

العنوان باللغة العربية

أثر التدريب على رفع مستوى انتاجية الموظفين العاملين
دراسة تطبيقية على شركة درعة للعطور في - منطقة الرياض

Title in English

The impact of training on raising the level of productivity of working employees
An applied study on DERAHH Perfumes Company in the Riyadh region

إعداد الطالب/عبدالله عبدالرحمن عبدالله البواردي

الرقم الجامعي : 232001817

إشراف:-

د/ وليد صديق

د/ الفيصل حسن

1445هـ/2024م



إهداء

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث.

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له أماله، إلى من كان يدفعني قدماً نحو والأمام لنيل المبتغى،
إلى الإنسان الذي يمتلك الإنسانية بكل قوة إلى مدرستي الأولى في الحياة (أبي أطل الله في عمره) أهدي هذا
العمل المتواضع.

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان إلى التي صبرت على كل شيء، والتي رعتني حق الرعاية
وكانت سندي في الشدائد، وكانت دعواتها لي بالتوفيق، تتبعتني خطوة خطوة في عملي، إلى من ارتحت كلما
تذكرت ابتسامتها في وجهي إلى من عرفت معها معنى الحياة (أمي الغالية) أهدي هذا العمل المتواضع.
إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من كانوا معي على طريق
النجاح والخير شكراً أصدقائي وزملائي .. إليكم أهدي هذا العمل المتواضع.

قال تعالى "أن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم" (الرعد : الآية 11).

الباحث

شكرو تقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وأصلي وأسلم على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى

آله وصحبه وسلم أجمعين. اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، أما بعد:

فبعد شكر الله تعالى على نعمته وفضله وعلى تيسيره إتمام هذه الرسالة، يطيب لي أن أتقدم بخالص

الشكر والتقدير للدكتور: وليد صديق / الدكتور: الفيصل حسن على تفضلهما بقبول الإشراف على

الدراسة، والذي بذلا من وقتهم وجهدهم في توجيهي منذ كانت البداية ، فكانا خير معلمين وموجهين لي بعد

الله، استفدت من سميتهم وأدبهم قبل علمهم، فلا أملك لهم إلا الدعاء جزاء ما قدموه لي، أسأل الله أن يبارك

في أعمارهم وعملهم وأن يسعدهم في الدارين.

ولا يفوتني أن أتوجه بخالص الشكر والتقدير لأفراد أسرتي جميعاً على ما قدموه لي خلال حياتي

العلمية والعملية فجزاهم الله عني خير الجزاء، وبارك الله في أعمارهم، وحفظهم لي جميعاً.

وختاماً أحمد الله سبحانه وتعالى على إكمال نعمه ظاهراً وباطناً، ولا يفوتني أن أوجه شكري

وتقديري لكل من ساعدني في إنجاز هذه الرسالة، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

الباحث

محتويات الفهرس

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	شكر وتقدير
ج	محتويات الفهرس
هـ	فهرس الجدول
و	فهرس الأشكال
ز	المستخلص
ح	المستخلص بالإنجليزي
1	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
3	أهداف الدراسة
4	أسئلة الدراسة
4	أهمية الدراسة
5	فرضيات الدراسة
5	منهج الدراسة
5	حدود الدراسة
6	الدراسات السابقة
12	الفصل الثاني : الإطار النظري
13	أولاً: مفهوم العام التدريب
20	ثانياً: تحديد الاحتياجات التدريبية
25	ثالثاً: رفع مستوى إنتاجية الموظفين
31	رابعاً: طرق تقييم الأداء
34	الفصل الثالث : الإطار المنهجي للدراسة
35	الإجراءات المنهجية
35	منهج الدراسة
35	مجتمع وعينة الدراسة
35	وصف أفراد مجتمع الدراسة
41	أداة الدراسة

42	صدق أداة الدراسة
44	ثبات أداة الدراسة
45	أساليب المعالجة الاحصائية
47	الفصل الرابع : عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها
48	المحور الأول: مدى توافر التدريب بشركة درعة للعطور
53	المحور الثاني: رفع مستوى انتاجية الموظفين العاملين بشركة درعة للعطور
58	المحور الثالث: تأثير الحوافز على الانتاجية بشركة درعة للعطور
63	الفصل الخامس: أهم النتائج والتوصيات
64	أولاً: النتائج
65	ثانياً: التوصيات
66	قائمة المراجع
68	الملاحق

فهرس الجدول

الصفحة	الجدول
36	جدول رقم (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس
37	جدول رقم (2) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير العمر
38	جدول رقم (3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي
39	جدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة العلمية
40	جدول (5) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية
43	جدول (6) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (مدي توافر تحديد الاحتياجات التدريبية بشركة درعة للعطور) بالدرجة الكلية للمحور.
44	جدول (7) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (رفع مستوى انتاجية الموظفين العاملين بشركة درعة للعطور) بالدرجة الكلية للمحور.
44	جدول (8) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة
48	جدول رقم (9) استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور (مدى توافر التدريب بشركة درعة للعطور)
53	جدول رقم (10) استجابات أفراد الدراسة من الموظفين على عبارات محور (رفع مستوى انتاجية الموظفين العاملين بشركة درعة للعطور)
58	جدول (11) معامل ارتباط بيرسون بين تحديد الاحتياجات التدريبية ورفع مستوى انتاجية الموظفين العاملين بشركة درعة للعطور
59	جدول رقم (12) استجابات أفراد الدراسة من الموظفين شركة درعة للعطور على عبارات محور (تأثير الحوافز على الانتاجية بشركة درعة للعطور)

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل
36	شكل (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس
37	شكل رقم (2) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير العمر
38	شكل (3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي
39	شكل (4) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة العلمية
40	شكل (5) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية

المستخلص

تناولت الدراسة أثر وسائل التواصل الاجتماعي في تسويق فعاليات هيئة الترفيه في المملكة العربية السعودية، حيث هدفت الدراسة على وسائل التواصل الاجتماعي في تسويق فعاليات هيئة الترفيه في المملكة العربية السعودية. وتتكون مجتمع وعينة الدراسة من موظفي هيئة الترفيه بمدينة الرياض والبالغ عددهم (100) موظفاً.

تمثلت أهم نتائج الدراسة أن تستخدم الشركة وسائل التواصل الاجتماعي في تسويق فعاليتها بفاعلية، وزيادة الوعي بالفعاليات الترفيهية عبر وسائل التواصل الاجتماعي أدت إلى زيادة الطلب عليها، ومحتويات اهتمام وسائل التواصل الاجتماعي حول الفعاليات الترفيهية تؤدي إلى زيادة الطلب، ووسائل التواصل الاجتماعي أحد أبرز الوسائل القادرة على إيصال مضمونها لعدد كبير من المستفيدين في نفس الوقت، وataحت التكنولوجيا المتمثلة بوسائل التواصل الاجتماعي أن تكون ارض خصبة وواسعة للاستخدام والفاعل والتأثير الواضح على ميول ورغبات الجمهور المستهدف، وتستخدم الجهات المستفيدة الإعلانات عبر وسائل التواصل الاجتماعي لتقديم منتجاتها.

وقد أوصت الدراسة أن أهمية وسائل التواصل الاجتماعي تتمثل تعزيز إمكانية هيئة الفعاليات الترفيهية والحصول على حصص جيدة في القطاعات المستهدفة. ضرورة تسهيل وسائل التواصل الاجتماعي لعمليات الوصول للشرائح المستهدفة. ضرورة وسائل التواصل الاجتماعي على زيادة تنشيط الطلب الكلي على الفعاليات الترفيهية. الحصول على الدعم لمفهوم وسائل التواصل الاجتماعي في جميع اقسام الهيئة مسألة في غاية الأهمية.

الكلمات المفتاحية: التدريب – رفع مستوى الانتاجية – الموظفين – العاملين

Abstract

The study examined the impact of training on raising the level of productivity of working employees, an applied study on the Deraah Perfumes Company, where the study aimed at the effect of training on raising the level of productivity of working employees. The study population and sample consists of (100) employees of the Deraah Perfumes Company in Riyadh.

The most important results of the study were that training raised my level of knowledge and skills, training enhances employees' belonging to the company, and training contributes to reducing work stress. The training enabled employees to use scientific methods in carrying out the tasks assigned to them, and to contribute to controlling employee behavior in a way that ensures behavior is stimulated, strengthened, directed and modified according to the common interest of the organization and employees.

The study recommended that focusing on the process of identifying training needs in terms of the method used to determine needs according to work needs and priority and based on scientific standards for working employees as the main focus of the training process system in a way that is commensurate with the acquisition of the required skills and capabilities. Improving shortcomings in the field of management and trying to find solutions after each training. Motivating employees financially and morally in order to contribute to training. It is necessary to give workers and employees the powers and authorities that enable them to complete the work to the fullest extent. It is necessary to determine the training needs of the company's employees based on measurable scientific standards because it is the main step in the training process..

Keywords: Training - raising the level of productivity - employees - workers

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

أدى التطور السريع للاقتصاد العالمي الحديث إلى كبر حجم المنظمات والشركات وضخامة رؤوس الأموال والتقدم التكنولوجي والتدفق الهائل للمعلومات مما حدا بعلماء الإدارة إلى العمل الدؤوب لتطوير علم الإدارة حتي يواكب تلك التغيرات السريعة التي تستوجب التسلح بشتى ضروب المعرفة في المجالات كافة ولا يتأتى ذلك إلا عن طريق التدريب الجيد المتقدم والمستمر لجميع الأفراد العاملين في مختلف المستويات الإدارية حتى تكتمل جاهزية الأفراد لقبول التغيير السريع مع التطور السريع .

ولا ينبغي أن يتم التفكير في التدريب دون وضع تحسين الإنتاجية ويعتبر التدريب أحد أهم الوسائل التعليمية المرتبطة بشكل مباشر بتنمية المهارات المتخصصة للأفراد لإنجاز أهداف أي مشروع وتقوية العلاقات الإنسانية وتوحيد نمط الأداء كما يساعد على تحقيق سلامة العاملين ونقص الحوادث والإصابات الناتجة عن العمل، كما أنه قد لا توجد دائماً إدارات متخصصة للتدريب في بعض المنظمات أو حتى مجرد سياسة تدريبية ذات خطة وميزانية مدروسة وبالتالي قد يواجه الأفراد فشلاً في أداء وظائفهم نظراً لافتقارهم إلى المهارة والكفاءة الفعلية أو عدم فهم ما يناظر منهم، وللتخلص من تلك المعوقات فلا بد من إتباع الوسيلة التدريبية المناسبة (يحيى، 2018).

تعد الموارد البشرية ممثلة بالعاملين من أكثر الموارد التنظيمية أهمية في نجاح المنظمات والشركات، لذا فالاهتمام بها أصبح من متطلبات مواكبة المنظمات لمعطيات عالم الأعمال المعاصر، ومما لاشك فيه أن التدريب من أكثر الاستراتيجيات نجاحاً في تعزيز مهارات وقدرات وكفاءات وخبرات العاملين التي تؤدي بدورها إلى الدراسة للتأكد من دور التدريب في رفع مستوى انتاجية العاملين وتحسين أدائهم بما يسهم في تحقيق نجاح الشركات وزيادة فاعليتها، لذا سعت الدراسة للتأكد من دور التدريب في رفع مستوى انتاجية العاملين.

يعتبر التدريب أحد الوسائل التي تعتمد عليها الشركات لتحقيق المواءمة بين متطلبات الوظائف وبين قدرات ومهارات الأفراد بقصد زيادة الإنتاجية، حيث يهدف بصورة أساسية إلى تطوير قدرات الأفراد وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة وتغيير اتجاهاتهم وتطوير سلوكهم وذلك من خلال تكوينهم وترقيتهم

وتطوير مساهمهم الوظيفي (أحمد، 2017). ويمثل التدريب ذلك النشاط المدروس الذي يضم عدداً من الخطوات المنتظمة، والتي تهدف بشكل رئيسي إلى تحقيق الغايات والأهداف من خلال حشد الجهود ذات القيمة وتنمية وتطوير الجوانب المعرفية، والعلمية والمعلوماتية، وطرق التفكير لدى العاملين، وتسعى إلى إحداث تغيير سلوكي إيجابي في جانب المهارات والقدرات المختلفة وتطوير الأداء وبالتالي إحداث تغييراً إيجابياً في آلية العمل من خلال تغيير اتجاهاته العامة وكافة أنماطه السلوكية (صديق، 2018).

2-1 مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة من عدم اهتمام الشركات بالتخطيط السليم لبرنامج التدريب العملية والتي تخدم الهدف المنشود في رفع مستوى إنتاجية العاملين، ومن الملاحظ أن كل المنظمات وخاصة الصغيرة منها أصبحت تعاني من مشكلة المنافسة الحادة في منتجاتها، لذا أصبحت مشكلة المنافسة عالمية ونسبية مثل مشكلة التضخم والبطالة ولكي تواجه الشركات مشكلة المنافسة لابد من اتخاذ عدة وسائل لحلها من بين هذه الوسائل التدريب المستمر للعاملين لأن التدريب يساهم في تحسين جودة المنتج وكشف الأخطاء ومن ثم معالجتها. وأشارت دراسة عبدالقادر 2018 يعد التدريب من أكثر الاستراتيجيات التي تركز منظمات الأعمال اهتمامها عليها لسد الفجوة بين مؤهلات العاملين ومتطلبات العمل وخاصة فيما يتعلق بمجال رفع مستوى الانتاجية باعتبارها كفاءة العاملين هدف استراتيجي تسعى المنظمات إلى تحقيقه، و بناءً على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر التدريب على رفع مستوى إنتاجية الموظفين العاملين؟

3-1 أهداف الدراسة

التعرف على أثر التدريب على رفع مستوى إنتاجية الموظفين العاملين.

تتمثل أهداف الدراسة في الأهداف التالية:

1. بيان المفهوم العام للتدريب.
2. بيان تحديد الاحتياجات التدريبية.
3. بيان رفع مستوى إنتاجية الموظفين.

4-1 أسئلة الدراسة

1. ما هو المفهوم العام للتدريب؟
2. ما هو تحديد الاحتياجات التدريبية؟
3. ما هو رفع مستوى إنتاجية الموظفين؟

5-1 أهمية الدراسة

1-5-1 الأهمية العلمية

تمثلت أهمية الدراسة من الناحية العلمية بالنقاط التالية:

- أ. قلة الدراسات العربية عموماً والسعودية خصوصاً التي تعرضت لأثر التدريب على رفع مستوى إنتاجية الموظفين العاملين.
- ب. واقع التدريب باعتبار أن اتجاهات العاملين وانطباعاتهم عن التدريب سوف يزود متخذي القرارات بالمعلومات اللازمة عن الفرص والتحديات والوقوف على جوانب الضعف والقصور.
- ج. تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية للمكتبة العربية، وللمنظمات السعودية بشكل خاص للاستفادة منها وتعميمها على أقسام وإدارات المنظمات والشركات.

2-5-1 الأهمية العملية

تمثلت الأهمية العملية للدراسة في أهمية موضوعها وهو التعرف على أثر التدريب على رفع مستوى إنتاجية الموظفين العاملين.

كشف وبيان كل ما يعتري هذا الموضوع من غموض ومعرفة جوانب القصور لمعالجتها.

- أ. تحفيز الباحثين على إجراءات دراسات مشابهة لسد النقص في هذا المجال.
- ب. تقديم إطار نظري يشرح أثر التدريب على رفع مستوى إنتاجية من كونها تتمثل مرجاً للباحثين والمهتمين في هذا المجال كما تمثل هذه الدراسة إضافة جديدة للمكتبة العربية التي تخلو من بحث مطابق له.

ج. تقديم إطار عملي يربط بين التدريب ورفع مستوى إنتاجية العاملين.

د. تقديم التوصيات والاقتراحات لتطويرها بحيث تكون منطلقات التطوير والتحسين نابعة من وجهة نظر العاملين، وفتح آفاق لدراسات لاحقة حول موضوع الدراسة.

6-1 فرضيات الدراسة:

1. هناك علاقة معنوية بين التدريب ورفع مستوى الانتاجية للعاملين في الشركة.
2. هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التدريب ورفع مستوى الانتاجية للعاملين في الشركة.
3. هناك علاقة بين التدريب وتأثير الحوافز على الانتاجية في الشركة.

7-1 منهج الدراسة

استناداً إلى الأهداف التي سعت الدراسة الحالية لتحقيقها؛ والاطلاع على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة. فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لكونه المنهج المناسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ودراسة فعاليته بغية التعرف عليه على أهميته ودوره في الشركات للتعرف على "اثر التدريب على رفع مستوى انتاجية الموظفين العاملين"، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها".

8-1 حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: اثر التدريب على رفع مستوى انتاجية الموظفين العاملين.
2. الحدود المكانية: يقتصر هذا الدراسة على موظفين شركة درعة للعطور – منطقة الرياض.
3. الحدود الزمانية: تم عقد الدراسة وجمع المعلومات من (2024م).

9-1 مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار موظفي هيئة الترفيه بوصفها مجتمعاً للدراسة، وقد تم اختيار عينة تحكمية، وقد بلغ عدد الاستبانات التي تم جمعها وقابلة للتحليل استبانة عدد (100) موظف للشركة، جاءت بياناتها الأولية.

10-1 أداة الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات وعلى المنهج المتبع؛ فقد وُجد أن الاستبانة هي أكثر الأدوات ملاءمة للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، وقد تم تجميع أسئلة الدراسة.

11-1 الدراسات السابقة

1. دراسة الشريف (2022) بعنوان "دور التدريب في تنمية مهارة العاملين وأثره على الانتاجية

لتحقيق التنمية المستدامة"

هدفت الدراسة إلى توضيح الأهمية النسبية والضرورة الحتمية لدور التدريب في تنمية مهارة العاملين وأثره على الإنتاجية لتحقيق التنمية المستدامة، مع مراعاة الجوانب البيئية وتأثيراتها والتعرف على مفهوم التدريب وأهميته وعناصره وعلاقته بالموارد البشرية لأنه جزء هام من إدارة الموارد البشرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي والوصفي الكمي وذلك من خلال أسلوب الدراسة النظرية والدراسة الميدانية والتي تألفت عينة الدراسة من مجتمع بلغ ٣٠٠ من العاملين بالشركة وفق إحصائيات الشركة عدد ٢٤٠ فرد وعدد ٦٠ فرد من العملاء من العاملين والعملاء، حيث تم أخذ عينة عشوائية موزعين على مختلف البرامج التدريبية، والتي بلغت ٢٥% من حجم المجتمع مع استبعاد عينات غير صالحة، تم توزيع (٧٥) استمارة بعد اختيار العينة من خلال جدول العينة العشوائية، تم الحصول على (٦٥) استمارة من الاستثمارات الموزعة. وقد قام الباحثون بإجراء تحليل البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية، وذلك لتحليل إجابات أفراد العينة محل الدراسة، واستخلصت نتائج الدراسة على جميع فرضيات البحث الخاصة بتنمية مهارات العاملين (المهارات الإدارية والمهارات الفنية، المهارات الانتاجية)، ووجود أثر للتدريب المقدم للمهارات الفنية لدى العاملين في الشركة، وخلصت توصيات الدراسة إلى ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالشركات بالتركيز على دعم عمليات التدريب والانتقال من التدريب التقليدي، وتعتمد في الغالب على التدريب النظري في نقل المعلومات للمتدربين سواء بطريقة النقل المباشر من قبل المدرب، أو بطريقة الحوار والمناقشة، وأبرز أساليب التدريب المحاضرة والمناقشة والندوة والمؤتمرات وورش العمل والعصف الذهني إلى

التدريب الإلكتروني. تحسين وتفعيل زيادة الانتاج الذي بدوره يحقق رضا العميل والذي بدوره يساهم في بقاء الشركة.

2. دراسة حيمر (2022) بعنوان "علاقة التدريب المهني بالكفاءة الانتاجية للعامل"

هدفت الدراسة إلى أهم القوى المؤثرة على كفاءة المنظمة وأعظمها أثراً في حركتها، الأمر الذي تطلب على إدارة الموارد البشرية البحث في مواردها لتعظيم الاستفادة منها . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتضمنت تفريغ وتحليل البيانات . أما بالنسبة لأهم الخطوات المنهجية لهذه الدراسة فقد تمثلت في : مجال الدراسة : تم اختيار مؤسسة "TIFIB" للنسيج المتواجدة في المنطقة الصناعية لولاية بسكرة . عينة الدراسة : حدد حجمها ب 187 عامل باستخدام العينة الإجمالية . كما تم الاستعانة بالاستمارة في جميع البيانات عن طريق نموذج مصمم من مجموعة أسئلة موجهة للأفراد العاملين يتكون من 33 سؤال توزعت على ثلاث محاور . نتائج الدراسة : بعد معالجة البيانات الميدانية وتحليلها توصلت الدراسة من خلال مؤثرات الفرضية الأولى لجملة من النتائج أهمها : المعارف التي يتلقاها العامل داخل المؤسسة في إطار دورات تدريبية تؤثر بالإيجاب على مستوى كفاءة الإنتاج من خلال المهارات التي يكتسبها العامل داخل المؤسسة فإن العامل سيساهم بشكل فعال في تحسين مستوى إنتاجية داخل المؤسسة . أما الاتجاهات والسلوكيات التي يكتسبها العامل فهي تلعب دوراً في تفعيل عملية الإنتاج ورفع مستوى كفاءة أداء العامل داخل المؤسسة وهذا ما بينته مؤثرات الفرضية الثالثة.

3. دراسة الغنيم (2018) بعنوان "أثر التدريب على الكفاءة الانتاجية لدى العاملين بشركة سيقا

للغلال في الفترة من 2000 . 2010"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدريب على الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين بشركة سيقا للغلال في الفترة من (2000 - 2010)، وتتعلق بالدراسة هل هناك علاقة بين التدريب والكفاءة الإنتاجية، الرضا الوظيفي، الاحتفاظ بالكوادر البشرية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية، يعمل التدريب على تحقيق هدف مهم هو تنمية الأفراد، هنالك قصور في تخطيط التدريب ويرجع ذلك إلى نقص الوعي بالمشكلات التدريبية، لا يوجد

تقويم للتدريب وذلك للاعتقاد السائد أن التدريب يفيد على أية حال، التدريب يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية، المعاملة الحسنة بين الرئيس والمرؤوسين أهم عامل للاحتفاظ بالكوادر البشرية، التدريب يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي. وبناءً على هذه النتائج أوصت الدراسة بالتالي، يجب أن تتبنى تخطيط التدريب على أساس علمي وسليم قوامه تحديد الاحتياجات التدريبية، يجب أن يتم تصميم البرامج التدريبية بعد الدراسة والتخطيط، يجب أن يتم العملية التدريبية، على الرئيس أن يعامل مرؤوسيه معاملة حسنة، لا بد من التدريب المستمر لزيادة الكفاءة الإنتاجية وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين.

4. دراسة عبدالقادر (2018) بعنوان "التدريب ودوره في رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين"

هدفت الدراسة التعرف على دور التدريب في رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين في عينة من المصارف العاملة في محافظة السليمانية ممثلة بـ (مصرف دجلة والفرات ومصرف كردستان)، ويبلغ أفراد عينة البحث إلى 30 عاملاً في هذه المصارف، وتمحورت مشكلة الدراسة حول سؤال رئيسي مفاده (هل للتدريب دور في رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين)، وانبثقت منها فرضية الدراسة التي ركزت على توجد علاقات ارتباط وتأثير بين التدريب ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات وحللت بواسطة الحزمة البرمجية الجاهزة spss13. ، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها توجد علاقة ارتباط معنوية بين التدريب ورفع الكفاءة الانتاجية للعاملين في المصارف المبحوثة، وعلاقة تأثير معنوية بين التدريب ورفع الكفاءة الانتاجية للعاملين في المصارف المبحوثة.

5. دراسة الضوي (2016) بعنوان " أثر الحوافز على أداء العاملين من منظور استراتيجي: دراسة

حالة الأمانة العامة لمجلس الوزراء السوداني"

هدفت الدراسة إلى تبين الأثر الاستراتيجي للحوافز على أداء العاملين وكذلك توضيح معالم الحوافز وإبراز السمات الأساسية لها. واعتمدت الدراسة على منهج الدراسات الاجتماعية، الوصفي، التحليلي والتاريخي والمقارن. كما تم استخدام تحليل المضمون كأداة رئيسة إلى جانب المقابلات مع الخبراء والملاحظة عبر الزيارات الميدانية والدراسات السابقة. كانت أهم نتائج البحث أن الأمانة العامة لمجلس الوزراء تطبق الحوافز التي

تشبع رغبات العاملين وهي بذلك تراعي احتياجاتهم من ناحية توفر الخدمات بجانب حرصها على استقرار بيئة العمل. وبهذا الصدد تم التوصل إلى عدة توصيات أهمها: أن تكون الحوافز المادية والمعنوية بصورة متلازمة على حسب الجهد وليست بالدرجة الوظيفية هذا بجانب أهمية توفير فرص التدريب والتأهيل داخليا وخارجيا من أجل تطوير أدائهم وتحسن مستوى الرضا لديهم.

تحليل الدراسات السابقة:

تناولت الباحثة عدد من الدراسات السابقة المرتبطة وموضوع الدراسة بلغ عددها (5) دراسة، وجاءت في تواريخ زمنية متعددة تراوحت (2016-2022)، ومن خلال هذا تناول هذه الدراسات كان هناك عدد من نقاط الاتفاق والاختلاف والاستفادة يمكن توضيحها على النحو التالي:

أوجه الاتفاق:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها اثر التدريب على رفع مستوى انتاجية العاملين، ولكن من وجهات نظر متعددة، كما تتفق معها في اعتمادها على الاستبانة كأداة للدراسة، واستخدامها للمنهج الوصفي.

أوجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها التدريب على رفع مستوى انتاجية العاملين، في حين تناولت بعض الدراسات السابقة دراسة الشريف 2022 دور التدريب في تنمية مهارات العاملين واثرها على الانتاج، ودراسة حيمر 2022 علاقة التدريب المهني بالكفاءة الانتاجية للعامل.

أوجه الاستفادة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة أمور يمكن توضيحها على النحو التالي:

- إعداد مشكلة الدراسة والتدرج فيها والربط بينها وبين نتائج بعض الدراسات.
- إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) وربطها بمتغيرات ومحاور الدراسة.

التصور العام لهيكل الدراسة

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة

أسئلة الدراسة

أهمية الدراسة

منهج الدراسة

حدود الدراسة:

الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري

أولاً: المفهوم العام للتدريب.

ثانياً: تحديد الاحتياجات التدريبية.

ثالثاً: رفع مستوى إنتاجية الموظفين.

رابعاً: طرق تقييم الأداء

الفصل الثالث: الدراسة العملية وإجرائاتها المنهجية

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

ثالثاً: أداة الدراسة

رابعاً: صدق أداة الدراسة

خامساً: ثبات أداة الدراسة

سادساً: الأساليب الإحصائية

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

الفصل الخامس: أهم النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج.

ثانياً: التوصيات.

المراجع.

الفصل الثاني

الإطار النظري

الفصل الثاني

الإطار النظري

تعمل الشركات في بيئة سريعة التغير يصعب التنبؤ بمتغيراتها المتشابكة سواء تلك المتعلقة بالبيئة الداخلية أو المتعلقة بالبيئة الخارجية بحيث تؤثر هذه المتغيرات بشكل كبير على كل من المنظمة عامة وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة لأنها مسئولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد التي تملكها الشركة ألا وهو المورد البشري، ويحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لتزويد العاملين بالمعلومات والمعارف الوظيفية المتخصصة والمتعلقة بأعمالهم وأساليب الإدارة الأشمل لها، وحقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها بما يمكنهم من استثمار الطاقات التي يخزنونها والتي لم تجد طريقها للاستخدام الفعلي بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلاً من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين والتطوير في العمل.

أولاً: مفهوم العام للتدريب :

هو جهد منظم ومخطط لتزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعد على تحسين أدائهم. (عقلة، 2012، ص3).

- ويعرف التدريب بأنه تزويد الأفراد بمهارات معينة تساعد على تصحيح النواقص في أدائهم (هتهات، 2015).

- وقد عرفه (SEKIOU) بأنه مجمل النشاطات الوسائل الطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العاملين لتحسين معارفهم وسلوكياتهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف الشركة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، بدون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية (عبد السلام، 2014).

- وهو عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم (عقيلي، 2015).
- كما يعرف على أنه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في الشركة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، تغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء من الشركة (عبدالباري، 2013)
- هو (وسيلة علمية وعملية تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهات وتزويده بالمعلومات لضمان تحقيق التوازن الحقيقي المنشود بين الأهداف التدريبية من ناحية والنتائج المحققة من ناحية أخرى). (عبدالرحمن، 2017)
- كما عرفه PIERRE CASSE بأنه العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية وتنمية الموارد البشرية أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية (بوقطف، 2014).

2. أهداف التدريب:

تهدف المنظمات عند وضع البرامج التدريبية إلى تحقيق عدداً من الأهداف ويمكن أن نستخلص منها ما يلي :
(ياغي، 2010، ص9).

1. يساعد التدريب على تحسين مستوى أداء أفراد التنظيم مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية.
2. تنمية معرفة أفراد التنظيم بالتطور التاريخي للمنظمة وسياستها وأهدافها ونظم وإجراءات العمل فيها، وكذلك تنمية ومهارات العاملين وقدراتهم الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابي والقدرة على اتخاذ القرارات وتنمية الشعور بالمسؤولية.
3. يحاول التدريب تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه.

4. يخلق التدريب علاقات إيجابية بين الشركة وأفرادها مما يؤدي إلى دمج مصلحة كل منهما في قالب واحد وهذا يولد شعور لدى الفرد بالانتماء إلى الشركة.

5. تخطيط القوى العاملة والعمل على تنميتها مما يسهم في يسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمجتمع.

6. يعمل التدريب على تحسين المناخ العام في الشركة ويمكن أفراد التنظيم من الإلمام بالجديد في مجالات عملهم وتزودهم بالخبرات المختلفة.

3. أهمية التدريب :

يقول عبد الدائم (1992م، ص736) تبرز أهمية التدريب في أنه أساس كل تعليم وتطور وتنمية للعنصر البشري وتقديم المجتمع وبناءه وذلك على النحو التالي :

- أهمية التدريب للشركة: تحقق البرامج التدريبية الفعالة المصممة وفقاً لمبادئ التعلم الفوائد التالية للشركة:

1. زيادة الانتاجية والأداء التنظيمي، من خلال الوضوح في الأهداف وطرائق وإجراءات العمل، وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم، وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

2. يساهم التدريب في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف الشركة.

3. يساهم التدريب في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو الشركة.

4. يساهم في انفتاح الشركة على المجتمع الخارجي بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.

5. يساهم التدريب في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية (أمانة، 2016).

- أهمية التدريب للأفراد العاملين: إن الأهمية التي يحققها التدريب للأفراد العاملين تتمثل في:

1. يساعد الأفراد على تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.

2. يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للشركة واستيعابهم لدورهم فيها.

3. يطور وينمي العوامل الدافعية للأداء، ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطوير والترقية في العمل.

4. يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات والتفاعلات بما يحقق الأداء الأمثل.

5. يساعد في التقليل من القلق الناتج عن عدم المعرفة بالعمل وضعف الأداء (خالد، 2017).

- أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية: ويتجلى ذلك في:

1. تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.

2. تطور إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في الشركة.

3. تمتين العلاقات بين الإدارة والأفراد العاملين.

4. تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة الشركة.

5. ضرورة تقديم جرعات مستمرة من التدريب والتعليم للفرد منذ بداية دخوله إلى الحياة الموظفين

وحتى نهايتها استناداً لحقيقتين هما التقدم العلمي والتكنولوجي، وتناقض معارف الفرد بفعل النسيان.

6. سد الفجوة الناتجة عن القصور في المعارف والمهارات.

7. تأكيد ترسيخ التعليم حيث أن التعليم عملية مستمرة ودائمة لذلك فالتدريب لابد أن يكون عملية مستمرة وملاحقة للتعليم لدعمه وتوكيده.

8. يغير الفرد نظرتة وشعوره نحو الشركة عن طريق التدريب بالشكل الذي يجعله أكثر استنباطاً بها.

أهداف التدريب:

1. زيادة وتقوية أداء ومهارات وقدرات ومعارف المتكولين.

2. رفع كفاءة أداء العاملين عن طريق تكوينهم على طرق عمل جديدة تمكنهم من إتقان عملهم وأداءه بسرعة وجودة عالية.

3. خلق علاقة إيجابية بين الأفراد والشركة من خلال توجيه وتنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية تجاه العمل.

4. تخفيض التكلفة عن طريق أداء العمل بكفاءة وجودة عالية.

5. تمكين العاملين من أداء أعمالهم بدون متابعة مما يخفض من العملية الإشرافية عليهم.
6. تمكين العاملين من التكيف والقدرة على التعامل مع مستجدات الأعمال والتطور التكنولوجي (أمانة، 2016).

الأهداف على مستوى العاملين:

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف الشركة، تقع تحت عملية التقييم وهو الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل للفوز بالمكافئات وتجنب العقوبات.
- تسيير قدراتهم ومهاراتهم.
- إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.

الأهداف على مستوى المديرين:

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
- التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.
- الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات التي تستهدف الشركة الاعتماد عليهم في تجسيد مشاريعها.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم.

أنواع التدريب:

1. التدريب من حيث الزمان:

- التدريب قبل الالتحاق بالعمل: ويقصد بذلك إعداد الأفراد علمياً وعملياً بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بعملهم. وكذلك التعرف على حدود واحتياجات بيئة وقوانين ولوائح الوظيفة حتى يتحقق للموظف الإحاطة بوظيفته وبالتالي لضمان انتظامه في العمل.

- التدريب اثناء العمل: ويعني تدريب وصقل الموظفين الحاليين (جميع أفراد التنظيم) وإحاطتهم بأحداث التطورات التي توجد في مجالات اختصاصاتهم وتحسين مستواهم.

2. التدريب من حيث المكان:

- التدريب داخل الشركة: يتم هذا التدريب على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات واجتماعات في الشركة التي ينتسبون إليها ويتميز هذا التدريب انه يتم وفقاً لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها ويعاب عليه انحصاره في مخطط وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومختلفة.

- التدريب خارج الشركة: من مميزاته إتاحة الفرصة للمتدربين أن يتلقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة حيث يتبادلون خبراتهم وتجاربهم وتصبح عملية التدريب مكاناً تتركز في الخبرات والمهارات.

3. التدريب من حيث الأهداف:

- التدريب لتجديد المعلومات: حيث يعطي هذا النوع من التدريب للموظف معلومات جديدة عن عمله واساليبه وتجعله على إحاطة تامة بالمتغيرات الجديدة المتعلقة بعمله.
- تدريب المهارات: ويقصد به زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء.
- التدريب السلوكي : ويهدف إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرون والموظفون في أداء أعمالهم (حسن، 2020).

محددات التدريب:

1. المحددات البيئية : من بين المحددات البيئية ما يلي:

- التنوع وعدم التجانس: ففي البيئة التي تتسم بعد التجانس فإن الأفراد، وخاصة هؤلاء الأفراد الذين يتعاملون مع أطراف خارج الشركة، سوف يحتاجون لتنمية قواعد وأسس أكبر لمعرفة لكي يتكيفون مع التنوع الخارجي التي تواجهها الشركة.

- استقرار البيئة: كلما زاد تعقد البيئة التي تعمل بها الشركة كلما زادت برامج تدريب وتطوير الموارد البشرية.
 - حدة المنافسة: زيد المنافسة من متطلبات المنتج والضغوط لتحقيق المزيد من الابتكارات من خلال التطوير المستمر لمنتجات ومهارات الأفراد حتى تواكب تغيرات البيئة، مما يعني مزيداً من العبء على الشركة من خلال زيادة استثمارها في التدريب.
 - سوق العمل: إن توجه الشركات للطلب على الأفراد ذوي المؤهلات العلمية في كثير من مجالات الأعمال زاد من حدة المنافسة في هذا المجال، وكنتيجة لذلك فإن الشركات تنظر إلى جهود تدريب وتطوير مواردها البشرية على أنها وسيلة لزيادة جاذبيتها للمؤهلين المحتملين من سوق العمل.
 - التقدم التكنولوجي: إن سرعة التقدم التكنولوجي في شتى المجالات، تدفع الشركات إلى تقديم مزيد من تدريب تطوير مواردها البشرية، وتحتم عليها تجديد وتحديث المهارات والمعرفة الحالية، واستخدام مهارات جديدة للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة.
2. المحددات التنظيمية: من بين المحددات التنظيمية على نشاط تدريب الموارد البشرية في الشركة ما يلي:
- المركز المالي للشركة: يؤثر المركز المالي الاقتصادي للشركة على المبالغ التي تنفقها الشركة على الاستثمار في تنمية مواردها البشرية بصفة عامة، وعلى مجالات الأنشطة التدريبية بصفة خاصة.
 - تصميم الهيكل التنظيمي: يمكن تناول العلاقة بين تصميم الهيكل التنظيمي، والحاجة إلى التدريب ومقدار التدريب من ناحية درجة المركزية واللامركزية التي تتبعها الشركة في اتخاذ قراراتها.
 - حالة المهارات بالشركة: إن الجوانب المتعلقة بحالة المهارات بالشركة لها تأثير كبير على مقدار التدريب والتطوير الذي تقدمها الشركة في هذا المجال فإن احتمال طول مدة بقاء واستمرار المعلومات والمهارات والمعارف التي يكتسبها الفرد من التدريب، تحدد مدى تقادم هذه المعلومات، وايضاً تحدد مدى الاحتياج لتقديم برامج تدريب جديدة لصقل أو تنمية المهارات. (خالد، 2017).

ثانياً: تحديد الاحتياجات التدريبية :

مما لاشك فيه أن التقييم السليم لأداء الموظفين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء الموظفين في المؤسسة، إذن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائياً وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء الموظفين في الشركة (الكبيسي، 2010م، ص226).

ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية بتحديد المهارات المطلوب تطويرها أو رفعها لدى العامل أو إدارات معينة، لأن تدريب العامل لا يعني شيئاً آخر غير وضعه في حالة تؤهله لإنجاز عمل ما ، فإذا تمكن من إنجازه فقد تم تدريبه فعلاً. (الخطيب، 2005، ص88).

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بتحديد المهارات المطلوب تطويرها أو رفعها لدى العامل أو إدارات معينة، لأن تدريب العامل لا يعني شيئاً آخر غير وضعه في حالة تؤهله لإنجاز عمل ما ، فإذا تمكن من إنجازه فقد تم تدريبه فعلاً.

إن الاحتياجات التدريبية هي مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات الأزمة أو ظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين، ويتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في الشركة وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات.

يجب التأكيد على أن الاحتياج التدريبي يتمثل في نواحي القصور في الأداء البشري التي يمكن معالجتها بالتدريب، ولا يدخل ضمن نطاق الاحتياجات التدريبية تلك المشاكل الناتجة عن قصور في الإمكانيات المتاحة، وانخفاض مستويات الأجور الحالية، والهيكل التنظيمي، وتقادم الآلات والمعدات، والتي لا يمكن معالجتها بالتدريب.

أسباب الحاجة إلى التدريب :

يعرف الاحتياج التدريبي بأنه ظاهرة تعكس وجود أو توقع قصور في أداء العامل نتيجة نقص في المعارف والمهارات والاتجاهات والحاجة إلى التدريب قد تنشأ نتيجة أسباب أهمها.

- تنقلات وترقيات العمال .
- إدخال تكنولوجيا جديدة.
- تعيين عمالة جديدة.
- نتائج تقييم برامج التدريب السابق تنفيذها.
- استحداث وظائف جديدة.
- تغير في تبعية المؤسسة.
- إضافة وحدات تنظيمية جديدة.

مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية :

أن الاحتياجات التدريبية هي المرحلة التي يتم من خلالها تشخيص القصور والعجز لدى المتدربين وتحديد التحسينات والتغييرات التي ينبغي إدخالها من أجل رفع كفاءتهم وتنمية مهاراتهم وتوسيع معارفهم وتعديل سلوكياته (الكبيسي، 2007، ص32)، وأن هناك طرق لتحديد الاحتياجات التدريبية منها ما يلي :

1. ملاحظة السلوك والتصرفات : هذا الأسلوب قد ينجم عن ملاحظة السلوك والتصرفات الحاجة إلى

تدريب الموظف. وهو مقدار الجهد والوقت اللازمين لأدائها بطريقة فعالة.

2. تقويم الأداء : من خلال الطرق المتعددة التي تستخدم فيه مدى حاجة الموظف إلى التدريب وفي أي

جانب، وتمتاز هذه الطريقة بأنها أقل تكلفة نظراً لوجود المعلومات المسبقة.

3. قوائم الاستقصاء: يتميز هذا الأسلوب بانخفاض التكلفة وتوفر حجم جيد من المعلومات وقصر

الفترة التي يمكن فيها جمع هذه المعلومات (الكيسي، 2010، 18).

ويرى الباحث إن تحديد الاحتياجات التدريبي هي المرحلة الأساسية لعملية التدريب والبداية لإعداد برامج ذات فعالية، فتحديد الاحتياجات التدريبية للفرد بالشكل المناسب والسليم يضمن نجاحاً كبيراً للعملية التدريبية، عند تحديد هذه الاحتياجات التدريبية فإنه يتم تحويلها إلى أهداف تدريبية.

أساليب التدريب :

1. أساليب التدريب التقليدية : تعتبر الأساليب التقليدية أحد العناصر الأساسية التي تساعد على

نجاح البرنامج التدريبي وتختلف تلك الأساليب باختلاف الأهداف، فالبرامج الهادفة إلى زيادة المهارات تتطلب أساليب مختلفة عن تلك التي تستعمل لتغيير السلوك والاتجاهات.

2. أسلوب المحاضرة : هو أسلوب تقليدي شائع في نقل المعلومات ويعتمد على الدور الذي يقوم به المحاضر في اعداد المادة العلمية.

3. أسلوب العصف الذهني : يعتمد هذا الأسلوب على التفكير في حل المشكلات وفيه يتم تعاون المتدربين على حل مشكلة معينة عن طريق تقديم أفكار متعددة في وقت قصير، ثم تصقل الأفكار وتبلور، وقد تطرح المشكلة من قبل المتدربين أنفسهم أو من قبل المدرب (موسى، 2006م، ص132).

تصميم البرامج التدريبية:

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية وأولوياتها تأتي عملية تصميم البرامج التدريبية التي تضمن تحقيق الأهداف التدريبية وتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية الخطوات التالية:

1. تحديد الهدف (الأهداف) من البرامج التدريبية في ضوء الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها.

2. تحديد موضوعات البرامج ومدي عمقها وشمولها وتحديد أسبقياتها والتسلسل المنطقي في عرضها.

3. تحديد أسلوب التدريب المناسب الذي يتلاءم مع المادة التدريبية والهدف منها، ومستوي المشاركين في البرامج وفترة التدريب . وسنبحث أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في الفقرة القادمة.

4. تحديد مدة البرامج والتي تختلف باختلاف طبيعة البرامج وهدفه والأسلوب التدريبي المستخدم وبشكل عام يجب أن تكون مدة البرنامج كافية لتحقيق التوازن بين موضوعات البرنامج وأن تسمح للمستويات المختلفة من المتدربين بالاستفادة من التدريب وألا تؤدي ترك المتدرب لعمله مدة طويلة ثم تؤدي إلى شعور المتدرب بالملل.

5. اختيار المدربين للبرنامج التدريبي بحيث تتوافر لديهم المؤهلات العلمية والتخصص والخبرة المناسبة في موضوع التدريب بالإضافة إلى قدرته في نقل المعلومات والمعارف والمهارات إلى الآخرين، وشخصيتهم المقنعة والجاذبة للمتدربين ويجب على إدارة تقويم أداء هؤلاء المدربين باستمرار وتطوير قدراتهم ومهاراتهم التدريبية.

6. وضع الموازنة التقديرية للبرنامج التدريبي والتأكد من توافرها وهنا يجب استخدام المعايير الإدارية والاقتصادية لقياس عوائد البرامج التدريبي وتكاليفه.

7. تأمين التجهيزات والمستلزمات التدريبية التي يحتاجها العمل التدريبي، مثل وسائل الإيضاح السمعية والبصرية والدوائر التلفزيونية المغلقة وكذلك توفير أماكن التدريب والتجهيزات المكتبية المناسبة لموضوعات التدريب والأساليب التي تم اختيارها.

8. تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، حيث يتم هنا الربط بين كل موضوع تدريبي بمدرب وتاريخ وتوقيت ومكان محدد وأسلوب التدريب الواجب استخدامه.

تقييم التدريب: (علي، 2007)

إن تقييم البرامج التدريبية هي عملية في غاية الأهمية لأنها تساعد في التعرف على فائدة البرامج ونقاط الضعف فيها من أجل التخلص منها، وأي البرامج الفاشلة التي سوف تستبعد ولكن بالرغم من محاولة تقييم التدريب إلا أن هذا التقييم ما زال محدوداً خصوصاً في البلدان العربية.

وبصفة عامة يمكن تقييم البرامج التدريبية من خلال اربعة مجالات هي:

1. ردود الأفعال (وتتلخص في التساؤل من مدي رضا الفرد وتفضليه للبرنامج)، وفي هذا السياق

يجب أن يتضمن تقييم ردود الأفعال عن البرنامج التدريبي موضوعات متعددة تتلخص في:

محتوي البرنامج، هيكل وشكل البرنامج، أساليب الشرح، قدرات ونمط المحاضر، جودة البيئة التعليمية، مدي تحقيق الأهداف التدريبية، توصيات لتحسين البرنامج.

وعادة ما يتم تقديم القائمة التي تحتوي على الأسئلة السابقة أو مجموعة منها للمتدربين فور الانتهاء من التدريب مباشرة كما قد تعطي للمتدربين بعد التدريب بأسبوع أو أكثر.

2. التعلم (وهي المبادئ والمفاهيم والحقائق التي تعلمها من التدريب):

يهتم تقييم التعلم بمعرفة مدي استيعاب وفهم المتدرب للمبادئ والحقائق والمهارات وفيما يخص تعلم المهارات تحديداً فإن استعراض المتدربين لمهاراتهم في قاعات الدراسة يعد طريقة موضوعية لتحديد درجة تعلم الفرد للمهارات المقصودة، فمن خلال الاختيارات الكتابية أو التحريرية يمكن التعرف مدي استيعاب الفرد، ويمكن لهذه الاختبارات عن تكون نمطية أو أن يصممها المدرب بمعرفته ولكي تعطي هذه الاختبارات صورة دقيقة لما تعلمه الفرد فإنه لا بد من اختبار المتدرب قبل وبعد البرنامج.

3. السلوك (هل تغير سلوك العمل للمتدرب بحصوله على البرنامج):

يهتم تقييم السلوك بطبيعة التغير الذي حدث في سلوك وأداء الفرد في العمل ويعد هذا التقييم أصعب من تقييم ردود الأفعال والتعلم لذلك تقدم مجموعة من الإرشادات التي تساعد في تقييم التغيرات السلوكية وتتمثل في:

- يجب تقييم أداء الفرد قبل وبعد التدريب وخاصة في التدريب في مجال العمل.
- يجب تقييم الأداء من خلال المدرب، رئيس المتدرب، مرؤوس المتدرب
- زميل المتدرب أو الأفراد الآخرين الذين يكونون على معرفة بأدائه، والجدير بالملاحظة أنه كل ما زاد عدد المقيمين يكون لأفضل.

- يجب اجراء التقييم بعد التدريب بعدة أشهر بعد انتهاء البرنامج وذلك حتي يستندون إليه في تقييمهم.
- يجب إجراء تحليل إحصائي وذلك بقصد مقارنة الأداء قبل وبعد التدريب وايضاً لربط التغيرات التي تحدث ببرنامج التدريب.
- ضرورة الاحتكام إلى مجموعة ضابطة للمقارنة (والمجموعة الضابطة هي التي لم تحصل على التدريب).

ثالثاً: رفع مستوى إنتاجية الموظفين:

يعرف العلي (2017) مصطلح الإنتاجية على أنه مقياس لقدرة الشركات على تحقيق المخرجات من المدخلات، كما يُعرف أيضاً على أنه إمكانية تحقيق أكبر كمية مخرجات ممكنة من كمية مدخلات معينة. ويُعتبر مصطلح الإنتاجية واحداً من أبرز المصطلحات وأكثرها تداولاً في المجالات الاقتصادية، والصناعية، ومجالات العمل المختلفة، فهو مؤشر قويّ على مدى قدرة عناصر الإنتاج على التأزر من أجل القيام بعملية إنتاجية صحيحة، كما أنّ لهذا المصطلح علاقة كبيرة في العديد من الأمور الأخرى، التي بعضها قد لا يخطر على ذهن الكثيرين، وفيما يلي بعض التفاصيل حول الإنتاجية.

مستوى الإنتاجية:

أن تحسين الإنتاجية يركز تحسين على رفع كفاءة العمل الذي يتم تأديته، ومن هنا فإنّه يمكن القول إنّ الشركات الناجحة المثالية تتوفر على بيئة عمل كفؤة، وأن عناصر الإنتاج فيها متضافرة، هذا ويُعتبر العنصر البشري العامل الأهمّ في عملية الإنتاج، فدون هذا العنصر لن تتوفّر القدرة على استغلال المواد الخام، وتطبيق العمليات الإنتاجية عليها، وإدارة المنشأة، وما إلى ذلك. حتّى يتحسّن العنصر البشري ويؤدي عمله على أكمل وجه ممكن ينبغي توفير سبل الراحة، والأمان الوظيفي له، وإعطاؤه أجراً يتناسب والمجهود الذي يبذله، إلى جانب أهميّة التعامل معه بإنسانيّة ورحمة، وتقصير المسافات بينه وبين رب العمل، فكل هذه الإجراءات تساعد على رفع كفاءة العامل، وبالتالي تحسين مستوى الإنتاجية. إلى جانب ذلك، وحتى ترتفع إنتاجية المنشأة يجب أن تتوفّر الإدارة الحكيمة القادرة على استغلال 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، ولأهدرت المواد الخام، والمجهودات البشرية سدى

آثاررفع مستوى الإنتاجية

يرى الطراونة (2013) أن لتحسين الإنتاجية العديد من الآثار الإيجابية التي تنعكس على جهات عدة أولها الفرد؛ فإذا ما تحسنت الإنتاجية ارتفع دخل الفرد، وتحسن مستواه الاقتصادي، كما أنّ لتحسين الإنتاجية أثر مهم على المنشأة نفسها؛ إذ يرفع ذلك القدرة التنافسية لها، من خلال قدرتها على خفض الأسعار، الأمر الذي سيؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة حجم الأرباح ومضاعفها، ورفع قدرها، ومكانتها في السوق. آثار تحسين الإنتاجية لا تتوقف على الفرد، والمنشأة وحسب؛ بل تطل الدولة أيضاً، إذ ستصير هذه الأخيرة رقماً صعباً في الأسواق العالمية، وسترتفع قيم صادراتها، وتنخفض قيم مستورداتها، وتحسّن أوضاع مواطنيها، الأمر الذي سيؤدي إلى خفض المشكلات في المجتمع، وسيادة الأمن، والسلام بشكل كبير، ولعلّ الدول الكبيرة التي استطاعت ترك الكوارث التي حلت بها خلفها، والالتفات إلى بناء الفرد، وزيادة الإنتاج هي خير مثال على ذلك.

يقول الطراونة (2013) أنه لا شك أن إنتاجية الموظفين أمر حيوي لنجاح المنظمات، ولكنها تتطلب الكثير من العمل من أصحاب الأعمال والموظفين على حد سواء، حيث إن الأعمال التجارية ذات الإنتاجية العالية تُمثل نقطة انطلاق قوية في المنافسة.

إن ما يفصل العمل الجيد عن العمل الممتاز ليس فقط المنتجات والخدمات الحاصلة على أعلى تقييم، بل هم الموظفون الذين يعتبرون آلة العمل الداخلية الأهم، ولا يوجد شيء أكثر أهمية للشركات من موظفيها، فإذا كان موظفوك سعداء فستزيد إنتاجيتهم، وهذا بالضبط ما تحتاجه المنظمات للنمو.

على الرغم من أن ثقافة الشركات والأجور والرغبة في تحقيق الهدف تُعد من أهم العوامل لزيادة الإنتاجية، إلا أن سير العمل المحدد بوضوح وتقليل مقدار الوقت الذي يقضيه الموظف في المهام غير الضرورية والتكرارية سيؤدي إلى تحسين مستويات الإنتاجية في الشركة بشكل كبير.

حدد إبراهيم (2017) سبع نقاط يمكن لأي شركة استخدامها لزيادة إنتاجية الموظفين:

- احرص على إنشاء بيئة عمل قوية بشركتك : تتمثل الخطوة الأولى لتعزيز إنتاجية الموظفين في خلق بيئة عمل توفر الاحترام وتقدير العمل، ولكن عدداً كبيراً جداً من الشركات تركز على الأجور والمزايا التي تقدمها للموظفين دون أن يسألوا عما إذا كانوا قد أوجدوا بيئة عمل تجعل الموظفين سعداء بالعودة إليها يومًا بعد يوم.

ومن العوامل التي يمكن أن تستخدمها الشركات لتقييم بيئة عمل موظفيها: إجراء استطلاعات رأي للموظفين حول بيئة العمل، وإجراء اجتماعات نصف سنوية لمناقشة جودة بيئة العمل وكيفية تحسينها، وكذلك إقامة لقاءات للموظفين خارج الشركة.

كما تشير آخر الدراسات إلى أن ثقافة الشركة التي تشدد على بناء العلاقات ومكافآت العمل الجماعي تسهم في زيادة إنتاجية الموظفين، في حين أن الشركات التي تركز على التسلسل الهرمي والنجاح الفردي تعرقل الإنتاجية.

- تحسين سير العمل : تعتمد الإنتاجية المتميزة في المقام الأول على تعريف جيد وواضح لخطوات سير العمل بشكل يخلو من المهام المتكررة وغير الضرورية.

يجب أن تعمل الشركات على ضبط مهام سير العمل حتى يتمكن الموظفون من تسليم المهام بكفاءة ودون تأخير. إذا كان أحد المديرين يواجه صعوبة في إنشاء خطط سير عمل قوية فيمكن لبرنامج مثل KiSSFlow مساعدتك في إنشاء قنوات اتصال ومعالجة مهام العمل بكفاءة أكبر.

- الاستثمار في تعيين أعضاء إدارة ناجحين: يعتمد الموظفون على إدارة الشركة للحصول على التوجيه السليم، وهذا هو السبب في أنه ينبغي للشركات تعيين المديرين ذوي الكفاءة والاستثمار فيهم على جميع المستويات.

قد تجد بعض الشركات أن الإدارة الجيدة لابد أن تكون من خارج الشركة، حيث إنها تعمل على بث أفكار جديدة في ثقافة الشركات، قد نتفق في هذه النقطة ولكن هناك قيمة كبيرة في تشجيع الموظفين من الداخل للوصول للمناصب الإدارية، حيث يعرف الموظفون المدربون من الداخل سير عمل الشركة بشكل أفضل.

- **تحفيز الكفاءات :** إذا كان الهدف هو زيادة الإنتاجية فإن الحل البسيط هو تزويد الموظفين بحافز لإنتاج عمل جيد، يمكن أن تكون هذه الحوافز في أي صورة يختارها أصحاب العمل، بما في ذلك تقديم مكافآت أو زيادات في المرتبات أو مجرد شكر للموظفين، كما يمكنك أن تجرب بعض المبادرات المختلفة لإبقاء الموظفين متحفزين للعمل الجاد. (غنيم، 2017).

- **اسمح بمساحة للنمو :** يجب ربط إنتاجية الموظفين بوعود للترقية في مرحلة ما، وإلا فلماذا يعمل الموظف بجد إذا لم تكن هناك فرصة أفضل له في المستقبل؟

كما ذكرنا في النصيحة رقم 3 فإن تعيين المناصب الإدارية من الخارج يساعد في بعض الحالات على بث أفكار جديدة في ثقافة الشركات، ولكن ينبغي النظر في ترقية الموظفين لضمان زيادة إنتاجيتهم وولائهم وبقائهم لفترات أطول في الشركة.

- **الاهتمام بالتدريب والتطوير:** تكون زيادة إنتاجية الموظفين أسهل عندما يتم تدريب الموظفين على أداء مهامهم في مجموعة متنوعة من الوظائف داخل الشركة، كما أن تزويد الموظفين بمجموعة متنوعة من المهارات يعزز من مشاركتهم ويمكن أن يقلل من فرص تركهم للعمل، وكذلك إبقاء الموظفين على اطلاع دائم بالتقنيات الجديدة سيساعدهم في مواكبة التطورات.

- **التدريب المتبادل وتطوير مهارات موظفيك مفيد أيضًا لعملك،** ويمكن أن يساعدك وجود موظفين قادرين على أداء أدوار مختلفة على تجنب فجوات الإنتاجية التي تحدث في حالة مغادرة أحد الموظفين للشركة.

لذلك يجب أن تركز الشركات على إنشاء وتطوير قسم موارد بشرية قوي يحافظ على تدريب الموظفين على طرق جديدة لأداء مهام العمل.

- احرص على تزويد الموظفين بالأدوات التي يحتاجونها : قد تريد بعض الشركات تقليل تكاليف عملياتها من خلال عدم الاستثمار في جميع الأدوات التي يحتاجها الموظفون، ولكن ذلك قد يؤثر على الإنتاجية.

من المهم أن نلاحظ أن الموظفين الذين يمتلكون الأدوات المناسبة للوظيفة يمكن أن يزدوا الإنتاجية إلى أقصى حد، مع الرغبة في تحقيق الهدف والحفاظ على سير العمل الذي أنشأته الشركة، لذلك يمثل تزويد موظفيك بالأدوات التي يحتاجون إليها للنجاح خطوة مهمة جداً لزيادة إنتاجيتهم. (غنيم، 2017).

تحسين مستوى الإنتاجية:.

أولاً: خطوات وضع استراتيجية تحسين مستوى الإنتاجية:

هناك تسع خطوات لوضع استراتيجية تحسين الكفاءة الإنتاجية وهي:

1. تحديد أهداف المنشأة.
2. تحديد أهداف الإنتاج في ضوء معلومات المواد.
3. تخطيط وبرمجة أنشطة تحسين الإنتاجية.
4. إزالة معوقات الإنتاجية الظاهرة والواضحة.
5. تصميم طرق ونظم قياس الإنتاجية.
6. تنفيذ خطة تحسين الإنتاجية.
7. حفز وتشجيع الأفراد لتنفيذ الخطة.
8. المحافظة على مستويات الأداء والإنتاجية المحققة.
9. متابعة وتقييم تنفيذ الخطة.

طرق تحسين مستوى الإنتاجية:

لا شك أن الموارد الرأسمالية تستحق عناية خاصة نظراً لارتفاع تكلفتها، ومن ثم فإن تحسين إنتاجيتها يعود بفوائد كبيرة على المنشأة ومن أهم مجالات تحسين إنتاجية الموارد الرأسمالية ما يلي: (القبلان، 2012).

1. تخفيض الفاقد والضائع في الموارد:

تمثل الموارد نسبة عالية في تكاليف الإنتاج (40% في المتوسط) ومن المفيد مراعاة ما يلي لتحقيق أقصى إنتاجية للموارد:

- تصميم المعدات والتجهيزات حتي لا يتسبب سوء حالة الآلات في زيادة استهلاك المواد.
- حسن اختيار أسلوب التصنيع.
- حسن تدريب العاملين في مراحل الإنتاج المختلفة.
- حسن تصميم مراحل المناولة والنقل والتخزين لتقليل التالف والفاقد من المواد إلى الحد الأدنى.
- الاهتمام بالتعبئة للمحافظة على المواد وتجنب إتلاف المنتجات والتأكد من سلامة توصيلها إلى العمل.
- تعظيم الاستفادة من مخلفات المواد.

2. ترشيد الطاقة والمحافظة عليها:

تمثل الطاقة نسبة ملحوظة من تكاليف الإنتاج، من جانب آخر فإن الضغط من أجل تخفيض استهلاك الطاقة يمثل هدفاً قومياً في جميع بلاد العالم نظراً للاحتمالات غير المؤكدة بالنسبة لاستمرار مصادر الطاقة. وتتخذ الخطوات التالية عادة عند إعداد برامج ترشيد الطاقة.:

- قياس معدلات استهلاك الطاقة حالياً.
- تحليل تكلفة الطاقة للوحدة من المنتجات.
- تحديد أهداف تخفيض معدلات استهلاك الطاقة.
- اتخاذ إجراءات الحد من الاستهلاك وبالتالي تخفيض تكلفة الطاقة للوحدة.
- قياس ومتابعة نتائج برنامج الترشيده.

3. تحسين الصيانة:

الصيانة خير من العلاج مثل يمكن اتخاذ شعاراً لهذا الجانب من برامج تحسين الكفاءة الإنتاجية.

أن جانباً أساسياً من الإنتاجية يتحدد تبعاً لحالة ومستوى أداء الآلات والمعدات والأصول الثابتة من مباني وغيرها من أشكال رأس المال الثابت ومن ثم الاهتمام بصيانة هذه الأصول وجعلها في مستوى أداء أفضل إنما يمثل إضافة مباشرة إلى الإنتاجية، ومن جانب آخر فإن تقليل وقت الأعطال والتوقف نتيجة لسوء حالة المعدات يمثل أيضاً إضافة غير مباشرة إلى الإنتاجية كذلك فإن حسن صيانة الأصول يخفف من أعباء الشركات نظراً للارتفاع المستمر في أسعار الآلات والمعدات وغيرها أي أن تكلفة إحلال الأصول عالية.

4. تحسين الجودة:

أن الجودة هي درجة تطابق المنتج مع المواصفات، وهذه هي جودة التصميم من جانب آخر فإن الجودة هي مدى نجاح المنتج في تأدية الغرض الذي صنع من أجله وهذه هي جودة الاستعمال. (القبلان، 2012).

رابعاً: طرق تقييم الأداء :

يعرف تقييم الأداء بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. كما يعرف تقييم الأداء بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل (القبلان، 2012).

1. طرق المقارنة: وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الأفراد موضوع التقييم، بصورة إجمالية مع بعضهم البعض، وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة .

2. الطرق المطلقة: الطرق المطلقة لا يتم فيها تقييم العاملين على أساس نسبي بمقارنتهم مع بعضهم البعض أو بمقارنتهم بمعايير معينة، بل يتم تقويمهم بصورة مطلقة .

3. مقاييس التقييم: في مقاييس التقييم لا يتم مقارنة العاملين من خلال أدائهم ببعضهم ببعض، مثلما هو الحال في طرق الترتيب، ولا يتم تقييم أدائهم بصورة مطلقة، كما هو الأمر في المقالة، بل تقييم أدائهم بالنسبة إلى عوامل معينة، فمقاييس التقييم تتضمن عدداً من العوامل، ويتولى المقيم تحديد قدرة هذه العوامل لدى العامل، وذلك باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين العاملين في عامل من عوامل التقييم

4. الطرق المبنية على النتائج: تركز الطرق السابقة في التقييم على خصائص العامل الشخصية أو سلوكه في العمل، أما الطرق المبنية على النتائج، فتركز على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي للتقييم، حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة نتائج الأداء مع الأهداف المحددة للأداء .

4. طرق تقييم أداء :

هناك طرق عديدة شائعة الاستعمال في تقييم أداء وسنحاول في هذا الجانب تصنيفها على النحو التالي:

- طرق المقارنة: وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الأفراد موضوع التقييم، بصورة إجمالية مع بعضهم البعض، وترتيبهم تنازليا وفقا لنتائج المقارنة .
- الطرق المطلقة: الطرق المطلقة لا يتم فيها تقييم العاملين على أساس نسبي بمقارنتهم مع بعضهم البعض أو بمقارنتهم بمعايير معينة ، بل يتم تقويمهم بصورة مطلقة .
- مقاييس التقييم: في مقاييس التقييم لا يتم مقارنة العاملين من خلال أدائهم بعضهم ببعض، مثلما هو الحال في طرق الترتيب، ولا يتم تقييم أدائهم بصورة مطلقة، كما هو الأمر في المقالة، بل تقييم أدائهم بالنسبة إلى عوامل معينة، فمقاييس التقييم تتضمن عددا من العوامل، ويتولى المقيم تحديد قدرة هذه العوامل لدى العامل، وذلك باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين العاملين في عامل من عوامل التقييم.

- الطرق المبنية على النتائج: تركز الطرق السابقة في التقييم على خصائص العامل الشخصية أو سلوكه في العمل، أما الطرق المبنية على النتائج، فتركز على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي للتقييم، حيث يتم تقييم أداء من خلال مقارنة نتائج أداء مع الأهداف المحددة للأداء .

5. صعوبات تقييم أداء الموظفين :

إن عملية تقييم أداء هي قياس كفاءة أداء الموظفين للأفراد شاغلي الوظائف، والحكم على قدراتهم على القيام بواجباتهم ، وهي موضوع حساس ومثير للجدل كونه يتعلق بالإنسان سواء كان رئيسا أو مرؤوسا، وهذا

الجدل نابع من طبيعة العملية، حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر، وما يتضمنه هذا الحكم من مؤثرات ذاتية وأخطاء قد تجعل هذا الحكم غير موضوعي، وبالتالي عدم مصداقيته في الحكم على مستوى أداء الموظفين، كما قد تنبع عنه إجراءات إدارية غير سليمة ومن بين أبرز تلك الصعوبات.

- عدم وضوح معايير التقييم واتصافها بالعمومية.
- بناء نتائج تقييم أداء على أساس عامل واحد من عوامل التقييم.
- الميل للوسط من خلال إعطاء تقديرات متوسطة لغالبية أو جميع العاملين.
- التشدد والليونة واللذان ينتجان عن ميول الشخصية والتحيز للآخرين أو الوقوف ضدهم والتفرقة

بين العاملين

- التأثير الإداري من أجل تحقيق الهدف الإداري (بهدف العلاوة- الترقية- الحوافز- توحيد قواعد التقييم) (القبلان، 2012).

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

تتناول هذه الدراسة منهج الدراسة المتبع، ومجتمع وعينة البحث، ووصف لخصائص أفراد عينة البحث، وكذلك كيفية بناء أداة الدراسة (الاستبانة) والتأكد من صدقها، وثباتها، وينتهي بالأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، واستخلاص النتائج.

منهج الدراسة

استناداً إلى الأهداف التي سعت الدراسة الحالية لتحقيقها؛ والاطلاع على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة. فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لكونه المنهج المناسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ودراسة فعاليته بغية التعرف عليه على أهميته ودوره في الشركات للتعرف على "اثر التدريب على رفع مستوى انتاجية الموظفين العاملين"، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها".

مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار موظفي المنظمات بوصفها مجتمعاً للدراسة، وقد تم اختيار عينة تحكمية، وقد بلغ عدد الاستبانات التي تم جمعها وقابلة للتحليل استبانة عدد (100) موظف من شركة درعة للعطور، جاءت بياناتها الأولية.

وصف أفراد مجتمع الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة ولوصف أفراد مجتمع الدراسة استخدم الباحث التكرارات (ك)، النسب المئوية (%)، وقد صنف الباحث أفراد مجتمع الدراسة من حيث: (الجنس، العمر، الدخل المستوى التعليمي)، والتي لها مؤشرات دلالية على

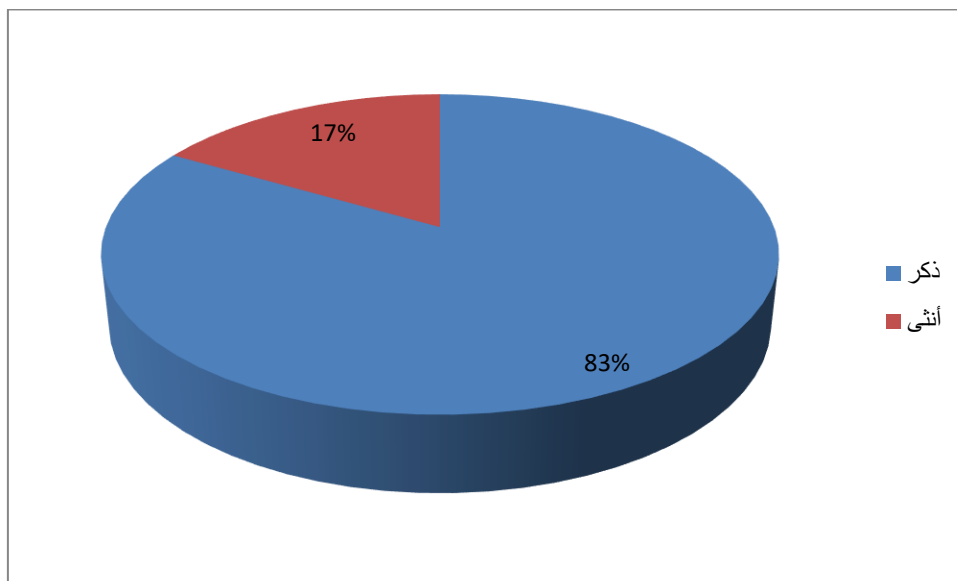
نتائج البحث، فضلاً عن ذلك فإنها تعكس لنا الخلفية العلمية لأفراد مجتمع، وسوف يتم عرض ذلك في الجداول التالية:

جدول رقم (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة
ذكر	50	83
أنثى	10	17
المجموع	60	100%

يتضح من الجدول السابق الخاص بتوزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس أن (85.2%) من أفراد الدراسة من الذكور، في مقابل وجد أن (14.8%) من أفراد عينة الدراسة من الإناث، وهذه النتيجة تدل على أن الغالبية من أفراد الدراسة من الذكور، والشكل التالي يوضح ذلك. أكثر من شارك في الدراسة الذكور زبائن المراعي ارباب الأسر

شكل (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

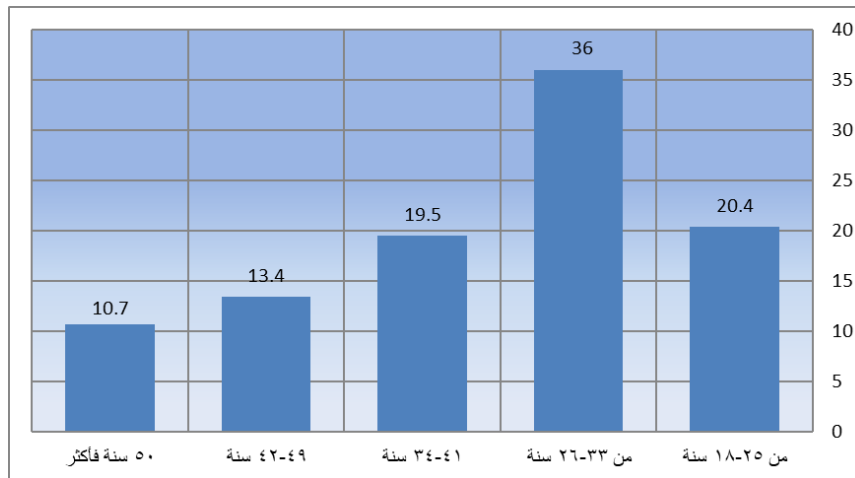


جدول رقم (2) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة
من 18-25 سنة	84	20.4
من 26-33 سنة	148	36
34-41 سنة	80	19.5
42-49 سنة	55	13.4
50 سنة فأكثر	44	10.7
المجموع	411	%100

يتضح من الجدول السابق الخاص بتوزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير العمر أن (36%) من أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح من 26-33 سنة، في حين وجد أن (20.4%) من أفراد الدراسة أعمارهم تتراوح من 18-25 سنة، ويليه (19.5%) من أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح من 34-41 سنة، كما وجد أن هناك (13.4%) من أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح من 42-49 سنة، وفي الأخير تبين أن هناك (10.7%) من أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 50 سنة فأكثر، وهذه النتيجة تدل على انخفاض مستوى الأعمار في أفراد عينة البحث، يستدل من الجدول أن نسبة من 26-33 أكثر من غيرها من الفئات العمرية والشكل التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

شكل رقم (2) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير العمر



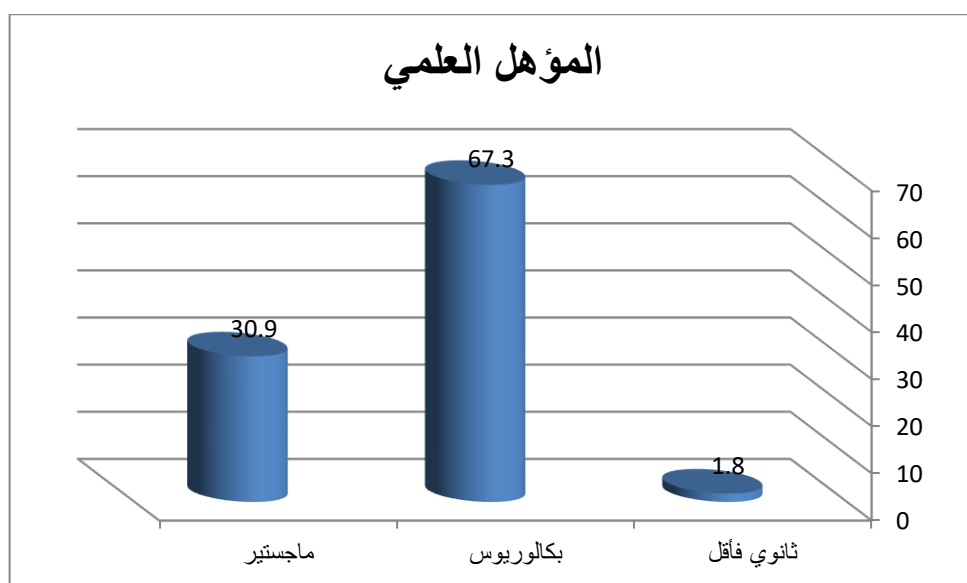
3- المؤهل العلمي

جدول (3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي فأقل	1	1.8
بكالوريوس	37	67.3
ماجستير	17	30.9
المجموع	55	100%

الجدول اعلاه يبين بان أغلب العينة المستهدفة كان مؤهلهم العلمي بكالوريوس بعدد (37) ونسبة 67.3%، ثم الذين مؤهلهم ماجستير كان العدد (17) ونسبة 30.9%، ثم الذين مؤهلهم ثانوي فأقل كان العدد (1) ونسبة 1.8%. والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل (3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي



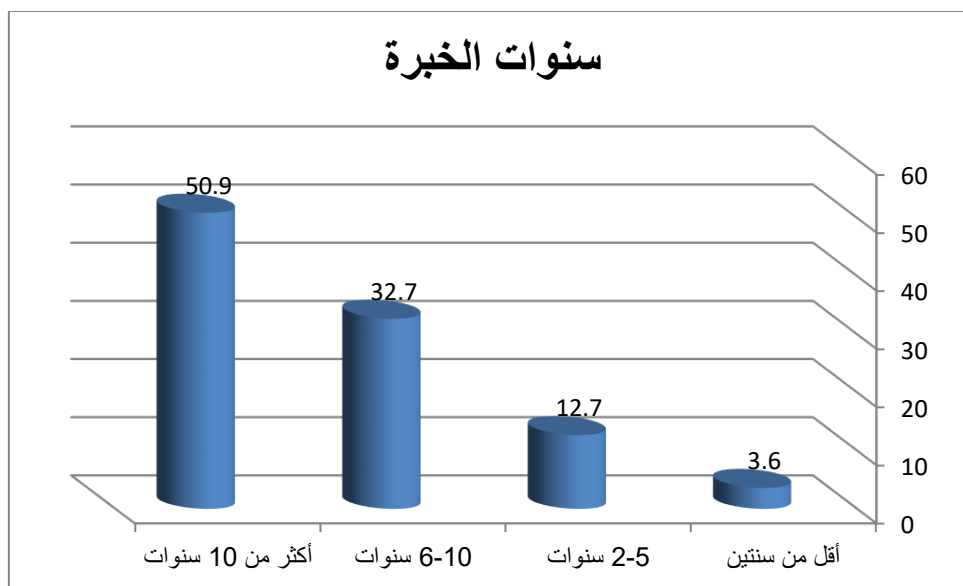
4- الخبرة العلمية

جدول (4) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة العلمية

الخبرة العلمية	التكرار	النسبة
أقل من سنتين	2	3.6
5-2 سنوات	7	12.7
10-6 سنوات	18	32.7
أكثر من 10 سنوات	28	50.9
المجموع	55	100%

الجدول اعلاه يبين بان أغلب العينة المستهدفة كان خبرتهم العلمية أكثر من 10 سنوات بعدد (28) ونسبة 50.9%، ثم الذين خبرتهم من 6-10 سنوات كان العدد (18) ونسبة 32.7%، ثم الذين خبرتهم من 2-5 سنوات كان العدد (7) ونسبة 12.7%، ثم الذين خبرتهم أقل من سنتين كان العدد (2) ونسبة 3.6%. والشكل التالي يوضح ذلك

شكل (4) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة العلمية



5-الدورات التدريبية

جدول (5) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية

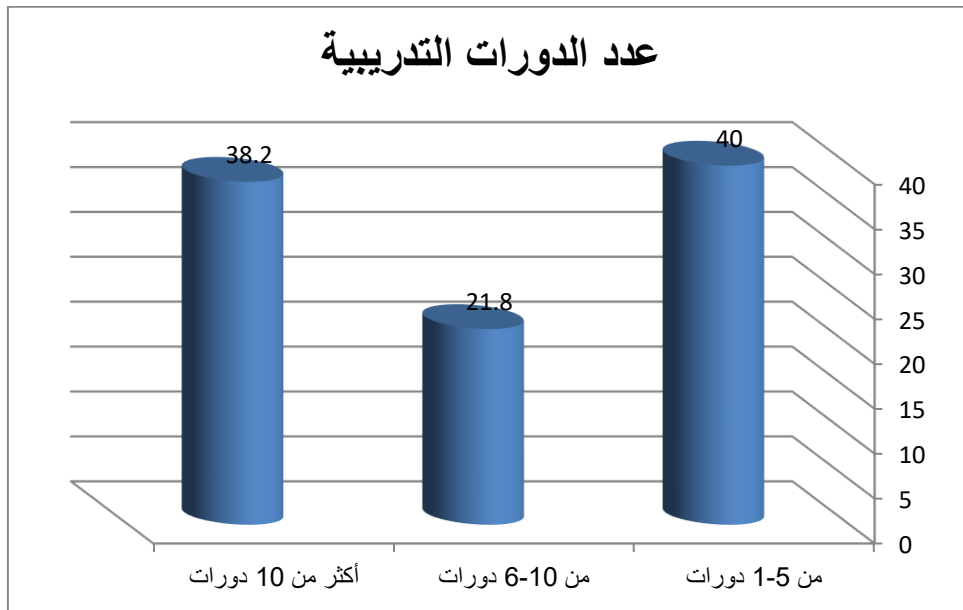
الدورات التدريبية	التكرار	النسبة
من 1-5 دورات	22	40.0
من 6-10 دورات	12	21.8
أكثر من 10 دورات	21	38.2
المجموع	55	100%

الجدول اعلاه يبين بان أغلب العينة المستهدفة التحقوا ب (من 1-5 دورات) بعدد (22) ونسبة

40.0%، ثم الذين التحقوا بأكثر من 10 دورات كان العدد (21) ونسبة 38.2%، ثم الذين التحقوا

ب (من 6-10 دورات) كان العدد (12) ونسبة 21.8%. والشكل التالي يوضح ذلك

شكل (5) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية



خامساً: أداة الدراسة :

بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، استخدم الباحث الاستبانة في هذا البحث، لكون الاستبانة تُستخدم لجمع حقائق ومعلومات عن موضوع معين. (القحطاني وآخرون ، 2004م ، ص 264)، وتعتبر الاستبانة "إحدى الطرق الشائعة للحصول على الحقائق، وجمع البيانات من الظروف والأساليب القائمة بالفعل، وتعتمد على إعداد مجموعة من الأسئلة توزع على عدد كبير نسبياً من أفراد مجتمع الدراسة" (ديو بولد فان دالين ، 2007م ، ص 395). وتمشياً مع ظروف هذا الدراسة وعلى المنهج المتبع فيها، وأهداف الدراسة وتساؤلاتها، والوقت المسموح لها والإمكانيات المادية المتاحة ، تم التوصل إلى إن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذا الدراسة هي "الاستبانة".

● بناء أداة الدراسة :

أ- بناء أداة الدراسة في صورتها الأولية:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك لكون الاستبانة وسيلة فعالة في التعرف على الآراء عندما تتوفر معرفة دقيقة بالمطلوب، وبكيفية قياس المتغيرات المرغوب دراستها، كما أكدت على ذلك (أبو علام، 2004) حيث ذكرت أنها: "أحد الوسائل للحصول على البيانات والمعلومات مرتبطة بدافع معين ، وهي أكثر صدقاً وثباتاً، كما أنها مقننة من فرد لآخر، ويمكن ضمان سرية الاستجابات" (ص371)..

ب- اعتماد أداة الدراسة في صورتها النهائية :

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين هما:

1- الجزء الأول: يشمل المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة ممثلة في (الجنس، العمر ، الدخل الشهري، المستوى التعليمي).

2- الجزء الثاني: تكون هذا الجزء من محورين محاور هي :-

- المحور الأول: مدى توافر تحديد الاحتياجات التدريبية بشركة درعة للعطور، وتتكون من (10) فقرات.

- المحور الثاني: رفع مستوى انتاجية الموظفين العاملين بشركة درعة للعطور، وتتكون من (10) فقرات.

- المحور الثالث: تأثير الحوافز على الانتاجية بشركة درعة للعطور ، وتتكون من (10) فقرات

وقد راعى الباحث في صياغة الاستبانة البساطة والسهولة قدر الإمكان، حتى تكون مفهومة للمبحوثين، وأن تكون درجات الاستجابة عليها وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث يقابل كل فقرة من فقرات محاور الدراسة قائمة تحمل الفقرات التالية (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق مطلقاً)، ولغرض المعالجة فقد أعطى الباحث لكل استجابة على كل عبارة في كافة محاور الاستبانة قيمة محددة على النحو التالي (موافق بشدة) 5 درجات، (موافق) 4 درجات، (محايد) 3 درجات، (غير موافق) درجتان، (غير موافق بشدة) درجة واحدة، وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي لأنه يعطي المبحوث الحرية في تحديد موقفه ودرجة إيجابية أو سلبية هذا الموقف في كل عبارة.

سادساً: صدق أداة الدراسة :

صدق الاستبانة يعني إلى أي درجة يقيس المقياس ما صمم لقياسه فعلاً. (القحطاني وآخرون ، 2000م ، ص 209)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها وأفرادها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون ، 2004م ، ص 179). وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:-

أ / الصدق الظاهري (الخارجي) للأداة:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه قام الباحث بعرضها في صورتها المبدئية على المشرف العلمي للاستشارة والتوجيه، ثم قام بعرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين،

للتأكد من صدقها الظاهري وذلك لاستطلاع آراءهم حول مدى وضوح صياغة كل عبارة من عبارات الاستبانة، وتصحيح ما ينبغي تصحيحه منها، ومدى أهمية وملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتهي إليه، ومدى مناسبة كل عبارة لقياس ما وضعت لأجله، مع إضافة أو حذف ما يرون من عبارات في أي محور من المحاور؛ وعلى ضوء توجيهاتهم ومقترحاتهم قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفقوا عليها، وتعديل صياغة بعض الفقرات التي اقترحوا ضرورة إعادة صياغتها حتى تزداد الاستبانة وضوحاً وملائمة لقياس ما وضعت لأجله، وفي ضوء آراء المحكمين قام الباحث بأعداد أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها النهائية ومن ثم تطبيقها ميدانياً على المبحوثين .

ب/ صدق الاتساق الداخلي للأداة (الصدق البنائي) :-

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً على مجتمع البحث، وبعد تجميع الاستبانات قام الباحث بترميز وإدخال البيانات، من خلال جهاز الحاسوب، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences ومن ثم قام بحساب معامل الارتباط بيرسون "Pearson Correlation" لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه الفقرة، وجاءت النتائج كالتالي :

صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: مدى تو افر التدريب بشركة درعة للعطور.

جدول (6) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (مدى تو افر التدريب بشركة درعة للعطور) بالدرجة الكلية للمحور.

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.347	6	**0.690	1
**0.717	7	**0.713	2
**0.677	8	**0.783	3
**0.765	9	**0.788	4
**0.694	10	**0.712	5

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

جدول (7) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (رفع مستوى انتاجية الموظفين العاملين بشركة درعة للعطور) بالدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	**0.735	6	**0.844
2	**0.801	7	**0.779
3	**0.661	8	**0.826
4	**0.804	9	**0.899
5	**0.802	10	**0.799

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدوال (6-7) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه العبارة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، وذات قيم متوسطة ومرتفعة، مما يشير إلى أن عبارات محاور الدراسة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وصلاحيته للتطبيق الميداني. سابعاً: ثبات أداة الدراسة:-

أما ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم. (العساف، 2012: ص430). ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ Cronbach'a Alpha).

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Chronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة ، والجدول رقم (8) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وهي:

جدول (8) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
مدي توافر التدريب بشركة درعة للعطور	10	0.859
رفع مستوى انتاجية الموظفين العاملين بشركة درعة للعطور	10	0.931
الثبات الكلي للاستبانة	20	0.907

من خلال النتائج الموضحة أعلاه بجدول (8) يتضح أن معامل الثبات لمحاو الدراسة عالي ، حيث يتراوح ما بين (0.859-0.931)، وبلغت قيمة معامل الثبات العام (0.907)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

أساليب المعالجة الإحصائية:-

1. التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفراد تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها البحث.
2. المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) (weighted mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد مجتمع الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الرئيسية بحسب محاور الاستبيان، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
3. المتوسط الحسابي (mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
4. تم استخدام الانحراف المعياري (standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
5. معامل الارتباط بيرسون "pearson Correlation": لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبانة والمحور الذي تنتهي إليه كل عبارة من عباراتها وبين الدرجة الكلية للاستبانة.
6. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach'a Alpha): لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.

7. اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test): لكشف دلالة الفروق بين استجابات أفراد

العينة مع مستويات كل متغير من متغيرات الدراسة والتي تنقسم إلى فئتين.

8. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): لكشف دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة مع

مستويات كل متغير من متغيرات الدراسة والتي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة

على عبارات الاستبانة وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

مناقشة وتحليل محاور البحث:

المحور الأول: مدى توافر التدريب بشركة درعة للعطور

للتعرف على بعد مدى توافر تحديد الاحتياجات التدريبية بشركة درعة للعطور ؛ تم حساب التكرارات

والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه

العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

للإجابة على هذا السؤال فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة من الموظفين بشركة درعة للعطور على عبارات محور مدي توافر

تحديد الاحتياجات التدريبية بشركة درعة للعطور ، وجاءت النتائج كما توضحها الجدول التالي:

جدول رقم (9) استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور (مدى توافر التدريب بشركة درعة للعطور)

م	العبرة	درجة الموافقة													
		غير موافق اطلاقاً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
8	الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية حسب احتياجات العمل	0	0	1	1.8	7	12.7	27	49.1	20	36.4	4.20	0.73	1	موافق
9	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة	0	0	1	1.8	8	14.5	26	47.3	20	36.4	4.18	0.75	2	موافق
10	يتم تحديد الحاجة للدورات التدريبية عند استحداث وظائف جديدة	1	1.8	2	3.6	9	16.4	25	45.5	18	32.7	4.04	0.90	3	موافق

م	العبارة	درجة الموافقة													
		غير موافق اطلاقاً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
3	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي	1	1.8	2	3.6	17	30.9	20	36.4	15	27.3	3.84	0.94	4	موافق
7	الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية حسب الترتيب والأولوية	1	1.8	3	5.5	13	23.6	28	50.9	10	18.2	3.78	0.88	5	موافق
4	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على معايير علمية قابلة للقياس	1	1.8	4	7.3	14	25.5	24	43.6	12	21.8	3.76	0.94	6	موافق
1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدوري للأداء	2	3.6	10	18.2	7	12.7	16	29.1	20	36.4	3.76	1.23	7	موافق
2	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال الملاحظة المباشرة	1	1.8	7	12.7	10	18.2	24	43.6	13	23.6	3.75	1.02	8	موافق
6	الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية حسب العلاقات الشخصية	6	10.9	4	7.3	15	27.3	12	21.8	18	32.7	3.58	1.32	9	موافق
5	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية نتيجة اعتماد تكنولوجيا معينة في الشركة	2	3.6	4	7.3	23	41.8	16	29.1	10	18.2	3.51	1.00	10	موافق
		المتوسط الحسابي العام													
		0.65													
		3.84													

يتضح من الجدول السابق ما يلي :-

أولاً : يشمل محور " مدي توافر التدريب بشركة درعة للعطور " على (10) فقرات، جاءت استجابات افراد الدراسة على (جميع فقرات المحور) بدرجة (موافق) حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية من(3.51 الى 4.20) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (3.41 إلى 4.20) و تشير إلى درجة (موافق) على اداة الدراسة.

ثانياً: وتشير النتيجة السابقة إلى أن هناك تقارب في استجابات عينة افراد الدراسة على محور " مدي توافر التدريب بشركة درعة للعطور " ، حيث أن المتوسط الحسابي لهم يتراوح ما بين(3.51 الى 4.20) ، وهذه

المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي ، ويلاحظ أن متوسط الموافقة العام على عبارات محور " مدي توافر التدريب بشركة درعة للعطور " قد بلغ (3.84 درجة من 5) ، والتي تشير إلى درجة (موافق) على أداة الدراسة.

ثالثاً: يتضح كذلك من الجدول أنه يمكن ترتيب استجابات افراد الدراسة على فقرات محور " مدي توافر تحديد الاحتياجات التدريبية بشركة درعة للعطور " من وجهة نظر أفراد الدراسة أنفسهم، كما يلي :

1-جاءت العبارة رقم (8) وهي " الأسلوب المتبع في التدريب حسب احتياجات العمل " بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بمدى توافر التدريب بشركة درعة للعطور بدرجة (موافق)، و بمتوسط حسابي (4.20 من 5)، وانحراف معياري (0.73)، وهذا يعني ان موظفين شركة درعة للعطور موافقين على ان الأسلوب المتبع في التدريب حسب احتياجات العمل، ويعزى الباحث هذه النتيجة الى ان شركة درعة للعطور يتطلب من الموظفين أن يكونوا مهرة في أداء المهام بطريقة تتسم بالكفاءة، و بشكل آمن، لذا فهناك حاجة إلى التدريب فهو أداة لتحسين الأداء بالشركة.

2- جاءت العبارة رقم (9) وهي " يتم التدريب من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة " بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة بمدى توافر التدريب بشركة درعة للعطور بدرجة (موافق)، وبمتوسط حسابي (4.18 من 5)، وانحراف معياري (0.75)، وهذا يعني ان موظفين شركة درعة للعطور موافقين على ان التدريب يتم من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة ، ويعزى الباحث هذه النتيجة الى ان شركة درعة للعطور يتطلب من الموظفين أن يكونوا مهرة في أداء المهام بطريقة تتسم بالكفاءة، و بشكل آمن، لذا فهناك حاجة إلى التدريب فهو أداة لتحسين الأداء بالشركة.

3- جاءت العبارة رقم (10) وهي " يتم تحديد الحاجة للدورات التدريبية عند استحداث وظائف جديدة " بالمرتبة الثالثة بين العبارات المتعلقة بمدى توافر تحديد الاحتياجات التدريبية بشركة درعة للعطور بدرجة (موافق)، و بمتوسط حسابي (4.04 من 5)، وانحراف معياري (0.90)، وهذا يعني ان موظفين شركة درعة للعطور موافقين على انه يتم تحديد الحاجة للدورات التدريبية عند استحداث وظائف جديدة، ويعزى

الباحث هذه النتيجة إلى أن تحديد الاحتياجات التدريبية عند استحداث وظيفة جديدة من دوره انه يساعد في تحليل المهام او الوظائف و يسعى إلى تحديد الواجبات الرئيسية و مستوى المهارات المطلوبة.

4- جاءت العبارة رقم (3) وهي " يتم التدريب من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي " بالمرتبة الرابعة بين العبارات المتعلقة بمدى توافر التدريب بشركة درعة للعطور بدرجة (موافق)، و بمتوسط حسابي (3.84 من 5)، وانحراف معياري (0.94)، وهذا يعنى ان موظفين شركة درعة للعطور موافقين على انه يتم التدريب من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي، ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى أن تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين الاداء المتوقع والاداء الفعلي يساعد في معرفة ما اذا كان الموظف يقوم بعمل ما يصل إلى المستوى المحدد ام لا و إذا كان الأداء أقل من التوقعات، هل يمكن أن يساعد التدريب على تحسين هذا الأداء ام لا.

5- جاءت العبارة رقم (7) وهي " الأسلوب المتبع في التدريب حسب الترتيب والأولوية " بالمرتبة الخامسة بين العبارات المتعلقة بمدى توافر تحديد الاحتياجات التدريبية بشركة درعة للعطور بدرجة (موافق)، و بمتوسط حسابي (3.78 من 5)، وانحراف معياري (0.88).

6- جاءت العبارة رقم (4) وهي " يتم تحديد التدريب بناء على معايير علمية قابلة للقياس " بالمرتبة السادسة بين العبارات المتعلقة بمدى توافر التدريب بشركة درعة للعطور بدرجة (موافق)، و بمتوسط حسابي (3.76 من 5)، وانحراف معياري (0.94).

7- جاءت العبارة رقم (1) وهي " يتم تحديد التدريب للعاملين من خلال التقييم الدوري للأداء " بالمرتبة السابعة بين العبارات المتعلقة بمدى توافر تحديد الاحتياجات التدريبية بشركة درعة للعطور بدرجة (موافق)، و بمتوسط حسابي (3.76 من 5)، وانحراف معياري (1.23).

8- جاءت العبارة رقم (2) وهي " يتم تحديد التدريب للعاملين من خلال الملاحظة المباشرة " بالمرتبة الثامنة بين العبارات المتعلقة بمدى توافر تحديد الاحتياجات التدريبية بشركة درعة للعطور بدرجة (موافق)، و بمتوسط حسابي (3.75 من 5)، وانحراف معياري (1.02).

9- جاءت العبارة رقم (6) وهي " الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية حسب العلاقات الشخصية بالمرتبة التاسعة بين العبارات المتعلقة بمدى توافر تحديد الاحتياجات التدريبية بشركة درعة للعطور بدرجة (موافق)، و بمتوسط حسابي (3.58 من 5)، وانحراف معياري (1.32).

10- جاءت العبارة رقم (5) وهي " يتم تحديد الاحتياجات التدريبية نتيجة اعتماد تكنولوجيا معينة في الشركة بالمرتبة العاشرة بين العبارات المتعلقة بمدى توافر تحديد الاحتياجات التدريبية بشركة درعة للعطور بدرجة (موافق)، و بمتوسط حسابي (3.51 من 5)، وانحراف معياري (1.00).

نستخلص مما سبق أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور (مدى توافر تحديد الاحتياجات التدريبية بشركة درعة للعطور) قد بلغ (3.84 درجة من 5) وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير الى درجة (موافق) على أداة الدراسة ، أي أن مفردات عينة الدراسة رأيهم ايجابي وموافقين على توافر تحديد الاحتياجات التدريبية بشركة درعة للعطور، ويعزي الباحث هذه النتيجة الى وعي وإيمان القائمين على العمل بشركة درعة للعطور ان عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لنجاح البرامج التدريبية لأن تحديد الاحتياجات يساعد التدريبية في التركيز على حسن الاداء والوصول الى الهدف الأساسي من التدريب بالإضافة الى ان تحديد الاحتياجات التدريبية يوضح الأفراد المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب المطلوب، والنتائج المتوقعة منهم ومن اهم مؤشرات توافر تحديد الاحتياجات التدريبية بشركة درعة للعطور ما يلي:

- الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية حسب احتياجات العمل
- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة.
- يتم تحديد الحاجة للدورات التدريبية عند استحداث وظائف جديدة.
- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي.

• الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية حسب الترتيب والأولوية.

• يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على معايير علمية قابلة للقياس.

اجابة السؤال الثاني: رفع مستوى انتاجية الموظفين العاملين بشركة درعة للعطور؟

للإجابة على هذا السؤال فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة من الموظفين بشركة درعة للعطور على عبارات محور مستوى أداء

الأفراد العاملين أو الموظفين بشركة درعة للعطور ، وجاءت النتائج كما توضحها الجدول التالي:

جدول رقم (10) استجابات أفراد الدراسة من الموظفين على عبارات محور (رفع مستوى انتاجية الموظفين العاملين بشركة درعة للعطور)

م	العبارة	درجة الموافقة													
		غير موافق اطلاقاً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
2	التدريب رفع مستوى المعارف والمهارات لدي	0	0	0	0	2	3.6	21	38.2	32	58.2	4.55	0.57	1	موافق تماماً
8	التدريب عزز من انتماء الموظفين إلى الشركة.	0	0	0	0	4	7.3	21	38.2	30	54.5	4.47	0.63	2	موافق تماماً
10	أسهم التدريب في التقليل من ضغوط العمل	0	0	1	1.8	3	5.5	20	36.4	31	56.4	4.47	0.69	3	موافق تماماً
5	التدريب عزز من القدرات والمهارات القيادية لدى الموظفين	0	0	0	0	4	7.3	22	40	29	52.7	4.45	0.63	4	موافق تماماً
9	التدريب مكن الموظفين من استخدام الأساليب العلمية في تنفيذ المهام الموكلة إليهم	0	0	0	0	3	5.5	24	43.6	28	50.9	4.45	0.60	5	موافق تماماً
7	التدريب أدى إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل	0	0	3	5.5	2	3.6	19	34.5	31	56.4	4.42	0.81	6	موافق تماماً
3	التدريب عمل على رفع قدراتي في التعامل مع الرؤساء	0	0	0	0	7	12.7	19	34.5	29	52.7	4.40	0.71	7	موافق تماماً
6	التدريب عمل على رفع قدرة تنفيذ واجبات العمل بكفاءة	0	0	1	1.8	3	5.5	25	45.5	26	47.3	4.38	0.68	8	موافق تماماً
1	الالتحاق بالتدريب ساعدني في إنجاز المعاملات بسهولة	0	0	3	5.5	3	5.5	20	36.4	29	52.7	4.36	0.82	9	موافق تماماً

م	العبارة	درجة الموافقة												المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التوفر
		غير موافق اطلاقاً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً							
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%						
4	التدريب مكثي من تقديم آراء عملية يمكن تطبيقها لتحسين العمل.	0	0	0	0	4	7.3	29	52.7	22	40	4.33	0.61	10	موافق تماماً		
المتوسط الحسابي العام																	
												4.43	0.54		موافق تماماً		

يتضح من الجدول السابق ما يلي :-

أولاً : يشمل محور " رفع مستوى انتاجية الموظفين العاملين بشركة درعة للعطور " على (10) فقرات، جاءت استجابات افراد الدراسة على (جميع فقرات المحور) بدرجة (موافق تماماً) حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية من(4.33 الى 4.55) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (4.21 إلى 5.00) و تشير إلى درجة (موافق تماماً) على اداة الدراسة.

ثانياً: وتشير النتيجة السابقة إلى أن هناك تقارب في استجابات عينة افراد الدراسة على محور " رفع مستوى انتاجية الموظفين العاملين بشركة درعة للعطور " ، حيث أن المتوسط الحسابي لهم يتراوح ما بين(4.33 الى 4.55) ، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي ، ويلاحظ أن متوسط الموافقة العام على عبارات محور " رفع مستوى انتاجية الموظفين العاملين بشركة درعة للعطور " قد بلغ (4.43 درجة من 5) ، والتي تشير إلى درجة (موافق تماماً) على أداة الدراسة.

ثالثاً: يتضح كذلك من الجدول أنه يمكن ترتيب استجابات افراد الدراسة على فقرات محور " رفع مستوى انتاجية الموظفين العاملين بشركة درعة للعطور " من وجهة نظر أفراد الدراسة أنفسهم، كما يلي :

1-جاءت العبارة رقم (2) وهي " التدريب رفع مستوى المعارف والمهارات لدي " بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بمستوى انتاجية الموظفين العاملين بشركة درعة لعطور بدرجة (موافق تماماً)، و بمتوسط حسابي (4.55 من 5)، وانحراف معياري (0.57)، وهذا يعنى ان موظفين شركة درعة لعطور موافقين تماماً على ان التدريب رفع مستوى المعارف والمهارات لديهم ، ويعزى الباحث هذه النتيجة الى التدريب له دور فعال وكبير في

تطوير الموظفين والعمل على زيادة إنتاجيتهم حيث انه يمددهم بالمعلومات التي تساعد في تحقيق أهدافهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ، كما انه له دور رئيسياً في تعديل السلوك والاتجاهات ، وذلك بما يكتسبه الفرد من معلومات وأفكار تجعله يغير سلوكه نحو الأفضل.

2- جاءت العبارة رقم (8) وهي " التدريب عزز من انتماء الموظفين إلى الشركة. " بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة بمستوى انتاجية الموظفين العاملين بشركة درعة لعطور بدرجة (موافق تماماً)، و بمتوسط حسابي (4.47 من 5)، وانحراف معياري (0.63)، وهذا يعنى ان موظفين شركة درعة لعطور موافقين تماماً على ان التدريب عزز من انتماء الموظفين إلى الشركة، ويعزى الباحث هذه النتيجة الى ايمان وقناعة العاملين والموظفين بشركة درعة لعطور ان الانتماء من أهم القيم التي يجب على الشركات أن تحرص على تنميتها لدى العاملين بها، نظراً لما يترتب عليها من سلوكيات إيجابية، ينبغي غرسها في نفوس العاملين.

3- جاءت العبارة رقم (10) وهي " أسهم التدريب في التقليل من ضغوط العمل " بالمرتبة الثالثة بين العبارات المتعلقة بمستوى انتاجية الموظفين العاملين بشركة درعة لعطور بدرجة (موافق تماماً)، و بمتوسط حسابي (4.47 من 5)، وانحراف معياري (0.63)، وهذا يعنى ان موظفين شركة درعة لعطور موافقين تماماً على ان التدريب أسهم في التقليل من ضغوط العمل، ويفسر الباحث هذه النتيجة ان ضغوط العمل تتنوع في الشركة وتشكل حسب المهمة المكلف بها الموظف ، وهى تؤثر على أداء الموظف وبالتالي الشركة وقدرتها على أداء رسالته ورؤيتها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية والمرحلية والإجرائية ، لذا إن توفير بيئة عمل جاذبة والحد من هذه الضغوط هي مسؤولية جماعية لكل عناصر الشركة.

4- جاءت العبارة رقم (5) وهي " التدريب عزز من القدرات والمهارات القيادية لدى الموظفين " بالمرتبة الرابعة بين العبارات المتعلقة بمستوى انتاجية الموظفين العاملين بشركة درعة لعطور بدرجة (موافق تماماً)، و بمتوسط حسابي (4.45 من 5)، وانحراف معياري (0.63)، وهذا يعنى ان موظفين شركة درعة لعطور موافقين تماماً على ان التدريب عزز من القدرات والمهارات القيادية لدى الموظفين، ويفسر الباحث هذه النتيجة بان المهارات والقدرات القيادية تشكل عنصراً مهماً في تطوير أداء العاملين في منظمات الأعمال وكذلك تطوير

ذاتهم بما ينسجم مع الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية مما يعزز من ادائهم وبالتالي تحسين أداء الشركة أيضاً .

5- جاءت العبارة رقم (9) وهي " التدريب مكن الموظفين من استخدام الأساليب العلمية في تنفيذ المهام الموكلة إليهم " بالمرتبة الخامسة بين العبارات المتعلقة بمستوى انتاجية الموظفين العاملين بشركة درعة لعطور بدرجة (موافق تماماً)، و بمتوسط حسابي (4.45 من 5)، وانحراف معياري (0.60).

6- جاءت العبارة رقم (7) وهي " التدريب أدى إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل " بالمرتبة السادسة بين العبارات المتعلقة بمستوى انتاجية الموظفين العاملين بشركة درعة لعطور بدرجة (موافق تماماً)، و بمتوسط حسابي (4.42 من 5)، وانحراف معياري (0.81).

7- جاءت العبارة رقم (3) وهي " التدريب عمل على رفع قدراتي في التعامل مع الرؤساء " بالمرتبة السابعة بين العبارات المتعلقة بمستوى انتاجية الموظفين العاملين بشركة درعة لعطور بدرجة (موافق تماماً)، و بمتوسط حسابي (4.40 من 5)، وانحراف معياري (0.71).

8- جاءت العبارة رقم (6) وهي " التدريب عمل على رفع قدرة تنفيذ واجبات العمل بكفاءة " بالمرتبة الثامنة بين العبارات المتعلقة بمستوى انتاجية الموظفين العاملين بشركة درعة لعطور بدرجة (موافق تماماً)، و بمتوسط حسابي (4.38 من 5)، وانحراف معياري (0.68).

9- جاءت العبارة رقم (1) وهي " الالتحاق بالتدريب ساعدني في إنجاز المعاملات بسهولة " بالمرتبة التاسعة بين العبارات المتعلقة بمستوى انتاجية الموظفين العاملين بشركة درعة لعطور بدرجة (موافق تماماً)، و بمتوسط حسابي (4.36 من 5)، وانحراف معياري (0.82).

10- جاءت العبارة رقم (4) وهي " التدريب مكني من تقديم آراء عملية يمكن تطبيقها لتحسين العمل " بالمرتبة العاشرة بين العبارات المتعلقة بمستوى انتاجية الموظفين العاملين بشركة درعة لعطور بدرجة (موافق تماماً)، و بمتوسط حسابي (4.33 من 5)، وانحراف معياري (0.61).

نستخلص مما سبق أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور (رفع مستوى انتاجية الموظفين العاملين بشركة درعة للعطور) قد بلغ (4.43 درجة من 5) وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير الى درجة (موافق تماماً) على أداة الدراسة ، أي أن مفردات عينة الدراسة رأيهم ايجابي وموافقين تماماً على رفع مستوى انتاجية الموظفين العاملين بشركة درعة لعطور، ويعزى الباحث هذه النتيجة الى ان مستوى انتاجية الموظفين العاملين بشركة درعة لعطور يعد المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء والقياديين بالشركة، لأنه يشكل بامتياز أهم أهداف الشركة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي شركة وفي أي منظمة كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية ، ومن أهم ما يميز مستوى انتاجية الموظفين العاملين بشركة درعة لعطور:

- التدريب رفع مستوى المعارف والمهارات لدي:
- التدريب عزز من انتماء الموظفين إلى الشركة.
- أسهم التدريب في التقليل من ضغوط العمل
- التدريب عزز من القدرات والمهارات القيادية لدى الموظفين
- التدريب مكن الموظفين من استخدام الأساليب العلمية في تنفيذ المهام الموكلة إليهم

ثالثاً / الاجابة علي فرضية الدراسة:

تنص الفرضية على انه: هناك علاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية ورفع مستوى انتاجية الموظفين العاملين بشركة درعة للعطور .

من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية استخدم معامل ارتباط بيرسون والمبينة نتائجه في جدول (11)

جدول (11) معامل ارتباط بيرسون بين تحديد الاحتياجات التدريبية ورفع مستوى انتاجية الموظفين

العاملين بشركة درعة للعطور

المتغيرات			رفع مستوى انتاجية الموظفين العاملين بشركة درعة للعطور
معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار أو النتيجة	
0.464**	0.01	توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية	تحديد الاحتياجات التدريبية

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

توجد علاقة ارتباط موجبة (طردية) ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين تحديد الاحتياجات التدريبية ورفع مستوى انتاجية الموظفين العاملين بشركة درعة للعطور، حيث أن معامل الارتباط (0.464)، دالة إحصائية حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.01) أي أقل من (0.05)، مما يدل على قبول الفرض الذي نصه "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين توفر تحديد الاحتياجات التدريبية ورفع مستوى انتاجية الموظفين العاملين بشركة درعة للعطور.

اجابة السؤال الثالث: تأثير الحوافز على الانتاجية بشركة درعة للعطور ؟

للإجابة على هذا السؤال فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة من الموظفين بشركة درعة للعطور على عبارات محور مدي تأثير الحوافز على الإنتاجية، وجاءت النتائج كما توضحها الجدول التالي:

جدول رقم (12) استجابات أفراد الدراسة من الموظفين شركة درعة للعطور على عبارات محور (تأثير

الحوافز على الانتاجية بشركة درعة للعطور)

م	العبارة	درجة الموافقة														
		غير موافق اطلاقاً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً						
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%					
8	الحوافز المعنوية خلقت روح منافسة أكثر من الحوافز المالية	0	0	1	1.8	7	12.7	27	49.1	20	36.4	4.20	0.73	1	موافق	
9	لم تتأثر بإقرار الحوافز المعنوية لأنها غير مهمة	0	0	1	1.8	8	14.5	26	47.3	20	36.4	4.18	0.75	2	موافق	
10	الحوافز المعنوية ساعدت في رفع الإنتاجية لكن المادية ساعدت أكثر	1	1.8	2	3.6	9	16.4	25	45.5	18	32.7	4.04	0.90	3	موافق	
3	لا داعي لتقديم مكافأة مادية لموظف الشهر	1	1.8	2	3.6	17	30.9	20	36.4	15	27.3	3.84	0.94	4	موافق	
7	يمكن استبدال الحوافز المادية بالحوافز بالإجازات والشهادات	1	1.8	3	5.5	13	23.6	28	50.9	10	18.2	3.78	0.88	5	موافق	
4	المكافأة بإعطاء إجازة أكثر فاعلية من المكافئة المادية	1	1.8	4	7.3	14	25.5	24	43.6	12	21.8	3.76	0.94	6	موافق	
1	ساعدت الحوافز الجديدة في الشركة في زيادة الإنتاجية	2	3.6	10	18.2	7	12.7	16	29.1	20	36.4	3.76	1.23	7	موافق	
2	الحوافز المادية أكثر أهمية من المعنوية	1	1.8	7	12.7	10	18.2	24	43.6	13	23.6	3.75	1.02	8	موافق	
6	نظام الحوافز خلق جواً أفضل	6	10.9	4	7.3	15	27.3	12	21.8	18	32.7	3.58	1.32	9	موافق	
5	لوحة موظف الشهر دفعت الموظفين للمنافسة الشريفة	2	3.6	4	7.3	23	41.8	16	29.1	10	18.2	3.51	1.00	10	موافق	
المتوسط الحسابي العام																
														3.84	0.65	موافق

يتضح من الجدول السابق ما يلي :-

أولاً : يشمل محور " تأثير الحوافز على الإنتاجية بشركة درعة للعطور " على (10) فقرات، جاءت استجابات

افراد الدراسة على (جميع فقرات المحور) بدرجة (موافق) حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية من(3.51 الى

(4.20) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (3.41 إلى 4.20) وتشير إلى درجة (موافق) على أداة الدراسة.

ثانيا: وتشير النتيجة السابقة إلى أن هناك تقارب في استجابات عينة افراد الدراسة على محور " تأثير الحوافز على الإنتاجية بشركة درعة للعطور " ، حيث أن المتوسط الحسابي لهم يتراوح ما بين (3.51 الى 4.20) ، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي ، ويلاحظ أن متوسط الموافقة العام على عبارات محور " تأثير الحوافز على الإنتاجية بشركة درعة للعطور " قد بلغ (3.84 درجة من 5) ، والتي تشير إلى درجة (موافق) على أداة الدراسة.

ثالثا: يتضح كذلك من الجدول أنه يمكن ترتيب استجابات افراد الدراسة على فقرات محور " تأثير الحوافز على الإنتاجية بشركة درعة للعطور " من وجهة نظر أفراد الدراسة أنفسهم، كما يلي :

1-جاءت العبارة رقم (8) وهي " الحوافز المعنوية خلقت روح منافسة أكثر من الحوافز المالية " بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بمدى تأثير الحوافز على الإنتاجية بدرجة (موافق)، و بمتوسط حسابي (4.20 من 5)، وانحراف معياري (0.73)، وهذا يعني ان موظفين شركة درعة للعطور موافقين على ان الأسلوب المتبع في الحوافز على الإنتاجية حسب احتياجات العمل، ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى ان موظفين شركة درعة للعطور تتطلب من الموظفين أن يكونوا مهرة في أداء المهام بطريقة تتسم بالكفاءة، و بشكل آمن، لذا فهناك حاجة إلى الحوافز فهو أداة لتحسين الأداء بالشركة.

2- جاءت العبارة رقم (9) وهي " لم نتأثر بإقرار الحوافز المعنوية لأنها غير مهمة " بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة بمدى تأثير الحوافز على الإنتاجية بدرجة (موافق)، و بمتوسط حسابي (4.18 من 5)، وانحراف معياري (0.75)، وهذا يعني ان موظفين شركة درعة للعطور موافقين على ان تحديد الحوافز المعنوية يتم من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة، ويعزى الباحث هذه النتيجة الى ان شركة درعة للعطور تتطلب من الموظفين أن يكونوا مهرة في أداء المهام بطريقة تتسم بالكفاءة، و بشكل آمن، لذا فهناك حاجة إلى إقرار الحوافز المعنوية فهو أداة لتحسين الأداء بالشركة.

3- جاءت العبارة رقم (10) وهي " الحوافز المعنوية ساعدت في رفع الإنتاجية لكن المادية ساعدت أكثر " بالمرتبة الثالثة بين العبارات المتعلقة بمدى تأثير الحوافز على الإنتاجية بدرجة (موافق)، و بمتوسط حسابي (4.04 من 5)، وانحراف معياري (0.90)، وهذا يعنى ان موظفين الشركة موافقين على انه يتم تحديد الحوافز المعنوية تساعد في رفع الإنتاجية عند استحداث وظائف جديدة ، ويعزى الباحث هذه النتيجة الى ان تحديد الحوافز المعنوية تساعد عند استحداث وظيفة جديدة من دوره انه يساعد في تحليل المهام او الوظائف ويسعى إلى تحديد الواجبات الرئيسية و مستوى المهارات المطلوبة.

4- جاءت العبارة رقم (3) وهي " لا داعي لتقديم مكافأة مادية لموظف الشهر " بالمرتبة الرابعة بين العبارات المتعلقة بمدى تأثير الحوافز على الإنتاجية بدرجة (موافق)، و بمتوسط حسابي (3.84 من 5)، وانحراف معياري (0.94)، وهذا يعنى ان موظفين الشركة موافقين على انه يتم تحديد مكافآت مادية ، ويعزى الباحث هذه النتيجة الى ان تحديد المكافآت من خلال المقارنة بين الاداء المتوقع والاداء الفعلي يساعد في معرفة ما اذا كان الموظف يعمل ما يصل إلى المستوى المحدد ام لا و إذا كان الأداء أقل من التوقعات.

5- جاءت العبارة رقم (7) وهي " يمكن استبدال الحوافز المادية بالحوافز بالإجازات والشهادات " بالمرتبة الخامسة بين العبارات المتعلقة بمدى تأثير الحوافز على الإنتاجية بدرجة (موافق)، و بمتوسط حسابي (3.78 من 5)، وانحراف معياري (0.88).

6- جاءت العبارة رقم (4) وهي " المكافأة بإعطاء إجازة أكثر فاعلية من المكافئة المادية " بالمرتبة السادسة بين العبارات المتعلقة بمدى تأثير الحوافز على الإنتاجية بدرجة (موافق)، و بمتوسط حسابي (3.76 من 5)، وانحراف معياري (0.94).

7- جاءت العبارة رقم (1) وهي " ساعدت الحوافز الجديدة في الشركة في زيادة الإنتاجية " بالمرتبة السابعة بين العبارات المتعلقة بمدى تأثير الحوافز على الإنتاجية بدرجة (موافق)، و بمتوسط حسابي (3.76 من 5)، وانحراف معياري (1.23).

8- جاءت العبارة رقم (2) وهي " الحوافز المادية أكثر أهمية من المعنوية" بالمرتبة الثامنة بين العبارات المتعلقة بمدى توافر تأثير الحوافز على الإنتاجية بدرجة (موافق)، و بمتوسط حسابي (3.75 من 5)، وانحراف معياري (1.02).

9- جاءت العبارة رقم (6) وهي " نظام الحوافز خلق جواً أفضل" بالمرتبة التاسعة بين العبارات المتعلقة بمدى تأثير الحوافز على الإنتاجية بدرجة (موافق)، و بمتوسط حسابي (3.58 من 5)، وانحراف معياري (1.32).

10- جاءت العبارة رقم (5) وهي " لوحة موظف الشهر دفعت الموظفين للمنافسة الشريفة " بالمرتبة العاشرة بين العبارات المتعلقة بمدى تأثير الحوافز على الإنتاجية بدرجة (موافق)، و بمتوسط حسابي (3.51 من 5)، وانحراف معياري (1.00).

نستخلص مما سبق أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور (تأثير الحوافز على الانتاجية بشركة درعة للعطور) قد بلغ (3.84 درجة من 5) وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير الى درجة (موافق) على أداة الدراسة ، أي أن مفردات عينة الدراسة رأيهم ايجابي وموافقين على تأثير الحوافز على الإنتاجية، ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى وعي وإيمان القائمين على العمل بشركة درعة للعطور ان عملية تحديد الحوافز مهمة وحاسمة والتركيز على حسن الاداء والوصول إلى الهدف الأساسي من الحوافز.

الفصل الخامس

أهم النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

أهم النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرض الإجابة عن تساؤلات الدراسة من خلال استخلاص النتائج من الدراسة الميدانية

وعرض لمجموعة من التوصيات التي تخدم موضوع الدراسة.

أولاً: أهم النتائج:

1. التدريب رفع مستوى المعارف والمهارات لدى.
2. التدريب عزز من انتماء الموظفين إلى الشركة.
3. أسهم التدريب في التقليل من ضغوط العمل.
4. التدريب عزز من القدرات والمهارات القيادية لدى الموظفين.
5. التدريب مكن الموظفين من استخدام الأساليب العلمية في تنفيذ المهام الموكلة إليهم.
6. الحوافز عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الموظف وتشجعه للقيام بأداء أفضل.
7. تشجيع المنافسة بين الموظفين- تحسين الإنتاجية - رفع الروح المعنوية للموظفين
8. المساهمة في التحكم في سلوك الموظفين بما يضمن تحريك السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة للمنظمة والموظفين.
9. إعداد وتقييم البرنامج التدريبي من المهام الأساسية لمصلحة التدريب بالشركة.
10. تتوفر الشركة على خبرات كافية تؤهلها إلى القيام بعملها بكفاءة عالية.
11. تهدف الشركة من خلال التدريب إلى إكساب العامل المهارات والمعارف اللازمة بالإضافة إلى تحسين أدائه.
12. يساهم التدريب في رفع معنويات بعض الموظفين.
13. تعتمد الشركة في وضع برامج التدريب على معلومات تقييم أداء العاملين وطلب الرئيس دون الأخذ بعين الاعتبار طلب العامل.

ثانياً: التوصيات :

1. التركيز على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من حيث الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات حسب احتياجات العمل والأولوية وبناء على معايير علمية للموظفين العاملين باعتبارها المحور الأساسي في منظومة العملية التدريبية بما يتناسب مع اكتساب المهارات والقدرات المطلوبة.
2. التحسين من النواقص في مجال التسيير ومحاولة إيجاد الحلول بعد كل تدريب.
3. تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً من أجل المساهمة في التدريب.
4. ضرورة اتباع أسلوب تحديد الاحتياجات التدريبية حسب حاجة العمل وحسب العلاقات الشخصية.
5. ضرورة تحديد الحاجة للدورات التدريبية عند استحداث وظائف جديدة.
6. ضرورة منح العاملين والموظفين الصلاحيات والسلطات التي تمكنه من انجاز العمل على أكمل وجه.
7. ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالشركة بناء على معايير علمية قابلة للقياس لأنها هي الخطوة الرئيسية في العملية التدريبية.
8. ضرورة الاهتمام بشكل كبير بالتدريب واهميته في رفع كفاءة العاملين في الشركة.
9. ضرورة قيام العاملين بالشركة بتطوير اساليب العمل باستمرار لضمان اداء العمل بفاعلية.
10. ضرورة التقييم الدوري لأداء العاملين والموظفين بالشركة.
11. ضرورة الملاحظة المباشرة للعاملين لتحديد الاحتياجات التدريبية لهم.
12. ضرورة تحفيز العاملين على الالتحاق بالتدريب لأنه يساعد في انجاز المعاملات بسهولة.

المراجع :

1. حيمر، صباح (2022) علاقة التدريب المهني بالكفاءة الانتاجية للعامل، دراسة ميدانية على مؤسسة صناعة النسيج، رسالة دكتوراه، الجزائر.
2. الشريف، وائل (2022) دور التدريب في تنمية مهارة العاملين وأثره على الانتاجية لتحقيق التنمية المستدامة دراسة ميدانية على إحدى شركات تكنولوجيا المعلومات، مجلة العلوم البيئية، جامعة عين شمس، ع6، القاهرة.
3. صديق، فاطمة عبدالله (2018) أهمية التدريب في مجال العمل، المجلة الدولية للآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية: المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، ع9.
4. أمحمد، بلقاسم، أثر التدريب على أداء العاملين: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، معهد التكنولوجيا، الجزائر.
5. عبدالقادر، نهاد خالد (2018) التدريب ودوره في رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرفي دجلة والفرات وكردستان في السليمانية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع54.
6. يحيى، حمزة (2018) أثر التدريب على الكفاءة الانتاجية لدى العاملين بشركة سيقا للغلال في الفترة من 2000 – 2010، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج2، ع5.
7. الضوي، أماني عبدالرحمن (2016) أثر الحوافز على أداء العاملين من منظور استراتيجي: دراسة حالة الأمانة العامة لمجلس الوزراء السوداني، رسالة دكتوراه، جامعة ام درمان الإسلامية، السودان.
8. القبلان، ي. (2012)، أسس التدريب الإداري، دار عالم الكتب، ط1، الرياض.
9. العلي، وجيه عبد الرسول (2017) الإنتاجية: مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها .

10. الطراونة محمد (2013) الإنتاجية والربحية دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

11. إبراهيم، احمد حسين محمد (2017) علاقة الأجور بالتضخم والإنتاجية في الاقتصاد المصري

12. غنيم، يوسف مسعود، (2017) التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك التجارية العاملة في فلسطين حالة دراسية في محافظة نابلس، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

13. هتهات، شعيب (2015) تقييم دور تدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.

14. عبدالسلام، مخلوفي (2015) الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية.

15. عقيلي، عمر (2015) إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان.

16. بوقطف، محمود (2014) التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور، رسالة ماجستير، الجزائر.

17. أمينة، بودهان (2016) دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.

18. خالد، رجم (2017) مطبوعة مقياس الموارد البشرية، معهد التكنولوجيا.

19. حسن، رواية (2020) مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر.

20. عقلة، محمد، (2012)، التدريب الإدارية الموجه بالأداء، جامعة الدولة العربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

21. الكبيسي، عامر، (2010)، التدريب الإداري والأمني، رؤية معاصرة للقرن الواحد والعشرون، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

22. ياغي، عبد الفتاح (2010) ، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل لنشر، الطبعة الثالثة، الاردن.

الملاحق

الاستبانة

السيدة/الفاضل/ة

السلام عليكم رحمة الله وبركاته،

هذه الاستبانة هي جزء من بحث بعنوان "أثر التدريب على رفع مستوى انتاجية الموظفين العاملين"، نرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة وتزويدنا بأرائكم القيمة والتي سوف تسهم بإذن الله بتحقيق الأهداف المحددة لهذا البحث، علماً بأن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان هي لأغراض الدراسة العلمي وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة.

شكراً لتعاونكم....

الباحث

أولاً: البيانات الأولية

((أولاً / البيانات الأولية))

الجنس	○ ذكر	○ أنثى			
العمر	○ 25-18 سنة	○ من 26-33 سنة	○ 41-34 سنة	○ 49-42 سنة	○ أكثر من 50 سنة
المؤهل العلمي	○ ثانوي فأقل	○ بكالوريوس	○ ماجستير	○ دكتوراه	
الخبرة العملية	○ أقل من سنتين	○ 2-5 سنوات	○ 6-10 سنوات	○ أكثر من 10 سنوات	
الدورات التدريبية	لا توجد دورات	من 1-5 دورات	من 6-10 دورات	أكثر من 10 دورات	

المحور الاول: مدي توافر التدريب بشركة درعة للعطور

ضع علامة (✓) في المربع الذي يناسب وجهة نظرك أمام العبارات التالية:

م	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدوري للأداء					
2	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال الملاحظة المباشرة					
3	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي					
4	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على معايير علمية قابلة للقياس					
5	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية نتيجة اعتماد تكنولوجيا معينة في الجامعة					
6	الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية حسب العلاقات الشخصية					
7	الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية حسب الترتيب والأولوية					
8	الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية حسب احتياجات العمل					
9	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة					
10	يتم تحديد الحاجة للدورات التدريبية عند استحداث وظائف جديدة					

المحور الثاني: رفع مستوى انتاجية الموظفين العاملين بشركة درعة للعطور

م	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق
1	الالتحاق بالتدريب ساعدني في إنجاز المعاملات بسهولة				
2	التدريب رفع مستوى المعارف والمهارات لدي				
3	التدريب عمل على رفع قدراتي في التعامل مع الرؤساء				
4	التدريب مكني من تقديم آراء عملية يمكن تطبيقها لتحسين العمل.				
5	التدريب عزز من القدرات والمهارات القيادية لدى الموظفين				
6	التدريب عمل على رفع قدرة تنفيذ واجبات العمل بكفاءة				
7	التدريب أدى إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل				
8	التدريب عزز من انتماء الموظفين إلى الشركة.				
9	التدريب مكن الموظفين من استخدام الأساليب العلمية في تنفيذ المهام الموكلة إليهم				
10	أسهم التدريب في التقليل من ضغوط العمل				

المحور الثالث: تأثير الحوافز على الإنتاجية بشركة درعة للعطور :

م	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق اطلاقاً
1	ساعدت الحوافز الجديدة في الشركة في زيادة الإنتاجية				
2	الحوافز المادية أكثر أهمية من المعنوية				
3	لا داعي لتقديم مكافأة مادية لموظف الشهر				
4	المكافأة بإعطاء إجازة أكثر فاعلية من المكافأة المادية				
5	لوحة موظف الشهر دفعت الموظفين للمنافسة الشريفة				
6	نظام الحوافز خلق جواً أفضل				
7	يمكن استبدال الحوافز المادية بالحوافز بالإجازات والشهادات				
8	الحوافز المعنوية خلقت روح منافسة أكثر من الحوافز المالية				
9	لم تتأثر بإقرار الحوافز المعنوية لأنها غير مهمة				
10	الحوافز المعنوية ساعدت في رفع الإنتاجية لكن المادية ساعدت أكثر				