التدريب المختلفة لها تأثير الأكبر فهي أكثر قوة على رضا الموظفين.

- من أجل التأكد أن الموظفون يتبنون تدريباً جيداً لا بد أن يكون التدريب فعالاً، سريعاً، وسهلاً للرضا.

B.Maaly Meflah Mohammed Al-Mzary, Abedallah (Mohamed Hani) D.A Al-rifai, Mohammed Omer Eid Al Momany, Training and its impact on the Performances of employess : The case of Yarmouk university, Journal of Education and Practice, vol6, No32, 2015.

أهداف الدراسة:

هدفت إلى دراسة مواقف القادة الإداريين والموظفين الإداريين فيما يتعلق بالدورات التدريبية المقدمة وكذا أثر التدريب على أداء الموظفين في جامعة اليرموك بالأردن.

منهج وأداة الدراسة:

المنهج المتبع: تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

الأداة المستخدمة: تم استخدام أداة إستبيان لجمع المعلومات في هذه الدراسة.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من مجموعتين مأخوذتين من مجتمع الدراسة.

المجموعة الأولى: شملت القيادات الإدارية في جامعة اليرموك من عمداء ورؤساء الأقسام والذي بلغ عددهم 40 فرد.

المجموعة الثانية: شملت 40 موظف إداري.

نتائج الدراسة:

أظهرت الدراسة ان هناك:

- إتجاهات إيجابية نحو تحديد الإحتياجات التدريبية من خلال مطوري البرامج التدريبية وإختيار الموظفين وتصميم البرامج التدريبية.

- مواقف إيجابية إزاء أثر التدريب على أداء الموظفين في الجامعة رغم بعض التحفظات بشأن آثار البرامج التدريبية التي تم القيام بها.

c.Ramya, *The Effect Of Training on employee Performance*, International Journal Of Scientific Research and Modern Education, volume I, Issue I, 2016.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في معنى وأهمية التدريب، إكتشاف العلاقة بين التدريب وأداء الموظفين، تقديم اقتراحات من شأنها تحسين من مستوى أداء العاملين من خلال برامج التدريب الفعالة.

منهج والأدوات المستخدمة:

المنهج المتبع: تم الإلتباع في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

الأدوات المستخدمة: تم الإستخدام كل من الإستبيان والمقابلة في هذه الدراسة.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 22 موظف بالمصنع الأنابيب في مانجلور بالهند.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الى:

- أن الهدف الرئيسي من كل دورة تدريبية هو إضافة قيمة لأداء الموظفين.
- تصميم الشركة لبرامج التدريب والتطوير حسب نشاطها يساعدها على تحقيق أهدافها.
- الغرض من التدريب يتحقق من خلال ما سيحققه الموظفين بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي.

D. Rashid Ali Ahmed Mohamed Al Ali, Rosman Md Yusoff, Fadillah Binti Ismail, Abdul Ghafoor Kazi, *The Effect of training on Employees' productivity in Public*

Organization in U.A.E', International Journal of Entrepreneurial Research I (I), pages (15/18), 13 novembre 2018.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة نظريات التدريب من خلال معرفة أثر التدريب على إنتاجية العاملين بالإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب في دولة الإمارات المتحدة.

منهج وأداة المستخدمة:

المنهج المتبع: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي المبني على التحليل الإحصائي.

الأداة المستخدمة: تم استخدام أداة الاستبيان.

عينة الدراسة:

موظفين في الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب - دبي.

نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة أن:

- التدريب جهد مستمر يعمل على تحسين المهارات، المعرفة، وأداء الأفراد حيث يتم تعزيز إنتاجية الموظفين بشكل كبير بعد التدريب.
- يساعد التدريب الموظفين على القيام بعملهم بدقة وتنمية قدراتهم بشكل صحيح مما ينعكس على الأداء التنظيمي للشركة.
- تعتمد إنتاجية الموظف بشكل كبير على تشجيع والتحفيز لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية.

خلاصة:

يعتبر التدريب مصدرا مهما من مصادر إعداد الموارد البشرية، وتطوير كفاءاتهم ينعكس إيجابيا على تطوير أداء المؤسسة، ولقد تعددت مفاهيم التدريب بتعدد رؤية الباحثين والمهتمين بمجالاته المختلفة، إلا أن جميعها يتفق أن التدريب نشاط مخطط، منظم ومستمر، موجه لتلبية الإحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية للفرد، من خلال زيادة معارفه ومهاراته وتحسين أدائه في العمل وزيادة إنتاجية المؤسسة، إذ تعتبر هذه الأخيرة مؤشرا من المؤشرات التي تستخدم لقياس الكفاءة والفعالية في الوصول الى الأهداف المرجوة، فهي معيار مهم للدلالة على مدى تحسين أداء المؤسسة.

ومن خلال ذلك نستنتج أن التدريب هو الوسيلة الفعالة التي بإمكان المؤسسات استخدامها من أجل تجديد حيويتها باستمرار، فهو السبيل الوحيد الذي يهدف الرفع إنتاجية الأفراد، إذ يعمل على خلق المهارات والخبرات التي تمكنهم من مواجهة متطلبات الإنتاج، كما يؤدي الى رفع إنتاجية عوامل الإنتاج بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة.



الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى الإطار النظري للتدريب والإنتاجية والعلاقة بينهما إلى جانب الدراسات السابقة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع التطبيقي. تم إجراء هذه الدراسة على مستوى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-عين تموشنت، وللقيام بهذه الدراسة قمنا بإعداد إستمارة إستبيان حيث تكونت عينة الدراسة من 40 عامل وعاملة .

كما تضمن الإستبيان 14 عبارة ولتحليل بيانات هذه الدراسة إستخدمنا البرنامج الاحصائي SPSS version 26.

المبحث الأول: تقديم بشركة توزيع الكهرباء والغاز-سونلغاز-للغرب لولاية عين تموشنت

يعتبر توزيع الكهرباء والغاز خدمة عامة يهدف ضمان التموين بالكهرباء والغاز في أحسن ظروف الاستمرارية والجودة والأمن والسعر واحترام القواعد التقنية والبيئية، وينقسم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب حيث تطرقنا في هذه المطالب إلى تقديم شركة سونلغاز للغرب ومديرية التوزيع لعين تموشنت والتنظيم العام لشركة SDO بعين تموشنت والتنظيم لمصلحة المحاسبة والمالية، ومهام وأهداف مديرية التوزيع لولاية عين تموشنت.

المطلب الأول: تعريف شركة توزيع الكهرباء والغاز-سونلغاز-للغرب لولاية عين تموشنت

تعتبر شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب فرع من فروع مجمع سونلغاز وهي شركة مساهمة برأس مال قدره 25 مليار دينار جزائري وهي تشكل من مجموعة وظيفية وتشغيلية تغطي 511 بلدية موزعة على 17 ولاية شمال وغرب البلاد ويمتد على مساحة 933362 كيلوا متر مربع مع عدد من السكان 10044311.

وتتشكل من 113 وكالة تجارية:

63 مقاطعة كهرباء.

46 مقاطعة غاز.

19 مقاطعة لاستغلال الغاز.

وكرس القانون رقم 01-02 المؤرخ في 25/02/2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق الأنايب، فصل الجانب القانوني الوظيفي والمحاسبي للأنشطة التابعة لمجمع سونلغاز مكرسة من طرف الشركات المنبثقة عنها

مديرية التوزيع لعين تموشنت تنتمي إلى شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب SDO هذه الأخيرة تكون شركة بالأسهم حيث تبنت منذ شهر أبريل 2009 ميثاق بياني جديد لتمييز هويتها المتكونة من مجموعة من مديريات وظيفية ومن عشرون مديريات توزيع تغطي سبعة عشر ولاية من

الشمال الغربي إلى الجنوب الغربي للبلاد بخبرة أكثر من خمسين سنة وبزائن أصبحوا أكثر مطالبة ضروري كموزعين للكهرباء و الغاز على مستوى ولاية عين تموشنت أن تقترب من زبائنهم بتجزئتهم ووضع خلية للرصد والسمع لكل فئة حتى تقدر تطلعاتهم والاستجابة لانشغالاتهم وتلبيتها لضمان ولائهم.

تقع مديرية التوزيع لعين تموشنت على طريق بلدية شعبة اللحم، وبها 315 عامل من كل الفئات الاجتماعية المهنية، تشرف على التسيير التقني والتجاري لشبكتي الكهرباء والغاز عبر كامل بلديات الولاية، كما تغطي 80 دوائر وهي عين تموشنت، المالح، ولهاصة، عين الكحيل وحمام بوحجر، عين الأربعاء، العامرية، بني صاف.

ولديها شبكة مكونة من 06 وكالات تجارية و03 مصالح تقنية في الكهرباء و03 مصالح تقنية في الغاز، وتزود 98836 مشترك بالكهرباء و46335 مشترك بالغاز.

وللقيام بالمهام التي يحددها القانون 01-02 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق الأنايب وخاصة استغلال وصيانة شبكات التوزيع الكهربائي جهزت مديرية التوزيع لعين تموشنت بنظام جديد يمزج بين تكنولوجيا الإعلام الآلي والمواصلات والتجهيزات الالكترونية لضمان جودة عالية في الخدمة مع فعالية وأمن المستغلين والعتاد.

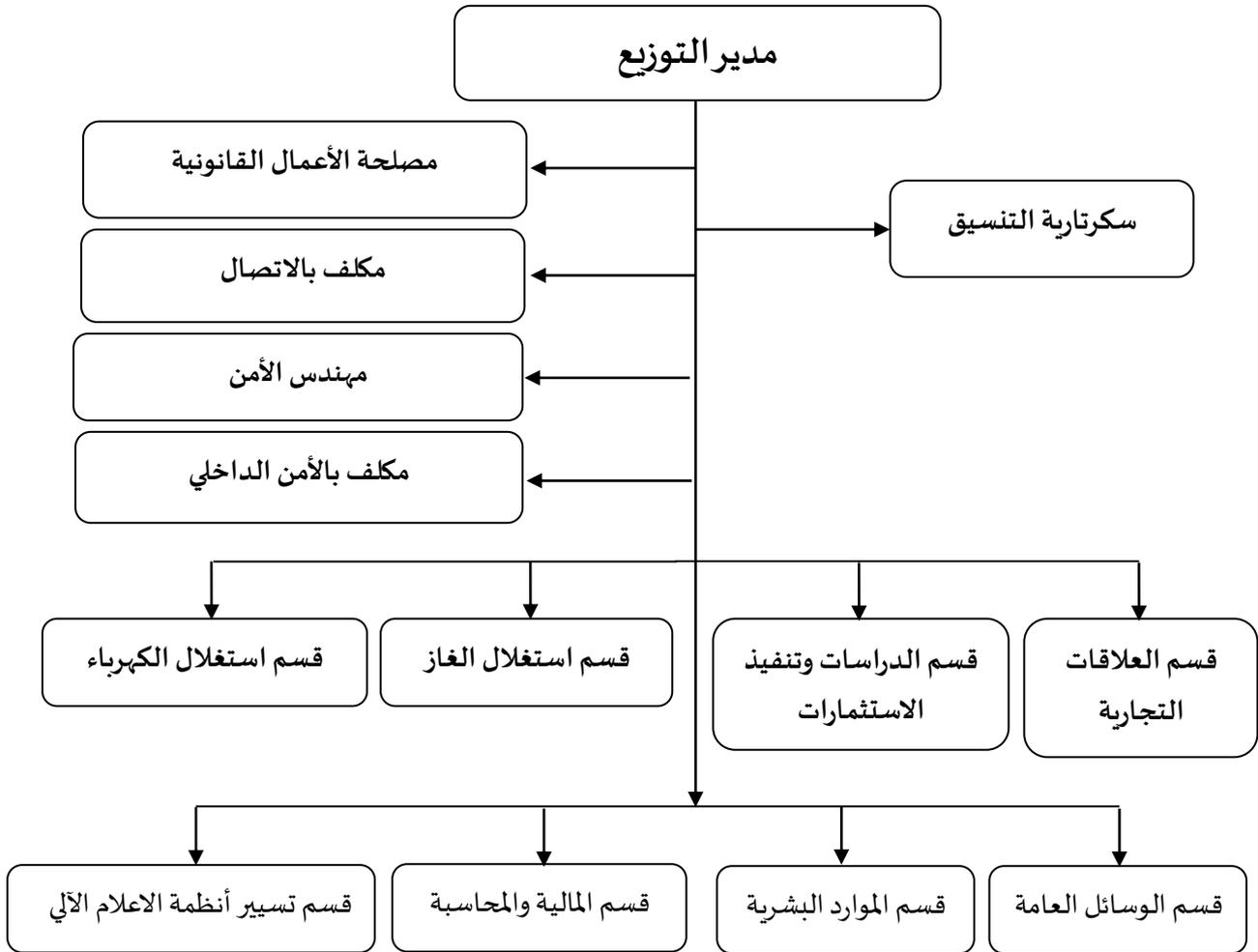
كما أنها تضمن الاستمرارية وجودة عالية للخدمة في مجال توزيع الكهرباء والغاز متميزة بمساواة في المعاملة لكل الزبائن على مستوى الولاية.

المطلب الثاني: التنظيم العام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت

سنقوم في هذا المطلب بدراسة الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع لعين تموشنت ودراسة الهيكل التنظيمي لمصلحة المحاسبة والمالية.

أولاً: دراسة الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع -عين تموشنت.

الشكل (01-02): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع سونلغاز عين تموشنت



مصدر: قسم الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز.

أولاً: تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت.

إن مديرية التوزيع لولاية عين تموشنت متفرعة من شجرة مكونة من:

1- المدير العام: وهو الذي يتحكم في أقسام المديرية والمواظبة واتخاذ القرارات الخاصة بالأقسام سواء كانت قرارات في مصالحها أو قرارات ضدها في حالة سوء التسيير أو المشاكل التي تنجم عنها، كما أن مهمته الرئيسية في التسيير العام للمؤسسة.

2- سكرتارية التنسيق (أمانة): وهي بمثابة القلب النابض للمؤسسة إذ أنها همزة وصل بين المدير وكل أقسام المؤسسة وكذا المستثمرين، فهي بمثابة العلية السوداء للشركة.

3- قسم العلاقات التجارية: وهو القسم المكلف بتسيير شؤون الزبائن وتوصيلهم بالكهرباء والغاز وفق طلبات الزبائن والمؤسسات الأخرى كما أنها تضم ستة وكالات تجارية تابعة للمديرية

وهي حمام بوحجر، بني صاف، العامرية، عين الكيحل، وكالة عين تموشنت شمال، وكالة عين تموشنت جنوب.

4 - قسم استغلال الغاز : وهو القسم المخصص للقيام بكل الأشغال والاستثمارات الخاصة بالغاز فقط كما تعمل على صيانة صمامات الغاز وقياس التوترات للقنوات الفولاذية.

5- قسم استغلال الكهرباء: وهو القسم المكلف بتوزيع الكهرباء والعمل على توسيع الشبكة الكهربائية وتوصيلها إلى أبعد الحلول، وقسم الدراسات وتنفيذ الاستثمارات في مجال الكهرباء والغاز وهو القسم المخصص لدراسة مختلف الاستثمارات في مجال الكهرباء والغاز والقيام بعروض استثمارية للمقاولين بغرض توسيع الشبكة وإيصالها إلى كل الزبائن.

6 - قسم المالية والمحاسبة: يعتبر هذا لقسم من أهم أقسام المديرية حيث يحتوي على عدة مصالح وتمثل مهامه في التسيير المالي للشركة والسهر على تسديد ديون الشركة مقابل تحقيق أرباح لها بالإضافة إلى متابعة المداخيل الشهرية للبنك وحساب البريد ومراقبة كل عمليات الجرد الفصلية والسنوية وتحضير الميزانية في شهر جوان ومراقبة وتحليل الصندوق، مراقبة أجور العمال، مراقبة كل العمليات التي تجري في دفتر اليومية والميزانية.

7- قسم الموارد البشرية: يقوم هذا القسم بالسهر على إعداد استغلال الأجر وكل العناصر المتغيرة ومعالجة الشكاوى، القيام بمخططات التكوين في كل سنة وكذلك التنسيق ومراقبة مختلف النشاطات الإدارية وتسيير المستخدمين مثل: التوظيف، التوجيه، التكوين، النقل والمشاركة في تطبيق مختلف مخططات الموارد البشرية، تحليل وتقييم حاجات العامل في التكوين.

8 - مهندس الأمن : يقوم بمتابعة حوادث العمل المهنية والأشخاص المدنيين، ووضع لوحات المعلومات والتقارير للمديرية، نشر الملصقات للحوادث النموذجية وممارسة وضمان أمانة لجنة وقاية ولأمن الوحدة ومتابعة التوجيهات.

9 - مصلحة الأمن الداخلي : مساعدة المدير في تنسيق القرارات والإجراءات المناسبة للأمن الداخلي والسهر على مطابقة مخططات الأمن الداخلي لكل البنية التحتية للمديرية والتحقق من وجود الوسائل التقنية للحماية ومراقبة أعوان الأمن الداخل.

10- مصلحة الاتصالات : تقوم هذه المصلحة بتمثيل المديرية العامة على المستوى المحلي وذلك من خلال تنظيم حملات إعلامية وتحسيسية حول المواضيع التي تخص نشاطات المؤسسة، وتحسيس الزبائن حول مخاطر استعمال الكهرباء والغاز.

تحسين صورة المؤسسة على مستوى الإعلام (الصحافة والإذاعة) من خلال الرد على المقالات المسيئة للمؤسسة وحضور بعض الحصص الإذاعية والمشاركة في إصدار آلة الخاصة بالمؤسسة.

11- مصلحة الأعمال القانونية : تقوم هذه المصلحة بالنظر في المنازعات القانونية التي تكون المديرية طرفاً فيها.

12- فرع الوسائل العامة : هو فرع يتكفل ببراء المحلات لاستعمالها كوكالات تجارية.

• توفير النقل للعمال.

• التعامل مع موردي الشركة.

• يتكفل بشراء الأجهزة والمعدات.

13- قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي : يعتبر هذا القسم من أهم أقسام المديرية فهو:

يقوم بنقل المعلومات فيما بين الأقسام.

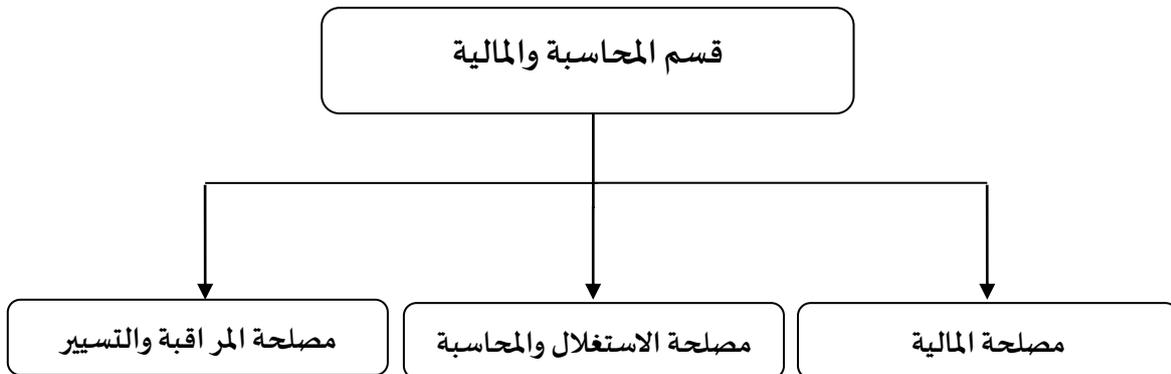
• يقوم بإدخال إضافات فيما يخص شبكة الإعلام الآلي والمعلوماتية، إصلاح أجهزة الكمبيوتر،

التكفل بكل وسائل الإعلام الآلي.

• طباعة القوائم المالية.

ثانياً: تحليل الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة والمالية.

الشكل (02-02): الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة والمالية



المصدر: قسم المحاسبة والمالية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-عين تموشنت.

تحليل الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة والمالية

رئيس قسم المحاسبة والمالية: وهو المسؤول عن المصالح الثلاث وتتمثل مهامه فيما يلي:

✓ المشاركة في وضع خطة عمل للمديرية.

✓ إدارة الأنشطة المالية والإدارة للمديرية.

✓ إجراءات عملية التسوية للأصول والخصوم والعوائد المتوقعة.

✓ ضمان سرية المعلومات والوثائق ذات الصلة بالإدارة المالية إجراء عملية الفحص

والموافقة على جميع الوثائق (التقارير، الميزانية....) للمديرية وفقا للإجراءات القائمة.

1) مصلحة المالية: حيث تقوم هذه المصلحة بعدة عمليات ووضع برامج التمويل والموازنات

والمخططات المالية التي يتم تغطية المشاريع ماليا بناءا عليها وتتمثل كذلك في تسديد الفواتير

والتي بدور ها تنقسم إلى فواتير الاستثمار وفواتير الاستغلال بالإضافة إلى تسديد مستحقات

الضمان الاجتماعي كما تقوم أيضا بمتابعة المدخلات البنكية وتقوم أيضا بما يسمى بعملية

المقاربة البنكية فيما يخص كل حركات الأموال الخاصة بالشركة وتقوم أيضا بمراقبة القواعد

المالية زيادة على ذلك رعاية التعهدات المالية للمؤسسة والمراقبة المستمرة لصندوق المؤسسة.

2) مصلحة الاستغلال والمحاسبة: وتتكون من:

1-2 رئيس مصلحة الاستغلال: ويعمل فيها شخص واحد.

2-2 مكلف بالدراسات: ويعمل فيها شخص واحد.

3-2 محاسب: ويعمل فيها ثلاثة محاسبين وهم تابعون لرئيس قسم المحاسبة وترتكز مهامهم على

ما يلي:

• ضمان استعمال المعلوماتية في كل ما يتعلق بالمحاسبة بالإضافة إلى إعداد الوثائق

المحاسبية (اليومية، دفتر الأستاذ، ميزان المراجعة)

• مسك المحاسبة العامة على أساس خطة محاسبية رسمية وضعت وفقا لقواعد قانونية

وتنظيمية.

• معالجة الفواتير.

• إعداد توقعات التدفق النقدي على المدى القصير.

• معالجة الضرائب على الدخل IRG والضرائب IMPOT

(3) مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير:

ويتلخص دور هذه المصلحة في إعداد الميزانية لكل سنة وتقوم بمتابعة برنامج الاستثمار كل شهر تنفيذ العمليات المحاسبية للمخطط العام وتحليل مختلف مراكز المنطقة وتسيير خزينة المنطقة (المديرية أو العملية المتعلقة بها).

المطلب الثالث: مهام وأهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت

أولا: مهام مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت

- ضمان الأمن والوقاية النوعية.
- صيانة وتنمية شبكة توزيع الكهرباء والغاز.
- توزيع أشغال الكهرباء والغاز.
- تصليح وصيانة المولدات الكهربائية.
- استغلال الكهرباء والغاز.
- مواكبة التكنولوجيا الجديدة واستغلال الشبكة.
- تقوم بالتمويلات الضرورية لتنفيذ المشاريع تشارك في تحديد المقاييس التي تنطبق على العتاد والتجهيزات ولا سيما منها برامج التسيير الكهربائي والتوزيع العمومي للغاز.
- تعد السياسة التجارية وتنفيذها وفق الشروط العامة.
- تصنع تطورات لكل منشأ والتجهيزات والهيكل القاعدية والضرورية لأداء مهامها.

ثانيا: أهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت

- التحسين والرفع من جودة خدماتها.
- تطبيق الجودة في مجالات التسيير وإدارة الأعمال العمل على تقليص التكاليف.
- التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.
- المساهمة في تجسيد السياسة الطاقية الوطنية التي ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية.
- تطوير شبكات الكهرباء والغاز بحيث يسمح بربط زبائن جدد به.

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز- عين تموشنت

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

تشمل الإجراءات المنهجية للدراسة على مجموعة من العناصر أهمها: تحديد مجال الدراسة أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، بيانات إستمارة الاستبيان، تطبيق البرنامج الإحصائي SPSS version26 لتحليل البيانات وسنتطرق إليها فيما يلي:

الفرع الأول: مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات

1. مجالات الدراسة:

بدأت الدراسة الميدانية بتاريخ 13 مارس 2022 واستمرت إلى مدى 15 يوم حيث تم من خلالها جمع القدر الكافي من البيانات والمعلومات الضرورية التي تبني عليها الدراسة وكذلك إعداد نموذج للاستبيان وضبطه وتحكيمه من طرف الأساتذة وبعض العمال بالمؤسسة ثم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، وبعد ما تم إسترجاع الإستبيان انتقلنا إلى مرحلة تحليل النتائج.

أ. طريقة جمع البيانات:

تم الاعتماد على نوعين من البيانات:

- البيانات الأولية: من خلال البحث في الجانب الميداني بتوزيع الإستبيان لتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث، ومن تم تفرغها وتحليلها في البرنامج الإحصائي spss وإستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

- البيانات الثانوية: تمت مراجعة المذكرات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة.

2. أدوات جمع البيانات:

يعتبر الإستبيان من بين أهم الأدوات المستعملة في الدراسة باعتباره وسيلة للكشف عن آراء العمال والمعرفة السابقة لهم وجمع المعلومات بغرض تحليلها والوصول إلى نتائج بحيث وجه الإستبيان للإطارات فقط، زيادة على ذلك قمنا ببعض المقابلات مع رؤساء الأقسام والإطارات على مستوى المؤسسة بغية الإستفسار عن مدى تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسات

الإقتصادية بصفة عامة ومؤسسة سونلغاز (عين تموشنت) بصفة خاصة، وكذلك قمنا بتحضير ملخص يعرف بالدراسة المراد إنجازها ومختلف متغيرات وعناصر الدراسة.

الفرع الثاني: مجتمع، عينة الدراسة وحدود الدراسة

1. مجتمع الدراسة: يشتمل مجتمع دراستنا على جميع إطارات مؤسسة سونلغاز -عين تموشنت

والمقدر ب 40 إطاراً عاملاً لسنة 2022.

2. عينة الدراسة: اختيرت العينة المقصودة حيث وزعت الاستثمارات على كافة إطارات مؤسسة سونلغاز - عين تموشنت والتي بلغ عددها 40 استمارة.

كان عدد الإستثمارات المسترجعة والصالحة التي تم إخضاعها للدراسة 40 استمارة يعني أن عينة الدراسة موافقة للتوزيع الطبيعي وبالتالي هي مناسبة للدراسة.

3. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز -عين تموشنت

- الحدود الزمنية: إمتدت فترة التريص من 13 مارس 2022 إلى 28 مارس 2022.

4. متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: التدريب.

- المتغير التابع: الإنتاجية.

المطلب الثاني: دراسة بيانات الإستبيان وثباته

الفرع الأول: بيانات الإستبيان

قمنا بجمع البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق تصميم إستبيان (أنظر الملحق) تكون من المعلومات الشخصية و14 سؤال مغلق، شمل الإستبيان على محورين وهذا لغرض الإحاطة بجميع جوانب موضوع الدراسة والإجابة على الفرضيات المطروحة وكانت محاور الدراسة على النحو التالي:

- المحور الأول: التدريب.

- المحور الثاني: الإنتاجية.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت (Likert) الخماسي، بإعتباره أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء نظراً لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يترجم خمسة احتمالات للإجابة على الأسئلة المطروحة من خلال الإستبيان والمتمثلة في (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) وعلى المجيب على الأسئلة وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة التي يختارها، حيث أن الاختيار غير موافق بشدة يعني درجة (1)، غير موافق درجتان (2)، محايد (3) ثلاثة درجات، موافق أربع درجات (4) وأخيراً موافق بشدة خمسة درجات (5).

الجدول (01-02): درجات سلم ليكارت الخماسي

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

المصدر: محمد خير أبو زيد، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجة (أس بي أس أس)، دار الصفاء، الأردن، 2005، ص:22.

الفرع الثاني: صدق الإستبيان

أولاً: الصدق الظاهري

تم عرض الإستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق)، بغية التأكد من مدى تطابقه مع موضوع الدراسة، حيث تم الإستفادة من ملاحظاتهم وتوجيهاتهم فيما يخص كل من شكل، محتوى ومدى تناسق عبارات الإستبيان وترابط محاوره والتي أخذت بعين الإعتبار في إطار تصحيحي يتماشى مع ما تم الإشارة إليه، بالإضافة إلى عرضه على عينة من إطارات مؤسسة سونلغاز عين تموشنت من أجل التأكد من محتوى الإستبيان وضوح عباراته.

ثانياً: صدق الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان

بغية التحقق من صدق الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان تم حساب معاملات الارتباط سبيرمان (Spearman) لكل عبارة من محورها عند مستوى الدلالة 0.05%.

1. الإتساق الداخلي لعبارات المحور الأول "التدريب"

الجدول (02-02): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول

"التدريب"

العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية sig
01	0.574**	0.000
02	0.559**	0.000
03	0.775**	0.000
04	0.539**	0.000
05	0.735**	0.000
06	0.750**	0.000
07	0.681**	0.000
08	0.758**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS. **: مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول "التدريب" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05، وهذا يعد مؤشراً على صدق الإتساق الداخلي لكل عبارات المحور الأول "التدريب" مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

2. الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني "الانتاجية"

الجدول (03-02): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني

"الانتاجية"

العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية sig
---------	----------------	-----------------------

0.000	0.729**	09
0.000	0.563**	10
0.000	0.730**	11
0.000	0.672**	12
0.000	0.639**	13
0.000	0.822**	14

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. **: مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني " الإنتاجية " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05 ، وهذا يعد مؤشراً على صدق الإتساق الداخلي لكل عبارات المحور الثاني " الإنتاجية " مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه. الفرع الثالث: ثبات الإستبيان من خلال تطبيق برنامج spss تم إجراء إختبار الثبات لإجابات العينة المدروسة وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (02-04): ثبات الإستبيان

البيان	عدد العبارات	قيمة معامل alpha cronbach
جميع محاور الإستبيان	14	88.9%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات spss.

○ نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين: متغير مستقل وهو التدريب والمتغير التابع الإنتاجية ويمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية:

$$(y) = f(x)$$

حيث أن:

الإنتاجية (y): متغير تابع.

التدريب (x): متغير مستقل

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل نتائج الإستبيان من خلال الإعتماد على البرنامج الإحصائي spss واختبار الفرضيات بغية عرض نتائج الدراسة والخروج في الأخير بمجموعة من التوصيات والإقتراحات التي تستفيد منها مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-عين تموشنت.

الفرع الأول: دراسة وتحليل الإستبيان

1. المعلومات الشخصية: والتي نبيها في الجداول والأشكال التالية:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب "الجنس":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي:

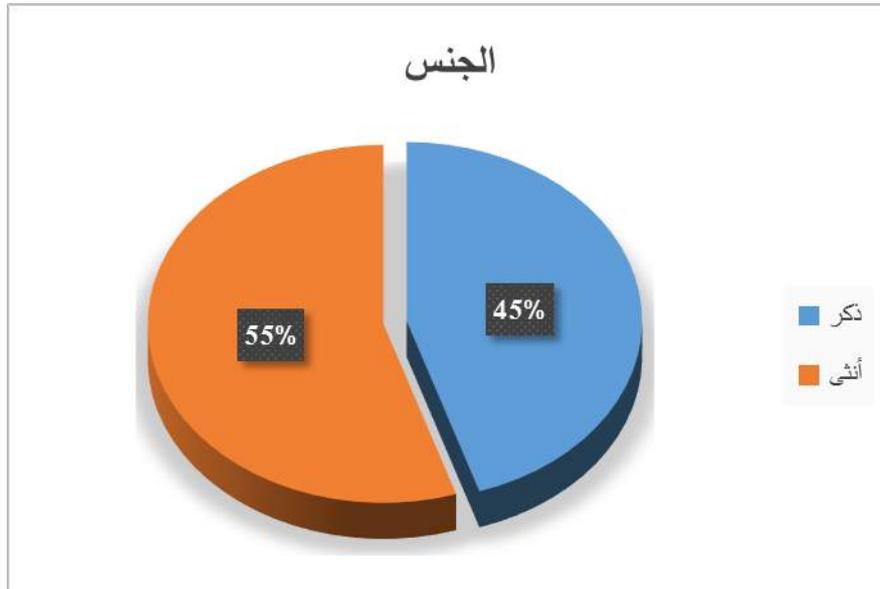
الجدول (02-05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
45%	18	ذكر
55%	22	أنثى
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً على مخرجات برنامج spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (03-02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة لنوع الجنس: نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن عدد الذكور بلغ 18 ذكر بنسبة 45% في حين أن عدد الإناث بلغ 22 بنسبة 55% وبالتالي فإن الطابع الأنثوي يغلب على الطابع الذكوري بنسبة 10%.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب "العمر":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي التالي:

الجدول (06-02): توزيع العينة حسب العمر

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
10%	4	30-20 سنة
47,5%	19	40-31 سنة
40%	16	50-41 سنة
2,5%	1	أكثر من 50 سنة
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (04-02): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة للعمر: من خلال الشكل والجدول أعلاه نلاحظ أن العينة تتشكل من تركيبة متنوعة من حيث السن، إذ نجد أن الفئة العمرية ما بين 31 سنة و40 سنة تحتل أعلى نسبة والمقدرة ب47.5%، لتأتي بعدها الفئة العمرية ما بين 41 سنة و50 سنة بمعدل 40%، ثم تليها الفئة العمرية ما بين 20 سنة و30 سنة بنسبة 10%، ثم الفئة أكثر من 50 سنة بنسبة 2.5%، ومنه نستنتج أن مؤسسة سونلغاز تعتمد بشكل كبير على الفئة العمرية المتوسطة أي الفئة الشبابية وهذا راجع لخبرتهم الواسعة في هذا المجال وأن طبيعة العمل تتطلب الحذر وسرعة في الأداء.

ثالثاً: توزيع العينة حسب "الدرجة العلمية":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي التالي.

الجدول (07-02): توزيع العينة حسب الدرجة العلمية

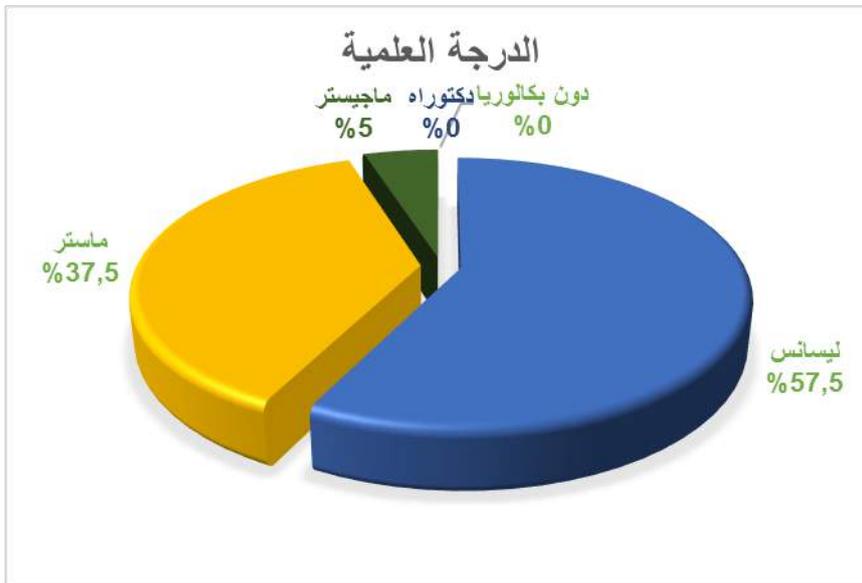
النسبة المئوية %	التكرار	المستوى العلمي
00%	00	بكالوريا

57,5%	23	ليسانس
37,5%	15	ماستر
5%	2	ماجستير
%00	00	دكتوراه
00%	00	شهادة أخرى
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (05-02): توزيع العينة حسب الدرجة العلمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة للدرجة العلمية: نلاحظ من خلال الشكل والجدول أعلاه بأن العمال الحاصلين على شهادة ليسانس يحتلون أعلى نسبة والمقدرة بـ 57.5% تليها نسبة الحاصلين على شهادة الماستر بنسبة 37.5% ثم تليها نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير بـ 5%، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على خريجي الجامعات عند توظيف عمالها.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب "التخصص العلمي":
الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي التالي.

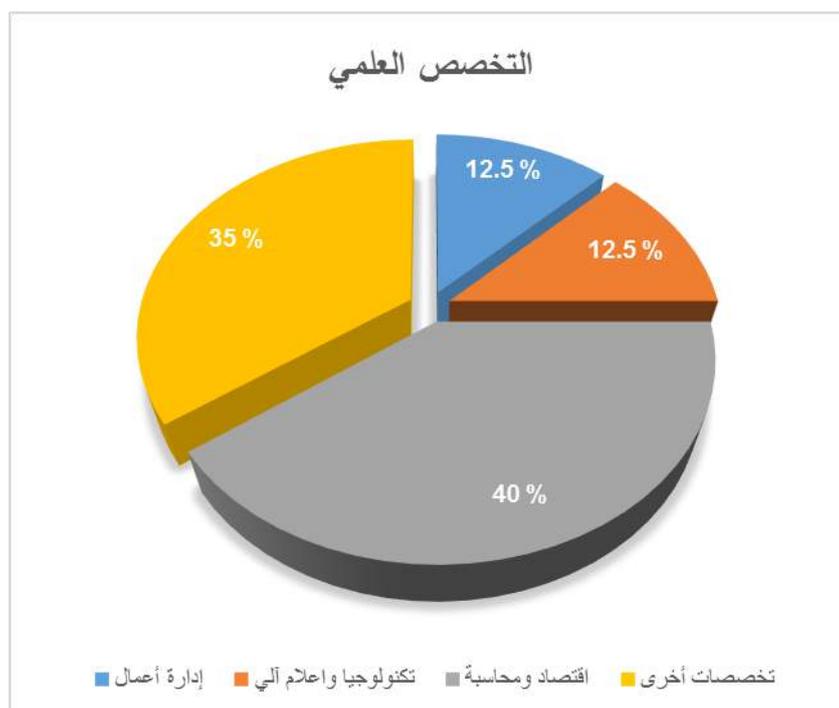
الجدول (08-02): توزيع العينة حسب التخصص العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	التخصص العلمي
12,5%	5	إدارة أعمال
12,5%	5	تكنولوجيا واطلام آلي
40%	16	إقتصاد ومحاسبة
35%	14	تخصصات أخرى
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (06-02): توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة للتخصص العلمي: نجد من خلال الجدول والشكل أعلاه بأن العمال الذين لهم تخصص اقتصاد ومحاسبة يحتلون أعلى نسبة وبمعدل 40%، يليها أصحاب التخصصات الأخرى بمعدل 35%، ثم العمال الذين لهم تخصص إدارة أعمال وتكنولوجيا واطلاع الآلي بنفس النسبة والتي قدرت بـ 12.5%، مما يعني أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على العمال الذين لديهم تخصص اقتصاد ومحاسبة وتخصصات الأخرى لغرض الاستفادة من خبرتهم خاصة وأن عمل المؤسسة يعتمد على مبدأ دقة في الأداء.

خامساً: توزيع العينة حسب "عدد سنوات الخبرة في العمل:

الجدول (09-02): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل .

النسبة المئوية %	التكرار	عدد سنوات الخبرة
7,5%	3	أقل من 05 سنوات
30%	12	من 05 إلى 10 سنوات
42,5%	17	من 11 إلى 15 سنة
20%	8	أكثر من 15 سنة
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (07-02): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بالنسبة لعدد سنوات الخبرة في العمل: نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أكبر نسبة لأفراد العينة التي تتراوح خبرتهم من 11 إلى 15 سنة بمعدل 42.5%، لتليها الفئة التي تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات بمعدل 30%، ثم الفئة ذات سنوات خبرة أكثر من 15 سنة والفئة ذات خبرة أقل من 5 سنوات بنسب 20% و7.5% على الترتيب، وهذا ما يدل على توفر الخبرات الكافية داخل مؤسسة سونلغاز – عين تموشنت.

سادسا: توزيع العينة حسب "الموقع الوظيفي":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي التالي:

الجدول رقم (10-02): توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي

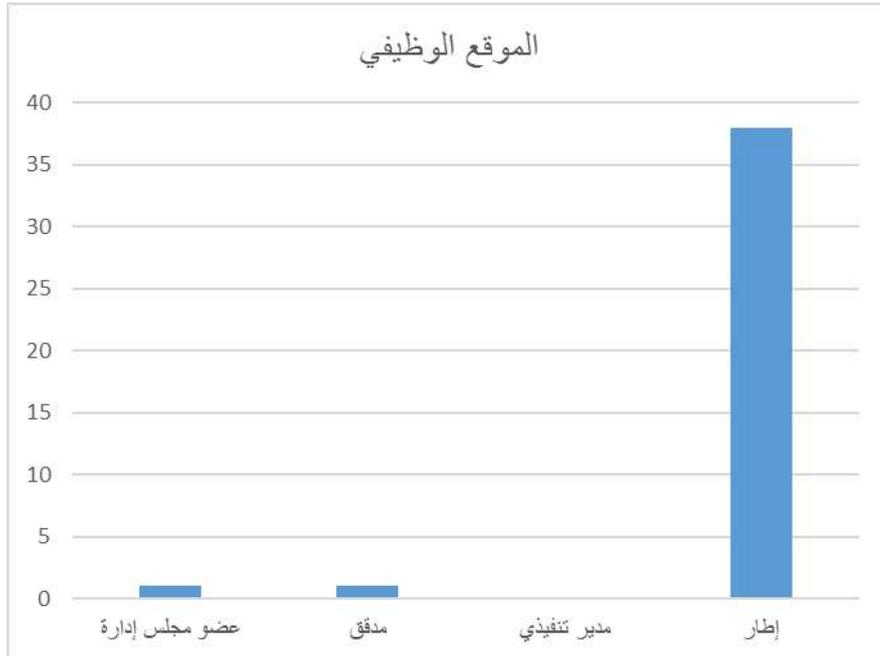
النسبة المئوية %	التكرار	الموقع الوظيفي
2,5 %	1	عضو مجلس إدارة
00 %	00	مدير تنفيذي
2,5 %	1	مدقق
95 %	38	إطار

100%	40	المجموع
------	----	---------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (08-02): توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بالنسبة للموقع الوظيفي: نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه بأن أعلى نسبة للموقع الوظيفي كانت للإطار بنسبة 95% و بعدها المدقق وعضو مجلس إدارة بنسبة 2.5% وأخيرا المدير التنفيذي بنسبة 0%.

◆ عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

تظهر الجداول بالأسفل كل من التوزيع التكراري، الانحراف المعياري، الوسط الحسابي ودرجة الاستجابة للمحورين كل لوحده التي تم التوصل إليها من خلال المدى وهو عبارة عن الفرق بين القيمة الأكبر والأصغر المعطاة لخيارات مقياس الاستمارة، وباعتبار أننا اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي والذي يحتوي على خمسة درجات من 1-5 فقيمة المدى هي (4=1-5) والتي يتم قسمتها على خلايا المقياس (0.8=5/4)، بحيث تضاف هذه القيمة للقيم المعطاة لكل خيار وبالتالي كلما كان الوسط الحسابي محصور في المجال (1-1.80) فهذا يدل على أن درجة

الاستجابة منخفضة جداً، أما إذا كان محصور في المجال (1.80-2.60) فنقول أن درجة الاستجابة منخفضة، يليه المجال (2.60-3.40) درجة الاستجابة تكون متوسطة، ثم المجال (3.40-4.20) الذي تكون فيه درجة الاستجابة مرتفعة، أما بالنسبة للمجال (4.20-5) فإن درجة الاستجابة فيه تعتبر مرتفعة جداً وأن المتوسط المعياري يساوي (3).

يوضح الجدول التالي توزيع الدرجات حسب سلم ليكرت الخماسي.

الجدول (02-11): توزيع درجات الاستجابة حسب سلم ليكرت

1.80-1	2.59-1.81	3.39-2.60	4.19-3.40	5-4.20
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

المصدر: سلم ليكرت الخماسي.

✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أقل من 3: يعني أن ميل المستجوبين إلى رفض محتوى العبارة.

✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أكثر من 3: يعني أن ميل المستجوبين إلى قبول محتوى العبارة.

المحور الأول: التدريب

الجدول (02-12): تحليل عبارات المحور الأول "التدريب"

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة					
										التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
										%	%	%	%	%
1	1	2	1	28	8	4.00	0.816	1	مرتفعة					
	2.5%	5%	2.5%	70%	20%									

مرتفعة	5	0.815	3.55	2	24	8	6	0	2
				5%	60%	20%	15%	0%	
مرتفعة	4	0.928	3.60	5	21	7	07	0	3
				12.5%	52.5%	17.5%	17.5%	%0	
مرتفعة	3	0.883	3.70	5	24	5	6	0	4
				12.5%	60%	12.5%	15%	0%	
مرتفعة	6	0.877	3.50	2	23	9	5	01	5
				5%	57.5%	22.5%	12.5%	2.5%	
مرتفعة	7	1.086	3.47	6	18	6	9	1	6
				15%	45%	15%	22.5%	2.5%	
مرتفعة	2	0.874	3.83	06	27	1	6	0	7
				15%	67.5%	2.5%	15%	0%	
متوسط ة	8	1.203	2.70	4	6	10	14	6	8
				10%	15%	25%	35%	15%	
مرتفعة		0.6507 8	3.54	مجموع عبارات المحور الأول					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.54 بأهمية نسبية

مرتفعة، وبانحراف معياري قدر ب 0.65078.

وقد كانت نتائج استجابات أفراد العينة كلها مرتفعة ما عدا العبارة الثامنة كانت فيها نتيجة الإستجابة متوسطة فهي تمثل "التدريب" وبعد تحليل نتائج إستجابات أفراد العينة، يتبين أن قيم المتوسط الحسابي لهذه عبارات تراوحت قيمها ما بين 3.47 و4.00 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري ما بين 0.816 و1.086، وهذا يدل على أن إستجابات أفراد العينة في مؤسسة سونلغاز تميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة لمحور التدريب فالإدارة تقوم بإدراج هذا البعد في إطار عمل المؤسسة.

المحور الثاني: الإنتاجية

الجدول (02-13): تحليل عبارات المحور الثاني "الإنتاجية"

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة					
										التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
										%	%	%	%	%
09	01	2	7	22	8	3.85	0.893	2	مرتفعة					
	2.5%	5%	17.5%	55%	20%									
10	3	11	6	18	2	3.12	1.114	6	متوسطة					
	7.5%	27.5%	15%	45%	5%									
11	0	0	9	22	9	4.00	0.679	1	مرتفعة					
	0%	0%	22.5%	55%	22.5%									
12	3	9	9	13	6	3.25	1.193	5	متوسطة					
	7.5%	22.5%	22.5%	32.5%	15%									

مرتفعة	4	1.062	3.53	4	22	9	1	4	13
				10%	55%	22.5%	2.5%	10%	
مرتفعة	3	1.057	3.60	8	17	6	9	0	14
				20%	42.5%	15%	22.5%	0%	
مرتفعة		0.7096 7	3.55	مجموع عبارات المحور الثاني					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.55 بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.70967.

وقد كانت نتائج إستجابات أفراد العينة جملها مرتفعة ما عدا العبارة 10 والعبارة 12 فكانت نتائج الإستجابة متوسطة، إذ أن قيم المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت قيمتها ما بين 3.53 و 4.00، وبانحراف معياري ما بين 0.679 و 1.062 مما يدل على أن استجابات أفراد العينة لمحور الانتاجية يميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة عليه.

المطلب الرابع: إختبار الفرضيات الإحصائية

1. دراسة التوزيع:

من خلال العينة ($N \leq 40$) إذن يمكن اعتبار أن التوزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي ومنه يمكن إجراء الاختبارات التالية:

● إختبار الفرضية:

لمعرفة أثر التدريب على إنتاجية مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت، تم إختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدةتين الآتيتين:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على إنتاجية مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على إنتاجية مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الإنحدار الخطي البسيط للتحقق من التأثير:

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + \mu$$

حيث:

Y: المتغير التابع (الإنتاجية).

X1: المتغير المستقل (التدريب).

a0: الثابتة وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

a1: معامل الإنحدار للمتغير المستقل.

μ: الخطأ العشوائي.

الجدول (02-14): نتائج معامل الارتباط وإختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الإنحدار

للفرضية

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R ²	قيمة الارتباط R
0.000 ^b	35.786	1	9.526	9.526	بين المجموعات	0.485	0.696 ^a
		38	0.266	10.115	داخل المجموعات		
		39		19.642	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع (الإنتاجية) والمتغير المستقل (التدريب)، تشير R إلى قبول الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي

69.6% وهي درجة إرتباط (مقبولة)، كما أن معامل التحديد R^2 يشير إلى أن المتغير المستقل (التدريب) يفسر 48.5% من التباين الحاصل في المتغير التابع (الإنتاجية). تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة Sig والمقدر ب 0.000^b أقل من 0.05 وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول (02-15): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للتدريب على الإنتاجية.

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الإنتاجية	الجزء الثابت	0.867		1.896	0.066
	التدريب	0.759	0.696	5.982	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الإنحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين الإنتاجية والتدريب حيث بلغ معامل الإنحدار للتدريب 0.759 والذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (التدريب) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.759 من المتغير التابع (الإنتاجية).

كانت قيمة t المحسوبة تساوي 5.982 وهي أكبر من t الجدولة 1.896 وكما بلغت القيمة الاحتمالية Sig 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05 مما يدل على أن الإنتاجية هو متغير مفسر للتدريب وبالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على إنتاجية مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت مما يعني رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والمتمثلة فيما يلي:

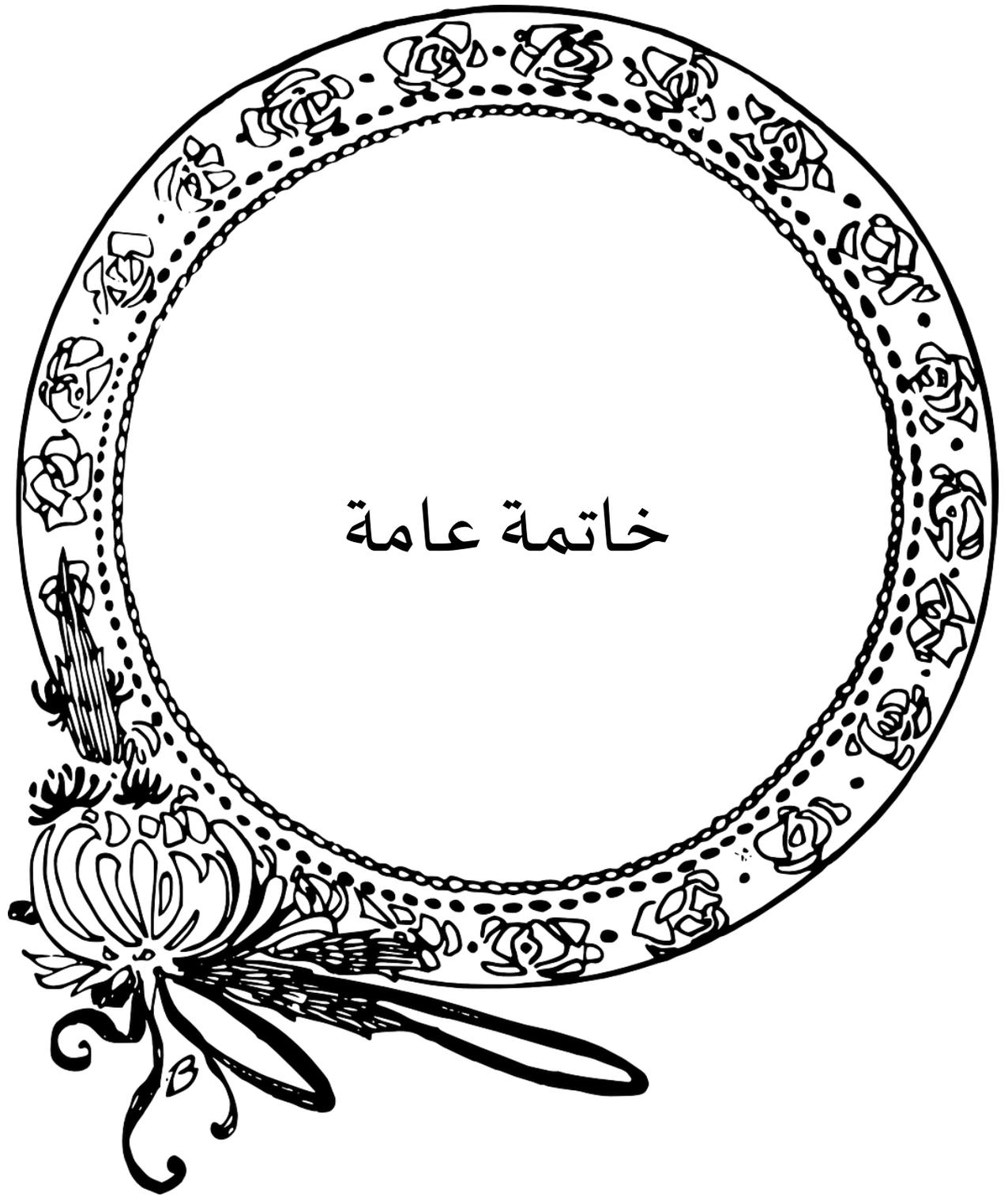
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على إنتاجية مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير الانتاجية والتدريب:

$$Y = 0.867 + 0.759X_1$$

خلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل إبراز وتبيان أثر التدريب على إنتاجية مؤسسة سونلغاز-عين تموشنت، وفي هذا الصدد قمنا بعرض أهم ممارسات هاته الوظيفة بالمؤسسة محل الدراسة، إذ يعتبر الغاز والكهرباء أحد منابع الطاقة الأكثر إستعمالا في العالم بعد المحروقات. وعليه بعد توزيع الإستبانة على عاملي المؤسسة ومعالجة البيانات عن طريق البرنامج الاحصائي SPSS استخدمنا كل من معامل الارتباط والتباين الأحادي والإنحدار الخطي البسيط، لنتحصل في الأخير على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين (التدريب والإنتاجية).



خاتمة عامة

لا يزال موضوع التدريب من أهم القضايا التي أثرت حولها نقاشات عديدة نظرا للأهمية التي يكتسبها اليوم، فهو بمثابة محرك نمو المؤسسة والوسيلة الفعالة لتحقيق وضمن إستمرارية وجود أي مؤسسة، لذلك فهي دائما تسعى جاهدة للإهتمام بمواردها البشرية من خلال تزويدهم بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة وكذا تغيير سلوكهم وإتجاهاتهم بالشكل الذي يضمن تحقيق أهدافها وبلوغ مستوى أعلى من فعالية.

ومن خلال دراستنا تأكدنا أنه من الضروري وجود إستراتيجية محددة مسبقا في كيفية تحديد وتقييم عملية التدريب بإعتبار هذين العنصرين من أهم العناصر التي تساهم في نجاح العملية التدريبية، فالنجاح التدريب يبدأ من التخطيط والإعداد الجيد له.

كما توصلنا في الأخير على أن التدريب يرتبط إرتباطا وطيدا بعنصر الإنتاجية اذ تعتبر هذه الأخيرة من أهم المؤشرات التي تستعمل لقياس وتقييم كفاءة وفعالية الأداء في المؤسسة.

وفي هذا السياق نختم بحثنا هذا بعرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

النتائج:

- ✓ يساهم التدريب في تطوير القدرات وتنمية المهارات لدى الأفراد العاملين في المؤسسة.
- ✓ يهدف التدريب بشكل عام إلى التحسين من مستوى أداء العامل.
- ✓ إستخدام المؤسسة لأساليب التدريب الجديدة والحديثة أدى بها إلى تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها من وراء كل برنامج تدريبي.
- ✓ نجاح التدريب أو فشله مرتبط بتحديد الصحيح للإحتياجات التدريبية.
- ✓ يوجد علاقة موجبة بين التدريب والإنتاجية.
- ✓ إنتاج المؤسسة مبني على إنتاجية عمالها، فكلما كانت إنتاجيتهم أكبر كان إنتاج المؤسسة أوفر.
- ✓ تحكّم العمال في الوسائل المستعملة وتوزيع المهام والمسؤوليات حسب تخصصاتهم ساعد على التحسين والرفع من إنتاجية المؤسسة.

التوصيات:

- يجب ان يكونوا القائمون على عملية التدريب من الذين يتمتعون بدرجة عالية من كفاءة وهذا لضمان نجاحها.
- ضرورة مكافأة المتدربين كمنحهم ترقية وزيادة في الراتب مما يزيد من إنتاجيتهم.
- على المؤسسة دراسة إحتياجات التدريب بدقة على أن تخصص ميزانية له وفقا للخطط والبرامج المسطرة.
- مراعاة مدى توافق الأسلوب التدريبي مع طبيعة المتدربين ومستوياتهم العلمية والتنظيمية.
- لا بد من متابعة المتدربين بشكل دوري للتعرف على مدى التغير الذي طرأ في سلوكياتهم وأدائهم في العمل.



قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

- أبو شيخة ناذر أحمد، ادارة الموارد البشرية: إطار النظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- بن عنتر عبد الرحمان، ادارة الموارد البشرية: مفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- زايد عادل محمد، ادارة الموارد البشرية "رؤية استراتيجية"، دار قباء للنشر، القاهرة، مصر، 2003.
- ساعاتي أمين، ادارة الموارد البشرية من النظرية الى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998.
- شاکر محمود حمدي، مهارات التدريب، الطبعة الأولى، دار الأندلس للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2006.
- شاويش مصطفى نجيب، ادارة الموارد البشرية: ادارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- صلاح صالح معمار، التدريب الاسس والمبادئ، الطبعة الأولى، دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- الطعاني حسن أحمد، التدريب الاداري المعاصر، طبعة الأولى، دار المسيرة للطباعة والنشر. عمان، الأردن، 2007.
- عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- عبد الباقي صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002.
- عبد الرحمان بن عنتر، الانتاجية وأليات دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، الأردن، 2017.
- عبد الفتاح المغربي عبد الحميد، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، (2009).

- العشماوي محمد عبد الوهاب حسن، الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والمبيعات، القاهرة، مصر، 2014.
- عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- العنتري صالح سعد علي، ادارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، الأردن، 2009.
- كافي مصطفى يوسف، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- ماهر أحمد، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- محمد الصيرفي، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2006.
- محمد الصيرفي، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2009.
- مدحت أبو النصر، مراحل العملية التدريبية: تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
- المرسي جمال الدين محمد، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، (2003).
- نجم العزاوي، جودة التدريب الاداري ومتطلبات المواصفة الدولية للأيزو 10015، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- الهيتي خالد عبد الرحيم مطر، ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
- ياغي محمد عبد الفتاح، التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

2. المقالات والمجلات:

- بتال أحمد حسين، جمعة عبيد عبد الرحمن، حمودي قيصر عبد الكريم، استخدام مؤشر مالموكست لقياس نمو الانتاجية الكلية في المصارف-دراسة تحليلية مقارنة في المصارف الاسلامية والتقليدية الكويتية-. مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 18، العدد 02، 2017.

- بن قسسي طارق، بن الزاري عبد الرزاق، نموذج مقترح يوضح العوامل المؤثرة في الكفاءة الانتاجية في المؤسسات الصناعية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 12، العدد 1، أفريل، 2018.
- الحمداني ناهدة اسماعيل عبد الله، الجبوري نسرين عبد الله بدوي، تأثير العملية التدريبية في تعزيز الأداء المنظمي-دراسة حالة لأراء عينة من المتدربين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية -سامراء، مجلة الرافدين، المجلد 33، العدد 105، ديسمبر، 2011.
- دريس يحيى، قدوش نورة، مقاويب منصف، اشكالية قياس الانتاجية في القطاع الخدمي، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12، العدد 03، أوت، 2021.
- دشة محمد علي، عبد القادر رياض، الاستثمار في التدريب واشكالية قياس العائد منه-دراسة حالة شركة دولفين للطاقة المحدودة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد 1، جوان، 2019.
- زدون جمال، محددات الانتاجية الكلية في القطاع الصناعي في الجزائر للفترة (1980-2013)، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر، 2015.
- زاوي عمر حمزة، لحشم قسيمة، أثر التدريب في تنمية المورد البشري بمؤسسة البناء، CR Metal مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 01، جويلية، 2019.
- صالحى سميرة، موسى عبد الناصر، أسلوب القيادة الادارية وأثرها على الفعالية الانتاجية للمرؤوسين، مجلة الباحث، مجلد 14، العدد 14، جوان، 2014.
- مناعي وسيلة، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، مجلة التواصل في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 25، العدد 02، جوان، 2019.

3. الرسائل والأطروحات:

أ- أطروحات الدكتوراه:

- بن عيشي عمار، البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.

- جربي عبد الحكيم، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، جامعة فرحات عباس-1، سطيف، 2018.
- حاج عيسى سيد أحمد، أثر التدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في فرع العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير، جامعة، الجزائر3، الجزائر، 2012.
- شتاتحة عائشة، أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011.
- محمودي حسين، أهمية نظام الأجور ودوره للرفع من إنتاجية العاملين بالمؤسسة الانتاجية المتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2016.
- ب.مذكرات الماجستير:
- أحمد زكي سعيد علي، دراسة العوامل المؤثرة على انتاجية الموقع لمشاريع التشييد في ولاية الخرطوم، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في ادارة التشييد، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2018.
- بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع من فعالية التنظيمية للمؤسسة-دراسة حالة سونلغاز 2004-2008، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010.
- بن الدين أمحمد، الترشيد الاقتصادي للطاقة الانتاجية وانعكاساته على الأداء والانتاجية في المؤسسات الصناعية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2005.
- بوغريوة ربيع، تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-، مذكرة لنيل درجة ماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2007.
- بوغريس لامية، التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة-دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية والبيئة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013.

- خالد ابراهيم خليل،فاعلية البرامج التدريبية الممولة من خارج في القطاع الصحي الحكومي-دراسة حالة أقسام الأشعة في قطاع غزة،رسالة مقدمة استكمالاً للمتطلبات الحصول على درجة ماجستير، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة،2016.
- عوض الله محمد علي محمد، دور التدريب في أداء العاملين-دراسة حالة بنك الاسلامي فرع كوستي-أربك-، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية: قسم ادارة الأعمال، جامعة الامام المهدي -عمادة الدراسات العليا، السودان،2017.
- غربي فاطمة الزهراء، انتاجية العمل دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة -دراسة حالة مؤسسة الزجاج NOVER العمومية والأجر CCB الخاصة خلال الفترة 2002-2006، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف،2008.
- فلاحي الزهرة، سياسات تأهيل العمالة في القطاع المنتج وانعكاس ذلك على نمو الانتاجية -دراسة مقارنة بين مؤسستي الاسمنت وسونلغاز، مذكرة التخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف،2008.

الملتقيات والمؤتمرات:

عمرو حامد،الاستشارات والتدريب ودورها في تطوير ادارة المؤسسات،المرجع في التدريب إدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2008.

المراجع باللغة الفرنسية:

Bernard Martory. Daniel Crozet, *Gestion des ressources humaines*. Dound, PARIS,2001.

Maria Godard, *Productivité, Efficience et Valeur ajoutée* ,Presses Polytechnique de Montréal,Canada, 2010.



قائمة الملاحق

جدول التحكيم

الجامعة	الدرجة العلمية	إسم الاستاذ
عين تموشنت	أستاذة مساعدة -صنف ب-	حبشي فادية
عين تموشنت	أستاذ محاضر -صنف أ-	بوطوبة محمد عبد العزیز
عين تموشنت	بروفيسور	جديدن لحسن



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



أثر التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة -مؤسسة سونلغاز-عين تموشنت-

استمارة استبيان:

السادة موظفي المؤسسة، السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

تحية طيبة، وبعد

تقوم الطالبة بإجراء دراسة ميدانية تهدف إلى قياس " أثر التدريب على إنتاجية المؤسسة » وذلك في طور الإعداد لشهادة الماستر تخصص مالية مؤسسة

وعليه فإننا نرجو منكم التكرم بمساعدتنا والإجابة على الأسئلة المطروحة والفقرات المطروحة من خلال التعبير عن رأيكم بوضع علامة (×).

كما نعلمكم أن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي فقط وأن كل إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة.

تقبلوا فائق التحية والاحترام

إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبة:

د. حولية يحي

موسى نوال راضية

الجزء الأول: البيانات الشخصية

(1) الجنس

أنثى

ذكر

(2) العمر

30-40 سنة

20-30 سنة

أكثر من 50 سنة

41-50 سنة

(3) الدرجة العلمية

دون بكالوريا

ليسانس

بكالوريا

ماجستير

ماستر

..... شهادة أخرى

دكتوراه

(4) التخصص العلمي

تكنولوجيا و اعلام آلي

إدارة أعمال

..... تخصصات أخرى

اقتصاد و محاسبة

(5) عدد سنوات الخبرة في المؤسسة

من 5-10 سنة

أقل من خمس سنوات

أكثر من 15 سنة

من 11-15 سنة

(6) الموقع الوظيفي

مدير تنفيذي

عضو مجلس إدارة

إطار

مدقق

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: التدريب

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يساهم التدريب في تنمية المهارات لدى العاملين في مؤسستكم					
02	تهتم الإدارة بتحديد فئة العاملين المحتاجين الى دورات تدريبية					
03	تتنوع وتختلف البرامج التدريبية المقدمة للعاملين حسب احتياجاتهم في العمل					
04	تستخدم مؤسسة التدريب أساليب حديثة ومتخصصة لتدريب العاملين					
05	تحقق البرامج التدريبية الأهداف الموضوعية لأجلها					
06	المشرفون على عملية التدريب يتمتعون بكفاءة عالية					
07	يحسن التدريب بشكل عام من مستوى الأداء العامل					
08	يتلقى العامل تحفيزات (كالترقية) نتيجة عملية التدريب					

المحور الثاني: الإنتاجية

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
09	تحكم العمال في الوسائل المستعملة من طرف المؤسسة يساهم في رفع الإنتاجية					
10	تهيئ المؤسسة بيئة عمل مناسبة لزيادة كفاءة إنتاجية العاملين					
11	انتاج المؤسسة يتحدد من إنتاجية العامل					
12	تنافس العمال على مناصب عليا يؤدي الى زيادة الانتاجية					
13	تعمل المؤسسة بشكل دوري على ادخال تقنيات حديثة واستبدال الألات القديمة التي انتهت أعمارها بالألات ومعدات جديدة					
14	توزيع المهام والمسؤوليات على العاملين حسب تخصصاتهم ساعد على تحسين الإنتاجية					

شكرا على حسن تعاونكم معنا .

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر التدريب على إنتاجية مؤسسة سونلغاز-عين تموشنت، حيث سعت الدراسة من خلال تحليل الاستبيان الى معرفة دور ومدى مساهمة التدريب في التحسين من الانتاجية في المؤسسة محل الدراسة، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في الجانب النظري أما الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على منهج دراسة حالة من أجل اسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع، ولتحقيق هذه الأهداف تم توزيع الاستبانة على 40 عامل وعاملة لغرض جمع البيانات، وبعد تحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS version 26 ، توصلنا الى جملة من النتائج من أبرزها: يساهم التدريب في تطوير القدرات وتنمية المهارات لدى الأفراد العاملين، نجاح التدريب أو فشله مرتبط بالتحديد الصحيح للاحتياجات التدريبية، إنتاج المؤسسة مبني على إنتاجية عمالها فكلما كانت إنتاجيتهم أكبر كان انتاج المؤسسة أوفر.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الانتاجية.

Abstract:

This study aimed to highlight the impact of training on the productivity of the Sonelgaz Corporation - Ain Temouchent, the prescriptive and analytical approaches were also based on the theoretical aspect. The applied aspect was based on a case study curriculum in order to drop the theoretical study on the ground. To achieve these objectives, the identification has been distributed to 40 workers for the purpose of data collection, After analyzing it using statistical version 26 SPSS, we have reached a number of results, most notably: Training contributes to the development of the capabilities and skills of the working individuals, the success or failure of the training is linked to the correct determination of the training needs, the production of the enterprise is based on the productivity of its workers the more productive the enterprise produces.

Key Word : training, productivity.