

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص: إدارة الموارد البشرية

"أثر التدريب والتطوير المهني على تحسين إنتاجية الموظفين في
المؤسسات الحديثة: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بمدينة
الرياض"

إعداد الطالب/

شادن عبدالله العويد

242001277

إشراف/

أ.د / الفصيل عبد الحميد

أ.د / فايز جراد

1446 – 2025

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

يشكل التدريب والتطوير المهني جزءًا أساسيًا من استراتيجيات المؤسسات الحديثة لتحسين إنتاجية الموظفين، خاصة في ظل التطورات السريعة في بيئة العمل وتزايد متطلبات السوق. يعد الاستثمار في تطوير القدرات والكفاءات أحد العوامل الرئيسية التي تساعد المؤسسات على البقاء في صدارة المنافسة وزيادة الإنتاجية. من خلال تدريب الموظفين، يمكن للمؤسسات تعزيز مهاراتهم الوظيفية وتزويدهم بالمعرفة التي تساهم في تحسين أدائهم وزيادة رضاهم الوظيفي، مما يساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف التنظيمية. (Revathi, 2024)

في ظل البيئة التنافسية التي تواجهها الشركات، خاصة الشركات الخاصة في الرياض، أصبح من المهم للغاية توفير فرص التدريب والتطوير المستمر للموظفين. إذ إن هذه البرامج لا تساعد فقط في تحسين الكفاءة، بل تساهم أيضًا في تحفيز الموظفين ورفع مستويات التزامهم الوظيفي. تزداد الحاجة إلى التدريب المهني للعمال غير المهرة أو الأقل خبرة، حيث تؤكد الدراسات أن برامج التدريب المنتظمة، سواء أثناء العمل أو خارج العمل، لها دور فعال في تحسين الأداء والكفاءة الإنتاجية. (Neelima et al., 2024)

تبرز أهمية التدريب والتطوير المهني من خلال دوره الحيوي في تمكين الموظفين من تطوير مهارات جديدة وتحسين مهاراتهم الحالية، مما يساهم في تعزيز قدرتهم على مواجهة التحديات المتزايدة في بيئة العمل. التدريب ليس فقط أداة لتحسين الإنتاجية، بل هو أيضًا وسيلة لزيادة رضا الموظفين وتحفيزهم، مما يؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي. على سبيل المثال، أشارت الدراسات إلى أن التدريب المستمر يعد أحد أكثر الوسائل فعالية في تحسين كفاءة العمل ورفع مستوى الأداء المؤسسي. (Revathi, 2024)

ومع انتشار التقنيات الحديثة في بيئة العمل، أصبح التدريب ضروريًا لتمكين الموظفين من التأقلم مع التطورات التكنولوجية الجديدة. البرامج التدريبية المصممة بعناية تعمل على توفير المعرفة والمهارات

اللازمة، مما يعزز من قدرة المؤسسات على الاستجابة بسرعة للتغيرات، ويزيد من فرص نجاحها في بيئة العمل التنافسية.(Neelima et al., 2024)

تتنوع الآليات التي من خلالها يساهم التدريب في تعزيز إنتاجية الموظفين. من هذه الآليات تطوير المعرفة والمهارات التقنية والقيادية التي يحتاجها الموظفون، مما يساهم بشكل مباشر في زيادة كفاءتهم وتحفيزهم نحو الابتكار. التدريب يساعد أيضًا في تمكين الموظفين من تنفيذ مهامهم بكفاءة أعلى، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة. أشارت الدراسات إلى أن ممارسات التدريب الفعالة، مثل التوظيف الانتقائي وتطبيق استراتيجيات مشاركة الموظفين، لها دور كبير في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الإنتاجية (Vanitha & Ganesh, 2024).

ويعتبر التدريب أحد العوامل الأساسية لتحقيق الابتكار داخل المؤسسات، حيث إن تنمية المهارات المعرفية والتقنية للموظفين تفتح آفاقًا جديدة للتفكير الإبداعي والتطوير المستمر. عندما يتم تنفيذ برامج التدريب بشكل استراتيجي، فإنها تساهم في تعزيز الابتكار الذي يمثل عنصرًا هامًا لتحقيق التميز المؤسسي وزيادة الفعالية الإنتاجية.(Salem & Al-Dubai, 2024)

يشير تصور الموظف تجاه التدريب ومدى استعداده للمشاركة الفعالة في هذه البرامج إلى تأثير مباشر على مستوى رضاه الوظيفي وإنتاجيته. إذ أظهرت الدراسات أن الموظفين الذين ينظرون إلى التدريب كأداة لتحسين أدائهم الوظيفي يكونون أكثر حماسًا للتفاعل مع العمل وأقل عرضة للتغيب، مما يعزز من استقرار القوى العاملة ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.(Mulani, 2024)

علاوة على ذلك، فقد بينت الدراسات أن الموظفين يشعرون بفوائد التدريب المباشرة، حيث إن التدريب يساعدهم في النمو الشخصي والمهني على حد سواء. وعندما يكون التدريب ملائمًا لاحتياجات الموظفين، فإن ذلك يزيد من حماسهم للمشاركة ويعزز من التزامهم بتحقيق أهدافهم الوظيفية، مما ينعكس إيجابًا على الإنتاجية العامة للمؤسسة.(Neelima et al., 2024)

على الرغم من الفوائد الكبيرة التي يمكن أن تحققها برامج التدريب، إلا أن هناك بعض التحديات التي تواجه تنفيذها بفعالية. من بين هذه التحديات، أن بعض الموظفين قد يشعرون بأن تأثير التدريب على نموهم الشخصي محدود، خاصة إذا لم تكن البرامج التدريبية مصممة بطريقة تلبي احتياجاتهم وتطلعاتهم الفعلية. أشارت الدراسات إلى أن فعالية البرامج التدريبية قد تختلف بشكل كبير تبعاً لجودتها وطريقة تنفيذها، مما يؤدي إلى تباين في ردود أفعال الموظفين واستجابتهم لهذه البرامج. (Neelima et al., 2024)

في ظل التغيرات المستمرة في بيئة العمل وارتفاع مستوى التنافسية، أصبحت برامج التدريب والتطوير المهني ضرورة ملحة لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الأداء المتميز. تستهدف هذه الدراسة تحليل تأثير التدريب والتطوير المهني على إنتاجية الموظفين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، مع التركيز على العوامل التي تجعل من هذه البرامج أداة فعالة لتحسين أداء الموظفين وتعزيز مهاراتهم. من خلال تحليل النتائج واستعراض الأدلة العلمية من الدراسات السابقة، تسعى هذه الدراسة إلى توفير فهم أعمق لأهمية التدريب المهني كأداة استراتيجية لتحسين الإنتاجية ودعم نجاح المؤسسات.

1.1 مشكلة الدراسة:

في ظل التطورات السريعة التي تشهدها بيئات العمل الحديثة والتغيرات التكنولوجية المتلاحقة، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات متزايدة فيما يتعلق بكيفية تحسين أداء موظفيها لضمان قدرتها على التنافسية والاستمرارية. يُعتبر الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين من أهم الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات لتحقيق هذا الهدف، حيث يساهم التدريب في تعزيز مهارات الموظفين، وزيادة كفاءتهم، وتحفيزهم على الإبداع. ورغم أهمية هذا الجانب، إلا أن هناك تفاوتاً واضحاً في تأثير برامج التدريب على الإنتاجية والإبداعية الشخصية للعاملين، مما يجعل من الضروري التحقق من فاعلية هذه البرامج وتقييم أثرها على مختلف أبعاد الأداء الوظيفي.

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع التدريب والتطوير المهني وأثره على أداء الموظفين وإنتاجيتهم، حيث ركزت بعض الدراسات على دور التدريب في تحسين الكفاءة التقنية والمهارات الأساسية

للموظفين، خاصةً في الصناعات التقليدية. على سبيل المثال، ركزت دراسة (Revathi, 2024) على دور التدريب في تحسين مهارات الموظفين غير المهرة وشبه المهرة، وخلصت إلى أن التدريب يعزز كفاءة الموظفين ويزيد من مستوى إنتاجيتهم. كذلك، أوضحت دراسة (Neelima et al., 2024) أن برامج التدريب في شركة كيرثي إندستريز كان لها تأثير إيجابي على تحسين كفاءة العمل وتطوير تقنيات جديدة، مما ساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ورغم التأكيد المستمر على أهمية التدريب والتطوير، تشير بعض الدراسات إلى أن تأثير هذه البرامج قد يختلف باختلاف البيئة التنظيمية وطبيعة العمل. فعلى سبيل المثال، وجدت دراسة (Salem & Al-Dubai, 2024) أن بعض ممارسات الموارد البشرية، مثل التدريب والتطوير، تؤدي إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية، ولكن بدرجات متفاوتة حسب مدى تكيف الموظفين مع متطلبات العمل وتوقعاتهم من التدريب. وتشير نتائج دراسة (Mulani, 2024) إلى أن التدريب المستمر يُعدّ عنصراً أساسياً لتعزيز المرونة والقدرة على التكيف، إلا أن تأثيره على الإبداع الشخصي قد يكون محدوداً دون توفر بيئة تدعم الابتكار.

تتضح المشكلة بشكل أكبر في بيئات العمل الحديثة التي تتسم بسرعة التغير، مثل بيئات العمل الرقمية التي تتطلب من الموظفين امتلاك مهارات تقنية متقدمة وقدرة على التكيف مع التحول الرقمي. وهنا تأتي أهمية دراسة تأثير التدريب المهني المتخصص في التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، حيث لم تركز معظم الدراسات السابقة بشكل كافٍ على هذا الجانب. على سبيل المثال، أشارت دراسة (الشريف، و زبلج 2023) إلى أهمية التحسين المستمر في الأداء التصنيعي، لكنها لم تتناول دور التحول الرقمي بشكل خاص في تحقيق هذا التحسين. وكذلك، ركزت دراسة (الرياحي، و العواودة 2019) على أهمية التدريب المهني التقليدي في تحسين الكفاءات الأساسية للخريجين، لكنها لم تتناول الأبعاد الإبداعية التي يمكن أن يعززها التحول الرقمي.

بناءً على ما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة إلى فهم عميق لأثر مهارات التطوير المهني المتخصصة في التحول الرقمي على الإبداعية الشخصية لدى الموظفين في الإدارة الوسطى. فعلى الرغم من التأكيد على أهمية التدريب في تعزيز الأداء، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تستكشف تأثير

التدريب المتخصص في التحول الرقمي على الإبداع، لا سيما في بيئات العمل التي تشهد تحولاً رقمياً سريعاً. وتأتي هذه الدراسة لتسد الفجوة عبر تحليل تأثير التحول الرقمي كعامل وسيط بين التدريب والإبداعية الشخصية، وهو جانب ذو أهمية كبيرة لضمان تحقيق المؤسسات لأهدافها في ظل بيئات العمل الحديثة والتنافسية.

2.1 أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة، نظراً لتركيزها على أثر التدريب والتطوير على تحسين إنتاجية العاملين، وهو موضوع حيوي يمس تطوير الأداء الوظيفي وزيادة كفاءة المؤسسات. تقدم الدراسة أبعاداً متعددة من الأهمية، تتنوع بين الأهمية العلمية التي تضيف إلى المعرفة النظرية في مجال إدارة الموارد البشرية، والأهمية العملية التي تترجم نتائج الدراسة إلى تطبيقات عملية تعزز من أداء المؤسسات وتزيد من فعاليتها.

1.2.1 الأهمية العلمية

تُعد هذه الدراسة إسهاماً بارزاً في إثراء المعرفة حول العلاقة بين التدريب والتطوير وإنتاجية العاملين، وخاصة في بيئة العمل الحديثة التي تتسم بالتغير المستمر. تساهم الدراسة في توضيح الدور الحيوي للتدريب والتطوير كعامل أساسي في تعزيز الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسات. من خلال استكشاف أبعاد إنتاجية العاملين مثل معدل الإنتاج، جودة الإنتاج، وسرعة الإنتاج، يمكن للباحثين الاستفادة من النتائج لتوسيع فهمهم حول تأثير التدريب على هذه الأبعاد المختلفة. يُمكن أن تشكل هذه الدراسة أيضاً مرجعية للباحثين والأكاديميين المهتمين بدراسة تطوير الأداء الوظيفي ورفع مستوى الإنتاجية.

علاوة على ذلك، تقدم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا حول فعالية التدريب، حيث تسعى لفحص الأثر الذي يمكن أن يحدثه التدريب على الجوانب المختلفة للأداء الوظيفي للعاملين. هذا الإطار النظري يمكن أن يُسهم في بناء نماذج نظرية جديدة حول فعالية التدريب ويُضاف إلى الأدبيات العلمية المعتمدة في

هذا المجال، مما يفتح المجال لدراسات مستقبلية تدرس تأثير التدريب في سياقات متعددة وتختبر عوامل إضافية قد تؤثر على إنتاجية العاملين. كما تسهم الدراسة في تحديد العوامل التي تعزز من فاعلية برامج التدريب، مثل تصميم البرامج التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق، وهي جوانب يمكن أن تكون ذات قيمة للباحثين الذين يسعون لفهم كيفية تأثير التدريب والتطوير على الأداء في بيئات العمل المختلفة.

2.2.1 الأهمية العملية

تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة للمؤسسات والإدارات المعنية بتطوير كفاءة العاملين وزيادة إنتاجيتهم. تقدم الدراسة توصيات عملية قائمة على الأدلة العلمية حول كيفية تحسين إنتاجية العاملين من خلال برامج تدريبية فعالة، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أفضل ورفع مستوى الأداء العام للمؤسسة. يعتبر هذا الأمر بالغ الأهمية، خاصة في بيئات العمل التنافسية التي تتطلب من المؤسسات تحقيق مستوى عالٍ من الإنتاجية والكفاءة لضمان استمراريتها ونجاحها.

بفضل هذه الدراسة، يمكن للمؤسسات تطوير برامج تدريبية تلبي احتياجات العاملين وتُصمم بشكل يتناسب مع متطلبات العمل والتغيرات التكنولوجية التي تشهدها بيئة العمل. ستساعد الدراسة في توجيه المسؤولين إلى كيفية تصميم وتطوير برامج تدريبية تركز على زيادة معدل الإنتاج وتحسين جودة الإنتاج ورفع سرعة الإنتاج، مما يعود بالنفع المباشر على الأداء المؤسسي ويساهم في تحسين الكفاءة العامة للمؤسسة.

إضافة إلى ذلك، تمنح هذه الدراسة رؤى قيمة لصناع القرار والمديرين حول أهمية الاستثمار في التدريب كوسيلة فعالة لتحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم. فالتدريب ليس مجرد أداة لتزويد العاملين بالمعرفة، بل هو وسيلة لتحفيزهم وإشراكهم في تحقيق أهداف المؤسسة، مما يؤدي إلى رفع مستوى رضاهم الوظيفي وتعزيز التزامهم تجاه المؤسسة. وبالتالي، يمكن أن تكون نتائج الدراسة دافعًا قويًا للمديرين لزيادة الميزانية المخصصة للتدريب وتطوير الموارد البشرية كجزء من استراتيجياتهم لتحقيق النجاح.

كما تسهم الدراسة في توجيه صناع القرار والمديرين إلى اعتماد استراتيجيات تدريب تعتمد على الاحتياجات الفعلية للعاملين، مما يقلل من التكاليف والموارد المهدورة على برامج تدريبية غير فعّالة أو غير مناسبة. تبرز الدراسة أهمية التخطيط الجيد لبرامج التدريب من خلال تحديد الاحتياجات الفعلية للعاملين، وتصميم البرامج التي تتناسب مع هذه الاحتياجات، وتقييم فعالية البرامج التدريبية بعد تنفيذها للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة.

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير برامج التدريب والتطوير على تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات من خلال قياس أثرها على معدل الإنتاج، جودة الإنتاج، وسرعة الإنتاج في الشركات الخاصة بمدينة الرياض. وتتفرع منه عدة أهداف فرعية منها:

- ✓ تحليل تأثير برامج التدريب على زيادة معدل الإنتاج لدى العاملين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.
- ✓ تقييم دور التدريب في تحسين جودة الإنتاج في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.
- ✓ دراسة مدى تأثير التدريب على سرعة الإنتاج وفعالية الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.
- ✓ التعرف على العلاقة بين مكونات برامج التدريب (مثل تحديد الاحتياجات، تصميم وتنفيذ البرامج) وبين الأبعاد المختلفة لإنتاجية العاملين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

4.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: ما هو تأثير برامج التدريب والتطوير بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي) على إنتاجية العاملين في المؤسسات بأبعادها (معدل الإنتاج، جودة الإنتاج، وسرعة الإنتاج) في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟

وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ كيف يؤثر التدريب والتطوير على معدل الإنتاج لدى العاملين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض ؟
- ✓ ما هو تأثير التدريب والتطوير على جودة الإنتاج في الشركات الخاصة بمدينة الرياض ؟
- ✓ كيف يسهم التدريب والتطوير في تحسين سرعة الإنتاج لدى العاملين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض ؟
- ✓ ما مدى ارتباط برامج التدريب والتطوير بتحسين الأبعاد المختلفة لإنتاجية العاملين (معدل الإنتاج، جودة الإنتاج، سرعة الإنتاج) في الشركات الخاصة بمدينة الرياض ؟

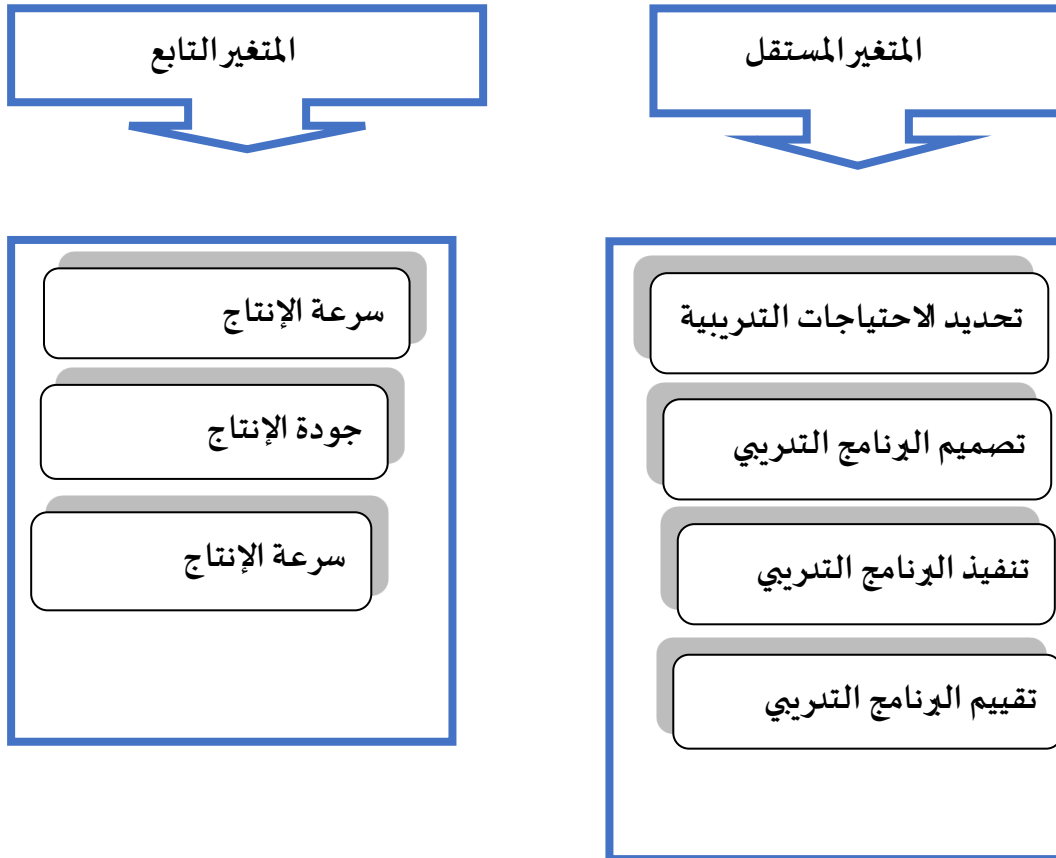
5.1 فروض الدراسة:

بالاستناد إلى السؤال الرئيسي للدراسة والأسئلة الفرعية يمكن تحديد الفرضيات بالشكل الآتي:

- الفرضية الرئيسية: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التدريب والتطوير على تحسين الإنتاجية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض" وينبثق منه عدة فرضيات الفرعية:
- ✓ الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تحديد الاحتياجات التدريبية على تحسين الإنتاجية" في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.
- ✓ الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تصميم البرنامج التدريبي على تحسين الإنتاجية" في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.
- ✓ الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تنفيذ البرنامج التدريبي على تحسين الإنتاجية" في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.
- ✓ الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تقييم البرنامج التدريبي على تحسين الإنتاجية" في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

6.1 نموذج الدراسة

الشكل (1) يوضح متغيرات الدراسة



7.1 الدراسات السابقة:

■ دراسة. (Revathi, 2024).

استهدفت الدراسة فهم الفوائد المتحققة من برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين وكيفية مساهمتها في نمو المؤسسات. ركزت الدراسة على أهمية هذه البرامج بشكل خاص للموظفين غير المهرة أو شبه المهرة، والموظفين الجدد، أو ذوي الخبرة المحدودة، حيث تساهم برامج التدريب في تعزيز المعرفة والدافعية لتحسين الأداء الوظيفي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل أساليب التدريب المختلفة وتقييم تأثيرها على أداء الموظفين. تضمنت العينة موظفين في شركات تعتمد على طرق تدريب حديثة، بما في ذلك التدريب عن بُعد باستخدام الأجهزة المحمولة وتقنيات الذكاء الاصطناعي، مما يسمح بمشاركة مرنة دون الحاجة للتواجد الفعلي.

أظهرت النتائج أن التدريب والتطوير يؤثران إيجابياً على إنتاجية الموظفين وكفاءتهم، مما يرفع مستوى الأداء العام. وأوصت الدراسة بتبني أساليب تدريب حديثة، مثل التدريب باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والتدريب عن بُعد، لتعزيز فعالية البرامج التدريبية وتمكين الموظفين من اكتساب المهارات بطرق مبتكرة وفعالة.

■ دراسة. (Neelima et al., 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير برامج التدريب والتطوير على أداء الموظفين، تحقيق أهداف المؤسسة، والنمو الشخصي للعاملين في شركة كيرثي إندستريز. تم اتباع تصميم بحث وصفي، حيث تم جمع البيانات عبر استبيانات وُزعت على عينة مكونة من 60 موظفًا، اختيروا باستخدام أسلوب العينة الميسرة. كشفت الدراسة أن غالبية الموظفين تتراوح أعمارهم بين 20-30 سنة، وهم من الذكور بالدرجة الأولى، ويحمل معظمهم شهادات جامعية ويعملون كعمال.

أظهرت النتائج أن 95% من الموظفين يؤكدون أن المؤسسة تقدم برامج تدريبية، بينما 97% من العينة سبق لهم حضور جلسات تدريبية، والتي تُعقد بشكل شهري أو نصف سنوي، وتشمل التدريب أثناء العمل وخارجه. يرى الموظفون عمومًا أن التدريب فعال في تحسين كفاءة العمل، وتطوير تقنيات العمل، وزيادة الكفاءة، على الرغم من أن الآراء متباينة حول تأثير التدريب على الأداء والنمو الشخصي.

تؤكد الدراسة أيضًا على تكيّف المؤسسة مع التكنولوجيا الحديثة وإيجابية التوقعات حول النمو المستقبلي بفضل برامج التدريب. تُبرز النتائج أهمية التدريب في تحسين إنتاجية الموظفين، تقليل الغياب، وتعزيز النمو الشخصي والمهني، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فعالية.

■ دراسة.(Salem & Al-Dubai, 2024)

سعت هذه الدراسة أثر تدريب وتطوير الموظفين على أداء المؤسسات، مع التركيز على كيفية تأثير هذه البرامج على مهارات الموظفين، معرفتهم، دافعيّتهم، ورضاهم الوظيفي، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين نتائج المؤسسة مثل الإنتاجية، الربحية، الابتكار، والحفاظ على الموظفين. اعتمدت الدراسة على إطار نظري وبحوث تجريبية لتحليل الآليات التي من خلالها تسهم برامج التدريب والتطوير في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة العمل الديناميكية الحالية.

تقدم الدراسة إسهامًا مهمًا لكل من المعرفة الأكاديمية والتطبيقات العملية في مجال إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسات، حيث توفر رؤية قيّمة يمكن استخدامها في الدراسات المستقبلية وتوجيه الممارسات التنظيمية نحو تعزيز مهارات الموظفين وزيادة دافعيّتهم.

وتؤكد النتائج أن الاستثمار في التدريب والتطوير ليس فقط ضروريًا لتعزيز كفاءة الموظفين، بل أيضًا كأداة فعالة لرفع مستويات الرضا الوظيفي والابتكار، مما ينعكس إيجابيًا على أداء المؤسسة ويعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها والمحافظة على مواردها البشرية.

■ دراسة.(Mulani, 2024)

تناولت هذه الدراسة أهمية برامج التدريب والتطوير في تحسين أداء وإنتاجية الموظفين، حيث تهدف هذه البرامج إلى تعزيز كفاءة الموظفين وتنظيم الأداء لرفع الفعالية والكفاءة العامة للمؤسسة. تمثل برامج التدريب جهودًا من قبل المؤسسات لتعزيز التعلم لدى الموظفين، بينما يركز التطوير على توسيع مهارات الموظفين لمواجهة مسؤوليات مستقبلية. وتعتبر إدارة الموارد البشرية جزءًا مهمًا في تحقيق التنمية الاقتصادية، كما هو الحال في البلدان المتقدمة، ويمكن للبلدان النامية أن تحقق نجاحات اقتصادية مشابهة إذا أولت اهتمامًا كافيًا بتدريب وتطوير مواردها البشرية.

تشير الدراسة إلى أن جميع الأنشطة داخل المؤسسات تعتمد على العنصر البشري، ومن ثم فإن تدريب العاملين أمر بالغ الأهمية لضمان إكسابهم المهارات والمعرفة والكفاءات اللازمة لتحقيق مساهمات

فعالة في نمو الشركة. يتمتع التدريب بميزة سد الفجوة بين التعليم الرسمي ومتطلبات العمل، حيث تساهم برامج التدريب في تطوير المهارات اللازمة التي قد لا يتم تناولها بالشكل الكافي في التعليم التقليدي.

كما تؤكد الدراسة على أن التدريب المستمر يعزز المرونة والكفاءة لدى الموظفين، مما يجعلهم قادرين على التكيف مع التغيرات الوظيفية، ويسهم في شعورهم بقيمتهم لدى المؤسسة من خلال التزام الإدارة باحتياجاتهم التدريبية. وبالتالي، فإن التدريب والتطوير ليس مجرد نشاط إضافي، بل هو ضرورة ملحة لكل مؤسسة بهدف تعزيز كفاءة الموظفين وزيادة كفاءة وفعالية استخدام الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة بأقصى قدر من الكفاءة.

■ دراسة (علي، وزين الدين، 2022).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية، عبر دراسة حالة شركة حلويات البابا. تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين والموظفين في شركة حلويات البابا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان واختيار عينة عشوائية مكونة من 56 استبانة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لغرض الإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة وبين تحسين الأداء في شركة حلويات البابا فيما أوصت بضرورة قيام شركة حلويات البابا بإعادة هيكلة موجوداتها الفكرية من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية.

■ دراسة (الخطيب، والبدر، 2021).

تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى قياس أثر تطبيق العمل عن بعد على إنتاجية الموظفين في القطاع الهندسي (الاستشارات والتصميم الهندسي) خلال جائحة (كوفيد-19). ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج "الكمي الوصفي التحليلي" وتطوير أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة التي تم التأكد من صدقها وثباتها. وقد تكونت عينة الدراسة من (380) فردا من العاملين في القطاع الهندسي الأردني والمؤلف مما يزيد على 10000 عاملا وعاملة من المتخصصين الممارسين لعملهم في القطاع خلال الفترة الزمنية

للدراصة، تم اختيارهم من خلال العينة "العشوائية البسيطة". وقد أشارت نتائج الدراصة إلى وجود درجة موافقة مرتفعة حول تطبيق مجالات سياسة العمل عن بعد (البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، التوازن النفسي والاجتماعي، ومرونة ساعات العمل) في القطاع الهندسي، وكذلك درجة موافقة مرتفعة حول (تغير/ ارتفاع مستوى إنتاجية الموظفين. كما وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين مجالات تطبيق العمل عن بعد وإنتاجية الموظفين. وكذلك أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع متغيرات الدراصة. وبناء على ما توصلت إليه الدراصة من نتائج فإن الباحثة توصي بالعمل على توفير المتطلبات اللازمة لتفعيل تطبيق العمل عن بعد، والمتمثلة في وجود الدعم الفني والتقني من خلال إتاحة الأجهزة المطلوبة وملحقاتها ووسائل الاتصال عن بعد. وكذلك توصي بالعمل على تطوير أساليب علمية لقياس مستوى الإنتاجية الفعلية خلال تطبيق العمل عن بعد، والتي بناء عليها يتم تقييم أداء الموظفين. كما وتوصي الباحثة بالعمل على دراسة العوامل والمتغيرات المؤثرة على مستوى الإنتاجية وحل المشاكل الناتجة عنها كي لا تؤثر بشكل سلبي على تحسين وتطوير مستوى الإنتاجية في منظومة الأعمال الأردنية.

■ دراسة (الشريف، وزبلج.2023).

هدفت الدراصة إلى التعرف على أثر تطبيق مرتكزات التصنيع الرشيق بأبعاده (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، التصنيع الخلوي، الصيانة الإنتاجية الشاملة) على تحسين الأداء التصنيعي: دراسة تطبيقية على الشركة الليبية للحديد والصلب. ولقد تم تجميع البيانات بواسطة عينة مختارة من الموظفين العاملين في الإدارات العليا، والمتوسطة، وكانت عينة الدراصة (96) مستجوباً، وبعد إجراء التحليل الإحصائي عليها باعتماد البرامج الإحصائية (SPSS, Var. 24 & Smart PLS4) لاختبار فرضيات الدراصة. توصلت الدراصة إلى أن كل من أبعاد مرتكزات التصنيع الرشيق المتمثلة في (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، التصنيع الخلوي) لا تربطهم علاقة إيجابية مع تحسين الأداء التصنيعي، وأن بعد الصيانة الإنتاجية الشاملة يرتبط بعلاقة إيجابية مع تحسين الأداء التصنيعي. وكما توصي الدراصة ببعض التوصيات من أهمها ضرورة إدراك أهمية تطبيق مرتكزات التصنيع الرشيق بكل محاوره في الشركة محل الدراصة، سواء من ناحية تنظيم موقع العمل من خلال جعل مكان العمل آمناً ونظيفاً، والعمل أيضاً على ترتيب العناصر الإنتاجية في موقع العمل لغايات تخفيض الهدر والوقت.

■ دراسة (الشحي، والفريح. (2020).

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطوير أنظمة التدريب والتطوير المهني للتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة. استعرضت الدراسة التركيز على أنظمة تدريب وتمكين المعلمين لمادة الرياضيات بدولة الإمارات العربية المتحدة. واشتملت على ثلاثة محاور، تناول المحور الأول المعوقات والتحديات التي تواجه عملية التدريب. وعرض المحور الثاني مرحلة التجريب. وناقش المحور الثالث النتائج المرغوبة والعارضة، والنتائج العارضة أو الغير مقصودة. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود قصور في أداء المعلمين وبالتالي حدوث ضعف في مخرجات التعليم. وأوصت الدراسة بضرورة إعداد الحقائق التعليمية بشكل متكامل تتناسب مع احتياجات المتعلمين ويتم توفيرها للمدربين قبل فترة زمنية كافية للاطلاع عليها وإبداء ملاحظاتهم، وأن يتم الإشراف على الميزانية العامة للتدريب من قبل لجنة مختصة ويتم توفيرها للبرامج التدريبية دون مبالغة أو قصور. واقترحت الدراسة مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تثير عملية تدريب المعلمين منها، إنشاء مراكز تدريبية متخصصة في المناطق التعليمية لإعداد البرامج التدريبية بشكل منفصل ومستقل، والمتابعة المستمرة للبرامج التدريبية من قبل متخصصين في مجال الأنظمة التدريبية. كُتب هذا المستخلص من قبل المنظومة 2022

■ دراسة (الرياحي، والعواودة. 2019).

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر برامج التدريب المهني في تطوير قدرات خريجي مؤسسة التدريب المهني في الأردن، وذلك من خلال التعرف إلى تصورات المبحوثين حول مستوى برامج التدريب المهني ومستوى تطوير قدرات خريجي مؤسسة التدريب المهني في الأردن، لإجراء هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، تمثل مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في معاهد مؤسسة التدريب المهني التابعة لمديرية التدريب المهني في إقليم الشمال البالغ عددها (6) معاهد تدريب، تألفت عينة الدراسة من (168) مبحوثاً تم اختيارهم بالطريقة الميسرة، يشغلون الوظائف الإدارية والتدريبية: (إداري، منسق تدريب، مشرف تدريب، مدرب، معلم)، وقد أظهرت النتائج أن مستوى تصورات المبحوثين لبرامج التدريب المهني قد جاءت بمتوسط حسابي (3.44) ضمن درجة متوسطة، كذلك أظهرت النتائج أن مستوى تصورات المبحوثين حول تطوير

قدرات خريجي مؤسسة التدريب المهني قد جاءت بمتوسط حسابي (3.44) ضمن درجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب المهني في تطوير قدرات خريجي مؤسسة التدريب المهني، إذ بلغت قيمة (R-square 0.76) وهي قيمة دالة إحصائية، وقد أوصت الدراسة بأن تقوم مؤسسة التدريب المهني في الأردن بتحديث مناهج التدريب المهني بحيث تتفق مع المستوى المعرفي للمتدربين، كذلك الاستعانة بالأكاديميين في الجامعات الأردنية والشركات لربط المواد النظرية بالتدريب العملي، وذلك من خلال إعطاء المحاضرات النظرية للمتدربين، وأن تطرح مؤسسة التدريب المهني مجموعة من التخصصات العصرية لإيجاد فرص عمل جديدة للخريجين.

■ دراسة (الصعيد، 2019)

هدف هذا البحث إلى معرفة الدور الفعال للتدريب في تنمية الموارد البشرية بالجامعات على اختلاف طبيعة نشاطها، وتأكيد أهمية هذه العملية ضمن جهاز إدارتها البشرية، على اعتبار أن المورد البشري يشكل اليوم أكبر تحد تواجهه الجامعات على الصعيد التنموي، الأمر الذي يستدعي ضرورة الاستثمار فيه لضمان كفاءة أدائه، وجودة مخرجاته، وتوافق أهدافه مع أهدافها. وهذا بدوره لا يتأتى إلا باعتماد استراتيجية فعالة في تخطيط وتطبيق البرامج التدريبية، حتى تلبي الاحتياجات الفعلية للمورد البشري في شتى المجالات.

■ دراسة (المصاروة، والشديفات، 2022).

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر مهارات التطوير المهني على الإبداعية الشخصية للموظفين في الإدارة الوسطى لدى مؤسسة التدريب المهني في الأردن، مع التركيز على التحول الرقمي كعامل مؤثر. لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبانة إلكترونية على عينة عشوائية من العاملين في الإدارة الوسطى لدى مؤسسة التدريب المهني في الأردن. تكونت العينة من 223 مستجيباً من أصل مجتمع الدراسة البالغ 288 موظفاً، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

أظهرت الدراسة أن مستوى مهارات التطوير المهني لدى العاملين يؤثر بشكل مباشر على الإبداعية الشخصية بدرجة مرتفعة، بينما لم يظهر وجود أثر لمهارات التطوير المهني على مهارة الثقة بالنفس. أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، من أبرزها طرح برامج تدريب مستمر، والاستفادة من التطورات التكنولوجية، وتوفير فرص التدريب عن بعد، وتعزيز التدريب المهني باستخدام الموارد التكنولوجية الحديثة.

■ دراسة (دين، و آدم، 2020).

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر استراتيجيات التدريب والتطوير على معرفة ووعي العاملين بإدارة الجودة وتحسين أداءهم وفق متطلبات نظام إدارة الجودة أيزو 2015: 2001 في بنك فيصل الإسلامي السوداني، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات. حيث تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في رئاسة بنك فيصل الإسلامي السوداني والبالغ عددهم (256) عامل، وذلك بغرض التحقق من أثر استراتيجيات التدريب والتطوير على معرفة ووعي العاملين بإدارة الجودة وتحسين أداءهم وفق متطلبات نظام إدارة الجودة أيزو 2015: 2001 وتم توزيع عدد (50) استبانة على العاملين من مختلف المستويات الوظيفية في رئاسة البنك وتم استخدام تقنية أخذ العينات الملائمة لطريقة أخذ العينات غير الاحتمالية عن طريق العينة العشوائية وبعد جمع البيانات تم تحليلها ودراستها. توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج أهمها: يؤدي تطبيق استراتيجيات متميزة في التعويض والمكافآت إلى ترقية أداء العاملين وتحسين بيئة العمل، وأوصت الدراسة بتطوير منهجية للاعتراف بجهود العاملين وتحفيزهم مادياً ومعنوياً وأيضاً التركيز على التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة أيزو 2015: 9001.

8.1 الفجوة البحثية:

توجد العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في تناول موضوع تأثير التدريب والتطوير المهني على أداء الموظفين. تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة،

مثل دراسة (Revathi, 2024) ودراسة (Neelima et al., 2024) في الهدف الأساسي الذي يتمثل في تحليل أثر برامج التدريب على تعزيز كفاءة وإنتاجية الموظفين، وتوسيع مهاراتهم ودوافعهم الشخصية والوظيفية لتحقيق أهداف المؤسسة. حيث ركزت هذه الدراسات على أهمية تدريب الموظفين وتطويرهم في تحقيق نمو شخصي ومهني، وتعزيز الإبداع والابتكار، مما يساهم في رفع الإنتاجية وتقليل الغياب وتحقيق الأهداف التنظيمية.

أيضاً، من حيث المنهجية، تتشابه الدراسة الحالية مع عدة دراسات، مثل دراسة (Salem & Al-Dubai, 2024) ودراسة (Mulani, 2024) التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لاستكشاف أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين، حيث تم جمع البيانات باستخدام الاستبانات وتحليلها بواسطة أدوات إحصائية مثل (SPSS) و (AMOS). هذا التشابه في المنهجية يوفر إطاراً مشتركاً يسمح بمقارنة النتائج ويساهم في التوصل إلى استنتاجات أكثر موثوقية وشمولية حول فعالية التدريب. وتعتمد الدراسات على تحليل استجابات الموظفين ووجهات نظرهم تجاه التدريب، مما يعزز من فهم دور التدريب في بيئات العمل المختلفة ويساعد على توضيح الأثر الإيجابي للتدريب على الأداء.

توجد كذلك أوجه تشابه في بيئة التطبيق؛ حيث تركزت بعض الدراسات في بيئات مؤسسية خاصة ومحددة، مثل دراسة (Neelima et al., 2024) التي أجريت في شركة كيرثي إندستريز، ودراسة (Salem & Al-Dubai, 2024) التي تناولت القطاع الصناعي الغذائي الخاص في جدة، مما يجعلها مشابهة للدراسة الحالية التي أجريت في بيئة التدريب المهني في الأردن. تُبرز هذه البيئة المشتركة الحاجة إلى تطوير مهارات الموظفين بطرق تتماشى مع متطلبات السوق المحلي وبيئة العمل المحددة. كما أن تطبيق الدراسة في بيئات مؤسسية متنوعة يعزز من إمكانية تعميم النتائج، ويؤكد على أهمية التدريب والتطوير المهني في مختلف القطاعات كوسيلة لرفع الكفاءة المؤسسية وتطوير الأداء الوظيفي.

على الرغم من هذه الأوجه المشتركة، توجد فجوات واضحة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة. أحد أوجه الاختلاف يكمن في الأبعاد التي تم التركيز عليها؛ حيث تتناول الدراسة الحالية مهارات التطوير المهني وتأثيرها على الإبداعية الشخصية والثقة بالنفس في بيئة التحول الرقمي. بينما ركزت بعض

الدراسات السابقة، مثل دراسة (الشريف، و زبلج 2023) ودراسة (الرياحي، و العواودة 2019)، على أبعاد أخرى كالصيانة الإنتاجية الشاملة والتصنيع الرشيق، أو تدريب الموظفين بهدف تحقيق معايير الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي كما في دراسة (دين، و آدم، 2020). بالإضافة إلى ذلك، تُظهر الدراسة الحالية اهتمامًا خاصًا بالتحول الرقمي كعامل مؤثر على نتائج التدريب، وهو جانب لم تتناوله العديد من الدراسات السابقة التي ركزت في الغالب على الأبعاد التقليدية للتدريب مثل رفع الكفاءة الفنية أو تعزيز الالتزام المؤسسي.

أيضاً، تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في توصياتها؛ حيث أوصت بضرورة تطبيق أساليب تدريب حديثة ومتطورة تتوافق مع التطور التكنولوجي، وتوفير فرص التدريب عن بُعد، بينما ركزت بعض الدراسات السابقة على توصيات تهدف إلى تحسين هيكلية البرامج التدريبية وتنظيمها بشكل يتماشى مع احتياجات المؤسسة الحالية، دون التركيز على استخدام التكنولوجيا الحديثة أو التدريب عن بُعد.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على عدد من المنطلقات النظرية الأساسية التي تُشكل الإطار الفكري لفهم تأثير التدريب والتطوير المهني على الإبداعية الشخصية لدى الموظفين، لا سيما في سياق التحول الرقمي. تستند هذه المنطلقات إلى مجموعة من النظريات والنماذج العلمية التي تساهم في توضيح العلاقة بين التدريب، وتطوير المهارات، والأداء الوظيفي، وكيفية تأثير التحول الرقمي كعامل وسيط في هذا السياق.

نظرية رأس المال البشري: تعتبر نظرية رأس المال البشري أحد الأطر النظرية الأساسية التي تعتمد عليها هذه الدراسة. تنص هذه النظرية على أن استثمار المؤسسات في تدريب وتطوير موظفيها يعزز من كفاءتهم وقدرتهم على الابتكار والإنتاجية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي. ووفقاً لهذه النظرية، فإن الموظفين يُعتبرون أصولاً قيّمة تزداد قيمتها مع تطوير معارفهم ومهاراتهم، ما يساهم في تحقيق عائدات أعلى للمؤسسة. يتماشى هذا مع الهدف العام للدراسة الذي يسعى إلى تقييم أثر التدريب المهني المتخصص على

الإبداعية الشخصية للموظفين، حيث يُعد التحول الرقمي جزءاً أساسياً من هذا الاستثمار في رأس المال البشري لتحسين القدرات والإمكانات الشخصية للموظفين.

نظرية التعلم التنظيمي: تركز هذه النظرية على دور التعلم المستمر في تطوير الكفاءات والمهارات داخل المؤسسات. تنص هذه النظرية على أن المؤسسات التي تدعم وتُحفّز التعلم المستمر لموظفيها تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، مثل التحول الرقمي. من هذا المنطلق، يُنظر إلى التدريب المهني كوسيلة لتعزيز التعلم التنظيمي، حيث يساهم في تحسين مهارات الموظفين الفنية والتقنية، مما يعزز من قدرتهم على الإبداع والتكيف مع التغيرات التكنولوجية. تُعد هذه النظرية ذات صلة وثيقة بالدراسة الحالية التي تبحث في كيفية تأثير التحول الرقمي على إبداع الموظفين وقدرتهم على الابتكار.

نظرية التحفيز الذاتي: تُعد نظرية التحفيز الذاتي من المنطلقات النظرية الهامة لفهم كيفية تأثير التدريب على الإبداعية الشخصية. تفترض هذه النظرية أن الموظفين الذين يشعرون بأنهم يمتلكون المهارات والمعرفة اللازمة لأداء وظائفهم يكون لديهم دافع داخلي قوي للابتكار والإبداع. ويعتبر التدريب والتطوير المهني جزءاً مهماً من هذه العملية، حيث يعزز من ثقة الموظفين بأنفسهم ومن تحفيزهم الذاتي، خاصةً عندما يتم توفير البرامج التدريبية التي تركز على التقنيات الحديثة والتحول الرقمي. يدفع هذا التحفيز الموظفين إلى المشاركة بفعالية وإيجابية أكبر في العمل، مما يساهم في تحقيق مستوى أعلى من الإبداعية الشخصية.

نظرية القدرات الديناميكية: تركز هذه النظرية على قدرة المؤسسة على التكيف والتغيير المستمر في بيئة متغيرة، وهي تُعد ذات صلة وثيقة ببيئة التحول الرقمي. ووفقاً لهذه النظرية، فإن المؤسسات الناجحة هي التي تتمكن من تطوير قدراتها باستمرار عبر تعزيز مهارات موظفيها، وتدريبهم على التقنيات الجديدة، وتشجيعهم على التكيف مع التحديات التقنية. يُعد التدريب المهني المتخصص في التحول الرقمي تطبيقاً مباشراً لهذه النظرية، حيث يمكن للموظفين من خلال التدريب اكتساب المهارات التقنية اللازمة التي تساعدهم على مواكبة التطورات، مما يعزز من قدرتهم على التكيف والإبداع داخل بيئة العمل.

نظرية التبعية التكنولوجية: تفترض هذه النظرية أن التكنولوجيا الحديثة تؤثر بشكل مباشر على أنماط العمل وسلوكيات الموظفين داخل المؤسسات. وفقاً لهذه النظرية، يؤثر التحول الرقمي على طرق أداء الموظفين لوظائفهم، ويؤدي إلى تغيير في متطلبات المهارات والمعرفة. وبهذا، يصبح التدريب المتخصص في التكنولوجيا ضرورياً لضمان قدرة الموظفين على التأقلم مع هذه التغييرات، مما يساهم في تعزيز مستوى الإبداعية والتفكير الابتكاري لديهم.

نموذج التحول الرقمي في التدريب: يعتمد هذا النموذج على مفهوم استخدام الأدوات التكنولوجية والرقمية لتسهيل عمليات التدريب وتطوير المهارات. يوفر التحول الرقمي في التدريب بيئة مرنة تتناسب مع احتياجات المتدربين وتتيح لهم الاستفادة من التقنيات الحديثة، مثل التدريب عبر الإنترنت وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، ما يساهم في توفير فرص تعلم جديدة وفعالة. هذا النموذج ذو صلة وثيقة بالدراسة الحالية التي تركز على تقييم أثر التدريب الرقمي على مهارات الموظفين وقدرتهم على الابتكار والإبداع.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهدف إلى وصف وتحليل تأثير برامج التدريب على إنتاجية العاملين في المؤسسات، مع التركيز على الأبعاد المختلفة للإنتاجية مثل معدل الإنتاج، جودة الإنتاج، وسرعة الإنتاج، و يُعتبر المنهج الوصفي التحليلي مناسباً لهذه الدراسة لأنه يسمح بجمع بيانات دقيقة حول واقع التدريب وأثره على أداء العاملين، ومن ثم تحليل هذه البيانات للوصول إلى استنتاجات علمية تساهم في فهم العلاقة بين التدريب والإنتاجية.

11.1 أدوات جمع البيانات:

يعد الاستبيان أداة رئيسية في جمع البيانات لهذه الدراسة، حيث سيتم تصميم استبيان موجه للعاملين في المؤسسات لقياس آرائهم وتقييمهم لبرامج التدريب التي يتلقونها وأثرها على جوانب مختلفة من أدائهم الوظيفي. سيتم تقسيم الاستبيان إلى محاور تشمل الأسئلة المتعلقة بمعدل الإنتاج، جودة الإنتاج،

وسرعة الإنتاج، بالإضافة إلى أسئلة حول تصميم وتطبيق البرامج التدريبية. سوف يتم تصميم الأسئلة بشكل يغطي كافة الأبعاد الضرورية لضمان شمولية البيانات المستخلصة.

12.1 طرق جمع البيانات:

توزيع الاستبيانات: سيتم توزيع الاستبيانات على عينة من العاملين في المؤسسات المشاركة في الدراسة، سواء بشكل إلكتروني عبر البريد الإلكتروني أو ورقياً إذا لزم الأمر. الهدف هو جمع عدد كافٍ من الردود لضمان تمثيل واسع للعينة، مما يساهم في دقة النتائج التي يتم الحصول عليها.

13.1 تحليل البيانات:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة، وتشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية لعينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على ثبات فقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار البسيط: لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من صدق أداة الدراسة والتعرف على العلاقة بين المتغيرات.

14.1 حدود الدراسة:

- ← حدود موضوعية: تهدف هذه الدراسة الى معرفة تأثير برامج التدريب والتطوير على إنتاجية العاملين في المؤسسات، وبالتحديد من خلال قياس تأثير التدريب والتطوير على ثلاثة أبعاد أساسية للإنتاجية وهي: معدل الإنتاج، جودة الإنتاج، وسرعة الإنتاج..
- ← حدود زمنية: سيتم إجراء الدراسة خلال عام 2024م.
- ← حدود مكانية: تقتصر الدراسة على الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: مفهوم التدريب المهني

يعرف التدريب المهني بمعناه الواسع على أنه عملية تعلم وتعليم ، تمكن الفرد من إتقان مهنته والتكيف مع ظروف عمله ، أو مجموعة الإجراءات أو الخطوات التي من شأنها تهيئة ظروف مناسبة تمكن المتدرب من تحقيق ما يلي : (اليمني، 2019)

- (1) التعرف إلى المفاهيم أو المعلومات النظرية العلمية والفنية المتعلقة بالعمل.
 - (2) اكتساب وتنمية المهارات العملية الخاصة بأدائه
 - (3) اكتساب الاتجاهات الإيجابية والقيم والعادات والسلوك التي يتطلبها أداء العمل بصورة صحيحة.
- كما ويعرف التدريب على أنه "الجهد التعليمي النظري والعملية الذي يهدف إلى خلق التغيرات المطلوبة في معلومات ومهارات وخبرة وسلوك المتدربين وبالتالي زيادة إنتاجيتهم". (داودي، 2021)
- وفي تعريف آخر يمكن القول أنه "عملية منظمة تهدف إلى إحداث تغييرات مطلوبة في سلوك الأفراد والجماعات من خلال إكسابهم مهارات عملية محددة بمستوى أداء محدد وما يرتبط بها من معلومات ومعارف نظرية واتجاهات عملية ضمن ظروف وتسهيلات مناسبة لإحداث التغيير" (الرياحي، 2019)

وقد أشار القاضي في تعريفه إلى أن التدريب المهني هو " العملية التي من خلالها تزيد كفاءة ومهارة الفرد المتمثلة في رفع أدائه وإنتاجيته في العمل ، وذلك من خلال استغلال قدرات الفرد ومهارته إلى أقصى حد ممكن ". (الشاطري، 2024)

وقد عرف التدريب المهني على أنه مجموعة من النشاطات الرسمية (الحكومية) والنشاطات غير الرسمية (غير الحكومية) التي تهدف إلى توفير الخطط أو برامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية للعمال

المدرّبين بفئاتهم المختلفة ، وإتاحة الفرصة أمام أفراد المجتمع لاكتساب مهارات وقدرات جديدة للرفقي بها وتطويرها بصفة مستمرة وفقاً لحاجاتهم المتغيرة ". (محمد، 2020)

ومن خلال استعراض المفاهيم السابقة لعملية التدريب المهني ، يمكن القول أن التدريب المهني هو "عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تزويد الأفراد بالمعرفة والمهارة والسلوك الإيجابي والقيم اللازمة لأداء العمل". (Bouchareb, 2022)

1.1.2 بعض المفاهيم والتعاريف المرتبطة بالتدريب المهني :

ذكرنا سابقاً أن التدريب المهني عملية تتضمن تزويد الفرد ببعض المفاهيم والمعلومات النظرية وتنمية المهارات العملية والاتجاهات والقيم والسلوك الإيجابي المتعلق بالعمل. وفي هذا الجانب لا بد من التمييز بين التدريب المهني والمفاهيم المرتبطة به من جهة والتعليم من جهة أخرى وذلك على النحو التالي : (Saour, 2022)

(1) **التعليم** : يعرف التعليم على أنه " الأساس أو القاعدة التي تستند إليها معرفة الإنسان للأمور والظواهر ، وهو يهدف لتنمية ثقافة وشخصية الفرد " الخرايشة ،

(2) **التعليم المهني** : نوع من التعليم النظامي يتضمن الإعداد التربوي والتوجيه السلوكي وإكساب المهارات والمقدرة المهنية الذي تقوم به مؤسسات نظامية بمستوى الدراسة الثانوية بهدف إعداد عمال مهرة في مختلف المجالات والتخصصات المهنية مما يجعلهم قادرين على تنفيذ المهام التي توكل إليهم للمساهمة في عملية الإنتاج الفردي والجماعي وبالتالي يكون حلقة وصل بين خريجي معاهد التعليم التقني والعمال غير المهرة ، هذا وفي الأردن يستغرق الإعداد في مثل هذا النوع من التعليم مدة سنتين ، ويكون بعد مرحلة التعليم الأساسي واللفئات العمرية ١٦ سنة فأكثر.

(3) **التعليم التقني** : يعرف على أنه نوع من التعليم النظامي الذي يتضمن الإعداد التربوي والتوجيه السلوكي إضافة إلى إكساب المهارات اليدوية والمقدرة التقنية الذي تقوم به مؤسسات تعليمية نظامية لمدة لا تقل عن سنتين بعد الدراسة الثانوية ودون مستوى الدراسة الجامعية لغرض إعداد القوى العاملة التي تقع عليها مسؤولية التشغيل والإنتاج وتكون كحلقة وصل بين المخططين والاختصاصيين

من خريجي الجامعات من جهة ، وبين العمال المهرة من جهة أخرى ، إضافة الى قدرتها على ترجمة خطط الإنتاج والعمل وإخراجها الى حيز التنفيذ ، وتكون للفئات العمرية (١٨-٢٠) سنة "

(4) **التوجيه المهني**: يعرف بأنه " النشاطات الرسمية التي تهدف إلى إرشاد وتوجيه المجتمع بفئاته المختلفة نحو فرص العمل المتاحة أمام الأفراد ، والتي تناسب مع مهاراتهم وميولهم وقدراتهم النفسية والجسمية ، إضافة إلى توجيههم نحو فرص التدريب المتاحة "

وفي تعريف آخر هو " إثبات موافقة أو عدم موافقة شخص ما وطبائعه الخاصة لنوع معين من النشاط ومتطلباته

(5) **الإرشاد المهني**: يعرف الإرشاد المهني بأنه " مساعدة الفرد في التكيف مع المهنة المختارة "

التصنيف والتوصيف المهني هو عبارة عن " نظام لحصر الوظائف وتحديد مسمياتها وتوحيدها وترتيبها في مجالات ومجموعات مهنية اعتمادا على خاصية التشابه في طبيعة العمل ، بالإضافة إلى تعريف كل عمل بشكل دقيق يبين المهام والواجبات التي تشملها ، مع تحديد موقع كل عمل في السلم الفني للمهارات الذي يحدد مستويات العمل المهني " . (Haouat, 2022)

مما سبق يبدو الفرق بين مفهوم التدريب المهني والتعليم العام واضحا ، فالتدريب ليس هدفا بحد ذاته ، بل وسيلة لتنمية قدرات ومهارات الأفراد اللازمة للعمل. أما التعليم فهو هدف بحد ذاته ويعتبر أيضا شكلا من أشكال الاستثمار يساهم في زيادة الإنتاجية. (Tichabet, 2022)

2.1.2 أهمية وأهداف التدريب المهني :

تؤدي عملية التدريب المهني الى إعداد القوى العاملة المدربة اللازمة كما وكيفا ، لرفع الكفاءة الإنتاجية للعمال انطلاقا من هدفها الأساسي في تطوير المجتمع وتنميته ، وذلك من خلال إكساب المتدربين كفاءة مهنية في حرفة مهنية معينة ، بتزويدهم بالمعارف الفنية والمعلومات المرتبطة بالمهنة والمهارات اليدوية والنظرية والاتجاهات السليمة اللازمة للعمل المهني ، ولتأكيد فكرة ومفهوم احترام العمل اليدوي والصناعي.

(Saida, 2024)

فمن المعروف أن القيام بعملية التنمية الشاملة لأي مجتمع تتضمن وضع الخطط العملية الموضوعية لإعداد القوى العاملة المدربة كما وكيفا ، والتي تتمثل في تنمية قدرات الأفراد وطاقاتهم وإمكانيتهم إلى أقصى مستوى يمكن الوصول إليه ، وما لهذا من انعكاس إيجابي على دخول الأفراد من ناحية ، وتنمية المجتمعات وتطويرها من ناحية أخرى. (اليمني، 2019)

ومما لا شك فيه أن للتدريب المهني فوائد جمة على مستوى الاقتصاد القومي ، يمكن إبرازها فيما يلي : (داودي، 2021)

- (1) يعد احدى وسائل اللحاق بركب التنمية الاقتصادية المتقدمة ومحاربة التخلف ، وذلك عن طريق إعداد الكوادر المؤهلة والقادرة على إنجاز العمل.
- (2) إكساب الفرد العامل سلوكا مهنيا يتماشى مع القدرات والمواهب الذاتية الكامنة فيه ، وبالتالي تطوير قطاع العمل في الاقتصاد ككل.
- (3) يسهم التدريب في تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال تقليل الإسراف في المواد الأولية وتخفيض حجم الإنتاج المعيب ، وتوفير الجهد والوقت.
- (4) يساهم التدريب في تعميق التعاون بين الأفراد وتخفيف حدة الشكوى في العمل ، وذلك من خلال بناء نسيج قوي من العلاقات الثقافية والعملية بين الأفراد.
- (5) تحديد خطوات العمل بدقة واختصارها من حيث الوقت والجهد ، وإنجاز العمل بسرعة.
- (6) يسهم التدريب في تعريف العامل بوسائل القياس الحديثة في مجالات فحص الجودة وتحقيق المواصفات الفنية المطلوبة وفقا للمعايير المحلية والدولية
- (7) يساعد في زيادة السلامة المهنية للعامل أثناء العمل ، من خلال تدريبه على استخدام الأدوات الصحية بالطرق السليمة ، وكيفية استعمال الآلات وصيانتها.
- (8) تقليل الفاقد من المواد المستخدمة في عملية الإنتاج ، وتعزيز مبدأ الاستخدام الأمثل للموارد.
- (9) أشار باحث إلى أن فوائد التدريب المهني سوف تنعكس أخيرا في تخفيض كلفة الإنتاج بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

وأخيرا يمكن القول أن إهمال التدريب المهني من الجانب الاقتصادي سوف يؤدي إلى آثار سلبية على الاقتصاد القومي ، مثل تقليل حجم الإنتاج وانخفاض مستوى الجودة خاصة في المشروعات والورش الصناعية الصغيرة والكبيرة. أما أهداف التدريب المهني ، فيمكن تلخيصها بما يلي : (الرياحي، 2019)

- (1) رفع مستوى كفاءة العاملين وقدراتهم المختلفة بشتى الطرق والوسائل ، وذلك الزيادة القدرة الإنتاجية وتحسين مستواها وإتقان العمل
- (2) إعداد القوى العاملة المدربة والمؤهلة في السوق العمل.
- (3) تحسين اتجاهات العاملين والرفع من روحهم المعنوية.
- (4) تخفيض تكاليف الإنتاج عن طريق تقليل الإسراف في المواد الأولية والإنتاج المعيب.
- (5) المحافظة على سلامة العاملين وتقليل إصابات العمل.
- (6) تحسين نوعية المنتج.
- (7) منح الأفراد فرصة التقدم والرفق ، وتحسين عوائد العمل
- (8) زيادة وتحسين مستويات الدخل القومي ، ورفع مستوى الإنتاجية في الاقتصاد.

3.1.2 موقع التدريب والتعليم المهني في السلم التعليمي :

يساهم التعليم العام في إعداد المهارات والمعرفة ، وخلق الوعي وتنمية البحث والتحري لدى الطالب ، إضافة إلى القدرات الاستدلالية والتحليلية والمعارف العلمية اللازمة في توسيع قاعدة المهارات والمعارف للفرد. وفي الحدود الدنيا للمعارف يزود التعليم الفرد ببعض المهارات الرقمية والقراءة ، وعلى الصعيد الخارجي تقوم بعض الدول بتدريس مبحث التربية المهنية في مدارسها ، ويتضمن هذا المبحث مفاهيم نظرية وفنية وتطبيقات عملية في المجالات الصناعية والزراعية والاقتصاد المنزلي والمجالات التجارية ، وتبرز أهمية هذا المبحث في تزويده للطلبة ببعض المهارات الأساسية في المجالات المذكورة ، وبشكل قاعدة للتوجيه المهني يساعد الطلبة على اختيار نوع التعليم الثانوي الذي يتوافق مع رغباتهم وميولهم وقدراتهم. (الشاطري، 2024)

إلا أن تدريس هذا المبحث غير كافٍ لأعداد الطلبة وإكسابهم المهارات العملية اللازمة لأداء الأعمال المهنية المتخصصة ، نظرا للنمو الجسماني والعاطفي المتواضع عند الطلبة ، وتدخل رغبات الأباء في تحديد نوعية التعليم ، وقدرات المدرسين ، ونقص التجهيزات... الخ ، يتضمن السلم التعليمي في الأردن أربع مراحل وهي مرحلة ما قبل المدرسة ، ومرحلة التعليم الأساسي ، ومرحلة التعليم الثانوي ، واخيرا مرحلة ما بعد التعليم الثانوي. ويبدأ التعليم والتدريب المهني في مرحلة التعليم الثانوي بأحد مسارين. (محمد، 2020)

(1) التعليم الثانوي الشامل المهني :

تتولى وزارة التربية والتعليم مسؤولية هذا النوع من التعليم ، ويتقدم الخريجين لامتحان شهادة الدراسة الثانوية العامة في الفروع والتخصصات التي يتخرجون منها ، ويضم هذا المسار ستة فروع وهي : الفرع التجاري ، الصناعي ، الزراعي ، الفندق ، التمريضي ، الاقتصاد المنزلي. وتتألف الخطة الدراسية في هذا النوع من قاعدة ثقافية عامة لجميع الطلبة في جميع الفروع وكذلك متطلبات العلوم المهنية والتدريب العملي. (Bouchareb, 2022)

(2) التعليم الثانوي التطبيقي :

يهدف إلى إعداد الطلبة وتدريبهم تدريباً مهنياً شاملاً ، ويقوم على تنفيذه كل من وزارة التربية والتعليم ومؤسسة التدريب المهني بنمطين مختلفين هما : (Saqour, 2022)

أ) النمط المركب للتعليم الثانوي التطبيقي :

يركز هذا النمط على المزاوجة بين التعليم والتدريب المهني في مراكز التدريب المهني ومواقع العمل ولمدة سنتين ، يليها فترة من الممارسة تحت اشراف مؤسسة التدريب المهني ، بحيث يؤهل المتدرب للوصول إلى مستوى العامل الماهر بعد اجتيازه الاختبار المقرر لهذا المستوى ويسمى هذا النمط " بالتلمذة المهنية في التعليم الثانوي التطبيقي.

ب) النمط المؤسسي للتعليم الثانوي التطبيقي :

يركز هذا النمط على التدريب والتعليم في مراكز التدريب المهني بشكل كامل ولمدة سنتين ، ويمنح الخريج في نهاية الدراسة شهادة التعليم الثانوي التطبيقي وبإشراف من قبل وزارة التربية والتعليم.

4.1.2 دور التدريب المهني في رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال أعداد القوى العاملة :

يساهم التدريب المهني في رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد ، كما يلعب دورا أساسيا ومتجددا بالغ الأهمية في تعليم وحسن استخدام الإنسان العامل للأدوات ووسائل العمل ، وتنمية مهاراته وخبراته وتحسين الأداء الوظيفي والفني للقوى العاملة ، كما يعتبر التدريب أحد الوسائل الهامة لتنمية الموارد البشرية. (Haouat, 2022)

ولاشك أن تجربة اليابان والدول الآسيوية في الشرق الأقصى (كوريا ، تاوان ، هونغ كونغ ، سنغافورة) ، قدمت برهاناً على أهمية تنمية الموارد البشرية بالنسبة للتنمية الشاملة ، وأهم ما يميز هذه البلدان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية (القوى العاملة) ، حيث تتجلى آثار التدريب على صعيد الإنتاج كما ونوعاً من حيث الاستخدام السليم للآلات ومعرفة الجزئيات المرتبطة بالعملية الإنتاجية. كما تقوم المؤسسات الإنتاجية في الدول المتقدمة بتقديم التدريب المهني وعلى نفقتها الخاصة ، لأنها على يقين بأنها بذلك ستغطي حاجتها من القوى العاملة المختصة ، ولأن هذه القوى العاملة المدربة المؤهلة في المؤسسة ذاتها ستساعد على رفع قدرات المؤسسة الإنتاجية على المنافسة، وقد توصلت العديد من الدراسات إلى أهمية التدريب المهني في مواجهة الآثار النفسية والاجتماعية المصاحبة للحوادث والإصابات والأمراض المهنية التي تحدث في المصنع ، لذا فالتدريب المهني يلعب دوراً أساسياً في زيادة التكيف الاجتماعي للعمال ورفع كفاءتهم والمساهمة في تحقيق أهداف استمرار العامل في الإنتاج بمعدلاته الإنتاجية. (Tichabet, 2022)

وقد حدد الباحث الرشدان أهداف التدريب في مجال أعداد القوى العاملة بهدفين هما :

(Saïda, 2024)

1) زيادة الطلب على القوى العاملة المؤهلة في سوق العمل ، حيث تساعد المعرفة والمهارة المكتسبة من

التدريب المهني على ضمان الحصول على فرص العمل.

(2) تأمين القوى العاملة المتخصصة ، والتي تعتبر أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

إن تحسين الإنتاجية كهدف من أهداف التدريب المهني ليس نهاية في حد ذاته ، وإنما وسيلة للتقدم الاجتماعي ، إذ من شأنه خلق السبل وإيجاد الفرص لتحسين مستوى معيشة العاملين في القطاعات المختلفة وفيما يلي سوف نتناول أثار التدريب على العديد من المتغيرات الاقتصادية :

- **التدريب وزيادة الإنتاج :** يعتمد التدريب على التحليل والدراسة للعمل وما يتضمنه من مهارات وقدرات ، الأمر الذي يؤدي إلى اختصار الخطوات غير الضرورية وتقليل الوقت اللازم للتفكير والأعداد، وبالتالي زيادة الإنتاجية. (اليمني، 2019)
- **التدريب وجودة الإنتاج :** يركز التدريب على أداء العمل بالمواصفات الصحيحة والتقيد بها ، واستخدام الوسائل الصحيحة في القياس والفحص والتحقق من الجودة وفق المعايير المحلية والدولية مما ينعكس ايجابا على جودة الإنتاج. (داودي، 2021)
- **التدريب والسلامة أثناء العمل :** يعمل التدريب على تهيئة العامل للاستخدام الصحيح للأدوات والآلات ، واتباع التعليمات التي تنصح بها الشركات الصانعة الأمر الذي سيسهم في تقليل فرص الإصابة بحوادث العمل
- **التدريب والتحكم بفاقد العمل :** يعمل التدريب على تدريب العاملين على كيفية الاستغلال الأمثل للمواد والآلات والأجهزة عند التصميم والتنفيذ ، مما يؤدي إلى تقليل فاقد العمل. (الرياحي، 2019)
- **التدريب وتكاليف الإنتاج :** إن اثر التدريب على العناصر السابقة ، سيصب في النهاية في خفض كلفة الإنتاج وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة. (الشاطري، 2024)

ومما سبق يجد الباحث أن التدريب يعتبر من أهم الوسائل في تعليم الأفراد لتقنيات العمل وتنمية المهارات والخبرات اللازمة له ، إضافة إلى تحسين الأداء الوظيفي في ظل التغيرات التكنولوجية السريعة ، وما يترتب عليها من تغيرات في أساليب الإنتاج ، كما يعتبر التدريب من الوسائل الرئيسية المستخدمة في تنمية الموارد البشرية وصولا الى تحقيق التنمية الاقتصادية الاجتماعية الشاملة. ومن جهة أخرى يقوم

التدريب المهني بدور فاعل في إعداد وتدريب العاملين في العديد من المجالات والتخصصات المهنية. (محمد، 2020)

أما في الأردن ، فإن خطط التنمية وبرامج التدريب المهني ، هدفت أساسا إلى زيادة القدرة الإنتاجية للعاملين ، وتحقيق التكيف الاجتماعي لأفراد المجتمع ، وتحقيق التنمية الاجتماعية وصولا إلى مستوى مرتفع من كفاءة الثروة البشرية للوصول إلى تحقيق التنمية الاقتصادية على اعتبار الإنسان أن هو صانع التقدم ومبدعه وقد يكون سبب التخلف ومحدثه. (Bouchareb, 2022)

5.1.2 التدريب المهني والسوق التنافسي

لقد بينت دراسة الباحثين التي أجريت على ستة دول هي: كوريا الجنوبية ماليزيا ، تايلاند ، تونس مصر ونيجيريا. أن هذه البلدان تجاوزت المعدل المتوسط من النمو مقارنة مع دخلها كما بينت أن الاقتصاد الحر (اقتصاد السوق) ، يساهم في إيجاد نظام تعليمي وتدريب مهني مرن وذو قدرة تكيفية مع احتياجات السوق. فحيثما يساهم القطاع الخاص في التعليم والتدريب ، فان تامين المهارات اللازمة للاقتصاد اكبر. وقد قيمت هذه الدراسة أنظمة التعليم المهني في هذه الدول اعتمادا على دراسة تقاسم مسؤوليات وتكاليف التدريب المهني بين القطاع العام والخاص ، وطرق تمويل التدريب وكذلك السياسات الحكومية والحوافز الخاصة بأنظمة التدريب وفيما يلي استعراض لبعض أنظمة التدريب المهني والتعليم في هذه الدول : (Saqour, 2022)

1) كوريا الجنوبية : نظام التدريب متنوع ، يتشارك فيه القطاع العام والخاص من حيث تقديم التدريب في مراكز التدريب ومراكز ليلية للعاملين في النهار ، وكليات خاصة لتدريب العمال المهرة والتقنيين ، كما تقوم مراكز التدريب بالتدريب قبل العمل وإعادة التدريب لمن يود تغيير عمله، بحيث يركز نظام التدريب على تامين المهارات اللازمة للسوق ويتميز بالمساهمة الكبيرة للقطاع الخاص فيه ، واستحداث برامج جديدة تتجاوب مع حاجات السوق.

(2) تونس : اعتمد نظام التعليم المهني والتدريب على السياسات الحكومية لخلق فرص العمل الإضافية ، ولم يعتمد نظام التدريب على التجاوب مع حاجات السوق وكانت حصة القطاع العام أكبر من القطاع الخاص في عملية المساهمة بالتدريب.

(3) مصر: أشارت دراسة البنك الدولي عام ١٩٨٩ إلى إن التدريب الذي قدمه القطاع العام في مصر ، لم يكن متعلقا بحاجات السوق وكان هدف التعليم المهني والتدريب تقليل الطلب على التعليم العالي ، وكانت مشاركة القطاع العام كبيرة جدا مقارنة بالقطاع الخاص ، الأمر الذي أدى في النهاية إلى اضطراب في نوعية التدريب على مختلف مستوياتهم.

(4) ماليزيا وتايلاند : لقد أدى الاقتصاد الحر فهما إلى مشاركة فعالة للقطاع الخاص في عملية تقديم التدريب المهني ، فحوالي ٣٠% من التدريب التقني وثلثي التدريب المهني كان يقدمه القطاع الخاص

(5) نيجيريا : يلاحظ فيها أن قطاع العمالة غير منظم ، ويتم تقديم التدريب المهني من خلال مدارس مهنية وكليات متوسطة ولا يشارك القطاع الخاص في تقديم التدريب وكانت سمة الوضع غياب التنظيم والتنسيق بين القطاع العام والخاص

واعتمادا على ما تقدم ، نجد إن اقتصاد السوق ، والمشاركة الفعالة للقطاع الخاص في تقديم التدريب في دول ماليزيا وكوريا الجنوبية وتايلاند ، أدى إلى توجيه نظام التعليم المهني والتقني فيها نحو حاجات السوق بعكس ما حصل في مصر وتونس ومن أهم الدروس المستفادة من التجارب السابقة ما يلي: (Haouat, 2022)

(1) ضرورة زيادة فعالية وكفاءة التدريب المهني ، من خلال تلبية حاجات السوق و اعتماد مبدأ المرونة للتجاوب مع حاجات السوقين المحلي والخارجي.

(2) حث القطاع الخاص على الاستثمار في عملية التدريب المهني ، الأمر الذي يساعد على توفير المصادر المالية اللازمة لتطوير أهداف وبرامج التدريب.

(3) تكامل وتوافق السياسات والإجراءات التي تحكم عملية التدريب المهني ، واعتماد مبدأ المنافسة إطارا عاما لها.

6.1.2 مشكلات ومعوقات التدريب المهني في الأردن.

لقد أوردت الخطة الاقتصادية والاجتماعية ١٩٩٣ - ١٩٩٧ الصادرة عن وزارة التخطيط في الأردن ، أهم المشكلات والصعوبات التي يعاني منها قطاع التدريب والتأهيل والتعليم المهني والتي من أبرزها ما يلي :
(Tichabet, 2022)

- (1) ضعف إقبال العمال الممارسين على التدريب المهني ، بسبب غياب نظام الحوافز مثل تخصيص وقت للتدريب ، ونظام المكافآت.
- (2) قصور نظام المعلومات عن ميادين العمل ، بسبب غياب لغة مشتركة يمكن أن يوفرها نظام التصنيف والتصنيف المهني.
- (3) انخفاض مستوى أنظمة السلامة والصحة المهنية ، ونقص في مستوى التدريب وإعداد المشرفين عليها.
- (4) ضعف فعالية البرامج التدريبية وعدم ملاءمتها لاحتياجات سوق العمل.
- (5) النظرة الدونية لخريجي التعليم المهني ، مما يضعف إقبال الطلبة على الالتحاق بالطلبة بهذا المسار.
- (6) نقص التجهيزات والمشاغل التطبيقية التي تفي بغرض التطبيق العملي المنسجم مع واقع العمل الميداني.
- (7) محدودية المرونة في الأنظمة المالية والإدارية في مؤسسات التعليم والتدريب المهني مما يعيق الحركة والاستجابة لمتطلبات العمل.
- (8) محدودية مستوى المدربين وكفاءتهم لانخفاض القدرة على توفير الكفاءات والمحافظة عليها في ضوء الأجور والحوافز المعمول بها.
- (9) قصور نظام متابعة الخريجين وتشغيلهم لقلة الموارد المخصصة للدراسات ومحدودية المعلومات عن فرص التشغيل المحلية والإقليمية.
- (10) ضعف مشاركة القطاع الخاص في تحمل أعباء التدريب المهني.

وحيث أن مواجهة التحديات الداخلية المتمثلة بالبطالة والفقر ، تقتضي خلق فرص عمل أضافيه ، وتحقيق حد أدنى من الدخل ، فإن هذا يتطلب تخطيطا وجهودا مستمرة ومتابعة حثيثة. ويهدف تفعيل

دور البرامج الموجهة لهذه الغاية ، فقد وضعت الخطة ضمن أهدافها إعداد المواطن المؤهل من حيث مستوى التعليم والمهارة وغرس روح المبادرة وأخلاقيات العمل ، وذلك عن طريق تحديث نظم التعليم والتدريب والتوسع الفني والمهني فيها وذلك من أجل تقليل الفوارق بين الفئات الاجتماعية ، وتحقيق تكافؤ الفرص ، ومكافحة الفقر ، وتلبية الحد الأدنى من الاحتياجات والخدمات الأساسية لجميع المواطنين.

(Saida, 2024)

وفي الواقع فإن الخطة الاقتصادية والاجتماعية ١٩٩٧-١٩٩٣ قد غطت أهم المشاكل والصعوبات التي يعاني منها قطاع التدريب المهني في الأردن ، إلا أن هناك صعوبات أخرى يمكن إيجازها فيما يلي : (اليميني، 2019)

- (1) ضعف الارتباط بين برامج التدريب المهني واحتياجات سوق العمل ، فالطلب على المهارات في سوق العمل سيكون القوة الدافعة لنظام التدريب ، وهذا يتطلب ضرورة وجود نظام مراقبة للاحتياجات في سوق العمل على شكل دراسات متابعة للخريجين ومسوحات لاحتياجات أصحاب العمل ، وغيرها من طرق المراقبة المتعارف عليها عالميا
 - (2) غياب دور وسائل الإعلام في التصدي للنظرة السلبية للعمل المهني.
 - (3) عدم الاهتمام والرعاية الكافية للتدريب المهني ، وخاصة أن طلاب المدارس المهنية هم في الغالب من بين الطلبة غير القادرين على متابعة المسيرة الأكاديمية في المدارس الثانوية العامة ، ومن الجدير بالذكر أيضا أن الأعمال الحرفية والمهنية المختلفة مثل النجارة والحدادة والزراعة وأعمال البناء لا تعطي العاملين فيها الاستقرار المادي والمعنوي المطلوب كما هو الحال في الوظيفة العامة.
- ويهدف التغلب على الصعوبات والمشاكل التي يعاني منها قطاع التدريب المهني في الأردن، فلا بد من الاهتمام والتركيز على ما يلي : (داودي، 2021)

- (1) تبني حملة وطنية لإبراز أهمية برامج التدريب المهني ، وتشجيع الطلاب على الالتحاق ببرامج التدريب وتغيير بعض الاتجاهات والاعتقادات حول التدريب المهني.
- (2) تفعيل دور وسائل الإعلام ، بحيث تتصدى للنظرة السلبية للعمل المهني.

- (3) متابعة منتظمة للخريجين من برامج التدريب المهني الملتحقين بسوق العمل.
- (4) إعادة تأهيل ورفع كفاءة جهاز التدريب في المؤسسات التدريبية من قبل الجهات المعنية.
- (5) ربط التدريب المهني باحتياجات سوق العمل.
- (6) تعزيز التعاون بين القطاع العام والخاص في تنفيذ وتمويل البرامج التدريبية ، والاستفادة من إمكانيات القطاع الخاص.
- (7) التوسع في تأمين التسهيلات التدريبية في كافة محافظات المملكة ، وتطوير التجهيزات المستخدمة والمناهج بما يتفق مع التقنيات السائدة.
- (8) تشجيع التدريب على الأعمال الحرفية المؤدية إلى دخول الخريجين ميدان الاستخدام الذاتي.

7.1.2 الاعتبارات والأسس الواجب مراعاتها في التدريب المهني :

هناك العديد من الاعتبارات الضرورية التي يجب توأفها في النظام التدريبي وهي : (الرياحي، 2019)

- (1) حاجة التدريب الى وقت كافي ومدرسين قادرين على القيام بعملية التدريب.
- (2) ضرورة توفير الأجهزة والمعدات والأبنية اللازمة لعملية التدريب.
- (3) ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية.
- (4) توفر الرغبة لدى المتدربين.
- (5) الاستمرارية في عملية التدريب

أما الأسس الواجب توفرها في البرامج التدريبية حتى تحقق أهدافها فهي عديدة منها :

- (1) الأساس الفني والمهني : ويقصد به طبيعة المتدرب ووظائفه المختلفة ، وأوجه نشاطه والمشكلات التي تواجهه ، ومتطلبات النجاح في القيام بعمله وأداء وظيفته بأعلى كفاءة ممكنة. (الشاطري، 2024)
- (2) الأساس النفسي : وهو مكمل للأساس الفني ومتصل به ، ويتضمن مجتمع المتدربين ، ويقصد به :

(محمد، 2020)

أ- مقومات مجتمع المتدربين الثقافية والاجتماعية والاقتصادية ، أي ما يتميز به المجتمع من المقومات الثقافية (أي التعليم والخبرات والتجارب... الخ). والمفاهيم الاجتماعية التي تتعلق بالشعور بالمكانة ، والمقومات الاقتصادية التي تتعلق بالرواتب والدخل وغير ذلك.

ب- الخصائص النفسية لمجتمع المتدربين وقيمه واتجاهاته ، ويقصد بالخصائص النفسية، الاستعدادات والقدرات ودوافع التعليم ، والحوافز والقيم والاتجاهات المميزة للمجتمع.

وبناء على ما تقدم ، فإن على مصممي البرامج التدريبية ، أن يأخذوا بعين الاعتبار عند تشكيل أهداف ومحتويات المناهج وأساليب وطرق التدريس الأسس والاعتبارات التي تمت الإشارة إليها في هذا السياق.

8.1.2 الاستثمار في رأس المال البشري :

إن الاستثمار في التعليم والتدريب المهني والتقني استثمار أجلا ، يمكن حصد ثماره على المدى المتوسط وعلى المدى البعيد ، وله أهمية كبيرة في النجاح الاقتصادي للمؤسسات بشكل خاص وللإقتصاد الوطني بشكل عام. (Bouchareb, 2022)

والإنسان هو وسيلة التنمية وغايتها ، ويعتمد بناء الدولة الحديثة على تطوير الفرد وتنظيم النشاط البشري ، لذلك فإن النمو الاجتماعي والاقتصادي السليم للمجتمعات مرهون إلى حد بعيد ، بفاعلية نظم إعداد القوى العاملة فيها ، ومن هنا تنبع مصداقية القول " أن التعليم الفني والمهني شرط أساسي للمحافظة على الهيكل المعقد للحضارة المعاصرة وعلى التطور الاقتصادي والاجتماعي. (Saour, 2022)

ولاشك أن مجال الاستثمار في رأس المال البشري يكون في العادة في التعليم والتدريب بكافة أنواعه ، ومن المعروف أن التدريب المهني متصل بأعداد القوى البشرية بالرغم انه قد يكون في كثير من الأحيان خارج النظام التعليمي بالمعنى المعروف ، حيث نلاحظ أن التقدم الاقتصادي في اليابان والدنمارك ورغم عدم توفر الثروات الطبيعية يعود إلى الاستثمار في رأس المال البشري ، حيث أن تنمية رأس المال البشري

وما يتوفر للإنسان من خدمات وما يتطلع إليه من معان في الحياة هي محور الدائرة في كل الأنشطة المتصلة بالتنمية ، حيث أصبحت عملية تنمية رأس المال البشري دعامة رئيسية من دعائم التنمية الشاملة ، فالمجتمع الذي يريد أن يسير في طريق النماء بحاجة إلى أن تتوفر فيه المعرفة والمهارة والدارية الفنية والتفنية ، والمبادرة والابتكار. (Haouat, 2022)

ومع التطور التكنولوجي والاقتصادي والتوسع فيه باستخدام نظم العمل وتغير مفاهيم وأساليب الإدارة وإدخال الحاسبات الإلكترونية في أساليب الإنتاج ، ومع اتساع الأعمال وزيادة التخصصات وتعدد الخيارات وزيادة حدة المنافسة ، تبدو الأهمية الكبرى للاستثمار الصحيح في الموارد البشرية وهو ما يؤدي إلى الرشد في تخطيط القوى العاملة وربطها باحتياجات المنظمة مما يؤدي إلى فوائد كبيرة من حيث رتبة العمل وزيادة الرضاء الوظيفي وزيادة معدلات الإنتاج وتحقيق أهداف المنظمة. (Tichabet, 2022)

9.1.2 مفهوم وعائد الاستثمار في رأس المال البشري :

ما زالت فكرة اعتبار العنصر البشري سلعة رأسمالية تنطبق عليها تقنيات دراسة رأس المال المادي ، مثارا للجدل والنقاش بين الاقتصاديين. فهل يجب التوسع في الإنفاق عليها باعتبارها نوعا من أنواع الاستثمار ، أم باعتبار الإنفاق على التعليم والتدريب إنفاقا كاستهلاك. ومن ثم فانه من المستحسن (وفق المنطق الاقتصادي) ضغطه أكثر ما يمكن لتوفير الموارد المحدودة واستعمالها استعمالا استثماريا.. (Saida, 2024)

وأما بالنسبة لعوائد الاستثمار في رأس المال البشري فهي : (اليميني، 2019)

أولا : عوائد غير مباشرة وتشمل :

- عوائد اقتصادية : يؤثر التعليم والتدريب على الإنتاجية والتشغيل وتركيبه القوى العاملة
- عوائد اجتماعية : يؤثر التعليم والتدريب على النواحي الاستهلاكية والصحية والإدارة المنزلية.
- عوائد خارجية : مثل خفض معدلات الجريمة ، والتماسك الاجتماعي والإبداع التكنولوجي.

ثانيا : العوائد المباشرة : مثل زيادة الدخل الفردي.

الآراء والأفكار الاقتصادية حول مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري.

وفي هذا الصدد سنحاول استعراض بعض الآراء الاقتصادية حول موضوع رأس المال البشري :

■ الرأي الأول:

أن الشخص الذي يمتلك المهارة والمعرفة سيكون حظه أوفر في مجال العمل وحصوله على مردود أفضل ، وأعتبر أن المهارة والمعرفة تشكل إحدى أجزاء رأس المال الثابت مثل الآلات والأبنية ، وفي هذه الحالة فإن سمث لا يفرق بين الإنسان المتعلم والمتدرب وبين الآلة الإنتاجية ، فكلاهما الإنسان والآلة يمكن معهما استرداد ما تم انفاقه عليهما من خلال تحقيق الأرباح جراء الاستخدام. إلا أن سمث لم يكن منطقيا حين اعتبر التعليم والتدريب جزء من رأس المال الثابت ، بحيث يعامل الإنسان كآلة. فمثلا يمكن تشغيل الآلة لمدة ٢٤ ساعة إلا أننا لا نستطيع الطلب من الفرد العمل لمدة ٢٤ ساعة وأيضا تجاهل سمث الناحية الاجتماعية ، فهو لا ينظر إلى التعليم من وجهة نظر اقتصادية بحتة ولو كان الأمر كذلك لتوقف التعليم عند المرحلة الابتدائية أو الثانوية التي أثبتت الدراسات أنها تعطي عائدا أكبر من التعليم العالي. (داودي، 2021)

■ الرأي الثاني:

اعتبر الاستثمار الأفضل ، ذلك الجزء المستثمر في العنصر البشري ، ولم يعتبر مارشال القوى العاملة المدربة جزء من رأس المال الثابت ، فهو يميز بين العنصر البشري من جهة ، والآلات والوسائل المادية الأخرى من جهة أخرى ، فقد أشار إلى أن الآلة ليس لها مشاعر ولا تتألم إذا بقيت تعمل لمدة طويلة، على عكس العامل الذي يتطلب الراحة وحرية الحركة الشخصية. (الرياحي، 2019)

إلا أن مارشال تجاهل قضية تأثير الآلة بسبب الاستعمال ، وقد تحدث عن أنواع المهارات ، فهناك المهارات العامة كالمعارف والذكاء اللازم لأداء العمل ، والتي تعتمد على ظروف التعليم العام ، العائلة

، والظروف الاجتماعية والاقتصادية. وهناك المهارات المتخصصة في مهنة معينة لخدمة صناعة معينة ، وهذه المهارة تعتمد على التعليم والتدريب المهني والتقني. واعتبر مارشال أن الإنفاق التعليمي له ما يبرره من الناحية الاقتصادية ، فمثلا اختراع صناعي معين وما ينتج عنه من إنتاج ودخل وأرباح تكفل تغطية نفقاتها. (الشاطري، 2024)

■ الرأي الثالث:

حيث يؤكد صاحب هذا الرأي أن مفهوم الاستثمار في التعليم والتدريب يشكل مصدرا للاستثمار في راس المال البشري يسهم في زيادة الإنتاجية والدخل القومي ، أي افترض وجود علاقة إيجابية بين التوسع في التعليم والتدريب والإنتاجية لما يوفره التعليم والتدريب من توفير فرص عمل وزيادة المقدرة التنافسية للمنتجات المحلية من خلال أثره على تحسين القدرة الإنتاجية للقوى العاملة وكذلك من خلال اثر التعليم والتدريب على زيادة معدل المشاركة للسكان وتقليل معدلات البطالة. (محمد، 2020)

■ الرأي الرابع:

أشار الباحث إلى أن التدريب والتعليم سيزيد من مشاركة أفراد المجتمع في الإنتاج ، ولهذا طالب بضرورة التوسع في الإنفاق على التعليم والتدريب كنوع من الاستثمارات طويلة الأمد ، حيث أن الدخل القومي اللاحق والمتزايد سيؤدي إلى زيادة إمكانية الادخار وزيادة فرص الاستثمار. (Bouchareb, 2022)

■ الرأي الخامس:

اعتبر الباحث أن الموارد البشرية أساس ثروة الأمم ، وقد عرفها بأنها " القدرات ، المهارات والمعارف الموجودة لدى أفراد المجتمع والتي يجب استعمالها في الإنتاج ". وتبعاً لذلك فإن تنمية الموارد البشرية يعتبر

العنصر

الأساسي في عملية التنمية ، فمعايير التقدم من وجهة نظر الباحث هي مدى تقدم الموارد البشرية. فالمجتمعات التي تتمتع برأس مال بشري متطور سيكون رأسمالها المادي متقدماً بغض النظر عن الدخل المرتفعة في الدول والمثال الياباني خير دليل على ذلك. (Saour, 2022)

■ الرأي الثالث:

لقد عرف الباحث مهتا رأس المال البشري بأنه " مجموع المعارف والمهارات ، وفرق بين رأس المال البشري والمادي ، حيث بين أن الاستثمار في الموارد البشرية لا يفقد قيمته خلال فترة الاستعمال كما هو الحال في الاستثمارات المادية ، كما أن اثر المسارع الاستثماري في التعليم يكون أكثر اتساعا مما هو عليه في الاستثمارات المادية الأخرى ، إضافة إلى أن عائد الاستثمار البشري لا يمكن قياسه فقط من خلال نسبة العائد على رأس المال كما هو الحال في الموارد المادية ، بل أن هناك عوائد اجتماعية من الصعب قياسها مما يشكل صعوبة في معرفة العوائد في كلا النوعين. (Haouat, 2022)

فالتعليم والتدريب إذن يعتبر (حسب نتائج الكثير من الدراسات) العنصر الفعال في عملية التنمية ، فالاستثمارات في هذا الحقل لن تؤدي فقط إلى نمو مادي بل ستؤدي إلى تنمية المهارات والقدرات الذهنية للمجتمع ، والى تنمية وتطوير الأبحاث والاختراعات الضرورية للتنمية. (Tichabet, 2022)

المبحث الثاني: الإنتاجية

تعتبر الإنتاجية من المواضيع الحيوية التي تلقى اهتماماً متزايداً في كافة الجوانب الاقتصادية في العالم، حيث أصبحت مدار بحث وتحليل وتعليق بين الجهات والأوساط الرسمية للحكومات وعقدت من أجلها الندوات والاجتماعات بهدف تعميق الوعي والربط بينها وبين تحقيق أهداف وخطط التنمية الكبرى الغماري. (البكري، 2020)

وإن إنتاجية منشأة ما تركز على رفع كفاءة العمل الذي يتم تأديته، ومن هنا فإنه يمكن القول إن المنشآت الناجحة المثالية لابد أن تتوفر بها بيئة عمل كفؤة، وأن تكون عناصر الإنتاج فيها متضافرة. هذا ويعتبر العنصر البشري العامل الأهم في عملية الإنتاج، فدون هذا العنصر لن تتوفر القدرة على استثمار المواد الخام، وتطبيق العمليات الإنتاجية عليها، وإدارة المنشأة، وما إلى ذلك. حتى يتحسن العنصر البشري ويؤدي عمله على أكمل وجه ممكن ينبغي توفير سبل الراحة، والأمان الوظيفي له، ومنحه الترقيات التي يستحقها في موعد استحقاقها وإعطاؤه أجراً يتناسب والمجهود الذي يبذله، إلى جانب أهمية التعامل معه بإنسانية ورحمة، وتقصير المسافات بينه وبين رب العمل، فكل هذه الإجراءات تساعد على رفع كفاءة العامل، وبالتالي الحفاظ على مستوى عالي من الإنتاجية. إلى جانب ذلك، وحتى ترتفع إنتاجية المنشأة يجب أن تتوفر الإدارة الحكيمة القادرة على استثمار الموارد، وتنظيم عملية الإنتاج، واتخاذ القرارات المناسبة، ولو حدث وتوافرت كافة العوامل التي تساعد على الوصول إلى عملية إنتاج صحيحة، ولم تتوافر الإدارة الكفؤة لفشلت عملية الإنتاج برمتها، وأهدرت المواد الخام، وذهبت المجهودات البشرية سدى. (محمد، 2023)

1.2.2 مفهوم الإنتاجية:

لعل مفهوم الإنتاجية من أكثر المفاهيم شيوعاً في علمي الاقتصاد والإدارة. ورغم شيوع مفهوم الإنتاجية إلا أنه من أكثر المفاهيم غموضاً واضطراباً. الإنتاجية موضوع تحيطه فوضى كبيرة... الناس يستعملون نفس المصطلح، لكنهم يعنون به أشياء كثيرة. (اللفداوي، 2024)

ويؤكد نفس المعنى عالم إذ يقول: إن كلمة الإنتاجية تحمل اليوم بين طياتها معان متعددة، فلبعض هي مقياس لكفاءة العامل، وللبعض الآخر تعني المخرجات التي حققتها مجموعة من الموارد، وبالنسبة لبعض المتفلسفين فإنها مرادفة لكلمة الرفاهية، وفي حالة متطرفة فإنها ربطت بعامل الزمن.... (خورشيد، 2019)

ولعل مما يساعد على إزالة الفوضى التي تسود تحديد مفهوم الإنتاجية أن نحدد المستوى الذي تعالج به الموضوع. فثمة مستويات عدة يمكن أن تعالج على أساسها الإنتاجية، مثل مستوى الدولة، ومستوى القطاع (لقطاع الزراعة أو الصناعة مثلاً ومستوى التنظيم أو (المؤسسة) أو مستوى دائرة في تنظيم (مؤسسة) أو مستوى جماعة أو مستوى فرد. (عبد اللطيف، 2019)

ولعل مما يساعد على إزالة الغموض أيضاً أن نحدد شمولية أو جزئية تناول الإنتاجية (Partial Productivity) وإنتاجية جزئية (Total Productivity) فثمة إنتاجية كلية. (Hamzah, 2019)

ومما يعين على بلورة مفهوم الإنتاجية أيضاً أن نفرق بينهما وبين مفهوم الكفاية الإنتاجية بعض (Performance) والأداء (Production) ومفهوم الإنتاج (Productive efficiency) الباحثين يستخدم مفهوم (الإنتاجية) على أنه مرادف لمفهوم الكفاية الكفاءة الإنتاجية. ولكننا نفضل أن نحدد المفهوم الأخير على أنه زيادة في نسبة الإنتاجية في نشاط معين. (Idris, 2019)

أما الإنتاج فيعني مجموعة العمليات والفعاليات التي بواسطتها نوجد البضائع والخدمات والإنتاجية بشكل عام هي المعيار الذي يمكن من خلاله قياس درجة حسن استثمار الموارد الإنتاجية وهي نسبة الناتج إلى العناصر الداخلة فيه. ومن هنا فإن زيادة الإنتاجية لا تعني زيادة الإنتاج. ففي الحالة الأولى يكون الهدف هو الحصول على علاقة مدخلات - مخرجات أفضل بينما يكون الهدف في الحالة الثانية هو الحصول على حجم أكبر من الإنتاج دون اعتبار للعلاقة بين المخرجات والموارد المستخدمة في تلك المخرجات. (Bazadough, 2022)

أما الأداء فهو ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة والأداء عنصر من عناصر الإنتاجية. (Ismail, 2022)

وبالرغم من أهمية موضوع الإنتاجية إلا أن وضع إطار لمفهومها ما زال أمرا صعبا، حيث ظل مفهوم الإنتاجية لفترة طويلة من الزمن يشوبه الكثير من الغموض وعدم الوضوح ولا زال حتى وقتنا الحاضر يفتقر للدقة والشمولية وذلك لتعدد مفاهيمها وتعريفاتها والتي انطوت على أكثر من معنى يختلف باختلاف القصد من المفهوم سوف نقوم بتسليط الضوء على بعض منها. (Abdulghani, 2023)

لقد عرفت الإنتاجية بأنها مجموعة من العمليات والجهود المبذولة والمدخلات التي تم توظيفها بشكل جيد من أجل تحقيق مستوى معين من الإنتاجية من قبل العاملين، ويتم تقييم مستوى الإنتاجية من خلال تقييم قدرات العاملين على تحقيق الأهداف المحددة مسبقا. (البكري، 2020)

كما عرفت الإنتاجية بأنها مقياس لكفاءة وفعالية العنصر البشري والجهد المبذول للعامل في تحقيق كمية الإنتاج وحسن استخدام الموارد والإمكانات الأخرى المتاحة للوصول إلى الأهداف المرجوة في أوقات محددة وبكميات محددة وبالجودة المطلوبة، معبرا عنها بنسبة المخرجات إلى المدخلات"، وتم تعريفها أيضا على أنها مؤشر يستخدم لقياس حجم المدخلات المطلوب لتحقيق حجم معين من المخرجات، وهذا يعني العلاقة القائمة بين المدخلات من عناصر الإنتاج والمخرجات من السلع المنتجة. (محمد، 2023)

وقد عرفها آخرون بأنها "علاقة بين مدخلات ومخرجات في عملية إنتاجية محددة ومدى ما نستطيع أن نحققه بالقدر الأعلى من المخرجات عند استخدام هذه المدخلات المحددة، وأضاف آخر بأنها قياس مدى النجاح في تجميع الموارد في المنظمة واستخدامها لتحقيق مجموعة نتائج، والوصول إلى أعلى مستويات الأداء بأقل التكاليف في الموارد. (اللفداوي، 2024)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الإنتاجية إجرائيا بأنها "العلاقة بين مخرجات نشاط تجاري معين والمدخلات من الموارد المستخدمة في الإنتاج خلال مدة زمنية معينة". (خورشيد، 2019)

ويرى بعض العلماء أنه يمكن تعريف الكفاءة الإنتاجية بأنها العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية. وبذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد. فأى عملية إنتاجية يدخل فيها عناصر أساسية هي العمل المواد - ورأس المال

والخبرة التنظيمية والإدارية. ويتبلور مفهوم الكفاءة الإنتاجية في إمكان الحصول على أقصى إنتاج ممكن باستخدام كميات محددة من تلك العناصر، وبذلك يمكن تصور زيادة الكفاءة الإنتاجية بإحدى الطرق الآتية: (عبد اللطيف، 2019)

1. زيادة قيمة المنتج النهائي مع بقاء قيمة الموارد المستخدمة ثابتة.
2. زيادة قيمة المنتج النهائي مع زيادة الموارد المستخدمة بنسبة أقل.
3. بقاء قيمة الإنتاج النهائي ثابتة، وانخفاض قيمة الموارد المستخدمة.
4. انخفاض قيمة الإنتاج النهائي مع انخفاض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أعلى.

وعلى هذا الأساس يمكن استخدام تعبير الكفاءة الإنتاجية للتدليل على مدى النجاح في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة مجتمعة، كما يمكن أن تقاس الكفاءة الإنتاجية لكل عنصر من تلك العناصر على حدة.

وما دمنا نتحدث عن الإنتاجية في المؤسسات العامة فإن ما يهمنا هو الإنتاجية التنظيمية ونعني بها معيار حسن تجميع واستخدام موارد التنظيم (Organizational Productivity) (المؤسسة) استخداماً يساعد على تحقيق نتائج معينة. والإنتاجية، كذلك هي الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء باستخدام أقل ما يمكن من الموارد. ومما يلفت النظر أن هذا التعريف للإنتاجية التنظيمية ينطوي على المفاهيم التالية: (Hamzah, 2019)

- إبراز تحقيق نتائج معينة، وتحقيق نتائج معينة يعني ببساطة الفعالية (Effectiveness).
- التأكيد على استخدام موارد قد تكون قوى بشرية، أو مواد أولية أو تسهيلات أو رأس مال أو تكنولوجيا، أو أجهزة وأدوات أو معلومات. وحسن جمع هذه الموارد معاً واستخدامها بأقل ما يمكن من التكاليف ينطوي على مفهوم الكفاءة (Efficiency).
- تأسيساً على ذلك فإنه لتحقيق الإنتاجية على المعنى أن يتأكد من أن نتائج مرغوبة قد تحققت مفهوم الفعالية)، يضاف إلى ذلك فإن عليه أن يأخذ بعين الاعتبار الموارد المستخدمة لتحقيق النتائج. ومن هنا فإن الإنتاجية هي مزاجية بين الفعالية والكفاءة.

2.2.2 أهمية الإنتاجية:

تعتبر الإنتاجية أحد أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات للوصول إليها، وهي السبيل لتحقيق الهدف الأعظم للمؤسسة، فكلما زادت الإنتاجية زادت سرعة الوصول لهدف المؤسسة المنشود وهو تحقيق الأرباح المطلوبة من خلال إنتاج سلع وخدمات بكلفة أقل، وفيما يلي عرض تفصيلي لأهمية الإنتاجية: (Idris, 2019)

- تحقيق الاستقلال الاقتصادي والذي يعد أحد عوامل الاستقلال السياسي.
- توفير العملات الأجنبية عن طريق الاستخدام الأمثل للمواد الأولية والتي تدفع فيها الدولة أموالاً طائلة خصوصاً إذا كانت هذه الموارد مستوردة.
- زيادة الدخل القومي والذي بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى معيشة الأفراد وزيادة الرفاهية ويرى آخرون أن الإنتاجية تعتبر مؤشراً مهماً للحكم على مستوى كفاءة الإدارة، وكيفية استغلالها للموارد المتاحة من أجل الحصول على أفضل النتائج، وعلى ذلك فإن زيادة الإنتاجية يعني إمكانية زيادة أجور العاملين، وإدخال التقنيات الفنية الحديثة لتطوير المنتج، ورفع المعدل المهاري للعمال، أي بمعنى محاولة الإدارة استغلال الموارد المتاحة لها الاستغلال الجيد أما الفوائد التي تحققها زيادة الإنتاجية على مستوى المنشأة فهي كالتالي: (Bazadough, 2022)
- تحقيق الأرباح وزيادة القدرة على الاستثمار بتمويل ذاتي.
- توسيع نطاق السوق عن طريق تقديم المزيد من السلع والخدمات.
- الاستخدام الكفء للطاقات الإنتاجية ومن ثم خلق فرص التوظيف والتشغيل.
- زيادة مرتبات وأجور العمال، وبالتالي النهوض بمستوى المجتمع ككل.

تعكس النتائج المترتبة على زيادة الإنتاجية مدى مساهمة الفرد في العمل الذي يؤديه، ومقدار الجهد والعرق الذي يبذله، بمعنى أن إنتاجية الفرد تعني زيادة مساهمته، وأهمية الدور الذي يلعبه في وظيفته، وإذا انخفضت الإنتاجية كان ذلك دليلاً على قلة مساهمته، وانخفاض دوره وأدائه المكلف به، كما أن الفرد يجني ثمار زيادة إنتاجيته. (Abdulghani, 2023)

كما تعتبر الإنتاجية من أهم المؤشرات للحكم على مدى رفاهية المجتمع، وذلك عن طريق ما تقدمه من سلع وخدمات الأفراد المجتمع من حيث الكمية والجودة ومدى مقابقتها لتوقعات المستهلكين وتوقيت الوصول إليهم، هذا بالإضافة إلى أن ارتفاع الإنتاجية يعنى استغلال موارد المجتمع البشرية والمادية التي تتميز بالندرة النسبية. (البكري، 2020)

يتضح مما سبق أن الإنتاجية تمثل أحد المؤشرات الرئيسة لتنظيم حياة المجتمع، كما تمثل أداة مهمة في توزيع ثروة البلد على صعيدي الإنتاج وتوجيه الموارد، ويمكن القول إن هناك إجماع مع الاقتصاديين حول أن الإنتاجية تمثل المصدر الحقيقي للنمو الاقتصادي والرفاهية الاجتماعية وتحسين مستوى المعيشة في أي بلد مهما كان نوع النشاط الاقتصادي فيه، فمعدلات نمو الإنتاجية وتحليل عناصرها تعطي نظرة فاحصة للنشاط الاقتصادي وتكشف نواحي الضعف والقوة في هذا النشاط. (محمد، 2023)

ولذلك تتسابق الدول للمحافظة على استمرارية معدلات نمو متزايدة في الإنتاجية بإدخال التعديلات والتحسينات المستمرة في الجوانب التكنولوجية والإدارية والبشرية وتمكنت الدول المتقدمة من تحقيق تقدم صناعي كبير مكنها من السيطرة والتحكم في الاقتصاد العالمي، على سبيل المثال استخدمت اليابان الإنتاجية كوسيلة فعالة لإصلاح اقتصادها الذي تدمر كلياً خلال الحرب العالمية الثانية واستطاعت بفضل رفع معدلات الإنتاجية من النهوض ثانية بعد أن حققت معدلات نمو عالية في الإنتاج. (اللفداوي، 2024)

إذن نستطيع القول بأن الكفاءة الإنتاجية هي عنصر أساسي من عناصر النمو والتقدم الاقتصادي، وتنعكس آثارها على المشروعات الفردية وعلى المجتمع بصفة عامة، وهذا ما يدعونا إلى التأكيد على اعتبار الكفاءة الإنتاجية العالية هدفاً أساسياً للإدارة في المشروعات الحديثة التي تجند طاقات العمل وأساليبه كلها لتحقيقه.

3.2.2 طرق قياس الإنتاجية:

تعني الإنتاجية مدى قدرة المنظمة في استخدام الموارد الإنسانية والمادية أحسن استخدام وعادة يتم التفرقة بين الإنتاجية الكلية أو ما يسمى بإنتاجية العنصر الكلي، وبين الإنتاجية الجزئية وتقاس الإنتاجية الكلية بالمعادلة الآتية: (خورشيد، 2019)

$$= \text{إجمالي مخرجات} / \text{إجمالي المدخلات}$$

حيث أن المخرجات هي جميع الأعمال والخدمات النهائية التي تقدمها المؤسسة للمستفيدين سواء للعاملين فيها أو المستفيدين الخارجيين.

المدخلات : هي كل الموارد الداخلة في العملية الإنتاجية مثل: عدد العناصر البشرية الأجهزة والتكنولوجيا، العمليات الإدارية، طبيعة مكان العمل الرواتب والحوافز ، التنمية والتدريب ، العلاقات الإنسانية والاجتماعية، تصميم الخدمات وتقاس الإنتاجية الجزئية بالمعادلة الآتية: (عبد اللطيف، 2019)

$$= \text{إجمالي المخرجات} / \text{أحد عناصر المدخلات}$$

وفيما يلي أهم أنواع مقاييس الإنتاجية الجزئية:

■ إنتاجية العمل: وتشير للعلاقة بين المخرجات وعدد العمالة المستخدمة في عملية الإنتاج، بحيث

تعكس مدى إنتاجية العاملين وكيفية استخدام مجهودات في خلق المخرجات، ويتم التعبير عنها وفقاً

لمؤشر إجمالي المخرجات من خلال المعادلة التالية: (Hamzah, 2019)

$$\text{إنتاجية العمل} = \text{كمية الناتج الإجمالي} / \text{كمية مدخلات العمل}$$

والهدف منها هو التعرف إلى ما تطلبه كل وحدة إنتاجية من عمالة، كما يتم قياسها وفقاً للمؤشر القيمة

المضافة من خلال المعادلة التالية: (Idris, 2019)

$$\text{إنتاجية العمل} = \text{القيمة المضافة للإنتاج} / \text{كمية مدخلات العمل}$$

■ إنتاجية رأس المال: تشير إلى العلاقة بين قيمة الإنتاج وقيمة رأس المال المستثمر حيث تعكس التأثير المشترك لمجموعة من العوامل (آلات ومعدات وأراضي ومباني ووسائل نقل وما إلى ذلك من أصول ثابتة) على الإنتاج، ويمكن قياسها بالناتج الإجمالي للإنتاج أو من خلال القيمة المضافة للإنتاج خاصة في حالة الاستعانة بمصادر إنتاج خارجية، لأنها تكون أقل حساسية للتغيرات في مدخلات العملية الإنتاجية، ويتم قياسها وفقاً للمعادلة التالية: (Bazadough, 2022)

إنتاجية رأس المال : القيمة المضافة للإنتاج كمية مدخلات رأس المال.

■ إنتاجية المواد الخام وتشير إلى النسبة بين مخرجات العملية الإنتاجية وبين كمية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج، حيث تشكل قيمة المواد الخام العنصر الأكبر في قيمة الإنتاج ويقصد بإنتاجية المواد أنها عملية الانتفاع من المواد بأكبر قدر ممكن وتقليل التلف إلى أدنى حد ممكن، ويتم قياس إنتاجية المواد الخام من خلال المعادلة التالية: (Ismail, 2022)

إنتاجية المواد = المخرجات الكلية / تكلفة المواد الخام

إذن الفكرة الأساسية وراء قياس الكفاءة الإنتاجية هي تحديد مدى نجاح المشروع في استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة له. وبمقارنة نسب الكفاءة بين المشروعات المختلفة في ذات الصناعة أو للمشروع الواحد في فترات مختلفة، أو حتى بين الدول المختلفة يمكن الحكم على قدرة الإدارة في استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة. (Abdulghani, 2023)

وفي تعريفنا للكفاءة الإنتاجية ينبغي أن نشير إلى حقيقة أساسية كثيراً ما يغفلها الكتاب في هذا الموضوع، ألا وهي أن للإنتاجية شقين: (البكري، 2020)

(1) شق كمي بمعنى الإنتاج الذي نحصل عليه باستخدام موارد محددة.

(2) شق كيفي يتعلق بالجودة والإتقان في الإنتاج.

وتعود أهمية إبراز تلك الحقيقة إلى أن الإدارة في سعيها لزيادة الكفاءة الإنتاجية كثيراً ما تضحي باعتبارات الجودة في سبيل زيادة الكمية، وبالتالي فإن مفهوم الكفاءة الإنتاجية لدى الكثيرين يقتصر على الناحية الكمية من استغلال الموارد. إن العامل في إحدى العمليات الإنتاجية قد ينتج عشرين وحدة من سلعة معينة في الساعة في بداية التحاقه بالعمل، ولكنه بعد فترة من الوقت قد يرفع من رقم إنتاجه إلى اثنتين وعشرين وحدة باستخدام نفس كمية الموارد في الساعة. وهذا دليل على ارتفاع كفاءته الإنتاجية. من ناحية أخرى فقد يتبلور هذا الارتفاع في الكفاءة في شكل زيادة مستوى الجودة لنفس العدد من الوحدات السابق إنتاجها، ولكن هذا النوع من ارتفاع الإنتاجية أصعب في القياس والتحديد من النوع الأول. (محمد، 2023)

4.2.2 العوامل المؤثرة في الإنتاجية

نظراً لدور الإنتاجية الهام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية فمن الصعوبة بمكان تحديد العوامل المؤثرة فيها، لذلك قام العديد من الباحثين والأكاديميين بدراسة وتحليل محدداتها على المستوى الكلي والجزئي، وبجانب تعدد واختلاف عوامل الإنتاجية فإن هذه العوامل تختلف أيضاً في درجة واتجاه تأثيرها على مستوى الإنتاجية. ويمكن القول بأنه لا يوجد تصنيف موحد لعوامل الإنتاجية، وإنما تباين الباحثون والإداريون والمفكرون الاقتصاديون في طريقة وأسلوب تصنيف هذه العوامل. فمنهم من جمع هذه العوامل حسب عناصر الإنتاج الثلاثة (وسائل العمل، مواد العمل، وقوة العمل)، ومنهم من جمعها وفقاً لطبيعة أو خاصية كل عامل، فهناك مثلاً عوامل اجتماعية، وأخرى اقتصادية وغيرها تكنولوجية أو بشرية. (خورشيد، 2019)

وقد ذهب فريق ثالث إلى تقسيم عوامل الإنتاجية تبعاً للمكان أو الموقع الجغرافي الذي تتواجد فيه هذه العوامل فسميت بالعوامل الداخلية أو الخارجية. (اللفداوي، 2024)

لذلك نجد العديد من التصنيفات التي تناولها الباحثون للعوامل المؤثرة على الإنتاجية ولا يوجد تصنيف واحد متفق عليه لهذه العوامل، وكل تصنيف يقوم على أساس مبادئ مختلفة، وفيما يلي تحديد للعوامل المؤثرة على الإنتاجية. (Hamzah, 2019)

(1) **عوامل داخلية:** وهي تلك العوامل التي تخص البيئة الداخلية للمنظمة، وتبرز من خلال أقسامها المختلفة كأنظمة الرقابة المستخدمة ونظام الحوافز والمكافآت، وتنقسم العوامل الداخلية إلى ثلاثة أنواع وهي:

عوامل مادية وتقنية ترتبط العوامل المادية والتقنية مباشرة بعنصر هام وفعال من العناصر المكونة لمدخلات العملية الإنتاجية ألا وهو رأس المال المستعمل في مختلف مراحل الإنتاج والمؤثر على مستوى الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، فمدخلات العملية الإنتاجية من مواد أولي الإنتاجية كما أن توفر آلات إنتاجية حديثة في المؤسسة يؤدي إلى تحسين الطاقة الإنتاجية وبالتالي زيادة الإنتاجية. (Idris, 2019)

العوامل التنظيمية: يعتبر العامل التنظيمي من العوامل الأساسية في العملية الإنتاجية وهذا راجع إلى أنه بالرغم من توفير جميع المدخلات يبقى غير كاف ما لم يكن هناك تخطيط وتنظيم وتسيير العمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات، وذلك من أجل تحقيق الأهداف ويبرز الجانب التنظيمي في المؤسسة من خلال العديد من الإجراءات كتقسيم العمل والاعتماد على الطرق الحديثة، ودراسة تغيرات السوق واستغلال الطاقات الإنتاجية، وتحسين الجودة وغيرها من الإجراءات المؤثرة على الإنتاجية. (Bazadough, 2022)

كما أن على الإدارة توفير المناخ الملائم للعمال وذلك من أجل القيام بأعمالهم المطلوبة وتفعيل نظام الرقابة داخل المؤسسة من أجل تحديد الانحرافات واقتراح الحلول الممكنة.

العوامل البشرية إن العوامل السابقة ترتبط بالعنصر الثالث المكون للعملية الإنتاجية والذي يتمثل في العامل البشري، إذ إن نجاح العملية الإنتاجية يقوم بدرجة كبيرة على مهارات العمال وخبرتهم ورغبتهم في أداء عملهم.

عامل الزمن: إن الاستغلال المثمر لأوقات الدوام الرسمي من قبل الموظف ينعكس بطبيعة الحال على مستوى إنتاجيته كمياً وكيفياً والعكس صحيح.

التنسيق والاتصال الإداري : يظهر تأثيره بقدرة الإدارة في المنظمة على توجيه العاملين وحثهم على إنجاز الأعمال ورفع مستوى إنتاجية الجهاز الإداري.

التنظيم والدليل التنظيمي والذي من خلاله يمكن القضاء على الازدواجية والتنازع في الاختصاص بوجود هياكل وأدلة تنظيمية توضح المهام والاختصاصات والتسلسل الإداري لإنتاجية أعلى.

التدريب والتطوير: وذلك من خلال تدريب وتطوير العاملين داخلياً أو خارجياً لإكساب المهارات والمعارف التي تزيد من الإنتاجية وتحسين الجودة.

التقنية من خلال تقنية المعلومات والآلات لاختصار الوقت وزيادة الجودة والإنتاجية إدارياً واقتصادياً.

الإشراف وهو علاقة الرؤساء بالمرؤوسين للاطلاع على أداء العاملين ومحاسبتهم وتوجيههم فكلما كان مستوى الإشراف جيداً كان تأثيره إيجابياً على الجهاز.

الرضا الوظيفي، كلما ازداد رضا العاملين الوظيفي بالمنظمة كلما زاد تعلقهم وتضحياتهم من أجل المنظمة وبذل جهود أكبر لتحقيق مستوى إنتاجية أعلى.

التحفيز: تساعد الحوافز في تحقيق الأداء المنشود وتطوير وزيادة الإنتاجية والتخفيض من التكاليف من خلال تشجيع المنافسة بين العاملين وبالتالي لها دور كبير في دفع العاملين للإنجاز.

لذلك لابد للإدارة من الاهتمام بالعامل البشري، لأنه يمثل قوة العمل المستخدمة في العملية الإنتاجية، والعنصر الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة، وتبرز مظاهر الاهتمام بالعامل البشري من خلال التدريب، تحسين ظروف العمل الترقية، تحسين عمل النقابة داخل المؤسسة تلبية حاجيات الموظفين وتحقيق الاستقرار الوظيفي.

(2) عوامل خارجية : ويقصد بالعوامل الخارجية تلك المؤثرة على الإنتاجية بالظروف والمتغيرات في البيئة

المحيطة بالمنظمة، والتي لا يكون للمنظمة أي سيطرة عليها، إنما هي من تؤثر على المنظمة وتؤثر على

إنتاجيتها، ويمكن تلخيص تلك العوامل بالآتي : (Idris, 2019)

■ النظام الاجتماعي: إن سلوك الفرد يتأثر بالظروف الاجتماعية السلبية السائدة في المجتمع مثل

عدم احترام الوقت، عدم الجدية في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية، ترسيخ الروابط العائلية

والمحسوبية في إدارة التنظيم، عدم اعتماد الأساليب الإدارية الحديثة، ضعف المركز الاجتماعي

للموظف وتدني راتبه وضعف وعي المجتمع بأهمية زيادة الإنتاجية.

■ النظام الثقافي والتعليمي مدى توافر المؤسسات التعليمية ومراكز التدريب التي تؤهل الموظفين

للعمل، فكلما كان المستوى الثقافي والتعليمي للفرد كبيراً كان له تأثير إيجابي أكبر على إنتاجيته

والعكس صحيح، فمستوى أداء الموظف يعتمد بشكل أساسي على مهاراته الفنية، والتي تعتمد

على مؤهلاته العلمية وخبرته العملية.

■ النظام السياسي والاقتصادي: النظام السياسي هل هو نظام رأسمالي يعتمد على قوى السوق

أم نظام اشتراكي يعتمد على التخطيط المركزي ؟

■ العوامل التكنولوجية تشكل التطورات التكنولوجية وسبل البحث والتطوير ومتغيرات الابتكار

والإبداع أثر كبير على تحسين الإنتاجية وتطويرها وقد حققت التطورات التكنولوجية خلال

القرن الحالي أثر هام في تحسين مستويات الإنتاجية وما رافق الإنتاج السلعي والخدمي من

تحسينات ملحوظة ساهمت في توفير المنتجات والخدمات بجودة عالية وكميات تتلاءم مع

الحاجات الحقيقية للمستهلك وخصوصاً ما حصل للمجتمع الياباني من تطورات في المستوى

الإنتاجي على صعيد العديد من الصناعات وبشكل خاص الصناعات الإلكترونية.

إن مرور اقتصاد الدولة بحالة من الكساد يؤدي إلى تعطيل الطاقات الإنتاجية التي تؤدي إلى تدهور

إنتاجية الموظف وبالعكس، ترتفع إنتاجية الموظف في فترات الانتعاش وكذلك معدلات التضخم وأثرها على

مستوى الدخل الحقيقي الذي يحصل عليه الموظف. (Bazadough, 2022)

ويرى آخر صعوبة في تحديد العوامل المؤثرة في الإنتاجية. لذلك – بحسب بن عنتر - قام العديد من الباحثين والأكاديميين بدراسة وتحليل محدداتها (أي: محددات العوامل) على المستوى الكلي والجزئي معتمدين على حقيقة مفادها أن المعرفة المسبقة بالعوامل المؤثرة على الإنتاجية والإلمام الدقيق بتأثيراتها المختلفة، إنما هو أمر لا غنى عنه إذا ما أريد الوصول إلى أي تحسين في مستوى ومعدل نمو الإنتاجية. (Ismail, 2022)

وبجانب تعدد واختلاف عوامل الإنتاجية، فإن هذه العوامل تختلف أيضًا في درجة واتجاه تأثيرها على مستوى الإنتاجية، إذ قد يكون التأثير قويًا أو ضعيفًا، موجبًا أو سالبًا، مباشرًا أو غير مباشر. (البكري، 2020)

هذا إضافة إلى أن لكل عامل من عوامل الإنتاجية خصائص تميزه عن غيره. فهناك مثلًا عوامل ذات خصائص اجتماعية - اقتصادية وأخرى ذات خصائص اقتصادية - سياسية، وثالثة ذات خصائص فنية - تكنولوجية، ورابعة ذات خصائص بشرية أو إدارية وهكذا. (محمد، 2023)

هذا فضلًا عن أن بعض هذه العوامل يتطلب استثمارات مادية جديدة، في حين يستدعي غيرها استغلال الطاقات المتاحة دون الحاجة إلى توظيفات رأسمالية جديدة. (اللفداوي، 2024)

ومن الخصائص الأخرى لعوامل الإنتاجية هو أنها ذات طبيعة تبادلية تشابكية، أي إن تأثير وفاعلية كل عامل، إنما يعتمد على تأثير وفاعلية العوامل الأخرى ويمكن أن تختلف درجة هذه العلاقة وفقًا للظروف ومستويات الإنتاج ومجالات أو فروع تطبيقها. فمثلا زيادة الإنتاجية يؤدي إلى رفع مستوى المعيشة، كما أن هذا الأخير يعمل على زيادة الإنتاجية، أو أن الاستثمارات تساعد على زيادة الإنتاجية، كما أن إنتاجية أكبر تؤدي إلى استثمارات أكبر..

وهكذا وفي هذا يقول بعض العلماء إنها مهمة صعبة للغاية إذ إن عددًا غير محدود من القوى والشروط تؤثر على الإنتاجية. (خورشيد، 2019)

ويمكن القول بأنه لا يوجد تصنيف موحد لعوامل الإنتاجية، وإنما تباين الباحثون والإداريون والمفكرون الاقتصاديون في طريقة وأسلوب تصنيف هذه العوامل. فمنهم من جمع هذه العوامل حسب عناصر الإنتاج الثلاثة (وسائل العمل، مواد العمل وقوة العمل). ومنهم من جمعها وفقاً لطبيعة أو خاصية كل عامل، فهناك مثلاً عوامل اجتماعية، وأخرى اقتصادية وغيرها تكنولوجية أو بشرية وهكذا. (عبد اللطيف، 2019)

وقد ذهب فريق ثالث إلى تقسيم عوامل الإنتاجية تبعاً للمكان أو الموقع الجغرافي الذي تتواجد فيه هذه العوامل فسميت بالعوامل الداخلية أو الخارجية. (Hamzah, 2019)

ومنهم من صنف هذه العوامل من زاوية التحكم أو السيطرة على هذه العوامل. وبالتالي هناك عوامل خاضعة لسيطرة المؤسسة أو الوحدة الاقتصادية بشكل عام عوامل داخلية يمكن التحكم فيها، في حين أن غيرها من العوامل لا تمتلك المؤسسة أية سيطرة عليها (عوامل خارجية) لا يمكن التحكم فيها، وإنما تتعامل معها على أساس عوامل معطاة. كما صنفت عوامل الإنتاجية على أساس زمني تبعاً للوقت الذي يظهر به أثر هذا العامل أو ذلك على مستوى الإنتاجية. وتبعاً لهذا التقسيم هناك عوامل قصيرة وأخرى طويلة الأمد. (Idris, 2019)

وحتى يكتمل الإطار التحليلي لمفهوم الإنتاجية، يتطلب الأمر تحليل العوامل المؤثرة في الإنتاجية والتي لها آثار مباشرة وغير مباشرة تترك بصماتها على جملة من المتغيرات الاقتصادية والإدارية والاجتماعية في الاقتصاد الوطني، فهي لا تقتصر فقط على زيادة الإنتاج والدخل من خلال الاستخدام الأمثل والأكفاً للموارد الاقتصادية، بل تترك آثاراً غير مباشرة في زيادة التراكم الرأسمالي، وتأثيرها في التكاليف والأسعار والأجور والأرباح، وهناك علاقة واضحة أيضاً في الميزان التجاري، من خلال تحسين الإنتاجية والمقدرة التنافسية للمنتجات المحلية المصدرة إلى الأسواق العالمية. ولها تأثير أيضاً على الحد من التضخم ورفع الكفاءة والمستوى التنافسي على مستوى الوحدات الإنتاجية والمؤسسات الاقتصادية. (Bazadough, 2022)

5.2.2 أساليب تحسين الإنتاجية:

يمكن إجمال أساليب تحسين الإنتاجية في النقاط التالية: (Ismail, 2022)

- (1) تطوير واستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة بتطوير الآلات والمعدات والأنظمة التقنية.
- (2) استخدام تكنولوجيا التجمع المقارن من خلال تقسيم وتجميع المشكلات المتكررة أو المتشابهة مما يساعد على تجنب تكرار الجهود لحل المشاكل وتوفير الوقت.
- (3) الإنتاج في الوقت المحدد.
- (4) رقابة التكاليف والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- (5) الحوافز المادية والمعنوية.
- (6) الاتصال المباشر والمفتوح مع الوحدات الإنتاجية.

6.2.2 معوقات الإنتاجية في القطاع الحكومي:

تتعدد معوقات الإنتاجية الحكومية على وجه العموم وتباين فيما بينها وتصدق هذه المعوقات على القطاع الحكومي في غزة بقدر صدقها في أي مكان آخر ومن أهم هذه المعوقات (Abdulghani, 2023)

- (1) معوقات تتعلق بالتنظيم الإداري تلخص فيما يلي: (البكري، 2020)
 - ضعف ممارسة وظيفة التخطيط بسبب انشغال القيادات الإدارية بأعمال تنفيذية.
 - ضعف التنسيق بين الوحدات والإدارات على مستوى الجهاز الواحد وبين الأجهزة المختلفة على مستوى الدولة.
 - الروتين الذي يحكم أعمال الحكومة، وتعقيد الإجراءات الذي تعمل به الأجهزة العامة.
 - الرقابة في معظم الأجهزة العامة في الدولة تنحصر في المتابعة الشخصية وهذه بمفردها لا تشكل أسلوباً رقابياً فعالاً.

- (2) ضعف كفاءة وفاعلية النفقات العامة: يلعب الإنفاق العام دوراً حاسماً في التنمية

فمن خلاله يتم توفير البنية الأساسية اللازمة للتنمية وتهيئة الخدمات الاجتماعية الضرورية للوفاء بالاحتياجات الأساسية للسكان، والتي تؤثر في مسار النمو الاقتصادي وفي توزيع منافعه على السواء. غير أن تدني الإيرادات العامة للدولة والتي فرضتها عوامل عديدة وواقع تضخم ميزانية الأجهزة الحكومية وقلة الشفافية، أدى إلى ضعف تحقيق أهداف الإنفاق العام في كثير من الدول النامية. (محمد، 2023)

(3) معوقات تتعلق بدوافع العمل :

مثل تغير نظرة الأفراد نحو السلطة مما يجعلهم أقل تجاوباً وتغير حقوق العاملين من خلال النظم والأنظمة الداخلية، وتغير توقعات العاملين بسبب الارتفاع في مستويات المعيشة، وكذلك انتقال العاملين من موقع لآخر مما يصحبه تغير في سلوكهم وقدراتهم وانخفاض إنتاجيتهم. (اللفداوي، 2024)

(4) صعوبة الإجراءات المالية، مركزية الإدارة، عدم الاهتمام بالتدريب، وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

(5) عدم توافر المناخ المناسب :

وبينت الكثير من الدراسات أن أبرز مضيعات وقت المديرين العاملين في الجهات الحكومية هي حسب الأهمية الموظفون غير المؤهلين، الزيارات بدون مواعيد، الإجراءات الروتينية المعقدة المقاطعات أثناء العمل الأشياء الموضوعة في غير مكانها الصحيح كالملفات والمعلومات، عدم التقيد بساعات العمل الرسمية، عدم تفويض السلطة بشكل صحيح، والاعتماد على الذاكرة بدلا من تخطيط العمل ومتابعته. (خورشيد، 2019)

(6) المحسوبية :

ولها دور سلبي في انخفاض الإنتاجية في العمل الحكومي بالإضافة إلى عدم التكافؤ في التعيين في الوظائف الحكومية. (عبد اللطيف، 2019)

7) معوقات تتعلق بالعوامل الفنية مثل:

تعطل الآلات أو عدم توفر الفنيين اللازمين لعملية الإصلاح، صعوبات تتعلق بالحصول على المدخلات أو عدم توافرها محلياً، أو الصعوبة صنعها بالكميات المطلوبة والمواصفات المحددة بما ينتج عنه تناقص في الإنتاجية. (Hamzah, 2019)

7.2.2 أثر الالتزام بتنفيذ الترقيات على إنتاجية الموظفين:

من خلال دراسة وقراءة الكثير من الدراسات، لاحظت الباحثة وجود اهتمام من قبل المؤسسات بدراسة الموضوعات المتعلقة بترقية وتحسين وضعها المالي والوظيفي؛ وذلك لأهمية هذا الموضوع وأثره الواضح على رضا الموظف وأدائه وانعكاس ذلك على إنتاجيته. (Idris, 2019)

قام العديد من الباحثين بدراسة هذا الموضوع لأهميته في الحفاظ على الكادر البشري من خلال حفظ حق الموظف في نيل ترقيته إذا ما استحقها. (Bazadough, 2022)

وقد اتضح للباحثة أن هناك الكثير من العوامل التي تؤثر أيضاً على إنتاجية الموظف غير الترقية ومنها التدريب، فتتجلى أهمية التدريب من خلال استهدافه للعنصر البشري في أي منظمة فتتمكن المنظمة بواسطته من توجيه موظفيها للأهداف التي تسعى للوصول إليها من خلال إكسابهم المهارات التي تجعلهم قادرين على أداء الواجبات المتوقعة منهم بطريقة صحيحة، ويعتبر من أهم عوامل النهوض بالمؤسسات في تحقيق ما ترنو إليه هو كفاءة موظفيها المشاركين في عملياتها وقدرتهم على الإنتاج والتأقلم مع مستويات التغير في التقنيات المستخدمة في الإنتاج، ولا يمكن رفع كفاءة الموظف إلا من خلال نظام تدريبي تتبناه المنظمة وتلتزم بتنفيذه بالشكل الصحيح.

وتعد المرونة الاستراتيجية أيضاً من العوامل التي لها علاقة واضحة بإنتاجية الموظف وبالتالي إنتاجية المؤسسة وتظهر أهميتها في البيئات التي تتسم بالمنافسة الشديدة والعولمة والانفتاح، فعن طريق المرونة الاستراتيجية تستطيع المنظمة تكيف استراتيجياتها أو تغييرها بالشكل الذي يمكنها من الاحتفاظ بمكانة مميزة ويساعدها على الإبقاء على تواجدتها في المنافسة بين المنظمات المنافسة لها، وكل ذلك يتحقق

من خلال تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية على مستوى العاملين والمؤسسة ككل والثبات عند تلك المستويات. (Ismail, 2022)

وقد اتضح للباحثة من خلال دراستها لبعض الدراسات السابقة أن الحوافز المادية والمعنوية للموظفين الذين حققوا إنجازات ملموسة في عملهم لها علاقة إيجابية بإنتاجية الموظف وكذلك منح الترقّيات على أساس ومعايير موضوعية سليمة تشجع الموظف على بذل ما بوسعه لاستغلال الموارد المتاحة أمامه لتحقيق أفضل نتائج ممكنة. (Abdulghani, 2023)

إن ترقية الموظفين وتدويرهم داخل المنشأة يحفزهم ويدفعهم للعمل، وزيادة الإنتاج ويرفع من معنوياتهم ومستوى الرضا الوظيفي لديهم فيبذل الموظفون جهودهم في عمل يشعرون أنه يؤدي إلى ترقيةهم، إذ إنهم ميالون بطبعهم للتقدير المادي المقرون بالتقدير المعنوي، فمنح الترقّيات للموظفين يرفع من معنوياتهم ويساعد على القضاء على عوامل القلق والاضطراب بينهم وغير ذلك من العوامل النفسية التي تؤثر عليهم وبالتالي على إنتاجهم. (البكري، 2020)

نخلص مما سبق إلى أنه يوجد عدة علاقات متكاملة بين المتغيرات تؤثر في إنتاجية الموظفين إذ إن العنصر البشري هو الركن الأساسي في عملية تطوير وتحسين مستوى الإنتاجية، ومن هنا كان لتنفيذ الترقّيات الأهمية البالغة والأثر الكبير والمباشر على أداء الموظف وكفاءته وقدرته على القيام بمهامه الوظيفية وإنجازها بالطريقة التي تتناسب وأهداف المنظمة، فإذا شعر الموظف أن المنظمة حريصة على إعطائه حقه في الترقّيات فسيكون ذلك دافعاً ومحفزاً له للإخلاص في عمله وتحقيق مستوى أداء عالي، وإذا شعر الموظف بوجود تقصير من قبل إدارة المنظمة في منحه حقه في الترقية فإن ذلك سيؤدي به إلى العصيان أو اللامبالاة وعدم الحرص على أداء ما يوكل إليه من مهام، والتأثير على الآخرين سلبياً وبذلك يكون التأثير سلبياً على إنتاجية الموظفين بشكل عام. (محمد، 2023)

Mid-Ocean University

College of Management



Major: Human Resources Management

**The Impact of Training and Professional Development on
Improving Employee Productivity in Modern Organisations:
An Applied Study on Private Companies in Riyadh**

Preparation:

Shaden Abdullah Al-Owaid

242001277

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

1446 – 2025