

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

فرع علوم التسيير

تخصص: إدارة المشاريع

الموضوع:

أثر جودة برامج تدريب العاملين في العملية الإنتاجية في  
المشروع دراسة مقارنة بين مؤسستي: عمر بن عمر قالمة  
ومؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف.

تحت إشراف الدكتور:

\*رفيق زراولة\*

من إعداد الطالب

- عصام مرشلة

السنة الجامعية: 2014-2015

# الدعاء

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا  
ولا باليأس إذا أخفقنا، وذكرنا أن الإخفاق  
هو التجربة التي تسبق النجاح، اللهم إذا  
أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ منا تواضعنا وإذا  
أعطيتنا تواضعا فلا تأخذ منا إعتزازنا  
بكرامتنا، ربنا تقبل منا هذا الدعاء  
آمين... آمين... آمين... يارب العالمين

# شكر و عرفان

أولاً وقبل كل شيء نحمد الله ونشكره على نعمه التي لا تعد ولا تحصى وبفضله وعظيم سلطانه وأعاننا على إنجاز هذا العمل وإتمامه والذي نرجوا أن يكون في المستوى.

ولقوله تعالى:.... لئن شكرتم لأزيدنكم...

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم وميزنا بالعقل ووهبنا القوة والتوفيق.

نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير والعرفان الجميل إلى الذي خص لنا من وقته وإهتمامه وحسن توجيهه والذي لم يبخل علينا وإلى الذي رافقنا طول السنة نشكره على صبره وتعاونه وتشجيعه المتواصل لنا الأستاذ الدكتور " رفيق زراولة ".

نشكر كل أساتذتنا الكرام الذين أفاضوا علينا من علمهم ولم يبخلوا علينا بجهدهم في سبيل طلب العلم.

- من الإبتدائي إلى الجامعة -

نشكر كل من وقف معنا من بعيد أو من قريب على إنجاز هذا البحث.

شكراً جزيلاً.

والسلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

## عصام

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
04	التعاريف المختلفة للتدريب	01
27	عدد الاستثمارات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل	02
28	درجات مقياس ليكارت الثلاثي المعتمد في الدراسة	03
31	بطاقة تعريف مؤسسة عمر بن عمر.	04
40	نتائج ألفا كرومياخ الخاص بمؤسسة عمر بن عمر	05
41	توزيع أفراد العينة حسب الجنس في مؤسسة عمر بن عمر	06
41	توزيع أفراد العينة حسب السن في مؤسسة عمر بن عمر	07
42	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي في مؤسسة عمر بن عمر	08
43	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية في مؤسسة عمر بن عمر	09
43	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات التوظيف في مؤسسة عمر بن عمر	10
44	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي في مؤسسة عمر بن عمر	11
45	إجابات أفراد العينة حول جودة برامج التدريب	12
48	إجابات أفراد العينة حول أثر جودة برامج التدريب على العملية الإنتاجية	13
50	نتائج اختبار الفرضية الأولى	14
51	نتائج اختبار الفرضية الثانية	15
56	بطاقة تعريف مؤسسة الإسمت ومشتقاته الشلف	16
64	نتائج ألفا كرومياخ الخاصة بمؤسسة الإسمت ومشتقاته	17
64	توزيع أفراد العينة حسب الجنس في مؤسسة الإسمت ومشتقاته	18
65	توزيع أفراد العينة حسب السن في مؤسسة الإسمت ومشتقاته	19
65	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي في مؤسسة الإسمت ومشتقاته	20
66	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية في مؤسسة الإسمت ومشتقاته	21
67	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات التوظيف في مؤسسة الإسمت ومشتقاته	22
67	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي في مؤسسة الإسمت ومشتقاته	23
69	إجابات أفراد العينة حول جودة برامج التدريب	24
72	إجابات أفراد العينة حول أثر جودة برامج التدريب على العملية الإنتاجية	25
74	نتائج اختبار الفرضية الأولى بمؤسسة الإسمت ومشتقاته	26



## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
33	الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر	01
38	مخطط سيرورة العملية الإنتاجية	02
57	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته	03
62	مراحل إنتاج الإسمنت	04

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الدعاء	
شكر و عرفان	
قائمة الجداول	
قائمة الاشكال	
قائمة المحتويات	
المقدمة العامة	1
الفصل الأول: الإطار النظري لجودة برامج التدريب ووظيفة الإنتاج	01-21
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية التدريب	03
المطلب الأول: مفهوم التدريب ومبادئه وأهميته	03
1. مفهوم التدريب	03
2. مبادئ التدريب	05
3. أهداف التدريب	05
المطلب الثاني: ماهية جودة برامج التدريب	06
1. مفهوم جودة برامج التدريب	06
2. معايير جودة برامج التدريب	06
3. مؤشرات جودة برامج التدريب	07
4. أسباب فشل البرامج التدريبية	08
المطلب الثالث: خطوات بناء البرامج التدريبية	08
1. تحديد الاحتياجات التدريبية	08
2. تصميم (تخطيط) وتنفيذ البرامج التدريبية	09
3. تقييم البرامج التدريبية	09
المبحث الثاني: ماهية الإنتاج	10
المطلب الأول: مفهوم وظيفة الإنتاج وأهدافها	10
1. مفهوم وظيفة الإنتاج	10
2. أهداف وظيفة الإنتاج	11

12	المطلب الثاني: مفهوم الإنتاجية وأهميتها
12	1. مفهوم الإنتاجية
13	2. أهمية الإنتاجية
13	المطلب الثالث: طرق وأهداف قياس الإنتاجية
13	1. طرق قياس الإنتاجية
14	2. أهداف قياس الإنتاجية
14	المطلب الرابع: صعوبات قياس الإنتاجية ومؤشرات تحسينها
14	1. صعوبات قياس الإنتاجية
15	2. مؤشرات تحسين الإنتاجية
18	المبحث الثالث: أثر جودة برامج التدريب على تكاليف الإنتاج، جودة الأداء، الإبداع والابتكار والكفاءات
18	المطلب الأول: أثر جودة برامج التدريب على تكاليف الإنتاج
19	المطلب الثاني: أثر جودة برامج التدريب على جودة الأداء
20	المطلب الثالث: أثر جودة برامج التدريب على الإبداع، الابتكار والكفاءات
20	1. أثر جودة برامج التدريب على الإبداع والابتكار
20	2. أثر جودة برامج التدريب على الكفاءات
22	خلاصة
52-23	الفصل الثاني: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة عمر بن عمر فاملة
24	تمهيد
25	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
25	المطلب الأول: الإطار المنهجي لمجالات الدراسة
25	1. الإطار المنهجي للدراسة
26	2. مجالات الدراسة
26	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
27	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات
30	المبحث الثاني: سيورة العمية الإنتاجية وواقع البرامج التدريبية في مؤسسة عمر بن عمر فاملة
30	المطلب الأول: بطاقة تعريف لمؤسسة عمر بن عمر
30	1. لمحة تاريخية عن مؤسسة عمر بن عمر



31	2. أهداف المؤسسة
32	3. الهيكل التنظيمي للمؤسسة
36	المطلب الثاني: سيرورة العملية الإنتاجية للمؤسسة
39	المطلب الثالث: أنواع البرامج التدريبية في وظيفة الإنتاج وطرق التدريب
39	1. أنواع البرامج التدريبية في وظيفة الإنتاج
39	2. طرق تدريب العمال في وظيفة الإنتاج
40	المبحث الثالث: عرض نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات لمؤسسة عمر بن عمر
40	المطلب الأول: ثبات وصدق أداة الدراسة
40	1. ثبات أداة الدراسة
40	2. صدق الاستبيان
41	المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية
44	المطلب الثالث: تحليل نتائج المحور الأول والثاني واختبار الفرضيات
44	1. تحليل نتائج المحور الأول
47	2. تحليل نتائج المحور الثاني
50	3. اختبار الفرضيات
52	خلاصة
53-81	الفصل الثالث: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف: دراسة مقارنة مع مؤسسة عمر بن قالملة
54	تمهيد
55	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف
55	المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف
55	1. التعريف بالمؤسسة
55	2. موقع المؤسسة
56	3. الهيكل التنظيمي للمؤسسة
61	المطلب الثاني: مراحل إنتاج الإسمنت
63	المطلب الثالث: واقع التدريب في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف
63	1. أنواع البرامج التدريبية
63	2. طرق التدريب في مصنع الإسمنت

64	المبحث الثاني: عرض نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته
64	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية
68	المطلب الثاني: تحليل نتائج المحور الأول
71	المطلب الثالث: تحليل نتائج المحور الثاني واختبار الفرضيات
71	1. تحليل نتائج المحور الثاني
74	2. اختبار الفرضيات
76	المبحث الثالث: دراسة مقارنة بين مؤسسة عمر بن عمر قلعة ومؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف
76	المطلب الأول: دراسة مقارنة بين مؤسسة عمر بن عمر قلعة و مؤسسة الإسمنت ومشتقاته شلف على إجابات عبارات المحور الأول
77	المطلب الثاني: دراسة مقارنة بين مؤسسة عمر بن عمر قلعة ومؤسسة الإسمنت ومشتقاته شلف على إجابات عبارات المحور الأول
79	المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتقديم التوصيات
81	خلاصة
83	الخلاصة العامة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	استبيان الدراسة
	نتائج برنامج spss

# المقدمة العامة

لم تقم الحضارات القديمة من عدم وإنما كانت نتيجة عمل مضني قام به الانسان في القدم، فانظريات  
القديمة والحديثة تعتبر كلها أن العمل البشري هو مصدر قيمة الأشياء والخدمات وقيمة كل منتج انساني يقدر  
على أساس كمية العمل البشري المتجسدة فيه.

فقد أيقنت جميع المؤسسات منذ ستينات القرن الماضي، بأنها لا تقوى على المنافسة من دون وجود قوى  
عاملة تتفوق بمهارات وقدرات وتتميز بالمرونة الكافية وقد وجدت السبيل للحصول على عمالة متميزة من خلال  
عمية التدريب المستمر، وبذلك تزايد الاهتمام بالتدريب على مستوى المؤسسات وأصبحت الحاجة ملحة للقيام  
به، ذلك لأنه يعد أساسا لبناء كفاءة الرأسمال البشري وضرورة معالجة مشاكلهم أثناء الأداء، وتعمل المؤسسات  
بهدف النجاح برامجها التدريبية على توفير العديد من الامكانيات المادية، البشرية وكذا المالية.

التدريب كسبورة تستهدف اجراءات تطوير المعارف والمهارات لدى الموارد البشرية، وهذا يدفعنا إلى  
التساؤل عن مدى مساهمته في تحقيق الأهداف المنتظرة وخاصة الزيادة في الإنتاجية، باعتبار أن هذه الأخيرة أحد  
المفاتيح الهامة لزيادة معدلات النمو السنوية والارتقاء بالقدرة التنافسية و الميزة النسبية للمنتجات.

من خلال ما تقدم يمكن صياغة الإشكالية التالية:

ما أثر جودة البرامج التدريبية في العملية الإنتاجية ؟

من أجل محاولة الإجابة عن هذه الإشكالية فمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهو التدريب؟
- ما المقصود بالبرنامج التدريبي وجودة برامج التدريب؟
- ما المقصود بالإنتاج والإنتاجية؟
- ما هي مؤشرات تحسين الإنتاجية؟
- ما هو واقع البرامج التدريبية في المؤسسات محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة في ما يلي:

- يتم تطبيق البرامج التدريبية إلا أنه لا تؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة؛
- لا توجد علاقة طردية تناسبية بين جودة برامج التدريب والعملية الإنتاجية.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذا البحث من خلال تبيان أنواع وطرق البرامج التدريبية في المؤسسات محل الدراسة وما أثر ذلك في العملية الإنتاجية.

أهداف البحث:

ترتكز أهداف هذا البحث في ما يلي:

- تحديد مفهوم التدريب وخطوات بناء برامج تدريبية ذات جودة؛
- إظهار إلى أي مدى تعمل مؤسستي عمر بن عمر قلمة ومصنع الإسمنت ومشتقاته إلى تطبيق وممارسة التدريب؛
- ونطمح من خلال هذا البحث إلى إضافة جديدة تضاف إلى البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع وأملنا أن يكون خطوة لغيري لإجراء مزيد من البحوث حول النقاط والمسائل التي لم تعرض إليها في بحثي.

أسباب إختيار الموضوع:

- الميل إلى المواضيع الخاصة بإدارة الموارد البشرية؛
- لقص البحوث في هذا المجال.

مناهج الدراسة:

إعتمدنا في دراستنا على عدة مناهج هي المنهج التاريخي، المنهج الوصفي، المنهج التحليلي، المنهج المقارن، منهج دراسة حالة، المنهج الإحصائي. وسيتم التطرق إليها بالتفصيل في إجراءات الدراسة الميدانية.

هيكل البحث:

تم الاعتماد في معالجة البحث على ثلاث فصول:

الفصل الأول: يخصص عرض الإطار النظري لجودة برامج لتدريب ووظيفة الانتاج، ويحتوي على ثلاث مباحث تناولنا في المبحث الأول ماهية جودة برامج التدريب، المبحث الثاني ماهية الإنتاجية، أما المبحث الثالث تطرقنا إلى أثر جودة برامج التدريب على تكاليف الإنتاج، جودة الأداء، الإبداع، الابتكار والكفاءات.

الفصل الثاني: يخص الجانب التطبيقي الخاص بمؤسسة عمر بن عمر (CAB)، حيث قمنا بإسقاط الجانب النظري على هذه المؤسسة.

الفصل الثالث: يخص الجانب التصيقي الخاص بمؤسسة الإسمنت بالشلف وإجراء دراسة مقارنة بين المؤسستين.  
صعوبات الدراسة:

ولكن نقوم بإيجاز هذه الدراسة واجهنا بعض العراقيل والصعوبات من بينها:

- صعوبة جمع المراجع ذات الصلة بالموضوع؛
- التحفظ والحذر الذي واجهناه من قبل المسؤولين، فكثيرا ما كنا نطلب منهم بعض البيانات والمعنومات اللازمة للدراسة فيمتنعون عن الإدلاء بها.

# الفصل الأول: الإطار النظري لجودة برامج التدريب ووظيفة الإنتاج.

## الفصل الأول: الإطار النظري لجودة برامج التدريب ووظيفة الإنتاج.

تمهيد:

أنجحت معظم المؤسسات في مطلع القرن الحادي والعشرون إلى إعادة هيكلة نظام التدريب وآلياته في ضوء المعايير العالمية للجودة الشاملة، تحت ما يسمى بجودة البرامج التدريبية حيث تعتبر هذه الأخيرة من الأنشطة الحيوية للإدارة الحديثة، التي تساهم في تزويد المورد البشري بالمهارات المطلوبة في سوق العمل ما يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة وصورها للاحترام والتقدير والاعتراف الدولي مما يسمح لها بتوسيع الحصص السوقية والحفاظ على انطباقها على منتجاتها وبالتالي نلجأ إلى زيادة الطاقة الإنتاجية للوصول في الأخير إلى زيادة إنتاجيتها، وسنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث المبحث الأول ماهية التدريب، المبحث الثاني ماهية الإنتاج والمبحث الثالث أثر جودة برامج التدريب على تكاليف الإنتاج، جودة الأداء، الابداع، الابتكار والكفاءات.



### المبحث الأول: ماهية التدريب.

تعد عملية التدريب من بين أهم العمليات التي تؤديها أي مؤسسة لتنمية مواردها البشرية من أجل اكتساب أو رفع مستوى أداء العامل وموالية الجديد في مجال العمل، وعليه يجب أن تكون البرامج التدريبية ذات جودة من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة.

المطلب الأول: مفهوم التدريب، مبادئه وأهميته.

#### 1- مفهوم التدريب.

تعد تعددت التعريفات لنعطاء لمفهوم التدريب وهذا لاختلاف مجالات التخصص، والأهداف المنتظرة من البرامج التدريبية: بالإضافة إلى ما لعبته التغيرات المتتالية في بيئة المؤسسة في تغيير النظرة إلى تعريفه، ويمكن إبراز التعريفات الخاصة بالتدريب في الجدول التالي:

## الفصل الأول: الإطار النظري لجودة برامج التدريب ووظيفة الإنتاج.

الجدول رقم 01: يوضح التعاريف المختلفة للتدريب.

التعاريف	المرتكزات	الاستنتاج
يعرف التدريب على أنه هو يحمل انضباطات، لوسائل، الطرق والدعائم التي تساعد على تحفيز العمال لتحسين معارفهم وموتهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية، في أن واحد، لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة، وتحسين أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن نسي الأداة الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية <sup>1</sup> .	- ركز هذا التعريف على الطرق والوسائل التي تؤدي إلى تحفيز العاملين لتحسين معارفهم لتحقيق أهداف العامل والمؤسسة معا.	
يقصد بالتدريب تقديم فرص للتعليم من أجل اكتساب المهارات المرتبطة بالعمل <sup>2</sup> .	- ركز على المعلم باعتباره استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية، حيث أطلق على التعليم مجموعة المعارف لتراكمة ويعد المخطط الأساسي لما تحققه المؤسسة من أرباح.	
كما عرفه William F. Glueck بأنه النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات، وصقل قدراته وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المؤسسة <sup>3</sup> .	يتوهم هذا التعريف على أساس أن التدريب هو عبارة عن نظام به: مدخلات: موارد بشرية غير مؤهلة. المعالجة: صقل، تنمية، تغيير، تدريب. المخرجات: أفراد ذو مهارات يحققون أهداف المؤسسة.	من التعاريف السابقة يمكن القول بأن التدريب هو نشاط عضل ومنظم تهدف المؤسسة من وراءه إلى تحسين أداء العامل ورفع قدراته ومهارته.
هو محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي لعامل، عن طريق زيادة قدراتهم على الإنجاز <sup>4</sup> .	- ركز هذا التعريف على تحسين الأداء ورفع قدرات العاملين.	
كما يعرف التدريب على أنه: لعملية المنظمة التي يتم من خلالها تقديم سلوكيات ومصادر التعلم من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم <sup>5</sup> .	- ركز هذا التعريف على تغيير السلوكيات والمفاهيم.	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على المراجع المذكورة.

<sup>1</sup> - الشيخ الدوي، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد السادس، الجزائر، 2008، ص 11.

<sup>2</sup> - أحمد عيدان حسني، تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد الرابع، العدد الثامن، العراق، 2012، ص 244.

<sup>3</sup> - علي يونس ميا وأعرود، قياس أثر التدريب على أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد الثالث، العدد الأول، سورية، 2009، ص 06.

<sup>4</sup> - نعيمة باريك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، الجزائر، 2009، ص 274.

<sup>5</sup> - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 189.

### 2- مبادئ التدريب.

تخضع عملية التدريب لمجموعة من المبادئ أهمها:

- أ- الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة<sup>1</sup>؛
- ب- الهادفة: يجب أن تكون أهداف التدرين واضحة وواقعية، بحيث يمكن تحقيقها، محددة تحديداً دقيقاً من حيث الموضوع، الزمان والمكان، ومن حيث الكمية، الكيف والتكلفة<sup>2</sup>؛
- ت- الاستمرارية: ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التدريب منذ بداية الحياة الوظيفية للفرد، وتستمر معه خطوة بخطوة لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد<sup>3</sup>؛
- ث- الواقعية: يجب أن يتم التدريب بناءً على فهم منطقي وواقعي، دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية<sup>4</sup>؛
- ج- الشمولية: بمعنى أن يمتد نشاط التدريب ليشمل جميع المجموعات الوظيفية العاملة بالمؤسسة، من مختلف التخصصات ولجميع المستويات من القاعدة إلى القمة، حتى تضمن وجود لغة مشتركة بين جميع العاملين، مما يؤدي إلى تنسيق جهودهم وتنظيمها وتوجيهها نحو تحقيق هدف المؤسسة<sup>5</sup>؛
- ح- التدرجية: فيبدأ التدريب بمعالجة المواضيع البسيطة ثم يتدرج إلى الأصعب وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيداً<sup>6</sup>؛
- خ- المرونة: يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية<sup>7</sup>.

### 3- أهداف التدريب.

يمكن إيجاز أهداف التدريب فيما يلي<sup>8</sup>:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي: إن اكتساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج؛
- يؤدي التدريب إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة منهم من أهداف؛

<sup>1</sup> - بلال سيف السكارنة، طرق زبداعية في التدريب، دار نسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص 29.

<sup>2</sup> - عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 12.

<sup>3</sup> - حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006، ص 22.

<sup>4</sup> - بلال خلف، السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>5</sup> - مدحت محمد ابو النصر، إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 112.

<sup>6</sup> - حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 26.

<sup>7</sup> - أحمد الخطيب، رابع الخطيب: التدريب الفعال، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 304، 305.

<sup>8</sup> - سهيلة محمد عيسى، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 187، 188.

## الفصل الأول: الإطار النظري لجودة برامج التدريب ووظيفة الإنتاج.

- مساعدة العاملين في حل مشاكلهم في العمل؛

- وكذلك مساعدة العاملين في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها.

المطلب الثاني: ماهية جودة برامج التدريب.

1- مفهوم جودة برامج التدريب.

هناك من يرى أن الجودة تعني المطابقة للمواصفات<sup>1</sup>، وتعني أيضا الدقة والإتقان<sup>2</sup>؛ حيث في هذا الصدد قال الله تعالى ( صُنِعَ اللَّهُ لَلْإِنسَانِ أَنفَرًا شَرِيًّا )<sup>3</sup>، وقال كذلك ( إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا )<sup>4</sup>.

ويقصد بالبرنامج التدريبي بأنه: بيان يحدد تفاصيل لعمل اللازم لسد حاجة تدريبية محددة في إطار زمني محدد وتكلفة تقديرية<sup>5</sup>.

ويمكن تعريف جودة برامج التدريب كمايلي<sup>6</sup>:

إن تطبيق الجودة في التدريب هي عملية توثيق البرامج والإجراءات وتطبيق الأنظمة واللوائح والتوجيهات، تهدف إلى تحقيق نقلة للنهوض بعملية التدريب عموما والارتقاء بمستوى، التدريب خصوصا، ولا يتحقق ذلك إلا بإتقان الأعمال وحسن إدارتها.

ويرى الحمودي (2004) أن مفهوم جودة التدريب هو تقديم خدمة تدريبية ذات جودة عالية من خلال الإهتمام بجودة أداء كافة عناصر نظام الهندسة التدريبية من أولى مدخلاتها مروراً بجميع عملياتها حتى مخرجاتها النهائية التي تسهم بشكل فعال في كفاءة الأداء وتحقيق رضا المستفيدين وتحقيق رغباتهم.

2- معايير جودة برامج التدريب.

من بين معايير جودة برامج التدريب ما يأتي<sup>7</sup>:

أ- جودة الإدارة وإيجاد قيادات تدريبية قادرة وملمزة بعممية التحسين المستمر للتدريب من خلال التركيز على السلوكيات؛

<sup>1</sup> - نعلي بوكسيس: إدارة الجودة الشاملة: إبرو 9000، الطبعة الأولى، دار ثرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص16.

<sup>2</sup> - مأمون الدرادكة، طارق الشبلي: الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص15.

<sup>3</sup> - سورة النمل، الآية 88.

<sup>4</sup> - سورة الكهف، الآية 30.

<sup>5</sup> - أحمد إجماعلي، سلام أبو سويح، برنامج تدريبي قائم على التصميم التعليمي في ضوء الاحتياجات التدريبية لتنمية بعض المهارات التكنولوجية لدى معلمي التكنولوجيا، رسالة رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009، ص61.

<sup>6</sup> - عبد الرحمن بن حمد السلسان: جودة البرامج التدريبية وعلاقتها بسلامة الحركة الجوية في المطارات الدولية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2009، ص49.

<sup>7</sup> - منصور محمد علي الأيوبي، جودة التدريب، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، عدد أغسطس، 2012.

## الفصل الأول: الإطار النظري لجودة برامج التدريب ووظيفة الإنتاج.

- ب- تطور الموارد البشرية من خلال وضع إستراتيجية متكامل فيها عمليات التدريب، وترتبط بين الأهداف والفعاليات، وبين المؤسسة وأهدافها؛
- ت- التخلص من مشكلات التدريب ومعوقاته الحأية (الإدارية، الفنية والمالية مثل: المبان والتجهيزات، التقنيات المعاصرة للمعلومات والاتصالات)؛
- ث- برامج الإرشاد والتوجيه والعمل ما أمكن على ترشيد الإنفاق على التدريب في إطار تحقيق الأهداف المرسومة له؛
- ج- البرامج التدريبية والمناهج؛
- ح- الاختبارات والتقييم وتقدير الجهود للارتقاء بمستوى التدريب.
- 3- مؤشرات جودة برامج التدريب.

هناك عدة مؤشرات تحكم على أن البرنامج التدريبي المتبع ذات جودة أم لا ومن بين هذه المؤشرات نذكر

منها:

- أ- ردود لأفعال: ردود الأفعال هي عبارة عن مزيج من المعتقدات والشعور والتي تجبر الإنسان على التصرف بطريقة معينة<sup>1</sup>، وعندما يرضى المشاركون عن البرنامج التدريبي فهذا يعني انه ذو جودة والعكس صحيح<sup>2</sup>؛
- ب- التعلم: إذا أدت البرامج التدريبية إلى تعلم المشاركين مجموعة من المبادئ، المهارات والخفايق فإن البرنامج التدريبي ذو جودة والعكس صحيح<sup>3</sup>؛
- ت- السلوك: عندما تتغير سلوك المتدرب نحو الأفضل في الوظيفة نتيجة لمشاركته في البرنامج التدريبي فهذا مؤشر جيد والعكس صحيح<sup>4</sup>؛
- ث- النتائج: إذا أدت البرامج التدريبية إلى التأثير الإيجابي على فعالية المؤسسة كزيادة الأرباح ونوعية الإنتاج ... فهذا يعني أن البرامج التدريبية ذات جودة والعكس صحيح<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - فايز خاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، الطبعة الأولى: دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص135.

<sup>2</sup> - زهير نعم الصباغ، عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص331.

<sup>3</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص331.

<sup>4</sup> - سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجية الموارد البشرية: الطبعة الأولى، دار الفكر: الأردن، 2011، ص160.

<sup>5</sup> - لريج بوعريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمجد بوفرة، الجزائر، 2007، ص67.

## الفصل الأول: الإطار النظري لجودة برامج التدريب ووظيفة الإنتاج.

### 4- أسباب فشل برامج التدريب.

هناك عدة أسباب تؤدي إلى فشل البرامج التدريبية نذكر منها<sup>1</sup>:

- التوقعات غير الحقيقية من التدريب: عندما يكون لدى المؤسسات توقعات غير واضحة عندئذ يكون البرنامج تدريبي غير فعال ولا يحقق أهدافه؛
- عدم تصميم البرامج التدريبية بالطريقة التي تفي باحتياجات المشاركين؛
- برامج التدريب غير المتعلقة بالموضوع: إن ذلك يعني أن محتوى البرامج التدريبية لا تكون في إطارها وكذلك أمثلتها تكون بعيدة عن اهتمامات المشاركين؛
- التدريب لا يشمل العاملين عند مستوى القمة أي أن التدريب يقتصر على المستويات الدنيا، فهذا يعني أن رجال الإدارة العليا لا يتلقون التدريب المطلوب لقيادة جهود التوجيه والتغيير، وهذا الوضع يثير شكوكاً لأنه يوحي بأن المؤسسة ممثلة في رجال الإدارة العليا ليست جادة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- قصور المتابعة: بمعنى لا يكفي برنامج تدريبي دون أن يتبع ذلك دورات أخرى تنشيطية وتأكيديّة، ولكن ما نلاحظه في بعض المؤسسات أنه بمجرد أن يكمل العاملين البرنامج التدريبي لا يسمعون شيئاً بعد ذلك عن إدارة الجودة الشاملة لسنة أو عدة سنوات.

### المطلب الثالث: خطوات بناء برامج تدريبية ذات جودة:

حتى تكون البرامج التدريبية ذات جودة يجب أن تمر بالخطوات التالية:

#### أ- تحديد الاحتياجات التدريبية:

ويقصد بالاحتياجات التدريبية مجموعة المهارات، المعارف والالتزامات المحددة التي يحتاجها الفرد أو المؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر بكفاءة وفاعلية<sup>2</sup>. ولتحديد الاحتياجات التدريبية يجب مراعاة الأبعاد التالية<sup>3</sup>:

- تحديد القسم أو الإدارة التي يحتاج موظفيها للتدريب؛

- تحديد الوظائف أو الأعمال المطلوب التدريب على أبعادها؛

- تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم وذلك نتيجة:

✓ لانخفاض أدائهم؛

✓ للتغيير تطارئ على وظائفهم وإمكانيات العمل؛

<sup>1</sup> - عمار بن عيسى، البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بحضرة، الجزائر، 2013، ص 224، 225.

<sup>2</sup> - محمد عبد العليم صابر، خالد عبد الحميد ثعالب، إدارة الموارد البشرية: مدخل معاصر، الطبعة الأولى: دار الفكر الجامعي، مصر: 2010، ص 138، 139.

<sup>3</sup> - بلال حلف السكارنة، تصميم البرامج التدريبية، الطبعة الأولى، دار المسمة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 167.

## الفصل الأول: الإطار النظري لجودة برامج التدريب ووظيفة الإنتاج.

✓ لتعيينهم أو نقلهم إلى وظائف جديدة.

### 2- تصميم (تخطيط) وتنفيذ البرامج التدريبية:

يقصد بمرحلة تصميم البرامج التدريبية عملية تحديد الأهداف التدريبية والتعليمية<sup>1</sup>، وتحديد نوع المهارات التي سيتدرب عليها، ووضع المناهج التدريبية، واختيار أسلوب التدريب (أسلوب المحاضرة، أسلوب دراسة حالة، أسلوب تمثيل الأدوار...)، واختيار المدربين، وتحديد مكان التدريب، وتحديد فترة برنامج التدريب؛ وتوفير مستلزمات البرنامج التدريبي<sup>2</sup>، وكذلك تحديد ميزانية التدريب من أجل التعرف على التكاليف التقديرية<sup>3</sup>.

أما مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي يقصد بها مرحلة إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه حيز الوجود، وهذه المرحلة مهمة وحساسة، إذ فيها تبين حسن تخطيط البرامج التدريبية وسلامتها، ويتعكس نجاحها وفشلها إيجابيا وسلبا على المرحلة التالية والمتعلقة بتقييم البرامج التدريبية<sup>4</sup>.

### 3- تقييم البرامج التدريبية:

يقصد بها التأكد من مدى تحقيق تلك البرامج التدريبية للأهداف والنتائج المتوقعة منها<sup>5</sup>، وهذه المرحلة في غاية الأهمية لأنها تساعد في التعرف على مدى فائدة البرامج ونقاط القوة والضعف فيها من أجل التخلص منها، وأي البرامج الفاشلة التي سوف تستبعد<sup>6</sup>، وإنطلاقا من هذا التعريف يمكن القول أن تقييم البرامج التدريبية تهدف إلى ما يأتي<sup>7</sup>:

- التأكد من نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ؛
  - معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة إلى المتدربين وملاءمتها للهدف من التدريب؛
  - متابعة التطور العلمي والعملية في المجال الذين يعملون فيه.
- كما سبق يمكن القول بأن لتدريب يلعب دورا هاما خاصة عندما تكون تلك لبرامج التدريب ذات جودة حيث سوف تؤدي إلى تحسين سلوكيات ومهارات وأداء المور البشري وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين وزيادة إنتاجيته.

<sup>1</sup> - عادل حرحوش، صالح مؤيد سعيد السالم، الموارد البشرية: مدخل معاصر، الطبعة الثانية، دار عذارا للكتاب العلمي، الأردن، 2009، ص 138.

<sup>2</sup> - مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص- ص 238-248.

<sup>3</sup> - الربيع بوعريفة، مرجع سبق ذكره، ص 52.

<sup>4</sup> - مصطفى نجيب شوايش، مرجع سبق ذكره، ص 248.

<sup>5</sup> - نعم عبدالله الغزوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 269.

<sup>6</sup> - علي خري وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 108.

<sup>7</sup> - عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود، الطبعة الأولى، المكتبة لعصرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 164، 165.

## المبحث الثاني: ماهية الإنتاج.

إن مواضيع الإنتاج والإنتاجية تلقى اهتماماً متزايداً في كافة الجوانب الاقتصادية في العالم لارتباطها برفاهية المجتمعات وتأثيرها على حياة الأفراد والمؤسسات الاقتصادية، وستتطرق في هذا المبحث إلى دراسة الإنتاج والإنتاجية.

المطلب الأول: مفهوم وظيفة الإنتاج وأهدافها.

### 1- مفهوم وظيفة الإنتاج:

توجد عدة تعريفات لوظيفة الإنتاج منها:

التعريف الأول: "الإنتاج عملية مقصودة لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة، أو هو العمليات الصناعية والخدمية التي تحول المواد الأولية إلى سلع ملموسة أو غير ملموسة تامة الصنع"<sup>1</sup>.

التعريف الثاني: وظيفة الإنتاج تعرف بأنها: "عملية خلق السلع والخدمات التي لها قيمة شكلية، مكانية، زمنية"<sup>2</sup>.  
التعريف الثالث: كذلك وظيفة الإنتاج هي: "ممارسة النشاط بقصد إيجاد سلعة أو تقديم خدمة ذات قيمة أو ذات منفعة، والإنتاج هو حصيلة هذا النشاط خلال فترة زمنية معينة"<sup>3</sup>.

التعريف الرابع: "يمكن اعتبارها الوظيفة المكلفة بتلبية الطلب الحقيقي التابع لأي وظيفة أخرى، وهذا يرتبط ارتباطاً فعالاً بعوامل الإنتاج لتسمح بإنتاج منتج بالجودة العالية، بالمهلة المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة"<sup>4</sup>.

التعريف الخامس: "وظيفة الإنتاج تتشكل من مجموعة من العمليات المعقدة والتي تتطلب وسائل بشرية، مالية ومعلوماتية، وتكنولوجية يجب تنظيمها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بإيجاد السلع والخدمات التي يرغب فيها المستهلك وبالمواصفات والمواعيد المناسبة"<sup>5</sup>.

يمكن القول وفق ما سبق إن وظيفة الإنتاج تعتبر من أهم لوظائف الموجودة في المؤسسة وخاصة

الصناعية؛ حيث تسعى إلى خلق وإيجاد سلع وخدمات معينة.

<sup>1</sup> محمد النوراني، الإنتاج وإدارة العمليات: منهج كمي تحليلي، دار إليزري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص17.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، إدارة العمليات والإنتاج، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008، ص10.

<sup>3</sup> عبد المعطي الخفاف، الكفاية الإنتاجية، الطبعة الأولى، دار دجلة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص33.

<sup>4</sup> عفاف زهراري، نماذج وتقييم أداء الطرق الإنتاجية الحديثة في المؤسسات الصناعية الجزائرية باستخدام شبكات بتري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم المسير، جامعة منتوري، الجزائر، 2009، ص04.

<sup>5</sup> نرجات غول، التوجيه في اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص118.



### 2- أهداف وظيفة الإنتاج.

إن الهدف الرئيسي لأي مؤسسة مهما كان نوعها هو إنتاج السلع والخدمات، وحتى يمكنها القيام بذلك يجب أن يكون لديها طرق إنتاج، وبما أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح فهي تتأثر وتؤثر في البيئة الخارجية وهذا ما يفرض عليها تحقيق أهداف أخرى تتمثل في ما يلي<sup>1</sup>:

أ- تطوير منتجات: في نشاطها العادي تتصل المؤسسة باستمرار بالسوق والمستهلك، إما بواسطة وظيفة التسويق أو بواسطة نظام معلومات التسيير بهدف جمع مختلف ما يرتبط بصدى المنتجات ودرجة تقبلها من طرف المستهلك ومتطلبات هذا الأخير في التحسين أو التغيير في الموصفات الشكلية أو الخصائص المادية. فدرجة التطوير يمكن أن تكون بسيطة بمعنى تغيير الأغلفة أو الوزن أو ألوان الأغلفة فهذا لا يتطلب تغييرا في الجهاز الإنتاجي، أما ما يرتبط بالتغيير الكلي للمنتج فهذا يعني ضرورة الدراسة، اختيار التكنولوجيا المناسبة، تغيير الآلات، إعادة تكوين العمال. وهذه العملية تتم في مدة متوسطة أو طويلة الأجل وهي تتطلب وسائل مالية معتبرة، وهذه العملية تمر بالمراحل التالية:

- جمع أفكار حول التغييرات الجديدة؛

- تصنيفها وفرزها لأخذ لقبول منها للتنفيذ؛

- دراسة الاختيارات المحددة من جوانب هندسية؛

- بداية إنجاز تجارب ونماذج من هذا المنتج؛

- تجربة إدخاله للسوق واقتراحه للمستهلك.

وهي تعتبر من أصعب المراحل ودرجة نجاحها مرتبطة بعدة عوامل مثل الإعلان، الإشهار، درجة المنافسة.

ب- تطوير طرق الإنتاج: تكنولوجيا المنتج مرتبط بتكنولوجيا طريقة الإنتاج، إلا أنه يمكن تغيير هذه الطريقة بدون تغيير المنتج ويكون ذلك بإدخال تحسينات على جهاز الإنتاج، كالوقت الذي يستغرق في كل مرحلة، أو دراسة الحركات التي يقوم بها كل عامل وهذا لحذف الحركات والوقت الغير مبرر أو بدون فائدة أو استعماله في مجالات أخرى.

ت- زيادة الإنتاج: هذه العملية مرتبطة مباشرة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة وهذا فيما يتعلق بالمنافسة ونصيب السوق وبالإستراتيجية الفرعية الخاصة بالإنتاج والبيع، حيث الإنتاج مرتبط بالبيع وبرنامج المبيعات نحو الأمام ومرتبطة برنامج التموين من الخلف وبيطاقات الإنتاج في المؤسسة.

زيادة الإنتاج تختلف طرقه ووسائله، إذ يمكن الرفع من عدد الوحدات المنتجة باستعمال نفس الجهاز الإنتاجي والموارد البشرية أو بتغيير أحد منها.

<sup>1</sup> - سهيلة بن الموفق، أثر تقلبات سعر الفائدة على أداء المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة متوري، الجزائر، 2006، ص- ص 20-22.

## الفصل الأول: الإطار النظري لجودة برامج التدريب ووظيفة الإنتاج.

ث- تحسين أداء العمال: تحسين أداء العمال يتم حسب الطرق التالية:

- التأثير في رغبة العمال بحوافز مادية مثل زيادة الأجور، أو بواسطة حوافز معنوية مثل الترقية؛
  - الإتصال بشكل أحسن وإعطاء اهتمام أكثر للعمال؛
  - بواسطة التدريب وإعادة التكوين للعمال؛
  - توفير ظروف اجتماعية مادية مثل التهوية والإنارة؛
- وهذا ما يسمح برفع الإنتاجية للمؤسسة.

المطلب الثاني: مفهوم الإنتاجية وأهميتها.

### 1- مفهوم الإنتاجية:

هناك تعريفات عديدة للإنتاجية نذكر منها ما يلي:

التعريف الأول: "الإنتاجية هي مقياس نسبي لكمية المدخلات اللازمة لضمان الحصول على كمية محددة من المخرجات، أي إنها مقياس يتم من خلاله معرفة مدى كفاءة إدارة الإنتاج في استخدام الموارد المتاحة لإنتاج السلع والخدمات، ويمكن التعبير عنها كنسبة بين كمية المخرجات وكمية المدخلات"<sup>1</sup>.

التعريف الثاني: "الإنتاجية هي النسبة بين الكمية المنتجة والعمل المستخدم في إنتاج هذه الكمية، أو هي الكمية المنتجة من وحدة عمل زمنية"<sup>2</sup>.

التعريف الرابع: "وتعتبر الإنتاجية كذلك مقياساً للمقدرة على خلق الناتج (مخرجات) باستخدام عوامل الإنتاج (مدخلات) خلال فترة زمنية محددة، أو أنها مقياس لدرجة الاقتراب من الهدف المنشود للقيام بعمل ما"<sup>3</sup>.

التعريف الخامس: كما يمكن تعريف الإنتاجية على أنها: "طريقة لقياس فعالية استخدام المصادر من قبل الأفراد والمكائن، والمنظمات، وعلى كل هذه العناصر أن تحدد وبشكل دوري الوسائل أو المصادر اللازمة لتحسين الإنتاجية"<sup>4</sup>.

مما سبق يمكن القول بأن الإنتاجية هي النسبة بين مدخلات الموارد التي استخدمت في العملية الانتاجية وبين الشرة المحققة من المخرجات.

<sup>1</sup> - محمد إسماعيل بلال، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص 31.

<sup>2</sup> - هشام حدي رضا، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 14.

<sup>3</sup> - بلال بوناب، دور المحاسبة التحليلية في تحسين الرقابة على الإنتاج: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الشريعة، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014، ص 65.

<sup>4</sup> - سليمان محمد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 69.

2- أهمية الإنتاجية.

يمكن إيجاز أهمية الإنتاجية في ما يلي<sup>1</sup>:

- تمكن الإنتاجية المؤسسة من مقارنة الأداء الكلي مع المنافسين في المؤسسات المتشابهة؛
- يمكن استخدام مقاييس الإنتاجية في تحديد سياسة الأجور والحوافز وتخطيط الإنتاج؛
- تساعد الإدارة في السيطرة والرقابة على أداء المؤسسة من خلال الرقابة على أجزاء المؤسسة سواء الوظيفة أو المنتج؛

- تساعد المؤسسات في التعرف على الأثر المضاعف لاستراتيجيات التطوير التكنولوجي مع أساليب تحسين الإنتاجية التي تطبقها بما يفوق مجموع لأثر الفردي لكل من الاستراتيجيات.

المطلب الثالث: طرق وأهداف قياس الإنتاجية

1- طرق قياس الإنتاجية:

يتم قياس الإنتاجية على المستوى الكلي و الآخر الجزئي و سنوضح ذلك فيما يلي:

أ- القياس الكلي: يمكن قياس الإنتاجية الكلية التي تحسب على أساس المخرجات الكلية على المدخلات الكلية، ويمكن قياسها بالعلاقة التالية<sup>2</sup>:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{المدخلات الكلية}}{\text{المخرجات}}$$

ويجب أن يكون هذا المؤشر ذا قيمة أكبر من واحد لكي نقول أن الإنتاجية جيدة<sup>3</sup>، ويتم تقييم

المدخلات إلى أربع مجموعات هي<sup>4</sup>:

- مدخلات عنصر العمل: وهي المرتبطة بالموارد البشرية المستخدمة في إنتاج مخرجات الفترة المعنية؛
- مدخلات عنصر رأس المال: ويرتبط بالأموال المستخدمة في شكل أصول ثابتة أو متداولة في تحقيق مخرجات تلك الفترة؛

- مدخلات عنصر المواد: التي تستخدم خلال الفترة؛

- مدخلات عنصر الخدمات التي ساعدت في العملية الإنتاجية مثل النقل... الخ.

وبذلك تعطى علاقة القياس بالشكل الآتي:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{إجمالي المخرجات}}{\text{العمل} + \text{رأس المال} + \text{المواد} + \text{الخدمات}}$$

<sup>1</sup> - هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص14.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص ص 16، 17.

<sup>3</sup> - صالح مهدي حسن العامري، طاهر حسن منصور الغانبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص610.

<sup>4</sup> - عادلية بوجحيش، تحسين إنتاجية العمل ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم لإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة ابن خلدون، الجزائر، 2007، ص56.

## الفصل الأول: الإطار النظري لجودة برامج التدريب ووظيفة الإنتاج.

ب-القياس الجزئي: الإنتاجية الجزئية تقيس العلاقة بين المخرجات الكلية وكل من عوامل الإنتاج أي كل عنصر من عناصر الإنتاج<sup>1</sup>، ونعبر عنها بالصيغة الآتية<sup>2</sup>:

الإنتاجية الجزئية = المخرجات الكلية / احد عوامل الإنتاج.

2- أهداف قياس الإنتاجية:

إن قياس الإنتاجية هي خطوة أساسية نحو تحسينها و تقويمها فهي نقضة إرتكاز لكثير من الأهداف التي يوفرها القياس الصحيح للإنتاجية، من بين هذه الأهداف<sup>3</sup>:

- التعرف على مدى نجاح المؤسسات المختلفة في استغلال الموارد المتاحة لها، ولا يتحقق هذا الهدف إلا بمقارنة مؤشرات أو مقاييس الإنتاجية بين المؤسسات المتماثلة؛

- تحديد مجالات التحسين في الإنتاجية ونتائج برامج التحسين وأساليب وطرق العمل والإجراءات؛

- تحديد معدل إنتاجية العمل؛

- إمكانية القياس بأعمال الرقابة الفعلية؛

- تحديد معوقات الإنتاج و التشغيل وإزالة الأسباب التي تحول دون التحسن و التطوير؛

- تحديد الكفاءة والفاعلية في قطاعات وإدارات المؤسسة المختلفة، ومن ثم التقييم الموضوعي للقيادات الإدارية في مختلف المواقع؛

- قياس كفاءة أداء أنشطة المؤسسة؛

- توفير معايير دقيقة لأداء كافة أنشطة المؤسسة؛

- رسم سياسات الأجور والحوافز والمكافآت؛

- إمكانية التفرغ لأداء الأعمال والتجارب وخاصة في ظل المنافسة.

المطلب الرابع: صعوبات قياس الإنتاجية ومؤشرات تحسينها.

1- صعوبات قياس الإنتاجية:

تشمل صعوبات قياس الإنتاجية في ما يأتي<sup>4</sup>:

- إن المقاييس النظرية من السهل التوصل إليها أما تطبيقها فيحتاج إلى مراعاة ظروف تدفق العمل في داخل المؤسسة؛

<sup>1</sup> فريد، أنتشار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والثوق، إدار الجامعية، مصر، 2007، ص25.

<sup>2</sup> ماجد حسن هنية، العوامل المؤثرة العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في القطاع الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2005، ص76.

<sup>3</sup> عبد الرحمن بن عتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، رسالة دكتورا غير منشورة، كلية الاقتصاد وعلمون التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص ص 60، 61.

<sup>4</sup> علي السلمي، إدارة الإنتاجية، دار غريب لنشر والتوزيع والطباعة، مصر، دون تاريخ النشر، ص70.

## الفصل الأول: الإطار النظري لجودة برامج التدريب ووظيفة الإنتاج.

- إن كثيرا من المقاييس المستخدمة تتسم بالعمومية كأن تقاس الإنتاجية فقط على المستوى الكلي مع إهمال المكونات الجزئية المغذية للإنتاجية الكلية، ولا شك أن هذا الأمر يؤدي إلى:

✓ إن العائد من قياس الإنتاجية يتحقق إذا ما قورن بالأهداف المطلوب تحقيقها لضبط مستويات الأداء التفصيلية في المؤسسة؛

✓ أن مناطق المشكلات الحقيقية للإنتاجية تتوارى خلف قياس الإنتاجية الإجمالي؛

✓ أن يصعب على الإدارة أن تتناول المسببات الرئيسية التي تقف وراء انخفاض مستويات الإنتاجية بها.

- إن المقاييس المستخدمة غالبا ما لا يرتبط بالنتائج والأهداف النهائية بقدر ارتباطها بالعمليات التي تؤدي إلى تحقيق تلك النتائج والأهداف؛

- الصعوبات الناشئة عن تداخل عمليات المؤسسة مع بعضها البعض، وصعوبات التفصيل بينها يؤدي في غالبية الأحوال إلى العمومية في تطبيق مقاييس معينة وإلى غياب هذه المقاييس أصلا؛

- عدم شمول مقاييس الإنتاجية لنقاط الأداء المختلفة في النظم والنتائج المرتبطة به.

### 2- مؤشرات تحسين الإنتاجية.

تزداد المتطلبات في الظروف الجديدة لتحسين الإنتاجية، فهي تشكل أساس المنافسة<sup>1</sup>؛ لذلك تسعى

المؤسسات إلى تحسين إنتاجيتها وذلك بالاعتماد على عدة طرق ومؤشرات هي:

أ توفير الظروف الملائمة لتحقيق الأهداف ودقة تحديدها: ويكون ذلك من خلال تهيئة الظروف المناسبة لتحقيق الأهداف المرسومة والبرامج المخطط لها بكفاءة وفعالية أو من خلال توفير السهوبات والآلات والمعدات التي تلعب دورا مركزيا في التأثير على الإنتاجية إضافة إلى الترتيب الداخلي الجيد للمصنع؛ من خلال التركيز على زيادة درجة تحفيز المؤسسة للعاملين والرضا الوظيفي ودرجة تحسين بيئة العمل، وشعورهم بالاستقرار والأمان الوظيفي واحترامهم وتشجيعهم لتقديم الأفكار المبدعة والخلقة ودرجة انتماء العاملين للمؤسسة وارتقاء الروح المعنوية لديهم، وبالتالي زيادة نتائجهم<sup>2</sup>.

ب- تدريب العنصر البشري وتأهيله: كما سبق وأشرنا أن التدريب هو عنصر هام بالنسبة للمورد البشري خصوصا وأن هذا الأخير يعتبر من أهم العناصر في العملية الإنتاجية، لذلك تسعى المؤسسات إلى تدريب عمالها من أجل رفع قدراتهم ومهاراتهم وذلك لتحسين إنتاجيتهم<sup>3</sup>.

ت- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية: يقصد بالعلاقات الإنسانية بأنها علاقات تقوم بين مختلف الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، كما يعرفها البعض بأنها عملية دفع الناس لتكوين مجموعات عمل منتجة ومنجزة<sup>4</sup>؛ فعندما تكون

<sup>1</sup> - محمد نور بركان، أنظمة المعلومات الإدارية، الشركة العربية للتجارة للتسويق والتوريدات، مصر، 2010 ص 11.

<sup>2</sup> - محمد الرحمن بن عتيق، مرجع سبق ذكره، ص 79، 80.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 80.

<sup>4</sup> - محمد الصوري، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، طبعة الأولى، دار لوفاء لتبنا الطباعة والنشر، مصر، 2008، ص 11.

## الفصل الأول: الإطار النظري لجودة برامج التدريب ووظيفة الإنتاج.

العلاقات بين الرئيس والمؤوسين تميل إلى الجؤ غير الرسمي ولا تسودها مظاهر التعالي لدى الرؤساء والقسوة وعدم اللياقة؛ فهذا يحس العامل بالمساواة والإنصاف والإنسانية ما يدفع به إلى بذل المزيد من الجهود وأنعمل من أجل تحقيق أهداف مؤسسته بصفة عامة وإنتاجياته بصفة خاصة<sup>1</sup>.

ث- تحسين أساليب الإدارة: تعد الإدارة هي المسؤولة عن الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، والعنصر الأساس الذي يقع على عاتقها يتمش مهمة التخطيط وتنظيم الإنتاج ومراقبته من ناحية النوعية، واتخاذ القرارات اللازمة بشأنه وتحسين أسلوبها تعتمد على التركيز على النقاط التالية<sup>2</sup>:

- اللجوء إلى ممارسة أسلوب الإدارة المشاركة (لا الإدارة المتسلطة) والمسؤولة عن كافة الموارد الواقعة تحت سيطرتها واستخدامها استخداماً فعالاً؛

- التخصص في وضع الأهداف وتحديد البرامج والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وبلوغها؛

- ممارسة وظائفها التي تتمثل في العناصر الخمسة وهي التخطيط، التنظيم التنسيق، التوجيه، الرقابة... والإشراف على تنفيذها؛

- وضع معايير أداء الأنشطة الرئيسية للمؤسسة لتكون أساساً للرقابة ومدى تحقيق النتائج المستهدفة؛

- المرونة والقدرة على العمل من خلال المتغيرات غير المتوقعة ومن خلال النظم واللوائح والقوانين المتاحة والتكيف مع المواقف ومواجهتها بصورة إيجابية؛

- الرقابة والإشراف على تحديد المشكلات وحلها بصورة جيدة مما يؤدي إلى تحسين مستوى الإنتاجية؛

- تحقيق الرضا والثقة بين الإدارة والعاملين مما يؤدي إلى زيادة التعاون، الانتماء، الولاء والاندماج فيما بينهم.

ج- تحفيز العاملين: يقصد بالتحفيز الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لتشجيع موظفيها<sup>3</sup> والتي من شأنها أن ترفع بالتبوي البشرية إلى مزيد من البذل والعطاء وتمسين دورهم الإنتاجية<sup>4</sup>، وقد تكون الحوافز مادة مثل الأجر وقد تكون نفسية مثل: فرص الترفيح<sup>5</sup>، ويعتبر التحفيز من الأدوات والأساليب المستخدمة في تحسين الإنتاجية ورفع لقدرة التنافسية للمؤسسة ويتمثل في وضع تسهيلات وتشجيعات معينة الغرض منها تحريك ودفع عامل نحو سلوك معين قصد تحقيق نشاط أو أنشطة محددة شكلاً وأسلوباً فالمنتج الخفض يسعى دائماً لتطوير وصقل

<sup>1</sup> - خير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجمعية، الجزائر، 2010، ص ص 91، 92.

<sup>2</sup> - عبد الرحمن بن عنتر، مرجع سبق ذكره، ص 80.

<sup>3</sup> - رولا زهير الماطة، إدارة الموارد البشرية: دليل عملي، الطبعة الأولى، دار كنز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 130.

<sup>4</sup> - عبد الرحيم زاهر، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الرؤية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 141.

<sup>5</sup> - حمزة عبد الرزاق العوان وآخرون، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، الطبعة الأولى، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 274.

## الفصل الأول: الإطار النظري لجودة برامج التدريب ووظيفة الإنتاج.

مهارته ليكون قادرا على استخدام الوسائل الحديثة للإنتاج بكفاءة وكذلك فإن قدرته الفنية وارتباطه بعمله بفعل الخوافز ستمنحه خاصية الإبداع، مما يترك أثرا إيجابية على مستوى الانتاجية<sup>1</sup>.

ح- التوظيف العقلاني لكل الإمكانيات المتاحة: وذلك بحشد كل الطاقات المادية والبشرية لتحقيق أقصى استخدام ممكن لها من تقليل في التكاليف والاستفادة من الخبرات والمهارات الفنية ومنع كل أشكال الإسراف والتبذير والتنسيق مع الجامعات ومعاهد البحوث المعنية بالإنتاجية ورفع القدرة التنافسية على مستوى الدولة وذلك بتبادل الخبرات بينها، والاستفادة من أبحاثها التي تعيد في تطوير الإنتاجية، ومن ثم التفكير في أفضل البدائل دوريا التي تتيح للمنفذين إمكانية الاختيار وتوفير لهم طرق متعددة للوصول إلى الأهداف المرسومة للمؤسسة وهو ما تصبوا إليه معظم مؤسساتنا الإنتاجية<sup>2</sup>.

كما سبق نستنتج أنه هناك فرق واضح بين الانتاج الذي يمثل الكمية المنتجة خلال فترة زمني معينة وبين الإنتاجية التي تشير إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات، وتسعى دوما المؤسسات إلى زيادة وتحسين إنتاجياتها وذلك بالاستثمار على المورد البشري الذي يمثل أساس العملية الإنتاجية.

<sup>1</sup> - عبد الرحمن بن عنترة، مرجع سبق ذكره، ص 82.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 85.

### المبحث الثالث: أثر جودة برامج التدريب على تكاليف الإنتاج، جودة الأداء، الابداع والابتكار والكفاءات.

تستعمل جودة البرامج التدريبية كأداة لتنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية وذلك من خلال التأثير على مستوى أدائهم ورفع من مستوى قدراتهم ومهارتهم فالقدرة على تأهيل الأفراد وتطويرهم هي السبب في نجاح العملية الإنتاجية ورفع وتحسين جودة المنتجات، بحيث يجب أن تتصف المورد البشرية بالقدرة على استغلال الفرص، التنمية الذاتية، والقدرة على التجديد، الابتكار والفهم، كما يتطلب من هذه الموارد المعرفة بجميع أنشطة المؤسسة ومجالاتها، من المعرفة بمنتجاتها، خدماتها واستراتيجياتها والمعرفة بعملائها وبأخصائص التكنولوجيا لمنتجاتها، وهذا بطبيعة الحال لن يكون إلا من خلال جودة برامج التدريب.

#### المطلب الأول: أثر التدريب على تكاليف الإنتاج.

يقصد بتكاليف الإنتاج مقدار ما تتحمله المؤسسة من مصاريف لإنتاج كمية من سلعة معينة، أو خدمة في وقت من الأوقات<sup>1</sup>، ومن الأمور المهمة التي تجري حوثاً المنافسة بين المؤسسات هو السعي إلى تدني تكاليف الإنتاج إلى أقصى حد ممكن وكذلك الوصول إلى الأمثلية، لذلك نجد أن المؤسسات لها عدة طرق وعوامل لتخفيض هذه التكاليف من بينها تخفيض وقت الإنتاج أو انجاز المهام إلى أدنى حد ممكن والعمل أيضا على تقليل الأخطاء وما ينتج عنها من تكاليف من بينها الأخطاء التي تؤدي إلى تعطل الآلات والتي تسبب في حوادث، العمل والتي تؤدي إلى منتجات تالفة ومصابة وزيادة تكاليف الإشراف والرقابة حيث أن هذه تكاليف يمكن تدنيها والتحكم فيها من خلال رفع قدرات ومهارات الأفراد من خلال الاهتمام بتدريبهم وتكوينهم خاصة عندما تكون البرامج التدريبية ذات جودة عالية ويمكن توضيح تأثير جودة البرامج التدريبية على عناصر هذه التكاليف كما يلي<sup>2</sup>:

#### 1- تكاليف اليد العاملة:

وتظهر أهمية التحكم وتدنية هذا النوع من التكاليف في الصناعات ذات كثافة العمالة العالية حيث تحتل تكاليف هذا العنصر أكبر نسبة، حيث أصبح أمر ضروري للتحكم في التكاليف الإجمالية للإنتاج ومن أجل الوصول إلى هذا الغرض يتطلب الأمر رفع قدرات ومهارات الأفراد من خلال البرامج التدريبية ذات الجودة العالية من أجل تمكينهم من أداء عملهم بسرعة كبيرة ومن ثم تخفيض زمن إنتاج الوحدة الواحدة مؤديا إلى تخفيض تكلفتها وبالتالي تخفيض التكاليف الإجمالية.

<sup>1</sup> - إسماعيل عبد الرحمن، حربي عريقات، مفاهيم ونظم اقتصادية: التحليل الاقتصادي الكلي والجزئي، الطبعة الأولى، دار وائل: النشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 44.

<sup>2</sup> - عبد الله فلاح، التدريب كدعم للميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، رسالة ماجستير ختم منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسين بن علي، الجزائر، 2007، ص ص 150، 151.



### 2- تكاليف الأخطاء:

يؤدي نقص خبرة الأفراد وعدم حصولهم على المعارف والخبرات اللازمة لأداء عملهم إلى ارتكاب أخطاء تتفاوت درجة تأثيرها من نوع إلى آخر فقد تؤدي تلك الأخطاء إلى حوادث العمل وما ينتج عنها من أضرار مادية و بشرية وبالتالي تتسبب هذه الأخطاء في رفع تكاليف الإنتاج ومن ثم رفع أسعار منتجات وأجل تفادي ذلك يجب رفع مهارات الأفراد وقدراتهم من خلال تكوينهم لتزويدهم بالخبرات والمعارف اللازمة لتجنب الأخطاء.

### 3- تكاليف الإشراف والرقابة:

يستلزم نقص خبرة ومعارف لدى الأفراد إلى تكثيف الرقابة والإشراف عليهم لأنهم غير قادرين على فهم متطلبات العمل وفهم تقنياته، والريادة في الإشراف والرقابة يكلف المؤسسة تكاليف إضافية تتمثل في الوقت الذي يقضيه المشرف في التوجيه والرقابة، حيث تساهم جودة برامج التدريب في رفع قدرات الأفراد ومهاراتهم من خلال تزويدهم بالقدرات والمهارات اللازمة تؤدي إلى تخفيض تكاليف الإشراف والتوجيه.

### المطلب الثاني: أثر جودة برامج التدريب على جودة الأداء.

يقصد بجودة الأداء القيام بالأعمال وفق المعايير المحددة<sup>1</sup>، حيث أن تحسين الجودة يتطلب عمقا أكبر وتحتاج إلى معايير متكاملة يتم تطبيقها عن طريق كل شخص من المدير إلى الموظف الجديد، حيث يجب أن يكون كل شخص له القدرات والمهارات اللازمة التي تؤهله ليتمكن من المساهمة في رفع الجودة وتعتبر جودة البرامج التدريبية من أهم الآليات والتقنيات العاملة على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتطبيق تقنيات الجودة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية ولذا تأخذ مجموعة الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين " JUSE " من التدريب والتعلم المستمر كمعيار من المعايير التي يتم على أساسها تسليم جائزة ديمنج ذلك بالنظر إلى الأهمية والدور الذي يلعبه في تحقيق الجودة بالمؤسسة وذلك أن الجودة تتطلب التحسين المستمر على جميع العمليات في جميع الجوانب والوظائف الأمر الذي يجعلها مرتبطة بتصرفات وسلوكيات الأفراد مهما كان مستواهم التنظيمي والإداري وعليه فإن الجوانب المرتبطة باتجاهات الطموحات والدوافع والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل أيضا يجب أخذها بعين الاعتبار في الوصول إلى تحقيق الجودة الشاملة التي تكون جودة العمل أساسا لذلك يجب تنمية وتطوير قدرات ومهارات الأفراد وتأثيرها إيجابيا على تلك السلوكيات والطموحات من أجل بلوغ ذلك المفهوم الذي أصبح ضموح معظم المؤسسات.

<sup>1</sup> - زرار عبد الحميد الجوارري، حسن عبدالله باشيرة، إدارة الجودة: مدخل للتمييز والريادة: الطبعة الأولى، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن:

## الفصل الأول: الإطار النظري لجودة برامج التدريب ووظيفة الإنتاج.

فالجودة الشاملة هي مدخل إلى تطوير شامل ومستمر يشمل كافة مراحل الأداء والتدريب يلعب دورا كبيرا في تحقيق الجودة وتحسينها باستمرار عن طريق تنمية قدرات الأفراد وتجهيزهم لتحقيق ذلك، فالتدريب المستمر يعد من المتطلبات الأساسية لنظام الجودة الشاملة ورفع جودة الأداء.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: أثر التدريب على الإبداع والابتكار والكفاءات.

### 1- الإبداع والابتكار:

يقصد بالإبداع والابتكار أي فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تعبير جديد بالنسبة إلى الفرد الذي يبنه<sup>2</sup>، حيث يعتبران نتاجا لتفعيل القدرات العقلية والذهنية لأفراد يمتازون بمؤهلات علمية وعملية عالية ومن أجل الحصول عليهما (الإبداع و الابتكار) لابد من تفعيل تلك القدرات من خلال تنميتها وتفعيلها وتكليفها مع التطورات العلمية و التكنولوجية باستمرار أي تزويدها بالمعارف والخبرات اللازمة لنهم تقنيات العمل وعلاقاته ومن هنا تظهر أهمية برامج التدريب حيث تعمل هذه الأخيرة على تزويدهم بالخبرات و المعارف اللازمة و تنمية الرغبة على استخدامها بشكل أفضل كما تعمل برامج التدريب أيضا على تنمية القدرة على التعلم أي تعليم الفرد كيف يتعلم فبرامج التدريب تمكن الفرد من التعرف على الأساليب المستخدمة في الابتكار والإبداع للحصول على الأفكار والقدرة على التحديد وبذلك يستطيع الفرد تنمية قدراته ومهاراته بالشكل الذي يمكنه من الإبداع والابتكار.<sup>3</sup>

### 2- الكفاءات:

الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع وكذلك هي استعداد لتحديد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل<sup>4</sup>، حيث تسعى المؤسسات إلى امتلاك كفاءات عالية والتي تمثل السلوكيات والمهارات التي تجعل الأفراد أكثر قدرة على إنجاز مهامهم وتحسين أدائهم بأكثر فعالية وتشكل الكفاءات من بعدين أساسيين هما المعارف والمهارات التي تعد أساسية لمزاولة العمل وثلاثة أبعاد ثانوية وهي الصفات العبقريّة، الدوافع وإدراك الذات التي تحدد مدى مستوى

<sup>1</sup> - منير نوري، عبد الله قلس: تقييم برامج التدريب الموجهة لتدعيم منهج إدارة الجودة الشاملة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الرابع حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية: كلية لعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة مولاي الطاهر، الجزائر: يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، ص.06.

<sup>2</sup> - نعيمة باريك، متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسين بن بوعلي: الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010، ص 03.

<sup>3</sup> - عبد الله قلس، مرجع سبق ذكره، ص.153.

<sup>4</sup> - أحمد مسنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي السابع حول الصناعات التأمينية: الواقع العملي وآفاق التطوير-تجارب الدول-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسين بن بوعلي الجزائر، يومي 03 و 04 ديسمبر 2012، ص.06.

## الفصل الأول: الإطار النظري لجودة برامج التدريب ووظيفة الإنتاج.

الأداء للأفراد ونفس التفاوت بينهما ومن هنا نلاحظ أن الخبرات والمعارف تلعب دورا كبيرا في تشكيل الكفاءات حيث يمكن تحصيل هذه الخبرات والمعارف من خلال جودة برامج التدريب وبهذا يظهر أثر هذه الأخيرة على الكفاءات على النحو التالي<sup>1</sup>:

- رفع القدرات التسييرية وزيادة الفعالية التنظيمية للكفاءات البشرية؛
- زيادة المؤهلات البشرية المعرفية وتدعيم الخبرات التطبيقية.

كما سبق نستنتج أن جودة برامج التدريب لها تأثير كبير على العملية الانتاجية وذلك بفضل المورد البشري الذي يساهم بعد خضوعه للبرنامج التدريبي في تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة فرص الإبداع، الابتكار وتقليص زمن الإنجاز وكل هذا سوف يعود بالنفع على المؤسسة.

<sup>1</sup> - عبد الله قلس، مرجع سبق ذكره، ص ص 153، 154.

## الفصل الأول: الإطار النظري لجودة برامج التدريب ووظيفة الإنتاج.

---

خلاصة:

تعتبر جودة برامج التدريب حجر الأساس الذي يمكن أن تقوم عليه المؤسسة فهي تقوم على التحسين المستمر للأداء في التدريب بما يحقق الجودة في جميع نشاطاته و نتائجه، ما يسمح بتفجير الطاقات وإمكانيات الفرد و تحقيق مبدأ الكفاءة و بالتالي تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية وتحسين النشاط الإنتاجي وهذا كله يؤدي إلى زيادة نسبة المخرجات إلى المدخلات ما ينعكس على زيادة الإنتاجية.

الفصل الثاني: أثر جودة برامج التدريب  
في العملية الإنتاجية في مؤسسة عمر بن  
عمر قالمة.

## الفصل الثاني: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

### تمهيد

في الفصل السابق تناولنا الإطار النظري لجودة برامج التدريب ووظيفة الإنتاج، وسنقوم في هذا الفصل بمحاولة ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي مؤسسة عمر بن عمر حيث تقوم هذه الأخيرة بوضع برامج تدريبية لتدريب موظفيها من أجل تحسين مستوى العاملين وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية، لذا سنتطرق في هذا الفصل ثلاث مباحث المبحث الأول سنتناول فيه منهجية الدراسة الميدانية، المبحث الثاني تقدم عام لمؤسسة عمر بن عمر أما المبحث الثالث سيكون فيه عرض نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالمؤسسة محل الدراسة.

## الفصل الثاني: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة عمر بن عمر قالمية.

### المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية.

ستناول في هذا المبحث وصفا للإجراءات التي اتبعتها لغرض تحقيق أهداف البحث من خلال تحديد الإطار المنهجي للدراسة ووصف مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات.

### المطلب الأول: الإطار المنهجي ومجالات الدراسة.

#### 1- الإطار المنهجي للدراسة.

يعرف المنهج بأنه هو الطريق البين إلى الحق. في أيسر سبله<sup>1</sup> لدراسة ظاهرة من الظواهر قصد تشخيصها وتحديد أبعادها ومعرفة أسبابها وطرق علاجها للوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها<sup>2</sup>، ويعني أيضا تلك الخطوات العملية التي يرميها الباحث لنفسه في ترتيب أفكاره، وتوجيه موضوعات بحثه توجيهها يصل بها إلى الحقيقة<sup>3</sup>، واستعنا في بحثنا بالنسبة للمؤسستين محل لدراسة على المنهج التالية:

أ- المنهج التاريخي: هو الطريق الذي يتبعه الباحث في جمع معلوماته عن الأحداث والحقائق الماضية ثم فحصها وتحميلها والتأكد من صحتها ابعثها وزنها وفسرها ومن ثم استخلاص النتائج والتعميمات<sup>4</sup>، واعتمدنا على المنهج التاريخي من خلال التطرق إلى تطور المؤسستين محل الدراسة.

ب- المنهج الوصفي: هو محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها، ويعتمد المنهج الوصفي على دراسة الظاهرة كما هي موجودة فعلا بالواقع بشكل دقيق<sup>5</sup>، واستخدمنا المنهج الوصفي في هذه الدراسة من خلال وصف أفراد العينة من حيث الجنس، والعمر، المستوى التعليمي الخ.

ت- المنهج التحليلي: التحليل بإيجاز هو عملية تعريف وتقوم للأجزاء التي تكون منها الكل وهو وسيلة للحصول على معرفة غنية وجديدة... يمكن الباحث من التمييز بين ما هو أساسي وما هو ثانوي من عناصر الظاهرة<sup>6</sup>، واستخدمنا المنهج التحليلي وذلك من خلال تحليل نتائج الاستبيان.

<sup>1</sup> - علي محمد دياب، دور منهج البحث العلمي العامة المعاصرة في تطوير نظرية الجغرافية البشرية، مجلة جامعة دمشق، المجلد السادس والاربعون، العدد الثاني، سوريا، 2010، ص 644.

<sup>2</sup> - علي فلاح الزغبي، مناهج وأساليب البحث العلمي في ميدان التسويق: مدخل منهجي-إداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 160.

<sup>3</sup> - عاصف فضل، نماذج المنهج الوصفي الإحصائي في الدراسات اللغوية الحديثة، مجلة التربية والعلم، المجلد السابع عشر، العدد الرابع، العراق، 2010، ص 186.

<sup>4</sup> - علي فلاح الزغبي، مرجع سبق ذكره، ص 162.

<sup>5</sup> - اسمعيل محمد علي الدباغ، أصول البحث العلمي ومناهجه في علم السياحة، الطبعة الأولى، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 52.

<sup>6</sup> - سعد الفجرسي، سيد حسب الله، المكتبات والمعلومات والتوثيق، دار الثقافة العلمية، مصر، 1999، ص 51.

## الفصل الثاني: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة عمر بن عمر قالملة.

ث- المنهج المقارن: وهو اصطلاح عام يشير إلى إجراءات تهدف إلى توضيح وتصنيف عوامل السببية في ظهور ظواهر معينة وتطورها وكذلك أنماط العلاقة المتبادلة في داخل هذه الظواهر وذلك بواسطة توضيح التشابهات والاختلافات التي تبينها الظواهر التي تعدّ من نواحي محتفظة قابلة للمقارنة<sup>1</sup>، وتم الاعتماد على المنهج المقارن، من خلال مقارنة مؤسسة عمر بن عمر بقالملة مع مؤسسة الإسمنت بالشلف.

ج- منهج دراسة الحالة: هو دراسة متعمقة لنموذج واحد قد تكون فردا أو مؤسسة أو مجتمعا أو أكثر لعينة يقصد منها الوصول إلى تعميمات إلى ما هو أوسع عن طريق دراسة نموذج مختار<sup>2</sup>، واعتمدنا على هذا المنهج من خلال التطرق إلى نشأة المؤسستين محل الدراسة وسيورة العملية الإنتاجية وواقع التدريب فيهما.

ح- المنهج الإحصائي: من خلال الاعتماد على الإحصائيات.

### 2- مجالات الدراسة:

تتمثل مجالات الدراسة في مايلي:

أ- المجال المكاني: يتمثل في مؤسستي عمر بن عمر قالملة ومؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف.

ب- المجال الزمني: دامت الدراسة بالنسبة لمؤسسة عمر بن عمر منذ توزيع الإستثمارات أكثر من شهر أي من 03 مارس 2015 إلى 09 أبريل 2015، أما بالنسبة لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف دامت قرابة أسبوعين أي من 12 أبريل 2015 إلى 23 أبريل 2015.

ت- المجال البشري: يتمثل في عمال وظيفية الإنتاج في مؤسستي عمر بن عمر قالملة ومؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:

من الموال الأساسية التي يجب، على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هو تحديد مجتمع الدراسة والذي يعرف هذا الأخير بأنه جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو البحث من قبل الباحث<sup>3</sup>، وبالنسبة لدراستنا هذه فإن مجتمع الدراسة بالنسبة لمؤسسة عمر بن عمر يتمثل في عمال وظيفية الإنتاج البالغ عددهم 277 عامل والذي يمثل نسبة 69.94% من العدد الإجمالي للعمال بالمؤسسة، أما مؤسسة الإسمنت بالشلف فيبلغ عدد العمال في وظيفية الإنتاج 693 عامل ما يعادل نسبة 67.74% من العدد الكلي للعمال بالمؤسسة، ولكن نظرا لصعوبة الإتصال بجميع أفراد المجتمع ولذلك لعدة أسباب منها رفض مسؤولين المؤسسة من توزيع الإستثمارات على كل العمال، وبهذا يمكن تعريف

<sup>1</sup> علي عاطف، المنهج المقارن مع دراسات تطبيقية، الطبعة الأولى، مؤسسة مجد، لبنان، 2006، ص131.

<sup>2</sup> نوادي محمد، عبد العزيز تروعه، الإجراءات المنهجية المستخدمة في البحوث النفسية والتربوية التطبيقية، مجلة الدراسات والبحوث الإحصائية، العدد الثالث، الجزائر، 2013، ص124.

<sup>3</sup> دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص148.



## الفصل الثاني: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

العينة بأنها جزء من المجتمع الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة وتضم عددا من الأفراد من المجتمع الأصلي<sup>1</sup>، وتمثل عينة الدراسة المختارة بالنسبة للمؤسستين محل الدراسة هي 50 عامل من وظيفة الإنتاج وقد تم توزيع الإستثمارات عليهم وتم إسترداد 37 إستمارة بالنسبة إلى مؤسسة عمر بن عمر قالمة، أما مؤسسة الإسمنت بالشلف تم إسترداد جميع الإستثمارات الموزعة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 02: يوضح عدد الإستثمارات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل.

الإستبيانات المستردة والصالحة للتحليل	الإستبيانات الموزعة	الإستبيانات المؤسسة
37	50	مؤسسة عمر بن عمر قالمة
50	50	مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف

المصدر: من إعداد الطالب بناء على فريز الإستثمارات.

الخطاب الثالث: أدوات جمع البيانات.

بغية جمع بعض البيانات والمعلومات من المؤسستين محل الدراسة استعملنا على الأدوات التالية:

- 1- الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الوسائل الأساسية التي يتم من خلالها جمع البيانات التي يتطلبها البحث العلمي<sup>2</sup>، لذا عند نزولي إلى الميدان تمكنت من ملاحظة كيفية تأدية المهام والنشاطات داخل المؤسسة، بالإضافة إلى التجهيزات والوسائل المستخدمة في العمل كالمعدات والألات... الخ.
- 2- المقابلة: هي عداثة موجهة بين الباحث وشخص أو أكثر بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسمى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة<sup>3</sup>، وقمنا بإتباع تقنية المقابلة عند زيارتي للمؤسستين حيث قمت بمقابلة مسؤول الموارد البشرية، وكان الغرض من هذه المقابلة هو إعلامهم بموضوع الدراسة وهل هناك إمكانية لقيام بدراسة حالة في مؤسستهم وطرح بعض الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة.
- 3- الوثائق والسجلات: تعتبر أداة مهمة من أدوات جمع المعلومات في البحث العلمي، حيث يقوم الباحث بجمع مثل هذه الوثائق التي يحتاجها ويسجلها ويقوم بتحليل تلك المعلومات<sup>4</sup>، حيث تحصلت من خلال هذه التقنية على بعض المعلومات المتعلقة بنشأة المؤسسة وأهدافها وهيكلها التنظيمي.

<sup>1</sup> إبراهيم بن عبدالعزيز الدعليج، مناهج وطرق البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 91.

<sup>2</sup> حمود حضير كاظم، موسى سلامة النوري، منهجية البحث العلمي، الطبعة الأولى، إتراف للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 92.

<sup>3</sup> أحمد عارف العساف، محمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والادارية: المفاهيم والادوات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 15.

<sup>4</sup> عامر قنديل، إيمان السامرائي، البحث العلمي: الكمي والوعي، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 325.

## الفصل الثاني: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

4- الاستبيان: هي وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائها على مجموعة من الأسئلة أو العبارات التي يطلب من الباحثين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستمارة عادة من خلال التسليم باليد أو من خلال إرسالها عبر البريد أو بالهاتف أو باستخدام الإنترنت<sup>1</sup>، وقمنا بالاعتماد على تقنية الاستمارة في موضوع الدراسة حيث طرحنا مجموعة من الأسئلة على المستجوبين حيث اشتمل الاستبيان على محورين أساسية هما:

أخو الأول: يضم 10 أسئلة حول جودة البرامج التدريبية .

أخو الثاني: يضم 08 أسئلة حول أثر جودة برامج التدريب على العملية الإنتاجية.

وقد قابل عبارات أخو لأول (جودة برامج التدريب) وأخو الثاني (أثر جودة برامج التدريب على

العملية الإنتاجية) من الاستبيان مجموعة من الدرجات مرتبة وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي والموزعة كما يلي:

الجدول رقم 03: درجات مقياس ليكارت الثلاثي المعتمد في الدراسة.

البيان	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب.

بعد استرجاع الاستبيان قمنا بتفريغها وتحضيرها لتحليل والمناقشة.

5- أدوات التحليل الاحصائي:

لتحليل بيانات الاستبيان تم الاعتماد على عدة اساليب احصائية وذلك كما يلي:

أ- حساب ألفا كرومباخ لمقياس مدى معرفة ثبات فقرات الاستبيان؛

ب- المدى: حيث بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكارت الثلاثي

المستخدمة في المحورين الأول والثاني من الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة ( $3-1=2$ )، ثم

تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي ( $2/3=0.66$ )، بعد

ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس ( $+1$ ) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو قيمة

( $1+0.66=1.66$ ) وهكذا أصبح طول الخلايا أو الفئات كما يلي:

✓ 1- 1,66 غير موافق.

✓ 1,67 - 2,33 محايد.

✓ 2,34 - 3 موافق.

<sup>1</sup> - مصطفى طويط، نسبة نرج بجامد، تطبيق تقنيات الأساليب النوعية على قياس جودة خدمات المؤسسات المصرفية، مجلة أداء للدراسات

الجزائرية، العدد الثالث، الجزائر، 2013، ص 96.

## الفصل الثاني: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

ب- التكرارات والنسب المئوية: تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة لدراسة؛

ت- المتوسط الحسابي: تم استعمال المتوسط الحسابي ليساعدنا في معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة؛

ث- الانحراف المعياري: استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى إنحراف استجابات أفراد عينة الدراسة، لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية للدراسة عن متوسطها الحسابي. وكلما اقتربت قيمته إلى الصفر كلما دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة وكلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت بين إجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح في حاله إذ كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح ، علما بأن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها.

## الفصل الثاني: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

المبحث الثاني: سيرورة العملية الإنتاجية وواقع البرامج التدريبية في مؤسسة عمر بن عمر.

قمنا بالدراسة الميدانية في مؤسسة عمر بن عمر (CAB) وهي مؤسسة اقتصادية خاصة تقوم بإنتاج المصبرات الغذائية، حيث قامت المؤسسة بتحسين جودة منتجاتها من خلال إدخال أحدث التكنولوجيات للمؤسسة ما تطلب منها القيام بتدريب موظفيها لمواكبة هذه التكنولوجيا وهذا قد يؤثر على العملية الإنتاجية، وستتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على المؤسسة وسيرورة العملية الإنتاجية وواقع البرامج لتدريبية فيها.

المطلب الأول: بطاقة تعريف لمؤسسة عمر بن عمر.

1- شجرة تاريخية عن مؤسسة عمر بن عمر.

المؤسسة عبارة عن شركة عائلية تأسست من طرف عمر بن عمر الأب ليتولى الأبناء مهمة تسيير المؤسسة بعد وفاة الوالد، وكان مختص في بداية نشاطه على المصبرات الغذائية وبالتحديد الطماطم المعلبة، حيث بدأ نشاطه سنة 1986 ببلدية بوعاتي محمود وتوسع في نشاطه إلى عدة مجالات (مطاحن، عجائن) وأصبح يضم ثلاث وحدات هم:

أ- وحدة المصبرات الغذائية: وهي شركة منتجة للمصبرات الغذائية بمختلف أنواعها (طماطم معلبة، هريسة، مربي فواكه) تأسست سنة 1984 بدأت نشاطها سنة 1986، حيث قامت بإنشاء وحدتين ومشتلة نموذجية، الوحدتان مختصتان في نفس الصناعة، الأولى تقع في بلدية الفحوج تأسست سنة 2006، أما الثانية تقع في بلدية بومعيزة ولاية سكيكدة تأسست سنة 2010، أما بالنسبة للمشتلة سنة 2003 ببلدية الفحوج، وهي مختصة في صناعة شتلة الطماطم والفلفل تباع للفلاحين مقابل دفع ضامينهم للمؤسسة.

ب- وحدة المطاحن: وهي شركة مختصة في صناعة السميد بمختلف أنواعه من القمح الصلب، تأسست سنة 2002، وتقع في بلدية الفحوج.

ت- وحدة العجائن: وهي شركة مختصة في صناعة العجائن بمختلف أنواعها (مفرونة، تليتي، غسكس...إلخ)، تأسست سنة 2009، تقع بجوار المطاحن.

ومن خلال دراستي للمجمع قمت بدراسة ميدانية بوحدة المصبرات الغذائية CAB (الطماطم، الهريسة، مربي الفواكه) الذي يقع في الشرق الجزائري وبالتحديد بلدية بوعاتي محمود ولاية قالمة تبعد حوالي 20 كلم عن الولاية يحدها من الشرق مجمع سكاني، ومن الغرب أراضي زراعية، ومن الشمال الطريق الوطني رقم 80 الرابط بين قالمة وسكيكدة، ومن الجنوب أراضي زراعية، يتربع على مساحة قدرها 37000م<sup>2</sup> منها 30000م<sup>2</sup> مغطاة والباقي طرق معبدة، ومصلحة تصفية المياه.

ومما سبق يمكن تلخيص بطاقة تعريف المؤسسة في الجدول التالي:

## الفصل الثاني: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

الجدول رقم 04: بطاقة تعريف مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

إسم المؤسسة	عمر بن عمر للمصبرات
المقر الاجتماعي	بوعاني محمود
تاريخ الانشاء	1984 (المؤسسة الأم)
مجال النشاط	إنتاج المصبرات (الطماطم، الهريسة، مربى الفواكه)

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات مشتقة من المؤسسة.

### 2- أهداف المؤسسة.

- تسعى المؤسسة إلى تحقيق عدة غايات على المستوى الوطني والمستوى الخارجي نذكر منها مايلي<sup>1</sup>:
- سد المتطلبات المحلية والوطنية من مادة نظام المعبأة التي غطت 50% من حاجات السوق الجزائرية وأكثر من 50% بالنسبة للهريسة؛
  - توفير عمالات الأثر؛
  - تحسين المنافسة الخارجية من خلال التركيز على جودة المنتج مما يساعد على ارتفاع مردود الانتاج؛
  - متصاص اليد العاملة عن طريق اعتماد سياسة تدريب الشباب ودماجهم داخل المؤسسة للتقليل من حدة البطالة؛
  - اعتماد المؤسسة على الجودة في منتجاتها وهذا ما تزيد الوصول إليه من خلال تطبيق الإيزو 2000، 9000 الذي يجعل منتوجها منافس محليا ودوليا؛
  - المشاركة في تحسين مستوى العمال وتكوينهم؛
  - ضمان التسويق لبضاعتها في إطار الأهداف، المسطرة والتدابير من قبل الحكومة.
- واخيرا في ظل انتعاج الدولة نظام الاقتصاد الحر فإن المؤسسة تسعى لتكوين الإطارات والخبراء وذلك لتطوير وتحسين إمكانيات الإنتاج من حيث الجودة، الكمية والسعر داخل المنافسة الداخلية والخارجية لتحقيق أكبر قدر ممكن من الربح.

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

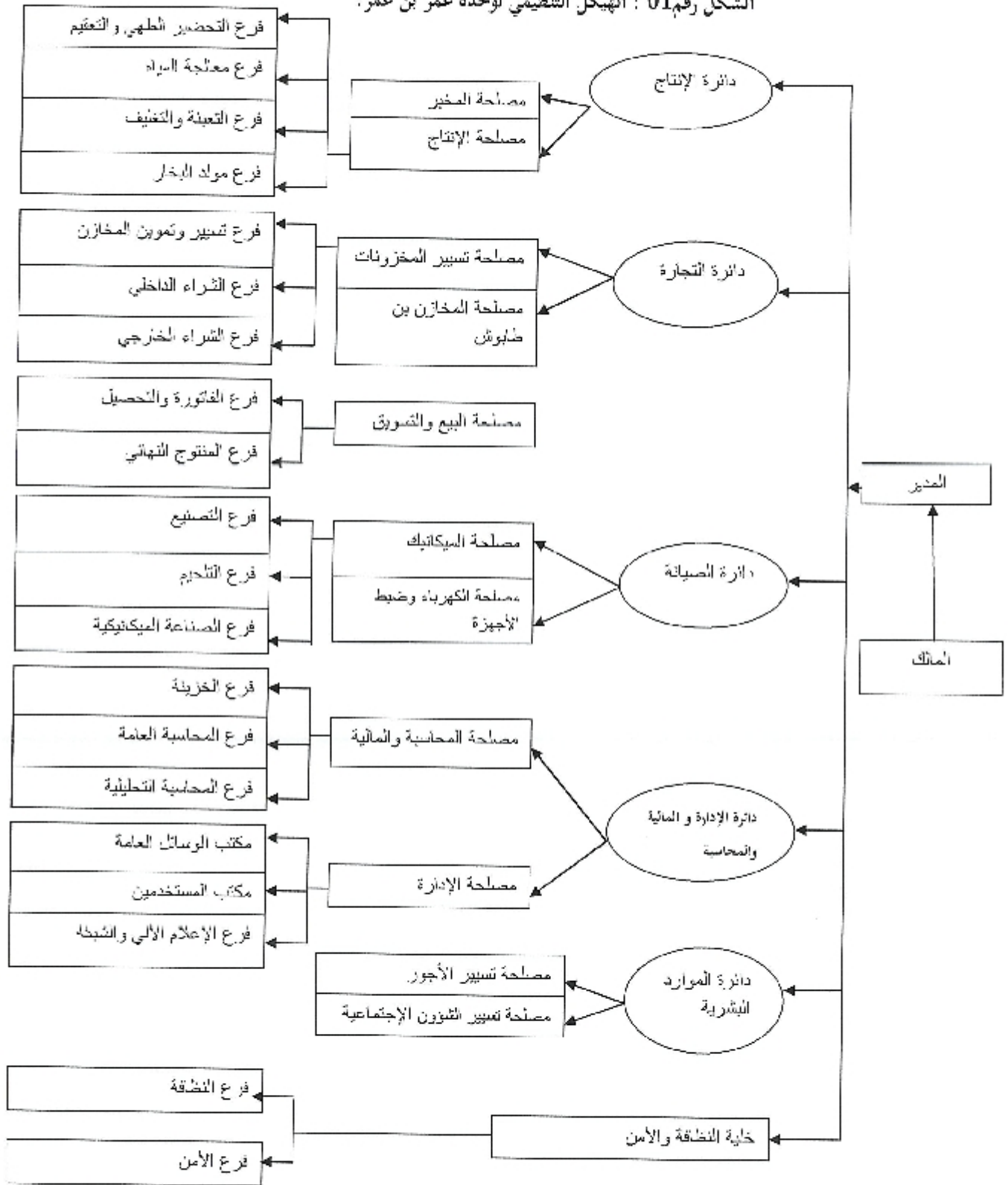
## الفصل الثاني: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

### 3- المهكل التنظيمي للمؤسسة.

نكل مؤسسة مهما كانت تجارية أو صناعية أو خدمية هيكلًا تنظيميًا يتماشى مع حجمها وطبيعة نشاطها، وذلك يساعد على توزيع المهام والمسؤوليات على الموظفين طبقًا للكفاءات والقدرات الخاصة لكل عامل والتي تهدف في مجملها إلى تحقيق هدف الوحدة وينقسم هيكل مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات تقسيمًا وظيفيًا، والشكل التالي يوضح ذلك:

## الفصل الثاني: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لوحدة عمر بن عمر.



المصدر: وثائق المؤسسة مترجمة من طرف الطالب.

ويكمن شرح أفيكل التنظيمي للمؤسسة كالتالي<sup>1</sup>:

#### 1- دائرة الإنتاج:

وتنقسم هذه الدائرة إلى قسمين هما:

أ- مصلحة المخير: في هذه المصلحة تتم عملية إجراء التحاليل الخاصة بالظماطم، كما تتم مراقبة القطاعات الملحقة مثل محطة مولد البخار، مصلحة تصفية المياه.

ب- مصلحة الإنتاج: في هذه المرحلة يتم الحصول على ظماطم المعلبة جاهزة، وتتكون هذه المصلحة من عدة فروع هي: فرع التحضير، الطهي والتعقيم، فرع التعبئة والتغليف، فرع معالجة المياه، فرع مولد البخار.

#### 2- دائرة لتجارة:

تعتبر هذه الدائرة المحرك الرئيسي لتسيير المؤسسة، وذلك بتوفير جميع الطنليات الخاصة بالدخل اليومي

للإنتاج، وتنقسم هذه الدائرة إلى ثلاث مصالح وهي:

أ مصلحة تسيير المخزونات: تعتبر هذه المصلحة ذات أهمية كبرى داخل المؤسسة، إذ تقوم بإقتناء حاجيات المصنع من مواد الأولية (ظماطم ناضجة...) والمواد المستهلكة، قطع الغيار سواء كانت من الداخل أو الخارج من أجل ضمان سير العملية الإنتاجية، وتنقسم هذه المصلحة إلى ثلاث فروع هي: فرع تسيير وعموين المخازن، فرع الشراء الداخلي، فرع الشراء الخارجي.

ب- مصلحة المخازن: وهي المخازن المساعدة، عند إمتلاء المخازن المحلية تلجأ المؤسسة إليها وهي تقع في كل من بلدية بن طابوش وبلدية الحزارة ومنطقة الحفايص.

ت- مصلحة البيع والتسويق: من أهم مهام المصلحة هي تسويق منتجات المؤسسة إلى مختلف العملاء، وتباشر المصلحة مهمتها بتوزيع المهام على فرعين هما: فرع الفوترة والتحصيل، فرع المنتج النهائي.

#### 3- دائرة الصيانة:

مهمتها صيانة الآلات وإحفاظة عليها من أجل أداء أفضل لمهامها حتى لا تعطل أثناء أوقات العمل، بحيث تخصص فترة لهذه العملية: كما تقوم بتصليح قطع الغيار (ويجب أن تكون على علم بوجود كميات كافية من القطع الغيار)، وتنقسم إلى مصليحتين وهما:

أ- مصلحة الميكانيك: وتنقسم هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع هي: فرع التصنيع، فرع التلحيم، فرع الصيانة الميكانيكية.

ب- مصلحة الكهرباء وضبط الأجهزة: تلعب هذه المصلحة دورا كبيرا في الوحدة بحيث تقوم بضبط آلات الوحدة مثل تعديل الضغط الحراري للآلة في حالة الإرتفاع أو الإخفاض، وتقوم أيضا بتعديل وصيانة الأجهزة

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.



## الفصل الثاني: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

الكهربائية مثل المحركات، تصليح اندازات الكهربائية، كما تقوم بالتدخل السريع في حالة حدوث أي عطل كهربائي.

### 4- دائرة الإدارة والمالية والمحاسبة:

تحتوي على مصلحتين هما:

أ- مصلحة المحاسبة والمالية: تقوم هذه المصلحة بمتابعة وتسجيل العمليات المالية والمحاسبية التي تتم بينها وبين مختلف المصالح الأخرى، وهذا من أجل المراقبة الداخلية لتسهيل تحديد النتيجة السنوية من الربح أو الخسارة، من أجل معرفة مركزها المالي ومكانتها الاقتصادية لضمان السير الحسن للوحدة، كما تعتبر الركيزة الأساسية في تسيير إدارة المؤسسة، ولتقسيم المهام وتوزيع العمل تنقسم هذه المرحلة على ثلاثة فروع هي: فرع الخزينة، فرع المحاسبة العامة، فرع المحاسبة التحليلية؛

ب- مصلحة الإدارة: وهي المصلحة التي تسهر على إدارة وتسيير شؤون المؤسسة، كما تعتبر همزة وصل بين هذلك المصالح. حيث تعلم العمال في حالة وجود قوانين جديدة، أجهزة، حيلولة خاصة في أوقات العمل، وتعلمهم كذلك الإحترام المتبادل بين العمال داخل الوحدة كما تعلمهم أيضا النظافة والأمن.

تملك إدارة إتفاقية جماعية تحتوي على جميع القوانين التي تخص العامل مثل: ساعات العمل الإضافية، لعمل بالتناوب، العمل بالليل، العطل السنوية، الغيابات، العطل مدفوعة الأجر، الخوافز الإجتماعية والترقية وهذا في إطار المصلحة التي يعمل بها، وتأخذ بعين الإعتبار المردودية الفردية للعامل، الأقدمية في العمل، الخبرة، ومستوى العامل والكفاءة المهنية، وتتفرع مصلحة الإدارة إلى ثلاث فروع هي:

- مكتب الوسائل العامة: وهو عبارة عن مكتب يحتوي على مجموعة من الوسائل الضرورية المستخدمة في الإدارة مثل الأوراق، الأقلام، وكذلك تموين الوحدة بالوسائل الضرورية الخاصة بالنقل مع متابعة ما تستهلكه الشاحنات والسيارات من الزيت والبنزين.

- مكتب المستخدمين: إن مهام الأساسية لهذا المكتب هي الإشراف على عدة أعمال تنحصر في ما يلي:

- ✓ الإهتمام بالعامل ومتابعته يوما وذاك من خلال تسجيل حضورهم وغابهم في بطاقات الحضور؛
- ✓ إرسال بطاقات الحضور إلى قسم الدفع لإجراء الرواتب؛
- ✓ متابعة الحالة المدنية للعامل (زواج، موليد، وفاة) حيث يخصص لكل عامل وثيقة متابعة شهرية لتقييم مردوده الفردي داخل المؤسسة؛
- ✓ يقوم هذا المكتب بتبليغ الإدارة حين مخالفة العامل للقوانين المتفق عليها سابقا؛
- ✓ يأخذ هذا المكتب كل عامل يقرب من 60 سنة يرسل له إشعار لتحضير الوثائق اللازمة للحصول على منحة التقاعد، كما يقوم رئيس مكتب المستخدمين بمراقبة مهام العمال.

## الفصل الثاني: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

- فرع الإعلام الآلي والشبكة: يختص هذا الفرع في صيانة وسائل الإعلام الآلي، تسديد فائورة الهاتف والتينكس عن طريق الأنترنت، كما يتابع البرمجة للعمال الذين يذهبون إلى مهمات، ويتمش دوره الرئيسي في إعداد بطاقات إلكترونية لعمال التي يستخدمونها أثناء الدخول والخروج، مع إعداد برامجها.

### 5- دائرة الموارد البشرية:

وتنقسم إلى مصلحتين رئيسيتين هما:

أ- مصلحة تسيير الأجور: وهي مختصة في إعداد رواتب العمال وإعداد وتصحيح رواتبهم في حالة وجود أخطاء؛  
ب- مصلحة تسيير الشؤون الاجتماعية: وهي مصلحة خاصة في دراسة مشاكل الزبائن فيما يخص منتجاتها، ومشاكل الشباب المتعلقة في توفير مناصب الشغل، وهي مسؤولة أيضا عن إقامة ندوات واجتماعات سواء كانت بين عمال المؤسسة أو بين أناس آخرين.

### 6- خلية الأمن والنظافة:

تقوم هذه الخلية بتوفير الأمن وحماية المؤسسة من أي خطر تتعرض له وكذلك التدخل السريع في الوقت المناسب، وتعمل هذه المؤسسة بنظام التناوب، وكذلك تعمل على نظافة محيط المؤسسة واستقبال زوار المؤسسة، كما تسهر على توفير الحماية الفردية للعمال، وتنقسم إلى فرعين هما: قسم لأمن، قسم النظافة.

المطلب الثاني: سيرورة العملية الإنتاجية بالمؤسسة.

تمر المنتج النهائي قبل عملية تصنيعه بالعديد من المراحل هي<sup>1</sup>:

#### 1- مرحلة استقبال المنتج:

حيث يتم في هذه المرحلة وزن الطماطم عند دخولها ثم يتم وزنها مرة أخرى قبل عملية نقلها بواسطة المياه؛

#### 2- النقل بواسطة المياه:

في هذه المرحلة يتم إفراغ الطماطم في الماء بواسطة نقل الطماطم بفعل قوة المياه؛

#### 3- مرحلة الغسل والتصفية:

نأتي هذه المرحلة بعد المراحل السابقة حيث يتم من خلالها النسل الجيد للطماطم وتنقيتها من الأوساخ والجراثيم وفق تقنيات خاصة بالمؤسسة وبعدها تليها عملية التصفية حيث تمر الطماطم لتصفيتها والتأكد من نظافتها وبأنها أصبحت نظيفة؛

#### 4- مرحلة الاختيار:

بعد وصول الطماطم إلى مصلحة الاختيار حيث تتم هذه العملية بطريقتين:

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

## الفصل الثاني: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

- أ- بواسطة العمال: في هذه المرحلة يتم اختبار حبات الطماطم الصالحة والقابلة للاستعمال ونزع الحبات الفاسدة التي قد تؤثر على العملية الإنتاجية، ويكون ذلك عن طريق العمال؛
- ب- بواسطة الآلة: وفي هذه العملية تتم عملية الإختيار بواسطة آلات متخصصة في ذلك دون تدخل اليد العاملة.
- 5- مرحلة الرحي والمعالجة بالحرارة:  
يتم رحي كل الطماطم للحصول في النهاية على خليط من الطماطم ومن بعد تتم معالجها بالحرارة وذلك من أجل تعطيل عمل الإنزيمات الموجودة فيه.
- 6- مرحلة لإستخلاص (نزع القشور):  
تمر الطماطم بالة خاصة لنزع القشور وخاصة لنزع الغلاف الخارجي حبة الطماطم وذلك لاستخراج اللب، وتستمر عملية الرحي عبر مجموعة من الآلات المتتالية.
- 7- مرحلة التبخير والمعالجة بالحرارة:  
حيث يتم في هذه المرحلة استخلاص عصير الطماطم ومعالجته بالبخار ومن ثم باخرارة وفي الأخير تركيزه إما بنسبة 22% أو 23%.
- 8- مرحلة التعبئة وخلق المنتج:  
بعد الحصول على المنتج النهائي يمر في نوع من أنواع خاصة إلى ورشة التعبئة والغلق، حيث يتم هنا وضع خليط الطماطم في علب خاصة وأشكال وألوان مختلفة حسب الوزن.
- 9- مرحلة تعقيم وتبريد المنتج:  
يجب التأكد من أن درجة الحرارة وفقاً للمعايير المحددة سابقاً ويتم التأكد من هذا بتحليل منحنى جهاز التعقيم حيث يبين هذا المنحنى درجات الضغط ومن خلال هذه التحاليل نتأكد من درجة التعقيم وفقاً للمواصفات والمعايير ومن ثم تليها عملية التبريد بواسطة المياه مباشرة.
- 10- مرحلة التعبئة في صناديق:  
وفي الأخير يتم وضع العلب في صناديق وذلك من أجل تسويق المنتجات وبيعها في السوق.  
ويمكن توضيح مخطط سيرورة العملية الإنتاجية في الشكل الموالي:

## الفصل الثاني: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

المطلب الثالث: أنواع البرامج التدريبية في وظيفة الإنتاج وطرق التدريب.

### 1- أنواع البرامج التدريبية في وظيفة الإنتاج.

تعتمد مؤسسة عمر بن عمر على عدد من برامج التدريب لفائدة موظفيها في وظيفة الإنتاج وهي<sup>1</sup>:

أ- التدريب قبل الإنتحاق بالعمل: تقوم المؤسسة بتدريب موظفيها الجدد قبل الإنتحاق بمناصبهم لتؤهلهم للقيام بأعمالهم عند الإنتحاق بعملهم، وكذلك تدريبهم على سيرورة العملية الإنتاجية، ومعرفة حقوقهم وواجبتهم لضمان انتظامهم في العمل.

ب- التدريب أثناء العمل: عندما يقوم العامل بإرتكاب عيوب في المنتج هنا تقوم المؤسسة بإعادة تدريبه وذلك برفقة مرشد ذو خبرة يعلمه ويقدم له النصائح اللازمة لتفادي الوقوع في الخطأ مرة أخرى.

ت- التدريب الداخلي: هذا النوع من البرامج التدريبية يشمل جميع عمال قسم الإنتاج ويعتمد على تدريب العمال حول مختلف المراحل التي فيها تحويل المدخلات إلى مخرجات (مسار الإنتاج)، ويكون ذلك من طرف شخص ذو خبرة يكون داخل المؤسسة ويتم اللجوء الى هذا النوع من البرامج التدريبية مثلا عندما يتم نقل العامل من وظيفة إلى أخرى.

ث- التدريب الخارجي: كذلك تعتمد مؤسسة عمر بن عمر على التدريب الخارجي وذلك من خلال إحصار خبراء مختصين من الخارج لتدريب العمال في وظيفة الإنتاج مثلا عند ادخال آلات جديدة.

### 2- طرق تدريب العمال في وظيفة الإنتاج.

تعتمد مؤسسة عمر بن عمر على عدة طرق لتدريب عمالها في وظيفة الإنتاج وهي كالتالي<sup>2</sup>:

أ- التدريب بالملاحظة: قبل أن يشتغل أي عامل جديد بالمصلحة منصبه يجب أن يتعرف على كل المراحل التي سوف يقوم بها عن طريق ملاحظة باقي العمال أثناء تأدية أعمالهم، ويكون العامل الجديد مرفقا بمرشد ذو خبرة في المصلحة يشرح له تفاصيل العملية الإنتاجية.

ب- التدريب التطبيقي: هو تدريب لوقت محدد، وهنا يبدأ العامل الجديد بالقيام بعدة محاولات لعملية الإنتاج، ولا يمكن قبول المنتجات التي يقدمها هذا العامل إلا بعد مراقبتها عدة مرات من طرف أعوان مراقبة الجودة ويكون المدرب رفقة العامل طيلة مدة التدريب، وفي الأخير يقوم المدرب بتقييم العامل ويعطي قرار التعيين.

ت- أسلوب المحاضرة: تقوم المؤسسة بتقديم تدريب شفوي عن المنتج وكيفية إنتاجه وفوائده على شكل محاضرة.

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف المؤسسة بناء على تقنية المناقشة.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه.

## الفصل الثاني: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

المبحث الثالث: عرض نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات لمؤسسة عمر بن عمر.

بعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة تم الحصول على عدد من المعطيات الواقعية، ولتحقيق الوصول إلى إجابة على اشكالية الدراسة سيتم إلقاء الضوء وبشكل مفصل على هذه البيانات التي توصلت إليها الدراسة الميدانية التي أجريت على مؤسسة عمر بن عمر قالمة، حيث تم الاعتماد على تبويب وتكميم البيانات وحساب النسب المئوية لتفسير وتحليل الواقع المدروس، وذلك من خلال عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

**المطلب الأول: ثبات وصدق أداة الدراسة.**

### 1- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييره بشكل كبير فيما تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة.

ولقد تم التحقق منه من خلال معامل الثبات (Cronbach's Alpha)، فكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم 05: يوضح نتائج ألفا كرومباخ الخاص بمؤسسة عمر بن عمر.

Cronbach's Alpha	N of Items
0.894	18

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام للاستبيان عالي حيث بلغ (0.894) أي بنسبة 89.4% وهذا النسبة تزيد عن النسبة المقبولة إحصائياً المقدرة بـ 60% وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

### 2- صدق الاستبيان:

للتأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على المشرف لإبداء رأيه وملاحظات، والذي كان له الكثير من الملاحظات والتعديلات حول ترتيب محاور الاستبانة وفقراتها.

ويقصد بالصدق شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراته ومفرداته من ناحية ثانية، بحيث يكون مفهوم لكل من يستخدمه، ويعبر عنه بالجذر التريعي لألفا كرومباخ والذي بلغ (0.9545) أي بنسبة 95,45% وهو ما يدل على التجانس والاتساق بين العبارات، وبذلك يكون قد تم التأكد من صدق وثبات الاستبيان، مما يجعل الباحث على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحية تحليل النتائج والاجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

## الفصل الثاني: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

### المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية.

سيتم عرض نتائج لبيانات الشخصية والوظيفية لمؤسسة عمر بن عمر والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى لتعليمي، الحالة العائلية، وعدد سنوات التوظيف، والمركز الوظيفي كما يلي:

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس في مؤسسة عمر بن عمر.

تم تقسيم عينة الدراسة حسب متغير السن إلى: ذكر، وأنثى وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الجدول رقم 06: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة	التكرارات	الجنس
%100	37	ذكر
%00	00	أنثى
%100	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الذكور كبيرة جدا 100%، بينما نسبة الإناث كانت معدومة، وهذا

راجع لأولويات المؤسسة في توظيف الذكور ولطبيعة النشاط.

2- توزيع أفراد العينة حسب السن في مؤسسة عمر بن عمر.

تم تقسيم عينة الدراسة إلى عدة أقسام منها: الفئة الأولى من 20 إلى 30 سنة، الفئة الثانية من 30 إلى

40 سنة، الفئة الثالثة من 40 إلى 50 سنة والفئة الرابعة 50 فأكثر وتشكل التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 07: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة	التكرار	السن
%43.2	16	]30 - 20]
%48.6	18	]40 - 30]
%02.7	01	]50 - 40]
%05.4	02	أكثر من 50
%100	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS.

اعتمادا على معطيات الجدول يتضح أن معظم أفراد العينة من الفئة العمرية ]30 - 20[ سنة حيث

بلغت نسبتهم 43.2%، في حين بلغت نسبة أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ]40 - 30[ سنة 48.6%.

وتُخذ ما يعادل 2.7% من أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية ]50 - 40[ سنة، في حين بلغت نسبة أفراد

## الفصل الثاني: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

العينة التي تزيد أعمارهم عن 50 بـ 5.4%، ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئتين أقل من 30 وأكثر من 30 و هذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على الطاقات الشبابية في إنتاجها.

3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي في مؤسسة عمر بن عمر.

تم تقسيم المستوى التعليمي إلى عدة مستويات هي: الابتدائي، المتوسط، الثانوي، مستوى جامعي ومستوى آخر والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 08: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
16.2%	06	إبتدائي
13.5%	05	متوسط
48.6%	18	ثانوي
18.9%	07	جامعي
2.7%	01	اخرى
100%	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه المستوى التعليمي لأفراد العينة، حيث أن 16.2% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي إبتدائي، و 13.5% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي متوسط، و 48.6% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوي، و 18.9% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي جامعي، و 2.7% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي مستوى آخر، ومنه نستنتج أن أغلبية العمال من ذوي المستوى الثانوي وهذا راجع إلى حاجة المؤسسة الكبيرة للعمال الميدانيين على مستوى العملية الإنتاجية وحاجتها القليلة للعمال على المستوى الإداري والتقني.

4- توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية في مؤسسة عمر بن عمر.

تشلت الحالة العائلية لعينة الدراسة في أعزب و متزوج و مطلق والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 09: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
62.2%	23	أعزب
37.8%	14	متزوج
00%	00	مطلق
100%	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على برنامج SPSS.

## الفصل الثاني: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

يتضح من الجدول أن 62.2% من أفراد العينة من العزاب، في حين أن 37.8% من أفراد العينة متزوجين، أما فيما يخص بقية المطلقين فقد كانت معدومة، ومنه نستنتج أن معظم أفراد العينة من العزاب وبالتالي عندما يتقون دورات تدريبية يمكن أن يكونوا أكثر فاعلية وكفاءة بسبب قلة التزامهم العائلية ومنه تسخير أنفسهم ووقتهم لخدمة المؤسسة أما الفئات المتزوجة فلهم إستقرار اجتماعي وبالتالي عندما يخضعون للبرنامج التدريبي كذلك سوف يسخرون أنفسهم للاستفادة من البرنامج للحفاظ على وظيفتهم ومن أجل الترقية لزيادة أجرهم لتحسين مستوى معيشتهم.

5- توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات التوظيف في مؤسسة عمر بن عمر.

تم تقسيم سنوات التوظيف إلى: أقل من 5 سنوات، ومن 5 إلى 10 سنوات، من 10 إلى 20 سنة، أكثر من 20 سنة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 10: يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات التوظيف.

عدد سنوات التوظيف	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	22	59.45%
من 5 إلى 10 سنوات	10	27.02%
من 10 فأكثر	05	13.53%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على برنامج SPSS .

يوضح الجدول أعلاه أن 43.2% من أفراد العينة تراوحت مدة خدمتهم بالمؤسسة أقل من 5 سنوات كما بلغت نفس النسبة بالنسبة للأفراد الذين كانت مدة توظيفهم بالمؤسسة من 5 إلى 10 سنوات أما نسبة 13.5% فتشير إلى الأفراد الذين كانت مدة توظيفهم تزيد عن 10 سنوات، ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة ليس لهم الخبرة الكافية وهو ما يعكس عدم امتلاك أغلبية العمال لدراية كافية لطريقة العمل وظروفه وهذا قد يدفع المؤسسة إلى الإستعانة بخبراء من خارج المؤسسة لتدريب عمالها.

6- توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي داخل مؤسسة عمر بن عمر.

تم تقسيم المركز الوظيفي إلى عدة أقسام منها: موظف، مسؤول، إطار والجدول التالي يوضح ذلك:



## الفصل الثاني: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

الجدول رقم 11: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي في مؤسسة عمر بن عمر.

النسبة	التكرار	المركز الوظيفي
75.7%	28	موظف
13.5%	05	مسؤول
10.8%	04	إطار
100%	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة هم موظفين لأنها عينة قصدية (طبيعة الموضوع تفرض

علينا التعامل مع موظفين في وظيفة الإنتاج).

كما سبق نستنتج أن أغلبية عمال مؤسسة عمر بن عمر من فئة الشباب ومستواهم العلمي نوعاً ما متدني

وكذلك هم إسقرار إجتماعي وليس لهم خبرة كافية في المؤسسة ولذلك عندما تقوم المؤسسة بتدريبهم سيكلفها  
لأنها سوف تتبين بخبراء من خارج

المطلب الثالث: تحليل نتائج المحور الأول والثاني واختبار الفرضيات.

### 1- تحليل نتائج المحور الأول:

بعد تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة نتقل إلى عرض وتحليل العبارات المتعلقة بجودة برامج

التدريب حسب آراء عينة الدراسة بمؤسسة عمر بن عمر قالمة، وذلك بعد ترميز البيانات وإدخالها للحاسوب  
وتشغيل برنامج SPSS والجدول التالي يوضح ذلك:

## الفصل الثاني: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

الجدول رقم 12: نتائج إجابات أفراد العينة حول جودة برامج التدريب.

الإستجابات									
رقم العبارة	موافق		غير موافق		محايد		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
1- تقوم مؤسستكم بتقديم دورات تدريبية من أجل زيادة الإنتاجية.	89.2%	33	00	00	10.8	04	2.89	0.31	موافق
2- استفدت من دورة تدريبية.	81.1%	30	00	00	18.9%	07	2.81	0.39	موافق
3- يتم إعداد البرامج التدريبية عن طريق تحديد المهارات المطلوب تطويرها أو تحديثها للعامل.	54.1%	20	01	01	43.2%	16	2.51	0.55	موافق
4- يتم استخدام رسائل تدريبية ماثلة بالبرامج التدريبية.	67.6%	25	00	00	32.4%	12	2.67	0.47	موافق
5- يتم استخدام مدربين يتميزون بكفاءة عالية في العملية التدريبية.	54.1%	20	02	02	45.3%	15	2.48	0.60	موافق
6- يتم تقييم البرامج التدريبية بصورة دورية.	24.3%	09	17	17	29.7%	11	1.78	0.82	محايد
7- يتم تقييم العاملين بعد الخضوع للبرامج التدريبية.	32.4%	12	14	14	29.7%	11	1.94	0.84	محايد
8- كنت راض عن البرنامج التدريبي لذي حضرت له.	40%	15	11	11	29.7%	11	2.1	0.84	محايد
9- ساعدتك البرامج التدريبية التي حضرتها في إقامة علاقات حسنة مع زملائك.	62.2%	23	03	03	29.7%	11	2.54	0.64	موافق
10- ساعدتك البرامج التدريبية في تعديل سلوكك في العمل.	43.2%	16	07	07	35.1%	13	2.25	0.76	محايد
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام									
							2.48	0.41	موافق

(المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق فقد تبين أن المتوسط الحسابي ل فقرات هذا المحور تتراوح ما بين 1.78 و 2.89، كما تبين أن آراء أفراد العينة في معظم الفقرات ايجابية باستثناء العبارات 6، 7، 8، 10 التي جاءت الآراء حولها محايد، ويتبين من الجدول أعلاه ما يلي:

## الفصل الثاني: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة عمر بن عمر قالمه.

- أ- العبارة "تقوم مؤسساتكم بتفهم دورات تدريبية من أجل زيادة الإنتاجية" بلغت نسبة الموافقة عليها 89.2% في حين بلغت نسبة الأفراد الذين امتنعوا عن الإجابة 10.8%، ومنه نستنتج أن مؤسسة عمر بن عمر تقدم دورات تدريبية لعمالها لزيادة كفاءتهم الإنتاجية وبالتالي زيادة الإنتاج ومنه تحقيق الإرباح.
- ب- العبارة "استفدت من دورة تدريبية" بلغت نسبة الموافقة عليها 81.1% في حين بلغت نسبة الأفراد الذين امتنعوا عن الإجابة 18.9%، ومنه نستنتج أن مؤسسة عمر بن عمر قدمت دورات تدريبية لأغلبية عمالها من أجل رفع قدراتهم ومهارتهم وتحسين أدائهم وكذلك من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية.
- ت- العبارة "يتم إعداد البرامج التدريبية عن طريق تحديد المهارات المطلوب تطويرها أو تحديثها للعامل" بلغت نسبة الموافقة عليها 54.1% في حين بلغت نسبة الأفراد غير الموافقين على هذه العبارة 43.2% أما نسبة الأفراد الذين امتنعوا عن الإجابة 4.3%، ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة ليسوا على علم عن كيفية إعداد البرامج التدريبية في المؤسسة ما يدل عن غياب الثقافة الاجتماعية الحوارية بين عمال مؤسسة والمسؤولين.
- ث- العبارة "يتم استخدام وسائل فاعلة بالبرامج التدريبية" بلغت نسبة الموافقة عليها 67.6% في حين بلغت نسبة الأفراد الذين امتنعوا عن الإجابة 32.4%، ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة أكدوا أن مؤسسة عمر بن عمر تستخدم وسائل تدريبية فاعلة وهذا ما يزيد من كفاءة العملية التدريبية والانتباه وبالتالي تحقيق الهدف التدريبي، وهو تحسين القدرات والمهارات وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على العملية الإنتاجية.
- ج- العبارة "يتم استخدام مدرسين يتميزون بكفاءة عالية في العملية الإنتاجية" بلغت نسبة الموافقة عليها 54.1% في حين بلغت نسبة الأفراد غير الموافقين على هذه العبارة 40.3% أما نسبة الأفراد الذين امتنعوا عن الإجابة 5.4%، ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة أكدوا أن مؤسسة عمر بن عمر تستخدم مدرسين يتميزون بكفاءة عالية في العملية التدريبية وهنا إذا توفرت الرغبة والإرادة من طرف العمال مع الكفاءة العالية للمدرب فإنه يمكن الوصول إلى الأهداف المسطرة ألا وهي تحسين العملية الإنتاجية في المؤسسة.
- ح- العبارة "يتم تقييم البرامج التدريبية بصورة دورية" بلغت نسبة الموافقة عليها 24% في حين بلغت نسبة الأفراد غير الموافقين على هذه العبارة 45.9% أما نسبة الأفراد الذين امتنعوا عن الإجابة 29.7% ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة أكدوا أنه لا توجد عملية تقييم بعد الخضوع للبرنامج التدريبي بصورة دورية، ومنه حتى وإن حدثت انحرافات أثناء البرنامج التدريبي لن يتم تصحيحها وبالتالي ستكون المخرجات غير مطابقة للأهداف الموضوع.
- د- العبارة "يتم تقييم العاملين بعد الخضوع" بلغت نسبة الموافقة عليها 32.4% في حين بلغت نسبة الأفراد غير الموافقين على هذه العبارة 37.8% أما نسبة الأفراد الذين امتنعوا عن الإجابة 29.7% ومنه نستنتج أن أغلبية

## الفصل الثاني: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

أفراد العينة أكدوا أنه لا توجد عملية تقييم بعد الخضوع للبرنامج التدريبي وهذا يعني أن مؤسسة عمر بن عمر لا تعطي أهمية لعملية التقييم وهذا بدوره مؤشر على أن البرامج التدريبية يكون مشكوك في نتائجها.

ذ- العبارة "كنت راض عن البرنامج التدريبي الذي خضعت له" بلغت نسبة الموافقة عليها 40.5% أما نسبة الأفراد غير الموافقين على هذه العبارة 29.7% في حين بلغت نسبة الأفراد الذين امتنعوا عن الإجابة 29.7%، ومن خلال هذه النسب نستنتج أن معظم أفراد العينة لم يرضوا عن البرنامج التدريبي الذين خضعوا له وهذا ما يخلق روح التشاؤم داخل المؤسسة وبالتالي قد يؤثر على سير العملية الإنتاجية في المؤسسة.

ر- العبارة "ساعدتك البرامج التدريبية التي خضعت لها في إقامة علاقات حسنة مع زملائك" بلغت نسبة الموافقة عليها 62.2% في حين بلغت نسبة الأفراد غير الموافقين عليها 08.1% أما نسبة الأفراد الذين امتنعوا عن الإجابة 29.7%، ومنه نستنتج أن أغلبية عمال مؤسسة عمر بن عمر أقاموا علاقات حسنة مع زملائهم خلال مشاركتهم في البرنامج التدريبي وهذا ما يزيد من روح التعاون والمشاركة في العمل ما قد يؤثر على العملية الإنتاجية بشكل إيجابي.

س- العبارة "ساعدتك البرامج التدريبية في تعديل سلوكك في العمل" بلغت نسبة الموافقة عليها 43.2% أما نسبة الأفراد غير الموافقين على هذه العبارة 18.9% في حين بلغت نسبة الأفراد الذين امتنعوا عن الإجابة 35.1%، ومنه نستنتج أن أغلبية العمال الذين استفادوا من دورة تدريبية لم تتغير سلوكياتهم وهذا راجع لعدة أسباب منها عدم توافق البرامج التدريبية مع إحتياجات العمال أو راجع إلى قصر مدة التدريب.

نستنتج من هذا المحور أن مؤسسة عمر بن عمر قالمة تقدم دورات تدريبية لجميع العمال الذي يعملون بالمؤسسة وكذلك تستخدم وسائل فاعلة بالبرامج التدريبية حيث أسهمت هذه الأخيرة في إقامة علاقات حسنة بين العمال مما يولد روح التعاون بينهم وما يعاب على هذه المؤسسة أنها لا تقوم بتقييم البرامج التدريبية وهذا قد يؤدي إلى وجود إنحرافات قد تؤثر على تحقيق الأهداف المسطرة وهذه كلها مؤشرات تأثر على العملية الإنتاجية.

### 2- تحليل نتائج المحور الثاني:

بعد تحليل وعرض نتائج المحور الأول لأفراد العينة نتقل إلى عرض وتحليل العبارات المتعلقة بأثر جودة

برامج التدريب في العملية الإنتاجية حسب آراء عينة الدراسة بمؤسسة عمر بن عمر قالمة، وذلك بعد ترميز

البيانات وإدخالها للحاسوب وتشغيل برنامج SPSS والجدول التالي يوضح ذلك:

## الفصل الثاني: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

الجدول رقم 13: يوضح نتائج إجابات أفراد العينة حول أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية.

الإستجابات									
الإتجاه	الإلتحراف المعايري	المتوسط الحسابي	محايد		غير موافق		موافق		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
محايد	0.59	2.24	59.4	22	8.1	3	32.4	12	1- عملت جودة البرامج التدريبية في مؤسستكم على تقليل تكاليف توجيه الأفراد نحو العمل.
موافق	0.60	2.48	04.5	02	40.5	15	54.1	20	2- ساهمت جودة برامج التدريب في انخفاض معدل التلف والأخطاء وتقليل نسبة المعب في العملية الإنتاجية.
موافق	0.52	2.32	24.3	09	00	00	75.7	28	3- يوجد فرق في إنتاجة مؤسستكم قبل استخدام البرامج التدريبية و بعد استخدامها.
موافق	0.59	2.37	51.4	19	05.4	02	43.2	16	4- أدت برامج التدريب في زيادة الإنتاج في الإنتاجية للعامل الواحد.
محايد	0.65	2.27	51.4	19	10.8	04	37.8	14	5- ساعدت البرامج التدريبية التي خضعت لها في القيام بالعملية الإنتاجية وفقا للمعايير المحددة.
محايد	0.75	1.91	43.2	16	32.4	12	24.3	09	6- ساعدت جودة البرامج التدريبية في ارتفاع معدل الابتكار والإبداع في مؤسستكم.
موافق	0.60	2.43	45.9	17	4.5	02	48.6	18	7- البرامج التدريبية ساهمت في تقليص الوقت لأداء العمالة الإنتاجية.
محايد	0.56	2.18	64.9	24	8.1	03	27	10	8- ساهمت جودة البرامج التدريبية في تخفيض تكاليف الإنتاج.
محايد	0.32	2.11	المتوسط الحسابي والالتحراف المعياري العام						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

## الفصل الثاني: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة عمر بن عمر قالمه.

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق فقد تبين أن المتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور تتراوح ما بين 1.91 و 2.75، كما تبين أن آراء أفراد العينة في معظم العبارات إيجابية محايد باستثناء العبارات 02، و03، و07 التي جاءت الآراء حولها موافق ويتبين من الجدول أعلاه ما يلي:

أ- العبارة "عملت جودة البرامج التدريبية في مؤسستكم على تقليل تكاليف توجيه الأفراد نحو العمل" كانت نسبة الموافقة عليها 32.4% أما نسبة 8.1% غير موافقين عليها في حين تشير نسبة 59.5% عن امتناعهم عن الإجابة، ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة امتنعوا عن الإجابة وهذا يعني أن غياب الرقابة على البرامج التدريبية التي خضع لها عمال المؤسسة أدت إلى وجود الخرفات، ما أدى ذلك إلى نقص مساهمة البرامج التدريبية في تقليل توجيه الأفراد نحو العمل.

ب- العبارة "ساهمت جودة برامج التدريب في انخفاض معدل تلف والأخطاء وتقليل نسب المعيب في العملية الإنتاجية" كانت نسبة الموافقة عليها 54.1% في حين تشير نسبة 40.5% من أفراد العينة أنهم غير موافقين على هذه العبارة أما نسبة 05.4% امتنعوا عن الإجابة، ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة الذين استجابوا عن البرنامج التدريبي أكدوا أنه هناك انخفاض معدل التلف والأخطاء في العملية الإنتاجية ما يؤثر ذلك بشكل إيجابي على العملية الإنتاجية.

ت- العبارة "يوجد فرق في إنتاجية مؤسستكم قبل استخدام البرامج التدريبية وبعد استخدامها" كانت نسبة الموافقة عليها 75.7% أما نسبة 24.3% امتنعوا عن الإجابة، ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة أكدوا أنه يوجد فرق في إنتاجية مؤسستهم قبل وبعد استخدام البرامج التدريبية وهذا دليل على أن هذا الأخير حقق الهدف المنشود وكذلك هذا مؤشر على جودة البرنامج.

ث- العبارة "أدت برامج التدريب في زيادة معدل التطور في الإنتاجية للعامل الواحد" كانت نسبة الموافقة عليها 43.2% أما نسبة 05.4% غير موافقين عليها في حين تشير نسبة 51.4% عن امتناعهم عن الإجابة، ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة امتنعوا عن الإجابة وهذا راجع لعدة أسباب منها عدم المعرفة.

ج- إحتلت العبارة "ساعدت البرامج التدريبية التي خضعت لها في القيام بالعملية الإنتاجية وفقا للمعايير المحددة" كانت نسبة الموافقة عليها 37.8% أما نسبة 10.8% غير موافقين عليها في حين تشير نسبة 51.4% عن امتناعهم عن الإجابة، ومنه نستنتج أن أغلبية العمال لا يعلمون أن البرنامج التدريبي الذين خضعوا له ساهم في القيام بالعملية الإنتاجية وفقا للمعايير المحددة وهذا راجع لعدة أسباب منها عدم المعرفة.

ح- العبارة "ساعدت جودة البرامج التدريبية في ارتفاع معدل الابتكار والإبداع" كانت نسبة الموافقة عليها 24.3% أما نسبة 32.4% غير موافقين عليها في حين تشير نسبة 43.2% عن امتناعهم عن الإجابة، ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة امتنعوا عن الإجابة وهذا يعني أن البرامج التدريبية لم تسهم في طرح أفكار جديدة من قبل العمال تؤدي إلى تقليص سريرة العملية الإنتاجية.

## الفصل الثاني: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

خ- العبارة "البرامج التدريبية ساهمت في تقليص الوقت لأداء العملية الإنتاجية" كانت نسبة الموافقة عليها 48.6% في حين نجد أن ما نسبته 04.5% من أفراد العينة غير موافقين على هذه العبارة أما نسبة 45.9% امتنعوا عن الإجابة، ومنه نستنتج أن البرنامج التدريبي الذي يخضع له أغلبية العمال ساهم في تقليص الوقت لأداء العملية الإنتاجية وهذا مؤشر يدل على جودة البرنامج التدريبي.

د- العبارة "ساهمت جودة البرامج التدريبية في تخفيض تكاليف الإنتاج" كانت نسبة الموافقة عليها 27% أما نسبة 8.1% غير موافقين عليها في حين تشير نسبة 64.9% عن امتناعهم عن الإجابة، ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة امتنعوا عن الإجابة وهذا يدل على أن العمال ليسوا على علم إن كانت البرامج التدريبية التي خضعوا لها أدت إلى تخفيض تكاليف الإنتاج ما يعني غياب ثقافة الإجتماعية الحوارية المتواصلة بين العمال والمسؤولين.

نستنتج من هذا المحور أن البرامج التدريبية التي يخضع لها عمال مؤسسة عمر بن عمر أسهمت في تخفيض معدل التلف والأخطاء في العملية الإنتاجية لكن هذه البرامج لن تسهم في طرح أفكار جديدة تؤدي إلى تقليص سرور العملية الإنتاجية وكذلك لا يمكن استنتاجه أن أغلبية عمال المؤسسة ليسوا على علم أن كانت البرامج التدريبية التي خضعوا لها خفضت من تكاليف الإنتاج ومن تكاليف توجيه الأفراد نحو العمل وهذا ما يدل أن المؤسسة لا تقوم بعقد اجتماعات مع العمال وإخبارهم عن ما حققته ولم تحققه البرامج التدريبية.

### 3- اختبار الفرضيات:

أ- اختبار الفرضية الأولى: سنتطرق إلى تفصي وجهات نظر أفراد العينة بخصوص جودة برامج التدريب في المؤسسة وهذا بصياغة الأسئلة (من 01 إلى 10) والتي خصصت لاختبار الفرضية الأولى التي نصها: يتم تطبيق البرامج التدريبية إلا أنه لا تؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة.

$H_0$ : الفرضية العدمية يتم تطبيق البرامج التدريبية إلا أنه لا تحقق النتائج المرجوة.

$H_1$ : الفرضية البديلة يتم تطبيق البرامج التدريبية وتؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة.

والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة لمعرفة إتجاه الإجابة والذي على

أساسه يتم اختبار الفرضية.

### الجدول رقم 14: يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى.

المحور الأول	المتوسط الحسابي الاجمالي	الاتجاه	القرار
جودة برامج التدريب	2.48	موافق	قبول الفرضية البديلة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS.

من خلال الجدول نستنتج أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول 2.48 ما يشير إلى إتجاه الإجابة

بموافق وبالتالي فإن البرامج التدريبية التي تطبقها مؤسسة عمر بن عمر تحقق النتائج المرجوة وهذا ما يتفي صحة

الفرضية الأولى.

## الفصل الثاني: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة عمر بن عمر قالملة.

ب- اختبار الفرضية الثانية: سنتطرق إلى تفصي وجهات نظر أفراد العينة بخصوص أثر جودة برامج التدريب على العملية الإنتاجية في المؤسسة وهذا بصياغة الأسئلة (من 01 إلى 08) والتي خصصت لاختبار الفرضية الثانية التي نصها: لا توجد علاقة طردية تناسبية بين جودة برامج التدريب والعملية الإنتاجية.

$H_0$ : لا توجد علاقة طردية تناسبية بين جودة برامج التدريب والعملية الإنتاجية.

$H_1$ : الفرضية البديلة توجد علاقة طردية تناسبية بين جودة برامج التدريب والعملية الإنتاجية.

والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي الإجمالي لاجابات أفراد العينة لمعرفة إتجاه الإجابة والذي على أساسه يتم اختبار الفرضية.

الجدول رقم 15: يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية.

المحور الأول	المتوسط الحسابي الإجمالي	الاتجاه	القرار
أثر جودة برامج التدريب على العملية الإنتاجية	2.11	محايد	قبول الفرضية العدمية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS .

من خلال الجدول نستنتج أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول 2.11 ما يشير إلى إتجاه الإجابة محايد وبالتالي فإنه لا توجد علاقة طردية تناسبية بين جودة برامج التدريب والعملية الإنتاجية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.



## الفصل الثاني: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

### خلاصة:

تمتلك مؤسسة عمر بن عمر فئات شبائية وكذلك تولي إهتمام كبيرا بسياسة التدريب وذلك من خلال البرامج التدريبية التي تضعها لتنمية مواردها إلا أنه ما يمكن ملاحظته من خلال الدراسة الميدانية عدم جدية العمال عند خضوعهم للبرامج التدريبية وكذلك غياب عنصر الرقابة على البرامج التدريبية وهذا ما قد يؤثر بشكل سلبي على العملية الإنتاجية.

الفصل الثالث: أثر جودة برامج التدريب  
في العملية الإنتاجية في مؤسسة الإسمنت  
ومشتقاته الشلف: دراسة مقارنة مع  
مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

## الفصل الثالث: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف: دراسة مقارنة مع مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

---

تمهيد:

شهدت الجزائر منذ بداية السبعينات من القرن الماضي إنشاء عدة مؤسسات اقتصادية، خدمية منها وصناعية في مختلف القطاعات، ومن المؤسسات التي أنشأت في هذه الفترة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف، وباعتبار هذه الأخيرة قديمة المنشأة فقد قامت بتجديد بعض الآلات حيث وضعت برامج تدريبية لتدريب عمالها لمسايرة التطورات التكنولوجية في المصنع، وسنتناول في هذا الفصل تقديم عام حول المؤسسة وأنواع البرامج التدريبية وتحليل نتائج التحليل الإحصائي الخاص بمؤسسة الإسمنت ودراسة مقارنة بين مؤسسة عمر بن عمر قالمة ومصنع الإسمنت الشلف.

## الفصل الثالث: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف: دراسة مقارنة مع مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف.

تعتبر مؤسسة الإسمنت بالشلف من المؤسسات العمومية الاقتصادية التي استطاعت أن تواكب التطورات التكنولوجية، حيث قامت بتدريب عمالها على هذه الأخيرة من خلال وضع برامج تدريبية فعالة داخل وخارج المؤسسة.

المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE.

### 1- التعريف بالمؤسسة:

ولقد مرت مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف بعدة مراحل حتى اكتسبت الصفة التي هي عليها الآن، وكانت فكرة إنشاء المؤسسة تعود إلى سنة 1967، لكن هذه الفكرة لم تتجسد إلا في سنة 1975 حيث أسندت مهام الإنجاز آنذاك إلى مؤسسات يابانية هي (كوازكي، هيغي، أندونزي)، حيث بدأ المشروع على مستوى خطين: الخط الأول في سنة 1978، لكن جرى انقطاع سنة 1980 بسبب زلزال 10 أكتوبر 1980 الذي ضرب منطقة الشلف، ثم استأنفت الأعمال به سنة 1981 مع الخط الثاني تحت إسم المؤسسة المؤسسة الوطنية لمواد البناء SNMC، ثم تم تغيير التسمية إلى المؤسسة العمومية للإسمنت ومشتقاته ECDE اثر إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لمواد البناء SNMC بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82-325 الصادر بتاريخ 1982/10/30.

وفي سنة 1989 أصبحت المؤسسة مستقلة وعمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC ونشاطها الأساسي هو إنتاج وتصنيع الإسمنت من نوع EPA-350 وهدفها الأساسي هو استغلال وتسيير النشاطات الصناعية المتعلقة بإنتاج ما يلي: إسمنت عادي، إسمنت خاص، الجير المائي، وكذا مشتقات الإسمنت، وقد تم مؤخرا تطوير مادة الإسمنت من نوعية (بورتولند) التي تحمل عبارة cpj45 لتصبح أحسن المنتجات على المستوى الوطني ونحولت إلى مؤسسة عمومية اقتصادية ECDE بموجب عقد موثق بتاريخ 1989/10/09<sup>1</sup>.

### 2- موقع المؤسسة.

يقع المقر الاجتماعي لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته على بعد 1 كلم غرب مدينة الشلف بحي الحمادية على الطريق الوطني رقم 04 الرابط بين مدينة الشلف ووهران، أما المصنع فيقع بمنطقة وادي السلي على بعد 07 كلم غرب المقر الاجتماعي للمؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه.

الفصل الثالث: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف: دراسة مقارنة مع مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

ويمكن تلخيص المعلومات لسابقة في الجدول التالي:

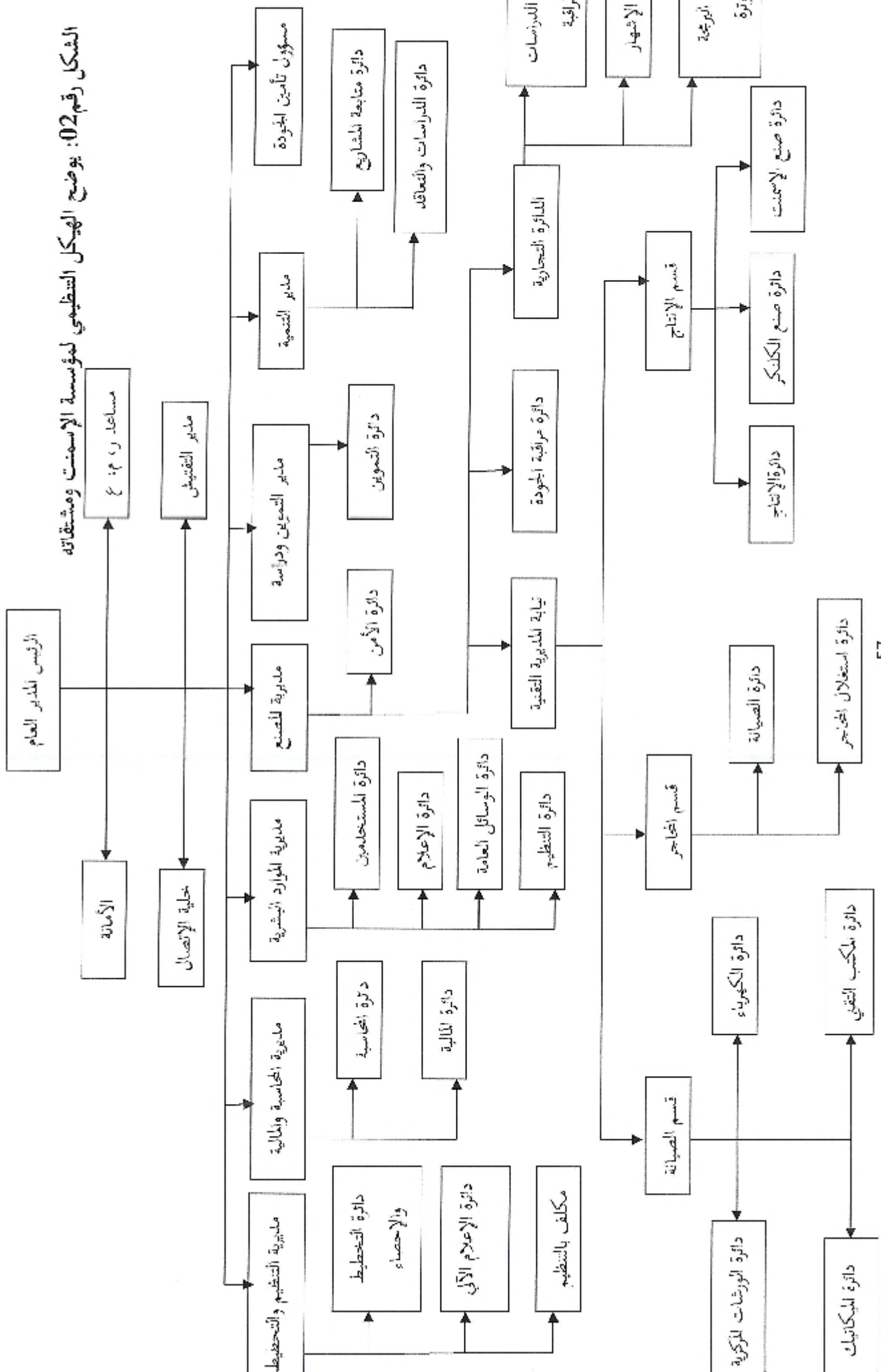
الجدول رقم 16: بطاقة تعريف مؤسسة الإسمنت الشلف.

مصنع الإسمنت ومشتقاته	إسم المؤسسة
حي الحمادية	المقر لإجتماعي
1975	تاريخ الإنشاء
6.241.000.000 دج	رأس المال
صناعة الأسمت ومشتقاته	طبيعة النشاط

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات السابقة.

3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الشكل رقم 02: يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته



## الفصل الثالث: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف: دراسة مقارنة مع مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

ويمكن شرح الهيكل التنظيمي كما يلي<sup>1</sup>:

### 1- المديرية العامة: وتشمل

المدير العام: يوجد على رأس الهيكل التنظيمي يقوم بوضع الخطط السنوية والإشراف على مختلف مساعلي المؤسسة.

أ- الأمانة العامة: تقوم باستقبال البريد الوارد وإرسال البريد الصادر من وإلى المؤسسة وترتيب الوثائق وتنظيمها؛

ب- المساعدين: وتتلخص مهامهم في مساعدة المدير العام على وضع الخطط السنوية والإشراف على مختلف المصالح والاستشارة؛

ت- المكلف بالاتصال والإعلام: يقوم بجميع الأعمال الخاصة بالمؤسسة من إشهار، تنظيم ملتقيات ولقاءات تشاورية مع العمال والاطارات... الخ؛

ث- المستشار القانوني: مهمته الأساسية هي الإشراف على كل ما يخص الجانب القانوني للمؤسسة ومساعدة المدير العام في شرح القوانين والنصوص التشريعية له ويقدم له التوجيهات حول القضايا العالقة مع المحاكم، ومهية القوانين التي يجب إتباعها وتطبيقها لحل تلك المشاكل؛

ج- المكلف بالتدقيق: ويعمل على مراقبة ومتابعة تطبيق الإجراءات الإدارية المعمول بها أي مراقبة مدى احترام إجراءات العمل.

### 2- مديرية التنظيم والتخطيط والتطوير:

تحتل مكانة بالغة الأهمية في إدارة المؤسسة وتتكون من:

أ- دائرة التخطيط: وهي مصلحة جديدة في إطار التسيير وهي مكلفة بجمع الإحصائيات من مختلف وظائف المؤسسة، ثم وضع المخططات لكل منها ومراقبة التسيير والأعمال التي يقوم بها (وضع الأعمال، جمع المعطيات الإحصائية، إصدار الخطط السنوية ومختلف الميزانيات التقديرية، إعداد التقارير المختلفة الخاصة بالنشاط... الخ).

ب- دائرة الإعلام الآلي: بدأ استخدامه منذ 1987 في مصلحة الأجور فقط، وتعمل هذه المصلحة على البرمجة المعلوماتية، صيانة جهاز المعلوماتية، تأهيل مستعملي الإعلام الآلي حول البرامج الخاصة بالتسيير.

ت- مديرية التطوير: يعمل هذا القسم على الإشراف على الجودة في مجال صناعة الإسمنت، تدريب الإطارات والعمال، التعاون مع شركات أجنبية في مجال إقتناء أحدث الوسائل والتجهيزات والتقنيات في صناعة الإسمنت.

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

## الفصل الثالث: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف: دراسة مقارنة مع مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

ت- دائرة الدراسات والمتابعة ودائرة الأجهزة: وتتم أساسا بعمليات البحث والتطوير التقني للمنتجات والبحث في تقنيات رفع الأداء التكنولوجي والعمل على تحديث المصنع بتحديد تجهيزات الإنتاج دون التأثير على إستمرارية تدفق الإنتاج وجودته مع إمكانية توسيع المصنع.

### 3- مديرية المحاسبة والمالية:

وتشمل دائرة المحاسبة ودائرة المالية، حيث تقوم الأولى على إصدار الموازنات وكل القوائم والجداول المحاسبية، تحديد النتائج التحليلية المتعلقة بالإستغلال، تحديد سعر التكلفة للوحدة المنتجة ومراقبة تغيرها والوقوف على أسبابها محاسيبيا، أما دائرة المالية تتكون من مصلحة الشراء الخارجي ومصلحة الخزينة وحلية متابعة الميزانية، تقوم بتسيير السيولة المالية للمؤسسة كما تسهر على تحليل الموازنة المالية السنوية وإصدار التقارير الدورية لنشاطات الدائرة.

### 4- مديرية الموارد البشرية:

وتتكون من دائرة تسيير المستخدمين ودائرة الوسائل العامة والتدريب ومصلحة المنازعات وتسهر من خلال هذه الدوائر على سير الملفات الإدارية الخاصة بالعمال، ووضع البرامج الخاصة بتدريب العمال في مجال صناعة الإسمنت.

### 5- المديرية التجارية:

يكمن دورها في بيع وتسويق منتجات المؤسسة من خلال مجموعة من المهام (إعداد برامج المبيعات، معالجة طلبات الشراء، إعداد ومراقبة الفواتير وتسوية وضعية الزبائن، تحليل المبيعات).

### 6- مديرية الأسواق والتموين:

تعمل هذه المديرية على تتبع القوى البيعية للمؤسسة، مقارنة المؤسسات المنافسة، ودراسة الطلبات المرتبة وتحليل السوق، وتوفير قطع غيار الإنتاج والصيانة.

### 7- مسؤول إدارة اخودة والبيئة:

يعمل على ضمان الحفاظ على شهادة المطابقة الدولية ISO9001 وتحسيد مراحل الحصول على شهادة المواصفات القياسية البيئية ISO14001/2004، كما تهدف المؤسسة من خلال استحداث هذه المديرية مراقبة متطلبات جودة السلع المقدمة وتوفير كل متطلبات الأداء الجيد من كفاءات وتنظيم مرن، ونظام معلومات فعال، وتحفيز مجدي بيئة صحية وآمنة.



## الفصل الثالث: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف: دراسة مقارنة مع مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

### 8- تنظيم وإدارة أقسام مديرية المصنع:

تضم هذه المديرية الأقسام الإستراتيجية للمؤسسة وتمثل أساسا في قسمي الإنتاج والصيانة، وتسهر على تطبيق أداء مهامها نيابة مديرية الإستغلال بوجود قسم يضمن الأمن الصناعي لمصنع والحفاظ على البيئة من مختلف التأثيرات الكيماوية.

### 9- قسم الأمن الصناعي:

ويضطلع بالمهام التالية:

- تنسيق المراقبة والإشراف وتنشيط مجموع نشاطات الأمن الصناعي والحفاظ على البيئة؛
  - تحسيس العمال بضرورة إتباع كل النصائح المقدمة والمترتبة أساسا بالإنضباط وأخذ الحيطة والحذر في مختلف مواقع العمل؛
  - التأكد من جاهزية وسائل الإنتاج والوقاية من الحوادث في كل مرحلة من مراحل التشغيل؛
  - التوعية المستمر للعامل وفرض ثقافة الوقاية الصناعية؛
  - إعداد إحصائيات دورية عن حوادث العمل والحرائق وتحليلها للوقوف على أسبابها ومنه العمل على تداركها ورسم سياسة وقائية لتفاديها تحثيا.
- ### 10- قسم الإستغلال (الإنتاج):

- فالتقائم على هذا القسم يشرف ويراقب نشاط الدوائر التالية: دائرة الكلنكر، دائرة تصنيع الإسمنت الإصطناعي، دائرة المحاجر، ويقوم هذا القسم بما يلي:
- إعداد وتحضير البرنامج الشهري والسنوي للإنتاج والسهر على تنفيذه من قبل مختلف المصالح؛
  - المتابعة والمراقبة اليومية لسيورة العملية الإنتاجية وتدفق الإنتاج والتأكد من جودته وتدارك الإخفاقات.

### 11- المديرية التقنية:

- وتتضمن قسم الصيانة وقسم المفجرات الجديدة وتعمل على تسيير ومراقبة نشاط دائرة ميكانيك، دائرة الورشات التقنية، دائرة المراقبة والمناجم ولضبط الكهربائي.

## الفصل الثالث: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف: دراسة مقارنة مع مؤسسة عمر بن عمر قالمه.

المطلب الثاني: مراحل إنتاج الإسمنت.

تتعلق عملية إنتاج الإسمنت من الخاجر حيث توجد المادة الأولية وصولاً إلى المصنع ومن ثم مرور بمجموعة من المراحل الإنتاجية داخل المصنع.

### 1- الحجر:

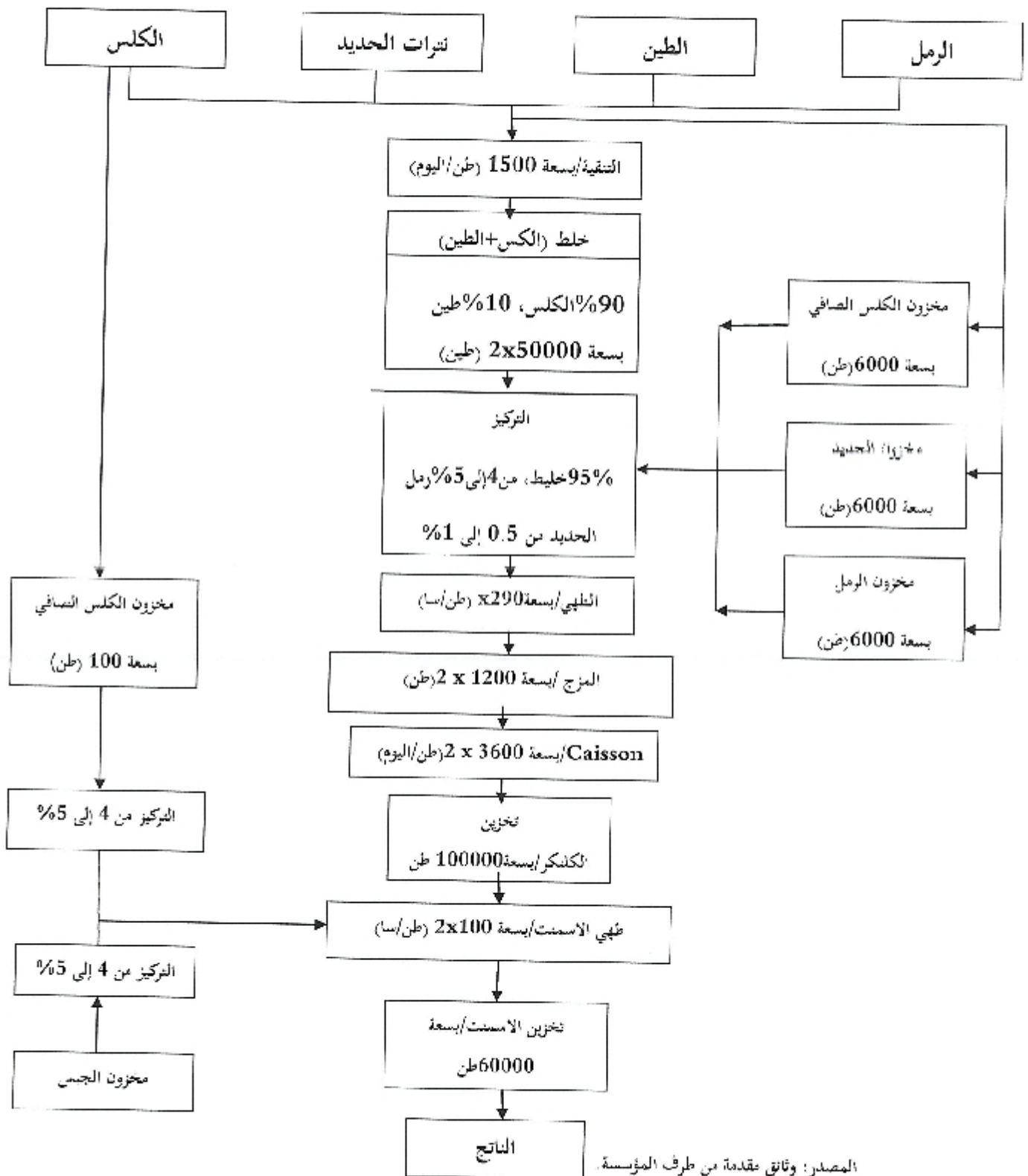
يتم استخراج الكلس والرمل بطرق مختلفة بواسطة الآلات والمتفجرات، وتنقسم الحجر إلى عدة وحدات منها وحدة سيدي لعروسي التي تنتج الكلس (calcaire) وتقوم بنقل الصلصال من جبل الماعز بالعامة بلدية وادي السلي عن طريق الشاحنات وتوصل هذه الشاحنات الصلصال (argile) حتى الحجر حيث يتم الطحن والتكسير الجيد للمادتين، ومن خلال هذه العملية يتم إحصاء كمية المادة المستخرجة من المادتين شهريا وسنوياً لأن الطاحن ( concasseur ) يحتوي على ميزان ضخيم يسمح بذلك.

### 2 المصنع:

عند الوصول إلى المصنع يتم خلط واسترجاع هذا المزيج المتكون من (calcaire et l'aigle) ويتم بالمراحل المبينة في الشكل التالي:

الفصل الثالث: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته  
 الشلف: دراسة مقارنة مع مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

الشكل رقم 04: مراحل إنتاج الإسمنت.



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

## الفصل الثالث: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف: دراسة مقارنة مع مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

المطلب الثالث: واقع التدريب في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف.

1- أنواع البرامج التدريبية المستخدمة في مصنع الإسمنت.

تنقسم البرامج التدريبية في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف إلى نوعين هما<sup>1</sup>:

- أ- التدريب الداخلي: تقوم المؤسسة بتدريب عمالها داخل المؤسسة ويشرف على هذا التدريب قسم التكوين، حيث يقوم هذا الأخير بتعيين شخص ذو خبرة يقوم بتدريب لعمال عن كيفية سير العملية الإنتاجية.
- ب- التدريب الخارجي: ينقسم هذا النوع من التدريب بالنسبة إلى مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف إلى قسمين:

- التدريب داخل الوطن: تقوم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف بتدريب عمالها في مركز تكوين صناعة الإسمنت التابع للمؤسسة والموجود في مدينة وهران.
- التدريب خارج الوطن: تقوم كذلك مؤسسة الإسمنت بإرسال بعض من المسؤولين في وظيفة الإنتاج بتلقي دورات تدريبية في الخارج لتعلم التقنيات الحديثة التي ستقوم بإدخالها في الإنتاج.

2- طرق التدريب في مصنع الإسمنت.

من بين الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في التدريب هناك أسلوبين هما<sup>2</sup>:

- أ- تدريب نظري: ويكون في قسم التكوين الموجود في المصنع أو في مركز التكوين الموجود في وهران حيث ينلقى المتدربين دروس نظرية عن كيفية صناعة الإسمنت والمراحل التي يمر بها المنتج ويكون ذلك عن طريق الدتاشو.
- ب- تدريب تطبيقي: بعد ما ينتهي المتدربين من التدريب النظري ينزلوا للميدان (المصنع) ويقوموا بتطبيق ما تم تعلمه في الجانب النظري.

<sup>1</sup> - معروضات مقدمة من طرف المؤسسة بتاريخا على تقنية المناقشة.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه.

الفصل الثالث: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف: دراسة مقارنة مع مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

المبحث الثاني: عرض نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف.

سينم من خلال هذا المبحث تحليل نتائج الاستبيان المتحصل عليها من خلال مؤسسة الإسمنت الشلف وذلك حسب ترتيب محاور الدراسة والمعلومات الشخصية والوظيفية التي تم إدراجها. المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية.

قبل التطرق إلى تحليل البيانات الشخصية والوظيفية سنعرض جدول يوضح ثبات الدراسة الخاصة بمؤسسة الإسمنت الشلف.

الجدول رقم 17: يوضح نتائج ألفا كرومباخ الخاصة بمؤسسة الإسمنت ومشتقاته.

Cronbach's Alpha	N of Items
0.950	18

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS.

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

سنعرض في الجدول التالي توزيع أفراد العينة بمؤسسة الإسمنت ومشتقاته حسب الجنس.

الجدول رقم 18: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته.

النسبة	التكرارات	الجنس
%100	100	ذكر
%00	00	أنثى
%100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن نسبة الذكور 100%، بينما نسبة الإناث كانت معدومة، وهذا يتطابق مع المجتمع الأصلي الذي سيطر عليه الرجال ويعود السبب في ذلك إلى طبيعة العمل الذي يعتمد على القوة البدنية.

الفصل الثالث: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف: دراسة مقارنة مع مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

2- توزيع أفراد العينة حسب السن.

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة بمؤسسة الإسمنت ومشتقاته حسب السن.

الجدول رقم 19: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته.

النسبة	التكرار	السن
20%	10	[30 - 20]
52%	26	[40 - 30]
18%	09	[50 - 40]
10%	05	أكثر من 50
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة من الفئة العمرية [20 - 30] سنة حيث بلغت نسبتهم

20%، في حين بلغت نسبة أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم [30 - 40] سنة 52%، ونجد ما يعادل

18% من أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية [40 - 50] سنة، في حين بلغت نسبة أفراد العينة التي تزيد

أعمارهم عن 50 بـ 10%، ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة تميل إلى أعمار فتية وهذا راجع إلى طبيعة العمل في

مصنع الإسمنت الذي يتطلب توفر شروط القوة البدنية والحركة المستمرة.

3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة بمؤسسة الإسمنت ومشتقاته حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم 20: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
00%	00	ابتدائي
02%	01	متوسط
16%	08	ثانوي
64%	32	جامعي
18%	09	اخرى
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS.

الفصل الثالث: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف: دراسة مقارنة مع مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

ينضح من الجدول أعلاه أن 08 أفراد أي بنسبة 16% من عينة البحث مؤهلهم العلمي ثانوي، في حين 32 فردا أي ما يعادل نسبة 64% من أفراد العينة لهم مستوى جامعي، 09 أفراد أي ما يعادل 18% لهم مستوى آخر، في حين نجد مستوى الإبتدائي معدوم لدى أفراد العينة، ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة لهم مستوى جامعي ويمكن إرجاع ذلك إلى أن تشغيل العملية الإنتاجية وضمن استمرارها في المؤسسة محل الدراسة تحتاج إلى أفراد ذوي مستوى جيد يستطيعون من خلاله التحكم في آلات ومعدات الإنتاج وصيانتها.

4- توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

الجدول رقم 21: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته.

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
30%	15	اعزب
66%	33	متزوج
04%	02	مطلق
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن 30% من أفراد العينة من العزاب، في حين أن 66% من أفراد العينة متزوجين، أما فيما يخص الفئة المطلقين فقد كانت النسبة 04%، ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة متزوجين ولهم إستقرار اجتماعي مع تحملهم لمسؤولية أسرهم، وبالتالي عندما تتلقى هذه الفئة دروات تدريبية سيساهم ذلك في الإستقرار المهني للموظف، وذلك عن طريق الترقية وبالتالي زيادة الأجر ومنه المساعدة في تغطية متطلبات الحياة الزوجية بارتياح، أما فئة العزاب فعندما يخضعون للبرنامج التدريبي فإنه سوف يتفرغون له ولو توفرت فيهم الرغبة والإرادة يمكن أن تحقق المؤسسة نتائج إيجابية.

5- توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات التوظيف.

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات التوظيف.

الفصل الثالث: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته  
الشلف: دراسة مقارنة مع مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

الجدول رقم 22: يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات التوظيف في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته.

عدد سنوات التوظيف	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	06	12%
من 5 إلى 10 سنوات	20	40%
من 10 فأكثر	24	48%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن 24 من أفراد العينة تزيد خبرتهم عن 10 سنوات وهم يمثلون ما نسبة 48% من الحجم الجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين يملكون خبرة ما بين 5 و10 سنوات 20 فردا أي ما نسبته 40% من الحجم الإجمالي للعينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين تقل خبرتهم عن 05 سنوات 06 أفراد أي ما نسبته 12%، ويلاحظ من هذه النتائج أن أغلبية أفراد العينة طم بحيرة سيدانية وهذا عامل مهم يساعد مؤسسة الإسمنت في ضمان إستمرارية العملية الإنتاجية وفي التقليل من احتمال وقوع الأخطاء التي تسبب حوادث العمال من جهة ومن جهة أخرى تستطيع المؤسسة الاعتماد على هذه الفئة في تدريب العمال الجدد (التدريب الداخلي).

6- توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي داخل المؤسسة.

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي داخل المؤسسة.

الجدول رقم 23: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي داخل مؤسسة الإسمنت ومشتقاته.

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة
موظف	42	84%
مسؤول	06	12%
إطار	02	04%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة هم موظفين في وظيفة الإنتاج وهذا الطابع الذي يغلب عليه المصنع.



## الفصل الثالث: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف: دراسة مقارنة مع مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

---

### المطلب الثاني: تحليل نتائج المحور الأول

بعد تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة نتقل إلى عرض وتحليل العبارات المتعلقة بجودة برامج التدريب حسب آراء عينة الدراسة بمؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف، وذلك بعد ترميز البيانات وإدخالها للحاسوب وتشغيل برنامج SPSS والجداول التالي يوضح ذلك.

الفصل الثالث: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته  
الشلف: دراسة مقارنة مع مؤسسة عمر بن عمر قالملة.

الجدول رقم 24: نتائج إجابات أفراد العينة حول جودة برامج التدريب.

الإستجابات									
رقم العبارة	موافق		غير موافق		محايد		المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
1- تقوم مؤسساتكم بتقديم دورات تدريبية من أجل زيادة الإنتاجية.	96%	48	4%	02	00%	00	2.92	0.39	موافق
2- استفدت من دورة تدريبية.	86%	43	12%	06	2%	01	2.74	0.66	موافق
3- يتم إعداد البرامج التدريبية عن طريق تحديد المهارات المطلوب تطويرها أو تحديثها للعامل.	74%	37	4%	02	22%	11	2.70	0.54	موافق
4- يتم استخدام وسائل تدريبية فعالة بالبرامج التدريبية.	82%	41	2%	01	16%	08	2.80	0.45	موافق
5- يتم استخدام مدرسين يتميزون بكفاءة عالية في العملية التدريبية.	82%	41	2%	01	16%	08	2.80	0.45	موافق
6- يتم تقييم البرامج التدريبية بصورة دورية	84%	42	2%	01	14%	07	2.82	0.43	موافق
7- يتم تقييم العاملين بعد الخضوع للبرامج التدريبية.	82%	41	4%	02	14%	07	2.78	0.50	موافق
8- كنت راض عن البرنامج التدريبي الذي حضرت له.	72%	36	14%	07	14%	07	2.58	0.73	موافق
9- ساعدتك البرامج التدريبية التي حضرت لها في إقامة علاقات حسنة مع زملائك	76%	38	10%	05	14%	07	2.66	0.65	موافق
10- ساعدتك البرامج التدريبية في تعديل سلوكك في العمل	78%	39	8%	04	14%	07	2.70	0.61	موافق
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام							2.75		موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

## الفصل الثالث: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف: دراسة مقارنة مع مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق فقد تبين أن المتوسط الحسابي لفرقات هذا المحور تتراوح ما بين 2.58 و 2.92، كما تبين أن آراء أفراد العينة في كل الفقرات إيجابية. ويتبين من خلال الجدول أعلاه مايلي:

أ- العبارة "تقوم مؤسستكم بتقديم دورات تدريبية من أجل زيادة الإنتاجية" كانت نسبة الموافقة عليها 96% في حين أن ما نسبته 04% غير موافقين على هذه العبارة، ومنه نستنتج أن مصنع الإسمنت يسعى إلى تقديم دورات تدريبية لزيادة وتحسين الإنتاجية من أجل تغطية السوق المحلي لزيادة المبيعات ومنه تحقيق الأرباح.

ب- العبارة "استفدت من دورة تدريبية" كانت نسبة الأفراد الذين خضعوا لدورات تدريبية 86%، أما نسبة الأفراد الذين لم يستفيدوا من دورات تدريبية فقدت بـ 12% في حين بلغت نسبة الأفراد الذين امتنعوا عن الإجابة 02%، ومنه نستنتج أن مصنع الإسمنت يقدم دورات تدريبية لأكثر عدد ممكن من الموظفين وذلك لأنه أدخل بعض الآلات الجديدة والحديثة وكذلك حتى يشعر هذا العامل بأن المؤسسة جادة في تقديم العون له ورغبة في تطويره وبوفر مهنة يعيش منها حتى يزداد إحصاها لعمله، وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بالمؤسسة وعمله. العبارة "يتم إعداد البرامج التدريبية عن طريق تحديد المهارات المطلوب تطويرها أو تحديثها للعامل" كانت نسبة الموافقة عليها 74% في حين بلغت نسبة الأفراد الذين امتنعوا عن الإجابة 22%، ومنه نستنتج أن مصنع الإسمنت يقوم بإعداد البرامج التدريبية وفقا لإحتياجات المتدربين وهذا يحقق أهداف التدريب بصورة دقيقة ويزيد من المهارات والقدرات العملية للمتدربين.

ث- العبارة "يتم استخدام وسائل فاعلة بالبرامج التدريبية" قدرت نسبة الموافقة عليها 82% في حين بلغت نسبة الأفراد غير الموافقين 02% أما نسبة الأفراد الذين امتنعوا عن الإجابة 16%، ومنه نستنتج أن مؤسسة الإسمنت ومشتقاته تستخدم وسائل فاعلة بالبرامج التدريبية تتوافق مع قدرات ومهارات العمال وهذا يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية قد تؤدي إلى تحسين العملية الإنتاجية.

ج- العبارة "يتم استخدام مدرين يتميزون بكفاءة عالية في العملية التدريبية" قدرت نسبة الموافقة عليها 82% أما نسبة الأفراد غير الموافقين 02% في حين بلغت نسبة المخايدين 16%، ومنه نستنتج أن مؤسسة الإسمنت ومشتقاته تستخدم مدرين يتميزون بكفاءة عالية وبدل هذا على إهتمام المؤسسة بموردها البشري.

ح- العبارة "يتم تقييم البرامج التدريبية بصورة دورية" كانت نسبة الموافقة عليها 84% وهي نسبة عالية جدا وثبتت بأن مصنع الإسمنت يقوم بتقييم البرامج التدريبية باستمرار وذلك لتصحيح الإحرفات إن وجدت لضمان الوصول إلى الأهداف المرجودة في حين تشير نسبة 02% أن المصنع لا يقوم بتقييم البرامج التدريبية باستمرار أما نسبة الأفراد الذين امتنعوا عن الإجابة فقدت بـ 14%

## الفصل الثالث: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف: دراسة مقارنة مع مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

خ- العبارة "يتم تقييم العاملين بعد الخضوع للبرامج التدريبية" كانت نسبة الموافقة عليها 82% ومنه نستنتج أن مصنع الإسمنت يقوم بتقييم العامل بعد الخضوع للبرنامج التدريبي وذلك لمعرفة ما اكتسبه العامل من البرنامج التدريبي وهل حقق هذا الأخير الأهداف المسطرة أم لا.

ج- العبارة "كنت راض عن البرنامج التدريبي الذي خضعت له" بلغت نسبة الأفراد الذين كانوا راضين عن البرنامج التدريبي 72% أما نسبة الأفراد غير راضين عن البرنامج التدريبي 14% في حين قدرت نسبة الأفراد الذين امتنعوا عن الإجابة على هذه العبارة 14%، وما يمكن استنتاجه هنا أن أغلبية أفراد العينة كانوا راضين عن البرنامج التدريبي ما يؤدي هذا إلى رفع الروح المعنوية وبالتالي الإرتقاء بمستوى الأداء وهذا ما قد يأتري إيجابياً على العملية الإنتاجية بالمؤسسة.

د- العبارة "ساعدتك البرامج التدريبية التي خضعت لها في إقامة علاقات حسنة مع زملاءك" بلغت نسبة الموافقة عليها 76% في حين بلغت نسبة الأفراد غير الموافقين على العبارة 10% أما نسبة الأفراد الذين امتنعوا عن الإجابة 14%، ومن نستنتج أن البرامج التدريبية التي يقوم المصنع بإعدادها أدت إلى إقامة علاقات حسنة بين الموظفين وهذا ما يؤدي إلى خلق روح التعاون في المصنع ما يعود بالنفع على هذا الأخير.

ذ- العبارة "ساعدتك البرامج التدريبية في تعديل سلوكك في العمل" كانت نسبة الموافقة عليها 78% أما نسبة الأفراد غير الموافقين عليها 08% في حين نسبة 14% امتنعوا عن الإجابة، ومنه نستنتج أن البرامج التدريبية التي يضعها المصنع أدت إلى تعديل سلوك الموظفين وهذا يحد ذاته هدف من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقه من أجل تطوير قدراتهم ومهاراتهم وتحسين إنتاجيتهم ومن تم زيادة المبيعات وبالتالي تحقيق الأرباح.

نستنتج من خلال هذا المحور أن مؤسسة الإسمنت ومشتقاته تقوم بوضع برامج تدريبية فعالة تتماشى مع مهارات وقدرات العمال وكذلك تستخدم وسائل فاعلة في العملية التدريبية، وكما تقوم بعملية تقييم هذه البرامج بالإضافة إلى توفر الرغبة والإرادة لدى العمال وهذا ما يسهم في تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل نتائج المحور الثاني واختبار الفرضيات.

### 1- تحليل نتائج المحور الثاني:

بعد تحليل نتائج المحور الأول والخاص بجودة برامج التدريب سنعرض في الجدول التالي نتائج المحور الثاني والخاص بأثر جودة برامج التدريب على العملية الإنتاجية.

الفصل الثالث: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته  
الشلف: دراسة مقارنة مع مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

الجدول رقم 25: يوضح نتائج إجابات أفراد العينة حول أثر جودة برامج التدريب على العملية الإنتاجية.

الإستجابات									العبارة
الإيجاد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محايد		غير موافق		موافق		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	0.64	2.54	%30	15	%08	04	%62	31	1- عممت جودة البرامج التدريبية في مؤسستكم على تقليل تكاليف توجبه الأثر: نحو العمل.
موافق	0.61	2.70	%14	07	%08	04	%78	39	2- ساهمت جودة برامج التدريب في انخفاض معدل التلف والأخطاء وتقليل نسبة الخراب في العملية الإنتاجية.
موافق	0.65	2.66	%14	07	%10	05	%76	38	3- يوجد فرق في إنتاجية مؤسستكم قبل استخدام البرامج التدريبية و بعد استخدامها.
موافق	0.63	2.64	%20	10	%08	04	%72	36	4- أدت برامج التدريب في زيادة معدل التطور في الإنتاجية للعامل الواحد.
موافق	0.57	2.72	%16	08	%06	06	%78	39	5- ساعدتكم البرامج التدريبية التي حضرت لها في القيام بالعملية الإنتاجية وفقا للمعايير المحددة.
موافق	0.91	2.02	%18	09	%40	20	%42	21	6- ساعدت جودة البرامج التدريبية في ارتفاع معدل الابتكار والإبداع في مؤسستكم.
موافق	0.61	2.70	%14	07	%08	04	%78	39	7- البرامج التدريبية ساهمت في تقليص الوقت لأداء العملية الإنتاجية.
موافق	0.59	2.64	%14	12	%06	03	%70	35	8- ساهمت جودة البرامج التدريبية في تحقيق تكاليف الإنتاج.
موافق	0.52	2.57	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

## الفصل الثالث: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف: دراسة مقارنة مع مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق فقد تبين أن المتوسط الحسابي لفرقات هذا المحور تتراوح ما بين 2.02 و 2.72، كما تبين أن أراء العينة في كل الفقرات إيجابية.  
وتبين من خلال الجدول أعلاه مايلي:

أ- العبارة "عملت جودة البرامج التدريبية في مؤسستكم على تقليل تكاليف توجيه الأفراد نحو العمل" قدرت نسبة الموافقة عليها 62%، أما نسبة الأفراد غير الموافقين عليها 8% في حين بلغت نسبة الأفراد الذين امتنعوا عن الإجابة 30%، ومنه نستنتج أن أغلبية العمال الذين خضعوا للبرنامج التدريبي أكدوا أنه أدى إلى تقليل تكاليف التوجيه نحو العمل مايدل أن البرامج التدريبية تركت أثر إيجابي فيهم في حين أن الباقى لم يؤكدوا على ذلك وهذا راجع لعدم خضوعهم لدورة تدريبية.

ب- العبارة "ساهمت جودة برامج التدريب في إنخفاض معدل التلف والأخطاء وتقليل نسب المعيب في العملية الإنتاجية" كانت نسبة الموافقة عليها 78% في حين تشير نسبة 8% من أفراد العينة أنهم غير موافقين عليها أما نسبة 14% امتنعوا عن الإجابة، ومنه نستنتج البرنامج التدريبي الذي منفع له أغلبية عمال المصنع ساهم في إنخفاض معدل التلف والأخطاء في العملية الإنتاجية وهذا بدوره سوف يؤدي إلى تقليص وقت الإنتاج ومنه تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح وهو مؤشر جيد عن البرنامج التدريبي.

ت- العبارة "يوجد فرق في إنتاجية مؤسستكم قبل استخدام البرامج التدريبية وبعد إستخدامها" قدرت نسبة الموافقة عليها 76% أما نسبة 10% غير موافقين في حين نسبة 14% من أفراد العينة امتنعوا عن الإجابة، ومنه نستنتج أن الدورة التدريبية التي خضع لها أغلبية أفراد العينة أدت إلى تغيير إنتاجية المؤسسة نحو الأفضل والدليل على ذلك الأرباح المتزايدة خلال الفترة الأخيرة التي حققها المصنع.

ث- العبارة "أدت برامج التدريب في زيادة معدل التطور في الإنتاجية للعامل الواحد" كانت نسبة الموافقة عليها 72% أما نسبة 8% غير موافقين في حين تشير نسبة 20% عن امتناعهم عن الإجابة، ومنه نستنتج أن البرامج التدريبية كانت تتوافق مع احتياجات العمال ما أدى ذلك إلى تطور إنتاجية العامل الواحد.

ج- العبارة "ساعدت البرامج التدريبية التي خضعت لها في القيام بالعملية الإنتاجية وفقا للمعايير المحددة" كانت نسبة الموافقة عليها 78% في حين أن ما نسبته 6% غير موافقين على هذه العبارة أما نسبة 16% كانوا محايدين ولم يجيبوا على هذه العبارة، ومنه نستنتج أن أغلبية عمال المصنع الذين خضعوا للبرنامج التدريبي أصبحوا يؤدون العملية الإنتاجية وفقا للمعايير المحددة وهذا ما يدل أن البرنامج التدريبي كان له أثر إيجابي على العاملين في العملية الإنتاجية وهذا مؤشر ذو جودة.

ح- العبارة "ساعدت جودة برامج التدريب في إرتفاع معدل الإبتكار والإبداع في مؤسستكم" كانت النسبة 42% في حين بلغت نسبة الأفراد الذين غير الموافقين عليها 40% أما نسبة الأفراد الذين امتنعوا عن الإجابة

الفصل الثالث: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته  
الشلف: دراسة مقارنة مع مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

18% ومنه نستنتج أن البرنامج التدريبي الذي منح له عمال المصنع لم يسهم في طرح أفكار جديدة وإنما فقط ساهم في تحسين مهاراتهم وقدراتهم وسلوكياتهم داخل المصنع.  
ج- العبارة " البرامج التدريبية ساهمت في تقليص الوقت لأداء العملية الإنتاجية" كانت نسبة الموافقة عليها 78% في حين تشير نسبة 08% من أفراد العينة أنهم غير موافقين أما نسبة 14% امتنعوا عن الإجابة، ومنه نستنتج البرنامج التدريبي الذي خضع له أغلبية عمال المصنع أدى إلى تقليص الوقت لأداء العملية الإنتاجية وهذا بدوره يؤدي إلى تقليص التكاليف وبالتالي سيساهم ذلك في زيادة المبيعات ومنه تعظيم الأرباح.  
د- العبارة "ساهمت جودة البرامج التدريبية في تخفيض تكاليف الإنتاج" كانت نسبة الموافقة عليها 80% أما نسبة 06% غير موافقين عليها في أن نسبة 14% امتنعوا عن الإجابة ومنه نستنتج أن البرنامج التدريبي ساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج ما يعني أن البرامج التدريبية حققت الأهداف المنشودة وهي تحسين قدرات ومهارات العمال مما ساهم ذلك في تخفيض تكاليف الإنتاج.

نستنتج من خلال إجابات هذا المحور أن البرامج التدريبية التي منحها المصنع لعمال مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف أسهمت في إنخفاض معدل التلف والأخطاء في العملية الإنتاجية والقيام بهذه الأخيرة بالمعايير المحددة وتقليص الوقت لأداء العملية الإنتاجية و منه تخفيض تكاليف الإنتاج وكل هذه مؤشرات تدل على جودة البرامج التدريبية وتأثيرها الإيجابي على العملية الإنتاجية للمصنع.

2- اختبار الفرضيات:

أ- اختبار الفرضية الأولى:

$H_0$ : الفرضية العدمية يتم تطبيق البرامج التدريبية إلا أنه لا تحقق النتائج المرجوة.

$H_1$ : الفرضية البديلة يتم تطبيق البرامج التدريبية وتؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة.

والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة لمعرفة إتجاه الإجابة والذي على أساسه يتم اختبار الفرضية.

الجدول رقم 26: نتائج اختبار الفرضية الأولى الخاصة بمؤسسة الإسمنت ومشتقاته.

المحور الأول	المتوسط الحسابي الإجمالي	الاتجاه	القرار
جودة برامج التدريب	2.75	موافق	قبول الفرضية البديلة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS.

من خلال الجدول نستنتج أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول 2.75 ما يشير إلى إتجاه الإجابة موافق وبالتالي فإن البرامج التدريبية التي تطبقها مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف أدت إلى تحقيق النتائج المرجوة وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى.

الفصل الثالث: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته  
الشلف: دراسة مقارنة مع مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

ب- اختبار الفرضية الثانية:

$H_0$ : لا توجد علاقة طردية تناسبية بين جودة برامج التدريب والعملية الإنتاجية

$H_1$ : توجد علاقة طردية تناسبية بين جودة برامج التدريب والعملية الإنتاجية.

والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي الإجمالي لاجابات أفراد العينة لمعرفة اتجاه الإجابة والذي على أساسه يتم اختبار الفرضية.

الجدول رقم 27: يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية الخاصة بمؤسسة الإسمنت ومشتقاته.

المحور الثاني	المتوسط الحسابي الإجمالي	الاتجاه	القرار
أثر جودة برامج التدريب على العملية الإنتاجية	2.57	موافق	قبول الفرضية البديلة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS

من خلال الجدول نستنتج أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول 2.75 ما يشير إلى اتجاه الإجابة

بموافق وبالتالي فإن هناك علاقة طردية تناسبية بين جودة برامج التدريب والعملية الإنتاجية وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية.



## الفصل الثالث: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف: دراسة مقارنة مع مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

المبحث الثالث: دراسة مقارنة بين مؤسسة عمر بن عمر قالمة ومؤسسة الإسمنت الشلف.  
كل مؤسسة مهما كان نوعها تقوم بمقارنة خدماتها أو منتجاتها أو مبيعاتها مع مؤسسة أخرى وذلك من أجل معرفة نقاط قوتها وضعفها والعمل على تحسينها، لذا سنقوم في هذا المبحث بدراسة مقارنة بين مؤسسة عمر بن عمر قالمة ومؤسسة الإسمنت الشلف ومعرفة نقاط قوة وضعف كل منهما.  
المطلب الأول: دراسة مقارنة بين مؤسسة عمر بن عمر ومؤسسة الإسمنت على إجابات عبارات المحور الأول.

بعد تحليل نتائج اخور الأول لكل من مؤسسة عمر بن عمر قالمة ومؤسسة الإسمنت الشلف سنقوم بدراسة مقارنة إجابات أفراد العينة على عبارات اخور لأول وذلك كما يلي:

- نستنتج أن المؤسستين يسعيان لتقديم دورات تدريبية لعمالهم لزيادة الإنتاجية من أجل زيادة المبيعات وبالتالي تعظيم الأرباح؛
- نستنتج أن المؤسستين تقدم دورات تدريبية لعمالها من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية للعمال؛
- نستنتج أن أغلبية عمال مؤسسة الإسمنت أكدوا أنهم على علم أن المؤسسة تقوم بوضع البرامج التدريبية عن طريق المهارات المطلوب تطويرها للعامل وهذا يدل على وجود الثقافة الإجتماعية الحوارية بين العمال والمسؤولين على عكس عمال مؤسسة عمر بن عمر الذين تبين أنهم لا يعلمون كيفية إعداد البرامج التدريبية في المؤسسة ما يعني غياب الثقافة الإجتماعية الحوارية؛
- نستنتج أن المؤسستين تستخدم وسائل فاعلة بالبرامج التدريبية وذلك لتحقيق جملة من الأهداف ومن بينها رفع قدرات ومهارات العمال لتحسين سير العملية الإنتاجية؛
- نستنتج أن أغلبية عمال المؤسستين أكدوا أن المصنع يستخدم مدرسين يتميزون بكفاءة عالية في العملية التدريبية وهذا يهدف لتأثير على العمال والوصول إلى الأهداف المسطرة بطريقة سهلة؛
- نستنتج أن أغلبية عمال مؤسسة الإسمنت أكدوا أنه يوجد تقييم دوري للبرامج التدريبية وهذا يسمح بتصحيح الإغرفات التي تحدث في الوقت المناسب لضمان فعالية البرنامج التدريبي في حين أن عمال أغلبية مؤسسة عمر بن عمر أكدوا أنه لا يوجد تقييم دوري للبرامج التدريبية ما يدل على غياب عنصر الرقابة ما قد يؤثر ذلك على سلبا على مخرجات البرنامج التدريبي؛
- نستنتج أغلبية عمال مؤسسة الإسمنت أكدوا على أنه يوجد تقييم للعمال بعد الإنتهاء من البرنامج التدريبي لمعرفة ما اكتسبه العامل من البرنامج وهل حقق البرنامج الأهداف المسطرة وهذا مؤشر على إهتمام المؤسسة بموردها البشري على عكس مؤسسة عمر بن عمر التي أكدوا عماها أنه لا يوجد تقييم للعامل بعد الإنتهاء من البرنامج التدريبي ما يدل على إهمال المؤسسة لموردها البشري؛

## الفصل الثالث: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف: دراسة مقارنة مع مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

- نستنتج أن أغلبية عمال مؤسسة الإسمنت أكدوا أنهم راضين عن البرنامج التدريبي ما يدل على أن هذا الأخير كان يتوافق مع قدراتهم ومهاراتهم ما يؤثر ذلك بشكل إيجابي على سير العملية الإنتاجية، على عكس عمال مؤسسة عمر بن عمر الذين كانت إجاباتهم بين غير موافق ومحايد ما يدل على عدم رضاهم عن البرنامج التدريبي وهذا قد يؤثر ذلك سلباً على سير العملية الإنتاجية؛

- نستنتج أن أغلبية العمال في المؤسساتين أقاموا علاقات حسنة مع زملائهم ما يؤدي ذلك إلى خلق نوع من التعاون بين العمال ما يؤدي إلى تخفيض تكاليف توجيه العامل نحو العمل وضمان السير الجيد للعملية الإنتاجية.

- نستنتج أن أغلبية عمال مؤسسة الإسمنت أكدوا على أنهم تم تغيير سلوكياتهم بعد حضورهم للبرنامج التدريبي ما يدل على أن هذا الأخير ذو جودة على عكس عمال مؤسسة الذين تبين أن البرامج التدريبية التي خضعوا لها لم تؤدي إلى تغيير سلوكياتهم وهذا راجع لعدة أسباب منها: عدم توافق البرنامج مع الإحتياجات التدريبية.

من خلال مقارنة إجابات أفراد العينة على المحور الأول نستنتج أن البرامج التدريبية التي خضع لها عمال المؤسساتين أسهمت في تحقيق نتائج إيجابية لكن بدراسة أعمق في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته يسود انفرادية الأفراد والإرادة للمنتدين وهذا قد يسهم في تحسين سيورة العملية الإنتاجية.

المطلب الثاني: دراسة مقارنة بين مؤسسة عمر بن عمر ومؤسسة الإسمنت على إجابات المحور الثاني.  
بعد تحليل نتائج المحور الثاني لكل من مؤسسة عمر بن عمر قالمة ومؤسسة الإسمنت الشلف سنقوم بإجراء مقارنة إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني وذلك كما يلي:

- نستنتج أن أغلبية عمال مؤسسة الإسمنت أكدوا على أن البرامج التدريبية أدت إلى تقليل تكاليف توجيه الأفراد نحو العمل ما يدل على أن البرنامج التدريبي فعال وحقق الهدف المنشود على عكس أغلبية عمال مؤسسة عمر بن عمر الذين أكدوا أنه لم تؤدي البرامج التدريبية إلى تقليل تكاليف توجيه الأفراد نحو العمل أي أنه لم يترك البرنامج أثر إيجابي فيهم وهذا راجع لعدة أسباب منها: عدم جدية العمال عند حضوره للبرنامج التدريبي أو عدم توافق البرامج التدريبية مع إحتياجاتهم؛

- نستنتج أن البرامج التدريبية التي خضع لها عمال المؤسساتين أسهمت في إنخفاض معدل التلف والأخطاء في العملية الإنتاجية وهذا بدوره يؤدي إلى إنخفاض وقت أداء العملية الإنتاجية وإنخفاض تكاليف الإنتاج وبالتالي تعظيم الأرباح؛

- نستنتج أغلبية أفراد العينة في كل من المؤسساتين أكدوا أنه يوجد فرق في إنتاجية مؤسساتهم قبل وبعد إستخدام البرامج التدريبية وهذا ما يدل على جودة وفعالية هذه الأخيرة؛

## الفصل الثالث: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف: دراسة مقارنة مع مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

- نستنتج أن أغلبية عمال مؤسسة الإسمنت أكدوا أنه يوجد تطور في الإنتاجية للعامل الواحد وهذا راجع ربما نتيجة إحتكاك العمال ببعضهم البعض والعلاقات التي أقاموها أثناء خضوعهم للدورات التدريبية، في حين أغلبية عمال مؤسسة عمر بن عمر أكدوا أنهم ليسوا على علم إذا كان هناك تطور في الإنتاجية للعامل الواحد؛

- نستنتج أن أغلبية أفراد العينة بمؤسسة الإسمنت أكدوا أن البرامج التدريبية التي خضعوا لها ساعدتهم في القيام بالعملية الإنتاجية وفقا للمعايير المحددة ما يدل أن العمال استفادوا من الوسائل التدريبية والمدرسين الذين تستعين بهم المؤسسة في العملية التدريبية، في حين أغلبية عمال مؤسسة عمر بن عمر لم يأكدوا ذلك وهذا راجع لعدة أسباب منها: عدم توافق البرامج التدريبية مع قدرات ومهارات العمال أو محتوى البرامج التدريبية ليس لها علاقة بالإنتاج؛

- نستنتج أن البرامج التدريبية التي خضع لها عمال المؤسسة لم تؤدي إلى طرح أفكار جديدة تسهم في تقليص سيورة العملية الإنتاجية وبالتالي كان هدفها هو تحسين سلوكيات، قدرات ومهارات العمال؛

- نستنتج أن أغلبية عمال مؤسسة الإسمنت أكدوا أن الدورات التي خضعوا لها ساهمت في تقليص الوقت لأداء العملية الإنتاجية ما يدل أن البرامج التدريبية تركت أثر إيجابي للمندربين وحققوا الأهداف المنشودة وهي فهم بحريات العملية الإنتاجية وتطبيق المعايير المحددة دون أخطاء، أما أغلبية عمال مؤسسة عمر بن عمر امتنعوا عن الإجابة ما يدل أن البرامج التدريبية لم تترك أثر إيجابي لدى المندربين؛

- نستنتج أن أغلبية عمال مؤسسة الإسمنت أكدوا أن البرامج التدريبية ساهمت في تخفيض تكاليف الإنتاج وهذا مؤشر عن توافق البرامج التدريبية مع احتياجات المندربين على عكس عمال مؤسسة عمر بن عمر الذين أكدوا عن عدم معرفتهم إن كانت البرامج التدريبية التي خضعوا لها أدت إلى تخفيض تكاليف الإنتاج وهذا راجع لعدم وجود لقاءات واجتماعات دورية بين مسؤولي المؤسسة والعمال لمناقشة ما ساهمت به البرامج التدريبية.

من خلال مقارنة إجابات المحور الثاني لأفراد العينة تبين أن البرامج التدريبية التي خضع لها معظم عمال مؤسسة الإسمنت ومشتقاته أثرت بشكل إيجابي على العملية الإنتاجية حيث خفضت من معدل التلف والأخطاء في العملية الإنتاجية وساهمت في القيام بهذه الأخيرة بالمعايير المحددة مما أدى إلى تخفيض الوقت في أداء العملية الإنتاجية ومنه تخفيض تكاليف الإنتاج على عكس مؤسسة عمر بن عمر التي يجهل أغلبية عمالها عن ما أسهمت به البرامج التدريبية ما يدل عن غياب ثقافة التواصل بين مسؤولي المؤسسة والعمال.

## الفصل الثالث: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف: دراسة مقارنة مع مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتقديم التوصيات.

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة عمر بن عمر قالمة ومؤسسة الإسمنت الشلف توصلنا إلى النتائج التالية:

- إفتقار مؤسسة عمر بن عمر لقسم التكوين، وهذا ما يؤثر سلبا على تنظيم برامج التدريب؛
  - عدم إعطاء مؤسسة عمر بن عمر أهمية لتقييم البرامج التدريبية؛
  - لوحظ كذلك من خلال الدراسة الميدانية أن المؤسسات تستخدم وسائل وأساليب تدريبية فعالة في العملية التدريبية؛
  - وجود إهتمام واضح من قبل قسم التكوين التابع لإدارة مؤسسة الإسمنت بالبرامج التدريبية من حيث الأهداف والوسائل؛
  - إتضح أن البرامج التدريبية التي خضع لها عمال مؤسسة عمر بن عمر ومؤسسة الإسمنت أسهمت في إقامة علاقات حسنة ما يوجد روح التعاون داخل ورشات العمل؛
  - بينت النتائج أن قسم التكوين بمؤسسة الإسمنت يلعب دورا فعالا في مساعدة الإستراتيجية العامة للمؤسسة في تطوير الموارد البشرية عن طريق التدريب؛
  - عدم إسهام البرامج التدريبية بالنسبة للمؤسسات في زيادة معدلات الإبداع والابتكار؛
  - بينت الدراسة الميدانية أن مؤسسة الإسمنت تعتمد على أسلوبين لتدريب العمال التدريب النظري والتدريب التطبيقي؛
  - تخصيص مؤسسة الإسمنت ومشتقاته مبالغ ضخمة للبرامج التدريبية؛
  - غياب ثقافة التدريب لدى عمال مؤسسة عمر بن عمر؛
  - أغلبية عمال مؤسسة عمر بن عمر ليسوا على علم عن كيفية إعداد البرامج التدريبية.
- وعلى ضوء النتائج السابقة توصانا إلى التوصيات التالية:
- على مؤسسة عمر بن عمر أن لا تستهان بعملية تقييم برامج التدريب لأنه لا يمكن معرفة جودة البرامج التدريبية إلا من خلال عملية التقييم، وأن أي خلل في البرنامج التدريبي لا يتم إكتشافه أو معالجته سيكون له إنعكاس سلبي على نتائج ذلك البرنامج وعلى مستوى نجاحه في تحقيق أهدافه؛
  - على مؤسسة عمر بن عمر فتح قسم تكوين تابع للمؤسسة؛
  - على مؤسسة عمر بن عمر إعادة النظر في سياسة التوظيف (توظيف أشخاص هم مؤهلات علمية عالية)؛
  - على مؤسسة عمر بن عمر إعطاء الأهمية اللازمة للطلبة المترشحين والإستفادة من التوصيات التي يقدمونها بعد الترخيص؛

## الفصل الثالث: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف: دراسة مقارنة مع مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

---

- العمل على زيادة عدد البرامج التدريبية في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بما يتناسب مع حجم العمال المتوفر؛
- على المؤسسات محل الدراسة تنويع أساليب وطرق التدريب؛
- من الأفضل على المؤسسات أن لا تقتصر البرامج التدريبية التي يتم إعدادها على إكتساب المهارات والمعرفة اللازمة لأداء العمل، بحيث يفضل أن تشمل على كيفية الإرتقاء في السلم الوظيفي بإعتباره من الأمور الهامة للنمو والتطور المؤسسي؛
- كذلك على المؤسسات محل الدراسة إشراك العمال في إعداد البرامج التدريبية وذلك لزيادة كفاءة وفعالية هذه الأخيرة؛

## الفصل الثالث: أثر جودة برامج التدريب في العملية الإنتاجية في مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف: دراسة مقارنة مع مؤسسة عمر بن عمر قالمة.

### خلاصة:

تعتبر مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف بأن التدريب يعتبر وسيلة فعالة لإعداد وتهيئة الموارد البشرية لإنجاز أعمالهم بكفاءة وكذلك تعتبر أن هذا الأخير هو المصدر الرئيسي لنجاحها وفشلها لذلك تسعى من خلال قسم التكوين الموجود بالمؤسسة إلى إعداد برامج تدريبية تتماشى مع إحتياجات مواردها البشرية، وكذلك ما يمكن إستنتاجه من خلال هذا الفصل أن مؤسسة الإسمنت ومشتقاته تعطي أهمية كبيرة للعنصر البشري على عكس مؤسسة عمر بن عمر.

# الخلاصة العامة

تعني إدارة الموارد البشرية بشؤون أهم عنصر من عناصر العملية الإنتاجية في المؤسسة ألا وهو العنصر البشري، الذي يعد محركاً جوهرياً لجميع العناصر المساهمة في تحقيق الإنتاجية والربحية، حيث أن اكتساب الموارد البشرية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة للعملية الإنتاجية لا يمكن أن يتحقق إلا بواسطة توفير برامج تدريبية تتماشى مع معايير الجودة لأن التدريب لم يعد مجرد خدمة تقدمها المؤسسة بل أصبح استثماراً منتجاً يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى ثروة وطاقات إنتاجية خلاقية.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي تمت في مؤسسة عمر بن عمر قلمة ومؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف حيث تبين من الأولى بأنها تولي اهتمام كبير بسياسة التدريب وتمتلك كفاءات شباوية إلا أنه عدم جدية العمال الخاضعين للبرامج التدريبية أثر بشكل سلبي على سير العملية الإنتاجية، أما الثانية فهي كذلك تولي اهتمام كبير للتدريب ومع إمتلاكها لأفراد ذوي مستويات علمية عالية ومع توفر الإرادة والرغبة ساعدها على تحقيق نتائج إيجابية فيما يتعلق بسير العملية الإنتاجية.



# قائمة المراجع

أولاً: الآيات القرآنية.

<sup>1</sup> - سورة النمل، الآية 88.

<sup>2</sup> - سورة الكهف، الآية 30.

ثانياً: الكتب.

<sup>1</sup> - أبو النصر مدحت محمد، إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

<sup>2</sup> - الرواري نزار عبد المجيد، إدارة الجودة: مدخل للتميز والريادة، الطبعة الأولى، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

<sup>3</sup> - المخاطر فايز، إستراتيجية التدريب الفعال، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

<sup>4</sup> - الخطيب أحمد، الخطيب رادح، التدريب الفعال، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

<sup>5</sup> - الخفاف عبد المعطي، الكفاية الإنتاجية، الطبعة الأولى، دار دجلة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

<sup>6</sup> - الدباغ اسماعيل محمد علي، أصول البحث العلمي ومناهجه في علم السياحة، الطبعة الأولى، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

<sup>7</sup> - الدرادكة مأمون، النشلي طارق، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

<sup>8</sup> - الدعيلج إبراهيم بن عبدالعزيز، مناهج وطرق البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

<sup>9</sup> - الزغبني عني فلاح، مناهج وأساليب البحث العلمي في ميدان التسويق: مدخل منهجي-إداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

<sup>10</sup> - السكارنة بلال خلف، طرق إبداعية في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.

<sup>11</sup> - السكارنة بلال محنف، تصميم البرامج التدريبية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

<sup>12</sup> - السلمي علي، إدارة الإنتاجية، دار غريب للنشر والتوزيع والطباعة، مصر، دون تاريخ النشر.

<sup>13</sup> - الصباغ زهير نعيم، درة عبد الباري إبراهيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

<sup>14</sup> - الصيرفي محمد، إدارة العمليات والإنتاج، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008.

<sup>15</sup> - الصيرفي محمد، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2008.

- 16- الطعاني حسن أحمد، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006.
- 17- الطعاني حسن أحمد، التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 18- انعامري صالح مهدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 19- العساف أحمد عارف، الوادي محمود، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والادارية: المفاهيم والأدوات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 20- العلوان حمزة عبد الرزاق وآخرون، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، الطبعة الأولى، دار الإعمار العمري للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 21- الغزاوي محمد، الإنتاج وإدارة العمليات: منهج كمي تحليلي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 22- الغزاوي نجم عبدالله، جواد عباس حسين، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 23- القاضي دلال، البياني محمود، منهجية وأساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 24- المعاينة رولا نايف، إدارة الموارد البشرية: دليل عملي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 25- الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 26- النجار فريد، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 27- المحرسي سعد، سيد حسب الله، المكتبات والمعلومات والتوثيق، دار الثقافة العلمية، مصر، 1999.
- 28- برهان محمد نور، أنظمة المعلومات الإدارية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2010.
- 29- بلال محمد إسماعيل، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.
- 30- بوكيش لعل، إدارة الجودة الشاملة: إيزو 9000، الطبعة الأولى، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

- 31 - حrchوش عادل، السالم صالح مؤيد سعيد، الموارد البشرية: مدخل معاصر، الطبعة الثانية، دار جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2009.
- 32 - حسن عبد العزيز علي، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 33 - رضا هاشم حمدي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الرؤية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 34 - زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الرؤية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 35 - شايوش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 36 - صابر محمد عبد العليم، ثعلب خالد عبد المجيد، إدارة الموارد البشرية: مدخل معاصر، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010.
- 37 - عاطف علي، المنهج المقارن مع دراسات تطبيقية، الطبعة الأولى، مؤسسة مجد، لبنان، 2006.
- 38 - عامر سامح عبد المطلب، إستراتيجية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر، الاردن، 2011.
- 39 - عباس سهيلة محمد، ادارة الوارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 40 - عبد الرحمن إسماعيل، عريقات حربي، مفاهيم ونظم اقتصادية: التحليل الاقتصادي الكلي والجزئي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 41 - عبيدات سليمان خالد، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 42 - عساف عبد المعطي، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 43 - غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 44 - غول فرحات، الوجيز في إقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- 45 - قندجلي عامر، السامرائي إيمان، البحث العلمي: الكمي والنوعي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 46 - كناظم حمود حضير، اللوزي موسى سلامة، منهجية البحث العلمي، الطبعة الأولى: إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 47 - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

ثالثا: الرسائل الجامعية.

1- الدكتوراه:

- 1- بن عيشي عمار، البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2013.
- 2- بن عنتر عبد الرحمن، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.

2- الماجستير:

- 1- أبو سويح أحمد إسماعيل سلام، برنامج تدريبي قائم على التصميم التعليمي في ضوء الاحتياجات التدريبية لتنمية بعض المهارات التكنولوجية لدى معلمي التكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.
- 2- السلطان عبد الرحمن بن حمد، جودة البرامج التدريبية وعلاقتها بسلامة الحركة الجوية في المطارات الدولية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2009.
- 3- بن نلوفة، سهيلة، أثر تقلبات سعر الفائدة على أداء المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، الجزائر، 2006.
- 4- بوجحيش خالدية، تحسين إنتاجية العمل ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة ابن خلدون، الجزائر، 2007.
- 5- بوعويوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، الجزائر، 2007.
- 6- بوناب بلال، دور المحاسبة التحليلية في تحسين الرقابة على الإنتاج، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014.
- 7- زهراوي عفاف، نمذجة وتقييم أداء الطرق الإنتاجية الحديثة في المؤسسات الصناعية الجزائرية باستخدام شبكات بتري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، الجزائر، 2009.
- 8- قلش عبدالله، التدريب كدعم للميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، 2007.

<sup>9</sup> - هنية ماجد حسن، العوامل المؤثرة العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في القطاع الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2005.

#### رابعاً: المجالات.

<sup>1</sup> - الأيوبي منصور محمد علي، جودة التدريب، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، عدد أغسطس، 2012.

<sup>2</sup> - الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، الجزائر، العدد السادس، 2008.

<sup>3</sup> - برك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، العدد السابع، 2009.

<sup>4</sup> - جاسم أحمد عيدان، تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد الرابع، العدد الثامن، 2012.

<sup>5</sup> - دواوي محمد، عبد اللطيف قنوع، الإجراءات المنهجية المستخدمة في البحوث النفسية والعربية التطبيقية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، الجزائر، العدد الثالث، 2013.

<sup>6</sup> - دياب علي محمد، دور مناهج البحث العلمي العامة المعاصرة في تطوير نظرية الجغرافية البشرية، مجلة جامعة دمشق، سوريا، المجلد السادس والعشرون، العدد الثاني، 2010.

<sup>7</sup> - طوبطي مصطفى، نسمة لعرح مجاهد، تطبيق تقنيات الأساليب النوعية على قياس جودة خدمات المؤسسات المصرفية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، الجزائر، العدد الثالث، 2013.

<sup>8</sup> - فضل عاطف، تمثيلات المنهج الوصفي الإحصائي في الدراسات اللغوية الحديثة، مجلة التربية والعلم، العراق، المجلد السابع عشر، العدد الرابع، 2010.

<sup>9</sup> - ميا علي يونس وآخرون، قياس أثر التدريب على أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد الثالث، العدد الأول، 2009.

#### خامساً: الملتقيات.


<sup>1</sup> - برك نعيمة، متطلبات الابداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسية بن بوعلي، الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010.

- <sup>2</sup> - مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي السابع حول: الصناعات التأمينية: الواقع العملي وآفاق التطوير-تجارب الدول-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الجزائر، يومي 03 و04 ديسمبر 2012.
- <sup>3</sup> - نوري منير، قلش عبد الله، تقييم برامج التدريب الموجهة لتدعيم منهج إدارة الجودة الشاملة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول: إستراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة مولاي الطاهر، الجزائر، يومي 10 و11 نوفمبر 2009.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
 République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique Université 8 mai 45 Guelma		وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة 8 ماي 45 قسالة
Faculté des sciences économiques et sciences de gestion Département des sciences de gestion	كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير	
Réf: ..... D.S.G / F.S.E.S.G / UG / ..... Guelma le : .....	رقم: ..... قسالة في: .....	

الى السيد: مدير مجمع جويلين عمرو بوجاز  
الحمود

الموضوع: ش / ي إجراء زيارة ميدانية

نحن رؤس قسم علوم التسيير بالمعهد الوطني للتسيير، نشهد لكم  
 الطالب (ة): عصام جويلا  
 الطالب (ة): .....

مستقبل (ة) بالمعهد الوطني للتسيير منسقة (أولمسي) / (ثانوية) مدينة مسمر بوسدان : (علوم التسيير) / (علوم المالية)  
 تخصص: إدارة الاستثمار  
 موضوع الزيارة: أنشطة برامج التدريب لزيادة الإنتاجية للشرك

لسدنا نرجو من مديرتكم الأمور التالية لتتيسر هذه الزيارة  
 و لكم عن حسننا فالتيسر في الترتيبات و الاحتضار

إمضاء رئيس قسم علوم التسيير

أسم و لقب و إسماء الأستاذ المشرف




[Signature]  
 مدير قسم علوم التسيير

التشيرة المؤسسة المستقبلة

[Signature]

[Signature]  
 أستاذ المشرف

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique Université 8 mai 45 Guelma		وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة 8 ماي 45 قسالة
Faculté des sciences économiques et sciences de gestion Département des sciences de gestion	كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير	
Réf.: ..... D.S.G / F.S.E.S.G / UG / ..... Guelma le : .....	الرقم: ..... ق.ع.ت.ع.ج.ع.ل.ع.ت.ج.ق.ا.و.ل.ع.ج. قائمة في: .....	

إلى السيد: مدير شركة الإسمنت بالشفة

الموضوع: ش / ي إجراء زيارة ميدانية

تحسين رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:  
الطالب (د): م. بن عبد السلام  
الطالب (ب): .....

مسجل (د) بقسم علوم التسيير بسنة (أولس) / (ثانية) ماستر مؤيدان: (علوم التسيير) / (علوم مالية)  
تخصص: إدارة الكنتراول  
موضوع الزيارة: الترجمة لبرنامج تدريب الموارد البشرية في كيفية الإنتاج الإنشائية

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.  
و لكم مفسداً فائق التقدير والاحترام

إمضاء رئيس قسم علوم التسيير

اسم و لقب و إمضاء الأستاذ المشرف



رئيس قسم علوم التسيير  
السيد: رفيق زراولبة  
تأشيرة المؤسسة المستقبلة

د. بن عبد السلام  
2000





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مؤسسة الدراسة: - مؤسسة عمر بن عمر قلعة.

تخصص: إدارة المشاريع

- مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف.

استبيان مذكرة تخرج ماستر تحت عنوان أثر جودة برامج تدريب العاملين في العملية الإنتاجية في المشروع.

تحت إشراف الدكتور:

-رفيق زراونة

من إعداد الطالب:

- عصام مرشلة

نرجوا منكم الإجابة على هذه الأسئلة المرفقة بكل صراحة وحرية تامة حتى تتحقق الأهداف المرجوة من الدراسة، وستحظى إجاباتكم بسرية تامة لأنها لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة لها.

2015/2014

البيانات الشخصية والوظيفية.

1- الجنس:

ذكر  - أنثى

2- السن:

[30-20]  [40-30]  
 [50-40]  50 فأكثر

3- المستوى التعليمي:

إبتدائي  - متوسط  - ثانوي  - جامعي   
أخرى

4- الحالة العائلية:

أعزب  - متزوج  - مطلق

5- عدد سنوات التوظيف :

أقل من 5 سنوات  - من 5 إلى 10 سنوات  - من 10 فأكثر

6- المركز الوظيفي داخل المؤسسة:

موظف  - مسؤول  - إطار

المحور الأول: جودة برامج التدريب.

محايد	غير موافق	موافق	الإيجابية	العبارة
				1- تقوم مؤسستكم بتقديم دورات تدريبية من أجل زيادة الإنتاجية.
				2- استفدت من دورة تدريبية.
				3- يتم إعداد البرامج التدريبية عن طريق تحديد المهارات المطلوب تطويرها أو تحديثها للعامل.
				4- يتم استخدام وسائل تدريبية فاعلة بالبرامج التدريبية.
				5- يتم استخدام مدرين يتميزون بكفاءة عالية في العملية التدريبية.
				6- يتم تقييم البرامج التدريبية بصورة دورية
				7- يتم تقييم العاملين بعد الخضوع للبرامج التدريبية.
				8- كنت راض عن البرنامج التدريبي الذي حضرت له.
				9- ساعدتك البرامج التدريبية التي حضرتها في إقامة علاقات حسنة مع زملائك
				10- ساعدتك البرامج التدريبية في تعديل سلوكك في العمل

المحور الثاني: اثر جودة برامج التدريب على العملية الإنتاجية.

محايد	غير موافق	موافق	الإجابة
			1- عملت جودة البرامج التدريبية في مؤسستكم على تقليل تكاليف توجيه لأفراد نحو العمل.
			2- ساهمت جودة برامج التدريب في انخفاض معدل التلف والأخطاء وتقليل نسبة المعيب في العملية الإنتاجية.
			3- يوجد فرق في إنتاجية مؤسستكم قبل استخدام البرامج التدريبية و بعد استخدامها.
			4- أدت برامج التدريب في زيادة معدل التطور في إنتاجية للعامل الواحد.
			5- اتت البرامج التدريبية التي خضعت لها في القدام بالعملية الإنتاجية وفقا للمعايير المحددة.
			6- ساعدت جودة البرامج التدريبية في ارتفاع معدل الابتكار والإبداع في مؤسستكم.
			7- البرامج التدريبية ساهمت في تقليص الوقت لأداء العملية الإنتاجية.
			8- ساهمت جودة البرامج التدريبية في تخفيض تكاليف الإنتاج.

# الكاكف رقم ٥١

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,894	18

## Frequency Table

### الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	50	100,0	100,0	100,0

### السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-30	16	43,2	43,2	43,2
30-40	18	48,6	48,6	91,9
40-50	1	2,7	2,7	94,6
فأكثر 50	2	5,4	5,4	100,0
Total	37	100,0	100,0	

### المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إبتدائي	6	16,2	16,2	16,2
متوسط	5	13,5	13,5	29,7
ثانوي	18	48,6	48,6	78,4
جامعي	7	18,9	18,9	97,3
أخرى	1	2,7	2,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

### احالة العاطلة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اعزب	23	62,2	62,2	62,2
متزوج	14	37,8	37,8	37,8
متطلق	0	0,0	0,0	0,0
Total	37	100,0	100,0	

## عدد سنوات التوظيف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 05 سنوات	22	59,45	43,2
	من 05 إلى 10 سنوات	10	27,02	27,02
	10 سنوات فأكثر	5	13,53	13,53
	Total	37	100,0	100,0

## المركز الوظيفي داخل المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف	28	75,7	75,7
	مسؤول	5	13,5	13,5
	إطار	4	10,8	10,8
	Total	37	100,0	100,0

## نقوم مؤسستكم بتقديم دورات تدريبية من أجل زيادة الإنتاجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	4	10,8	10,8
	موافق	33	89,2	89,2
	Total	37	100,0	100,0

## استفدت من دورة تدريبية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	7	18,9	18,9
	موافق	30	81,1	81,1
	Total	37	100,0	100,0

## بم اعداد البرامج التدريبية عن طريق تحديد المهارات المطلوب تطويرها او تحديثها لتعمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	2,7	2,7
	محايد	16	43,2	43,2
	موافق	20	54,1	54,1
	Total	37	100,0	100,0



يتم استخدام وسائل تدريبية فاعلة بالبرامج التدريبية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	12	32,4	32,4
	موافق	25	67,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0

يتم استخدام مدربين يتميزون بكفاءة عالية في العمالة الإنتاجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	5,4	5,4
	محايد	15	40,5	45,9
	موافق	20	54,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0

يتم تقييم البرامج التدريبية بصورة لوجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	17	45,9	45,9
	محايد	11	29,7	75,7
	موافق	9	24,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0

يتم تقييم العاملين بعد الخضوع للبرامج التدريبية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	14	37,8	37,8
	محايد	11	29,7	67,6
	موافق	12	32,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0

كنت راض عن البرنامج التريبي الذي خضعت له

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	11	29,7	29,7
	محايد	11	29,7	59,5
	موافق	15	40,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0

مساعدتك لبرامج التدريبية في إقامة علاقات حسنة مع زملائك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	8,1	8,1
	محايد	11	29,7	37,8
	موافق	23	62,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0

مساعدتك البرامج التدريبية في تعديل سلوكك في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	7	18,9	19,4
	محايد	13	35,1	36,1
	موافق	16	43,2	44,4
	Total	36	97,3	100,0
Missing	System	1	2,7	
Total	37	100,0		

عمات جودة البرامج التدريبية في مؤسستكم على تقليل تكاليف توجيه الأفراد نحو العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	8,1	8,1
	محايد	22	59,5	57,6
	موافق	12	32,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0

ساهمت جودة برامج التدريب في انخفاض معدل التلف والاختفاء وتقليل نسبة المعيب في العناية الإنتاجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	5,4	5,4
	محايد	15	40,5	45,9
	موافق	20	54,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0

يوجد فرق في الإنتاجية مسستكم قبل استخدام البرامج التدريبية وبعد استخدامها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	9	24,3	24,3
	موافق	28	75,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0

تفاعل الإنتاجية في انطور معدل زيادة في التدريب برامج ايت

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	5,4	5,4
	محايد	19	51,4	56,8
	موافق	16	43,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0

ساعدت البرامج التدريبية التي خضعت لها في القيام بالعمليّة الإنتاجية وفقا للمعايير.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	10,8	10,8
	محايد	19	51,4	62,2
	موافق	14	37,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0

ساعدت جودة برامج التدريب في ارتفاع معدل الابداع والابتكار في مؤسستكم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	12	32,4	32,4
	محايد	16	43,2	75,7
	موافق	9	24,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0

الإنتاجية العملية لاداء الوقت تقلص في ساهمت التدريبية البرامج

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	5,4	5,4
	محايد	17	45,9	51,4
	موافق	18	48,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0

ساهمت جودة البرامج التدريبية في تخفيض تكاليف الإنتاج

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	8,1	8,1
	محايد	24	64,9	73,0
	موافق	10	27,0	100,0
	Total	37	100,0	100,0

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تقوم مؤسستكم بتقديم دورات تدريبية من أجل زيادة الإنتاجية	37	2,00	3,00	2,8919	,51480
استفدت من دورة تدريبية	37	2,00	3,00	2,8108	,39706
يتم اعداد البرامج التدريبية عن طريق تحديد المهارات المطلوب تطويرها او تحديدها للعامل	37	1,00	3,00	2,5135	,55885
يتم استخدام وسائل تدريبية فاعلة بالبرامج التدريبية	37	2,00	3,00	2,6757	,47458
يتم استخدام مدربين يتميزون بكفاءة عالية في العملية الانتاجية	37	1,00	3,00	2,5946	,55073
يتم تقييم البرامج التدريبية بصورة دورية	37	1,00	3,00	1,9459	,54807
يتم تقييم العاملين بعد الخضوع للبرامج التدريبية	37	1,00	3,00	1,9459	,54807
كنت راض عن البرنامج التدريبي الذي خضعت له	37	1,00	3,00	2,4324	,72803
ساعدتك البرامج التدريبية في اقامة علاقات حسنة مع زملائك	37	1,00	3,00	2,5405	,64956
ساعدتك البرامج التدريبية في تعديل سلوكك في العمل	36	1,00	3,00	2,5278	,60880
عسلت جزءه البرامج التدريبية في مؤسستكم على تقليل تكاليف اوجية الأفراد نحو العمل	37	1,00	3,00	2,1892	,61634
ساهمت جودة برامج التدريب في انخفاض معدل التالف والامضاء وتقليل نسبة السحب في العملية الانتاجية	37	1,00	3,00	2,1322	,78425
يوجد فرق في انتاجية مؤسستكم قبل استخدام البرامج التدريبية وبعد استخدامها	37	1,00	3,00	2,4324	,76524
ادت برامج التدريب في زيادة معدل انتاج في الانتاجية العمل	37	1,00	3,00	2,0000	,70711
ساعدتك البرامج التدريبية التي خضعت لها في القيام بالعملية الانتاجية وفقا للمعايير	37	1,00	3,00	2,3514	,67562
ساعدت جودة برامج التدريب في ارتفاع معدل الابداع والابتكار في مؤسستكم	37	1,00	3,00	1,9189	,75933
البرامج التدريبية ساهمت في تقليص الوقت لاداء العملية الانتاجية	37	1,00	3,00	1,9459	,74334
ساهمت جودة البرامج التدريبية في تخفيض تكاليف الانتاج	37	1,00	3,00	1,8919	,61390
جودة برامج التدريب	37	1,70	3,00	2,4580	,41659
اثر جودة برامج التدريب على العملية الإنتاجية	37	1,00	3,00	2,1115	,32912
Valid N (listwise)	36				

# المكافئ رقم ٥

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,950	18

## Frequencies

### Frequency Table

#### الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	50	100,0	100,0	100,0

#### العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
20-30	10	20,0	20,0	20,0
30-40	26	52,0	52,0	72,0
Valid 40-50	9	18,0	18,0	90,0
Valid أكثر من 50	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

#### المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid متوسط	1	2,0	2,0	2,0
Valid اقل من المتوسط	8	16,0	16,0	18,0
Valid جامعي	32	64,0	64,0	82,0
Valid اخرى	4	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

#### الحالة العائلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اعزب	15	30,0	30,0	30,0
Valid متزوج	33	66,0	66,0	96,0
Valid مطلق	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

## عدد سنوات التوظيف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	6	12,0	12,0	12,0
من 5 إلى 10 سنوات	20	40,0	40,0	52,0
من 10 فأكثر	24	48,0	48,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

## المركز الوظيفي داخل المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موظف	42	84,0	84,0	84,0
معمول	6	12,0	12,0	96,0
اطار	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

## تقوم مؤسستكم بتقديم دورات تدريبية من أجل زيادة الإنتاجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	4,0	4,0	4,0
موافق	48	96,0	96,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

## امتثلت من دورة تدريبية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	6	12,0	12,0	12,0
محايد	1	2,0	2,0	14,0
موافق	43	86,0	86,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

## يتم اعداد البرامج التدريبية عن طريق تحديد المهارات المطلوب تطويرها او تحديثها للعامل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	4,0	4,0	4,0
محايد	11	22,0	22,0	26,0
موافق	37	74,0	74,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

## يتم استخدام وسائل تدريبية فاعلة بالبرامج التدريبية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
محايد	8	16,0	16,0	18,0
موافق	41	82,0	82,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

يتم استخدام مدرجين يتميزون بكفاءة عالية في العملية الإنتاجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
Valid محايد	8	16,0	16,0	18,0
موافق	41	82,0	82,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

يتم تقييم البرامج التدريبية بصورة دورية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
Valid محايد	7	14,0	14,0	16,0
موافق	42	84,0	84,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

يتم تقييم العاملين بعد الخضوع للبرامج التدريبية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	4,0	4,0	4,0
Valid محايد	7	14,0	14,0	18,0
موافق	41	82,0	82,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

كنت راض عن البرنامج التدريبي الذي خضعت له

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	7	14,0	14,0	14,0
Valid محايد	7	14,0	14,0	28,0
موافق	36	72,0	72,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

ساعدك البرامج التدريبية في إقامة علاقات حسنة مع زملائك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	5	10,0	10,0	10,0
Valid محايد	7	14,0	14,0	24,0
موافق	38	76,0	76,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

مساعدتك البرامج التدريبية في تحديد سلوكك في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	4	8,0	8,0	8,0
Valid محايد	7	14,0	14,0	22,0
موافق	39	78,0	78,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

عملت جودة البرامج التدريبية في مؤسستكم على تقليل تكاليف توجيه الأفراد نحو العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	4	8,0	8,0	8,0
Valid محايد	15	30,0	30,0	38,0
موافق	31	62,0	62,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

ساهمت جودة برامج تدريب في انخفاض معدل التلف والاختفاء وتقليل نسبة المعيب في شعبية الإنتاجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	4	8,0	8,0	8,0
Valid محايد	7	14,0	14,0	22,0
موافق	39	78,0	78,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

يوجد فرق في الفائدة مستخدم قبل استخدام البرامج التدريبية وبعد استخدامها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	5	10,0	10,0	10,0
Valid محايد	7	14,0	14,0	24,0
موافق	38	76,0	76,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

ادت برامج التدريب في زيادة معدل التطور في الإنتاجية للعمال

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	4	8,0	8,0	8,0
Valid محايد	10	20,0	20,0	28,0
موافق	36	72,0	72,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	



ساعدت البرامج التدريبية التي خضعت لها في القيام بالعملية الإنتاجية وفقا للعبير

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	6,0	6,0	6,0
Valid محايد	8	16,0	16,0	22,0
موافق	39	78,0	78,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

ساعدت جودة برامج التدريب في ارتفاع معدل الابتداع والابتكار في مؤسستكم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	20	40,0	40,0	40,0
Valid محايد	9	18,0	18,0	58,0
موافق	21	42,0	42,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

البرامج التدريبية ساهمت في تقليص الوقت لاداء العملية الإنتاجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	4	8,0	6,0	6,0
Valid محايد	7	14,0	18,0	24,0
موافق	39	78,0	76,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

ساهمت جودة البرامج التدريبية في تخفيض تكاليف الانتاج

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	6,0	6,0	6,0
Valid محايد	12	24,0	24,0	30,0
موافق	35	70,0	70,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تقوم مؤسستكم بتقديم دورات تدريبية عن أجل زيادة الانتاجية	50	1,00	3,00	2,9200	,39590
استفنت من تجربة تدريبية	50	1,00	3,00	2,7400	,66425
يتم اعداد البرامج التدريبية عن طريق تحديد تسجيلات المطلوب تطويرها او تحديثها للعامل	50	1,00	3,00	2,7000	,54398
يتم استخدام وسائل تدريبية فاعلة بالبرامج التدريبية	50	1,00	3,00	2,8000	,45175
يتم استخدام مدرسين يتميزون بكفاءة عالية في العملية الانتاجية	50	1,00	3,00	2,8000	,45175
يتم تقييم البرامج التدريبية بصورة دورية	50	1,00	3,00	2,8200	,43753
يتم تقييم العاملين بعد الخضوع للبرامج التدريبية	50	1,00	3,00	2,7800	,50669
كنت راض عن البرنامج التدريبي الذي خضعت له	50	1,00	3,00	2,5800	,73095
ساعدتك البرامج التدريبية في اقامة علاقات حسنة مع زملائك	50	1,00	3,00	2,6600	,66807
ساعدتك البرامج التدريبية في تعديل سلوكك في العمل	50	1,00	3,00	2,7000	61445
عدها، جودة البرامج التدريبية في مؤسستكم على تقليل تكاليف توجيه الافراد نحو العمل	50	1,00	3,00	2,5400	,64555
ساهمت جودة برامج التدريب في انخفاض معدل التلف والاختفاء وتقليل نسبة التسحب في العملية الانتاجية	50	1,00	3,00	2,7000	61445
يوجد فرق في الانتاجية مستخدم قبل استخدام البرامج التدريبية وبعد استخدامها	50	1,00	3,00	2,6600	,65807
اهدت برامج التدريب في زيادة معدل الفلز في الانتاجية للعامل	50	1,00	3,00	2,6400	,53116
ساعدتك البرامج التدريبية التي خضعت لها في القيام بالسلية الانتاجية وفقا للعايير	50	1,00	3,00	2,7200	,57286
ساعدت جودة برامج التدريب في ارتفاع معدل الابداع والابتكار في مؤسستكم	50	1,00	3,00	2,0200	,91451
البرامج التدريبية ساهمت في تقليص الوقت لاداء العملية الانتاجية	50	1,00	3,00	2,7000	,58029
ساهمت جودة البرامج التدريبية في تخفيض تكاليف الانتاج	50	1,00	3,00	2,8400	,61796
جودة برامج التدريب	50	1,20	3,00	2,7500	,43342
أثر جودة برامج التدريب على العملية الانتاجية	60	1,00	3,00	2,5775	,52908
Valid N (listwise)	50				

## الملخص:

أصبحت بيئة الأعمال التي تنشط المؤسسة فيها أكثر تغيرا وتعقيدا مما كانت عليه، لذا أصبح عليها أن تتأقلم مع هذه التغيرات لمسايرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافات العملية الجديدة وذلك من خلال وسائل الإستثمار في العنصر البشري وهو التدريب حيث يساهم هذا الأخير بشكل كبير في أكساب رأس المال البشري معلومات وخبرات وقدرات جديدة هذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية ويترتب على ذلك إحداث تغييرات في اتجاهاتهم وسلوكياتهم ما يؤدي ذلك في التأثير على العملية الإنتاجية.

وقد تم إسقاط الدراسة النظرية على مؤسستي عمر بن عمر ومصنع الإسمنت، حيث تبين لنا أن مؤسسة الإسمنت تضع برامج تدريبية فعالة ساهمت في تحسين إنتاجاتها على عكس مؤسسة عمر بن عمر التي لم تساهم البرامج التدريبية في تحسين الإنتاجية.