



المركز الجامعي تيسمسيلت

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير



قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور التدريب في تحسين الكفاءة
الإنتاجية لدى الموظفين
دراسة حالة في مؤسسة صوفاكت

إشراف الأستاذ:
إبراهيم لجلط.

من إعداد الطالبتان:
❖ غفول يمينة.
❖ جنان اسمهان.

لجنة المناقشة:

رئيسا.
مقررا.
ممتحنة.

الأستاذ: فتح الله معزوز
الأستاذ: إبراهيم لجلط
الأستاذة: نسيمة بوحوص

السنة الجامعية 2017/2016.

شكر و تقدير

" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

النمل - 19 -

ربنا لك الحمد أن وفقتنا في انجاز عملنا هذا الذي نرجو له القبول و للقائمين عليه التوفيق؛

نتقدم بخالص الشكر و التقدير و الاحترام إلى الأستاذ الفاضل ابراهيم لجلط الذي أشرف علينا لإنجاز هذه المذكرة

ونتقدم بالثناء الكبير إلى القائمين على سير معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بالمركز الجامعي بتيسمسيلت

إلى كل من ساعدنا من بعيد أو قريب في إنجاز هذا العمل المتواضع:
أساتذة، طلاب و زملاء

إلى كل من تعلم الحرف و عبّد القلم و أحب الوطن إلى كل هؤلاء نهدي هذا العمل

إهداء

إلى والديّ العزيزين أبي و أمي
حفظهما الله

إلى إخوتي و إخواني
و جميع عائلتي

إلى الأعرز على قلبي جميع أصدقائي
إلى كل من جمعتني بهم

المحبة و الصداقة و الأخوة إلى كل من لم أستطع
ذكرهم في هذه الساحة الصغيرة
لأن مكانتهم أكبر من مذكرتي
أهدي ثمرة جهدي

أمنية



إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهما الرحمان
" و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل **ربي** ارحمهما كما
ربياني صغيرا "

عمرهما إلى **إخوتي** " فتحي، محمد

و الكتكوت الصغير **حمودة** "

و إلى كل **الأهل** و **الأقارب**

إلى رفيقات الدرب و زميلات الدراسة:

فتيحة، أمونة، أمينة، شوش، داليا، نصيرة، فطيمة، شيماء

و الأخت سهام عبيدات

إلى من ساعدني في انجاز هذا العمل سواء من بعيد أو من قريب.

وإلى كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي

أهدي هذا العمل

السهمان



قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
9	أهمية التدريب	(01-01)
15	أنواع التدريب	(02-01)
17	أنواع البرامج التدريبية	(03-01)
59	العوامل المؤثرة في الإنتاجية	(01-02)
64	مفهوم الكفاءة	(02-02)
76	يوضح سلسلة العلاقة بين تحسين الجودة و تحسين الإنتاجية	(03-02)
90	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة تكسالج TEXALG	(01-03)
98	دائرة نسبية لتوضيح نسبة الجنس	(02-03)
98	دائرة نسبية لتوضيح نسبة السن	(03-03)
99	دائرة نسبية لتوضيح نسبة المؤهل العلمي	(04-03)
99	دائرة نسبية لتوضيح نسبة الوظيفة	(05-03)
100	دائرة نسبية لتوضيح نسبة الخبرة الوظيفية	(06 -03)
100	دائرة نسبية لتوضيح نسبة الدورات التدريبية	(07-03)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
126	تقييم أداء العاملين	01
128	تقييم الإنتاجية اليومية	02
132	نتائج الاستبيان	03
133	الاستبيان	04

الملخص

تم التطرق في هذا الموضوع إلى جانب مهم و مؤثر على أداء المورد البشري، و قد تمحورت اشكالية البحث حول إبراز مقومات التدريب و مختلف مراحلها و كذلك دراسة تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للفرد داخل المؤسسة، و بعد الدراسة اتضح لنا أن أغلب المؤسسات الاقتصادية تركز بدرجة كبيرة على المورد البشري و ذلك لأنه يعتبر السبيل الأنجع نحو تحسين الجودة و زيادة ربحية المؤسسة، و لهذا تلجأ هذه المؤسسات إلى تطبيق سياسة التدريب بتحديد الاحتياجات التدريبية باعتباره وسيلة هامة للفرد فهو يهدف إلى اعطاء الفرصة الكاملة للأفراد لتأدية العمل المطلوب منهم بكفاءة عالية، و من ثم فهو وسيلة لتنمية قدرات الفرد التي تفيده في الحصول على أكبر نفع لشخصه و لمؤسسته و لمجتمع المحيط به، حيث تنفق الدول المتقدمة و المؤسسات المختلفة أموالاً طائلة لتدريب العاملين و هذا يشير إلى اهتمام تلك الدول بالكوادر البشرية و العملية التدريبية لوعيها التام في الدور الذي يلعبه التدريب في تحقيق إنتاجية أفضل للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

التدريب، الإنتاجية، الكفاءة، الكفاءة الإنتاجية.

résumés

Il a touché à ce sujet, ainsi qu' un importante et influent sur la performance des ressources humaines et a mis l'accent, problématique de recherche à mettre en évidence les éléments de formation et divers stades, ainsi que l'étude de son impact sur l'efficacité de l'individu productif au sein de l'institution et après l'étude, nous avons constaté que la plupart des institutions économique se concentrent fortement sur le fournisseur humain, parce qu'il est le plus efficace pour améliorer la qualité et accroître la rentabilité entreprise et ainsi de transformer ces institution pour appliquer la formation d'identifier les besoins de formation de la politique comme un moyen importante de personne qu'il et afin de donner pleinement l'occasion pour les personnes à effectuer le leur nécessaire avec travail de haute efficacité et il sera nuit pour le développement des capacités individuelles qui pourraient lui bénéficier à obtenir plus grand bénéfice pour lui- même et de son organisation et la communauté qui l'entoure, ou les pays développés et les déférentes institutions dépensent beaucoup d'argent pour fournée les travailleurs et ce la fait référence à l'intérêt de ces pays des cadres de l'homme et la pleine conscience du processus de formation du rôle joué par la formation dans la réalisation de la productivité meilleure fondation.

Mots clé

Formation, la productivité, efficacité, efficacité de la production

الصفحة	الفهرس
VIII	المُلخص
X	الفهرس
XIV	قائمة الأشكال
XVI	قائمة الجداول
XIX	قائمة الملاحق
أ-ز	المقدمة العامة
39-01	الفصل الأول: أساسيات التدريب
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التدريب
03	المطلب الأول: مفهوم التدريب و أهميته
10	المطلب الثاني: أهداف التدريب و خصائصه
15	المطلب الثالث: أنواع التدريب
19	المبحث الثاني: آليات و أساليب التدريب
19	المطلب الأول: تصنيف الطرق المستخدمة في التدريب
21	المطلب الثاني: مقومات اختيار أسلوب التدريب
22	المطلب الثالث: طرق و أساليب التدريب
28	المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية
28	المطلب الأول: مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية
30	المطلب الثاني: تصميم البرنامج التدريبي
34	المطلب الثالث: تنفيذ و تقييم البرنامج التدريبي
39	خلاصة الفصل
79-40	الفصل الثاني: ماهية الكفاءة الإنتاجية
41	تمهيد
42	المبحث الأول: الوظيفة الإنتاجية
42	المطلب الأول: تعريف إدارة الإنتاج و العمليات
47	المطلب الثاني: تطور إدارة الإنتاج
50	المطلب الثالث: أهداف إدارة الإنتاج
52	المبحث الثاني: قياس الإنتاجية

52	المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية و طرق قياسها
58	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الإنتاجية
61	المطلب الثالث: سبل و طرق تحسين الإنتاجية
63	المبحث الثالث: الكفاءة الإنتاجية
63	المطلب الأول: مفهوم الكفاءة الإنتاجية
66	المطلب الثاني: أهمية الكفاءة الإنتاجية
68	المطلب الثالث: سبل تحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية
70	المبحث الرابع: علاقة التدريب بالإنتاجية
70	المطلب الأول: التدريب و دوره في إدارة الجودة الشاملة
73	المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة و الإنتاجية
77	المطلب الثالث: أثر التدريب على الإنتاجية
79	خلاصة الفصل
113 -80	الفصل الثالث:دراسة حالة مؤسسة صوفاكت للأغذية النسيجية
81	تمهيد
82	المبحث الأول: مدخل عام حول المؤسسة
82	المطلب الأول: نشأة المؤسسة و موقعها الجغرافي
83	المطلب الثاني: نشاط و أهداف الشركة
85	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة و دورها الاقتصادي
91	المبحث الثاني: التدريب و الإنتاجية في المؤسسة
91	المطلب الأول: التدريب و الإنتاجية
93	المطلب الثاني : منتجات مؤسسة صوفاكت
94	المبحث الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية
94	المطلب الأول: أدوات الدراسة
96	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان
113	خلاصة الفصل
117 -114	الخاتمة
124 -119	قائمة المصادر و المراجع
125	الملاحق

أدركت المنظمات الحديثة أهمية الاستثمار بالموارد البشري مما أدى مؤخرًا إلى زيادة الاعتراف و الاهتمام بالموارد البشرية وذلك بسبب التغيرات التكنولوجية و المعلوماتية المتواصلة، كثرة حقيقتية و فعلية لأية منظمة في تحقيق أهدافها المسطرة و بلوغ رسالتها التي تعكس غاية وجودها، وذلك من خلال وسائل عديدة ومن أبرزها تركيز الجهود نحو التدريب للحصول على موارد بشرية قادرة على إحداث التغيير و أداء المهام المطلوبة منها بشكل يتناسب مع التطورات و التغيرات المحلية أو الدولية.

ويعتبر التدريب بهذا أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات و المنظمات، و هو يشكل العمود الفقري لأية مجهودات تبذلها نحو التطوير و التحديث، و يمكن القول بأن موضوع التدريب أصبح يشكل أحد المداخل الرئيسية التي توظفها إدارات هذه المؤسسات و المنظمات كوسيط لتحقيق أهدافها و تأدية وظائفها التي توظفها إدارات هذه المؤسسات و الأولويات في وقتنا الحاضر وذلك من خلال حجم التمويل الذي ترصده الدول لنشاطات التدريب و برامجها، من خلال إعداد المشاركين بهذه النشاطات و البرامج.

وبناء على ما تم تقديمه فالتدريب في عالم المجتمعات و المؤسسات الاقتصادية يعتبر أداة التنمية ووسيلتها التي يمكن بواسطتها الربط بين عوامل الإنتاج المادية و الأفراد العاملين بالمؤسسة، حيث يستدل على مستوياته من خلال مؤشرات عديدة أهمها الإنتاجية التي تعتبر من أهم المقاييس المعتمدة في الحكم على طبيعة أداء الفرد و الجماعة، كما ساهمت في البحث عن محدداتها و طرق قياسها و تحسينها و تحليل العوامل المؤثرة فيها و تحديد نوع العلاقة بين التدريب و الكفاءة الإنتاجية.

الإشكالية:

وفي سياق ما ذكر تدور معالم الإشكالية في أهم وسيلة من وسائل الإنتاج و الإنتاجية التي تعتبر من المواضيع المهمة التي تلقى اهتماما كبيرا من قبل الاقتصاديين و رجال الأعمال، نظرا لارتباطها بالكفاءة في استغلال الموارد و التكاليف و الأرباح، و هي تمثل مدى مساهمة المورد البشري و الذي يعتبر الركيزة الأساسية من ركائز المنظمة و الذي يسعى إلى تعظيم الإنتاجية و تحقيق أهداف المنظمة كما أنه في حد ذاته لا يستطيع التأقلم مع العمل الموكل إليه إلا من خلال تدريبه، و تزويده بالأساليب و الخبرات اللازمة لاستخدام المعارف و المهارات الحالية التي يمتلكها.

ومن هذا المنظور نقوم بطرح التساؤل التالي :

– إلى أي مدى يساهم التدريب في تحسين الكفاءة الإنتاجية ؟

وكتوضيح أكثر للإشكالية نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

– ما المقصود بالتدريب؟ و فيما تكمن أهميته؟

- ما مفهوم الإنتاجية؟
- ماذا يقصد بالكفاءة الإنتاجية؟
- هل يعتبر التدريب عنصر فعال في تقديم إنتاجية كفوة للمنظمة؟

الفرضيات

- التدريب هو اكتساب الفرد للخبرات و المهارات و نقله إلى مستوى مرغوب لأداء أعماله بشكل أفضل؛
- تكمن أهمية التدريب في تنمية مهارات الأفراد و قدراتهم كما يعتبر وسيلة تساعد العامل على تحقيق بعض أهدافه كالترقية في عمله و كل هذا ينجم عنه تحسين في الكفاءة الإنتاجية؛
- الإنتاجية هي ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الإنجاز من المخرجات سواء كانت منتجات سلعية أو خدماتية و التي تتولد من استخدام الموارد المتاحة؛
- الكفاءة الإنتاجية يقصد بها الاستخدام الأمثل للموارد و الطاقات؛
- يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية و تحسين العمل.

أسباب اختيار الموضوع:

- إن من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار دراسة هذا الموضوع :
1. نوع التخصص العلمي الذي ندرس فيه، فهذا الموضوع ذو صلة متينة بتخصص تسيير المنظمات؛
 2. محاولة البحث و النمو أكثر في مواضيع إدارة الأعمال مما يؤدي إلى إثراء رصيدنا المعرفي؛
 3. إمكانية البحث أي هذا الموضوع قابل للبحث و الدراسة نظرا لإمكانية الوصول إلى المعلومة المتصلة بالموضوع؛
 4. معرفة الدور الفعال للتدريب في تحسين الكفاءة الإنتاجية.

أهمية الموضوع :

تتمثل أهمية الموضوع في:

- إبراز دور التدريب في تحسين الكفاءة الإنتاجية لاعتبار التدريب أحد المواضيع الهامة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية،

الاجتماعية و التكنولوجية، التي تؤثر على أهداف المنظمة، هذه التغيرات التي يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات و المعارف التي تعلمها الأفراد في السابق، بالإضافة إلى التغيرات السابقة فإن التغيرات التنظيمية تزيد من حاجة الفرد لتحديث مهاراته ومعارفه و اكتساب معارف جديدة و لا يتم ذلك إلا من خلال البرامج التدريبية؛

– عرضه بصفة مبسطة و سهلة الاستيعاب من قبل جميع الباحثين حول هذا الموضوع مما يجعله وسيلة مساعدة في انجاز دراسات نظرية أخرى.

أهداف الموضوع:

يتمثل الهدف الأساسي لهذا الموضوع في تحديد مدى أثر التدريب في تحسين الكفاءة الإنتاجية وذلك من خلال:

- تحديد مفهوم التدريب وأهميته؛
- طرق و أساليب المستخدمة في العملية التدريبية؛
- التعرف على مبادئ و أسس التدريب؛
- التعرف على سبل تحسين الكفاءة الإنتاجية، و معرفة العلاقة بين التدريب و الكفاءة الإنتاجية؛
- التعرف على مفهوم الإنتاجية و العوامل المؤثرة فيها.

حدود الدراسة:

كانت الحدود المكانية ضمن الولاية، في المركب الصناعي للنسيج و الأغطية صوفاكت .
الحدود البشرية: عينة عشوائية من الموظفين في مصنع النسيج صوفاكت بولاية تيسمسيلت.
كانت الحدود الزمنية للموضوع محددة في ثلاثة أشهر.

المنهج المستخدم:

- من أجل دراسة المشكلة و تحليل أبعادها تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي بغية استيعاب الإطار النظري الذي يهدف إلى شرح أثر التدريب في تحسين الكفاءة الإنتاجية و ذلك عن طريق وصف و تشخيص ظاهرة البحث و ذلك في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على منهج دراسة حالة و هذا من أجل إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة صوفاكت حيث استخدم الباحث فيها كل من الاستبيان، المقابلة.

تقسيمات الموضوع:

من أجل معالجة هذا الموضوع و تبسيطه للوصول إلى دراسة اقتصادية علمية ارتأينا أن يكون هذا البحث مقسم إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول و الثاني يكون نظري أما بخصوص الفصل الثالث تطبيقي حيث تناولنا في الفصل الأول أساسيات حول التدريب والذي يضم ثلاث مباحث كالاتي: المبحث الأول ماهية التدريب أما المبحث الثاني كان بعنوان آليات و أساليب التدريب و المبحث الثالث مراحل العملية التدريبية. في حين تناولنا في الفصل الثاني:

الكفاءة الإنتاجية و الذي يكون فيه أربعة مباحث: المبحث الأول: الوظيفة الإنتاجية أما المبحث الثاني: تحت عنوان قياس الإنتاجية و المبحث الثالث كان عنوانه الكفاءة الإنتاجية أما المبحث الرابع كان بعنوان علاقة التدريب بالكفاءة الإنتاجية، أما بخصوص الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة صوفاكت والذي تضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول: مدخل عام حول المؤسسة، و المبحث الثاني: التدريب و الإنتاجية في المؤسسة، أما المبحث الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية.

مرجعية الدراسة:

- الدراسة الأولى : كانت من كتاب التدريب الأسس و المبادئ للدكتور صلاح صالح معمار و الذي كانت طبعته الأولى سنة 2010 م، ديونو للطباعة و النشر و التوزيع، عضو اتحاد الناشرين الأردنيين و عضو اتحاد الناشرين العرب، و الذي تضمن في كتابه ستة فصول حيث كان في الفصل الأول مقدمة عن التدريب من مفهومه، و أهميته، الأهداف التدريبية. و تطرق إلى الاحتياجات التدريبية في الفصل الثاني من مفهوم الاحتياجات التدريبية، و التقدير الفعال للاحتياجات التدريبية، أهمية الاحتياجات التدريبية، مصادر وخطوات تحديد الاحتياجات التدريبية أما الفصل الثالث تناول تصميم البرامج التدريبية و تضمن مجالات المحتوى التدريبي ومعايير تصميم البرامج التدريبية، خطوات تصميم البرامج التدريبية وتطرق إلى الفصل الرابع إلى الحقائق التدريبية من مفهوم الحقبة التدريبية و معايير إعداد الحقبة التدريبية، مميزات الحقبة التدريبية، و أسس تصميمها.
- أما الفصل الخامس فكان بعنوان تنفيذ البرامج التدريبية و بخصوص هذا الفصل تطرق إلى مفهوم تنفيذ البرامج التدريبية، أساليب التدريب و أنماط المتدربين.
- أما الفصل السادس كان تحت عنوان تقويم البرامج التدريبية وتطرق إلى متابعة وتقييم التدريب وأهداف متابعة وتقييم التدريب، و مراحل وطرق و أنواع تقييم التدريب.
- أما بالنسبة للمرجعية الثانية كانت من كتاب إدارة العملية التدريبية (بين النظرية و التطبيق) للدكتور عطا الله محمد تيسير الشرعة و المنجز سنة 2014، دار الحامد للنشر و التوزيع، حيث جمع في كتابه بين التدريب كأدبيات و نظريات و بين التطبيق الفعلي و الميداني في المنظمات المختلفة حيث يحتوي هذا الكتاب على اثني عشر فصلاً، تعرض في الفصل الأول لشرح المفاهيم الأساسية في التدريب ثم ركز في الفصل الثاني على المدخل الاستراتيجي للتدريب كجزء لا يتجزأ من الخطة الإستراتيجية وجاء في الفصل الثالث أنواع التدريب، و ناقش في الفصل الرابع فاعلية البرامج التدريبية و الفصل الخامس أساليب التدريب المختلفة أما الفصول من السادس حتى الفصل الحادي عشر فركز على الناحية التطبيقية لإدارة مراحل العملية التدريبية في أي منظمة سواء في القطاع العام أو الخاص، و ركزت هذه الفصول على مرحلة

تحديد الاحتياجات التدريبية و مرحلة تخطيط و تصميم البرامج التدريبية و تنفيذ و تقييم أما الفصل الأخير فبين أهم المشاكل المتعلقة بنشاط التدريب.

- كانت مرجعية الدراسة الثالثة من كتاب إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية و الصناعية (مدخل تحليلي) للدكتور بن عنتر عبد الرحمان و المنجز سنة 2011، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع حيث تطرق إلى الإلمام بالنظريات و الأصول العلمية المرتبطة بوظيفة إدارة الإنتاج التي تحتل أهمية خاصة بغيرها من الوظائف الأخرى (التسويق، التوزيع، المالية، المشتريات... الخ) و تتأسس أهمية هذا الكتاب على عدة اعتبارات متداخلة تتمثل إلقاء الفرد على موقع إدارة الإنتاج في الوسط الصناعي و الأثر الذي تركته الوظائف الإنتاجية على الكفاءة الإنتاجية، و قد تم تقسيم هذا الكتاب إلى خمسة فصول حيث يتناول الفصل الأول إدارة الإنتاج و تطورها التاريخي و مدخل نظري للكتاب مبرزاً التطور الفكري و التاريخي لإدارة الإنتاج و أهم الإسهامات و الأهداف التي تسعى إليها هذه الإدارة، ثم في الفصل الثاني دراسة الكفاءة الإنتاجية و تنظيم إدارة الإنتاج حيث تناول فيه أهمية الكفاءة الإنتاجية و مقومات تطويرها و تنظيم إدارة الإنتاج و الهيكل التنظيمي لها. و في الفصل الثالث تطرق إلى دراسة أثر تخطيط و تنظيم العمليات الإنتاجية على الكفاءة الإنتاجية بينما تناول في الفصل الرابع عرضاً مفصلاً لأثر الرقابة و البرنامج الإنتاجي على العمليات الإنتاجية في تحقيق الكفاءة و في الأخير تم تخصيص الفصل الخامس للإنتاجية من حيث المفهوم و أساليب قياسها و العوامل المؤثرة فيها و سبل تدعيمها.

- كانت مرجعية الدراسة الرابعة رسالة ماجستير تحت عنوان تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة شركة سونغاز، من إعداد الباحث بوعريوة الربيع، تخصص علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير و العلوم التجارية جامعة محمد بوقرة بومرداس 2007 و من أهم النتائج التي تم التوصل إليها: أن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة تقوم بدرجة كبيرة على التدريب و يتحقق ذلك من خلال الفجوة في الأداء الفعلي و المتوقع؛

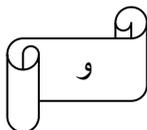
- إن عملية التدريب تقوم على الاستمرارية و هذا من أجل التكيف مع التغيرات البيئية المتجددة؛

- تمر عملية التدريب عبر ثلاث مراحل هي: تحديد الاحتياجات و تنفيذ البرنامج التدريبي و أخيراً تقييم التدريب؛

- يتأثر مقياس إنتاجية العمال بعوامل عديدة من أبرزها التدريب فإذا كان انخفاض إنتاجية العامل سببه الضعف المسجل في قدرات و مهارات العمال فإن التدريب يعتبر الوسيلة الأنجع في تحسينها.

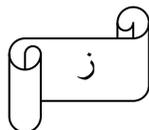
صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات و العراقيل التي واجهتنا أثناء القيام بهذا العمل نذكر:



المقدمة العامة

- عدم توفير رسائل الماجستير بالمكتبة؛
- رفض بعض العاملين بالمؤسسة الإجابة على أسئلة الاستبيان؛
- التحفظ و الحذر الذي واجهناه من بعض المسؤولين فكثيرا ما كنا نطلب بعض المعلومات اللازمة للبحث، فيحجمون عن مدنا بها رغم أهميتها لنا؛
- صعوبة الحصول على الملاحق التي تخدم الموضوع؛
- عدم توفر الوقت الكافي لدراسة هذا الموضوع.



مقدمة الفصل:

يعتبر التدريب من أكثر المواضيع التي لاقت و تلاقي اهتماما كبيرا في الوقت الحاضر وذلك لأهميته الكبيرة جداً لأي منظمة أياً كان نوعها أو حجمها أو مجال عملها أو مستواها أو نوع المنتج الذي تقدمه (سواء سلعة أو خدمة) و التدريب عملية مقصودة و مخططة و مستمرة، تهدف إلى إحداث تغيرات ايجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم و معلوماتهم ومهاراتهم، بما يؤهلهم لأداء العمل المطلوب منهم، مما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل، كما أن موضوع تحديد الاحتياجات التدريبية يتضمن القيام بعمل اختصاصي (خبير محترف مع المتدربين) وذلك بهدف تزويد هؤلاء المتدربين بالمعارف و المهارات الأساسية التي يحتاجونها من أجل تحسين أدائهم في وظائفهم الحالية، ولهذا تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- ❖ المبحث الأول: ماهية التدريب؛
- ❖ المبحث الثاني: آليات و أساليب التدريب؛
- ❖ المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية.

المبحث الأول: ماهية التدريب

يحتل التدريب مكانة مهمة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لرفع الكفاءة الإنتاجية و تحسين أساليب العمل وذلك عن طريق محاولة تغيير مهارات الأفراد و قدراتهم من ناحية، و تطوير أنواع الأنماط السلوكية التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى، فهذا المتغير يمثل العمود الأساسي لخلق المهارات، و تطوير القدرات وبالتالي إعطاء دفع لعجلة التنمية للمؤسسة و للفرد على حد سواء.

و من هذا المنطلق تضمن المبحث على ثلاث مطالب، المطلب الأول كان بعنوان مفهوم التدريب و أهميته، أما بخصوص المطلب الثاني تضمن أهداف التدريب و مبادئه، و أخيرا المطلب الثالث الذي كان تحت عنوان أنواع التدريب.

المطلب الأول: مفهوم التدريب و أهميته

نتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم التدريب و أهميته
أولاً: مفهوم التدريب

"التدريب عملية مخططة و مستمرة خاصة بإكساب الفرد المهارات و المعرفة المرغوب فيها و التي تحسن أداء الفرد و تزويد فعالية المنظمة.
التدريب: معارف +مهارات+اتجاهات و سلوكيات.
التدريب لا يقتصر فقط على العاملين الجدد.
التدريب مفيد لكل الأفراد و المنظمات.

لغة: درّب، درّب فلان على الشيء، عوده و مرنه و تدرب فلان تعود و تمرن.
اصطلاحاً: بأنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية و فنية و ذهنية لمقابلة الاحتياجات، محددة حالياً أو مستقبلياً يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المؤسسات التي يعمل بها و المجتمع بأكمله.
و التدريب هو مجموعة من الأنشطة التي تسعى إلى إكساب المتدرب المعلومات، المهارات، و الاتجاهات بناء على حاجته الملحة باستخدام أساليب تدريب فردية أو جماعية.¹

" التدريب هو الإجراء المنظم الذي يتم من خلاله تغيير سلوكيات العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم و أدائهم."²
"يعرف "همشري" التدريب بأنه:

الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنظمة بكفاءة عالية.

و يعرف التدريب عموماً بأنه " الجهد المنظم و المخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتحسين و تطوير مهاراتها و قدراتها و تغيير سلوكها و اتجاهاتها بشكل إيجابي، بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة و يعتبر التدريب من أهم الطرق الفعالة لإدارة التغيير."³

¹ - صلاح صالح معمار، التدريب الأسس و المبادئ، الطبعة الأولى، دييونو للطباعة و النشر، المملكة الأردنية الهاشمية، 2010م، ص ص 21-22.

² - Christian destribois, **analyse de pratique et professionnalité des enseignants**, r d p de l'académie, 2003, p 16.

³ - ناصر جرادات، احمد عريقات، احمد المعاني، إدارة التغيير و التطوير، الطبعة الأولى، إثراء للنشر و التوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2013م ص 51.

"التدريب هو عملية إعداد الفرد للعمل المثمر و الاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان و موجه إلى إنسان.

_التدريب عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات ايجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم و أدائهم و مهاراتهم و سلوكياتهم بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه؛

_التدريب عملية مستمرة خلال حياة الفرد، تبدأ منذ ولادته و تستمر حتى آخر حياته وفقا لاحتياجاته كفرد و كأحد العاملين في إحدى المنشآت و كعضو في المجتمع؛

_التدريب هو مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد العاملين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لإيداع وظائفهم بنجاح؛

_التدريب يقصد به كافة الجهود المخططة و المنفذة لتنمية قدرات العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم و ترشيد سلوكياتهم، بما يعظم من فاعلية أدائهم و تحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية و إسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة.¹

"و يعرف التدريب على أنه سلوك منظم يتمكن الفرد من خلاله الحصول على المعرفة و اكتساب المهارات الضرورية لتحقيق هدف محدد، ونشاط التدريب بهذا المعنى يوفر للفرد فرص اكتساب الخبرات و المهارات التي ترفع كفاءته و تزيد من تحسين قدرته على أداء عمله."²

"التدريب عملية تعديل ايجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية و ذلك لاكتساب المعارف و الخبرات التي يحتاج إليها الإنسان و تحليل المعلومات التي تنقصه و الاتجاهات الصالحة للعمل و الإدارة.

وقيل أن التدريب هو محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرق و أساليب مختلفة في أداء الأعمال أي يجعلهم سلوكيون بشكل مختلف بعد التدريب كما كانوا يتبعونه قبل التدريب."³

" عرف الكاتب "روبن Robbins" التدريب هو عملية تعلم مبرمجة لسلوكيات معينة بناء على منظومة معرفية، يجري تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتدربين بقواعد و إجراءات محددة، فغايات التدريب محددة وواضحة و مبرمجة و تخضع للقياس السريع في نجاحها لما هدفت إليه.

¹ - مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة و المنظمات و التعلم، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة- مصر، 2014م، ص ص153-154.

² - إبراهيم عباس الحلبي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، نصر-القاهرة، 2013م-1434هـ، ص129.

³ - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2010م-1431هـ، ص113.

و في تعريف آخر: التدريب هو عملية تشجيع و تحقيق التعلم بواسطة مسارات لجهود مخططة و موجهة في إطار السياق التنظيمي و التي تضيف قيمة لتطوير الفرد شخصيا و لتحقيق أهداف المنظمة.

و قد عرف الكاتب " noc و زملائه" التدريب: هو جهود المنظمة المخططة الواعية لمساعدة العاملين على اكتساب المعارف و المهارات و القدرات و السلوكيات ذات العلاقة بالعمل بهدف تطبيقها أثناء العمل.¹

" التدريب هو عملية إكساب فرد ما المعارف و المهارات و الاتجاهات المرتبطة بكيفية أداء عمل ما أو كيفية التصرف في موقف محدد بأعلى قدر من الفعالية و الكفاءة."²

" التدريب هو عبارة عن دعم ورفع و تحسين و تطوير كفاءة و معرفة و خبرات العاملين من أجل تحسين الأداء و العمل و النتائج، وفي تعريف حديث لمنظمة اليونسكو في تعريف التدريب بأنه عبارة عن { رفع كفاءة و تطوير إمكانيات العاملين (البشر) بواسطة البشر و من أجل البشر } ."³

" يعرف التدريب على أنه معالجة تعليمية لتطوير و زيادة المهارات العملية حتى مستوى معين من القدرة بواسطة توجيهات و تدريبات منظمة."⁴

" يؤدي التدريب إلى زيادة المعرفة المتخصصة و المهارة الخاصة بالفرد و اللازمة لانجاز عمل معين، و يمكن تصنيف التدريب إلى نوعين:

• التدريب الخاص بالأفراد التشغيليين؛

• التدريب الخاص بأعضاء الإدارة لتنمية مداركهم ومعارفهم التخصصية.

و للتدريب العديد من المزايا فهو يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد و تحسين معنوياته، و تقليل الحاجة إلى الإشراف عن قرب، و تخفيض حوادث العمل، و يعزز و يدعم استقرارية التنظيم."⁵

"التدريب هو كسب الفرد المهارات و الخبرات اللازمة للقيام بالأعمال المراد انجازها لتحقيق أهداف المنظمة."⁶

1 - حسين، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2013م-1434هـ، ص ص 199-198.

2 - رضا السيد، الاحتياجات التدريبية "بين النظرية و التطبيق" و أساليب إعداد الخطة التدريبية، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، 207م، ص17.

3 - عبد الله جوهره، الإدارة في الشركات و المؤسسات، طبعة الأولى، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، 2014، ص 184.

4 - شريف ماهر هيكل، مدخل استراتيجي لإدارة موارد النقل البشري، بدون طبعة، مكتبة الحرية للنشر و التوزيع، القاهرة، بدون سنة، ص135.

5 - عبد الغاني حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002م، ص 345.

6 - Isabelle vinatier et marguerite altet, analyse de la pratique et de l'activité de l'enseignant, presse universitaire de rennes, p 10.

ومن كل مما سبق يمكن استخلاص تعريف التدريب: بأنه نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية و تطوير نماذج التفكير و أنماط الاتصال لأفراد المنظمة، و محاولة لتغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي و مستوى الأداء المرجو.

ثانياً: أهمية التدريب

" انطلاقاً من تلك المفاهيم الأساسية للتدريب تبدو أهمية التدريب للموظف الجديد و الموظف القديم على السواء، فالموظف الجديد الذي يلتحق حديثاً بالمؤسسة قد لا تتوفر لديه بعض المهارات و الخبرات الضرورية لأداء واجبات الوظيفة بالكفاءة المطلوبة، و من هنا تبدو أهمية التدريب في إكساب الموظف الجديد المهارات التي تجعله قادراً على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية و صحيحة، وحتى الموظف ذو الخبرة السابقة الذي يلتحق حديثاً بالمنظمة لشغل وظيفة معينة قد لا تتوفر لديه كافة القدرات الضرورية للأداء الجيد، و هنا يعد التدريب في استكمالها للقدرات المطلوبة، فضلاً عن توجيهه و تكييفه للظروف و الأوضاع القائمة بالمنظمة وبالتالي يكون التدريب مسانداً و مدعماً لقدرات الموظف الجديد بما يكفل له التوافق مع منطلقات العمل و من ثم أداء العمل بطريقة جيدة، كما وأنه لا تقتصر أهمية التدريب و فوائده على العاملين الجدد الملتحقين حديثاً بالمنظمة، و إنما تشمل أهميته أيضاً على العاملين القدامى و ذلك بما يكفل تطوير معلوماتهم و تنمية قدراتهم على أداء أعمالهم، و ذلك لأن هناك تطوراً مستمراً في العلوم و المعارف، الأمر الذي يستلزم إحداث تطوير مستمر في نظم و أساليب العمل و هذا الأمر يقتضي تسليح العاملين و تزويدهم بالمهارات و المعارف الجديدة و المساعدة لأداء العمل بكفاءة و فعالية من خلال التدريب، و من جانب آخر فإن التدريب يكون مطلوباً بغرض إعداد العاملين لتولي تلك الوظائف ذات المستوى الأعلى من الصعوبة و المسؤولية و التي تتطلب مستويات أعلى من المهارات و القدرات و ذلك من خلال المسار الوظيفي، و من هنا تبدو أهمية التدريب في تنمية و تطوير قدرات العاملين لتولي الوظائف أو المناصب ذات المستويات الأعلى التي سيتم ترقيتهم إليها في القريب الآجل، كما أن أهمية التدريب لا تقتصر على تطوير قدرات العاملين من خلال تلك المعلومات و الفنون و المهارات المرتبطة بأداء العمل فقط و إنما تمتد تلك الأهمية لتشمل تحسين و تطوير سلوكيات العاملين في العمل و تعاملهم مع المؤسسة و مع الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين و جمهور المؤسسة.¹

" تتجه المنظمات الحديثة إلى تدريب و تنمية الموارد البشرية لرفع قدرات و مهارات و معارف الأفراد و جماعات العمل لكي يكونوا قادرين على تحقيق الأهداف و تنفيذ الاستراتيجيات، و تقع مسؤولية التدريب و تنمية الموارد البشرية على عاتق إدارتها باعتبارها وظيفة مكملة لوظيفة الاختيار و التعيين فهي المسؤولة عن إعداد البرامج التدريبية و تساعد

¹ فايز خاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن-عمان، 2010م، ص 12.

على تطوير و زيادة مهارات العاملين و تحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، و التدريب هو محاولة تغيير سلوك الأفراد من خلال جعلهم يستخدمون طرق أكثر تطوراً بهدف أداء عملهم بصورة أفضل في أقل وقت ممكن و بدرجة ذات جودة عالية. " 1

" يأتي أهمية التدريب من الدور الذي يلعبه التدريب في تنمية و تطوير الأيدي العاملة بكافة مستوياتها و لما لها من أهمية في تزويد تلك الأيدي العاملة بمستجدات و خبرات يستلزم الإحاطة بها، خاصة و نحن نعيش في عالم متجدد و سرعان ما يتلو ذلك من تطوير في كافة النواحي الهيكلية الآلية، من هنا نجد أن صانع القرار في أي منظمة يضع ضمن إطار خطته المطبقة لنظام تدريب مستمر لكافة المستويات العاملة لما لذلك من إسهامات في النتائج المرجوة من هذا التدريب و هو حسن العطاء و جودة الإنتاج. " 2

تكمن أهمية التدريب في الآتي 3:

1. انجاز وظيفي أفضل كماً و نوعاً أي زيادة الإنتاجية و بالتالي تخفيض التكاليف؛
 2. زيادة فرص إشباع المستفيد أو المستهلك لمنتجات المنظمة من خلال تحسين الخدمات أو السلع المقدمة له؛
 3. استخدام التكنولوجيا الحديثة فالتدريب يعدّ الأفراد لاستخدامهم الآلات و المعدات الحديثة و بالتالي الحصول على أكبر عائد منها؛
 4. تنمية المجتمع إذ يمتد التدريب ليشمل تنمية معلومات و مهارات الأفراد و الجماعات في الاتصال و إقامة علاقات إنسانية متساندة.
- و أهميته تكمن أيضا في: 4

1. إن التدريب يهيئ الفرص أمام المتدربين لاكتساب معارف و مهارات جديدة؛
2. إن التدريب يساعد على تغيير الاتجاهات و اكتساب اتجاهات ايجابية اتجاه المهنة الممارسة من قبل المتدرب مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية و زيادة إنتاجيته بالعمل؛
3. إن التدريب يكسب المتدرب آفاقا جديدة في مجال ممارسة مهنته وذلك من خلال تبصيره بمشكلات مهنية و تحدياتها و أسبابها و كيفية التخلص منها أو التقليل من أثارها على الأداء؛

1 - محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الشركة العربية للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2014م، ص ص163-164.

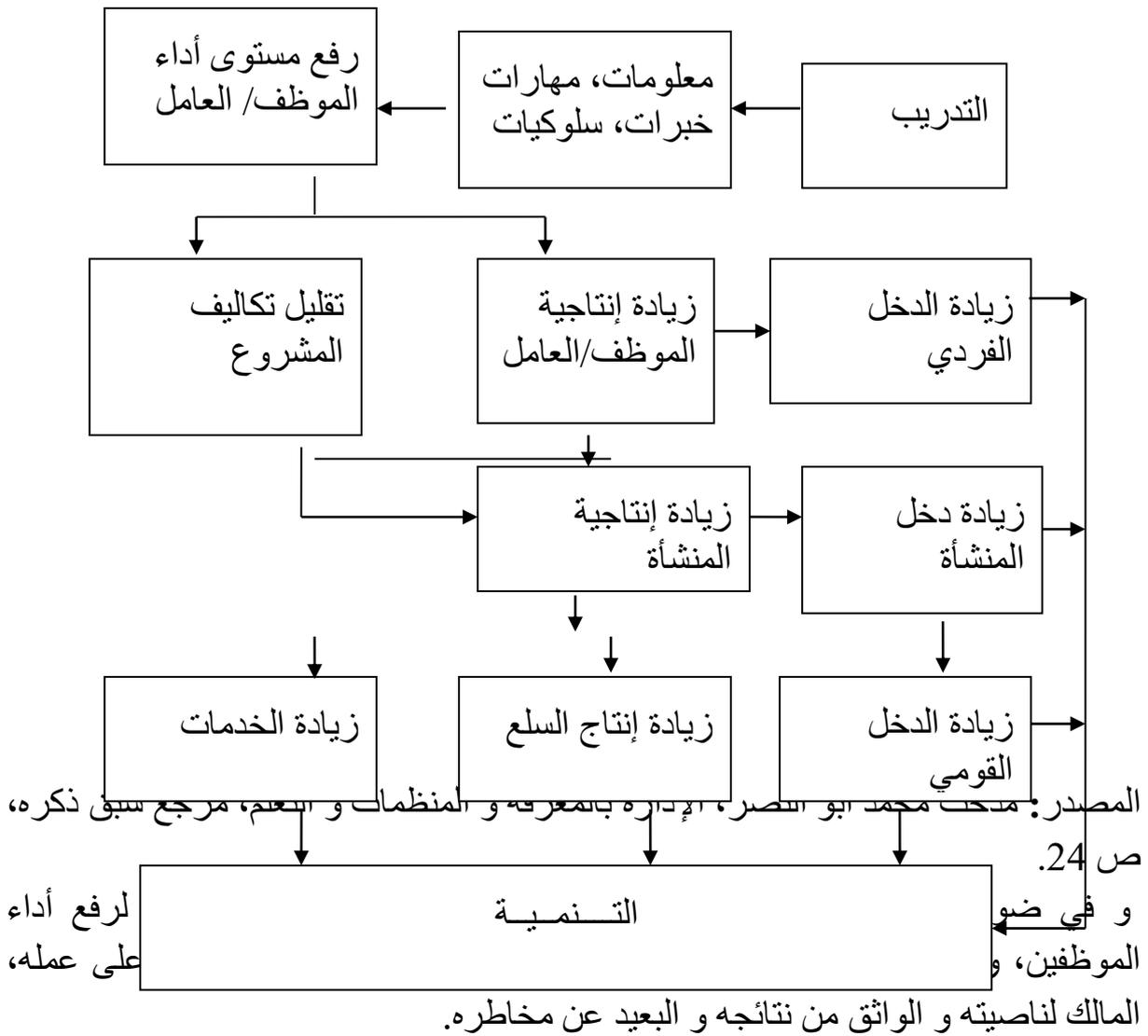
2 - طاهر محمود الكلالدة، تنمية و إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2008م-1428هـ، ص46.

3 - نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري و حالات عملية، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2013م-1434هـ، ص392.

4 - صلاح صالح معمار، التدريب الأسس و المبادئ، مرجع سبق ذكره، ص22.

4. إن التدريب باستطاعته غرس مفاهيم وإكساب أساليب التعلم المستمر في المتدرب من خلال تمكينه من مهارات التعليم الذاتي المستمر؛
5. التدريب يساعد المتدرب على الانفتاح على الآخرين من زملائه بهدف تنميته مهنيًا وذلك من خلال إيجاد فرص الاحتكاك مع الزملاء في إطار المهام و النشاطات الجماعية؛
6. زيادة انتماء المدربين و المتدربين إلى مؤسساتهم من خلال الحوار الهادف البناء الذي يولد الوعي بأهمية المؤسسات في المجتمع و في خدمة البشرية. و تكمن أهمية التدريب حسب الشكل التالي¹:

الشكل رقم (01-01) أهمية التدريب



1 - مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة و المنظمات و التعلم، مرجع سبق ذكره، ص 24.

المطلب الثاني: أهداف التدريب وخصائصه

يهدف التدريب إلى تزويد الفرد بالمعلومات ذات العلاقة بوظيفته، و بالأساليب المتطورة لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفته (زيادة معلومات الفرد و تنميتها) كذلك تزويد الفرد بالمهارات اللازمة التي تمكنه من انجاز وظيفته بأقل جهد ممكن.

أولاً: أهداف التدريب

" لقد وصفت هيئة ريادة التدريب و التطوير TDLB في بريطانيا الهدف الرئيسي من التدريب بأنه تطوير الإمكانيات البشرية لمساعدة الأفراد و المنظمات في تحقيق أهدافهم. وفي معجم مصطلحات التدريب نجد انه يحدد أهداف التدريب في محيط العمل في تطوير قدرات الفرد و تحقيق احتياجات المنظمة الحالية و المستقبلية من القوى العاملة، في ضوء ما سبق يمكن أن نحدد الهدف الرئيسي من التدريب بأنه وسيلة فعالة لزيادة كفاءة و فعالية المنشأة في تأدية الأدوار التي يقوم بها و تحقيق الأهداف المطلوبة منها ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي يجب على المنشأة أن تعمل جاهدة على تحقيق الأهداف الفرعية التالية:¹

1. المساعدة على تحفيز العاملين على استمرارهم في عمليات التعلم وتدريبهم على كيفية التعلم؛
 2. حماية العاملين و المنشأة من الوقوع في الأخطاء؛
 3. إمداد المتدرب بالأفكار و المعلومات و الخبرات التي يحتاجها في عمله؛
 4. إكساب المتدرب بالمهارات التي يحتاجها في عمله؛
 5. مساعدة العاملين على تأدية المسؤوليات و الواجبات المطلوبة منهم بكفاءة ذو فعالية أكثر؛
 6. مساعدة العاملين على تأدية المسؤوليات و الواجبات المطلوبة منهم و التي لا يقومون بتأديتها؛
 7. مساعدة العاملين على تقوية علاقاتهم بالآخرين سواء داخل المنشأة أو مع العملاء أو مع القيادات الرسمية و غير الرسمية في المجتمع.
- بينما يقسم "علي محمد عبد الوهاب و آخرون" أهداف التدريب إلى أربعة أنواع هي كالتالي:²

1. الأهداف اليومية المعتادة للوظيفة: و التي تشتق من الواجبات الرئيسية للوظيفة و تحقق القدر المطلوب من كفاءة الأداء، و تحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف؛

1 - مدحت محمد أبو النصر، مهارات المتدرب المتميز، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة- مصر، 2014م، ص 29.

2 - مدحت محمد أبو النصر، مهارات المتدرب المتميز، مرجع سبق ذكره، ص ص 30-32.

2. أهداف حل المشكلات: و التي تختص بإيجاد حلول محددة للمشكلات التي تثور في العمل، من فنية وإنسانية و غيرها، وتساعد هذه الأهداف الأفراد و المنظمات على الاستمرار في الانجاز و التغلب على الصعوبات التي تصادف العمل؛
 3. الأهداف الإبتكارية: و التي تتعلق بالتطوير و الاكتشاف و التجديد و يقوم التدريب بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم و حلول مبتكرة لمشكلاتهم و قرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم؛
 4. الأهداف الشخصية: وهي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية و ترقية واحترام الآخرين وتأكيد الذات، ويهتم التدريب هنا بمساعدة الشخص على أن يضع لنفسه الأهداف، ويكشف الطرق الملائمة لبلوغها و يسعى إلى تحقيقها من خلال تحقيق مصالح العمل أيضا.
- و تعمل الأنواع الأربعة من الأهداف في تناسق و تكامل بحيث يمهّد بعضها البعض و يكمل بعضها البعض الآخر.

وفي كتاب نشر عام 2007 م عن التدريب بعنوان the covert of training الأهداف غير المعلنة للتدريب، حدد "رونالد والتون" أهداف التدريب في نوعين هما:

1. أهداف معلنة واضحة رسمية مكتوبة، و تتمثل في الأهداف السابق الإشارة إليها؛
2. أهداف غير معلنة و غير واضحة، و غير رسمية، و تتمثل على سبيل المثال في الآتي: حدوث نوع من التغيير الإيجابي في حياة المتدرب، فحضور برنامج تدريبي من قبل أحد المتدربين قد يؤدي على سبيل المثال: إلى تغيير نوع الملابس، و مواعيد العمل و الطريق إلى العمل، ورئيس العمل و زملاء العمل و مناخ و بيئة العمل، و المتدرب أثناء البرنامج ليس عليه أي مسؤوليات أو مهام مطلوب منه و القيام بها وهذا يؤدي بلا شك إلى تقليل ضغوط العمل و معدل الاحتراف الوظيفي و تقليل الملل و التكرار و السأم من الروتين اليومي لدى المتدرب. أيضا التدريب يمثل فرصة ممتازة لاكتساب علاقات إنسانية مع الآخرين أو صداقات جديدة مع الآخرين. و قد يساهم التدريب في تحسين العلاقات الإنسانية بين المتدربين إذا كانت مشكلات بينهم في العمل. "

ومن أهداف التدريب أيضا: ¹

1. تزويد الموظفين بالمعلومات و التعارف ذات الصلة بأداء مهام وظائفهم بكفاءة و اقتصاد؛
2. تزويد الموظفين بالمهارات و القدرات ذات الصلة بوظائفهم؛
3. التدريب يقلل من فاقد العمالة؛

¹ - عبد الرحمن سيار، القيادة الفعالة، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، بدون بلد، 2014م، ص125.

4. جعل الموظفين أكثر قابلية للاستخدام ربما في مواقع أعمال أخرى؛
5. ترقية سلوك و اتجاهات الموظفين بما يطابق قيم و أخلاقيات العمل بالمنظمة؛
6. التدريب و إعادة التدريب يقلل من الأخطاء و الوقت الضائع في التصحيح و التكلفة.

ثانياً: مبادئ أو أسس التدريب

لممارسة النشاط التدريبي بالمنشأة لا بد من إتباع عدد من المبادئ أو الأسس التي يقوم عليها التدريب لتحقيق النتائج المرجوة منه.
" ومن أهم هذه المبادئ:

- التدريب نشاط ضروري و مستمر وليس لفترة محدودة: عقب اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة لا بد من إعداده و تهيئته للعمل من خلال التدريب لتعريف الفرد بالعمل المسند إليه و توعيته بأهمية الدور الذي يقوم به لصالح المنشأة، و لن يأتي هذا إلا من خلال التدريب المخطط من جانب إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى بالمنشأة؛
 - التدريب نظام متكامل: التدريب ليس نشاطاً عشوائياً لكنه مبني على أسس و قواعد تهدف جميعها إلى التكامل و التجانس و التفاعل الايجابي بين المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب، و هي الفرد المتدرب و القائمين على التدريب و الخبرات و المهارات المراد نقلها و المشكلات التي يهدف التدريب إلى حلها، و هذا يتطلب تكامل في الأنشطة التدريبية و في النتائج التي ينبغي تحقيقها من التدريب؛
 - التدريب نشاط متغير و محدد: التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة داخل و خارج المنشأة و من ثم لا يجوز وضعه في قوالب جامدة، و لكن لا بد من أن يواكب التغيرات سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي و وفقاً للظروف الاقتصادية؛
 - التدريب نشاط إداري فني: التدريب عملاً إدارياً لا بد أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء ومنها تحديد و وضوح الأهداف و السياسات، توازن الخطط و البرامج، توافر الموارد المادية و البشرية و توافر الرقابة المستمرة، كما يعتبر التدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة في تحديد الاحتياجات التدريبية أو تنفيذها.¹
- وحسب مؤلف آخر يقوم التدريب على مجموعة من المبادئ الرئيسية أهمها:²
1. دعم الإدارة العليا في المنظمة لجهود التدريب: من الضروري لضمان نجاح التدريب أن تؤمن الإدارة العليا بالمنظمة بأهمية تدريب العاملين و ذلك من خلال دعمها و التزامها بتطبيق إستراتيجية التدريب و بالتالي إصدار التوجيهات بهذا الشأن للجهات

¹ - محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص169-170.

² - عطا الله محمد تيسير الشرعة، إدارة العمليات التدريبية النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، 2014م، ص ص28-30.

1. المعنية من إدارة مالية و إدارة الموارد البشرية و غيرها من الإدارات لدعم جهود إدارة العملية التدريبية في المنظمة؛
2. الشفافية و الوضوح: يجب أن تتسم سياسة التدريب في المنظمة بالوضوح و الشفافية و مشاركة كافة المعنيين بالعملية التدريبية، بحيث يجب إطلاع جميع العاملين على سياسات التدريب ومن ثم إعلانها للجميع؛
3. التناغم مع الأهداف العامة للمنظمة: يجب أن ترتبط السياسة التدريبية و أهدافها بالسياسة العامة للمنظمة بحيث تنبثق و تتناغم السياسة التدريبية مع سياسة إدارة الموارد البشرية و السياسة العامة للمنظمة ككل؛
4. مشاركة كافة العاملين في المنظمة: من الضروري الاستفادة من أفكار كافة المعنيين بالعملية التدريبية في المنظمة وذلك لتحقيق الكفاءة و الفعالية للبرامج التدريبية بهدف الوصول إلى كافة الأهداف المرجوة من التدريب؛
5. الشرعية: من الضروري أن تتم العملية التدريبية بكافة مراحلها وفقا للأنظمة و القوانين و التعليمات المطبقة في المنظمة؛
6. التدرج: يبدأ التدريب بمعالجة المواضيع و القضايا البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة و مدروسة إلى الأكثر صعوبة و تعقيد؛
7. تلبية الاحتياجات التدريبية الفعلية للمنظمة: من الضروري أن تلبى السياسة التدريبية للمنظمة الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين، ويتم ذلك من خلال التحديد العلمي و الدقيق للاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمة من خلال رؤسائهم في العمل و بطاقات تقييم الأداء؛
8. الواقعية: يجب أن تتسم سياسة التدريب في المنظمة بواقعية الأهداف التدريبية بحيث يؤخذ بعين الاعتبار واقعيته و قابليتها للتطبيق الفعلي، ولذلك فمن الضروري الانتباه بأن تكون أهداف العملية التدريبية بكافة مراحلها واقعية و قابلة للتطبيق بسهولة و دون أية تعقيدات؛
9. المرونة: من الضروري أن يسعى القائمين على العملية التدريبية في المنظمة إلى وضع خطط و أهداف تدريبية مرنة، بحيث يجب أن يتصف نشاط التدريب في كافة مراحلها بعدم الجمود و قابلية التعديل في الخطط و البرامج و الوسائل و الأدوات المستخدمة مع كل ما هو مستجد من تطورات و تغييرات في هذا المجال؛
10. الشمولية: وهو مبدأ هام ورئيسي في التدريب بحيث يشمل التدريب كافة المستويات الإدارية و نضيف هنا بأن بعض المنظمات لا تعطي أهمية كبيرة لتدريب فئة القادة و المدراء أي فئة الإدارة العليا وذلك لانشغالهم بأعمال الإدارة و تصرف الأعمال في المنظمة، وقد يكون هذا المبرر بعدم وجود وقت كافي لهذه الفئة للتدريب الصحيح ولكن من الضروري من اجل الإطلاع على المستجدات الحديثة، كما يقصد بالشمولية

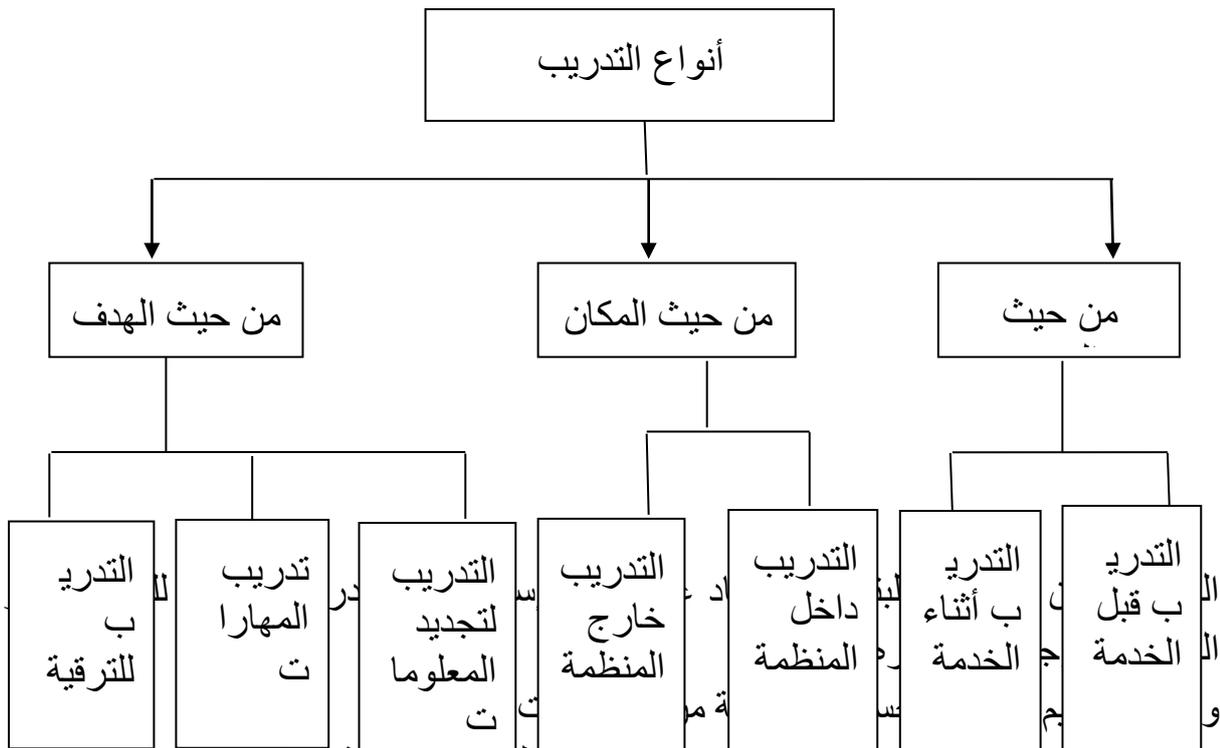
بأنه من الضروري أن يشمل نشاط التدريب في المنظمة أنشطة متعددة و مختلفة في مجال عمل المنظمة؛

11. الاستمرارية: ويقصد بذلك أن يبدأ التدريب منذ اليوم الأول لعمل الموظف في المنظمة و يستمر معه في كافة مراحل حياته الوظيفية لتطوير أدائه و تزويده بشكل مستمر بالمهارات و بالمعارف والسلوكيات التي يحتاجها لتأدية الأعمال المستجدة في عمل المنظمة.

المطلب الثالث: أنواع التدريب

مع التغيرات السريعة التي يمر بها مجتمعنا المعاصر يجب على كل فرد منا أن يواكب هذا التغيير و لا يتم ذلك إلا بالتدريب لإعداده للوظيفة، و تنمية مواهبه و قدرته على اتخاذ القرار و الشعور بالمسؤولية و التدريب يتخذ صوراً و أنواعاً مختلفة حسب قاعدة التصنيف التالية:¹

الشكل رقم (01- 02) أنواع التدريب



¹ "أولاً التدريب حسب احتياجات الأفراد: ونقسم هذا النوع إلى ثلاثة أنواع:

1. التدريب الذاتي: هو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته؛
2. التدريب الفردي: هو الذي يهدف إلى تنمية مهارات الفرد، و توجيهه و إرشاده؛

¹ - فايز خاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، مرجع سبق ذكره، ص 16.

3. التدريب الجماعي: هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية.

- ثانياً التدريب حسب احتياجات المنشأة : ويمكن تقسيمه إلى نوعين :
1. التدريب التخصصي: هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية المهارات و تحسين الاتجاهات في المجال التخصصي كالتدريب الإداري و التدريب المهني؛
 2. التدريب القيادي: هو ذلك النوع من التدريب الموجه لمستويات الإدارة الثلاثة و هي:
 - أ. التدريب لمستوى الإشراف الأول؛
 - ب. التدريب لمستوى الإدارة الوسطى؛
 - ج. التدريب لمستوى الإدارة العليا.

ثالثاً: التدريب حسب احتياجات الدولة : و يقسم إلى نوعين :

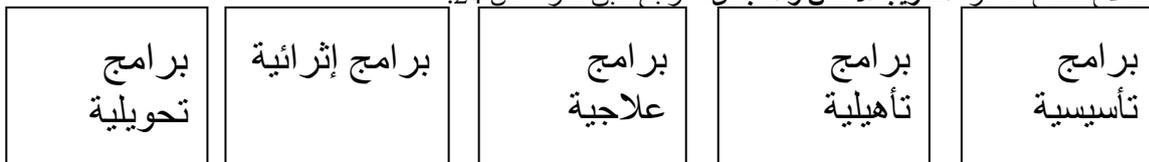
1. التدريب الداخلي: هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد العاملين أفراداً أو جماعات في داخل الدولة و بالمراكز التدريبية المتخصصة أو منشآت العمل؛
 2. التدريب الخارجي: هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد العاملين خارج الدولة و خاصة الدول النامية التي في حاجة ملحة إلى مساعدة الدول المتقدمة في تدريب العاملين فيها لافتقارها إلى التجارب و الخبرات المتاحة للدول المتقدمة.
- رابعاً: التدريب حسب احتياجات العمل: و يقسم إلى ثلاث أنواع :
1. التدريب السابق: هو التدريب الذي تتغلب عليه الصفة النظرية و يطلق عليه بالتدريب خلال مراحل الدراسة الأكاديمية و ما تقدمه دور العلم للخريجين قبل التحاقهم بأعمالهم في الحياة العملية، و يمهد للتدريب الذي يقدم بعد الالتحاق بالخدمة أو العمل؛
 2. التدريب التوجيهي: هو ذلك النوع من التدريب الذي هدفه تعليم الموظف أو العامل الجديد بعمله ومهامه المسندة له و ظروف عمله و اتصالاته، و يطلق عليه بالتدريب الإرشادي أو الابتدائي؛
 3. التدريب أثناء العمل: هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى اكتساب الفرد المهارة اللازمة ويحصل عليه إما من خارج العمل أو من الداخل من الرؤساء الذين لديهم خبرات في ميدان العمل.¹
- من حيث المدة و الفئة المستهدفة²

الشكل رقم (01-03) أنواع البرامج التدريبية

أنواع البرامج التدريبية

1- نجيم العزاوي، التدريب الإداري، بدون طبعة - الأردن، 2006م، ص 36-38.

2- صلاح صالح معمار، التدريب الأسس و المبادئ، مرجع سبق ذكره، ص 24.



المصدر: د صلاح صالح معمار، التدريب الأسس و المبادئ، مرجع سبق ذكره، ص 24
يمكن تقسيم التدريب وفقا للمراحل الآتية:¹

1. التدريب في المراحل الأولى من التوظيف؛

2. التدريب في المراحل المتقدمة من التوظيف.

بالنسبة للنوع الأول وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد حديث الالتحاق بالوظيفة وعادة يتم خلال الأيام أو الأسابيع الأولى من التعيين، وهو يعتبر بمثابة تقديم أو تعريف بالعمل و بالمنشأة

أما بالنسبة للتدريب في المراحل المتقدمة من العمل، فإنه يتضمن الأنواع التالية:

1. التدريب بغرض تجديد المعلومات (أو بغرض تطبيق النظم المستحدثة) و يتضمن

هذا النوع من التدريب المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص

الذي يمارسه، و تدعو الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التدريب في كافة أنواع

التخصصات، كلما أدت التطورات الحديثة في العلوم و التقنية الحديثة؛

2. التدريب بغرض الترقيّة أو النقل لوظيفة أخرى: وهو التدريب الذي يلزم لإعداد الفرد

لتولي وظيفة جديدة أو للقيام بواجبات و مسؤوليات جديدة.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجامعية طبع نشر توزيع، القاهرة، 2000م، ص 273-274.

المبحث الثاني: آليات و أساليب التدريب

يستخدم القائمين على التدريب العديد من الأساليب التدريبية خلال مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية وذلك بما يتناسب مع الأهداف المخططة مسبقاً لهذه البرامج، بحيث يتم اختيار الأسلوب التدريبي الذي يحقق أكبر درجة من الكفاءة و الفعالية للبرنامج التدريبي و الذي بالتالي يسعى إلى نجاح العملية التدريبية في المنظمة و بذلك لا يمكن القول أن هناك طريقة واحدة للتدريب تصلح في كل الظروف و الأوقات و المواقف و لهذا ارتأينا أن نقسم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول: تصنيف الطرق المستخدمة في التدريب أما المطلب الثاني: مقومات اختيار أسلوب التدريب أما بخصوص المطلب الثالث: طرق و أساليب التدريب

المطلب الأول: تصنيف الطرق المستخدمة في التدريب

" تصنف الطرق المستخدمة في التدريب إلى فئتين:

1. طرق فردية؛

2. طرق جماعية.

أولا الطرق الفردية:¹

أ. تمثيل الأدوار: يقوم الطالب باختيار دور ما لشخصية معينة تتفق و قدراته و ميوله الإبداعية و يترك للطالب الحرية التامة في التعبير عن آرائه و أفكاره حول تلك الشخصية؛

¹ - فايز خاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، مرجع سبق ذكره، ص ص48-49.

- ب. حصر الفئات أو ذكر الصفات: تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق، ابتكرها "كرفورد" سنة 1904 وتهدف إلى تدريب الأفراد على تعديل الأشياء و تطويرها و الخروج بنتائج جديدة، وإجراءات هذه الطريقة:
- اختبار الشيء أو الموضوع أو الفكرة المراد تطويرها من قبل المعلم مع تحديد كافة صفاتها و عناصرها و العلاقات بينها، ثم يطلب من الطالب تحديد جميع الاقتراحات أو الاحتمالات أو البدائل اللازمة لتعديل أو تطوير ذلك الموضوع؛
 - إعطاء الطالب حرية كاملة في طرح كافة أفكاره و لا يسمح لمعلمه أو زملائه بنقده أو تقييمه إلا بعد أن ينتهي من سرد جميع أفكاره؛
 - ج. طريقة القوائم: تقوم هذه الطريقة على طرح مجموعة من الأسئلة بحيث يتطلب كل سؤال منها إجراء تعديل أو تغيير من نوع معين في موضوع أو شيء أو فكرة ما؛
 - د. التحليل الشكلي (المظهري): ابتكر هذه الطريقة "زويكي" 1958، و تهدف إلى تدريب الفرد على حل المشكلات بطريقة إبداعية.

ثانيا الطرق الجماعية:¹

- أ. طريقة العصف الذهني: ابتكر هذه الطريقة ازبورن و تهدف إلى تشجيع الأصالة و المرونة و الطلاقة في التفكير، و التدريب على هذه الطريقة يتم من خلال طرح مشكلة محددة على مجموعة من الطلاب حيث يطلب من كل منهم طرح أكبر عدد ممكن من الحلول لها و يتم تطبيق هذه الطريقة بتقسيم الطلاب إلى مجموعات صغيرة تتراوح بين (5-10) طلاب و تجلس كل مجموعة على الطاولة المستديرة و يطلب من كل فرد فيها تقديم أكبر عدد ممكن من الاقتراحات و الحلول لتلك المشكلة دون أي انتقادات لأي فكرة من الأفكار المطروحة؛
- ب. طريقة تآلف الأشتات: مبتكر هذه الطريقة جوردون و تقوم على عمليتين أساسيتين هما:

- جعل الغريب مألوفاً؛

- جعل المألوف غريباً.

و تتضمن العملية الأولى فهم المشكلة و تحليلها، و تتضمن العملية الثانية تناول المشكلة و معالجتها معالجة جديدة بهدف الوصول إلى نظرية جديدة.

¹ - فايز خاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، مرجع سبق ذكره، ص 51.

المطلب الثاني: مقومات اختيار أسلوب التدريب

بشكل عام فإن اختيار أسلوب التدريب الملائم يعتمد على عدة عوامل رئيسية أهمها:¹

1. قدرات المدربين: من الضروري أن يكون لدى المدرب الخبرة العملية و العلمية الكافية لاستخدام كافة الأساليب التدريبية سواء التقليدية أو الحديثة، حيث أن المدرب الناجح هو الذي يستخدم أكثر من أسلوب تدريبي واحد طوال فترة التدريب و ذلك لأن استخدام نظام الأسلوب الواحد في التدريب قد يؤدي إلى ملل المتدربين و عدم تحقيق الاستفادة المثلى من البرنامج التدريبي؛
2. عدد العاملين المتدربين: يختلف الأسلوب التدريبي المستخدم للأعداد الكبيرة عن الأسلوب التدريبي المستخدم للأعداد الصغيرة، فمثلا يفضل أن يستخدم المدرب أسلوب مثل أسلوب المحاضرة للأعداد و المجموعة الكبيرة و أسلوب مثل أسلوب دراسة الحالة أو تمثيل الأدوار للأعداد و المجموعات الصغيرة؛
3. نوعية العاملين المتدربين و مستواهم الإداري و احتياجاتهم الفعلية: يجب أن يختلف الأسلوب التدريبي المستخدم للعاملين المتدربين في مستوى الإدارة العليا عن الأسلوب التدريبي المستخدم للعاملين المتدربين في مستوى الإدارة الوسطى أو الدنيا و ذلك بسبب اختلاف الاحتياجات التدريبية لكل فئة و كذلك سبب اختلاف طبيعة العمل و المهام و الواجبات المطلوبة من كل فئة من هذه الفئات؛
4. مميزات و عيوب خصائص الأسلوب التدريبي: لم يعد التدريب يقتصر على أساليب تدريبية معينة كما في السابق حيث كان أسلوب المحاضرة هو الأسلوب الشائع و المنتشر، أما الآن فالأساليب التدريبية كثيرة و متنوعة وكل أسلوب من الأساليب التدريبية له مميزات و عيوب و بالتالي فإن اختيار الأسلوب المناسب للتدريب له أثر كبير في تحقيق درجة عالية من الفعالية للبرنامج التدريبي؛
5. الإمكانيات المتاحة مثل ميزانية التدريب و الوسائل التدريبية المتاحة: لكل منظمة إمكانيات و ميزانية لكل نشاط أو وظيفة من وظائفها و أنشطتها و بالتالي فإن وظيفة التدريب لها ميزانية محددة منذ بداية العام، و لذلك فمن الضروري مراعاة ميزانية التدريب عند اختيار الأسلوب التدريبي فمثلا تعتبر بعض الأساليب التدريبية كأسلوب المحاضرة أقل كلفة من الأساليب التطبيقية؛
6. موضوع البرنامج التدريبي: لموضوع البرنامج التدريبي أهمية كبيرة في اختيار الأسلوب التدريبي الملائم فبعض البرامج التدريبية لا يمكن تنفيذها إلا بالتطبيق

¹ - عطا الله محمد تيسير الشرعة، إدارة العملية التدريبية النظرية و التطبيق، مرجع سبق ذكره، ص ص79-82.

العملي الميداني و بعض البرامج يمكن تنفيذها عن طريق أسلوب المحاضرة لإيصال معلومات نظرية؛

7. الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي: إن الفترة الزمنية المحددة للبرنامج التدريبي لها دور كبير في تحديد الأسلوب التدريبي المستخدم فبعض البرامج التدريبية وقتها و فترتها الزمنية طويلة تمكن المدرب من استخدام عدة أساليب مثل المحاضرة و الندوات و التطبيق العملي و غيرها من الأساليب في نفس البرنامج التدريبي، و كذلك فهناك بعض البرامج التدريبية وقتها قصير و بالتالي فهي لا تمكن المدرب من تنفيذ عدة أساليب تدريبية في نفس البرنامج.

المطلب الثالث: طرق وأساليب التدريب

تختلف الطرق المستخدمة في التدريب باختلاف الظروف و المواقف المختلفة ومن هذه الظروف اختلاف المستوى الوظيفي للأفراد الذين يتم تدريبهم و اختلاف الغرض من التدريب، اختلاف عدد الأفراد المراد تدريبهم، اختلاف خبرات و ثقافات المتدربين ثم أخيرا اختلاف تكاليف التدريب.

"ويمكن أن نصنف طرق التدريب إلى مجموعتين هما: ¹

1. التدريب الفردي: ويعني تدريب كل موظف على حده، ويتم هذا النوع من التدريب بطرق أهمها ما يلي:

أ. التدريب أثناء العمل: ويقوم الرئيس المباشر أو المتمرن بتدريب الموظف الجديد، وبموجب هذه الطريقة يتم تدريب الموظف في نفس مكان العمل وخلال أوقات رسمية وعلى ذلك يتم التدريب في بيئة طبيعية سواء من الناحية المادية أو المعنوية فمكان العمل هو ذاته هو مكان التدريب والمشرف أو الرئيس المباشر هو نفسه المدرب و يأخذ على هذه الطريقة عدم اهتمام الرئيس المباشر أو المشرف بتدريب الموظف الجديد أو قد لا يكون لديه الوعي أو التقدير الكافي لأهمية التدريب و على ذلك فنجاح هذه الطريقة يتوقف على الجهد الذي يبذله المشرف؛

ب. نقل الموظف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى: يتم تدريب الموظف في هذه الطريقة عن طريق إلحاقه بعدد من الوظائف على فترات مؤقتة للإلمام بمهام كل وظيفة، وتتيح هذه الطريقة للموظف فرصة زيادة قدراته العامة ودرايته بالأعمال الأخرى المتصلة بوظيفته؛

ج. تكليف الموظف بأعمال ذات مسؤوليات أعلى: ويكلف الموظف بالقيام بمسؤوليات أكبر من مسؤولياته الحالية وذلك بتكليفه بالإشراف على قسم إدارة بالمنشأة لفترات معينة مؤقتة وتصلح هذه الطريقة لتدريب العاملين المرشحين للترقية إلى وظائف إشرافية وذلك لاكتسابهم مهارات قيادية؛

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 277-278.

2. التدريب الجماعي: ويقصد بذلك تدريب أكثر من موظف معا وفي غير أوقات العمل الرسمية وقد يتم في مركز التدريب بالمنشأة- إذ وجد- أو في مركز تدريب خارج المنشأة، و عادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي و يعمل هذا النوع من التدريب على إفادة المتدربين من خبرات بعضهم البعض نتيجة وجودهم في مكان واحد أثناء فترة التدريب.

تتعدد أساليب التدريب كما أشرنا سابقا، ونذكر فيما يلي أهم طرق و أساليب التدريب: ¹

1. أسلوب المحاضرة: يعتبر أسلوب المحاضرة من أقدم أساليب التدريب ومن أكثرها شيوعا و يتم استخدامها لنقل المعلومات و المعارف لمجموعات كبيرة من المتدربين، و يقوم المدرب في هذا الأسلوب من التدريب بإلقاء مادة تدريبية بشكل مباشر، بحيث تكون عملية الاتصال بين المدرب و المتدرب؛
 2. حلقات النقاش: يتميز هذا الأسلوب بما يلي:
 - يعتبر من المداخل الأساسية لتحقيق المشاركة المباشرة من قبل العاملين في المنظمة لبحث قضاياهم وقضايا المنظمة و مشكلاتها و أهدافها؛
 - يتيح هذا الأسلوب للمتدربين التعبير عن الأفكار و الآراء؛
 - يساعد هذا الأسلوب على تنمية مهارات المتدربين في مجال العلاقات الإنسانية؛
 - يوفر التغذية العكسية من المتدربين.
- أما أهم الأمور التي يجب مراعاتها في أسلوب المناقشة:
- يجب على المدرب أن يسعى لإدارة المناقشة بصورة منظمة حيث أن للمدرب دورا هاما في نجاح هذا الأسلوب؛
 - يجب على المدرب تنظيم المدة الزمنية الملائمة للموضوع بحيث لا تكون قصيرة فتذهب فائدتها أو طويلة فتبعث الملل في نفوس الحاضرين،
 - يجب أن يشارك الجميع دون سيطرة أحد المشاركين على النقاش؛
 - من الضروري أن يحترم كل طرف في المناقشة آراء الطرف الآخر؛
 - من الضروري التحكم في سير المناقشة و إبقاء النقاش في موضوع المحاضرة و توجيهها نحو الموضوعات المهمة و الابتعاد عن الأمور الجانبية.
3. المؤتمرات: يعتبر المؤتمر من فنون التشاور الجماعي بين عدد من الأفراد لدراسة موضوع معين له أهمية من جانب كافة أعضاء المؤتمر، و يستخدم في مجال تنمية القيادات الإدارية العليا، و بشكل عام يقوم المؤتمر على مجموعة من المبادئ الأساسية أهمها:

¹ - عطا الله محمد تيسير الشرعة، إدارة العملية التدريبية (النظرية و التطبيق)، مرجع سبق ذكره، ص ص82-84.

- يهدف المؤتمر إلى الوصول إلى توصيات واقعية ممكنة التطبيق بشأن مسائل معينة وذلك عن طريق الدراسة و التشخيص الدقيق للمشاكل؛
- يسعى هذا الأسلوب التدريبي إلى تبادل الآراء حول المواضيع التي يناقشها المؤتمر على ضوء معرفتهم و خبرتهم؛
- المؤتمر كأسلوب تدريبي يرتبط نجاحه بدرجة إسهام جميع أعضائه من واقع تجاربهم و خبرتهم و لا يعتمد نجاحه على التوصل إلى اتفاق معين؛
- 4. الندوات¹: تتمحور الندوة في الغالب حول موضوع معين أو مشكلة معينة و تشترك فيها فئتان وتضم الأولى المختصين أو المهتمين الذين يقومون بعرض و جهات نظرهم حول موضوع الندوة، بينما تضم الثانية المتدربين، وغالبا ما يكون موضوع الندوة ذا أهمية لدى المتدربين و يتطلب عقد الندوة وجود المختصين في موضوع الندوة و وجود حاجة تدريبية فعلية لدى المتدربين في موضوع الندوة؛
- 5. "دراسة الحالة: وسيلة من وسائل المواقف الإدارية التي تعكس العملية الإدارية في صورة ديناميكية متكاملة، حيث يقوم كل متدرب على انفراد بدراسة الحالة بعد توزيعها من قبل قائد الحالة إذا كانت قصيرة، أما إذا كانت طويلة فإن القائد يقسم المتدربين إلى مجموعات، يتلقون لمدة ساعة أو ساعتين قبل بدء الحالة لغرض دراسة الحالة و تحليلها و استخراج المؤشرات و الدلالات وصولا إلى تقدير أو حكم في شأن ذلك على أن تكون مراحل دراستها كما يلي:
 - أ. إعداد المشرف للحالة (تقرير الحالة)؛
 - ب. قراءتها أمام المتدربين (تحليل الحالة)؛
 - ج. قيام المتدربين بإعداد الأجوبة (تحليل الحالة)؛
 - د. المناقشة و الوصول إلى رأي مشترك (مناقشة الحالة).
- 6. اللجان: يتطلب عمل المتدرب الاشتراك في لجان عديدة داخل منظمته أو خارجها و بالتالي الحصول على خبرة في إدارة اللجان، و هذا هو الأسلوب الذي يحقق ذلك، عن طريق تكوين لجنة من المتدربين تتراوح عدد أفرادها من (10-17) متدرب مع (2- 4) مشرفا للمناقشة في إطار موضوع محدد تتناوله مناقشات تمهيدية تعقدتها اللجنة تحت رئاسة المشرفين بالتناوب إلى أن يحصل الجميع على قناعة تامة و من ثم إعداد التقرير النهائي الذي يقدم للمناقشة من قبل لجان أخرى و لجنة إشراف خاصة من بعض الخبراء المختصين؛²

¹ - فايز خاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، مرجع سبق ذكره، ص 44.

² - نجيم العزاوي، التدريب الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 107.

7. تمثيل الأدوار: ¹ يعتبر هذا الأسلوب أسلوباً عملياً لتدريب المتدربين على الأدوار و المهام والمسؤوليات و المواقف الموجودة في بيئة الأعمال الحقيقية أو أنه يسمح بقيام المتدرب بتمثيل دور شخصي ما ويتصرف كما يعتقد بأن ذلك الشخص يتصرف في أدائه لذلك الدور و يقوم المتدرب بالمشاركة في أداء الدور مع بعض زملائه أو مع بقية المتدربين الذين يقومون بمتابعة تمثيله من خلال الملاحظة العلمية لتوفير التغذية الراجعة (feed-back) و ليستفيد المشاركون من إتقان أداء الدور و الإلمام بكافة متطلباته و تبرز أهمية التغذية الراجعة في النقاش الذي يدور بعد الانتهاء من لعب الدور الذي يشارك فيه جميع المتدربين،

و أيضا من الأساليب: ²

8. التطبيق العلمي: من الضروري التركيز بأن يكون البرنامج التدريبي أو جزء منه تطبيقاً عملياً لتحقيق الفعالية المطلوبة و ذلك لأن المتدرب و بعد انتهاء البرنامج التدريبي يحاول تطبيق التي اكتسبها المتدرب داخل قاعات التدريب فهذا بالتالي يجعل من البرنامج التدريبي دون جدوى و لا يتم الاستفادة منه بتطوير العمل و لهذا فإن عملية تدعيم التدريب بالتطبيق العملي تعتبر مرحلة ضرورية في العملية التدريبية؛
9. التدوير الوظيفي: و هي عملية نقل العاملين المتدربين بالمنظمة من وظيفة إلى وظيفة أخرى أو عدة وظائف أخرى مقاربة، مع مصاحبة هذه العملية تدريب و توجيه من قبل المشرفين و المدربين في المنظمة، و ذلك بهدف تعريفهم بكافة أعمال المنظمة؛
10. المباريات الإدارية: هو أسلوب تدريبي يهدف إلى تدريب القياديين عن طريق التمرين العملي التطبيقي على مواقف معينة، و يتم في هذا الأسلوب التدريبي إتباع مجموعة من الخطوات نوجزها بما يلي:
 - قيام الهيئة التدريبية المشرفة بإعداد موقف تدريبي مشابه لمواقف العمل الطبيعية التي يعمل فيها القائد؛
 - تقسيم المتدربين القياديين إلى مجموعة صغيرة، ومن ثم تزويد كل مجموعة بالتعليمات اللازمة؛
 - قيام كل مجموعة من هذه المجموعات بتوزيع المهام بين أعضائها؛
 - تقسيم المباريات إلى عدد من الجولات؛
 - تقوم الهيئة التدريبية المشرفة بتقييم نتائج كل مجموعة من المجموعات و التعليق على أساليب العمل المتبعة و تقديم القرار النهائي.

¹ - فايز خاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، مرجع سبق ذكره، ص 46.

² - عطا الله محمد تيسير الشرعة، إدارة العملية التدريبية (النظرية و التطبيق)، مرجع سبق ذكره، ص ص 90-92.

و بناء على ما سبق فإنه من الواجب على المنظمات تقييم كل أسلوب من الأساليب التدريبية السابقة و محاولة معرفة مدى تحقيقها للأهداف المتوقعة من البرنامج التدريبي ومدى تطويرها للمهارات و تغيير الاتجاهات والسلوكيات لدى العاملين لديها، كذلك فإنه لا بد من الأخذ بعين الاعتبار بعض الأمور عند اختيار الأسلوب التدريبي مثل مدى ارتباط البرنامج بالخبرات السابقة للمتدربين ومدى تحقيق البرنامج للحاجات الفعلية للمتدرب ومدى مشاركة العاملين في عملية التدريب ومن ثم استخدام أسلوب معين أو مجموعة من الأساليب مجتمعة و بما يحقق الغاية و الأهداف التي وضعت مسبقاً للبرنامج التدريبي.

و هناك طريقتان رئيسيتان للتدريب هما:¹

الطريقة الجماعية: هنالك عدد من الطرق التعليمية التي تتبع في حالة التدريب الجماعي لرجال البيع منها:

1. طريقة المحاضرة؛
2. طريقة العرض؛
3. طريقة المناقشة؛
4. طريقة الأداء؛
5. طريقة الندوة؛
6. طريقة النقاش الاحترافية.

الطريقة الفردية: وهنالك عدد من الطرق التعليمية المتبعة في حالة التدريب الفردي و هي:

1. الاجتماع الفردي؛
2. التدريب أثناء العمل؛
3. المراسلة؛
4. الانترنت و التدريب الالكتروني.

¹ - بشير العلق، أساسيات و تطبيقات الترويج الالكتروني و التقليدي، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2009م، ص ص103-104.

المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية

العملية التدريبية هي مجموع الأنشطة أو العمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين، لتحقيق أهداف معينة في برنامج تدريبي معين و تحدث الأثر أو الآثار المطلوبة فيه، و قد اختلف الباحثون في عدد العمليات الفرعية التي يمكن أن تشملها العملية التدريبية، فبعضهم توسع في خطواتها أو البعض الآخر ضيق في عدد الخطوات، كما اختلفوا أيضا في عدد العناصر التي تشملها كل عملية فرعية و من الضروري أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من أجل عمل برامج ملائمة لاحتياجاتهم سواء كانوا من العاملين داخل المنشأة أو القادمين من منشآت مختلفة للتدريب في مراكز متخصصة، و الاحتياجات التدريبية تعني ماذا وكيف يلزم العاملين من معلومات و مهارات للنجاح و التفوق في أداء عملهم و لهذا تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول بعنوان مفهوم تحديد البرامج التدريبية أما المطلب الثاني تصميم البرنامج التدريبي، أما بخصوص المطلب الثالث فهو تنفيذ و تقييم البرنامج التدريبي

المطلب الأول: مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية

تعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الأهم من عناصر العملية التدريبية لاعتماد كافة العناصر الأخرى عليه

" تحديد الاحتياجات التدريبية و هي العملية التي يتم بها تحديد و ترتيب الاحتياجات التدريبية و اتخاذ القرارات و وضع الاستراتيجيات بشأن تلبية هذه الاحتياجات. " ¹

" تعرف الحاجة التدريبية بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الموظف الذي يشغل وظيفة معينة لكي يكون مناسباً و لائقاً لشغل هذه الوظيفة من خلال عملية التوازن بين ما تتطلبه الوظيفة الحالية و المهارات و القدرات التي تتوفر فعليا في الموظف الذي يشغلها. " ²

" إن الحاجة تعني أن هناك نقصاً ما لا بد أن يسد، و الاحتياجات التدريبية يعني أن هذا النقص في المعارف أو المهارات أو الاتجاهات، و هي تعني أيضا أن هذا النقص يعبر عن حدوث فجوة بين الأداء الحالي، و الأداء المستهدف، نتيجة قصور في المعارف و المهارات و الاتجاهات ولكن هذا المفهوم يتعارض مع الاتجاه الذي يرى أن الاحتياجات التدريبية تعني

¹ - منير بن احمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب_ الحوافز، الطبعة الأولى، دار الابتكار للنشر و التوزيع، عمان، 2013م، ص 124.

² - رضا السيد، إدارة العمليات التدريبية بين النظرية و التطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 97.

بإجمالي قوة العمل في المنظمة ككل لأن كل فرد في المنظمة له احتياج تدريبي، إن لم يكن حالياً فسيكون هذا الاحتياج قائماً في المستقبل. حيث يكون كل العاملين في احتياج تدريبي مستمر نتيجة تناقص المعارف بفعل النسيان و الحاجة إلى زيادتها بفعل التقدم العلمي و بالتالي تكون الاحتياجات التدريبية أوسع من مجرد فجوة الأداء الناتجة عن قصور في المعارف و المهارات و الاتجاهات، ولكن هذا التناقص قد يزول إذا ما تم التفرقة في تحديد الاحتياجات التدريبية بين:

- المجموعة المستهدفة: و تعني أن إجمالي قوة العمل في المنظمة تمثل المجموعة المستهدفة بالنشاط التدريبي والاحتياجات التدريبية، حتى ولو تم توجيه هذا النشاط و تحديد هذه الحاجة لجزء صغير منها؛
 - المستفيدون: وهم ذلك الجزء من المجموعة المستهدفة الذي يتم تحديد احتياجاته التدريبية، و توجيه خدمات النشاط التدريبي إليه، بغرض إكسابه معارف و مهارات و اتجاهات جديدة، أو دعم و تنمية معارفه و مهاراته و اتجاهاته الحالية أو تعديلها.
- و بالتالي فإن الاحتياجات التدريبية ستمثل على أي الأحوال إطاراً أو بنوداً أو أسساً لمحتوى معين من المعارف و المهارات و الاتجاهات و يصمم على أساس برامج تدريبية، ستوجه لعدد نقص ما في مجموعة من الأفراد في المنظمة يمثلون المستفيدين و ليس لكل أفراد المنظمة في وقت واحد.
- ولكن إذا كان تعريف الاحتياجات التدريبية على النحو السابق يمثل مضمون هذه الاحتياجات، فإن تعريفها من زاوية الهدف و الإجراء، يعني بتلك العمليات التي تهدف إلى تحديد المهام و الإجراءات اللازمة لتنفيذ العملية، ليأتي بعد ذلك دور تصميم البرنامج التدريبي في تحديد الأساليب المناسبة لتنفيذ هذه المهام والإجراءات. " 1
- و تعرف أيضاً " 2 هي جملة من التغيرات المطلوبة إحداثها في معارف و مهارات و اتجاهات الأفراد، بقصد تطوير أدائهم و السيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء و الإنتاج.

إن تحديد الاحتياجات التدريبية هي الخطوة الأساسية الأولى التي تسبق أي عمل تدريبي، و يتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية الإجابة على سؤالين هما:

أ. من هم الأفراد المطلوب تدريبهم ؟

ب. ما هو نوع التدريب المطلوب لهم، و ما مستواه ؟

فإذا تم تحديد الأفراد المحتاجين للتدريب أصبح من السهل تحديد نوع التدريب المطلوب لهم.

1 - رضا السيد، الاحتياجات التدريبية بين النظرية و التطبيق و أساليب إعداد الخطة التدريبية، مرجع سبق ذكره، ص ص62-63.

2 - فايز خاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، مرجع سبق ذكره، ص ص96-97.

أما نوع التدريب المطلوب فهو تزويد الفرد بالمعارف الجديدة أو تحديد المعارف القديمة الموجودة أصلاً لديه أو معرفة طرق جديدة، أو خبرات مطلوب تزويد العاملين بها ليتمكنوا من التغلب على مشاكل العمل المتجددة بصفة مستمرة أو تزويدهم عن طريق التطبيق العلمي بوسائل رفع معدلات الأداء في مجال معين، أو إحداث تغيير في السلوك و الاتجاهات الخاصة بالعاملين، و لذلك فالبرامج التدريبية يجب أن تصمم لتحقيق عنصر أو أكثر من هذه العناصر.

المطلب الثاني: تصميم البرنامج التدريبي

يعرف تصميم البرنامج التدريبي كالآتي:

" يقصد بالبرنامج التدريبي ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية و تحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المتدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين، كما يتم تحديد المعنيات التدريبية مثل الأقلام والسبورة... الخ، و كجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، و أيضاً تحديد ميزانية التدريب."¹

" هي عملية مستمرة و أساسية في العملية التدريبية حيث أن التصميم يحدد الشروط و الأبعاد الرئيسية للجهود التدريبية و التي تشمل عدداً من العناصر المتكاملة مع بعضها البعض. وضعف توفر مثل هذه الأبعاد و الشروط أحياناً قد يؤدي إلى عدم إتمام العملية التدريبية ككل أو إخفاقها في تحقيق بعض أهدافها، و إن عملية التصميم تأتي بعد تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة، و يجب أن تكون عملية التصميم للبرنامج التدريبي جزءاً من عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بحيث تتكامل الاستراتيجيات الوظيفية مع بعضها البعض و تحقق بالتالي الإستراتيجية الكلية للمنظمة و رؤيتها و رسالتها و أهدافها الإستراتيجية التي تسعى لتحقيقها."²

" يبدأ تصميم البرامج التدريبية بعد الانتهاء من وضع الخطط التدريبية و تحديد الأهداف الملائمة التي تفي بأغراض الاحتياجات التدريبية وذلك وفق الخطوات التالية:

1. وضع و صياغة أهداف البرنامج التدريبي: صياغة الأهداف هي الخطوة الأولى في تصميم البرنامج التدريبي، و يتم وضع و صياغة هذه الأهداف من قبل أصحاب الخبرة و الاختصاص من المشرفين القائمين على إدارة العملية التدريبية في المنظمة، و هناك مجموعة من النقاط يجب مراعاتها عند وضع أهداف البرنامج التدريبي، أهمها:

- يجب أن تكون الأهداف محددة تحديداً واضحاً و دقيقاً؛
- يجب أن تكون أهداف البرنامج التدريبي منسجمة مع الأهداف العامة للتدريب؛
- يجب أن تكون هذه الأهداف واقعية و قابلة للتطبيق؛

¹ - فايز خاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، مرجع سبق ذكره، ص 15.

² - عطا الله محمد تيسير الشرعة، إدارة العمليات التدريبية، مرجع سبق ذكره، ص 121.

- يجب أن تكون قابلة للقياس؛
 - يجب أن تكون الأهداف ذات قيمة؛
 - يجب أن تعالج مشكلات حقيقة.
2. تهيئة مواد البرنامج التدريبي: و هي التمارين التدريبية و المواد الدراسية و الحالات و البحوث والمستخلصات التي يمكن أن تعرض أو توزع على المشاركين في البرنامج التدريبي، ومن الضروري أن يختار مصممو البرامج التدريبية المواد و الحالات و التمارين التدريبية التي تتناسب مع أهداف البرنامج التدريبي؛
3. اختيار المدربين للبرنامج التدريبي: المدرب هو الوسيلة التي سيتم عن طريقها نقل المعلومات و تكوين المهارات و تزويد المتدربين بالسلوكيات المرغوبة حيث يتوقف نجاح البرامج التدريبية إلى حد كبير على مدى اتخاذ القرار السليم لاختيار المدربين لهذه البرامج. إن المدرب الناجح هو المدرب الذي يستخدم وسائل و أساليب التدريب المتنوعة و المناسبة بما يتفق مع فئات المتدربين و مستوياتهم وخبراتهم السابقة و طبيعة البرنامج التدريبي و أهدافه، و لذلك من المهم جدا اختيار المدرب المناسب للبرنامج التدريبي الذي يجمع بين المؤهل العلمي و الخبرة العملية و خصوصا في نفس المجال الذي سيتم التدريب فيه؛
4. اختيار أسلوب التدريب: يتم اختيار أساليب التدريب حسب الظروف و المواقف الحالية حيث لا تعتبر أساليب التدريب بدائل لبعضها البعض، فاختيار أسلوب معين لا يعني استخدام أسلوب آخر له أهمية في نقل معارف أو سلوكيات أو مهارات معينة إلى المتدربين؛
5. تحديد عدد أيام و عدد ساعات البرنامج التدريبي: يجب تحديد عدد أيام البرنامج التدريبي و عدد الساعات التدريبية في كل يوم، ومن الضروري الأخذ بعين الاعتبار عند تحديد الساعات الكلية للبرنامج التدريبي و عدد أيامه، الأمور التالية:
- السياسات الإدارية و المالية المحددة من قبل الإدارة العليا في المنظمة؛
 - التحديد الدقيق للمدة الزمنية المناسبة التي يمكن فيها تغطية مفردات البرنامج التدريبي؛
 - اختيار التوقيت المناسب للبرنامج من حيث بدايته و نهايته خلال السنة.
6. تحديد ميزانية البرامج التدريبية: بما أن الهدف النهائي للتدريب هو تحسين أداء العاملين في المنظمة بأقل جهد و تكلفة فمن الواجب أن يتم إعداد الميزانية بناء على كلفة كل عنصر من عناصر البرنامج التدريبي بدقة، و لذلك من الضروري تحديد ميزانية التدريب و عقد البرامج التدريبية المختلفة منذ بداية السنة المالية في المنظمة، و هذا التحديد المسبق لميزانية البرامج التدريبية سيساعد على:
- الوضوح و الشفافية في المخصصات المالية لنشاط التدريب؛

- تصميم و تخطيط البرامج التدريبية بما يتناسب مع المخصصات المتوفرة؛
- تنفيذ البرامج التدريبية الملائمة بما يتناسب مع ما هو مخطط مسبق و ضمن الإمكانيات المتاحة.¹
- و يتم تصميم البرامج التدريبية بناء على معايير تتمثل في:²
 1. أهمية المحتوى لتحقيق الأهداف و تقسم المعارف التي يتضمنها المحتوى إلى أكثر من فئة:
 - أ. المعارف الأساسية و المهمة: و هي التي يجب على جميع المتدربين معرفتها لارتباطها المباشر بتحقيق الأهداف و ترجمتها سلوكيا؛
 - ب. المعارف الثانوية: و هي التي يفضل معرفتها لكونها تعمل على تركيز و إدراكها المعارف الأساسية و المهمة.
 2. اختيار المحتوى التدريبي و تطويره بناء على مضمون الأهداف الإجرائية؛
 3. تفصيل وحدات المحتوى التدريبي نوعا و كما حسب ما هو مطلوب؛
 4. قابلية المحتوى التدريبي للتعلم من حيث السهولة و ترابط الأفكار؛
 5. ملائمة المحتوى للحاجات المستقبلية للفرد و المجتمع؛
 6. اتساق محتوى التدريب مع الواقع التربوي و الاجتماعي و الثقافي.
- من الأمور الواجب مراعاتها عند تصميم المحتوى و تتمثل في:³
 1. تحديد طبيعة و ثقافة المتدربين: من حيث الثقافة العامة و اللغة و العقيدة و القيم و الأعراف الاجتماعية و خصوصا روابط المعرفة التي يتصف بها مجموعة من الناس مثل مجتمع التربويين؛
 2. تحديد مدى أهمية المحتوى: إن تحديد المحتوى العلمي للدورة التدريبية ذو أهمية للمتدرب لمعرفة مردود هذا المحتوى على الفرد عند ممارسة العمل و هذا يسهم في تحديد حجم المادة و الكم من المعلومات التي يجب أن يتلقاها المتدرب؛
 3. الدقة و الحداثة: أما حداثة المفاهيم العلمية التي تعرض في المادة التدريبية تسهم في رفع كفاءة المتدرب وفق المعطيات التقنية الحديثة و إن تكون هذه المفاهيم وضعت بدقة لا لبس فيها؛
 4. الإطار العام للمحتوى: الالتزام بالإطار الإسلامي و القيم و الأخلاق و مراعاة ذلك عند إعطاء الأمثلة و عرض الجوانب الفلسفية أو توضيح المفاهيم التي تعتمد على

¹ - عطا الله محمد تيسير الشرعة، إدارة العمليات التدريبية، مرجع سبق ذكره، ص ص122-124.

² - صلاح صالح معمار، التدريب الأسس و المبادئ، مرجع سبق ذكره، ص 66.

³ - ربحي مصطفى عليان، العمليات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010م-1431هـ، ص ص287-289.

- الجدل و المنطق بحيث يكون المحتوى في إطاره العام إسلامي ليحظى بدرجة من القبول؛
5. التنظيم الداخلي للمعلومات: إن ترابط المعلومات و تنظيمها داخل المحتوى يساعد على تسلسل الأفكار و تبسيط كل معلومة، و يتضح هذا في تسلسل مستويات المعرفة، كما يساعد على اختيار أساليب التدريب و أدواته المناسبة؛
6. مدى الدقة في عرض الأفكار: الدقة في عرض الأفكار و ربطها لمستوى المتدرب و أهمية البرنامج التدريبي و اهتمامات الجهة المستفيدة من هذا البرنامج و التركيز على الأولويات في عرض الأفكار؛
7. اللغة و سلامتها: تتطلب كتابة المادة التدريبية توشي الدقة في اللغة التي كتبت بها هذه المادة، لذا يفضل عرض المادة مع مختصين في اللغة لاختيار العبارات و ربط الأفكار؛
8. الإبداع و الابتكار: يتطلب إعداد المادة العلمية مهارة في ربط المبادئ العلمية و التطبيقات العلمية مع واقع البيئة المحلية وعدم عرض أفكار مستعارة من الغير، مما يتيح للمتدرب توظيف المعلومات الواردة في المحتوى التدريبي لتنمية قدراته الابتكارية؛
9. الجوانب المعرفية و الوجدانية: إن التركيز على الجوانب المعرفية لوحدها يفقد المادة العلمية المرونة والتجاوب من قبل المتدرب و لذلك من الضروري إبراز الجوانب الوجدانية مثل إثارة الشعور والأحاسيس و الانطباعات حول مقررات الدورة عن طريق التركيز على القيم المثلى في حب العمل وفضله و وجوب إتقانه عند التطبيق العملي قدر الإمكان؛
10. وضوح المحتوى: سهولة وضوح المحتوى تساعد المتدرب على الاكتشاف و حل المشكلات و الوصول للمعلومة بطريقة أيسر حيث تساعد في ذلك أدوات التعليم و النشاطات و المشاريع و التمارين التي تساعد على عملية الإدراك و الإتيقان و تزويد المحتوى بالمراجع لتمكين المتدرب من الرجوع إليها و الحصول على معلومات إضافية." **المطلب الثالث: تنفيذ و تقييم البرنامج التدريبي**

أولاً: تنفيذ برنامج التدريب

" وهي مرحلة إدارة البرامج التدريبية و إخراجها إلى حيز الوجود و تعد مرحلة التنفيذ مهمة لأنها تبين درجة حسن تصميم البرامج التدريبية و سلامتها، و لأن نجاحها يبرر الجهود و التكاليف المبذولة، و تشتمل هذه المرحلة تحضير مستلزمات البرنامج، افتتاح البرنامج و شرح أهدافه و متطلباته للمتدربين، و المحافظة على حسن إدارة جلسات التدريب، و

الزيارات و الأنشطة المكتملة للتدريب، و نهاية التدريب و توزيع الشهادات على المتدربين.
1"

" تتضمن أنشطة أساسية مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج، كما يتضمن تحديد مكان التدريب، و المتابعة المستمرة لإجراء تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة. " 2
" إن اختيار الأسلوب و الشكل الأمثل للتدريب لا يضمن وحده نجاح التدريب و تحقيق الأهداف، بل إن ذلك لا يتحقق بدون مراعاة عدة اعتبارات و أمور هامة أثناء تنفيذ برامج و توفير جميع الموارد و الإمكانيات والأجهزة و اللوازم و الظروف اللازمة لتحقيق أعلى مستويات التعلم لدى المتدربين." 3

○ عملية إعداد و تنفيذ البرامج التدريبية:4

بعد تصميم البرنامج التدريبي يبدأ قسم التدريب في المنظمة بالقيام بدور رئيسي وهام و حيوي و يظهر هذا الدور في هذه المرحلة بالاتي:

1. البدء بعملية الإعداد و التجهيز و التحضير لجميع الترتيبات اللازمة لتنفيذ البرنامج التدريبي حيث يتم في هذه المرحلة تنفيذ الخطوات التالية:
 - أ. الإعلان عن البرنامج التدريبي و مكان و زمان انعقاده؛
 - ب. تحديد إعداد المشاركين في البرنامج التدريبي و أسمائهم و أماكن عملهم؛
 - ج. تحديد أسماء المدربين في البرنامج التدريبي؛
 - د. التأكد من أن كافة المراسلات الخاصة بالإعلان عن البرنامج التدريبي قد تم إرسالها إلى المعنيين؛
 - هـ. التأكد من القاعة التدريبية و مدى اتساعها و مدى ملاءمتها لأساليب التدريب المستخدمة؛
 - و. التأكد من توفر مستلزمات التدريب المكتبية؛
 - ز. التأكد من توفر الخدمات المساعدة؛
 - ح. الاطمئنان على دقة الخطة التنفيذية بجميع تفاصيلها.
2. البدء بإجراءات تنفيذ البرنامج التدريبي و ذلك بالتنسيق مع المدربين حسب الخطة التنفيذية و الجدول الزمني لتنفيذ الخطة، حيث يتم في هذه المرحلة نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الواقع الميداني، و تقوم إدارة التدريب في هذه المرحلة بما يلي:

1 - ربحي مصطفى عليان، العمليات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 289.

2 - منير بن احمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 124.

3 - حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، مرجع سبق ذكره، ص 229.

4 - عطا الله محمد تيسير الشرعة، إدارة العملية التدريبية النظرية و التطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 135-136.

- أ. التأكد من صلاحية البرنامج التدريبي من خلال إجراء عملية تقييم شاملة للبرنامج قبل إجراء التنفيذ؛
- ب. اختيار و تعيين المدربين و المشرفين و الفنيين و الإداريين اللازمين لتنفيذ خطط و برامج التدريب فنيا و إداريا؛
- ج. إعداد و وضع المواد العلمية و التطبيقية اللازمة لتدريب مختلف المستويات في المنظمة سواء بواسطة العاملين في إدارة التدريب أو الاستعانة بالمختصين من خارج المنظمة؛
- د. وضع جداول زمنية لتنفيذ البرامج التدريبية على ضوء خطة التدريب المعدة مسبقا؛
- هـ. إخبار المدربين بمواعيد التدريب و يكون ذلك قبل بدء تنفيذ البرامج بفترة كافية؛
- و. استلام المحاضرات و المعلومات من المدربين قبل موعد التدريب حتى يمكن إعدادها و طبعا و توزيعها على المتدربين في الوقت المناسب؛
- ز. تحديد مكان التدريب لكل برنامج تدريبي (سواء داخل المنظمة أو خارجها) و توفير جميع المستلزمات المادية اللازمة التي تساهم في جعل مكان التدريب ملائما؛
- تستهدف هذه المرحلة في تنفيذ البرنامج التدريبي:¹
1. التعرف على آراء المتدربين في البرنامج التدريبي كمحتويات، و مادة تدريبية، و مدربين و تسهيلات إدارية؛
 2. تقويم المتدربين و إعداد تقرير و ملف متابعة لكل متدرب؛
 3. توزيع شهادات المشاركة، من خلال إقامة حفل في ختام البرنامج التدريبي، تراعى فيه الإجراءات التي سبق إتباعها في حفل الافتتاح.
- و يتطلب تنفيذ البرنامج التدريبي:
1. افتتاح البرنامج: و يشمل ذلك تحديد المدعوين لحضور حفل الافتتاح، و ترتيب كلمات الافتتاح و توزيع المطبوعات و المادة التدريبية، و إعداد نبذة عن البرنامج التدريبي تبين أهدافه و أهميته و فئات المتدربين؛
 2. الاجتماع بالمتدربين: إذ يجتمع المسؤولين عن البرنامج التدريبي بالمتدربين، بهدف تسجيل بيانات المتدربين، و شرح أهداف التدريب، و توزيع جدول البرنامج التدريبي و استعراضه، و تعريف المتدربين بأنفسهم و مكان عمل كل منهم، كذلك الاستماع إلى مقترحاتهم؛
 3. إيجاد جو تدريبي يشعر المتدربين بالالتزام بجدول البرنامج التدريبي و بأهمية التدريب لارتباط محتوياته بعمل المتدرب، بما يضمن إقبالهم على التدريب، و إشراكهم في الرأي و المناقشة، و إشعارهم بأنهم ليسوا تلاميذ في المدرسة؛

¹ - نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري و حالات عملية، مرجع سبق ذكره، ص ص 411-412.

4. تقسيم المتدربين إلى مجموعات عمل صغيرة، بحيث يتراوح عدد أعضاء كل مجموعة بين خمسة و ستة متدربين، و تخصيص مشرف لكل مجموعة تكون مهمته تشجيع أعضاء المجموعة على الاستفادة من التدريب و إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم، و يقوم المشرف بتوزيع نماذج على المتدربين لمثلها بهدف رصد التغيرات التي تطرأ على معلومات و مهارات المتدربين خلال فترة انعقاد البرنامج التدريبي؛

5. عقد اجتماعات تنسيقية بين مدير التدريب و المدربين و الإداريين، كذلك الاتصال بالمنظمات ذات العلاقة للتذكير بمواعيد الزيارات الميدانية.

تنفيذ برنامج التدريب يتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج كما يتضمن تحديد مكان التدريب، و المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج.

ثانياً: تقييم البرامج التدريبية

تعرف تقييم البرامج التدريبية كالاتي:

" تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية خطوة هامة و رئيسية من مراحل إدارة العملية التدريبية، ذلك لأنها تهدف إلى قياس كفاءة و فعالية البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً. و تتم عملية التقييم بصورة شاملة و على عدة مستويات لقياس كافة الجوانب في البرنامج التدريبي بحيث يتم التركيز على المتدربين و المهارات و المعارف التي اكتسبوها نتيجة انضمامهم للبرنامج التدريبي، و بالتالي معرفة الأثر الذي أحدثه البرنامج التدريبي لدى المتدربين، وكذلك قياس كفاءة المدربين اللذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي وقياس أثر التدريب على المنظمة بشكل كامل."¹

و يعرف أيضا " و هي المرحلة التي يتم فيها إجراء القياسات حول الجدوى الناتجة من إجراء البرامج التدريبية والمستوى الذي حققته من الأهداف الموضوعية عند التخطيط للعملية التدريبية منذ البداية، إضافة إلى متابعة درجة الكفاءة في إجراء البرامج التدريبية و توفيرها لشروط النجاح لما قامت به المنظمة من خطط تدريبية أو لما حصل عليها المتدربون من المهارات الجديدة و أسس التقدم و التطور، و عند انتهاء أي برنامج تدريبي فغالبا ما يتم الحكم على نجاحه أو فشله من خلال أحد المؤشرات التالية:

○ مؤشرات الحكم على أي برنامج تدريبي بعد الانتهاء منه:

1. ردود أفعال المتدربين حول مدى استفادتهم من البرنامج التدريبي الذي تلقوه؛
2. قيمة المعلومات التي اكتسبها المتدرب نتيجة اشتراكه في برنامج التدريب؛
3. المؤشرات الايجابية من سلوك المتدرب في العمل بعد البرنامج التدريبي و مقارنتها بما قبل ذلك؛

¹ - عطا الله محمد تيسير الشرعة، إدارة العملية التدريبية النظرية و التطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 147.

4. مقدار الحصول على النتائج الايجابية على مستوى المنظمة كزيادة معدل كفاءة الإنتاج ومدى التزام العاملين في المنظمة بتقديم أقصى ما يملكون من المهارات في العمل.

ويبقى ما يجب أن يذكر هو أن المنظمات لم تحتل المكانة العالية في الإنتاج و الانتشار إلا من خلال اهتمامها غير العادي بمواردها البشرية العاملة فيها من خلال تخصيص برامج تدريبية هادفة له و تخصيص الإمكانيات المادية الكبيرة لغرض تحقيق ذلك.¹ " مرحلة تقييم التدريب هي المرحلة الأخيرة في مراحل التدريب، و تهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التدريبية و رصد مناطق القوة و الضعف بها، و ذلك من أجل تطوير العمل التدريبي و الارتقاء به، و تحسين خطة التدريب و تطويرها. و يشير "جرينيل Grinnel" إلى مصطلح التقييم بأنه الطريقة المنظمة لتحديد و قياس مدى نجاح معين في تحقيق الأهداف التي تم تصميمه من أجلها. و يرى "ارمسترونج" Armstrong أن تقييم التدريب هو أي محاولة للحصول على معلومات تتعلق بالتغذية العكسية عن تأثير البرنامج التدريبي، و لتحديد قيمة التدريب في ضوء تلك المعلومات.

و يعرف "مايك ويلز Mike Wills" تقييم التدريب بأنه سلسلة من الاختبارات و التقويمات المصممة للتأكد من أن التدريب قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد و الإدارة و المنظمة.

و تقييم التدريب ليست بالعملية السهلة، و إنما هي عملية معقدة، و مستمرة، سواء قبل أو أثناء أو بعد تنفيذ البرنامج التدريبي، و تقييم التدريب عملية هادفة لقياس مدى ما تم تحقيقه من أهداف و نتائج تدريبية.²

خلاصة الفصل

يتضح من خلال ما سبق أن التدريب له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات و هو مجموعة النشاطات التي تهدف إلى تحسين المعارف و القدرات لدى الأفراد و ذلك لتمكين العاملين من القيام بالأعمال الموكلة إليهم على أحسن وجه، حيث يتميز بخصائص جوهرية و التي تسهم

¹ - إبراهيم عباس الحلبي، تنمية الموارد البشرية و استراتيجيات تخطيطها، مرجع سبق ذكره، ص 57.

² - مدحت محمد أبو النصر، مهارات المدرب المتميز، مرجع سبق ذكره، ص 167-168.

في معرفة الدور الفعال الذي يلعبه في تحسين أداء العمال و يقلل من حالة التوتر الناجم عن نقص الخبرات و المهارات بالنسبة للعامل في المؤسسة، كما أن التدريب يزيد من الولاء و الانتماء للمؤسسة. و نستخلص أيضا مما تطرقنا إليه أن للتدريب أنواع عديدة و يتم بأساليب مختلفة.

وأن اختيار الأسلوب الملائم في عملية التدريب و تحديد الفئة المستهدفة من عملية التدريب و اختيار المدربين من الشروط الضرورية في عملية التدريب.

مقدمة الفصل:

يحظى موضوع الإنتاجية بصفة عامة باهتمام الكثير من أهل الفكر و المهتمين بالإدارة، فهي تمثل حيوية في كيفية توجيه و تنسيق الأنشطة المختلفة بكفاءة و مفتاحاً أساسياً من مفاتيح التنمية و التقدم، كما أن النشاط المركزي و الرئيسي الذي تهتم به إدارة الإنتاج هو العملية الإنتاجية، و لهذا فإن النظام الإنتاجي يشكل نظاماً في حد ذاته من خلال بناء هيكل تنظيمي داخل هذا النظام الذي يتحدد من خلال الدور المطلوب من العاملين لهذا النظام، و سلطات و مسؤوليات كل منهم اتجاه الآخرين و تجاه أهداف النظام الإنتاجي لهذا ارتأينا أن نقسم هذا الفصل إلى أربعة مباحث:

- ❖ المبحث الأول: الوظيفة الإنتاجية؛
- ❖ المبحث الثاني: قياس الإنتاجية؛
- ❖ المبحث الثالث: الكفاءة الإنتاجية للموظفين؛
- ❖ المبحث الرابع: علاقة التدريب بالإنتاجية.

المبحث الأول: الوظيفة الإنتاجية

إن إدارة الإنتاج لها مكانة خاصة في المؤسسات الإنتاجية على اختلاف طبيعة نشاطها فهي الدعامة التي تقوم عليها المؤسسة لأنها وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة لتحسين الكفاءة الإنتاجية و تطويرها.

وقد عرفت هذه الإدارة تطورات علمية و تقنية سريعة في أساليب نظم العمل و الإنتاج منذ القدم إلى يومنا هذا مما مكن الباحثين و المهتمين بالإدارة من تطوير أنظمة العمل لتحقيق أعلى إنتاجية و بأقل تكلفة ممكنة وهذا ضمن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الإنتاج و العمليات عموماً كما و نوعاً ولهذا قمنا بتقسيم المبحث إلى ثلاث مطالب: المطلب الأول تحت

عنوان مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات أما المطلب الثاني تطوير إدارة الإنتاج وبخصوص المطلب الثالث أهداف إدارة الإنتاج.

المطلب الأول: تعريف إدارة الإنتاج و العمليات

تحتل إدارة الإنتاج و العمليات مكانة هامة في المؤسسة لهذا تطرق لتعريفها العديد من الباحثين في هذا المجال.
أولاً: تعريف الإنتاج

" يعرف الإنتاج على أنه نظام فرعي في المنشأة مهمته الأساسية تحويل المدخلات إلى سلع و خدمات، و يطلق البعض على العملية الإنتاجية مسمى العمليات (opération) مشيراً بذلك إلى كل الأنشطة و الوظائف التي تقع ضمن العملية الإنتاجية."¹
" الإنتاج production هو خلق منفعة أو زيادتها، فهو النشاط الذي يكيف الموارد الإنتاجية و يجعلها سلعا و خدمات، و عندما تتفاعل الأشياء المادية و غير المادية بوصفها وسائل لإشباع الحاجات الإنسانية نسميها سلعا و خدمات و لذلك فالإنتاج نشاط وواع و هادف."²

" مفهوم الإنتاج اصطلاحاً: هي تلك العمليات التي تغير من شكل المادة، فتجعلها صالحة لإشباع حاجة ما (المنفعة الشكلية) وعمليات النقل من مكان تقل فيه منفعة الشيء إلى مكان تزيد فيه المنفعة دون تغيير في شكله

(المنفعة المكانية) وعمليات التخزين، حيث يضيف التخزين منفعة إلى السلعة (المنفعة الزمنية) كل صور الإنتاج- غير المادي – التي يطلق عليها اسم الخدمات.
نقصد بالإنتاج production العناصر أو القوى التي تستخدم (المدخلات) في عمليات التشغيل والتي تتمثل ببساطة في كل من القوى البشرية (العمال) و المادية (رأس المال المستثمر في عناصر الأصول الثابتة و المتداولة المختلفة) خلال فترة زمنية معينة."³

ثانياً: مفهوم إدارة الإنتاج و العمليات

- "اختلف الكتاب في نظرهم إلى إدارة الإنتاج و العمليات فالبعض يراها أن الإدارة مسؤولة عن إنتاج السلع التي تتعامل فيها المنظمة بالكميات المطلوبة و الجودة المناسبة و في الوقت المحدد و بالتكلفة المعقولة.

ويراها البعض الآخر من خلال مفهوم النظم أنها ذلك النشاط الوظيفي المختص بالعمليات المختلفة المطلوب القيام بها لتحويل عناصر الإنتاج أو مدخلات النظام (مواد، آلات، عمالة، أرض، ورأس المال) إلى مخرجات ذات قيمة أكبر و استخدام أفضل من عناصر المدخلات، و البعض الآخر ينظر لإدارة الإنتاج و العمليات على أنها مجموعة الوظائف

¹ - محمود احمد فياض، عيسى يوسف قفادة، إدارة الإنتاج و العمليات (مدخل نظمي)، طبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010-1431، ص 19.

² - كامل علاوي الفتلاوي، د حسن لطيف الرنيدي، الاقتصاد الجزئي للنظريات و السياسات، بدون طبعة، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2010م-1431هـ، ص 141.

³ - احمد يوسف دودين، إدارة الإنتاج و العمليات، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2012م- 1433هـ، ص 29-30.

الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتنمية كفاءات والتي تمارس من أجل إجراء عمليات التحويل اللازمة على عناصر الإنتاج المختلفة للحصول على المخرجات المطلوبة، إلا أن التعريف الأكثر شمولاً والذي يقوم ببناء الهيكل الأساسي لموضوعات هذا الكتاب فهو النظر إلى إدارة الإنتاج والعمليات على أنها مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بتصميم وتشغيل نظم الإنتاج المختلفة، وينطوي ذلك على عمليات تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العمليات المستخدمة في خلق السلع والخدمات المطلوبة بالكميات والمواصفات المطلوبة وفي التوقيت المحدد وبأقل تكلفة ممكنة.¹

"يجدر بنا بداية أن نميز بين الإنتاج و العمليات حيث غالبية الكتاب أن الإنتاج (production) يعني تصنيع أو إيجاد البضائع أي السلع الملموسة ذات الأبعاد الواضحة، أما العمليات (opération) فتعني تقديم الخدمات أي إيجاد الأشياء غير المادية كالتعليم، الصحة والنقل و أعمال البنوك..... إلخ

تعرف إدارة الإنتاج والعمليات بأنها تلك الأنشطة التي تساهم بشكل رئيسي بإيجاد المنتجات النهائية للمنظمة من خلال تحويل مدخلاتها إلى مخرجات.

وتختلف الأعمال الإنتاجية باختلاف المنظمة، إذ أن الظروف السائدة وطبيعة العمل في المنشأة الصناعية وهي غير تلك السائدة في منشأة تجارية أو منشأة خدماتية وبالنظر لصعوبة وتعقيد دراسة العملية الإنتاجية في مختلف المنشآت تم اختيار المنشأة الصناعية لغرض الدراسة ويعني الإنتاج في المنشأة الصناعية

(تحويل المواد الأولية وأجزاء تكميلية إلى سلع تامة الصنع) كصناعة الثلجات، ومكيفات هواء السيارات، والمواد الغذائية والملابس وما إلى ذلك من منتجات في المصانع المتعارف عليها.²

"ونشير إلى أن هناك فرقاً واضحاً بين مفهومي {إدارة الإنتاج} و {إدارة الإنتاج والعمليات} حيث يهتم الأول بالجانب الصناعي أما إذا امتد الاهتمام إلى جانب الخدمات إضافة إلى الجانب المادي فإننا سنصبح بصدد الحديث عن إدارة الإنتاج والعمليات، ولقد عرف هذا الأخير استعمالاً واسعاً في الآونة الأخيرة لأن الخدمات أصبحت تحتل مكانة هامة في النشاط الاقتصادي، و اتجهت نسبة كبيرة من العمالة إلى هذا القطاع وتتمثل مهمة إدارة الإنتاج في توفير الكميات المطلوبة من طرف الزبائن في الوقت المحدد بالثمن المناسب والجودة المطلوبة باستعمال أمثل لموارد المؤسسة بحيث تضمن لها إستمراريتها، تطورها وتنافسيتها و بالتالي يكون دور مسير الإنتاج هو التنسيق بين كل الموارد (مادية، بشرية، ومالية) لإنتاج

¹ - محمد محمد الخولاني، إدارة النشاط الإنتاجي والعمليات مدخل التحليل الكمي، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008 م، ص 20.

² - أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، 2011م-1432هـ، ص 229-230.

منتوج معين حسب الأهداف المسطرة من طرف الإدارة وقصد إرضاء رغبات المستهلكين في شكل كمية، جودة، أجر وتكلفة.

كما بين "rossier" أن إدارة الإنتاج هي مشكلة أمثلية التكاليف و الأجل تحت قيود الموارد والتجهيزات وإمكانيات الاستثمار، فأصبح من الضروري هيكله القرارات خاصة مع كثرتها وتعتها بهدف القدرة على تبنيتها وتطبيقها وتتضمن إدارة الإنتاج ثلاث اتجاهات أساسية هي:

- القرارات الإستراتيجية: وهي كل القرارات الخاصة بالمدى الطويل وهي متعلقة خاصة بتحديد الطاقات الإنتاجية؛

- القرارات التشغيلية: وهي كافة القرارات المتعلقة بكيفية مقابلة الطلب المتوقع في السوق؛

- القرارات الرقابية: وهي تلك القرارات المتعلقة برقابة الإنجازات الإنتاجية وتحديد الانحرافات بين المخطط والمنجز و اتخاذ الإجراءات اللازمة.¹

" تعريف إدارة الإنتاج يختلف من مكان إلى آخر فقد تسمى إدارة الإنتاج كما في الوحدة الصناعية وقد تسمى إدارة العمليات كما في وحدات الخدمات، مثل هيئات السكك الحديدية، شركات الطيران. وقد تسمى أيضا إدارة مخازن التوزيع كما في الوحدات التسويقية... إلخ، فإن التعريف يجب أن يتسم بدرجة ما من الشمول والتحديد حتى يمكن استخدامه بصورة فعالة.

أ. المدخل العملي لتعريف إدارة الإنتاج: ظهر التعريف العملي لإدارة الإنتاج للفترة التي سبقت الحرب العالمية الثانية وبعدها مباشرة... وكان الاعتقاد السائد آنذاك أن إدارة الإنتاج تهتم بالدرجة الأولى بتصنيع منتج معين أو خدمة معينة بالكمية المناسبة، وفي الوقت المناسب وبالجودة المضبوطة، كما يبدو هذا التعريف ماهو إلا تعبير عن هدف واحد من الأهداف المادية لإدارة الإنتاج وبصور مرحلة من مراحل التطور الفكري الإداري حيث كان التركيز على الناحية الوصفية للإدارة، وعلى الإدارة كفن وليس كعلم، وبطبيعة الحال كانت لهذه المرحلة مبرراتها العقلانية، ومن الممكن أن ننظر إلى التطور في الإدارة بصفة عامة وإدارة الإنتاج بصفة خاصة؛

ب. المدخل الصناعي (الهندسي) لإدارة الإنتاج: يرجع ظهور المدخل الصناعي إلى جهود العلماء الرياضيين الذين يبحثون دوماً وبجدية في إيجاد تطبيقات للنظريات التي تأصلت على المدى الطويل ومحاولة منهم، وكان من آثار الأسلوب العلم بظهور المهندس الصناعي the industrial engineer كخبير في النواحي الفنية الذي استطاع أن يحدث تطويرات وتحسينات عظيمة في أداء في الوحدة الإنتاجية، وحيث كانت إدارة الإنتاج هي المجال الأول الذي طبقت فيه هذه الوسائل الفنية أو التقنية؛

¹ - مفيدة عيسى يحيوي، إلهام عيسى يحيوي، عزيز سطاوي، المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2014 م، ص 14-15.

- ج. المفهوم الحديث لإدارة الإنتاج: لا يزال الاعتقاد بأن الفكرة القائلة بأن الإدارة بصفة عامة، وإدارة الإنتاج بصفة خاصة تتألف من عوامل كمية و كيفية:
- المجالات الكمية: المجالات الكمية في إدارة الإنتاج الكثيرة و الشائعة، و ذلك مثل
 - أساليب دراسة العمل؛
 - جدولة و برمجة الإنتاج؛
 - خرائط ضبط و رقابة الجودة القائمة على أساس إحصائي؛
 - خطط العينات للفحص؛
 - التكاليف المعيارية و غيرها من طرق التكاليف؛
 - اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخزين و المخازن؛
 - الموازنة الخطية و محددات كفاءة الآلات.
 - المجالات الكيفية: و هي تلك المجالات التي تحدد مداها حتى الآن، و التي غالبا ما يعمل المدير ضمن هذه المجالات من حصيلة خبرته أو حتى بغريزته أو بموهبته، مما جعل البحث عن كثير من المحاولات بهدف التقليل من عنصر المصادفة غير القابل للوزن بدقة على القرارات الإنتاجية و يعني به عامل الكيفية، و لهذا فإن إدارة الإنتاج تأمل في دمج أفضل الطرق العلمية بالخبرة و النوازع في صنع قرارات فعالة فيما يتعلق بصنع المنتجات؛
 - د. إدارة الإنتاج كسلسلة من النظم: نشأت طريقة مدخل النظم من دراسات العمليات الفنية المعقدة التي تتعامل مع النظم التكنولوجية و تشبهها إلى حد كبير من الأنشطة الإدارية، و يتمتع هذا المدخل- مدخل النظم- بمزايا كثيرة تتمثل في أن النظم تجتاز المجالات الوظيفية، كما أنها ذات علاقات متبادلة و هذا أمر كله له جاذبية عند اعتبار حقائق النشاط الإداري.¹

¹ - بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية و الصناعية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2011م، ص ص38-40.

المطلب الثاني: تطور إدارة الإنتاج

"من الضروري التميز بين كل من إدارة الإنتاج و دائرة الإنتاج و العملية أو الوظيفة الإنتاجية. فإدارة الإنتاج هي الكادر البشري الذي يتولى إدارة شؤون العملية الإنتاجية، و أما دائرة الإنتاج فهي التنظيم الإداري أو الوحدة الإدارية التي تتألف من الأفراد و المعدات و الأنشطة و العمليات و الصلاحيات و العلاقات التي يتم تنظيمها من خلال هيكل تنظيمي مناسب يساعد على تحقيق أهداف الإنتاج بفعالية و أما الوظيفة الإنتاجية فتتضمن في الأساس عملية تحويل المدخلات على سلع و خدمات.

إن العملية الإنتاجية تخضع لفلسفة إدارة الإنتاج و توجهاتها، بطلب من هذه الإدارة نشر ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين و أن يتيقنوا بأن هذه الدائرة مسخرة بخدمة العملاء و تلبية احتياجاتهم. و يتوجب على إدارة الإنتاج أن تحفز العاملين في تحقيق الكفاءة و الفعالية، و أن تعد برامج و جداول الإنتاج لتنسيق مع بقية الدوائر الأخرى ذات العلاقة لضمان تدفق المواد الخام و استمرارية العملية الإنتاجية لضمان استمرار تزويد العملاء بما يحتاجونه من السلع و الخدمات كما و نوعاً، و تلعب وظيفة التنظيم الإداري دوراً هاماً في إعداد الهيكل التنظيمي الذي يحقق أعلى درجة ممكنة من تكامل و تعاون كشرطين أساسيين لتحقيق الكفاءة و الفعالية في أهداف المنظمة.

ويجري الحديث عن تطور دائرة الإنتاج وفق ساقين اثنتين: يتعلق الأول بالتطور الذي طرأ على الهيكل التنظيمي للتقسيمات التنظيمية لدائرة الإنتاج، و يتعلق الثاني الذي طرأ على فلسفة و توجهات إدارة الإنتاج فيما يختص بالوظيفة الإنتاجية من حيث عملياتها و التكنولوجيا المستخدمة فيها؛ و في جميع مراحل التطور لا يمكن الفصل بين الفلسفة الإنتاجية بين الظروف و العوامل البيئية الخارجية كضغوط ملزمة فالمرحلة التي يتم الحديث فيها.

ففي الفترة التي سبقت عصر الثورة الصناعية (1770م) كان الإنتاج يتم بطريقة يدوية معتمداً على مهارات العامل و سرعته، بالرغم من الإنتاج اليدوي يلي بدرجة كبيرة التفاوت في خصائص الوحدات المنتجة بحسب رغبات و حاجات العملاء من سلع و خدمات، لأنه يعجز عن تلبية حجم الطلب على السلع و الخدمات. وقد استخدمت في تلك الحقبة وسائل و معدات بداية في الإنتاج، و اشتهرت المناطق و الأسر ببيضاعات معينة دون غيرها. و كانت زيادة حجم الإنتاج هي الشغل الشاغل لأصحاب المهن اليدوية التي كانت تنتقل من الأجداد إلى الأبناء و الأبناء.

و في مرحلة الثورة الصناعية، ازداد عدد المصانع و تسارعت الوتيرة الإنتاجية و أخذت الفجوة بين حجم الطلب و حجم الإنتاج تتقلص شيئاً فشيئاً لصالح الأخير و بشكل متزامن مع غزارة حجم الإنتاج و ازدياد القدرات الإنتاجية للألة، و في تلك الفترة و حتى مطلع القرن

العشرين، تمحورت الفلسفة الإنتاجية حول ضرورة زيادة حجم الإنتاج بأقصى درجة ممكنة. ولم يساور المنتجين القلق بشأن تسويق منتجاتهم مادام التفاوت بين حجم الطلب و حجم العرض يضمن لهم تسويق تلك المنتجات، و من وجهة النظر التسويقية أطلق رجال التسويق على هذه المرحلة مسمى (التوجه الإنتاجي). و يتبين من التسمية أن التوجهات التسويقية كانت آنذاك في أقل مستوياتها نظرا لعدم اشتداد درجة المنافسة.¹

" إن بواعث الثورة الصناعية لا يمكن حصرها ببضع سنين أو حتى ببضع عشرات من السنين فإنه يعتقد بعض المؤرخين أن الاستكشافات الجغرافية هي التي زلزلت حياة القرون الوسطى و حركت بواعث التغيير نحو العهد الجديد (الثورة الصناعية) و بفضل الاختراعات الهامة التي حدثت في صناعة الغزل و النسيج، و كذلك المحرك البخاري. فقد ظهر عهد جديد يعرف بالثورة الصناعية باعتبار أن حدث الآلة البخارية قد فتح عهدا فاصلا في تاريخ العمل...وهي التي سمحت بعملية التحول من المانفكتورة إلى المصنع الذي جمع عمالا لهم مهن على آلة محرك بواسطة البخار، ولاحظ أنه لظهور الثورة الصناعية أثر على ظهور أساليب تكنولوجية جديدة تعتمد على الآلة بدلا من الأفراد في انجاز الأعمال. وأهم مظاهر الثورة الصناعية إحلال نظام الإنتاج في المصنع محل الحرف، فقد كان لكبر حجم المصنع وانفصال الملكية عن الإدارة، وظهور النقابات العمالية أثر في ظهور الحاجة إلى ما يسمى بالمدير المحترف."²

" و في الفترة التي رافقت الحرب العالمية الأولى و حتى عام 1930م، تم تكريس مقدرات الدول العظمى التي خاضت غمار الحرب بالصناعات الحربية مما أثقل كاهل الاقتصاد العالمي وأدى إلى كساد الثلاثينيات من القرن العشرين ولم تتحرر الماكنة الإنتاجية العالمية كليا من الإنتاج الحربي في فترة مابعد الثلاثينيات لعدة أسباب أهمها:

1. رغبة الدول الصناعية في زيادة قوتها ومنعتها حيث أثبتت تجربة الحرب العالمية الأولى لتلك الدول بأن القوة العسكرية هي ضمان النصر و الاستقلال والهيمنة و استغلال مقدرات الدول الضعيفة؛
2. رغبة الدول الصناعية في تطوير الأسلحة المعروفة آنذاك بشكل فاعل ومؤثر يتيح سرعة الفتك بالأعداء و الانتصار عليهم؛
3. نشرت الحرب العالمية الثانية التي كررت ويلات ومآسي الحرب العالمية الأولى وبشكل أكثر فضاة نظرا لتطور الأسلحة والأساليب القتالية عما كانت عليه في الحرب السابقة.

وقد شهد مطلع القرن العشرين ظهور الإدارة العلمية التي تمحورت جهودها زيادة الكم الإنتاجي فقد انهمك علماء الإدارة العلمية في تحقيق الفعالية الإنتاجية عن طريق استخدام

1- محمود احمد فياض، د عيسى يوسف قدارة، إدارة الإنتاج و العمليات، مرجع سبق ذكره، ص ص37-38.
2-ختار ولد الشيباني، انعكاسات إدارة الإنتاج على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات الصناعية الموريتانية دراسة الشركة العربية للحديد و الصلب safa، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تلمسان، 2002م، ص ص4.

أساليب البحث العلمي كالمشاهدة والتجريب مما أدى إلى تسمية هذا التوجه الفكري بمسمى الإدارة العلمية.

وقد تمكن "فرانك وليام جيل برت" على سبيل المثال من زيادة الطاقة الإنتاجية للعاملين تحت إمرتهم ثلاثة أضعاف عما كانت عليه عند بدء الدراسة، وذلك عن طريق استبعاد حركات العمل الزائدة التي يقوم بها العاملون أثناء تأديتهم للعمل دونما حاجة إليها، وأما "أيلتون مايو وروثلرز بيرجر" المشرفان على دراسات هوثورن فقد حاولا زيادة إنتاجية العاملين عن طريق تحسين ظروف العمل. وقد أوصلتهم هذه التجارب إلى اكتشاف أهمية العلاقات الإنسانية في التحفيز وزيادة الإنتاجية. وقد كانت هذه النتيجة كشفا إداريا مهما مما ساهم في التطور الإداري الذي شهدته المرحلة اللاحقة ونعيشه اليوم. وأما "هنري غانت" فقد ارتقى من خلال المخطط المعروف باسمه الأساليب الحديثة في الرقابة على الإنتاج وعمليات المشاريع

كما ساعد ابتكار خطوط الإنتاج وتطويرها على يد "هنري فورد" في مطلع العقد الثاني من القرن العشرين في إعطاء زخم جديد للإدارة العلمية حيث أنه حقق زيادة ملموسة في الكم الإنتاجي الذي تسعى الإدارة العلمية لتحقيقه كما لفت الأنظار للاهتمام بجودة المنتوجات، وفتح الباب أمام تطوير أساليب الرقابة على الجودة وضبطها في الفترة التي تزامنت مع الحربين العالميتين.

وبشكل عام، شهد النصف الأول من القرن العشرين تطورات إدارية متلاحقة نشطت وتسارعت وتيرتها بعد الحرب العالمية الثانية وصولا إلى المرحلة الحالية التي نعيشها. وقد أسهمت ثورة الاتصالات والمعلومات في استخدام الحاسوب في إحداث ثورات أخرى في جميع المجالات الإدارية و الاقتصادية والسياسية وغيرها. وفي مجال الإنتاج، تجلت معالم الثورة الإنتاجية في تطوير مختلف المجالات مثل: الآلات الإنتاجية وقدراتها والأساليب الإنتاجية و استخدام الحاسوب فيها والأساليب الإدارية في الإنتاج وقد أسهم تطبيق نظرية النظم في المجال الإداري مع بداية ستينات القرن العشرين في إضفاء الشمولية على القرارات الإدارية وحل المشاكل كما ساعد على إحداث التناغم في مجالات التطوير المختلفة من خلال المزج بين الثورة التكنولوجية والإدارية.¹

المطلب الثالث: أهداف إدارة الإنتاج

إن أهداف الإدارة ينبغي أن تنبثق أو تشتق من الأهداف العامة للمؤسسة و لا تتعارض معها. و يمكن حصر هذه الأهداف فيما يلي:²

1. تحقيق الرضا للمستهلكين و العملاء:

¹-محمود احمد فياض، د عيسى يوسف قداة، إدارة الإنتاج و العمليات، مرجع سبق ذكره، ص ص39-40.

²- احمد يوسف نودين، إدارة الإنتاج و العمليات، مرجع سبق ذكره، ص ص39-41.

إن النظام الإنتاجي يسعى لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات التي يتطلبها و يرغبها المستهلكون و العملاء وبناء على ذلك فإن إدارة الإنتاج و العمليات تضع على عاتقها أولاً السعي نحو إنتاج السلع المطلوبة أو تقديم الخدمات المرغوبة من هؤلاء المستهلكين أو العملاء بالكميات المطلوبة، و في الوقت المناسب، و بالجودة العالية و بأحسن و أرخص الطرق، وذلك حتى يمكنها تحقيق استمرارية رضا المستهلكين و العملاء عن المنظمة و ما تنتجه من سلع أو ما تقدمه من خدمات.

2. تدعيم المركز المالي للمنظمة:

هذا التدعيم يتم من خلال قيام إدارة الإنتاج و العمليات بترشيد التكاليف الخاصة بالمنظمة، سواء كانت هذه التكاليف متعلقة بعمليات الإنتاج نفسها، أو ببعض النفقات و المصروفات المتصلة بهذه العمليات، حيث يمكنها العمل على خفض تكلفة الوحدة من السلع أو تقديم هذه الخدمة أما من خلال زيادة كفاءة استخدام كل عنصر من هذه العناصر عن طريق توفير كمية الخدمات المستخدمة و تخفيض نسب التكاليف و العادم و الفاقد من هذه الخدمات، أو من خلال شراء المواد الخام المطلوبة، أو من خلال ترشيد القرارات الإنتاجية بصفة عامة كقرارات شراء الآلات و المعدات الرأسمالية، و عدم التوسع في خطوط الإنتاج و غير ذلك من القرارات.

3. تدعيم المركز التنافسي للمنظمة:

إدارة الإنتاج و العمليات تسعى إلى تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، حيث يترتب على تخفيض تكاليف الإنتاج الكلية، تمكن المنظمة من مواجهة المنظمات المنافسة لها، فتستطيع بيع منتجاتها بأسعار أقل من الأسعار التي تباع بها منتجات تلك المنظمات، و يمكن لإدارة الإنتاج تدعيم المركز التنافسي للمنظمة من خلال مساهمتها في تدعيم علاقاتها مع جماهيرها المختلفة من عملاء و موردين... الخ، بحيث تتكون للمنظمة صورة طيبة في أذهان هذه الجماهير.

4. زيادة إنتاجية المنظمة:

تعتبر الإنتاجية و العمل على زيادتها من أهم الموضوعات التي استحوذت على الاهتمام في الدول و المنظمات المعاصرة، خاصة بعد ظهور الكثير من العوامل و المتغيرات البيئية التي أصبحت تسيطر على هذه الدول و المنظمات و تفرض عليها الكثير من التحديات، مما استوجب هذا الأول من هذه الدول و المنظمات ضرورة العمل على زيادة إنتاجيتها باعتبارها أحد المقومات الأساسية لمواجهة هذه التحديات.

و أيضاً من أهداف الإنتاج:

1. أهداف نهائية: هي التي تحدد وجود و كمية و تكلفة السلعة المنتجة؛
2. أهداف وسيطية: و هي التي تتمثل في استغلال مدخلات الإنتاجية من طاقة و مواد و معدات، و هي تؤمن تحقيق الأهداف النهائية من خلال توفير المدخلات؛

3. أهداف وظيفية: هي خاصة بأداء الأنشطة الوظيفية المتعددة بما يحقق الأهداف الوسيطة و الأهداف النهائية، مثل الرقابة على الجودة و الصيانة و الرقابة على المخزون؛
4. أهداف مقيدة: هي الأهداف التي يلتزم بها الإنتاج اتجاه الأقسام الأخرى في المنشأة مثل التسويق و التمويل؛
5. أهداف متكاملة: تنتهي عملية التخطيط عندما تصبح أهداف كل أجزاء التنظيم متكاملة. "

المبحث الثاني: قياس الإنتاجية

يثير مفهوم الإنتاجية اهتمام الباحثين سواء الاقتصاديين، الماليين، أو مقرري السياسات الاقتصادية على المستوى الكلي أو الجزئي، ومفهوم الإنتاجية حظي باهتمام كبير من طرف العديد من الباحثين و الاختصاصيين، وقد كتب حوله الكثير من الأبحاث العلمية، التي كانت تهدف إلى تحديد دقيق و واضح لمفهوم الإنتاجية و قياسها ويؤمن الكثير من الخبراء أن دراسة الإنتاجية هي دراسة لجودة الموارد البشرية. غير أنه لا يزال يشوبه الغموض و تتوارد بشأنه الآراء العديدة، وذلك راجع إلى اتساع ميدان استعمالها و اختلاف أساليب و طرق حسابها. ولهذا قسمنا هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول مفهوم الإنتاجية و طرق قياسها، أما بخصوص المطلب الثاني العوامل المؤثرة في الإنتاجية، أما المطلب الثالث فهي سبل و طرق تحسين الإنتاجية.

المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية و طرق قياسها

- " تتمثل الإنتاجية في العلاقة بين المخرجات و المدخلات و يعبر عن الإنتاجية غالبا بنسبة حجم المخرجات إلى حجم المدخلات أو النسبة بين حجم الإنتاج و مستلزماته. أي أن الإنتاجية: المخرجات / المدخلات و تمثل عناصر الإنتاج الأساسية المستخدمة فعلا في العملية الإنتاجية و التي تنحصر بالآتي:

- المواد الأولية و التكميلية و المساعدة الداخلة في العملية الإنتاجية و الضرورية لهذه العملية؛

- الأرض و المباني و المكائن و الآلات و العدد المستخدمة في العملية الإنتاجية أو تأدية الخدمات؛
 - العمل و يتمثل في الأيدي العاملة من عمال و فنيين و إداريين و غيرهم، و يقصد بالمخرجات كمية السلع أو البضائع المنتجة أو الخدمات.¹
- " المفهوم الاقتصادي للإنتاجية²: يهتم الاقتصاديون عادة بدراسة حاجات الأفراد و العمل على إشباعها من خلال الموارد المتاحة.
- و قد انقسم الاقتصاديون إلأصحاب فكر رأسمالي كما هو الوضع في الولايات المتحدة الأمريكية و بلدان أوروبا الغربية، و أصحابالفكر الاشتراكي كما هو الحال بالنسبة للاتحاد السوفيتي السابق و بلدان أوروبا الشرقية (المستقلة) و أدى هذا الانقسام في الفكر الاقتصادي إلى اختلاف في تفسير مفهوم الإنتاجية، و ينظر أصحاب الفكر الرأسمالي { علاقة كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج على حدها و علاقة كمية الإنتاج لجميع العناصر التي ساهمت في إنتاجية و ذلك حسب كونها كلية أو جزئية }.
- هذا و لا يوجد اتفاق كامل بين كتاب المذهب الرأسمالي حول مفهوم الإنتاجية، و اختلفوا في تحديد المفاهيم الخاصة بكل عنصر من عناصر الإنتاج و بالتالي لم يتفقوا على التعبير الكمي، أما الاقتصاديون الاشتراكيون فإن مفهوم الإنتاجية عندهم يعني إنتاجية العمل و مدى فعاليته؛ إذ تعرف الإنتاجية طبقاً للمذهب الاشتراكي: القدرة على إنتاج المنتجات في وحدة من الزمن."
- أما المفهوم الإداري للإنتاجية³: نستطيع التعرف على الإنتاجية إذ تتبعنا النظريات و المدارس الفكرية للإدارة و المبادئ و الأسس التي وضعتها، و أن كلا من هذه النظريات تناولت قضية الإنتاجية من جانب معين كان هو محور اهتمامها أكثر من غيره. فقد عرف "تايلور" في مدرسة الإدارة العلمية بالجانب المادي للعمل و عكف على دراسة طرق العمل و التوصل إلى طريقة الأداء المثلى أو الأحسن، و رأى أنالإنتاجية يجب أن تزداد، و أن زيادتها تتحقق بالإدارة العلمية التي تعتمد على التخصص و تقسيم العمل، و دراسة الأعمال و تحليلها و الاختيار الدقيق للعمال، و تدريبهم فنياً و فصل التخطيط عن التنفيذ، و تعاون الإدارة و العاملين، نظر تايلور إلىالإنتاجية من الزاوية الفنية و المادية، و عندها تناول العامل من جانب القدرة فقط و لم يتعرض لجانب الرغبة و القوى التي تنميها. "
- " تعرف الإنتاجية بأنها مقياس لمدى استغلال الموارد، كما أنها تتضمن العلاقة نفسها التي تمثلها الكفاءة أي نسبة المخرجات إلى المدخلات، و قد حظيت الإنتاجية باهتمام واسع يمكن أن يعبر عنه التقديم الذي أشار إليه "جوزيف جوران" بالقول أن القرن العشرين يعتبر قرن

¹ - خالد احمد فرحان المشهداني ، درائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، 2013م، ص ص234-235.

² - حسن خلف راضي، تطور إنتاجية العمل، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، 2014م -1435هـ، ص ص46-47.

³ -حسن خلف راضي، تطور إنتاجية العمل، مرجع سبق ذكره، ص 49.

الإنتاجية و أن القرن الواحد و العشرين سيكون قرن لجودة. وتعتبر مقاييس الإنتاجية من أهم المقاييس التي لازالت تحظى بالأهمية العالية في تقييم الشركات لتحديد مدى قدرتها على استخدام الموارد بكفاءة عالية، وذلك بتحقيق واحد أو أكثر أو جمع الحالات التالية:

- زيادة المخرجات مع خفض المدخلات (الحالة الأفضل حيث يتم عمل الأكثر بالأقل حسب الرؤية اليابانية)؛
 - زيادة المخرجات مع بقاء المدخلات على حالها؛
 - زيادة المخرجات بنسبة أكبر من زيادة المدخلات؛
 - تحقيق نفس المخرجات بمدخلات أقل (أكثر ارتباط لمفهوم الكفاءة).
- و هناك نوعان من مقاييس الإنتاجية:

1. **الإنتاجية الكلية:** و هي مجموع المخرجات (قيمة أو كمية) على مجموع (قيمة أو تكلفة) المدخلات، و الصيغة التالية تعبر عن ذلك:

الإنتاجية الكلية = مجموع المخرجات (قيمة أو كمية) ÷ مجموع المخرجات (قيمة أو تكلفة)

2. **الإنتاجية الجزئية:** و هي مجموع المخرجات (قيمة أو تكلفة) على قيمة المدخلات (تكلفة العمل والمعدات، المواد... الخ) إذن هناك إنتاجية العمل و إنتاجية الآلة و إنتاجية المواد، و هي قيمة مجموع المخرجات على تكلفة أحد المدخلات (تكلفة العمل، المعدات... الخ) إذن هناك إنتاجية العمل وإنتاجية الآلة، إنتاجية رأس المال.
- إنتاجية العامل الجزئية = المخرجات ÷ عدد العمال؛
 - إنتاجية الآلة الجزئية = المخرجات ÷ عدد العمال؛
 - إنتاجية المواد الجزئية = المخرجات ÷ تكلفة المواد. ¹

و يعرف "يوسف دودين" ²: الإنتاجية تتضمن أو تشير إلى تعزيز عملية الإنتاج، أن تعزيز عملية الإنتاج يعني الوصول إلى نتيجة أو مقارنة جيدة بين المدخلات و المخرجات، ذلك أن تخفيض المدخلات مع إبقاء المخرجات ثابتة يعني تحسين في الإنتاجية، كما أن زيادة المخرجات مع إبقاء المدخلات ثابتة يؤدي أيضا إلى زيادة الإنتاجية.

قياس الإنتاجية: هناك نوعان لقياس الإنتاجية:

1. الإنتاجية الكلية = المخرجات الكلية ÷ المدخلات الكلية

¹ - نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2007م-1428هـ، ص 34-35.

² - احمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2012م، ص 116-120.

أي أن الإنتاجية تعود إلى الكمية من السلع أو الخدمات التي أنتجت مقارنة مع كمية المدخلات التي استهلكت واستخدمت لإنتاجها.

2. أما الإنتاجية الجزئية فيمكن قياسها بالمعادلات الآتية حيث يتم قسمة المخرجات على أحد المدخلات فقط كالآتي:

- إنتاجية العمل = قيمة/ كمية الإنتاج ÷ عدد العاملين؛
 - إنتاجية ساعة العمل = قيمة/ كمية الإنتاج ÷ عدد ساعات العمل؛
 - إنتاجية الدينار من الأجور = قيمة/ كمية الإنتاج ÷ إجمالي الأجور؛
 - عائد النوعية = (الوحدات المنتجة - الوحدات المرفوضة) ÷ الوحدات المنتجة؛
 - نسبة الوقت الضائع = وقت الإنتاج بسبب الحوادث ÷ وقت الإنتاج الكلي؛
 - إنتاجية الطاقة: و تشير إلى عدد الوحدات المنتجة لكل كيلو واط بالساعة؛
 - إنتاجية الآلات: و تشير إلى عدد الوحدات المنتجة بواسطة الآلة في الساعة.
- مثال: المعلومات الآتية تتعلق بإحدى العمليات في أحد الشركات و لمدة سنتين:
- الجدول رقم (02 - 01) الجدول يوضح قائمة العمليات

السنوات	2009	2010
عدد الوحدات المنتجة	1000	1200
سعر البيع	100 دينار	100 دينار
المواد الأولية المستخدمة	5100 ك.غ	5800 ك.غ
كلفة المواد الأولية	20500 دينار	25500 دينار
عدد ساعات العمل	4300	4500
كلفة العمل المباشر	52000 دينار	58000 دينار
الطاقة المستخدمة	10000 كيلو واط	14000 كيلو واط

المصدر: احمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 118.
المطلوب: ما هي الإنتاجية الكلية و الجزئية خلال العامين المذكورين أعلاه؟
الحل: الإنتاجية الكلية لعام 2009:

$$1.2 = (1000 \times 100) \div (1000 + 1000 + 52000 + 20500)$$

الإنتاجية الكلية لعام 2010:

$$1.26 = (100 \times 1200) \div (10000 + 1500 + 58000 + 25500)$$

جدول يبين نتائج هذه العملية

الجدول رقم (02- 02) يوضح نتائج العمليات

2010	2009	
1.26	1.2	الإنتاجية الكلية
0.202	0.196	عدد الوحدات المنتجة لكل كلغ مواد أولية

0.267	0.233	إنتاجية الوحدات المنتجة لكل دينار من الأجور
0.021	0.019	إنتاجية الدينار من الأجور
0.089	0.10	إنتاجية الكيلو واط من الطاقة
0.8	01	إنتاجية الدينار من الطاقة

المصدر: د أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص120 " و تعني الإنتاجية بأنها كفاءة استخدام الموارد المتاحة، و الإنتاجية تساوي حسابيا النسبة بين المخرجات والمدخلات أي أن الإنتاجية = (إجمالي قيمة المخرجات ÷ إجمالي قيمة المدخلات. ¹

" الإنتاجية ليست الإنتاج و لكنها العلاقة بين المخرجات و المدخلات، فهي تقيس كيفية تشكيل خاطة المدخلات (المواد- الآلات- الطاقة- الحواسيب الإلكترونية - العمالة - التكنولوجيا وطرق العمل) لتحقيق النتائج المرغوبة، لذلك يمكن أن تقاس الإنتاجية أيضا بنسبة النتائج المحققة إلى الموارد المستخدمة. ويجب أن نفرق بين الإنتاجية الكلية والإنتاجية النوعية فالإنتاجية الكلية للمنظمة (الشركة مثلا تقيس العلاقة بين المخرجات الكلية والمدخلات الكلية. أما الإنتاجية النوعية فهي تقيس العلاقة بين المخرجات الكلية وكل من عوامل الإنتاج أي كل عنصر من عناصر المدخلات).

وبالتحديد تتأثر الإنتاجية بحجم جودة كل عنصر من عناصر المدخلات، لذلك هناك اتجاه للربط بين تلك المقاييس للإنتاجية على النحو التالي :

¹ - سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، الطبعة الأولى، مطبعة العشري، مصر، 2007م، ص 135.

الإنتاجية = المخرجات الكلية ÷ المدخلات الكلية = $Q \div I$ = إجمالي النتائج المحققة ÷ إجمالي الموارد المستهلكة = الفعالية ÷ الكفاءة

الإنتاجية = (الفعالية + الالتزام) ÷ (الكفاءة + المشاركة)¹.

" و تعرف الإنتاجية على أنها الناتج الذي نحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج، و بهذه الطريقة يمكن أن نشير إلى إنتاجية رأس المال أو الاستثمار أو المواد الخام حسبما يكون آخذين في اعتبارنا وبالنسبة للمخرجات رأس المال أو الاستثمار أو المواد الخام ومنذ ذلك الوقت اهتمت (OEEC) بالمعلومات عن الإنتاجية وتم في خلال الخمسينات إنشاء كثير من مراكز الإنتاجية في أوروبا و أمريكا. وفي مصر أنشئت مصلحة الكفاءة الإنتاجية وتلي هذا التعريف عدة تعاريف أخرى في أعوام الستينات و السبعينات، و التعريف السائد أن الإنتاجية هي النسبة بين المخرجات والمدخلات.²

" و تعرف الإنتاجية على أنها: ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الانجاز من المخرجات (سلع وخدمات) الذي تولد من استخدام موارد محددة في النظام الكلي للمشروع. وهناك من يرى أن الإنتاجية عبارة عن مجموع متوسط إنتاج العامل في الساعة، إلا أن هذا المقياس وحده لا يشمل الإطار الكلي لما تعنيه الإنتاجية حيث أن عناصر الإنتاج لا تقتصر على العمال فقط بل تشتمل أيضا رأس المال و الآلات و التنظيم، فالإنتاجية قد تتحسن عند إضافة الآلات الجديدة أو نتيجة لزيادة رأس المال أو لأي تغيير ايجابي في عناصر المدخلات الأخرى.³

" تعرف بأنها ناتج قسمة المخرجات على واحد من عوامل الإنتاج، و وفقا لهذا التعريف يمكن تحديد مفهوم إنتاجية عناصر الإنتاج المختلفة (رأس المال، العمل، المواد... الخ) كإنتاجية جزئية، كما يمكن أن نحدد الإنتاجية الكلية بقسمة المخرجات على جميع المدخلات التي اشتركت في العملية الإنتاجية.⁴

" عرفت الإنتاجية بأنها الاستخدام الكفء للموارد المتاحة لذا يمكن القول أن الإنتاجية في هذا المجال تتحقق بالاستغلال الأمثل لمدخلات معينة من خلال زيادة معدل المخرجات المطابقة للمواصفات.⁵

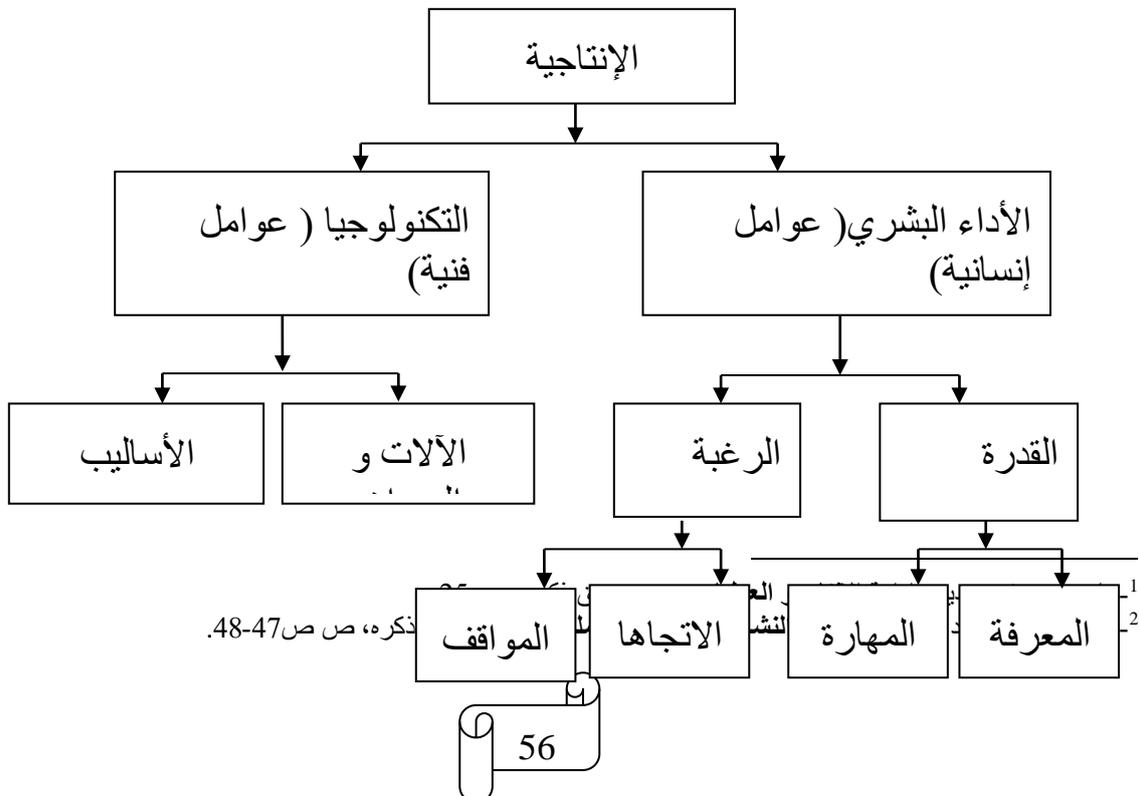
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الإنتاجية

يؤثر على الإنتاجية عوامل عديدة ومن أهم هذه العوامل ما يلي:⁶

1- فريد راغب النجار، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، الناشر: الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة، ص 22.
2- سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، بدون سنة، ص 273-274.
3- شقيري نوري موسى، د أسامة عزمي سلام، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الاستثمارية، الطبعة الثالثة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013م-1434هـ، ص 237.
4- حسين عجلان حسين، إستراتيجية الإدارة المعرفية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2008م، ص 178.
5- محمد الصيرفي، مراقبة الجودة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة- مصر، 2014م، ص 166.
6- احمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، مرجع سبق ذكره، ص 120-121.

1. نسبة رأس المال إلى العمل: وتمثل هذه النسبة مقياس للتعرف فيما إذا تم استثمار مبلغ كاف في المصنع و الآلات و الأدوات وذلك لجعل استخدام ساعات العمل أكثر فاعلية؛
 2. ندرة بعض المصادر كالطاقة و المياه و المعادن: و التي تؤدي إلى خلق مشكلات في الإنتاجية فعلى سبيل المثال فإن ارتفاع تكاليف الطاقة سيؤثر على العلاقة بين الكلفة و الحجم بشكل يجعل منها غير اقتصادية؛
 3. التغييرات في قوة العمل: إن هذه التغييرات تتطلب من المنظمات تخصيص مبالغ كبيرة لتدريب و تعليم العاملين وذلك لكي يتمكنوا من التعامل مع المستجدات التكنولوجية في مجال العمل؛
 4. الإبداع و التكنولوجيا: إن الاهتمام بالبحث و التطوير و التكنولوجيا يؤدي إلى الإبداع و له تأثير أيضا على زيادة الإنتاجية كماً و نوعاً؛
 5. الأنظمة و القوانين أو التشريعات: تمثل الأنظمة و القوانين قيودا على بعض المنظمات و تؤثر على الإنتاجية؛
 6. العوامل الإدارية: من تخطيط و تنظيم و رقابة كلما كانت العوامل الإدارية جيدة فإنها حتما ستؤدي إلى زيادة الإنتاجية في حين أن ضعف هذه العوامل و سوء القرارات المتخذة سيؤدي إلى نتائج عكسية تتمثل في انخفاض الإنتاجية.
 7. القوة التساومية للقوى العاملة المنظمة: و التي قد تؤدي إلى زيادة في الأجور دون زيادة في الإنتاج لها تأثير واضح على الإنتاجية¹.
- " و في هذا الصدد قام الكثير من الكتاب بحصر العديد من العوامل المؤثرة في الإنتاجية في الشكل الآتي

الشكل رقم (02-01) العوامل المؤثرة في الإنتاجية



المصدر: محمد محمد محمد الخولاني، إدارة النشاط الإنتاجي و العمليات مدخل التحليل الكمي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

و يلاحظ في الشكل السابق أن العلاقة مصورة في شكل حاصل ضرب متغيرتين (و ليس ناتج جمعهما) وذلك لتوضيح مدى أهمية توافر حد أدنى من كل من المتغيرين... فإذا انخفض أحدهما إلى مستوى الصفر أصبحت المحصلة صفراً أياً كان المستوى المرتفع للمتغير الآخر ومن ناحية أخرى قام كتاب آخرون بتصنيف هذه العوامل إلى نوعين حسب مصدر العامل إلى عوامل داخلية (تخضع لسيطرة الإدارة و يمكنها التحكم فيها) عوامل أخرى خارجية (لا يمكن الإدارة المنظمة السيطرة عليها ولكن لا بد و أن تأخذها في الاعتبار لتحديد مدى تأثير على أعمال المنظمة) وذلك كما يتضح من الشكل التالي:

الجدول رقم (02-03) العوامل المؤثرة في الإنتاجية (على مستوى المنظمة)

عوامل خارجية		عوامل داخلية	
عوامل هيكل	لوائح تنظيمية	مادية	إنسانية
-النظام الاقتصادي -النظام الاجتماعي -السكان - البيئة الأساسية	- تشريعات العمل -السياسات العامة للدولة -العلاقات التنظيمية	- أنواع المنتجات -التكنولوجيا المستخدمة - الخامات - الطاقات الإنتاجية - مصادر الطاقة -المعدات و التجهيزات	-العاملون - الهيكل التنظيمي -نظم و سياسات العمل -أساليب وطرق العمل -أساليب الإدارة -القيادة الإدارية

المصدر: محمد محمد محمد الخولاني، إدارة النشاط الإنتاجي و العمليات مدخل التحليل الكمي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

" تكاد لا توجد ظاهرة مهما كان نوعها لا تؤثر على الإنتاجية، لذا فقد أكد العديد من الباحثين والاقتصاديين بأن العوامل المؤثرة على الإنتاجية تشمل على كافة التغييرات البيئية الخارجية و الداخلية، وكذلك جميع المتغيرات ذات الطابع التقني و غير التقني، و غيرها من العوامل

الأخرى و في هذا المجال يمكننا القول بأنه لا يوجد تصنيف موحد للعوامل المؤثرة على الإنتاجية، و أن كل تصنيف يقوم على أسس و مبادئ منها ما يلي:¹

- التصنيف حسب العناصر الأساسية لعملية الإنتاج؛
- التصنيف حسب طبيعة و خاصية كل عامل؛
- التصنيف حسب المكان و الموقع الجغرافي؛
- التصنيف حسب التحكم و السيطرة؛
- التصنيف حسب الزمن."

المطلب الثالث: سبل و طرق تحسين الإنتاجية

إن محاولة النهوض بالإنتاجية و تطوير القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية لا يتم إلا من خلال البحث في العمق عن مداخل لتحسين الإنتاجية و سبل رفعها و تحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية و المادية والأخذ بكل ما من شأنه رفع و تطوير المؤسسة الاقتصادية عموماً و الصناعة خصوصاً، و جعلها قادرة على المنافسة في الأسواق الدولية و الوطنية. و فيما يلي هذه الأساليب:²

1. توفير الظروف الملائمة لتحقيق الأهداف و دقة تحديدها: وذلك بتهيئة الجو المناسب لتحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة عالية و تخطيط برامج تنفيذها لا سيما فيما يتعلق بتوفير كل الشروط الإدارية والتنظيمية الأخرى الكفيلة ببلورة الأهداف إلى واقع ملموس أو من حيث توفير التجهيزات و المعدات وتشغيلها بالشروط المثلى و الاهتمام بمجالات استخدامها في العملية الإنتاجية؛
2. تحسين أساليب الإدارة: و يتم ذلك بالتركيز على النقاط التالية:
 - أ. اللجوء إلى ممارسة أسلوب الإدارة المشاركة (لا الإدارة المتسلطة) و المسؤولية عن كافة الموارد الواقعة تحت سيطرتها و استخدامها استخداماً فعالاً؛
 - ب. التخصص في وضع الأهداف المتوخاة في تطبيقها و تحديد البرامج و الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها و بلوغها؛
 - ج. ممارسة وظائفها التي تتمثل في العناصر الخمسة و هي التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه والرقابة...و الإشراف على تنفيذها؛
 - د. وضع معايير أداء الأنشطة الرئيسية للمؤسسة لتكون أساساً للرقابة و مدى تحقيق النتائج المستهدفة؛
 - هـ. المرونة و القدرة على العمل من خلال المتغيرات غير المتوقعة ومن خلال النظم و اللوائح و القوانين المتاحة و التكيف مع المواقف و مواجهتها بصورة ايجابية؛

¹ - بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، بومرداس، 2007م، ص 80.

² - بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية و الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص 240.

و. الرقابة و الإشراف على تحديد المشكلات و حلها بصورة جيدة مما يؤدي إلى تحسين مستوى الإنتاجية.

3. "تدريب العامل البشري و تأهيله: يعتبر العنصر البشري أهم عناصر الإنتاج كافة و لابد من توفير سياسة واضحة للمؤسسة يتحدد من خلالها تخطيط شامل للقوى العاملة الممثلة للعنصر البشري فيها وتتضمن إستراتيجية و تخطيط و تنمية القوى العاملة بالمؤسسة الاقتصادية، توفير العمالة اللازمة كما و نوعا من خلال التدريب المستمر للعنصر البشري الذي يهدف إلى إحداث تغيير ما في المهارات القدرات أو سلوكيات العمل.

4. تطوير نظم الحوافز على أساس معايير علمية: يعتبر التحفيز بشتى صورته من الأدوات و الأساليب المستخدمة في تحسين الإنتاجية و رفع القدرة التنافسية للمؤسسة و يتمثل في وضع تسهيلات و تشجيعات معينة الغرض منها تحريك و دفع العامل نحو سلوك معين قصد تحقيق نشاط أو أنشطة محددة شكلا و أسلوبا، فالمنتج المحفز يسعى دائما لتطوير و صقل مهاراته ليكون قادرا على استخدام الوسائل الحديثة للإنتاج بكفاءة و كذلك فإن قدرته الفنية و ارتباطه بعمله بفعل الحوافز ستمنحه خاصية الإبداع، مما يترك أثرا ايجابية على مستوى الإنتاجية.¹

المبحث الثالث: الكفاءة الإنتاجية

إن زيادة أو تحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية لا يحدث بشكل تلقائي و إنما يقوم على أساس من التخطيط الكفاء و التنظيم السليم للموارد و الطاقات البشرية المتاحة و ينبغي على المؤسسة أن تسعى دائما إلى تنمية قدرات عاملها و تزيد من معارفهم و معلوماتهم و ذلك من خلال التخطيط لإجراء دورات تكوينية بغرض الحصول على يد عاملة مؤهلة عالية، فكلما زادت معارف و مهارات و قدرات العاملين بالمؤسسة كلما أدى ذلك إلى رفع مستوى كفاءة الإنتاج، و لهذا قسمنا هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول مفهوم الكفاءة الإنتاجية، أما المطلب الثاني فهو أهمية الكفاءة الإنتاجية، أما بخصوص المطلب الثالث سبل تحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية.

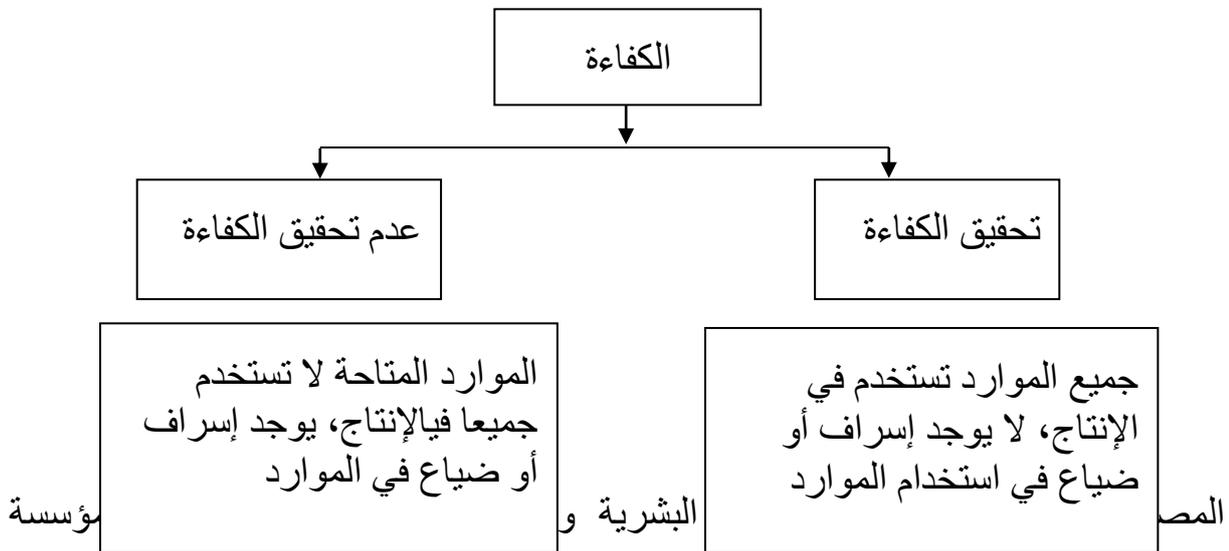
¹- بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية و الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص ص242-243.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءة الإنتاجية

- تعريف الكفاءة¹: مؤشر لحسن استغلال الموارد، و تمثل القدرة على استغلال الموارد استغلالا صحيحا لتحقيق الأهداف، ومن ملاحظة كيفية احتساب الكفاءة أدناه نجد أنها تتناسب عكسيا مع كلفة الوحدة، لأنها تتعلق بالمدخلات المستعملة فعليا مقارنة بالمخطط فكلما انخفضت الأولى قياسا للثانية وكلما انخفضت الكلفة للوحدة، في ذات الوقت الذي يعني فيه ذلك ارتفاع مستوى الكفاءة.

الكفاءة = (المدخلات المخططة للمخرجات الفعلية ÷ المدخلات الفعلية) × 100
ومفهوم الكفاءة نوجزه في الشكل التالي:²

الشكل رقم(02- 02) مفهوم الكفاءة



الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإحصاء و الاقتصاد التطبيقي، 2006-2005، ص 14.

¹- رعد عبد الله عطائي، د عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2008م، ص 46.

²- بنية عمر، إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية شركة توزيع الموارد البترولية نفضال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإحصاء و الاقتصاد التطبيقي، الجزائر، 2006-2005، ص 14.

و سنحاول التعرض إلى أهم التعريفات الخاصة بالكفاءة الإنتاجية: " هي نسبة المستخدم و المنتج أي بين المدخلات و المخرجات، بين الجهد المبذول و النتيجة المتحصل عليها النفقات و الإيرادات بين النفقات و الناتج. فالكفاءة الإنتاجية تدل على العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية و بين الناتج من تلك العملية.

أما الموسوعة الاقتصادية فقد عرفت الكفاءة الإنتاجية كالآتي: يقصد بالكفاءة الإنتاجية الوصول إلى أفضل النتائج في عمليات الإنتاج، أي الوصول إلى أكبر إنتاج ممكن من السلعة أو خدمة معينة، بالنسبة للمنشأة أو الصناعة المعنية، بأقل نفقة من الموارد و على ذلك فإن ارتفاع مستوى الكفاءة الإنتاجية في صناعة معينة يتضمن أحد الأمرين، أما زيادة الإنتاج بنفس الكمية من الموارد و أما الوصول إلى نفس الحجم من الإنتاج بكمية أقل من الموارد. و حسب "مهدي حسن زويلف": يمكن استخدام لفظ الكفاءة الإنتاجية للاستدلال على مدى القدرة على استخدام عناصر الإنتاج بصورة مجتمعة أو وفق كل عنصر على حدا. أما "محمد السيد أبو النيل" فيعرف الكفاءة الإنتاجية بأنها: زيادة في الإنتاج كماً و كيفاً لدى عمال الصناعة وندرة في الوقوع في الحوادث و الغياب بدون إذن و التمارض و التأخير عن العمل و مخلفة التعليمات و الجزاءات.¹

- الكفاءة الإنتاجية: هي التي تعبر عن العلاقة بين المدخلات و المخرجات فهي إنتاج مستوى معين من المخرجات بأقل تكلفة ممكنة أو هي الإنتاج بأقل قدر من المدخلات، و هذا يعني تحقيق الاستخدام الأقل للموارد المتاحة.²

" الكفاءة الإنتاجية هي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية و بين الناتج من تلك العملية وبذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد، و يتبلور مفهوم الكفاءة الإنتاجية في إمكانية الحصول على أقصى إنتاج ممكن باستخدام كميات محددة من عناصر العملية الإنتاجية و المتمثلة في العمل- المواد- راس المال و الخبرة التنظيمية و الإدارية.

ويمكن تعريف الكفاءة الإنتاجية على نطاق الدولة إنها تحقيق أكبر كمية إنتاج ممكنة باستغلال المقومات الاقتصادية أفضل استخدام يقضي على كافة أوجه الإسراف العملي و الوقت و المال، أما على نطاق المشروع فتعني الكفاءة الإنتاجية تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج من إمكانيات المشروع و موارده البشرية و المادية.³

¹ - سليمة بو خان، التكوين المهني و الكفاءة الإنتاجية، مذكرة لنيل درجة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، 2007م، سكيكدة، صص 33-34.

² - شقيري نوري موسى، د أسامة غربي سلام، دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات الاستثمارية، مرجع سبق ذكره، صص 240.

³ - فلاح الزهرة، سياسات تأهيل العمالة في القطاع المنتج و انعكاس ذلك على نمو الإنتاجية - دراسة مقارنة بين مؤسستي الاسمنت و سونلغاز، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، شلف، 2007، صص 92-93.

" الكفاءة الإنتاجية هي مدى تطابق المخرجات الفعلية مع القياسية أو المتوقعة، والكفاءة الإنتاجية تعني الاستعمال الأمثل لعناصر الإنتاج ولكافة الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، بهدف الحصول على أقصى نفع منها. ويعبر عنها بالنسبة التالية:

$$\text{الكفاءة الإنتاجية} = \text{مخرجات فعلية} \div \text{المدخلات الفعلية}$$

وبالتالي يمكن للمنشأة أن ترفع كفاءتها الإنتاجية بإحدى الطرق الآتية:

- زيادة قيمة المنتج النهائي مع تخفيض قيمة الموارد المستخدمة؛
 - زيادة قيمة المنتج النهائي مع بقاء قيمة الموارد ثابتة؛
 - زيادة قيمة المنتج النهائي مع زيادة الموارد المستخدمة بنسبة أقل؛
 - بقاء قيمة المنتج النهائي ثابتة وتخفيض الموارد المستخدمة؛
 - تخفيض قيمة المنتج النهائي مع تخفيض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أعلى.
- والكفاءة الإنتاجية إما أن تكون ذاتية وإما أن تكون فعلية:

– **الكفاءة الإنتاجية الذاتية:** فهي التي تفرضها إمكانيات وطاقات كل مصنع على حدا، والكفاءة الإنتاجية الذاتية ليست بالشيء الثابت، ومن المتغيرات التي ترفع من مستويات الكفاءة لإنتاجية الذاتية شراء آلات حديثة مثلاً، أو شراء مواد أولية جديدة أو تعقيد بعض البرامج التدريبية... الخ؛

– **الكفاءة الإنتاجية الفعلية:** فهي التي تظهرها النتائج اليومية للتشغيل والأداء الفعلي لجميع العناصر المنتجة في المصنع عن طريق القياس المستمر لهذا الأداء وما يستغرقه من وقت وتكلفة. ¹

المطلب الثاني: أهمية الكفاءة الإنتاجية²

إن زيادة الإنتاج لا تتحقق فقط عن طريق إضافة طاقات إنتاجية (أي موارد إنتاجية) جديدة، بل يمكن تحقيقها أيضاً عن طريق تحسين الانتفاع بالموارد و الطاقات الموجودة حالياً، أي عن طريق رفع كفاءتها الإنتاجية، و في الحقيقة نجد أن رفع الكفاءة الإنتاجية هو السبيل الوحيد للتوفيق بين مصادر الضغط المختلفة التي تتعرض لها إدارة المؤسسات الإنتاجية

(1) المستهلكين؛

(2) العمال؛

(3) المؤسسة الإنتاجية.

فمصلحة المستهلك تكون في تخفيض سعر السلعة و تحسينها في الوقت نفسه، بينما نجد أن مصلحة العمل تكون في رفع الأجور مع تخفيض ساعات العمل أما أصحاب المشروع فلا شك أن مصلحتهم الرئيسية هي زيادة الأرباح.

¹ - ماهر الخزاعي، دور إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية، ماجستير إدارة الأعمال، دمشق- سوريا، 2009م-1430هـ، صص 6-7.

² - ختار ولد الشيباني، انعكاسات إدارة الإنتاج على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات الصناعية الموريتانية، مرجع سبق ذكره، صص 42-44.

و يتضح في الحال أنه من الصعوبة بمكان تحقيق هذه الرغبات الثلاث مجتمعة، فمحاولة إرضاء أي مصدر من مصادر الضغط السابقة تسبب زيادة حدة المشكلة بالنسبة للمصدرين الآخرين، وذلك بطريقة مباشرة، فلو أراد المشروع العمل على إرضاء المستهلكين عن طريق تحسين السلعة و خفض سعر ما فإن عمله هذا سيؤدي إلى تخفيض أجور العمال و زيادة ساعات عملهم أو انخفاض أرباح أصحاب المشروع، أما لو عمد المشروع إلى إرضاء العمال بواسطة رفع أجورهم و تخفيض ساعات عملهم، فلن يكون هذا إلا على حساب المستهلكين نتيجة لرفع سعر السلعة أو تخفيض أرباح الملاك، و أخيرا فإن زيادة أرباح أصحاب المشروع ستكون نتيجة لرفع سعر السلعة و تخفيض أجور العمال و زيادة ساعات عملهم.

إلأنه من الممكن عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية تحقيق التوفيق بين هذه القوى و المصالح المتعارضة.

1) بالنسبة للمستهلك:

إن المستهلك يستفيد من الآثار الايجابية التي تلحق بالسلعة من حيث السعر و النوعية، فالتخفيض المستمر للتكاليف الحاصل من جراء رفع الكفاءة الإنتاجية ينجم عنه انخفاض في السعر و ارتفاع في مستوى الجودة.

2) بالنسبة للعامل:

يقترن موضوع رفع الكفاءة الإنتاجية- في جميع الأحوال- بمبدأ هام لا يمكن تصور نجاحها دون الأخذ به و يتمثل هذا المبدأ في ضرورة حصول العاملين على نصيب عادل من النتائج المادية التي ترتبت على رفع الكفاءة الإنتاجية.

لذلك كان من البديهي أن تترافق برامج تطوير الإنتاجية بأنظمة مناسبة للحوافز المادية و المعنوية للعاملين و يؤدي تحقيق هذا المبدأ- لا شك- إلى زيادة القوة الشرائية لهذه الفئة بفرض ثبات الأسعار أو بفرض ارتفاعها بنسب أقل من زيادة الأجور و الحوافز، مما يسمح لها بمزيد من الإشباع و الرفاه كذلك قد تكون إحدى آثار لرفع الكفاءة الإنتاجية، تخفيض ساعات العمل، مع ثبات الأجور الأمر الذي يحقق للعاملين إحدى المزايا المعنوية.

3) بالنسبة للمؤسسة:

إن الفائدة التي تعود على أصحاب المؤسسة الإنتاجية تمثلها الزيادة في الربح أي العائد الناتج عن:

- زيادة قيمة المبيعات الناتجة عن زيادة الإنتاج؛
- زيادة الطلب و التوسع في تصريف المنتجات بسبب خفض التكاليف و الأسعار، و بسبب تحسين النوع و الجودة أو لكلا الأمرين؛
- خفض التكاليف.

و لا شك في أن زيادة العائد أو الأرباح تعتبر من الآثار التي تؤدي بدورها إلى مزيد من الكفاءة في الإنتاج وذلك من خلال زيادة ما يخصص لتطوير وسائل الإنتاج و الدراسات و البحوث، بالإضافة إلى أنها تؤدي إلى مزيد من الاستثمارات و استغلال الموارد و إتاحة فرص العمل... الخ و يمكن أن نستنتج مما سبق أن رفع الكفاءة الإنتاجية يؤدي إلى تحقيق التوفيق بين هذه القوى و المصالح المتعارضة، فرفع الكفاءة الإنتاجية يؤدي إلى زيادة الإنتاج مع زيادة أجر العامل في وحدة الزمن، و بذلك يتيسر خفض سعر السلعة و تحسين جودتها بدون التضحية بأرباح أصحاب المؤسسة الإنتاجية، إذن فرفع الكفاءة الإنتاجية هو السبيل الوحيد لحل المشاكل السابقة.

المطلب الثالث: سبل تحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية¹

طرق تحسين الكفاءة الإنتاجية

إن زيادة الإنتاج تعني تحسين الوسائل المستخدمة بما يرفع قيمة المخرجات و يخفض من تكاليف المدخلات و مما لا شك فيه أن مفهوم الكفاءة الإنتاجية يتبلور في إمكانية الحصول على أقصا إنتاج ممكن و عن طريق استخدام كميات محددة من عناصر العملية الإنتاجية و الذي تتمثل في العمل، المواد الأولية، راس المال... الخ. و من هذا المنطلق يتضح لنا أنه يمكن تصور بعض الحالات التي تساعدنا لتحسين الكفاءة الإنتاجية و ذلك حسب الطرق الآتية و هي:

أ. زيادة قيمة المخرجات النهائية مع بقاء قيمة المدخلات المستخدمة ثابتة:

$$\frac{(+)\text{ المخرجات}}{=(+)\text{ المدخلات}}$$

ب. زيادة قيمة المخرجات النهائية مع زيادة قيمة المدخلات المستخدمة بنسبة اقل:

$$\frac{(+)\text{ المخرجات}}{+(+)\text{ المدخلات}}$$

ج. زيادة قيمة المخرجات النهائية مع تخفيض لمقدار المدخلات المستخدمة:

$$\frac{(+)\text{ المخرجات}}{(-)\text{ المدخلات}}$$

* (+) يعبر عن الزيادة، (=) يعبر عن الثبات، (-) يعبر عن الانخفاض

د. بقاء قيمة المخرجات النهائية ثابتة مع تخفيض مقدار المدخلات المستخدمة:

$$\frac{=(+)\text{ المخرجات}}{(-)\text{ المدخلات}}$$

¹ سبق ذكره، ص ص 57-59.

¹ - بن عنتر عبد الرحمن، إد

هـ. تخفيض قيمة المخرجات النهائية مع تخفيض لقيمة المدخلات المستخدمة بنسبة اقل:

$$\frac{(-) \text{ المخرجات}}{(-) \text{ المدخلات}}$$

المبحث الرابع: علاقة التدريب بالإنتاجية

يندرج التدريب لأغراض التمكين في إطار واسع و شامل هو تدريب الجودة و يهدف تدريب الجودة إلى تلبية احتياجات المنظمة من القدرات و المعارف و المهارات و الاتجاهات لمواجهة ليس فقط التغييرات الداخلية في المنظمة سواء كانت في التكنولوجيا و العمليات أو في الهيكل أو في الثقافة التنظيمية بل أيضا التغييرات في البيئة التي تعمل بها المنظمة، و يشمل مختلف العاملين في المنظمة و يجري على أساس مستمر و يخطط له بشكل نظامي و هادفو ذلك من اجل تحقيق إنتاجية أفضل للمنظمة، و لهذا قسمنا هذا المبحث إلى ثلاث مطالب المطالب الأول التدريب و دوره في إدارة الجودة الشاملة أما المطالب الثاني إدارة الجودة الشاملة و الإنتاجية، أما المطالب الثالث أثر التدريب على الإنتاجية.

المطلب الأول: التدريب و دوره في إدارة الجودة الشاملة

أولا: تعريف إدارة الجودة الشاملة

الجودة:" لا يوجد هناك اتفاق بين الناس حول تعاريف الجودة، فمنهم من يرى بأنها تعني التفوق أو التمييز ومنهم من يرى بأنها تعني التخلص من العيوب في المنتج، ومنهم كذلك من يرى بأنها مسألة مرتبطة بخصائص المنتج أو السعر.¹

" الجودة الشاملة هي عبارة عن فلسفة إدارية ومنهاج عمل علمي منظم يتضمن تنفيذ الخطط على أفضل وجه مع ما يستلزمه ذلك من تحسين و تطوير مستمر ومشاركة جميع العاملين و تكامل الجهود لتحقيق رضا المستهلك من حيث النوعية و التكلفة. ويمكن إجمالي مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في:

1. التمييز في التنظيم و الأداء الوظيفي؛
2. تطوير و تحسين مستمر في السلع و الخدمات؛
3. تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية باستمرار؛
4. تحقيق رغبات المستهلكين و تطلعاتهم في نشاطاتها الفنية و الإدارية و إطلاق طاقاتهم الإبداعية.²

" على الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف إدارة الجودة الشاملة و توصيف أساسياتها و مبادئها الرئيسية و مع ذلك فلا نجد هناك تعريفا عالميا موحدًا أو مقبولًا لها حتى الآن، و لذلك تعددت التعريفات التي وضعت لإدارة الجودة الشاملة، كل منها يتناول إبراز سمة معينة أو خاصة معينة لها.

يعرف أحد الكتاب إدارة الجودة الشاملة بأنها خلق ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل و يكافح المديرين و الموظفين بشكل مستمر و دؤوب لتحقيق توقعات المستهلك، و أداء العمل بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل و بفعالية عالية و في وقت أقصر. و في تعريف آخر فإن إدارة الجودة الشاملة هي تحول جذري في الممارسات الإدارية التقليدية لمختلف أوجه المنظمة.

و يعرفها "أودجرز ODGERS": بأنها أكثر من وجود عمليات الإدارة، إنها ثقافة، من خلالها و عن طريقها تهدف المنظمات إلى إحداث تغييرات أساسية في طريقة كل الأفراد، كل المديرين كل الموظفين في الأداء و التصرف السليم في المنظمة، و في تعريف اشمل ذكره "آرثر ARTHUR" يرى أن إدارة الجودة الشاملة هي ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل بها وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، مدخل يعبر عن مزيد من الأحاسيس المشترك في ممارسات الإدارة و التي تؤكد على الاتصالات في الاتجاهين وأهمية المقاييس الإحصائية أنها تغيير مستمر من إدارة تنظر إلى النتائج تتفهم تدير العمليات بشكل يحقق النتائج، أنها

¹ - لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000، الطبعة الأولى، دار الرابية للنشر و التوزيع، الأردن-عمان، 2011م-1432هـ، ص13.

² - محمود احمد فياض، د عيسى يوسف قداد، إدارة الإنتاج و العمليات، مرجع سبق ذكره، ص408.

نتائج ممارسة الإدارة و الطرق التحليلية التي تدعو إلى عملية التحسين المستمر و التي بدورها تقود إلى تخفيض التكلفة.¹

ثانياً: التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة

" التدريب هو عملية إكساب فرد ما المعارف و المهارات و الاتجاهات المرتبطة بكيفية أداء عمل ما أو كيفية التعرف في موقف محدد بأعلى قدر من الفعالية و الكفاءة

التدريب = معرفة + مهارة + اتجاه × عمل معين أو موقف معين

و نذكر مهارات معينة في مجال معين لمواجهة ظروف عمل معين أو موقف معين داخل منظمات الأعمال ومن ثم فإن هذه المعارف و المهارات المتصلة بإدارة الجودة الشاملة، سوف تمر بخطوات و مراحل يمكن حصرها في الآتي:²

1. التدريب التوضيحي: و الذي يهدف إلى توضيح مفاهيم الجودة الشاملة للعاملين مع بيان التأثيرات المحتملة لهذه الجودة على الأداء الكلي للمنظمة؛
2. التدريب على أدوات الجودة: و هذا النوع من التدريب يهتم بإظهار الأدوات الأساسية للجودة و التدريب على كيفية استخدامها و تشغيلها؛
3. التدريب على موضوعات خاصة: و يتصل هذا النوع من التدريب بموضوعات الجودة المحددة و الخاصة بأداء الوظيفة (مدير فني، مهندس، ملاحظ، عامل)؛
4. التدريب على فن القيادة: و يتهم هذا النوع من التدريب بالتوجه إلى الإدارة العليا و المديرين الذين سيقومون بعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.

" امتداداً للمراحل الأربعة التي سبق ذكرها في مجال التدريب على إدارة الجودة الشاملة، فإن الأمر يلزم بيان حجم التدريب المطلوب، و في الواقع العملي يلاحظ أن بعض منظمات الأعمال تبخل و تقتصد في رصد مبالغ ذات أهمية لعملية التدريب، و تقوم بتجميع كل موضوعات التدريب في برنامج واحد و لمدة غير كافية لا تتعدى ساعات محدودة، مع العلم بأن هناك منظمات أخرى ربحت جائزة بالدريج و التي كانت تعطي العاملين لديها حوالي 80 ساعة تدريب على إدارة الجودة الشاملة هذا في الوقت الذي توجد فيه منظمات أعمال محايدة و واقعية، حددت ساعات التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة بنحو 40 ساعة.³

" إن التعرف على احتياجات الموظفين للتدريب و التأهيل يعتبر عنصراً هاماً من عناصر الجودة الشاملة لتأكد القدرة على المطابقة لمتطلبات جدارة و أهلية الموارد البشرية في

¹ - محمد محمد الخولاني، إدارة النشاط الإنتاجي و العمليات، مرجع سبق ذكره، ص 292.

² - مصطفى كمال السيد طابيل، معايير الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، بدون سنة، ص 116-117.

³ - مصطفى كمال السيد طابيل، معايير الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره؛ ص 123.

الشركة و التأكد من أن المسؤولين من عمليات الجودة لديهم الخبرة و التدريب و اللياقة البدنية و الصحية للقيام بمثل هذه الأعمال

1. يجب تأهيل الأشخاص اللذين يقومون بأعمال تؤثر على الجودة؛
2. يجب تبيان المؤهلات العلمية (المعرفة) و المهارات المطلوبة لأي موظف (التوصيف الوظيفي)؛
3. تقديم التعليم و التدريب لحسر الفجوة ما بين مؤهلات الموظف و المهارات المطلوبة للوظيفة

و أما المتطلبات لهذا العنصر من عناصر الجودة فهي:

- أ. على الشركة أن تبين و تعرف احتياجات موظفيها للتدريب؛
 - ب. على الشركة أن تقدم التدريب لسد الحاجات المحددة؛
 - ج. يجب تأهيل الموظفين اللذين يقومون بواجبات محددة على أساس مؤهلاتهم العلمية، و التدريب و الخبرة العلمية؛
 - د. يجب الاحتفاظ بسجلات عن مؤهلات و تدريب جميع الموظفين في الشركة أو المؤسسة أما خطة التنفيذ فهي:
- تقييم كل وظيفة في الشركة و تقرير المهارة المطلوبة لتلك الوظيفة؛
 - تقييم مؤهلات و مهارات كل موظف في الشركة؛
 - مقارنة متطلبات الوظيفة مع مهارات الموظف الذي يقوم بعمل تلك الوظيفة؛
 - تقديم التدريب للموظفين من أجل الوصول إلى أفضل المهارات للقيام بالواجبات المطلوبة منهم.¹

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة و الإنتاجية

بعد تعريف إدارة الجودة الشاملة في المطلب السابق سنتطرق إلى تأثيرها في الإنتاجية

○ فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تتمكن المنظمة من تحقيق بعض الفوائد نتيجة لوصولها إلى تحقيق أهدافها من خلال تطبيق الجودة الشاملة و التي تنحصر في الآتي:²

1. تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق بما يزيد من معدلات الربحية لديها؛
2. تعزيز علاقات المنظمة أو الشركة مع مورديها؛
3. رفع درجة رضا العملاء (المستهلكين- الموردين)؛
4. تحسين جودة المنتجات المصنعة و الخدمات المقدمة للعملاء؛

¹ - فتحي احمد يحيى العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة و المواصفات العالمية، الطبعة العربية، دار البيزوري للنشر و التوزيع، عمان، 2010م، ص ص140-141.

² - مصطفى كمال السيد طابيل، معايير الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 81.

5. انخفاض تكاليف العمل، نتيجة عدم وجود أخطاء و تقليل معدلات التكاليف بالنسبة إلى إجمالي قيمة الإنتاج؛
6. القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى؛
7. تشجيع العامل و شعوره في نفس الوقت بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف و اتخاذ القرارات.

○ "ومن فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة أيضا ما يلي:¹

1. تحسين في الربحية و القدرة على المنافسة: فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى دون إحداث رد فعل عنيف لدى الزبائن و يقلل من تكاليف التسويق و يزيد من كمية المبيعات و من ثم تزداد ربحية المنظمة؛
2. زيادة الفعالية التنظيمية: إن إدارة الجودة الشاملة تقرر قدرة أكبر على العمل الجماعي و تحقيق تحسين في الاتصالات و إشراك أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل أو المعوقات و بهذا يقلل معدل دوران العمالة و يزداد ولاء العاملين و انتمائهم للمنظمة؛
3. كسب رضا المجتمع: فإدارة الجودة الشاملة تركز على معرفة احتياجات و رغبات الزبائن و إشباعها و تعمل كذلك في المحافظة على البيئة و الصحة العامة، و بعد تحديد ما تقدمه للزبون الآن تبدأ بالتفكير والعمل على ما ينبغي أن تفعله لتقديم المزيد و تحدد إدارة الجودة الشاملة دور كل فرد و كل جماعة في هذا المجال؛
4. تقوية المركز التنافسي للمنظمة: إن إدارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل يتبنى دائما رغبات الزبائن و تطلعاتهم المستقبلية في المنتج الذي تقوم بتصنيعه، و الذي ترتب عليه تقديم منتج ذات جودة عالية و على وفق طلب الزبائن و بالسعر المناسب لهم مما يجعلهم أكثر التصاقا بهذا المنتج؛
5. المحافظة على حيوية المنظمة: إن إدارة الجودة الشاملة هي مرحلة و ليس محطة وصول و المنظمة التي تعمل على وفق هذا الشعار يتطلب منها دائما عدم الوقوف عند محطة معينة، بل يتطلب منها دائما التجديد في العمليات الإنتاجية وكذلك بجودة منتجاتها أما بإضافة خصائص جديدة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها أو بإنتاج منتجات جديدة و غير تقليدية."

○ الانتاجية و الجودة²

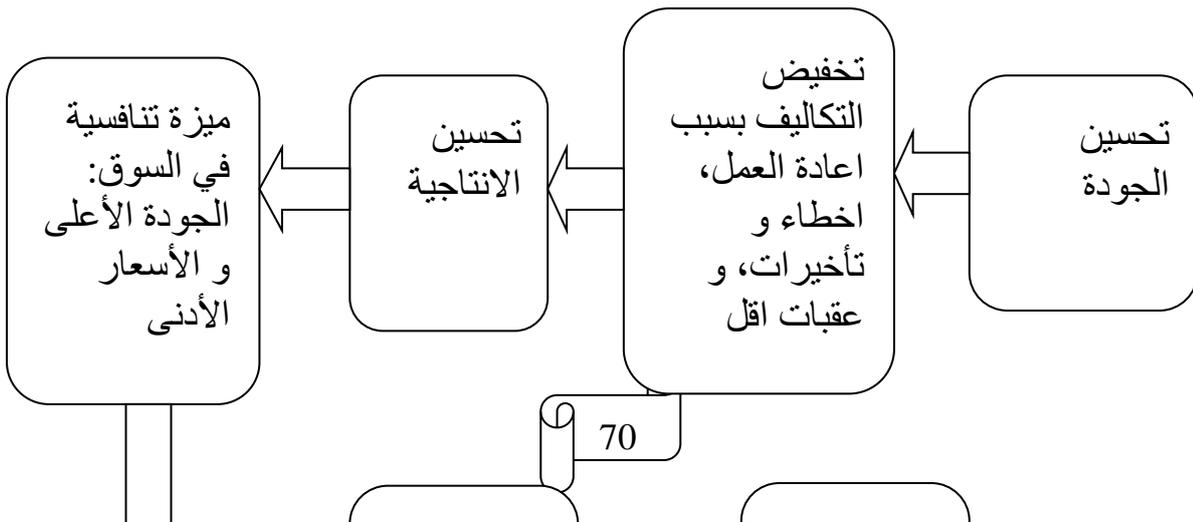
إن الانتاجية رغم ما يبدو للوهلة الأولى أنها مشكلة الكم في الإنتاج، و بالتالي فإن زيادة الإنتاجية غالبا ما تكون على حساب الجودة، إلا أن الإنتاجية لم تكن في أي وقت هي إنتاجية التلف (حيث التلف هو انتفاء أو عدم الجودة). لذلك فإن الإنتاجية هي في الحقيقة إنتاجية الوحدات الصالحة (ذات الجودة حسب المواصفات المعتمدة) و ليس إنتاجية الوحدات التالفة.

¹-احمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر و التوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2014م-1435هـ، صص 35-36.

²- نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، مرجع سبق ذكره، صص 41-42.

- والواقع لا يمكن تصور الحديث عن إنتاجية عالية مع التلف، لأن التلف يعني الآتي:
1. التكلفة العالية لمنتجات الجودة التي تتحمل تكلفة الوحدات التالفة و الجودة في نفس الوقت، وهذا انخفاض في الإنتاجية لأن المدخلات ستزداد في معادلة الإنتاجية مما سيقلل من ناتج نسبة المخرجات إلى مدخلات؛
 2. أن التلف في جودة المنتجات سيؤدي إلى تكاليف إضافية، وهذا ما يوجد في الشركة ما يسمى بالمصنع الخفي الذي يمثل ذلك الجزء من موارد الشركة و قدراتها الموجهة لمعالجة الهدر في إنتاجها جراء الجودة الرديئة؛
 3. إن الإنتاجية مع التلف ستؤدي إلى أن يكون جهد الإدارة موجهًا لمعالجة المشكلات و اطفاء الحرائق جراء الهدر في الموارد لا أن يكون من أجل التحسين و الجودة الأحسن باستمرار؛
 4. إن تحسين الجودة يؤدي من خلال خفض تكاليف إعادة العمل و التأخيرات و التخلص من الخردة إلى تحسين الإنتاجية بطريقة تضمن تحسين الميزة التنافسية للشركة و البقاء في السوق.
- كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (02-03): يوضح سلسلة العلاقة بين تحسين الجودة و تحسين الإنتاجية



المصدر: نجم عبود نجم، مدخل الى ادارة العمليات، مرجع سبق ذكره، ص 42.
 ○ تدريب الجودة و تأثيره على الإنتاجية:

يمثل التدريب ركنا أساسيا و حيويا من وظائف المؤسسات، و بالتالي فهو ضروري لتقريب الفروقات الحالية للعامل و القدرات و المهارات المطلوبة توفرها.
 و إن كل منظمة لا بد أن يكون لها سياسة واضحة و معرفة تخص الجودة، وهذه تتضمن مبادئ و أهداف توفر إطارا يستهدف به في تخطيط و تنفيذ أنشطة التدريب. و إن تدريب الجودة من مسؤولية المدراء و لا بد أن يناط لأحد الأفراد من الإدارة العليا و أن يقدم كل المدراء في المنظمة تقاريرهم إليه عن احتياجات العاملين للتدريب في أقسامهم، كما يجب استخدام ذوي الاختصاص في التدريب.¹

فالتدريب وسيلة بالغة الأهمية في تطبيق الجودة الشاملة و تحقيق التطوير المستمر داخل المؤسسة، كما تعطي الجودة سمعة طيبة للمؤسسة و منتجاتها في الأسواق، مما يحسن من مركزها التنافسي، و من التكلفة و يزيد من الإنتاجية، و تحسين الجودة في المؤسسة يصاحبه في الغالب تخفيض في التكاليف و تحسين طرق العمل وذلك نتيجة تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال تصميم المنتجات أو تحسين العمليات، أو الحصول على معدل أكبر من المخرجات باستخدام نفس المدخلات و التخلص من الأشياء غير المنتجة و بالتالي تحسين الإنتاجية.
 كما تعني الإنتاجية بترشيد و تخطيط و مراقبة و حسن أداء عناصر الإنتاج مما يؤدي إلى تحسين الجودة و تأكيدها و بالتالي يتحسن النشاط الإنتاجي عامة، و هذا يؤدي إلى زيادة نسبة المخرجات إلى المدخلات أي زيادة الإنتاجية.²

يعتبر ضبط الجودة أثناء التشغيل هو الجزء الأساسي في عمليات الضبط الشامل لجودة الإنتاج، فهو يشمل ضبط الإنتاج أثناء العمليات الإنتاجية المقبلة و مقارنة المواصفات الفعلية بالمواصفات الموضوعية من قبل، و العمل على اكتشاف الانحرافات و إزالتها و كذلك استبعاد المنتجات المعيبة المكتشفة أثناء سير العمليات الإنتاجية حتى لا تظهر في المراحل النهائية من العملية الإنتاجية.³

المطلب الثالث: أثر التدريب على الإنتاجية

¹ - رعد عبد الله الطائي، د عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 256.
² - بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مرجع سبق ذكره، ص 92.
³ - محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن- عمان، 2009م، ص 222.

إذا كانت الإنتاجية هي هدف أساسي لكل مؤسسة، فإن التدريب يعتبر من الأساليب الفعالة التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق هذا الهدف و هو رفع الإنتاجية، وعن كيفية تحقيق جودة المؤسسة ما يقول "الدكتور علي السلمي" توجد مجموعة من التجارب التي وصلت إليها بعض الشركات تتضمن المبدأ الأساسي للجودة و هو التطوير المستمر و عدم النظر إليه باعتباره حدثا عارضا بل التزاما.

فيجب أن تتبنى الإدارة مفهوم الأداء السليم من أول مرة، بمعنى أداء العمل مطابقا للمواصفات من أول مرة خير مثال على ذلك اليابان التي تهدف للإنتاج سيطرة لا تحتاج صيانة لعدم وجود أخطاء بها، و يتم هذا عن طريق:

1. التدريب الفعال لتوضيح علاقات العمل بالمورد داخليا و خارجيا؛
2. التركيز عند الشراء ليس فقط على السعر الأقل، و لكن على التكلفة الكلية الأقل؛
3. الاهتمام بإدارة التحسين المستمر في العلاقات و لا تتركها للصدفة؛
4. ضرورة إتباع أساليب ايجابية للإشراف و التدريب؛
5. ضرورة تقوية الأفراد و تأكيد خبراتهم عن طريق إعادة تدريبهم، و إعطائهم السلطة و القدرة على اتخاذ القرار.

نلاحظ من هذا أهمية التدريب و مكانته في تحقيق الجودة الشاملة و العمل على التطوير المستمر للوصول إلى تحسين الإنتاجية في المؤسسة.¹

" من الطبيعي أن ينعكس حسن أداء العاملين على أداء المنشأة فالعمل هو أحد العناصر الأساسية في الإنتاج و يتجسد ذلك بمعدلات الإنتاج و مؤشرات الإنتاجية و للتذكير فإن الإنتاجية هي نسبة المدخلات إلى المخرجات في أي عملية أو نشاط اقتصادي، و بما أن التدريب يحقق ارتقاء بأداء العاملين، فإن نفس حجم القوى العاملة تحقق للمنشأة نتائج أفضل بالمعايير الكمية و النوعية و بديهي أن ينعكس ذلك على المؤشرات العامة لإنتاجية المنشأة. لهذا فإنه من الظواهر العامة المؤكدة التي يمكن أن يلاحظها الفرد في عالم المنشآت الاقتصادية، سواء كان مختصا أو زبونا، هو أن المنشآت التي ترعى النشاط التدريبي و تهتم بتدريب العاملين فيها هي الأكثر نجاحا في أعمالها بمقياس الإنتاجية و السوق و التعامل مع الزبائن، و أن هذه العلاقة بين التدريب و الإنتاجية أضحت علاقة طردية يتناسب أثرها الإيجابي كلما خضع العاملون للتدريب أكثر، فنحن أمام حقيقة ثابتة مفادها أن التدريب هو المفتاح الرئيسي للإنتاجية الشاملة، فمن خلال هذا المفتاح يمكن الحصول على مفاتيح زيادة إنتاجية عناصر الإنتاج الأخرى كإنتاجية المواد الأولية و إنتاجية المكائن و غيرها.²

¹ - فلاح الزهرة، سياسات تأهيل العمالة في القطاع المنتج و انعكاس ذلك على نمو الإنتاجية دراسة مقارنة بين مؤسستي الاسمنت و سونلغاز، مرجع سبق ذكره، ص 110.

² - بدون اسم الكاتب، اثر التدريب على الإنتاجية، متاح على <http://books.google.dz> تاريخ الإطلاع 2017-04-02 على الساعة، 17:00.

خلاصة الفصل:

كان محور هذا الفصل هو الكفاءة الإنتاجية و تنظيم إدارة الإنتاج، فعرفنا الإنتاجية بأنها تعبير عن نجاح الإدارة وانعكاسها لكفاءتها لتشغيل مواردها للحصول على المخرجات المناسبة ثم ذكرنا بأنه يمكن قياس الإنتاجية الكلية و الجزئية، كما تم التطرق في هذا الفصل إلى تعريف الكفاءة الإنتاجية فتتمثل في مدى قدرة المؤسسة على الاستفادة من امكانياتها في التوفيق بين عناصر الإنتاج التي بحوزتها من إنتاج سلعة بأقل تكلفة ممكنة وخلال فترة زمنية معينة و حسب المواصفات المحددة بالإضافة إلى ما تم استخلاصه في هذا الفصل أن زيادة ورفع الكفاءة الإنتاجية لا يحدث بشكل تلقائي و إنما على أساس التخطيط الكفؤ و التنظيم السليم للموارد والطاقات البشرية المتاحة و تتم تحسين للاعتماد على أهم الطرق و هي العناية بالعنصر البشري و التحديد الواضح للأهداف.

مقدمة الفصل

بعد ما تناولنا الجانب النظري من البحث لموضوع الدراسة، كان لزاما علينا أن نجسد ذلك في الواقع، إذ أنه لا يكفي أن نتكلم على أهمية و دور التدريب في تحسين الكفاءة الإنتاجية دون أن نوضح ذلك على الواقع لذلك ارتأينا أن نثري دراستنا هذه بجانب تطبيقي على مؤسسة صوفاكت للأغطية النسيجية باعتبارها أحد المؤسسات التي تتمتع بالطابع الاقتصادي.

إن أي دراسة ميدانية تعتبر خطوة هامة من خطوات البحث العلمي التي تمر بمجموعة من المراحل تشمل نشأة و تطور المؤسسة وهيكلها التنظيمي بالإضافة على تجسيد الجوانب التي تم تناولها في الفصول النظرية، لذلك تم التطرق إليها في المباحث التالية:

- ❖ المبحث الأول: مدخل عام حول المؤسسة؛
- ❖ المبحث الثاني: التدريب و الإنتاجية في المؤسسة؛
- ❖ المبحث الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية.

المبحث الأول : مدخل حول المؤسسة (صوفاكت للأغطية)

سنتطرق في بداية الأمر إلى التعريف بمؤسسة صوفاكت للأغطية لذلك من خلال تناول المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة من النشأة، الدور والمهام التي تقوم بها المؤسسة بالإضافة إلى توضيح الهيكل التنظيمي لها، حيث قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب المطلب الأول نشأة المؤسسة و موقعها الجغرافي أما المطلب الثاني نشاط و أهداف المؤسسة و بخصوص المطلب الثالث الهيكل التنظيمي للمؤسسة و دورها الاقتصادي.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة و موقعها الجغرافي

أولاً: نشأة المؤسسة¹

لقد تقرر إنشاء شركة صناعة الأغطية النسيجية بتيسمسيلت (SOFACT) بموجب القرار (2) لمجلس الصندوق القابض للصناعات التحويلية، المنعقد بتاريخ 09 / 11 / 1997 وذلك على إثر حل الشركة الأم (Couvertex – SPA) وهي شركة ذات أسهم، والتي أنشأت بتاريخ: 20 / 01 / 1987، وتقرر بموجب القرار 2 إنشاء أربع شركات والتي كانت عبارة عن مؤسسات فرعية للشركة الأم نذكرها كما يلي:

- شركة SOFACT بولاية تيسمسيلت؛
- شركة FITAL بباب الزوار، ولاية الجزائر؛
- شركة SAFILCO بعين جاسر بولاية باتنة؛
- شركة MANTAL بولاية تلمسان.

كل هذه الشركات مختصة في صناعة الأغطية النسيجية والخيط الخشن.

تم الإنشاء الرسمي لشركة SOFACT وهي شركة ذات أسهم، بتاريخ 15 / 03 / 1998 برأسمال اجتماعي يقدر بمليون دينار جزائري، بموجب عقد توثيقي وقد تم رفعه إلى سبعمائة مليون دينار جزائري بموجب قرار الجمعية العامة غير العادية، المنعقدة بتاريخ 24 / 06 / 2000، وذلك مراعاة للنتائج الإيجابية التي حققتها الشركة، وقد قامت الشركة بفتح سجل تجاري بتاريخ 10 / 05 / 1998 يحمل رقم: 98 B07002021 وحساب بنكي لدى البنك الوطني الجزائري، لوكالة تيسمسيلت.

ثانياً: الموقع الجغرافي للشركة

تقع شركة SOFACT في الشمال الشرقي لمدينة تيسمسيلت حيث تبعد عنها بحوالي 1 كلم، وما جعل موقعها استراتيجياً كونها تقع بالقرب من الطريق الوطني رقم 14، الذي يربط غرب البلاد بوسطها.

تتربع الشركة على مساحة تقدر ب 10 هكتارات و 3 أرات، وتبلغ المساحة المغطاة 3.5 هكتار، أين توجد الورشات والمخازن والمرافق الاجتماعية والإدارة.

المطلب الثاني: نشاط و أهداف الشركة

أولاً: نشاط الشركة

تختص شركة SOFACT في إنتاج و تسويق الأغطية النسيجية المصنوعة محلياً من مادة الأكرليك ACRYLIKE المستوردة من عدة دول كما تنتج الشركة الخيوط الغليظة، التي تباع

¹ - القانون التأسيسي للمؤسسة SOFACT.spa.

في الغالب إلى القطاع الخاص بالنسيج التقليدي، وللإشارة فإن مادة الأكرليك مشتقة من البترول، وهي سريعة الاشتعال، كما أن سعرها يتغير بتغير سعر النفط وتقدر الطاقة الإنتاجية للشركة بمليون غطاء، و 2000 طن من الخيوط الغليظة سنويا. و تتميز منتجات مؤسسة "صوفاكت" بخصائص تقنية تتمثل في الصلحيات الطويلة، كما أنها تهتم بتحسين نوعية منتجاتها لتلبي رغبات المستهلكين، كما أنها تعتمد على إستراتيجية تكميلية بين مختلف منتجات الشركة و ذلك بهدف:

- زيادة نسبة الأرباح و إرضاء المستهلكين؛
- الحصول على أسواق جديدة؛
- إرضاء الموزعين.

ثانياً: أهداف الشركة

لقد عرفت شركة SOFACT تطوراً ملحوظاً واستقراراً كبيراً، منذ تأسيسها مقارنة بمثيلاتها من الشركات الوطنية لذا فهي تسعى إلى تحقيق أهدافها باستمرار من أجل تطوير نفسها من جهة وبغرض المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني من جهة أخرى. من بين الأهداف الرئيسية لإنشاء شركة SOFACT هو توفير متطلبات السوق الداخلية من الأغطية النسيجية والتقليل من عبئ التكاليف المرتفعة للاستيراد، إذ أصبحت الشركة تمون بنسبة كبيرة السوق المحلية بالأغطية النسيجية، نظراً لجودة منتجاتها وقدرتها الكبيرة على المنافسة ومن أجل تحقيق أهدافها تقوم الشركة بتسطير برنامج سنوي، تسعى لتحقيقه بتجنيد كل الطاقات الإنتاجية وتضافر جهود كل المديرات الموجودة على مستوى الشركة. ومن بين أهداف الشركة :

- المحافظة على هذا المكسب العظيم، وهو مركب الأغطية والذي يعد من الهياكل القاعدية في الصناعة النسيجية بالجزائر؛
 - استعمال أحدث الوسائل والتقنيات في الإنتاج بغرض تحديث مواصفات المنتج وزيادة كميته لإعطائه قدرة تنافسية؛
 - الحصول على شهادة ISO للجودة والنوعية؛
 - التحكم في تقنيات الإنتاج لتفادي الانحرافات؛
 - تحقيق أكبر قدر من الأرباح، بغرض تطوير الشركة وتطوير الاقتصاد الوطني.
- حيث تتمثل المهام الأساسية لمؤسسة تكسالج للأغطية في تلبية متطلبات الزبائن ولتحقيق ذلك تقوم المؤسسة بتصميم خطة أو برنامج سنوي إنتاجي وهي تسهر لتطبيق هذا الاستخدام لكامل موارد المؤسسة (مادية، مالية بشرية حتى الجانب النفسي للموظفين يلعب دور) ومن أهم الوظائف التي تقوم بها المؤسسة من أجل إنجاح هذا البرنامج كما يلي:

1. في الجانب الاجتماعي: و تتمثل في:

أ. محاولة استعمال كل الوسائل المتوفرة للمحافظة على صحة العمال ونظافة المحيط أثناء العملية الإنتاجية؛

ب. تقديم تحفيزات مالية ومعنوية للعمال عند تحقيقهم للإنتاج المبرمج؛

ج. توفير خدمات للعمال كالنقل والضمان الاجتماعي والعيادة الطبية؛

د. منح علاوات الخبرة المهنية.

2. في المجال الاقتصادي والمالي:

أ. توفير الأموال اللازمة لشراء مختلف التجهيزات التي تتطلبها العملية الإنتاجية خاصة المواد الأولية؛

ب. تسديد أجور العمال في أوقاتها المحددة؛

ج. توزيع جزء من الأرباح المحققة على العمال (رفع الحد الأدنى للأجور)؛

د. توفير قطع الغيار و المواد الأولية إضافية لمواجهة أي طارئ قد يحدث نظرا لصعوبة الحصول عليها بسرعة من الخارج؛

هـ. استغلال أكبر قدر ممكن من الطاقات الإنتاجية المتوفرة إذ بلغت نسبة الاستغلال 75%.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة و دورها الاقتصادي

أولاً: دور الشركة في الاقتصاد الوطني

1. لقد ورثت شركة SOFACT مديونية كبيرة عن المؤسسة الأم، بالرغم من هذا المشكل تبقى ظروفها الإنتاجية والتجارية والتسويقية في تحسن مستمر فقد أصبحت تساهم بشكل كبير في تدعيم خزانة الدولة عن طريق الضرائب التي تدفعها بانتظام لمصلحة الضرائب؛

2. إن الشركة لا تلجأ إلى الدولة في تمويلها بالمواد الأولية اللازمة للإنتاج من الخارج، بل تعتمد على أموالها الخاصة، لكون ميزانيتها إيجابية منذ 1998؛

3. تشغل الشركة عدد لا بأس به من العمال، إذ تساهم في امتصاص البطالة؛

4. تعتبر ولاية تيسمسيلت من الولايات التي تفتقر إلى المؤسسات الصناعية، لذا فشركة تكسالج للأغذية تساهم بشكل كبير في فك العزلة عن الولاية وتحاول أن تعطي لها طابعا صناعيا إلى جانب الطابع الفلاحي المميز لها.

و إن المميزات التي تتمتع بها شركة صوفاكت من قدرات إنتاجية والوضعية المالية التي نقول عليها أنها حسنة ساعداها على وضع سياسة ناجحة للخروج في كثير من الأحيان من المشاكل في أفضل أحوالها وفيما يلي سنوضح الطريقة التي تعتمدها المؤسسة داخليا في سير عملها:

- ترقية ثقافة الإصغاء والسعي جليا في كسب ثقة الزبائن ورضاهم ؛

- تحديث الآلات من فترة لأخرى وذلك لزيادة الطاقة الإنتاجية بالكمية والجودة؛

- تشجيع العاملين وتحفيزهم كلما حصلت على أرباح؛
- اعتماد العمال في عملهم على الشورى والإصغاء والأخذ بعين الاعتبار النصائح التي توجه لهم؛
- الصرامة عند قيام العاملين بأخطاء ومعاقبتهم على ذلك حتى لا يقع الخطأ ثانية.

ثانياً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صوفاكت

اعتمدت مؤسسة تكسالج هيكلًا تنظيميًا يتناسب مع حجم أنشطتها يترأسه المدير العام الذي يشرف على قسم المنازعات القضائية وأمانة مجلس إدارة وعلى مصلحة الأمن الوقائي كما يقوم بعملية المراقبة والتنسيق بين مختلف المديريات المكونة للمؤسسة.

1. القسم الإداري والمالي: يعد القسم الإداري والمالي من أهم الأقسام الموجودة على مستوى المؤسسة والضمان الأساسي لنجاحها أو فشلها.

أ. المديرية العامة ومجلس الإدارة:

– المديرية العامة: يترأسها المدير العام وهو المسير الرئيسي للمؤسسة توجد تحت سلطته مختلف الهيئات الإدارية؛

– مجلس الإدارة: يتكون مجلس الإدارة من أعضاء إسماريين يلجأ إليهم مسير المؤسسة كلما دعت الضرورة لذلك حيث يطرح عليهم جدول أعمال مسطر في جلسة تتعقد باستدعاء من المسير بالمقر للمؤسسة؛

– أمانة مجلس الإدارة: تقوم باتصال مع رئيس مجلس الإدارة ومختلف الهيئات الإدارية وذلك لتحضير ملف الجلسة المراد انعقادها ، ولذلك فهي تقوم بجمع الوثائق اللازمة التي تحضرها كل هيئة حسب اختصاصها للتداول في الجلسة كما تقوم بعدة إجراءات أخرى.

ب. مديرية المالية والمحاسبية: تعتبر مديرية المالية والمحاسبة أحد أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسة فهي المسؤولة عن تقييم نشاطها كما أنها تسهر على تسجيل ومراقبة كل عمليات المحاسبية والمالية التي تقوم بها المؤسسة.

2. القسم الإنتاجي والتجاري للمؤسسة: يتضمن هذا القسم مديرتين نشاطهما متكامل:

أ. المديرية التقنية: تشمل هذه المصالح والمديريات التي تشرف على مراقبة سير العملية الإنتاجية وكذلك مجموع الورشات التي تقوم بعملية الإنتاج ؛

ب. المديرية الفرعية للتموين: تشغل 14 عاملاً و تنفرع إلى مصلحتين هما: مصلحة الشراء ومصلحة تسيير المخزون.

– مصلحة الشراء: مسؤولة هذه المصلحة عن عملية شراء المواد الأولية و الاستهلاكية وقطع الغيار اللازمة للعملية الإنتاجية بما يتوافق والبرنامج الإنتاجي السنوي، وتتمثل مهامها فيما يلي:

- استلام تقديرات مصلحة الإنتاج والصيانة من المواد الأولية وقطع الغيار؛
 - الإعلان عن مناقصات وطنية ودولية للتموين؛
 - تسوية عملية الشراء مع الموردين، عن طريق بنك BNA؛
 - القيام بإجراءات الشحن والنقل والجمارك والتأمين على البضاعة.
- هناك نوعان من الشراء على مستوى هذه المصلحة وهما:
- الشراء المحلي: يتم الشراء من السوق المحلية، ويتم الاتفاق مع الموردين على السعر، الجودة وطريقة ووقت التسليم؛
 - الشراء الخارجي: تستورد المؤسسة مادة الأكرليك من الخارج إضافة إلى قطع الغيار ومواد التلوين عن طريق مناقصات دولية، وتسدد عن طريق البنك الوطني الجزائري.
- مصلحة تسيير المخزون: يكمن دورها فيما يلي:
- حساب كميات المواد الداخلة في المخازن؛
 - مراقبة نوعية المواد المقنتاة، ومدى مطابقتها للمواصفات المطلوبة؛
 - تحرير وصل الاستلام ومراقبة الفواتير وكذلك تحرير سند إخراج السلع من المخازن.
- ج. المديرية الفرعية للصيانة: يعمل بها 58 عاملا، وهو ما يفسر أن آلات المؤسسة تحتاج إلى صيانة متواصلة، وتشمل هذه المديرية على عدة مصالح منها:
- مصلحة الدراسات: يختص بدراسة كل ما يتعلق بتصليح الآلات وتحديد أسباب العطل، وطرق استعمال التجهيزات الجديدة؛
 - مصلحة الصيانة: تشرف على مراقبة عمال الصيانة بما فيهم المختصون بالميكانيك، والتشحيم والتنظيف؛
 - مصلحة الكهرباء: تتدخل حين يتعلق الأمر بعطب كهربائي؛
 - مصلحة معالجة المياه: ترتبط علاقة مباشرة بورشة الصباغة وتختص بتسخين المياه وإضافة مواد كيميائية ومعالجة المياه القذرة وتصريفها؛
 - مصلحة البرمجة: يكمن دور هذه المصلحة في تقدير كمية المواد الأولية التي تدخل في الإنتاج، المحدد وفق البرنامج السنوي، وتقوم بتطبيقه بالاتفاق مع مديرية التجارة والتسويق ومصلحة مراقبة الجودة والنوعية.
- مصلحة مراقبة الجودة والنوعية: وتشمل ما يلي:
- المخبر الكيميائي: يوجد على مستوى ورشة الصباغة، حيث يتوفر على عدة أجهزة تستخدم في مزج واستخراج الألوان المطلوبة؛
 - المخبر الفيزيائي: يختص بمراقبة مقياس الخيط وكثافته وكذلك الأخطاء المرتكبة في الرسومات ومقاييس الغطاء الجاهز ووزنه.

الورشات: تعمل تحت الرقابة المباشرة للمديرية التقنية، يعمل بها 244 عامل، ويمكن ترتيبها حسب مراحل الإنتاج بما يلي:

- ورشة الصباغة: يعمل بها 60 عاملا تختص في نسج الغطاء حسب المقاييس والمواصفات المطلوبة؛

- ورشة الإتمام: يعمل بها 31 عاملا بتزغيب الأغطية وتسوية الزغبات؛

- ورشة الإتقان : يعمل بها 44 عاملا يتم فيها تقطيع الغطاء حسب المقاييس المطلوبة ووضع اللمسات الأخيرة على المنتج ليصبح جاهزا للتسويق.

د. مديرية التسويق والتجارة: ينشط بها 13 عاملا، وتنقسم إلى مديريتين فرعيتين هما :
المديرية الفرعية للتسويق والمديرية الفرعية للتجارة.

- المديرية الفرعية للتسويق: إن الدور الأساسي لهذه المديرية هو بيع المنتج بمختلف الوسائل ومن أجل ذلك انتهجت المؤسسة سياسة اقتصادية تسمح لها بإيجاد منافذ لمنتجاتها تتمثل هذه السياسة في المشاركة في المعارض المختلفة، والبيع بالتقسيط للجماعات المحلية، والإدارات التابعة للدولة، والبيع بالجملة للخوادم والمؤسسات العمومية وتقديم تخفيضات للزبائن المتعاقدين (4% في فصل الشتاء 9% في فصل الصيف) إضافة إلى التعريف أكثر بالمنتج عن طريق الدعاية والترويج، كما تقوم بدراسة السوق وعروض المؤسسات المنافسة؛

- المديرية الفرعية للتجارة: هي المسؤولة عن تسيير المخزونات المنتج النهائي، كما تقوم بإجراءات البيع وتتعامل مع عدة فئات من العملاء كسلك الأمن والجامعات و الثانويات ومختلف القطاعات العمومية إضافة إلى الخوادم المتعاقدين أو الجدد، وتمارس نشاطها بالتنسيق مع مديريتي الإنتاج والمحاسبة.

3. مديرية الموارد البشرية: إن تطور المؤسسات الاقتصادية يتوقف على كفاءات العمال التي تشغلهم لذا نجد شركة صوفاكت تحرص على تكوين العمال باستمرار للرفع من خبراتهم المهنية، تقوم هذه المديرية بمهام كثيرة نظرا لعدد العمال الكبير الذي يتعامل معه والذي قدر في سنة 2007 ب 411 عاملا وللتحكم أكثر في تسيير الموارد البشرية، فإن هذه المديرية تتفرع إلى عدة مصالح، سنذكرها فيما يلي بإيجاز:

أ. مصلحة المستخدمين: تعد أهم مصلحة على مستوى مديرية الموارد البشرية وهي المسؤولة عن متابعة الحياة المهنية للعمال وتسيير الأجور تحتوي على:

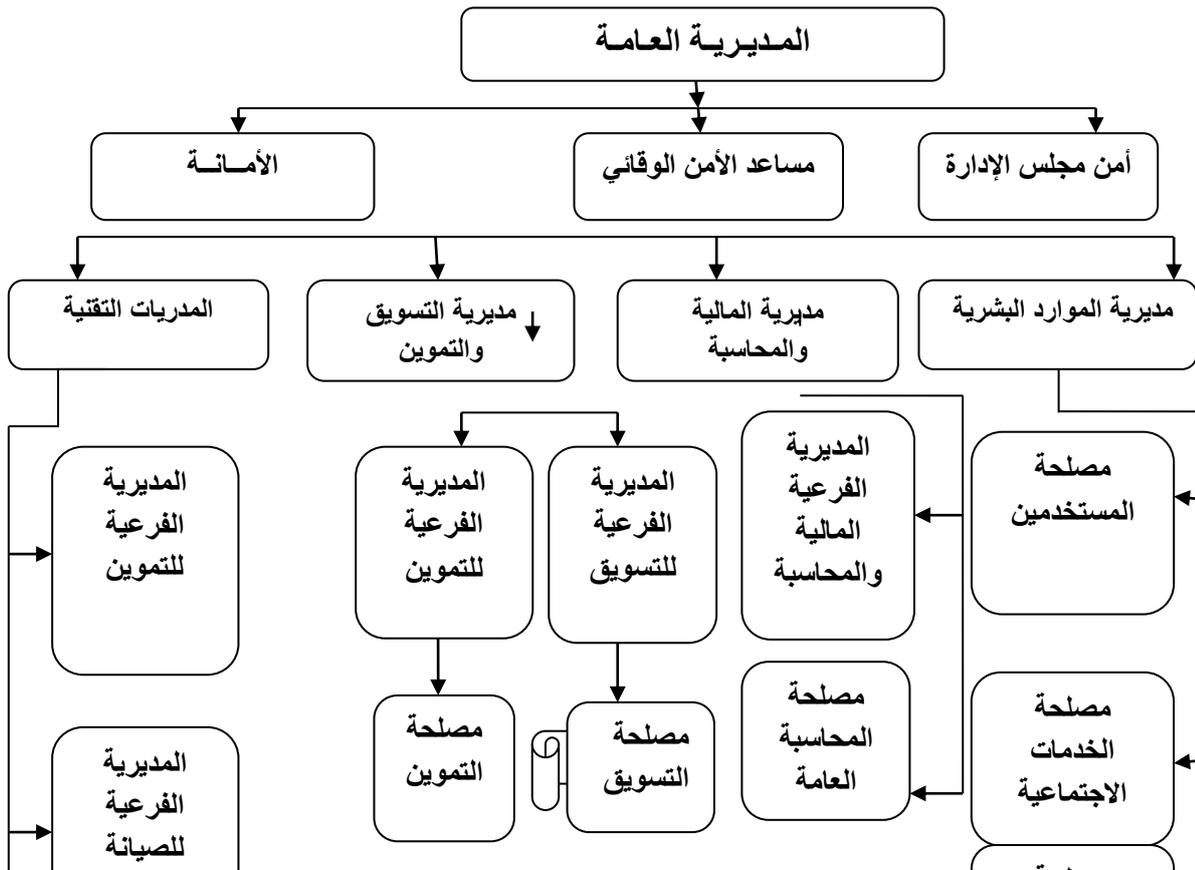
- فرع الموارد البشرية: يختص هذا الفرع بإتباع مسار الحياة المهنية للعمال بداية بالتوظيف ويقوم بمهام عديدة وكثيرة، منها ما يتعلق بالموظفين الجدد كاختيار العمال وإمضاء عقود التشغيل وتكوينهم وتقييمهم بالإضافة إلى متابعة انضباط العمال وتسجيل غياباتهم، وتسجيل الحالات المرضية والعطل السنوية للعمال وتحرير وثائق

تؤكد الساعات الإضافية التي تقوم بها العمال، وكذلك تقديم الوثائق التي يحتاج إليها العمال.

ب. مصلحة الشؤون الاجتماعية: تقوم هذه المصلحة بعدة وظائف أساسية في سبيل التكفل بمستلزمات العمال والمحافظة على صحتهم وذلك من خلال المركز الطبي المتواجد في المؤسسة ، كما تقوم بتوفير تعويضات العلاج والأدوية التي صرفها العمال من قبل صندوق الضمان الاجتماعي وتخصيص المنحة العائلية؛

ج. مصلحة الوسائل العامة : تختص في المحافظة على نظافة المحيط والمؤسسة و تسيير وسائل النقل والاختصاص في صيانة أملاك المؤسسة المبنية.

الشكل رقم: (03-01) الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة تكسالج (TEXALG).



المصدر: وثائق المؤسسة من مصلحة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: التدريب و الإنتاجية في المؤسسة

يعتبر التدريب من الأمور و الأساليب الأساسية التي تركز عليها المؤسسة في عملياتها الإنتاجية لأنه عنصر فعال في كسب المهارات و الخبرات التي تساعد العمال في التأقلم مع ظروف العمل و المشاكل التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم، و لهذا تطرقنا في هذا المبحث إلى مطلبين المطلب الأول التدريب و الإنتاجية في المؤسسة وبخصوص المطلب الثاني تطرقنا إلى منتجات المؤسسة.

المطلب الأول: التدريب و الإنتاجية

أولاً: التدريب في المؤسسة:

لا توجد أي مراسيم من أجل تدريب العمال في المركب الصناعي لكن في الثمانينيات كان التدريب في المصنع أي داخليا، و ذلك بمجرد توظيف العامل يقوم المشرفين بتدريبهم من أجل القيام بالعمل الموكل إليه أما الآن فالمؤسسة متعاقدة مع مراكز التكوين المهني الموجودة بالولاية أي بمجرد توظيف الشخص يكون متدربا في المركز أو إعطاء العمال فترة تجريبية من 03 إلى 06 اشهر و بعثهم إلى مراكز التكوين المهني من أجل تدريبهم و اكتساب المهارات و الخبرات لمواكبة العمل الموكل إليهم.¹ و لأجل مواجهة المنافسة و تحسين من إنتاجيتها كانت و مازالت تعتمد المؤسسة على العديد من الاستراتيجيات و السياسات من أهمها إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم و مواكبة التطور التكنولوجي الحاصل، واستخدام طرق التسيير الحديثة التي تعتمد عليها أغلب المؤسسات الطامحة إلى

- محمد سيد بوح، رئيس مصلحة الموارد البشرية.¹

تحسين كفاءتها الإنتاجية، وقد برز ذلك جليا في القوانين الإستراتيجية للمؤسسة في عدة نقاط أهمها:

- الاستمرارية في التدريب وذلك من أجل مواجهة التغيرات؛
- وضع نظام ناجع بهدف تقييم التدريب في المؤسسة؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية لكل عامل و ذلك بالاعتماد على الأداء الوظيفي له؛
- العمل على تحسين مستوى المشرفين عن عملية التدريب في المؤسسة.

كيفية تنظيم دورات التدريب: يمكن تنظيم التدريب بالمركب بشكل متواصل ويتضمن دروس نظرية و تطبيقية و يحدد التدريب بثلاثة اشهر و يخضع المتربصون خلال فترة التدريب للنظام الداخلي للمؤسسة و التي سيتم فيها التدريب.

ثانيا: الإنتاجية في المؤسسة

يلعب الإنتاج دورا مهما في المؤسسة لما يعود عليها بالفائدة و الربح فهي تسعى دائما لإيجاد توليفة مناسبة تحقق بها أقصى كمية من الإنتاج حيث تتمثل عملية الإنتاج في المؤسسة في إنتاج وحدات من الأغطية والأفرشة، و تمر عملية الإنتاج في المصنع بعدة مراحل هي مرحلة الصباغة، مرحلة الغزل، مرحلة النسيج و مرحلة الخياطة.

1. مرحلة الصباغة: قبل المرور في هذه المرحلة تؤخذ عينة من المواد الأولية و التي تستورد من الخارج الأكرليك و فحصها في المخابر الفيزيائية و تجربتها من قبل الألوان الرئيسية (الأحمر، الأزرق، الأصفر) لإعطاء اللون المناسب و المطلوب إنتاجه من قبل الزبون أو المشرف ثم تبعث العينة مع تفاصيل اللون و الحجم إلى مرحلة الصباغة حيث تغسل المواد الأولية في الآلات المخصصة لغسلها، و يقوم العمال بخلط الألوان على درجة حرارة تفوق 260° و وضع الأكرليك المغسول سابقا في هذه الألوان و غلقها حتى اليوم التالي يقومون بسحبها و تجفيفها و بعثها إلى مرحلة الغزل؛

2. مرحلة الغزل: ترسل المواد الملونة إلى هذه المرحلة حيث يقوم العمال المشرفين في هذه المرحلة بصنع المادة الأولية المصبوغة إلى خيوط مغزولة في الآلات ثم تبعث إلى مرحلة النسيج؛

3. مرحلة النسيج: ترسل خيوط الغزل إلى هذه المرحلة من أجل نسجها في الآلات المتخصصة في النسيج و يقوم العمال بنسج الخيوط مع طبع الأشكال في الأغطية المراد إنتاجها مع الكثير من الحرص، الدقة و التركيز؛

4. مرحلة الخياطة هي آخر مرحلة في الإنتاج، يقوم العمال بوضع اللمسات الأخيرة على الأغطية المنسوجة من حيث تقطيع الأغطية حسب المواصفات و خياطة الجوانب لتقديم أفرشة و أغطية مناسبة للزبون و وضعها في الأغلفة المناسبة و بعثها من أجل تسويقها.

- تقييم إنتاجية كل عامل: يقسم عاملين المصنع إلى 03 فرق A, B, C {حيث الفرقة C تكون احتياطية نسبة إلى حجم الطلب} حيث تقوم الفرقة A بالعمل في الفترة الصباحية و الفرقة B في الفترة المسائية حيث يكون كل عامل مشرف على خمس آلات و كل آلة تحتوي على عداد خاص بها و يسجل الكمية المنتجة للشخص في الساعات المعينة، و يقوم المشرف بسحب الأرقام الموجودة في العداد قبل دخول الفرقة B ووضعها في جدول معين حسب تصنيف الأغطية لأن كل آلة تكون مخصصة لصنع نوع معين من الأغطية¹ و مقارنة الكمية المنتجة مع الكمية المطلوبة و معرفة السبب إذا كان هناك فرق و محاولة إصلاحه و نفس العملية تكون مع الفئة B.

المطلب الثاني : منتجات مؤسسة صوفاكت

نوضح في هذا المطلب منتجات مؤسسة صوفاكت للأغطية و النسيج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03-01) منتجات المؤسسة

الرقم التسلسلي للمادة	المنتجات
311030	ليف بلاستيكي
312010	خيط معزول من الصوف
312800	خيوط وألياف أخرى
114100	ملونات
314800	منتجات أخرى
318000	معدات أولية أخرى
321020	زيوت التشحيم والدهون
322120	قطع غيار لمعدات إنتاج مطحنة
322130	قطع غيار لمعدات إنتاج حياكة
3222403	قطع غيار لمعدات إنتاج غير محبوكة
322140	قطع غيار لمعدات وضع اللمسات الأخيرة
322220	قطع غيار لمعدات السلامة
322260	قطع غيار ل مواد أخرى صناعية
322280	قطع غيار للمركبات التجارية
322330	قطع غيار للمركبات الخفيفة
322420	اللوازم المكتبية
322820	لوازم متنوعة أخرى
322880	أكياس للبطانيات

المصدر: من وثائق المؤسسة من مصلحة الإنتاج

المبحث الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

تطرقنا في هذا المبحث إلى مطلبين، المطلب الأول بعنوان أدوات الدراسة، أما المطلب الثاني تحليل نتائج الاستبيان.

المطلب الأول: أدوات الدراسة

"تعريف الاستمارة (الاستبيان): هو أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد و عادة ما يكون عبارة عن نموذج يحتوي عددا من الأسئلة يطلب من عينة الدراسة (الإجابة عنها)، و تعتبر جميع البيانات من المراحل الهامة في البحث، و هناك عدة وسائل لجمع البيانات إما عن طريق المقابلة الشخصية أو عن طريق المحادثة الهاتفية أو البريد الإلكتروني أو عن طريق الملاحظة أو عن طريق الاستبيان"¹.

"المقابلة: تستخدم المقابلة في كثير من مجالات الحياة، و من التعريفات المختلفة للمقابلة يمكن تحديد الخصائص الجوهرية لها فيما يلي:

1. التبادل اللفظي الذي يتم بين القائم بالمقابلة و بين المبحوث، و ما قد يرتبط بذلك

التبادل اللفظي بين استخدام تعبيرات الوجه و نظرة العين و الهيئة و الإيحاءات و السلوك؛

2. المواجهة بين الباحث و المبحوث؛

3. توجه المقابلة نحو عرض واضح محدد، و هذا العرض يجعلها تختلف عن الحديث

العادي الذي قد لا يهدف إلى تحقيق غرض معين."²

"و تعرف أيضا هي استبيان شفوي يتم فيه التبادل اللفظي بين القائم بالمقابلة و بين فرد و عدة أفراد للحصول على معلومات ترتبط بأراء أو اتجاهات أو مشاعر أو دوافع أو سلوك، و تستخدم المقابلة مع معظم أنواع البحوث التربوية إلا أنها تختلف في أهميتها حسب المنهج المتبع في الدراسة، فعلى سبيل المثال تعتبر من أنسب الأدوات استخداما في المنهج الوصفي و لا سيما فيما يتعلق في بحوث دراسة حالة."³

" تعريف العينة: تعتبر مشكلة اختيار العينة من أهم المشكلات في البحوث الإحصائية بصفة عامة فبدلا من دراسة كل حالة و التي ربما قد تدخل منطقيا في الدراسة، يقوم الباحث بدراسة شبه صغيرة مختارة و يقوم بتحليلها و تعميم نتائجها على المجتمع كله، و من هنا يمكن تعريف طريقة الحصر الشامل على أنها طريقة جمع البيانات من جميع المفردات التي

1 - علي فلاح الزعبي، مناهج و أساليب البحث العلمي في ميدان التسويق، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2010م، ص ص 19-20.

2- أحمد حلمي جمعة، أساسيات البحث العلمي في المحاسبة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010م- 1431هـ، ص 187.

3 - بدون إسم الكاتب، تعريف المقابلة، متاح على www.minbar.com، تاريخ الإطلاع 2017/04/10، على الساعة 18:05.

تدخل في البحث، أما طرية العينة Sample فهي طريقة جمع البيانات للاكتفاء بعدد محدود من الحالات أو المفردات في حدود الوقت و الجهد و الإمكانيات المتوفرة، ومن هذا التعريف يتضح لنا عدة أسباب لاستخدام أسلوب العينات هي:

1. توفير الوقت و المال؛
 2. إن الدراسة التي تستخدم أسلوب العينات ربما تكون أكثر دقة من الدراسات التي تستخدم أسلوب الحصر الشامل؛
 3. إن جمع البيانات من جميع أفراد المجتمع تؤدي إلى أخطاء كثيرة نتيجة لكثرة عدد الأفراد و ضخامة المجهود اللازم لجمع البيانات منهم جميعا بالإضافة إلى ضياع الوقت و المجهود بلا مبرر.¹
- ويشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالمركب الصناعي صوفاكت حيث يتكون العاملين في المصنع من 248 عامل، و نظرا لصعوبة الاتصال بالعدد الكبير للعاملين بالمؤسسة و رغبة منا في الوصول إلى نتائج أكثر مصداقية فقد تم أخذ عينة من العاملين بطريقة عشوائية حيث تم اختيار 50 شخص وتم استبعاد 04 لعدم استرجاع الاستبيان من بعض العاملين.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

منهجية الاستبيان:

اشتملت استمارتنا على مجموعة من الأسئلة الشخصية كالجنس والسن، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة و عدد الدورات التدريبية و كانت أسئلتنا مغلقة، لأننا على علم بأن أغلبية المستجوبين لا يحبذون الأسئلة المفتوحة.

وهذه الأسئلة موزعة كما يلي:

- أسئلة خاصة بالمعلومات الشخصية(العامة)؛

¹ - أحمد حلمي جمعة، أساسيات البحث العلمي في المحاسبة، مرجع سبق ذكره، ص ص 206- 207.

- أسئلة خاصة بالمعلومات الوظيفية.
مجملاً أسئلتنا 31 سؤال ما بين الأسئلة العامة و الأسئلة الوظيفية.
و كان الهدف من الاستبيان: التعرف على دور التدريب و مكانته في المركب الصناعي و
كذلك مدى مساهمته في تحسين الكفاءة الإنتاجية للمركب.
و فيما يلي تحليل الاستبيان و كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (03-02) البيانات الشخصية

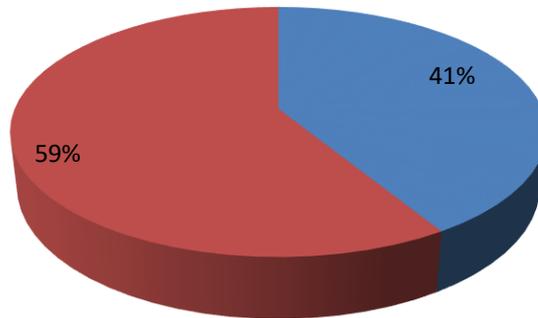
المتغيرات	المستوى	التكرار	النسبة المئوية	المتغيرات	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	أنثى	19	41.30%	الوظيفة	عامل	36	78.26%
	ذكر	27	58.69%		مؤطر	6	13.04%
	أقل من 25 سنة	11	23.91%		إطار	4	8.69%
السن	35-25	6	13.04%	الخبرة	أقل من 5 سنوات	13	28.26%
	45-35	19	41.30%		20-5	9	19.56%

23.91%	11	30-20	الدورات التدريبية	21.73%	10	45 فأكثر	المؤهل العلمي
28.26%	13	30 فما فوق		8.69%	4	دون المستوى	
6.52%	3	لم استفد		15.21%	7	إكمالي	
52.17%	24	أقل من 5 دورات		45.65%	21	ثانوي	
28.26%	13	من 5- 10		30.43%	14	جامعي و دراسات عليا	
13.04%	6	من 10 فأكثر					

المصدر: بالاعتماد على نتائج إجابة الاستبيان (المجموعة الأولى).
الجنس: يتضح من خلال الجدول أن نسبة الذكور تشكل 58.69% من العاملين في المركب في حين أن نسبة الإناث تبلغ % 41.30، و هذا ما يوضح سياسة المركب في التوظيف حيث أنه يعطي الأولوية في توظيف الذكور و هذا راجع إلى طبيعة العمل و المهام به.
الشكل رقم (02- 03) توضيح نسبة الجنس.

الجنس

■ أنثى ■ ذكر

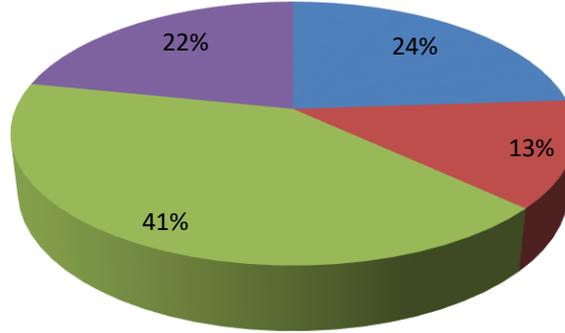


المصدر: بالاعتماد على نتائج إجابة الاستبيان (المجموعة الأولى).
السن: نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة هي 41.30% و التي تمثل الفئة من 35- 45 و هذا دليل على أن المركب يهتم بتوظيف ذوي الخبرة.

الشكل رقم (03-03) توضيح نسبة السن.

السن

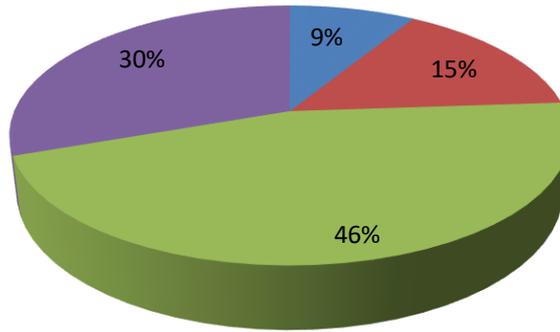
■ أقل من 25 سنة ■ 25-35 ■ 35-45 ■ 45 فأكثر



المصدر: بالاعتماد على نتائج إجابة الاستبيان (المجموعة الأولى).
المؤهل العلمي: يتضح أن أكبر نسبة من خلال الجدول هي: %45.65 و التي تمثل ثانوي وهذا ما يدل على أن المركب يركز على اليد العاملة و ليس بالضرورة المستوى العلمي.
الشكل رقم (03-04) توضيح نسبة المؤهل العلمي.

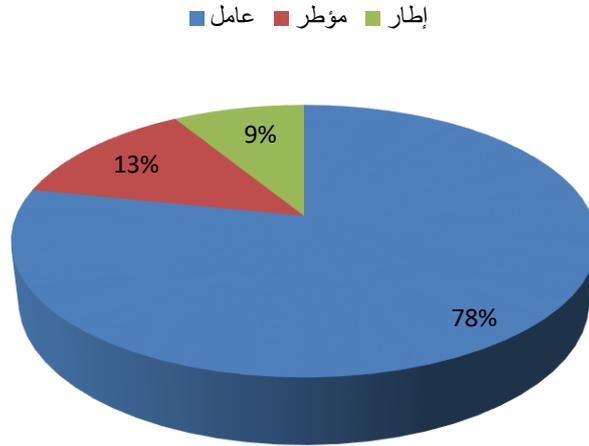
المؤهل العلمي

■ جامعي ودراسات عليا ■ ثانوي ■ إكمالي ■ دون المستوى



المصدر: بالاعتماد على نتائج إجابة الاستبيان (المجموعة الأولى).
الوظيفة: نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة تمثل العمال و ذلك بنسبة % 26.78 و هذا دليل على أن المركب يعتمد و بصفة أكبر على العمال داخل المصنع.
الشكل رقم (03-05) توضيح نسبة الوظيفة.

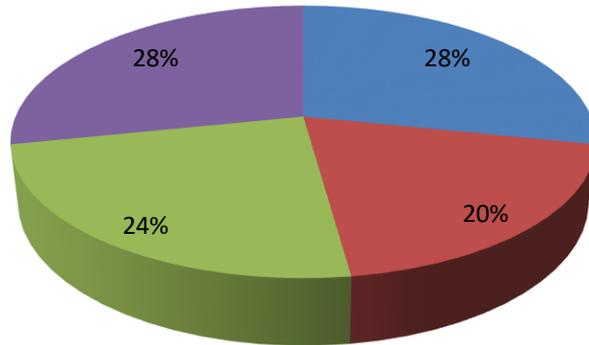
الوظيفة



المصدر: بالاعتماد على نتائج إجابة الاستبيان (المجموعة الأولى).
الخبرة: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 28.26% و التي تدل على أن الأفراد الذين تكون خبرتهم أقل من 5 سنوات مكافئون مع الأفراد الذين يمثلون الخبرة من 30 فما فوق و هذا ما يدل على أن العمال الذين تمثلت خبرتهم في أقل من 5 سنوات يستفيدون من ذوي الخبرة.
الشكل رقم (03- 06) توضيح نسبة الخبرة الوظيفية.

الخبرة

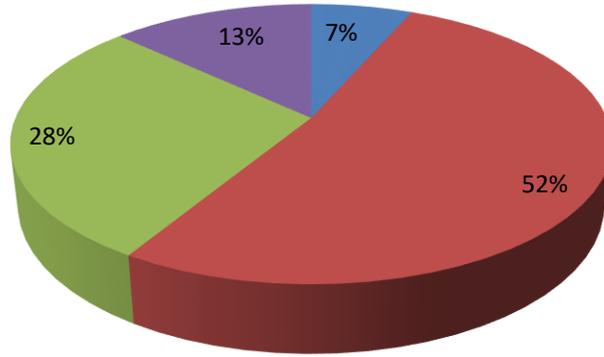
■ 30 فما فوق ■ 20-30 ■ من 05-20 ■ أقل من 5 سنوات



المصدر: بالاعتماد على نتائج إجابة الاستبيان (المجموعة الأولى).
الدورات التدريبية: نلاحظ أن أكبر نسبة في الجدول هي نسبة 52.17% و التي تمثل أقل من 5 دورات و هذا دليل على أن العمال في المصنع لا يحتاجون إلى دورات أكثر لاكتسابهم المعلومات الوظيفية لاحتياجاتهم التدريبية.
الشكل رقم (03- 07) توضيح نسبة الدورات التدريبية.

الدورات التدريبية

■ من 10 فأكثر ■ من 5-10 ■ أقل من 05 دورات ■ لم أستفد



المصدر: بالاعتماد على نتائج إجابة الاستبيان (المجموعة الأولى).
الجدول رقم (03-03) تلقي التدريب قبل الشروع في العمل.

الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة	التكرار	
0.24	1.06	93.47%	43	نعم
	1.06	6.52%	3	لا

المصدر: بالاعتماد على نتائج إجابة الاستبيان (المجموعة الثانية).
نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية العاملين قاموا بعملية التدريب قبل الشروع في العمل، حيث كانت النسبة 93.47% من العاملين في حين أن 6.52% لم يتم تدريبهم قبل شروعاتهم في العمل، وهذا ما يدل على سعي المربك الصناعي لتوظيف الأشخاص الذي قد تم تدريبهم ومنح الأولوية لهم دون غيرهم.
الجدول رقم (03-04) تلقي التدريب بعد التوظيف.

الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة	التكرار	
0.49	1.06	93.47%	43	نعم
	1.06	6.52%	3	لا

المصدر: بالاعتماد على نتائج إجابة الاستبيان (المجموعة الثانية).
نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العاملين قد قاموا بعملية التدريب بعد توظيفهم حيث كانت النسبة 93.47% من العمال في حين أن 6.52% لم يتم تدريبهم بعد عملية التوظيف، وهذا يدل على حرصها على تحسين مستوى أدائهم و تطوير مهاراتهم و تحسين سلوكهم، و ذلك نظرا لتغيير متطلبات الأعمال باستمرار.
الجدول رقم (05-03) كيفية التدريب في المؤسسة.

الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة	التكرار	
0.45	1.30	69.56%	32	داخليا
	1.30	30.43%	14	خارجيا

المصدر: بالاعتماد على نتائج إجابة الاستبيان (المجموعة الثانية).

ونرى من خلال الجدول أن أكبر نسبة و المتمثلة في 69.56% من العاملين يتم تدريبهم داخليا في حين نرى أن نسبة 30.43% يتم تدريبهم خارجيا، وهذا ما يدل على وجود نوعين من التدريب بالمركب الصناعي، كما يدل ذلك على أن اغلب عمليات التدريب تتم داخل المركب الصناعي و هذا يرجع توفر الإمكانيات داخل المؤسسة.
الجدول رقم (03-06) نوع التدريب.

الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة	التكرار	
0.49	1.41	58.69%	27	فردى
	1.41	41.30%	19	جماعى

المصدر: بالاعتماد على نتائج إجابة الاستبيان (المجموعة الثانية).

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 58.69% من العاملين الذين خضعوا إلى التدريب الفردي، بينما نسبة 41.3% من العاملين كان تدريبهم جماعى، وهذا دليل على نقص الخبرة الفردية و ليس بالضرورة تمس كافة العاملين.
الجدول رقم (07-03) سبب القيام بعملية التدريب.

الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة	التكرار	
0.41	1.21	78.26%	36	نقص الخبرة
	1.21	21.73%	10	الترقية
	1.21	0%	0	سبب آخر

المصدر: بالاعتماد على نتائج إجابة الاستبيان (المجموعة الثانية).

نلاحظ بأن نسبة 78.26% من العاملين يخضعون للتدريب نتيجة لنقص الخبرة بينما نسبة 21.73% كان سببه الترقية، و هذا ما يتضح أن اغلب العاملين تنقصهم الخبرة و المعرفة من ناحية عملهم.

الجدول رقم (03-08) الأسلوب المتبع في عملية التدريب.

الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة	التكرار	
1.20	2.80	17.39%	8	المحاضرة
	2.80	17.39%	8	دراسة حالة
	2.80	45.65%	21	التطبيق العلمي
	2.80	6.52%	3	الندوات
	2.80	4.34%	2	النقاش
	2.80	8.69%	4	أسلوب آخر

المصدر: بالاعتماد على نتائج إجابة الاستبيان (المجموعة الثانية).
نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة و هي % 45.65 تم تدريبهم عن طريق الأسلوب العلمي وتليها أسلوب المحاضرة و دراسة الحالة بنسبة % 17.39، ونسبة % 8.69 بأسلوب آخر حسب الإجابة المقدمة و تليها نسبة % 6.52 و المتمثلة في أسلوب الندوات و أخيرا نسبة % 4.34 و التي تمثل أسلوب النقاش، و هذا ما يدل على تنوع الأساليب التي يتم بها تدريب العاملين بالمركب و كذلك سعي المركب لتغيير الأساليب من أجل كسر الروتين و تجنب الملل.
الجدول (03-09) عند القيام بعملية التدريب يتم التركيز على الجوانب.

الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة	التكرار	
0.48	1.65	26.08%	12	نظرية
	1.65	73.91%	34	تطبيقية

المصدر: بالاعتماد على نتائج إجابة الاستبيان (المجموعة الثانية).
نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب العاملين بنسبة % 73.91 عند قيامهم بالعملية التدريبية يتم تركيزهم على الجوانب التطبيقية في حين أن نسبة % 26.08 من العمال يتم تركيزهم على الجوانب النظرية، و هذا ما يدل على حرص المركب التركيز على الجانب العملي و الذي ترى فيه فائدة أكثر من الجانب النظري.

الجدول رقم (10-03) التعرض لحوادث عمل بعد التدريب

الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة	التكرار	
0.65	2.54	8.69%	4	دائما
	2.54	63.04%	29	أبدا
	2.54	28.26%	13	أحيانا

المصدر: بالاعتماد على نتائج إجابة الاستبيان (المجموعة الثانية).
نرى من خلال الجدول أن نسبة 63.04% من العمال لم يتعرضوا لحوادث عمل بعد تدريبهم و تليها نسبة 28.26% و التي كانت إجابتهم أحيانا و أخيرا نسبة 8.69% و التي أجابوا بتعرضهم لحوادث عمل و هذا دليل على أن المركب يحرص على سلامة عامليه و توفير الأمان المهني لهم.

الجدول رقم (11-03) التدريب حاجة ضرورية للقيام بالأعمال.

الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق تماما	غير موافق	وسط	موافق	موافق بشدة	المقياس
0.57	1.93	-	1	3	34	8	التكرار
		-	2.17%	6.52%	73.91%	17.39%	النسبة

المصدر: بالاعتماد على نتائج إجابة الاستبيان (المجموعة الثالثة).
نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 73.91% من العمال يرون أن التدريب حاجة ضرورية للقيام بالأعمال الموكلة إليهم في حين أن نسبة 17.39% موافقون و بشدة على أن التدريب حاجة أساسية و ضرورية لتأدية مهامهم، و تليها نسبة 6.52% محايدون و أخيرا نسبة 2.17% غير موافقون، و هذا ما يدل على أن العمال لديهم وعي ثقافي من ناحية تدريبهم باعتبارهم أن التدريب أسلوب فعال في تنمية مهاراتهم و تحسين أدائهم.

الجدول رقم (12-03) القيام بالتدريب يعد ضرورة إجبارية.

الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق تماما	غير موافق	وسط	موافق	موافق بشدة	المقياس
1.07	3.95	14	25	-	5	2	التكرار
	3.95	30.43%	54.34%	-	10.86%	4.34%	النسبة

المصدر: بالاعتماد على نتائج إجابة الاستبيان (المجموعة الثالثة).
نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة و المتمثلة في 54.34% غير موافقون على التوجه الإيجابي للتدريب و تليها نسبة 30.43% غير موافقون تماما ثم نسبة 10.86% موافقون على التوجه الإيجابي للتدريب تليها نسبة 4.34% موافقون و بشدة، و هذا ما يدل عدم موافقة العمال على إجبارهم للتوجه إلى التدريب.
الجدول رقم (03-13) التوجه إلى التدريب يعد اختياري.

الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق تماما	غير موافق	وسط	موافق	موافق بشدة	المقياس
0.84	2.23	-	6	5	29	6	التكرار
	2.23	-	13.04%	10.86%	63.04%	13.04%	النسبة

المصدر: بالاعتماد على نتائج إجابة الاستبيان (المجموعة الثالثة).
نرى من خلال هذا الجدول أن نسبة 63.04% موافقون على التوجه بطريقة اختيارية إلى التدريب و تليها نسبة 13.04% موافق بشدة و غير موافقون في نفس النسبة في حين نسبة 10.86% وسط، و هذا ما يدل على أن العمال يحبذون التوجه اختياريا و ليس إجباريا إلى القيام بالعملية التدريبية.

الجدول رقم (03-14) ضرورة التدريب في تحسين أداء المؤسسة.

الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق تماما	غير موافق	وسط	موافق	موافق بشدة	المقياس
0.65	1.80	-	-	6	25	15	التكرار
	1.80	-	-	13.04%	54.34%	32.6%	النسبة

المصدر: بالاعتماد على نتائج إجابة الاستبيان (المجموعة الثالثة).

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 54.34% يرون أن التدريب مهم بالنسبة للمؤسسة و تليها نسبة 32.6% موافقون و بشدة و أخيرا نسبة 13.04% وسط، و هذا يدل على أن أغلبية العاملين بالمركب يدركون أن للتدريب فائدة كبيرة تعود عليهم و لمؤسستهم، و كذلك إدراكهم لأهميته و ضرورة القيام به من أجل تحسين أدائهم و أداء المؤسسة ككل.
الجدول رقم (03-15) اكتساب المعلومات و المؤهلات من خلال عملية التدريب.

الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق تماما	غير موافق	وسط	موافق	موافق بشدة	المقياس
0.93	1.97	-	4	7	19	16	التكرار
	1.97	-	8.69%	15.21%	41.30%	34.78%	النسبة

المصدر: بالاعتماد على نتائج إجابة الاستبيان (المجموعة الثالثة).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 41.30% موافقون أن العملية التدريبية نجم عنها اكتساب للمعلومات التي يحتاجونها لتأدية وظائفهم و تليها نسبة 34.78% موافقون وبشدة ثم نسبة 15.21% محايدون و أخيرا غير موافقون بنسبة 8.69% و هذا دليل على أن عملية التدريب كانت ناجحة.

الجدول رقم (03-16) المعلومات المكتسبة تناسب الاحتياجات العملية.

المقيا س	موافق بشدة	موافق	وسط	غير موافق	غير موافق تماما	المتوس ط	الانحرا ف المعيار ي
التكرا ر	6	24	9	6	1	2.32	0.87
النسبة	13.04%	52.17%	19.56%	13.04%	2.17%	2.32	

المصدر: بالاعتماد على نتائج إجابة الاستبيان (المجموعة الثالثة).

نرى من خلال الجدول أن نسبة 52.17% موافقون على أن التدريب أدى إلى اكتساب المعلومات التي تناسب مختلف احتياجاتهم العملية تليها نسبة 19.56% وسط في حين نسبة 13.04% غير موافقون و موافقون بشدة و أخيرا نسبة 2.17% غير موافقون تماما، و هذا ما يدل على أن التدريب له أثر كبير في تنمية الخبرات و المعارف اللازمة للاحتياجات العملية للعمال.

الجدول رقم (03-17) فائدة التدريب في المركب الصناعي.

المقيا س	موافق بشدة	موافق	وس ط	غير موافق	غير موافق تماما	المتوس ط	الانحرا ف المعيار ي
التكرا ر	13	19	-	12	2	2.36	1.27
النسبة	28.26%	41.30%	-	26.08%	4.34%	2.36	

المصدر: بالاعتماد على نتائج إجابة الاستبيان (المجموعة الثالثة).

نلاحظ أن أكبر نسبة 41.30% موافقون على أن التدريب يتم في المركب الصناعي و تليها نسبة 28.26% موافقون بشدة ثم نسبة 26.08% غير موافقون و أخيرا نسبة 4.34% غير موافقون تماما و هذا ما يدل على أن العمال يؤيدون فكرة التدريب الداخلي.

الجدول رقم (03-18) التدريب يدفع إلى العمل بجدية و مثابرة.

المقيا س	موافق بشدة	موافق	وسط	غير موافق	غير موافق	المتوس ط	الانحرا ف
-------------	---------------	-------	-----	--------------	--------------	-------------	--------------

المعيار ي	تماما						
0.70	1.76	-	2	1	27	16	التكرار
	1.76	-	4.34%	2.17%	58.69%	43.78%	النسبة

المصدر: بالاعتماد على نتائج إجابة الاستبيان (المجموعة الثالثة).
نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 58.69% موافقون بأن التدريب يدفع إلى العمل بجدية و
مثابرة، تليها نسبة 43.78% موافقون بشدة و 4.34% غير موافقون و أخيرا وسط بنسبة
2.17% و هذا ما يدل على أن العمال يدركون إدراكا تاما بأن التدريب يدفع إلى العمل بجدية.
الجدول رقم (03-19) مدى نجاح البرنامج التدريبي بالنسبة للموظفين.

الانحراف المعيار ي	المتوسط	غير موافق تماما	غير موافق	وسط	موافق	موافق بشدة	المقياس
0.99	2.26	2	3	10	22	9	التكرار
	2.26	4.34%	6.52%	21.73%	47.82%	19.56%	النسبة

المصدر: بالاعتماد على نتائج إجابة الاستبيان (المجموعة الثالثة).
نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة تمثل موافق ب 47.82% ثم نسبة 21.73% وسط و
تليها نسبة 19.56% موافقون و بشدة ثم نسبة 6.52% غير موافقون و أخيرا نسبة 4.34% غير
موافقون تماما على أن البرنامج التدريبي ناجح بالنسبة للموظفين و هذا دليل على نجاح
شروط القيام بالعملية التدريبية.

الجدول رقم (03-20) امتياز السلع المنتجة بالتنوع.

الانحراف المعيار ي	المتوسط	غير موافق تماما	غير موافق	وسط	موافق	موافق بشدة	المقياس
--------------------------	---------	-----------------------	--------------	-----	-------	---------------	---------

1.25	3.41	12	11	9	12	2	التكرار
	3.41	6.52%	23.91%	19.56%	6.52%	4.34%	النسبة

المصدر: بالاعتماد على نتائج إجابة الاستبيان (المجموعة الثالثة).
نرى من خلال الجدول أن نسبة 23.91% غير موافقون على أن السلع المنتجة من قبل المصنع على أنها تمتاز بالتنوع و تليها نسبة 19.56% وسط ثم نسبة 6.52% تمثل موافق و غير موافقون تماما و أخيرا نسبة 4.34% موافق بشدة و هذا ما يدل على أن المركب الصناعي يفتقر إلى التنوع في منتجاته.
الجدول رقم (03-21) تحسن أداء الموظفين من خلال تدريبهم مقارنة بالأعوام الماضية و رفع من كفاءتهم.

المقيا س	موافق بشدة	موافق	وسط	غير موافق	غير موافق تماما	المتوس ط	الانحرا ف المعياري
التكرار	12	26	6	2	-	1.95	0.75
النسبة	6.52%	56.52%	13.04%	4.34%	-	1.95	

المصدر: بالاعتماد على نتائج إجابة الاستبيان (المجموعة الثالثة).
نرى من خلال الجدول أن نسبة 56.5% تمثل موافق على تحسن أداء الموظفين من خلال تدريبهم مقارنة مع الأعوام الماضية و رفع من كفاءتهم ثم تأتي نسبة 13.04% تمثل وسط ثم نسبة 6.52% موافق بشدة و أخيرا نسبة 4.34% تمثل غير موافقون و هذا دليل على أن التدريب يزيد و يحسن من أداء العمال.

الجدول رقم (03-22) زيادة كمية الإنتاج من خلال تدريب الموظفين.

المقيا س	موافق بشدة	موافق	وسط	غير موافق	غير موافق تماما	المتوس ط	الانحرا ف المعياري
التكرار	12	26	6	2	-	1.95	0.75
النسبة	6.52%	56.52%	13.04%	4.34%	-	1.95	

ي		تماما					
0.82	2.02	-	4	4	28	10	التكرار
	2.02	-	8.69%	8.69%	60.86%	21.73%	النسبة

المصدر: بالاعتماد على نتائج إجابة الاستبيان (المجموعة الثالثة).
نرى من خلال الجدول أن نسبة 60.86% موافقون على أن كمية الإنتاج زادت بعد العملية التدريبية، تليها نسبة 21.73% موافقون و بشدة ثم نسبة 8.69% غير موافقون و محايدون بنفس النسبة، وهذا يدل على أن التدريب يلعب دورا هاما في زيادة الإنتاج و الإنتاجية. الجدول رقم (03-23) التدريب يجعل العامل يدرك جوانب النقص في أداء العمل.

الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق تماما	غير موافق	وسط	موافق	موافق بشدة	المقياس
0.93	1.86	1	2	5	20	18	التكرار
	1.86	2.17%	4.34%	10.86%	43.47%	28.26%	النسبة

المصدر: بالاعتماد على نتائج إجابة الاستبيان (المجموعة الثالثة).
نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 43.47% من العمال موافقون على أن التدريب جعلهم يدركون جوانب النقص في أدائهم، تليها نسبة 28.26% من العمال موافقون و بشدة ثم نسبة 10.86% محايدون و بعد ذلك تأتي نسبة 4.34% غير موافقون و أخيرا نسبة 2.17% غير موافقون تماما، و هذا يدل على أن التدريب يحسن من أداء العمال و أن هناك أثر واضح في أهميته.

الجدول رقم (03-24) التأقلم مع ظروف العمل الجديدة من خلال التدريب.

الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق تماما	غير موافق	وسط	موافق	موافق بشدة	المقياس
1.16	2.36	-	12	6	15	13	التكرار

النسبة	28.26%	32.60%	13.04%	26.08%	-	2.36
--------	--------	--------	--------	--------	---	------

المصدر: بالاعتماد على نتائج إجابة الاستبيان (المجموعة الثالثة).
نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة 32.60% من العمال موافقون على أن التدريب جعلهم يتأقلمون مع ظروف العمل الجديدة، تليها نسبة 28.26% من العمال موافقون و بشدة ثم 26.08% غير موافقون و النسبة الأقل كانت 13.04% من العمال المحايدون، هذا يدل على أغلب العمال يؤمنون بأن التدريب يخلق لهم ظروف عمل جديدة و استطاعتهم التأقلم معها نتيجة أثر التدريب الإيجابي الذي تلقونه.
الجدول رقم (03- 25) التدريب ينظم وقت العامل و أدائه.

المقيا س	موافق بشدة	موافق	وسط	غير موافق	غير موافق تماما	المتوس ط	الانحرا ف المعيار ي
التكرار	9	25	10	2	-	2.10	0.76
النسبة	19.56%	54.34%	21.73%	4.34%	-	2.10	

المصدر: بالاعتماد على نتائج إجابة الاستبيان (المجموعة الثالثة).
نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 54.34% من العمال كانوا موافقون على أن التدريب جعلهم ينجزون أعمالهم الموكلة إليهم في وقتها، تليها نسبة 19.56% من العمال موافقون وبشدة ثم تأتي نسبة 21.73% من العمال المحايدون و أخيرا نسبة 4.34% غير موافق، وهذا ما يدل على أن التدريب وسيلة من وسائل اختصار الجهد و الوقت في تأدية العمال لوظائفهم.

الجدول رقم (03-26) فائدة المؤسسة من خلال عملية التدريب.

المقيا س	موافق بشدة	موافق	وسط	غير موافق	غير موافق تماما	المتوس ط	الانحرا ف المعيار ي
التكرار	8	24	12	2	-	2.17	0.76
النسبة	17.39%	52.17%	26.08%	4.34%	-	2.17	

المصدر: بالاعتماد على نتائج إجابة الاستبيان (المجموعة الثالثة).
نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 52.17% من العمال موافقون على أن التدريب يعود بالفائدة على المؤسسة، تليها نسبة 26.08% كانت للعمال المحايدون ثم 17.39% من العمال موافقون و بشدة و كانت النسبة الأقل للعمال غير موافقون ب 4.34% وهذا يدل على أن جميع العاملين بالمركب يرون أن التدريب له فائدة كبيرة للمؤسسة.
الجدول رقم (03-27) الرضا عن البرنامج التدريبي.

المقيا س	موافق بشدة	موافق	وسط	غير موافق	غير موافق تماما	المتوس ط	الانحرا ف المعيار ي
التكرا ر	6	22	3	12	3	2.71	1.24
النسبة	13.04%	47.82%	6.52%	26.08%	6.52%	2.71	

المصدر: بالاعتماد على نتائج إجابة الاستبيان (المجموعة الثالثة).
نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة كانت ب 47.82% و هذا للعمال الموافقون على أن البرنامج التدريبي كانوا راضين عنه تليها نسبة 26.08% من العمال غير موافقين ثم نسبة 13.04% للعمال الموافقون و بشدة و أخيرا نسبة 6.52% للعمال المحايدون و غير موافقين تماما، وهذا يدل على أن حرص المركب على رضا عامليه على البرنامج التدريبي المسطر حتى يمكنهم من الرغبة في التدريب.

خلاصة الفصل:

تولي مؤسسة صوفاكت للنسيج و الأغذية اهتماما كبيرا بسياسة التدريب من أجل تنمية مواردها البشرية و تحقيق أهدافها المسطرة، و ذلك في ظل التغيرات المهنية و التكنولوجية و التسييرية التي تعرفها البيئة و لأجل ذلك تلجأ المؤسسة إلى تطبيق سياسة التدريب بصفة متكاملة، تنطلق من تحديد احتياجاتها التدريبية ثم تصميم وتنفيذ برنامجها التدريبي و أخيرا مراقبة و تقييم فعالية التدريب، و تأكيدا لاهتمامات المؤسسة بسياسة التدريب فإن التدريب في المؤسسة يعمل على مسايرة التغيرات التكنولوجية و تحسين أداء المؤسسة و زيادة إنتاجية عمالها، و من بين النتائج المتوصل إليها:

– ينظر الأفراد العاملين داخل المؤسسة إلى الأهمية البالغة التي يحتلها التدريب بالنسبة للمؤسسة؛

- تقوم المؤسسة بتقييم إنتاجية كل عامل لحل المشاكل المتعلقة سواء بالعمال أو الآلات و معالجة هذه المشاكل؛
- انخفاض حوادث العمل و ذلك راجع إلى إخضاع العاملين للتدريب؛
- اتفاق كل من الرؤساء و المرؤوسين على أن التدريب يعود بالفائدة على المؤسسة.

الخلاصة العامة

من خلال دراستنا لموضوع التدريب نقول بأنه من بين الأساليب الفعالة التي لا يمكن الاستغناء عنها لما له من دور مهم في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات الأعمال على اختلاف أشكالها ومستوياتها، لأن تحقيق التفوق الذي يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات يعتمد على العاملين لديها و بالتالي الاهتمام بهذه الموارد عن طريق تدريبها و تطويرها والذي ينعكس بالتأثير على أداء المؤسسة بشكل عام و التأثير الإيجابي في مجال تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة بشكل خاص، فقد أدى بالمختصين في هذا المجال إلى محاولة قياس أثر العائد من التدريب الفوائد أو المنافع التي تعود للمؤسسة من جراء تدريب عمالها، ويتم قياسه بعدة مقاييس و مؤشرات عديدة أهمها الإنتاجية وذلك لما تمثله من بين أحد أبرز المعايير المستعملة في تقييم كفاءة الأداء.

من خلال كل ما سبق توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية و التطبيقية كما يلي:

النتائج النظرية:

- يعتبر التدريب وظيفة رئيسية من وظائف المنظمة المعاصرة يعمل على تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية و الخارجية وهو من الأمور المهمة في المؤسسة؛
- العملية التدريبية تؤدي إلى زيادة المعلومات و المعارف، وتطوير المهارات و القدرات، تغيير السلوك ورفع الكفاءة و هذا ما ينعكس على تحسين أداء المؤسسة بشكل عام انطلاقاً من تحسين أداء عاملها؛
- يستخدم القائمين على التدريب العديد من الأساليب التدريبية خلال مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية بحيث يتم اختيار الأسلوب التدريبي الذي يحقق أكبر درجة من الكفاءة و الفعالية للبرنامج التدريبي والذي بالتالي يسعى إلى نجاح العملية التدريبية في المنظمة؛
- تمر عملية التدريب عبر ثلاثة مراحل هي: تحديد الاحتياجات التدريبية ثم تصميم البرنامج التدريبي تنفيذ و تقييم البرنامج التدريبي؛
- تعتبر الكفاءة الإنتاجية معياراً و مؤشراً في المؤسسات يستعمل في تقييم كفاءة الأداء، و تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسة؛
- طرق و سبل تحسين الكفاءة الإنتاجية عديدة أبرزها العناية بالعنصر البشري من حيث القدرة على العمل أي العناية بتدريب العاملين و تنمية معارفهم و مهاراتهم لضمان اشتراكهم الفعلي في تحقيق أهداف المؤسسة الإنتاجية.

أما فيما يخص النتائج المتوصل إليها في الجانب التطبيقي فتتمثل فيما يلي:

- يعتبر التدريب عنصر فعال في المؤسسة؛
- تقييم إنتاجية العاملين تحت مسؤولية المشرفين في عملية الإنتاج و حل المشاكل التي تواجههم؛
- تعمل المؤسسة على التنوع في أساليب التدريب لكسر الروتين و تجنب الملل؛
- تركز المؤسسة على الجانب التطبيقي في تدريب عاملها نظرا لما يعود عليها بالربح و الفائدة؛
- إجماع أغلبية العاملين بالمؤسسة على أن التدريب حاجة ضرورية و مهمة جدا في تحسين أدائهم من جهة و تحقيق أهداف و أرباح المؤسسة من جهة أخرى.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: نصت هذه الفرضية على أن التدريب هو اكتساب الفرد للخبرات و المهارات و نقله إلى مستوى مرغوب لأداء أعماله بشكل أفضل، و بعد إجراء الدراسة تبين لنا أن التدريب هو نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية و تطوير نماذج التفكير و أنماط الاتصال لأفراد المنظمة، و محاولة لتغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة الموجودة في المؤسسة و هذا ما تثبت صحة الفرضية الأولى؛

الفرضية الثانية: نصت هذه الفرضية على الإنتاجية هي ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الإنجاز من المخرجات سواء كانت منتجات سلعية أو خدماتية و التي تتولد من استخدام الموارد المتاحة و بعد الدراسة تعرف الإنتاجية في العلاقة بين المخرجات و المدخلات و يعبر عن الإنتاجية غالبا بنسبة حجم المخرجات إلى حجم المدخلات أو النسبة بين حجم الإنتاج و مستلزماته و هذا ما يثبت صحة الفرضية؛

الفرضية الثالثة: نصت هذه الفرضية على الكفاءة الإنتاجية هي الاستخدام الأمثل للموارد و الطاقات و بعد إجراء دراستنا الكفاءة الإنتاجية هي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية و بين الناتج من تلك العملية و استخدام الأمثل لمواردها، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة؛

الفرضية الرابعة: نصت هذه الفرضية على أن التدريب يحتل مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية و تحسين العمل في المؤسسة و من خلال دراستنا الميدانية التي قمنا بإجرائها بمؤسسة صوفاكت بهدف إبراز تأثير التدريب على الكفاءة الإنتاجية تبين لنا أن التدريب عامل مهم ورئيسي على أداء المورد البشري و تحسين الكفاءة الإنتاجية و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأخيرة.

الاقتراحات:

في الختام يمكن تقديم مجموعة من التوصيات للمؤسسة محل الدراسة و هي كما يلي:

- تكثيف الدورات التدريبية و تنوع الأساليب المستخدمة و عدم التركيز بكثرة على الأساليب التقليدية؛
- السعي إلى جعل العملية التدريبية عملية مستمرة و ذلك لمواكبة التطورات الحاصلة في مختلف المجالات بهدف تنوع المهارات و الخبرات؛
- التخطيط إلى القيام بالعمليات التدريبية خارج الوطن مما ينجم عن ذلك الارتقاء بالشركة إلى مصاف الشركات الكبيرة، ومنه تصدير المنتج نحو الخارج؛
- تامين العنصر البشري ضمن العملية الإنتاجية المنوطة بالمؤسسة من خلال تبني مشاكلة و تعويضه عن جهوده و تحفيزه على مثابرتة؛
- وجوب تخصيص ميزانية خاصة بالتدريب في المركب الصناعي صوفاكت؛
- تحسين و تنظيم مكان العمل حتى يتمكن العامل من التحرك بدون إجهاد و براحة تامة.

آفاق البحث:

بعد دراستنا لهذا الموضوع توصلنا إلى النتائج السابقة، تراءت لنا عدة نقاط مازالت مجهولة هذه النقاط يمكن أن تكون موضوعات لبحوث أخرى و إشكاليات تنتظر المعالجة و هذه النقاط سوف نسوقها كالتالي:

- دور التدريب في تطوير أداء العاملين؛
- دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؛
- دور التدريب في تحقيق الجودة الشاملة؛
- دراسة الكفاءة الإنتاجية في قطاع الخدمات؛
- أثر الجودة في تحسين الإنتاجية؛
- إدارة الجودة الشاملة و دورها في تحسين الإنتاجية؛
- واقع التدريب في المؤسسات الاقتصادية (دراسة مقارنة)؛
- أثر التدريب على تحسين أداء المؤسسات.

أولا الكتب بالعربية

1. إبراهيم عباس الحلابي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، نصر- القاهرة، 2013م-1434هـ.
2. أحمد حلمي جمعة، أساسيات البحث العلمي في المحاسبة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010م-1431هـ.
3. أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2012م.
4. أحمد يوسف دودين، إدارة الإنتاج و العمليات، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2012م-1433هـ.
5. أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر و التوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2014م-1435هـ.
6. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، 2011م-1432هـ.
7. بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية و الصناعية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2011م.
8. حسن خلف راضي، تطور إنتاجية العمل، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، 2014م-1435هـ.
9. حسين عجلان حسين، إستراتيجية الإدارة المعرفية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2008م.
10. حسين، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2013م-1434هـ.
11. خالد احمد فرحان المشهداني، د رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، 2013م.
12. ربحي مصطفى عليان، العمليات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010م-1431هـ.
13. رضا السيد، الاحتياجات التدريبية "بين النظرية و التطبيق" و أساليب إعداد الخطة التدريبية، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، 2007م.
14. رعد عبد الله عطائي، د عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2008م.

15. سونيا محمد البكري، **تخطيط ومراقبة الإنتاج**، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، بدون سنة.
16. سيد محمد جاد الرب، **جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية**، الطبعة الأولى، مطبعة العشري، مصر، 2007م.
17. شريف ماهر هيكل، **مدخل استراتيجي لإدارة موارد النقل البشري**، بدون طبعة، مكتبة الحرية للنشر و التوزيع، القاهرة، بدون سنة.
18. شقيري نوري موسى، د أسامة عزمي سلام، **دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الاستثمارية**، الطبعة الثالثة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013م-1434هـ.
19. صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الجامعية طبع نشر توزيع، القاهرة، 2000م.
20. صلاح صالح معمار، **التدريب الأسس و المبادئ**، الطبعة الأولى، دبيونو للطباعة و النشر، المملكة الأردنية الهاشمية، 2010م، ص 21-22.
21. طاهر محمود الكلالدة، **تنمية و إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2008م-1428هـ.
22. عبد الرحمن سيار، **القيادة الفعالة**، الطبعة الأولى، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، بدون بلد، 2014م.
23. عبد الغاني حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002م.
24. عبد الله جوهرة، **الإدارة في الشركات و المؤسسات**، طبعة الأولى، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، 2014.
25. عطا الله محمد تيسير الشرعة، **إدارة العمليات التدريبية النظرية و التطبيق**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، 2014م.
26. علي فلاح الزعبي، **مناهج و أساليب البحث العلمي في ميدان التسويق**، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2010م.
27. فايز خاطر، **إستراتيجية التدريب الفعال**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن-عمان، 2010م.
28. فتحي احمد يحيى العالم، **نظام إدارة الجودة الشاملة و المواصفات العالمية**، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2010م.
29. فريد راغب النجار، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الثانية، الناشر: الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة.

30. كامل علاوي الفتلاوي، د حسن لطيف الرنيدي، الاقتصاد الجزئي للنظريات و السياسات، بدون طبعة، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2010م-1431هـ.
31. لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000، الطبعة الأولى، دار الياة للنشر و التوزيع، الأردن-عمان، 2011م-1432هـ.
32. محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن- عمان، 2009م.
33. محمد الصيرفي، مراقبة الجودة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة- مصر، 2014م.
34. محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الشركة العربية للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2014م.
35. محمد محمد محمد الخولاني، إدارة النشاط الإنتاجي والعمليات مدخل التحليل الكمي، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008م.
36. محمود احمد فياض، عيسى يوسف قداة، إدارة الإنتاج و العمليات (مدخل نظمي)، طبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ، 2010م-1431هـ.
37. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة و المنظمات و التعلم، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة-مصر، 2014م.
38. مدحت محمد أبو النصر، مهارات المتدرب المتميز، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة- مصر، 2014م.
39. مصطفى كمال السيد طائل، معايير الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان- الأردن.
40. مفيدة عيسى يحيياوي، د إلهام عيسى يحيياوي، أ عزيز سطحاوي، المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن- عمان، 2014م.
41. منير بن احمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب_ الحوافز، الطبعة الأولى، دار الابتكار للنشر و التوزيع، عمان، 2013م.
42. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2010م-1431هـ.
43. نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري و حالات عملية، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2013م-1434هـ.

44. ناصر جرادات، احمد عريقات، د احمد المعاني، إدارة التغيير و التطوير، الطبعة الأولى، إثراء للنشر و التوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2013م.
45. نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2007م-1428هـ.
46. نجيم العزاوي، التدريب الإداري، بدون طبعة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2006م.

ثانيا الرسائل:

1. ختار ولد الشيباني، انعكاسات إدارة الإنتاج على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات الصناعية الموريتانية دراسة الشركة العربية للحديد و الصلب safa، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تلمسان، 2002م.
2. ربيع بو عريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، بومرداس، 2007م.
3. زهرة فلاح، سياسات تأهيل العمالة في القطاع المنتج و انعكاس ذلك على نمو الإنتاجية دراسة مقارنة بين مؤسستي الاسمنت و سونلغاز، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، شلف، 2007.
4. سليمة بو خان، التكوين المهني و الكفاءة الإنتاجية، مذكرة لنيل درجة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، سكيكدة، 2007م.
5. عمر بنية، إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية شركة توزيع الموارد البترولية نفضال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإحصاء و الاقتصاد التطبيقي، 2005م-2006م.
6. ماهر الخزاعي، دور إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية، ماجستير إدارة الأعمال، دمشق- سوريا، 2009م-1430هـ.

ثالثا الكتب الأجنبية:

1. Christian destribois, **analyse de pratique et professionnalité des enseignants**, r. d. p de l'académie, 2003.
2. Isabelle vinatier et marguerite altet, **analyse de la pratique et de l'activité de l'enseignant**, presse universitaire de rennes.

رابعاً مواقع الانترنت:

1. بدون اسم الكاتب، أثر التدريب على الإنتاجية، متاح على <http://books.google.dz> تاريخ الإطلاع 2017-04-02.
2. بدون اسم الكاتب، تعريف المقابلة، متاح على www.minbar.com، تاريخ الإطلاع 2017/04/10.

الملحق الثالث: استبانته حول دور التدريب في تحسين الكفاءة الإنتاجية لدى الموظفين بمصنع النسيج صوفاكت

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

الاستبانة التي بين يديك هي إحدى أدوات الدراسة لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من المركز الجامعي بتيسمسيلت بعنوان:

دور التدريب في تحسين الكفاءة الإنتاجية

" دراسة تحليلية تطبيقية "

يرجى التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، بعد قراءة كل عبارة من عباراتها قراءة متأنية، كما نتمنى منكم إعطاءها بعض اهتمامكم وذلك لما لإجاباتكم من أهمية تعتمد عليها هذه الدراسة، علما بأن المعلومات ستعامل بسرية تامة، و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شكرا لتعاونكم و حسن استجاباتكم

البيانات الشخصية

المجموعة الأولى

- (1) الجنس..... ذكر أنثى
- (2) العمر..... أقل من 25 سنة 25-35 35-45 45 فأكثر
- (3) المؤهل العلمي..... دون الماستر إمتدادي إمتدادي
- (4) الوظيفة..... جامعي دراسات عليا عام مؤتم إمتدادي
- (5) الخبرة..... أقل من 5 سنوات 5-20 20-30 30 فأكثر
- (6) الدورات التدريبية..... لم أستف أقل من 5 دور 5-10 10 فأكثر

الأسئلة

المجموعة الثانية

- س(1) هل تلقيت تدريبا قبل الشروع في العمل..... ن

- س2) هل تلقيت تدريباً بعد توظيفك..... نعم لا
- س3) كيف كان التدريب في المؤسسة..... داخل خارج
- س4) نوع التدريب فردي جماعي
- س5) القيام بالتدريب كان سببه..... نقص الخبرة سبب آخر
- س6) الأسلوب المتبع في عملية التدريب..... الإضراب ندوات التطبيق العلمي أساليب أخرى ذكره
- س7) عند القيام بعملية التدريب يتم التركيز على الجوانب..... نظرية تطبيقية
- س8) تعرضت لحوادث عمل بعد التدريب..... أبداً أحياناً دائماً

المجموعة الثالثة

البيان	غير موافق تماماً	غير موافق	وسط	موافق	موافق بشدة
ترى أن التدريب حاجة ضرورية للقيام بالأعمال الموكلة إليك					
القيام بالتدريب يعد ضرورة إجبارية					
القيام بالتدريب يعد اختياري					
ترى أن التدريب ضروري في تحسين أداء المؤسسة					
اكتسبت معرفة ومؤهلات من خلال عملية التدريب					
المعلومات التي اكتسبتها من التدريب تناسب					

					مختلف احتياجاتك العملية
					ترى ان التدريب في المركب الصناعي يكون مفيد
					ترى ان التدريب يدفع إلى العمل بجدية و مثابرة
					تعتبر البرنامج التدريبي ناجح بالنسبة للموظفين
					تمتاز السلع المنتجة من قبل المصنع بالتنوع
					تحسن أداء الموظفين من خلال تدريبهم مقارنة مع الأعوام الماضية و رفع من كفاءتهم
					زادت كمية الإنتاج من خلال تدريب الموظفين
					التدريب يجعل العامل يدرك جوانب النقص في أداء العمل
					يساعد التدريب في تأقلم العامل مع ظروف العمل الجديدة
					ينظم التدريب وقت العامل وادائه
					ترى أن التدريب يعود بالفائدة على المؤسسة
					أنت راض عن البرنامج التدريبي المقدم إليك

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ترى أن التدريب حاجة ضرورية للقيام بالأعمال الموكلة إليك	46	1,00	4,00	1,9348	,57357
N valide (listwise)	46				

DESCRIPTIVES VARIABLES=س10
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Del\Desktop\استبيان.sav

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
قيام بالتدريب يعد ضرورة إجبارية	46	1,00	5,00	3,9565	1,07407
N valide (listwise)	46				

DESCRIPTIVES VARIABLES=س10
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التوجه إلى التدريب يعد اختياري	46	1,00	4,00	2,2391	,84813
N valide (listwise)	46				

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Del\Desktop\استبيان.sav

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ترى أن التدريب ضروري في تحسين أداء المؤسسة	46	1,00	3,00	1,8043	,65386
N valide (listwise)	46				

DESCRIPTIVES VARIABLES=س13
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
اكتسبت معلومات و مؤهلات من خلال عملية التدريب	46	1,00	4,00	1,9783	,93069
N valide (listwise)	46				

DESCRIPTIVES VARIABLES=س14
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Del\Desktop\استبيان.sav

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المعلومات التي اكتسبتها من التدريب تناسب مختلف احتياجاتك العملية	46	1,00	4,00	2,3261	,87062
N valide (listwise)	46				

DESCRIPTIVES VARIABLES=س15
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Dell\Desktop\استبيان.sav

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ترى أن التدريب في المركب الصناعي يكون مفيد	46	1,00	5,00	2,3696	1,27120
N valide (listwise)	46				

DESCRIPTIVES VARIABLES=س16
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التدريب يدفع إلى العمل بجدية و مثابرة	46	1,00	4,00	1,7609	,70505
N valide (listwise)	46				

DESCRIPTIVES VARIABLES=س17
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Dell\Desktop\استبيان.sav

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
البرنامج التدريبي ناجح بالنسبة للموظفين	46	1,00	5,00	2,2609	,99855
N valide (listwise)	46				

DESCRIPTIVES VARIABLES=س18
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

DESCRIPTIVES VARIABLES=س19
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Dell\Desktop\استبيان.sav

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تمتاز السلع المنتجة من قبل المصنع بالتنوع	46	1,00	5,00	3,4130	1,25744
N valide (listwise)	46				

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Dell\Desktop\استبيان.sa

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تحسن أداء الموظفين من خلال تدريبهم مقارنة مع الأعوام الماضية و رفع من كفاءتهم	46	1,00	4,00	1,9565	,75884
N valide (listwise)	46				

DESCRIPTIVES VARIABLES=س20
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Del\Desktop\استبيان.sav

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
زادت كمية الإنتاج من خلال تدريب الموظفين	46	1,00	4,00	2,0217	,82970
N valide (listwise)	46				

DESCRIPTIVES VARIABLES=س21
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Del\Desktop\استبيان.sa

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التدريب يجعل العامل يدرك جوانب النقص في أداء العمل	46	1,00	5,00	1,8696	,93354
N valide (listwise)	46				

DESCRIPTIVES VARIABLES=س22
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Del\Desktop\استبيان.sav

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التدريب جعلني أتأقلم مع ظروف العمل الجديدة	46	1,00	4,00	2,3696	1,16158
N valide (listwise)	46				

DESCRIPTIVES VARIABLES=س23
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Del\Desktop\استبيان.sa

DESCRIPTIVES VARIABLES=س24
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ترى أن التدريب يعود بالفائدة على المؤسسة	46	1,00	4,00	2,1739	,76896
N valide (listwise)	46				

DESCRIPTIVES VARIABLES=س25
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Del\Desktop\استبيان.sav

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أنت راض عن البرنامج التدريبي المقدم إليك	46	1,00	5,00	2,7174	1,24120
N valide (listwise)	46				

DESCRIPTIVES VARIABLES=total
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Dell\Desktop\استبيان.sav

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
total	46	2,00	4,00	2,1304	,49927
N valide (listwise)	46				

FREQUENCIES VARIABLES=س1
 /ORDER=ANALYSIS.

Effectifs

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Dell\Desktop\استبيان.sav

Statistiques

س1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	43	93,5	93,5	93,5
لا	3	6,5	6,5	100,0
Total	46	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8
 /STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Effectifs

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Dell\Desktop\استبيان.sav

Statistiques

	س2	س3	س4	س5	س6	س7	س8
N Valide	46	46	46	46	46	46	46
Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	1,0652	1,3043	1,4130	1,2174	2,8043	1,6522	2,5435
Ecart-type	,24964	,46522	,49782	,41703	1,20406	,48154	,65681
Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum	2,00	2,00	2,00	2,00	5,00	2,00	3,00

Tableau de fréquences

س2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	43	93,5	93,5	93,5
لا	3	6,5	6,5	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	داخليا	32	69,6	69,6	69,6
	خارجيا	14	30,4	30,4	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

س4

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فردى	27	58,7	58,7	58,7
	جماعى	19	41,3	41,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

س5

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نقص الخبرة	36	78,3	78,3	78,3
	الترقية	10	21,7	21,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

س6

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	المحاضرة	8	17,4	17,4	17,4
	دراسة حالة	8	17,4	17,4	34,8
	التطبيق العلمى	21	45,7	45,7	80,4
	الندوات	3	6,5	6,5	87,0
	أسلوب آخر	6	13,0	13,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

س7

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	النظرية	16	34,8	34,8	34,8
	التطبيقية	30	65,2	65,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

س8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دائما	4	8,7	8,7	8,7
أحيانا	13	28,3	28,3	37,0
أبدا	29	63,0	63,0	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التدريب جعلني أنجز أعمالي في وقتها	46	1,00	4,00	2,1087	,76676
N valide (listwise)	46				

GET

FILE='C:\Users\Dell\Documents\Sans titre1.sav'.
 DATASET NAME Ensemble_de_données2 WINDOW=FRONT.
 DATASET ACTIVATE Ensemble_de_données1.
 DATASET CLOSE Ensemble_de_données2.

Tableau de fréquences

س1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	43	93,5	93,5	93,5
لا	3	6,5	6,5	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	43	93,5	93,5	93,5
لا	3	6,5	6,5	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide داخليا	32	69,6	69,6	69,6
خارجيا	14	30,4	30,4	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
فردى	27	58,7	58,7	58,7
جماعى	19	41,3	41,3	100,0
Total	46	100,0	100,0	

س5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الخبرة نقص	36	78,3	78,3	78,3
الترقية	10	21,7	21,7	100,0
Total	46	100,0	100,0	

ترى أن التدريب حاجة ضرورية للقيام بالأعمال الموكلة إليك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق	8	17,4	17,4	17,4
موافق	34	73,9	73,9	91,3
محايد	3	6,5	6,5	97,8
معارض	1	2,2	2,2	100,0
Total	46	100,0	100,0	

القيام بالتدريب بعد ضرورة إجبارية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق	2	4,3	4,3	4,3
موافق	5	10,9	10,9	15,2
معارض	25	54,3	54,3	69,6
بشدة معارض	14	30,4	30,4	100,0
Total	46	100,0	100,0	

التوجه إلى التدريب بعد اختياري

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق	6	13,0	13,0	13,0
موافق	29	63,0	63,0	76,1
محايد	5	10,9	10,9	87,0
معارض	6	13,0	13,0	100,0
Total	46	100,0	100,0	

ترى أن التدريب ضروري في تحسين أداء المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق	15	32,6	32,6	32,6
موافق	25	54,3	54,3	87,0
محاييد	6	13,0	13,0	100,0
Total	46	100,0	100,0	

اكتسبت معلومات و مؤهلات من خلال عملية التدريب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق	16	34,8	34,8	34,8
موافق	19	41,3	41,3	76,1
محاييد	7	15,2	15,2	91,3
معارض	4	8,7	8,7	100,0
Total	46	100,0	100,0	

المعلومات التي اكتسبتها من التدريب تناسب احتياجاتك العملية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق	6	13,0	13,0	13,0
موافق	25	54,3	54,3	67,4
محاييد	9	19,6	19,6	87,0
معارض	6	13,0	13,0	100,0
Total	46	100,0	100,0	

ترى أن التدريب في المركب الصناعي يكون مفيد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق	13	28,3	28,3	28,3
موافق	19	41,3	41,3	69,6
معارض	12	26,1	26,1	95,7
بشدة معارض	2	4,3	4,3	100,0
Total	46	100,0	100,0	

ترى أن التدريب يدفع إلى العمل بجدية و متابرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق	16	34,8	34,8	34,8
موافق	27	58,7	58,7	93,5
Validé محايد	1	2,2	2,2	95,7
معارض	2	4,3	4,3	100,0
Total	46	100,0	100,0	

تعتبر البرنامج التدريبي ناجح بالنسبة للموظفين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق	9	19,6	19,6	19,6
موافق	23	50,0	50,0	69,6
Validé محايد	9	19,6	19,6	89,1
معارض	3	6,5	6,5	95,7
بشدة معارض	2	4,3	4,3	100,0
Total	46	100,0	100,0	

تمتاز السلع المنتجة من قبل المصنع بالتنوع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق	2	4,3	4,3	4,3
موافق	12	26,1	26,1	30,4
Validé محايد	9	19,6	19,6	50,0
معارض	11	23,9	23,9	73,9
بشدة معارض	12	26,1	26,1	100,0
Total	46	100,0	100,0	

تحسن أداء الموظفين من خلال تدريبهم مقارنة بالأعوام الماضية و رفع من كفاءتهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق	12	26,1	26,1	26,1
موافق	26	56,5	56,5	82,6
Validé محايد	6	13,0	13,0	95,7
معارض	2	4,3	4,3	100,0
Total	46	100,0	100,0	

زادت كمية الإنتاج من خلال تدريب الموظفين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق	11	23,9	23,9	23,9
موافق	27	58,7	58,7	82,6
Valide محايد	4	8,7	8,7	91,3
معارض	4	8,7	8,7	100,0
Total	46	100,0	100,0	

التدريب يجعل العامل يدرك جوانب النقص في أداء العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق	9	19,6	19,6	19,6
موافق	25	54,3	54,3	73,9
Valide محايد	10	21,7	21,7	95,7
معارض	2	4,3	4,3	100,0
Total	46	100,0	100,0	

ترى أن التدريب يعود بالفائدة على المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق	8	17,4	17,4	17,4
موافق	24	52,2	52,2	69,6
Valide محايد	12	26,1	26,1	95,7
معارض	2	4,3	4,3	100,0
Total	46	100,0	100,0	

أنت راض عن البرنامج التدريبي المقدم إليك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق	6	13,0	13,0	13,0
موافق	22	47,8	47,8	60,9
Valide معارض	15	32,6	32,6	93,5
بشدة معارض	3	6,5	6,5	100,0
Total	46	100,0	100,0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=1س1 2س2 3س3 4س4 5س5 6س6 7س7 8س8 9س9 10س10 11س11 12س12 13س13 14س14 15س15 16س16 17س17 18س18
 19س19 20س20 21س21 22س22 23س23 24س24 25س25
 /STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
س1	46	1,0652	,24964
س2	46	1,0652	,24964
س3	46	1,3043	,46522
س4	46	1,4130	,49782
س5	46	1,2174	,41703
س6	46	2,8043	1,20406
س7	46	1,6522	,48154
س8	46	2,5435	,65681
ترى أن التدريب حاجة ضرورية للقيام بالأعمال الموكلة إليك	46	1,9348	,57357
القيام بالتدريب يعد ضرورة إجبارية التوجه إلى التدريب يعد اختياري	46	3,9565	1,07407
ترى أن التدريب مهم بالنسبة للمؤسسة اكتسبت المعلومات التي تنقصك من خلال عملية التدريب	46	1,8043	,65386
المعلومات التي اكتسبتها من التدريب تناسب مختلف احتياجاتك العملية	46	1,9783	,93069
ترى أن التدريب في المركب الصناعي يكون مفيد	46	2,3261	,87062
التدريب يدفع إلى العمل بجدية و مثابرة البرنامج التدريبي ناجح بالنسبة للموظفين	46	2,3696	1,27120
السلع المنتجة من قبل المصنع تمتاز بالتنوع	46	1,7609	,70505
تحسن أداء الموظفين من خلال تدريبهم مقارنة مع الأعوام الماضية و رفع من كفاءتهم	46	2,2609	,99855
زادت كمية الإنتاج من خلال تدريب الموظفين	46	3,4130	1,25744
التدريب جعلني أدرك جوانب النقص في أداء العمل	46	1,9565	,75884
التدريب جعلني أتأقلم مع ظروف العمل الجديدة	46	2,0217	,82970
التدريب جعلني أنجز أعمالي في وقتها ترى أن التدريب يعود بالفائدة على المؤسسة	46	1,8696	,93354
أنت راض عن البرنامج التدريبي المقدم إليك	46	2,3696	1,16158
	46	2,1087	,76676
	46	2,1739	,76896
	46	2,7174	1,24120
N valide (listwise)	46		

الفصل الأول:

أساسيات حول التدريب

الفصل الثاني:
الكفاءة الإنتاجية

الفصل الثالث:
دراسة حالة مؤسسة
صوفاكت

خاتمة عامة

قائمة المراجع

الفهرس

مقدمة عامة

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

المأخض