



جامعة بنغازي
كلية الاقتصاد
قسم الإدارة

العلاقة بين الالتزام بتطبيق مراحل التدريب ومجالات أداء العاملين

"دراسة تحليلية على عينة من العاملين بالمنظمات النفطية العاملة مدينة بنغازي"

إعداد:

اسمية عبد الحميد محمود الشريف

إشراف:

د. عبدالقادر عياد عامر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية "الماجستير"

بقسم الإدارة - الكلية الاقتصادية - جامعة بنغازي

خريف 2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿فَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة يوسف الآية (76)

الإهداء

إلى من كان بوجودهما وجودي ، ويعلو برضاهما في
دنياي وآخرتي قدرتي ، وتتبسط لذكرهما أساريري ،
ويبتسم لصورتيهما قلبي إلى نجمتي المضيئتين في
حياتي...أبي وأمي، تقديراً ووفاءً لهما أهديهما ثمرة
جهدي المتواضع هذا ...

حفظهما الله ورعاهما.

الشكر والتقدير

إن الحمد لله نحمده حمداً كثيراً، حمداً لا ينقطع مدده ولا يفنى
عدده، ونصلي ونسلم على أشرف الكائنات وأطهرها سيدنا محمد ﷺ،
إن خير الكلام كلام الرحمن الرحيم قال تعالى:

{رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى
وَالِدِيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ}

فإنه لا يشكر الله من لا يشكر الناس، بدايةً أتقدم بخالص شكري
وعظيم امتناني وكامل تقديري للدكتور عبد القادر عياد عامر، على
تفضله بالإشراف على هذه الدراسة، وعلى ما قدمه من توجيه ونصح
وإرشاد ومتابعة، مما كان له بالغ الأثر في إتمام وإظهار هذه الدراسة
على هذا النحو والذي نتمنى أن نكون قد قدمنا فيها ما يفيد. وأخيراً
وليس آخراً أسجل شكري وتقديري لجميع صديقاتي ولكل أفراد
أسرتي وإلى زوجي، وكل من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر
لانجاز هذه الدراسة.

الباحثة

قائمة المحتويات

الترقيم	الموضوع	الصفحة
	الآية.	أ
	الإهداء.	ب
	الشكر والتقدير.	ج
	قائمة المحتويات.	د
	قائمة الجداول.	ح
	قائمة الأشكال.	ي
	ملخص الدراسة.	ك
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة		
1.1	مقدمة.	2
2.1	الدراسات السابقة.	3
3.1	مشكلة الدراسة.	7
4.1	أهمية الدراسة.	8
5.1	أهداف الدراسة .	9
6.1	فرضيات الدراسة.	9
7.1	مجتمع وعينة الدراسة.	11
8.1	هيكلية ومنهجية الدراسة.	12
9.1	حدود ونطاق الدراسة.	12
10.1	مصطلحات الدراسة.	13
الفصل الثاني: التدريب		
1.2	مقدمة	16
2.2	مفهوم التدريب	16
3.2	تعريف التدريب	17
4.2	أهمية التدريب	19
5.2	أهداف التدريب	21
6.2	مبادئ التدريب	22
7.2	المؤشرات الأساسية الداعية للتدريب	22
8.2	مكونات العملية التدريبية	23

الترقيم	الموضوع	الصفحة
1.8.2	تحديد الاحتياجات التدريبية	23
1.1.8.2	طرق تحديد الاحتياجات التدريبية	23
2.8.2	تصميم البرامج التدريبية	25
3.8.2	تنفيذ البرامج التدريبية	28
4.8.2	تقييم البرامج التدريبية	28
5.8.2	أنواع التدريب	29
6.8.2	أساليب التدريب	33
7.8.2	معوقات التدريب	36

الفصل الثالث: مجالات أداء العاملين

(الإنتاجية، الإبداع، كفاءة الأداء)

1.3	مقدمة	38
2.3	مفهوم وتعريف الإنتاجية	38
3.3	أهمية الإنتاجية	40
4.3	الإنتاجية والعوامل المؤثرة عليها	41
5.3	العوامل المؤثرة على الإنتاجية	42
6.3	التمييز بين الإنتاج والإنتاجية	43
7.3	كيفية رفع الإنتاجية	43
8.3	مفهوم وتعريف الإبداع	44
9.3	التدريب الإبداعي	46
10.3	أنواع الإبداع	46
11.3	مراحل عملية الإبداع	47
12.3	مستويات الإبداع	47
13.3	مكونات الإبداع	48
14.3	خصائص الشخص المبدع	50
15.3	الشروط الواجب توافرها لإبداع	51
16.3	معوقات الإبداع	51
17.3	كفاءة أداء العنصر البشري	53
18.3	مفهوم الأداء وتعريفه	53
19.3	مفهوم تقييم الأداء	54

الترقيم	الموضوع	الصفحة
20.3	أهداف تقييم أداء العاملين	54
21.3	أهمية تقييم الأداء	55
22.3	أساليب تقييم كفاءة الأداء	56
23.3	الأخطاء الشائعة في تقييم كفاءة الأداء	59
24.3	العلاقة بين التدريب وكفاءة الأداء	61
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية		
1.4	مقدمة	63
2.4	كيفية اختيار العينة الاستطلاعية.	63
3.4	كيفية توزيع الاستبيان.	64
4.4	وصف المقاييس المستخدمة في الدراسة.	64
5.4	مقياس مراحل العملية التدريبية.	65
6.4	مقياس مجالات أداء العاملين.	66
7.4	مقياس التزام الإدارة العليا لمراحل التدريب.	66
8.4	ثبات وصدق مقياس الدراسة.	68
9.4	الدراسة الرئيسية.	68
10.4	مجتمع وعينة الدراسة.	68
11.4	الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.	69
12.4	عرض وتحليل البيانات العامة لعينة الدراسة.	70
13.4	عرض وتحليل البيانات والنتائج الخاصة بمحاور الدراسة.	76
14.4	تحليل العلاقات بين مراحل العملية التدريبية ومجالات أداء العاملين (الإنتاجية. الإبداع. كفاءة الأداء) وقوة تأثيرها واختبار فرضيات الدراسة.	95
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات		
1.5	نتائج الدراسة المتعلقة بالعوامل الشخصية والوظيفية	99
2.5	نتائج تحليل مراحل العملية التدريبية ومجالات أداء العاملين	101
3.5	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	102
4.5	توصيات الدراسة	102
5.5	مقترحات لدراسات مستقبلية	103

الترقيم	الموضوع	الصفحة
	قائمة المراجع.	105
	الملاحق	
	ملحق (1) رسالة الإرفاق	
	ملحق (2) استمارة استبيان	
	ملحق (3) جدول (Krtajic and Morgan) لتحديد حجم العينة	
	ملحق (4) الملخص باللغة الانجليزية	

قائمة الجداول

الترقيم	الموضوع	الصفحة
(1-1)	مجتمع وعينة الدراسة	11
(1-2)	أنواع التدريب	33
(1-4)	توزيع مفردات العينة الاستطلاعية	63
(2-4)	محتويات كل محور من محاور الاستبيان (مراحل العملية التدريبية)	65
(3-4)	محتويات كل محور من محاور الاستبيان (مجالات أداء العاملين)	65
(4-4)	توزيع الدرجات على بنود الإجابة للفقرات ذات الصيغة الإيجابية	66
(5-4)	معامل ثبات وصدق مقياس الدراسة ككل	68
(6-4)	معامل ثبات وصدق كل محور من محاور الدراسة	68
(7-4)	عدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة	69
(8-4)	تصنيف أفراد العينة حسب النوع	70
(9-4)	تصنيف أفراد العينة حسب العمر	71
(10-4)	تصنيف أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	71
(11-4)	تصنيف أفراد العينة حسب مدة الخدمة	72
(12-4)	تصنيف أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	72
(13-4)	تصنيف أفراد العينة حسب عدد الدورات الملتحق بها	73
(14-4)	تصنيف أفراد العينة حسب كيفية المشاركة في الدورات التدريبية	74
(15-4)	تصنيف أفراد العينة حسب أسباب المشاركة في الدورات التدريبية	74
(16-4)	تصنيف أفراد العينة حسب نوع أسلوب الدورات المستخدمة	75
(17-4)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة عن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية	76
(18-4)	النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري العام لتحديد لاحتياجات التدريبية	78
(19-4)	التوزيع لتكراري لإجابات أفراد العينة عند مرحلة تصميم البرامج التدريبية	79
(20-4)	النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري العام لتصميم البرامج التدريبية	80

الترقيم	الموضوع	الصفحة
(21-4)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة عن مرحل تنفيذ البرنامج التدريبي	81
(22-4)	النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لتنفيذ البرنامج التدريبي	82
(23-4)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة عند مرحلة تقييم البرامج التدريبية	83
(24-4)	النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقييم البرامج التدريبية	85
(25-4)	المتوسط المرجح العام والانحراف المعياري العام لمراحل العملية التدريبية	86
(26-4)	المتوسط العام المرجح والانحراف المعياري العام للمجالات وأداء العاملين	86
(27-4)	النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجالات أداء العاملين (الإنتاجية)	88
(28-4)	النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجالات أداء العاملين (الإبداع)	90
(29-4)	النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات أداء العاملين (كفاءة الأداء)	92
(30-4)	النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى التزام الإدارة العليا بتطبيق مراحل التدريب	94
(31-4)	معامل ارتباط أداء بيرسون بين تحديد الاحتياجات التدريبية ومجالات أداء العاملين	95
(32-4)	معامل ارتباط بيرسون بين تصميم البرامج التدريبية ومجالات أداء العاملين	96
(33-4)	معامل ارتباط بيرسون بين تنفيذ البرامج التدريبية ومجالات أداء العاملين	96
(34-4)	معامل ارتباط بيرسون بين تقييم البرامج التدريبية ومجالات أداء العاملين	97
(35-4)	معامل ارتباط بيرسون بين مراحل العملية التدريبية ككل ومجالات أداء العاملين	97

فائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الترقيم
29	مراحل العملية التدريبية	(1-2)
50	مكونات العملية الإبداعية	(1-3)

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الالتزام بتطبيق مراحل التدريب ومجالات أداء العاملين (الإنتاجية والإبداع وكفاءة الأداء)، بثلاث منظمات نفطية عاملة بمدينة بنغازي. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بهذه المنظمات والبالغ عددهم (7653) عاملاً، اختبرت عينة عشوائية تكونت من (367) عاملاً ليبيّاً، واستخدمت استمارة الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وقد وزعت (367) استمارة، استلم منها (263) استمارة، وتحليل بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها، استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أن هناك درجة متوسطة من الالتزام بتطبيق مراحل التدريب في المنظمات قيد الدراسة وأن تأثير التدريب على الأداء هو أعلى من المتوسط بقليل، وأن مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية هي من أكثر المراحل التي حظيت بالاهتمام، وأما مرحلة تقييم البرامج التدريبية فلم تنلق الاهتمام المطلوب من قبل هذه المنظمات. كما توصلت الدراسة إلى أن أكثر الأساليب التدريبية المستخدمة في الدورات هي الأساليب التقليدية (المحاضرات، الزيارات الميدانية)، وأن مستوى الخبرات والمهارات التي يتحصل عليها العاملون من هذه الدورات لا تساهم في إحداث تطوير وابتكار في أعمال المنظمات. كما توصلت الدراسة إلى:

أ. وجود علاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية ومجالات أداء العاملين (الإنتاجية والإبداع وكفاءة الأداء).

ب. وجود علاقة بين تصميم البرامج التدريبية ومجالات أداء العاملين.

ج. وجود علاقة بين تنفيذ البرامج التدريبية ومجالات أداء العاملين.

د. وجود علاقة بين تقييم البرامج التدريبية ومجالات أداء العاملين.

كما استخلصت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

1. ضرورة التركيز على الأساليب الحديثة للتدريب في الدورات التي تقيمها المنظمات قيد

الدراسة.

2. ضرورة الاهتمام بمرحلة تقييم البرامج التدريبية لمعرفة أثر التدريب على أداء العاملين.

3. ضرورة إحداث تطوير مستمر في أعمال هذه المنظمات بالاعتماد على خبرة ومهارة

العاملين المدربين لديها.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تحتل الموارد البشرية مكانة متميزة كأصل من أصول المنظمة، لما لها من تأثير جوهري وفعال على الإنتاجية، وباعتبارها المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمة ومصدر من المصادر المهمة لفاعليتها، خاصة عندما تتميز بنوعية مهارية ومعرفية، وقدرات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي تمارسها المنظمة.

وتهتم المنظمات بالتدريب لأن ما ينفق عليه، يمثل استثماراً في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، أما على مستوى الفرد فتظهر في زيادة المعارف والمهارات، الأمر الذي يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل.

ويعتبر التدريب Training من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمستقبلية للعاملين.

كما أن التدريب يمثل جزءاً رئيسياً من إستراتيجية الموارد البشرية في معظم المنظمات والإدارات الحكومية، ويتفاوت إلتزام الإدارة العليا بتطبيق مراحل التدريب التي تشمل تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية من إدارة إلى أخرى، ولأسباب متنوعة منها توفر الإمكانيات المادية والكوادر المؤهلة للتدريب والقدرة على استخدام التكنولوجيا المتطورة في البرامج التدريبية، والقدرة على تقييم ومتابعة نتائج البرامج التدريبية وتحديد آثارها على المدى القريب والبعيد، ويعتمد أحياناً على رغبة المنظمات في الانتفاع من التقدم العلمي والتكنولوجي وتسخيرها لرفع مستوى الأداء لمختلف الكوادر العاملة بها.

وبدأت العديد من المنظمات في إعادة النظر ببرامجها التدريبية لغرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال ما يسمى بالرافعة التدريبية العالية High Leverage Training، إذ بموجب هذا المفهوم يتم الربط بين نتائج أو مخرجات البرامج التدريبية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فالتركيز على نوعية وجودة البرامج التدريبية مقارنة بكلفتها لابد أن يكون متوافقاً مع إستراتيجية المنظمة، ويؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية.

وهذا يعني أن نشاط وظيفة التدريب متكامل الحلقات والخطوات ولا يمكن أن يؤدي نتائجه إلا إذا أحسنت إدارة الموارد البشرية تخطيط وإدارة عملية التدريب في المنظمة. وعليه، فإن موضوع التدريب له درجة كبيرة من الأهمية، حيث يعتبر وسيلة فعالة في رفع كفاءة العامل في جميع مراحل عمله، وتنمية قدراته ومهاراته، وتزويده بمعلومات جديدة، وعنصراً مؤثراً في عملية ترقينه وتولييه سلطات ومسؤوليات أكبر، لذا فإن إجراء الدراسات والبحوث عنه تظل قائمة.

2.1 الدراسات السابقة:

تناول العديد من الباحثين موضوع التدريب، وفيما يلي عرض لتلك الدراسات والأبحاث مرتبة حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

1. دراسة الهبري (1992):

اهتمت هذه الدراسة بالجوانب الرئيسية المتعلقة بالمجهودات التدريبية، وكيفية قياس نتائجها، وقد تم اختيار عينة من الأفراد بواقع (25%) من رؤساء الوحدات الإدارية المختصة في كل من قطاعي النفط والاسمنت في ليبيا، وقد توصلت إلى:

أ. يمارس وظيفة التدريب بالشركات (قيد البحث) مسؤولون تخصصاتهم العلمية ليس لها علاقة بوظيفة التدريب.

ب. على الرغم من كثافة الجهود التدريبية للشركات إلا أن تلك الجهود لم تكن بناء على تحديد جيد للاحتياجات التدريبية.

ج. لا توجد لدى الشركات أساليب لقياس مدى تحقق أهدافها التدريبية.

2. دراسة بورويص (1999):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى بُعد أو قرب المنظمات الإنتاجية الليبية من استخدام الأسلوب العلمي لتحديد احتياجاتها التدريبية، على عينة عشوائية بنسبة (50%) من المنظمات العاملة بقطاع الصناعة. وقد توصلت إلى:

أ. يأتي النشاط التدريبي من حيث الأهمية في آخر قائمة العوامل المؤثرة في الأداء الكلي للمنظمات.

ب. إن نسبة (52%) من مسؤولي النشاط التدريبي يحملون تخصصات بعيدة عن مجال العمل الإداري.

ج. جميع المنظمات تبتعد عن استخدام الأسلوب العلمي لتحديد احتياجاتها التدريبية.

3. دراسة شكر (2001):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير كل من الأساليب الحديثة التقليدية للتدريب على فعاليته، على عينة مكونة من (321) مفردة من النساء المتدربات في البرامج التدريبية الإدارية بالفرع النسوي للإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية.

وقد توصلت الدراسة إلى تفوق مجموعة من الأساليب التقليدية (المحاضرة، المناقشة، دراسة حالة، التجارب العلمية) على مجموعة الأساليب الحديثة، فقد حققت الأولى درجات فعالية مرتفعة مقارنة بالثانية.

4. دراسة Daniels (2003) :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوائد التي تضيفها عملية تدريب الأفراد العاملين في (15) بنكاً بريطانياً، وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب يسهم وبشكل كبير في تطوير مهارات وتعلم الأفراد العاملين، وبناء فرق عمل فاعلة. وتحقيق مستويات جودة عالية، وهذا بدوره يسهم في تحقيق عائد جيد للاستثمار في التدريب.

5. دراسة زهمول (2005):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مراعاة الخصائص الشخصية الوظيفية للمتدربين عند تصميم البرامج التدريبية في المنظمات الصناعية الليبية العاملة في مدينة بنغازي على عينة بلغت (181) عاملاً.

وقد توصلت الدراسة إلى أن عدد مصممي البرامج التدريبية بالمنظمات قيد الدراسة قليل جداً، إن أغلب الخطط التدريبية السنوية بالمنظمات لا توضع من قبل المسؤولين عن النشاط التدريبي، وعدم أخذ الخصائص الشخصية للمتدرب في الاعتبار في أغلب الأحيان عند تصميم البرامج التدريبية.

6. دراسة الحاسي (2008):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التدريب على استخدام الحاسبات الآلية وكفاءة أداء العنصر البشري في المصارف التجارية العاملة في نطاق شعبية الجبل الأخضر (سابقاً)، على عينة بلغت (224) موظفاً بالوظائف الكتابية. وتوصلت إلى:

أ. إن هناك علاقة ارتباط قوية بين التدريب على استخدام تقنية الحاسبات الآلية، وكفاءة أداء الأفراد.

ب. إن استمرارية التدريب على تقنية الحسابات الآلية يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأداء، ويساعد على السرعة والدقة وقلّة الأخطاء.

ج. إن الاهتمام باختيار المدربين الأكفاء وهيئة الإشراف والقاعات التدريبية المجهزة، يؤدي إلى زيادة كفاءة الأفراد المراد تدريبهم.

7. دراسة الطراونة (2010) :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى الالتزام بتطبيق مراحل عملية التدريب وتأثيرها على أداء العاملين في الإدارات الحكومية للأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، على عينة بلغت (166) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد إلتزام بتطبيق مراحل العملية التدريبية بدرجة أعلى من المتوسط، وأن استخدام التكنولوجيا في البرامج التدريبية هو بدرجة متوسط مرتفع، وأن تأثير التدريب على الأداء هو أعلى من المتوسط بقليل.

8. دراسة بالرأس علي (2010) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التدريب على كفاءة أداء العاملين في شركة سرت لإنتاج (تصنيع الغاز) في ليبيا، على عينة بلغت (144) عاملاً. وقد توصلت الدراسة إلى:

أ. العملية التدريبية تبنى وفقاً للاحتياجات الفعلية للشركة.

ب. تعتبر الإدارة العليا هي الجهة المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.

ج. الموظفون الذين تلقوا دورات تدريبية لديهم قناعات بأن التدريب له أثر على زيادة كفاءة أدائهم.

من خلال العرض الموجز للدراسات السابقة التي أجريت في بيئات مختلفة نجدها تتفق على أهمية التدريب للعامل والمنظمة والمجتمع ككل.

وعليه، يمكن اعتبار هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تهدف إلى قياس مدى وجود علاقة بين الالتزام بتطبيق مراحل التدريب ومجالات أداء العاملين وبذلك فإن هذه الدراسة تعتبر مكملة في هدفها لما عرض من أهداف وإضافة جديدة لما سبق دراسته.

3.1 مشكلة الدراسة:

استناداً لما تم عرضه من دراسات وأبحاث سابقة حول أهمية التدريب، تبرز الأهمية الكبيرة لهذا الموضوع، لما يحققه من تطوير وتحسين في قدرات العاملين وتطوير الأداء والإنتاجية للمنظمة بصفة عامة. فلقد أشارت إحدى الدراسات التطبيقية على قطاع النفط في ليبيا (أغنية، 1990) إلى أن الكثير من المسؤولين في الإدارات التي يتبعها المتدربون ينظرون إلى عملية التقييم على أنها مجرد تقارير ومراسلات فقط، وأنهم غير ملمين بالأساليب العلمية التي تستخدم عند تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية. وأشارت دراسة أخرى على منظمات إنتاجية ليبية (بورويص، 1999) إلى أن النشاط التدريبي لهذه المنظمات يعتبر في آخر قائمة العوامل المؤثرة على الأداء الكلي للمنظمات، وأن مستوى الاهتمام بالنشاط التدريبي فيها متدنٍ، وأوضحت الدراسة بأن جميع المنظمات لا تستخدم الأسلوب العلمي ونتائج أداء العاملين لتحديد احتياجاتها التدريبية.

وحيث أن الالتزام بتطبيق مراحل التدريب وعلاقته بمجالات أداء العاملين يقع في آخر قائمة العوامل المؤثرة على الأداء الكلي - كما يستنتج ذلك ضمناً - فإن مشكلة البحث تكمن في

التساؤل التالي:

- ما العلاقة بين الالتزام بتطبيق مراحل العملية التدريبية (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ، تقييم البرامج التدريبية) ومجالات أداء العاملين (الإنتاجية، الإبداع وكفاءة الأداء) في بعض المنظمات النفطية التي تقع إدارتها الرئيسية داخل نطاق شعبية بنغازي ؟

4.1 أهمية الدراسة:

يستمد البحث أهميته من أهمية التدريب بالنسبة للفرد والمنظمة بالمجتمع، ومن الأهداف التي يراد تحقيقها. وتبرز أهمية البحث فيما يلي:

1. تنتج أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي نتناوله، لكونه يسهم في تحقيق كفاءة وفاعلية الموارد البشرية في المنظمات قيد الدراسة.
2. تحديد مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق جميع مراحل العملية التدريبية.
3. تحديد أثر البرامج التدريبية، وأثر مراحل العملية التدريبية على مجالات أداء العاملين يعطي مؤشراً للمجالات التي يجب الاهتمام بها، والمجالات التي تحتاج إلى معالجة ضعف الأداء من خلال تصميم برامج تدريبية علاجية.
4. من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في حث العاملين بالإدارة المعنية بالتدريب على العمل لكسب دعم الإدارة العليا، وضمان التزامها بتطبيق جميع مراحل العملية التدريبية.
5. زيادة فتح المجال أمام البحوث المستقبلية عن هذا الموضوع الهام.

5.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مدى وجود علاقة بين الالتزام بتطبيق مراحل العملية التدريبية، ومجالات أداء العاملين (الإنتاجية، الإبداع، كفاءة الأداء) في بعض المنظمات النفطية التي تقع إدارتها الرئيسية داخل شعبية بنغازي.
2. التعرف على أكثر الطرق التدريبية شيوعاً في البرامج التدريبية في هذه المنظمات.
3. التوصل إلى بعض النتائج والتوصيات التي يمكن أن تستفيد منها المنظمات النفطية قيد الدراسة.

6.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الصفريّة الرئيسية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بتطبيق مراحل العملية التدريبية، ومجالات أداء العاملين (الإنتاجية، الإبداع، كفاءة الأداء) في بعض المنظمات النفطية التي تقع إدارتها الرئيسية داخل نطاق مدينة بنغازي.

الفرضية البديلة الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بتطبيق مراحل العملية التدريبية، ومجالات أداء العاملين (الإنتاجية، الإبداع، كفاءة الأداء) في بعض المنظمات النفطية التي تقع إدارتها الرئيسية داخل نطاق مدينة بنغازي.

وينبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الصفريّة الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية، ومجالات أداء العاملين (الإنتاجية، الإبداع، كفاءة الأداء) في بعض المنظمات النفطية التي تقع إدارتها الرئيسية داخل نطاق مدينة بنغازي.
- **الفرضية الفرعية البديلة الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية، ومجالات أداء العاملين (الإنتاجية، الإبداع، كفاءة الأداء) في بعض المنظمات النفطية التي تقع إدارتها الرئيسية داخل نطاق مدينة بنغازي.
- **الفرضية الفرعية الصفريّة الثانية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم البرامج التدريبية، ومجالات أداء العاملين (الإنتاجية، الإبداع، كفاءة الأداء) في بعض المنظمات النفطية التي تقع إدارتها الرئيسية داخل نطاق مدينة بنغازي.
- **الفرضية الفرعية البديلة الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم البرامج التدريبية، ومجالات أداء العاملين (الإنتاجية، الإبداع، كفاءة الأداء) في بعض المنظمات النفطية التي تقع إدارتها الرئيسية داخل نطاق مدينة بنغازي.
- **الفرضية الفرعية الصفريّة الثالثة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ البرامج التدريبية، ومجالات أداء العاملين (الإنتاجية، الإبداع، كفاءة الأداء) في بعض المنظمات النفطية التي تقع إدارتها الرئيسية داخل نطاق مدينة بنغازي.
- **الفرضية الفرعية البديلة الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ البرامج التدريبية، ومجالات أداء العاملين (الإنتاجية، الإبداع، كفاءة الأداء) في بعض المنظمات النفطية التي تقع إدارتها الرئيسية داخل نطاق مدينة بنغازي.

- **الفرضية الفرعية الصفريّة الرابعة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم البرامج التدريبية، ومجالات أداء العاملين (الإنتاجية، الإبداع، كفاءة الأداء) في بعض المنظمات النفطية التي تقع إدارتها الرئيسية داخل نطاق مدينة بنغازي.
- **الفرضية الفرعية البديلة الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم البرامج التدريبية، ومجالات أداء العاملين (الإنتاجية، الإبداع، كفاءة الأداء) في بعض المنظمات النفطية التي تقع إدارتها الرئيسية داخل نطاق مدينة بنغازي.

7.1 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمختلف المستويات الإدارية ببعض المنظمات النفطية التي تقع إدارتها الرئيسية داخل مدينة بنغازي، ويبلغ عددهم (7653)^(*) عاملاً وقد تم اختيار هذه الشركات لكبر حجمها وكثرة عدد العاملين بها ولوجود التباين بين العاملين بها وأن أغلب معطيات الدراسة تتوفر في هذه المنظمات، وهم موزعون كالتالي:

الشركة	عدد العاملين	النسبة المئوية	حجم العينة
1. الخليج	5000	65.3%	240
2. البريقة	1553	20.3%	74
3. الجوف	1100	14.4%	53
الإجمالي	7653	100%	367

ووفقاً لجدول (Krejcie and Morgan (1970) فإن حجم العينة المناسب لحجم مجتمع

الدراسة هو (367) عاملاً، وتم اختيار أفرادها بالطريقة العشوائية النسبية.

(*) تم الحصول على عدد العاملين من المسؤول في قسم شؤون العاملين بكل شركة.

8.1 هيكلية ومنهجية الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي: حيث يسعى لجمع المعلومات المطلوبة لغرض البحث بطريقة دقيقة ومنظمة، للوصول إلى النتائج وتنظيمها وتصنيفها وتحليلها بهدف تغيير واستخلاص التعميمات والاستنتاجات المناسبة منها.

وتشمل الدراسة عدة جوانب تمثلت في:

الجانب النظري: ويشمل الإطلاع والاستعانة بالكتب والدوريات والدراسات السابقة ذات العلاقة، وأيضاً الاستعانة بشبكة المعلومات الدولية (الانترنت)؛ بغرض وضع إطار نظري. **الجانب الميداني:** ويتمثل في تجميع البيانات عن طريق استمارة استبانة باعتبارها الأداة الرئيسية لتجميع البيانات اللازمة.

الجانب التحليلي: حيث تم تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستبانة بواسطة برامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). حيث تم استخدام تكرارات النسب والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة والوصول إلى نتائج مناسبة.

9.1 حدود ونطاق الدراسة:

1. اقتصرت الدراسة على بعض المنظمات النفطية التي تقع إداراتها الرئيسية بمدينة بنغازي، وذلك لمحدودية وإمكانية الباحثة المادية والزمنية.
2. اقتصرت الدراسة على الأفراد العاملين بمستويات الإدارية بالمنظمات النفطية قيد الدراسة.

10.1 مصطلحات الدراسة:

1. **التدريب:** هي جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية، تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية أو المستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي السلوكي بشكل أفضل (الهيتمي، 2003).
2. **الاحتياجات التدريبية:** يُقصد بالاحتياجات التدريبية مجموع التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين، بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل والإنتاج، وبالتالي تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة (الصيرفي، 2007).
3. **تصميم البرنامج التدريبي:** يتضمن مجموعة من الأنشطة للمهام الآتية:
 - أ. تحديد محتوى البرنامج التدريبي في ضوء لهدف من التدريب.
 - ب. تحديد أسلوب التدريب.
 - ج. اختيار المديرين.
 - د. توفير التسهيلات المادية الفنية اللازمة لتنفيذ البرنامج (بال، 2004).
4. **تنفيذ البرنامج التدريبي:** تضمن نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الواقع الميداني، حيث تبدأ عملية التنفيذ الفعلي للبرنامج (الهيتمي، 2003).
5. **تقييم البرنامج التدريبي:** يقوم على التأكد فيما إذا كانت اتجاهات المتدرب وسلوكه قد تغيرت بفعل المعارف والمهارات التي اكتسبها من البرنامج التدريبي (الهيتمي، 2003).
6. **الإنتاجية:** يستخدم لفظ الإنتاجية للتعبير عن المقياس النسبي للعلاقة بين عناصر المدخلات والمخرجات (بال، 2008).

7. **الإبداع:** هو قيام المنظمة بإنتاج سلع أو خدمات معينة أو استخدام طرق جديدة للمدخلات لم يسبق لها أن استخدمتها (الشماع وحمود، 2007).
8. **الكفاءة:** هي القيام بعمل شيء ما بشكل جيد وبصفة خاصة بالنسبة لإنتاج والتكلفة والكمية والنوعية (هلال، 2004: 35).
9. **كفاءة الأداء:** كفاءة الأداء تتحقق عن طريق التصرف السليم في استخدام الموارد المتاحة بحيث يكون الاستخدام على قدر الحاجة بحيث لا يزيد فيؤدي إلى إضعاف قدرة المنظمة على الوفاء باحتياجاتها في المدى البعيد ولا ينقص بالقدر الذي يعوق تنفيذ عملياتها العاجلة (العثمان، 2003).

الفصل الثاني

التدريب

1.2 المقدمة:

يمثل العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات إن لم يكن أهمها على الإطلاق، حيث أنه يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها، ومن هنا تعمل المنظمات على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء والولاء للعمل.

وفي وقتنا الحاضر ينظر إلى التدريب بنظرة أكثر شمولية من السابق، باعتباره يضم أو يهدف إلى زيادة المعلومات وتطوير القدرات والمهارات، وتعديل السلوك فالتدريب يهتم أساساً بنقل الفرد من مستوى معين إلى مستوى أفضل ليس فقط فيما يتعلق بالكفاءة وإنما فيما يتعلق بالفاعلية، وذلك لكي يقوم العاملون بأداء الأعمال المؤكدة إليهم بشكل أفضل من السابق، وتنفيذ ما يعهد إليهم من واجبات ومسؤوليات وتنمية إحساسهم تجاه المنظمة التي يعملون فيها.

2.2 مفهوم التدريب:

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، ولا تختلف أهمية التدريب وضرورته بالنسبة للمنظمات الكبيرة أو الصغيرة ولأن هذه المنظمات مختلفة الحجم عادة ما تستخدم أساليب متباينة لانجاز متطلباتها من عملية التدريب.

"ويعتبر التدريب نوعاً من أنواع النشاط المقصود والمخطط في أي مؤسسة، حيث يعمل على تعريف أعداد من العاملين بها إلى خبرات معينة، بهدف تحسين أداء كل منهم فيما يسند إليه من عمل، لذلك فلا بد عند الشروع في تخطيط ثم تنفيذ عملية التدريب أن يؤخذ بعين الاعتبار جميع العناصر والقوى والعوامل التي تؤثر في تلك العملية، إذا ما أريد تحقيق الأهداف المرجوة منها.

فإذا أمكن تصنيف التدريب بأنه علم وفن في آن واحد، فلا بد له من الأسس النظرية التي يستند إليها كأبي مجال معرفي علمي آخر، كما أن له من المتغيرات الشخصية التي تبدو عند الممارسة والتطبيق كأبي فن من الفنون دون أي تعارض بين هذا وذاك" (الطعاني، 2007: 20).

"وفي مجال تدريب وتطوير الموارد البشرية نجد أن كثيراً من الباحثين والمتخصصين لا يميزون بين كل من مفهومي التدريب والتطوير، ويذهب البعض الآخر إلى الاتجاه الآخر وهو أن هناك فرقاً بين التدريب والتطوير؛ فالتدريب هو إكساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية المهارات العملية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية، ولذلك فإن التدريب وفق وجهة النظر هذه يركز على إكساب العاملين مهارات محددة (مرتبطة بوظائفهم) أو مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم. أما التطوير فيتمثل بالجهود المبذولة لإكساب العاملين القابليات التي يحتاجونها مستقبلاً ووفق التصورات للتغيرات البيئية ولتكنولوجية" (عباس، 2003: 186).

لهذا، فإن التدريب يعتبر وسيلة إدارية وفنية وعملية من شأنها الوصول بالأداء الإنتاجي في العمل إلى أقصى حد ممكن بالشكل والأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة على مستوى المجتمع أو على مستوى المنظمة.

3.2 تعريف التدريب:

اختلفت التعاريف التي قدمها الباحث والدارسون لكلمة التدريب باختلاف المكان والزمان الذي عُرفت فيه هذه الكلمة واختلاف وجهات النظر.

فقد عرفه (نيوباي، 2003: 65) على أنه "نشاط يراود به تحسين قدرة الأشخاص على أداء مهمة ما في العمل عن طريق تحسين مهاراتهم أو زيادة معرفتهم".

أما (الموسوي، 2004: 189) فقد عرفه على أنه "عملية منظمة يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم". كما عرف (ويلز، 2005: 41) التدريب على أنه "تقل معرفة ومهارات محددة وقابلة للقياس". ونجد أن (توفيق، 2006: 6) عرفه على أنه "عملية تهدف إلى مساعدة الأفراد على تحسين وتطوير وتنمية خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم وزيادة معلوماتهم". ويعرف (الصيرفي، 2007: 15) التدريب على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لاتقن للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية".

وقد عرف (الطعاني، 2007: 17) التدريب على أنه "عملية منظمة ومستمرة تكسب الفرد معرفة أو مهارة أو قدرة أو أفكاراً وأراء لازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد". أما (كردي، 2010: 4) فقد عرفه على أنه "محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي جعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب، وتشمل التغييرات في سلوك العاملين:

1. تغيير المعارف والمعلومات.

2. تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات.

3. تغيير المهارات والقدرات.

ومن خلال التعريفات السابقة المتباينة في تناولها لمصطلح التدريب هناك بعض الكتاب الذين تناولوا التدريب وخلصوا منه ببعض المفاهيم، فمنهم على سبيل المثال (الطعاني،

2007: 18) الذي ذكر منها:

1. إن التدريب وظيفة إدارية رئيسية ومستمرة وتعد من واجبات الإدارة الحديثة في مختلف المنظمات.
2. إن التدريب أداة لتعديل السلوك بكافة أنواعه خدمة للعملية الإنتاجية.
3. إن التدريب عنصر حيوي لإحداث التنمية الاقتصادية.
4. إن مدى فاعلية البرنامج التدريبي تتوقف على مدى تقارب المستويات الإدارية أو التخصصات الوظيفية للمشاركين فيه.

4.2 أهمية التدريب:

يُعد التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاءتهم وتطور أداء العمل، وزيادة الإنتاجية. فهو إنفاق استثماري يحقق عائداً ملموساً لتلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي، ووسيلة مهمة في التقدم التكنولوجي.

ومن هنا فقد أصبحت الحاجة إلى التغيير في أسلوب العمل أكثر إلحاحاً وخاصة مع بداية الألفية الجديدة، من أجل مواكبة التطور المتسارع الذي يضع الفرد أمام مسؤوليات جديدة ومهام كثيرة وأعباء متسارعة ومتنوعة لا بد من الوفاء بها حتى يكون عضواً صالحاً منتجاً في مجتمعه ويؤدي مهامه الوظيفية بفاعلية، وتكون المنظمات مواكبة وملائمة للظروف الراهنة وأكثر قابلية للنمو والازدهار وتحقيق الكفاءة والفاعلية ومستجيبة للمتغيرات العالمية.

وترجع أهمية التدريب إلى المزايا العديدة التي تحصل عليها المنظمة والأفراد على حد سواء، فعلي سبيل المثال نذكر أهمية التدريب لكل من الأفراد والمنظمات فعل مستوى المنظمة تتمثل أهميته كما يراها (الموسوي، 2004: 191) في كونه:

1. يساهم التدريب في تحسين ربحية المنظمة.
 2. يعمل على تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.
 3. يعمل على تحسين معنوية العاملين.
 4. يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية.
 5. يعمل على تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.
 6. يساعد على تنمية مناخ مناسب لاتصالات العاملين في المنظمة.
 7. يساهم في تقليل التكاليف في المجالات الإدارية والفنية.
- أما على مستوى الأفراد فتأتي أهمية التدريب في كونه:
1. يساعد الأفراد على اتخاذ قرارات الأفضل. كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في العمل.
 2. يساعد الأفراد على الانجاز والثقة في النفس.
 3. يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والصراع داخل المنظمة.
 4. يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
 5. يقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.
 6. يقلل من دوران العمل نتيجة للثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والإخلاص لها.
 7. يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والانجاز.

5.2 أهداف التدريب:

إن الأهداف التي يحاول التدريب تحقيقها كما ذكرها (الطعاني، 2007: 32). تنقسم إلى

ثلاثة مجموعات رئيسية وهي:

1. أهداف روتينية: وتتضمن أهدافاً معرفية مثل:

تدريب العاملين الجدد وتعريفهم بالمنظمة وأهدافها وسياساتها وأنشطتها والإجراءات القانونية المطبقة فيها، وتزويد بعض العاملين بمعلومات ومهارات معينة عند إدخال تعديلات في أساليب العمل.

2. أهداف حل المشكلات: تتجه هذه الأهداف:

نحو إيجاد حلول لمشكلات محددة تعاني منها المنظمة، عن طريق إعداد وتدريب العاملين فيها ليكونوا قادرين على التعامل مع تلك المشكلات، واستخدام أساليب علمية متطورة بحيث لا تكون المشكلات هنا واضحة كما في الأهداف الروتينية، بل تحتاج إلى قدرة ومهارة في التشخيص والتحليل والمقارنة واختيار البديل الأمثل لحل المشكلات.

3. أهدافي إبداعية:

تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والأداء. ويتطلب تحقيق هذه الأهداف استخدام وسائل علمية متطورة وعناصر متميزة، بحيث ترقى البرامج إلى مستوى التجديد والإبداع.

6.2 مبادئ التدريب:

تستند عملية التدريب إلى عدة مبادئ وأسس هامة يجب مراعاتها في كل مرحلة من مراحلها المختلفة (التخطيط، التصميم، التنفيذ، التقييم). ويلخص (توفيق، 2006: 3) أهم مبادئ التدريب وهي:

1. **الهدف:** يجب أن يكون الهدف من التدريب واضحاً ومحدداً طبقاً للاحتياجات الفعلية للمتدربين مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعياً ودافعياً وقابلاً للتطبيق.
2. **الاستمرارية:** ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بخطوة لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطوير الوظيفي للفرد.
3. **الشمول:** حيث يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة.
4. **التدرج:** إذا يبدأ التدرج بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة، حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيداً.
5. **مواكبة التطور:** حيث يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل، وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب.
6. **الواقعية:** وذلك بأن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم.

7.2 المؤشرات الأساسية الداعية للتدريب:

توجد بعض المظاهر التنظيمية السلبية التي يستدل بها على وجود حاجة للتدريب والتي ذكرها (العشبي، 2009: 36) في:

ارتفاع التكاليف. وضعف الرقابة على المواد. وضعف الرقابة على الجودة وزيادة نسبة التالف. والعمالة الزائدة. والصراع المستمر مع الإدارة وكثرة الشكاوي. وارتفاع معدل دوران العمل ونسبة الغياب. والتأخير في الإنتاج وعدم مقابلة الاحتياجات في مواعيدها.

8.2 مكونات العملية التدريبية:

رغم تعدد أشكال التدريب إلا أن المراحل التي تمر بها العملية التدريبية تسلك نظاماً متشابهاً وجهداً مخططاً ومنظماً في مراحل متتالية تمثل حلقة تشابكية تكمل كل منها الأخرى وتؤثر بها. وهذه المراحل قد تتم بالمنشأة بشكل كامل إذا كانت تتوافر لديها إمكانيات التدريب الداخلي أو لدى جهات التدريب الخارجية، أو بالتعاون بين المنشآت، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

1.8.2 تحديد الاحتياجات التدريبية:

لا يمكن أن تكون هناك برامج تدريبية ما لم تكن هناك حاجة فعلية للتدريب، لذا فإن عملية تحديد وجود أو عدم وجود حاجة للتدريب تعتبر الأساس في العملية التدريبية ككل، وهي الخطوة الأولى في النشاط التدريبي. إن التحديد المسبق للاحتياجات التدريبية التي يقتضيها الأداء الفعال في المنظمة المعنية يعتبر حجر الأساس لنجاح التدريب وتحقيق أفاق استخدامه بالمنظمة.

ويمكن القول بأن الاحتياجات التدريبية تعني "مجموعة التغيرات كماً ونوعاً والتي تتطلب حصولها في معارف ومهارات واتجاهات وسلوك الأفراد العاملين لأجل بلوغ مستويات الأداء المطلوب، وتحقيق المناخ الملائم في الأداء، وهي تمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب لتحقيقه والأداء الفعلي المتحقق من قبل العاملين" (حمود والخرشة، 2007: 129).

1.1.8.2 طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

وهي الطرق التي ينبغي على مخطط التدريب أن يتبعها حتى يكون تحديد الاحتياجات التدريبية مبيناً على أسس علمية سليمة ودقيقة.

وهذه الطرق كما ذكرها (كردي، 2010: 13-17) هي:

أ. تحليل التنظيم (Organizational Analysis):

ويقصد بتحليل التنظيم دراسة الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية لتحديد المواقع داخل التنظيم والتي يكون التدريب فيها ضرورياً، والهدف الرئيسي من تحليل التنظيم هو تحديد مواطن الحاجة إلى التدريب في منظمة ما. وتحديد التدريب الذي يلزمها من أهم النقاط المكونة لتحليل التنظيم:

1. تحليل أهداف المنظمة وهي الحالة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها في وقت زمني محدد باستخدام المصادر المتاحة.
2. تحليل الخريطة التنظيمية للمنظمة، والخريطة التنظيمية هي صورة لهيكل المنظمة، تبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها الوظائف الموجودة فيها، وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط أجزائها.
3. تحليل المقومات النظامية من خلال دراسة مجموعة القوانين واللوائح والإجراءات التي تسنها إدارة المنظمة لتسيير العمل فيها. والغرض من هذه الخطوة الوقوف على درجة وضوح وشمول ومعرفة أفراد التنظيم بهذه السياسات والتزامهم بها.
4. دراسة تركيب القوى العاملة للمنظمة من حيث العدد والنوع والعمر والتعليم والخبرة ونوع الوظائف.
5. تحليل معدلات الكفاءة من خلال دراسة مؤشرات مثل مؤشر الإنتاج وأداء الأفراد.

ب. تحليل العمل (Operational Analysis):

وهنا يقوم مخطط التدريب بجمع المعلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها ومتطلباتها واحتياجاتها والصفات الواجب توافرها فيمن يقوم بها حتى يستطيع أن يؤدي عمله على خير وجه. وكذلك يقوم المخطط بجمع المعلومات عن الظروف المحيطة بالوظيفة والمهارات والقدرات الضرورية لأدائها، ويمكن أن تستخدم قوائم توصيف هذه الوظائف لتحديد الاحتياجات التدريبية وتحديد ما يجب أن يعرفه الموظف لتأدية تلك الوظيفة من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة المرجوة.

ج. تحليل الفرد (شاغل الوظيفة) (Individual Analysis):

وتقصد بتحليل الفرد قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية أو قدرته في المستقبل. وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية ولأداء وظائف أخرى مستقبلية.

2.8.2 تصميم البرامج التدريبية:

يتوقف تصميم الأنشطة التدريبية على نوعية المعرفة أو المهارة التي نود أن يكتسبها الفرد، وتتضمن هذه المرحلة من عملية التدريب خطوات متعددة يمكن توضيحها بإيجاز كما ذكرها (الصيرفي، 2007: 185) كالآتي:

1. تحديد أهداف البرامج: حيث يتم تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للبرنامج التدريبي،

ومن بين التساؤلات التي تحدد الأهداف التدريبية:

أ. هل هناك معلومات أو مهارات معينة لازمة لعدد متنوع من الوظائف وتشترك

هذه الوظائف في الحاجة إليها؟

ب. ما درجة الصعوبة في المعلومات أو المهارات المطلوب تحصيلها وهل من الممكن أن يحصلها الفرد بنفسه؟

ج. ما مدى أهمية المهارة المطلوبة وما هو أثر عدم توفرها؟

د. ما هو العائد من تدريب الشخص في مجال معين من المهارات والمعلومات؟

هـ. ما هي الفترات الزمنية التي ينتظر أن يحتفظ بها المتدرب بالمعلومات والمهارات التي اكتسبها؟

2. تحديد المادة التدريبية: يقصد بالمادة التدريبية مجموعة المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة التي تشرح وتوضح موضوعاً معيناً حيث يجب إخراج هذه المادة بشكل يتناسب مع المستوى العملي للمتدربين، كما يجب مراعاة المظهر الخارجي والاستعانة بالرسوم والأشكال الإيضاحية كلما أمكن ذلك.

3. اختيار الوسائل التدريبية: يقصد بالوسيلة ذلك الوسيط الذي يستخدمه المدرب في عرضه لموضوعه التدريبي. أي أنها تلك المعدات والمستلزمات التي تسهم في نقل المادة العلمية وتوصيل المفاهيم والمعاني، وتتنوع هذه الوسائل ابتداءً من استخدام الطباشير والقلم واللوح التقليدي ومروراً بالشفافيات وانتهاءً بالمؤتمر التلفزيوني.

4. مدة البرنامج التدريبي: بصفة عامة يمكن القول بأنه ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي، إذ تختلف المدة من برنامج لآخر طبقاً لاعتبارات متعددة منها الأساليب التدريبية المستخدمة والمناهج التدريبية وطبيعتها والإمكانات المتاحة كسرعة حاجة المنظمة للمتدربين.

5. **تحديد مكان التدريب:** ويختلف باختلاف نوع وهدف وطبيعة البرنامج التدريبي ولكن

يشترط في مكان التدريب أن يتيح الجو المناسب للمتدربين لفهم واستيعاب المادة العلمية وأن يكون ملائماً لخدمة أغراض التدريب.

6. **اختيار المتدربين:** ولكي تكون عملية الاختيار ناجحة فلا بد لمصمم البرنامج التدريبي أن

يأخذ في اعتباره نقطتين أساسيتين:

1. الأساليب التي يتم اختيار المتدربين بموجبها كالمقابلات أو الامتحانات.

2. الشروط الواجب توفرها فيمن يتم اختياره من حيث أن:

- يكون لديه الاستعداد الكافي للتعلم ورفع مستواه.
- يكون لديه الرغبة في تعلم مهارة جديدة.
- يتوفر لديه المستوى الفعلي الذي يمكنه من مسايرة واستيعاب موضوعات البرنامج التدريبي.

7. **اختيار المدربين:** إن المدرب هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب، ولكي يتم

اختيار المدرب الكفوَّ يجب أن يكون:

- ملماً بمبادئ العلوم النفسية والسلوكية لعملية التعلم.
- لديه أمانة موضوعية في أحكامه على الآخرين.
- لديه شعور بأهمية الوقت.
- لديه الخبرة العلمية والممارسة الطويلة.
- ملماً بالمادة العلمية التي سيتحدث فيها.
- قادراً على توصيل رسالة التدريب إلى المتدربين.

3.8.2 تنفيذ البرامج التدريبية:

يلي مرحلة تصميم البرنامج التدريبي مرحلة أخرى وهي: تنفيذ البرنامج التدريبي وسواء أكان هذا البرنامج داخل الشركة أو خارجها، فعلى مدير وأخصائي التدريب الإشراف على التنفيذ والتأكد أن التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذه، ويتضمن تنفيذ البرنامج التدريبي أنشطة هامة هي وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، وترتيب مكان وقاعات التدريب، والمتابعة اليومية لسير البرنامج (أحمد ماهر، 2006: 350).

4.8.2 تقييم البرامج التدريبية:

إن فاعلية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط ، وإنما على دقة التنفيذ، ومن ثم لا بد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام في المنشأة، وتعتبر مشكلة تقييم التدريب وقياس فاعليته من أهم المشاكل التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة، كما ذكرها (الكردي، 2010) كالآتي:

1. عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد.
 2. عدم توفر الأساليب الإحصائية الدقيقة للقياس.
 3. تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها.
- والتقييم هو عملية تهدف إلى مراقبة تنفيذ الخطة للتأكد من أنها تسير وفق المنهج المرسوم لها والبرنامج الزمني المحدد لانجاز مراحلها والميزانية المقدرة لها من أجل تحقيق أهدافها المقررة.

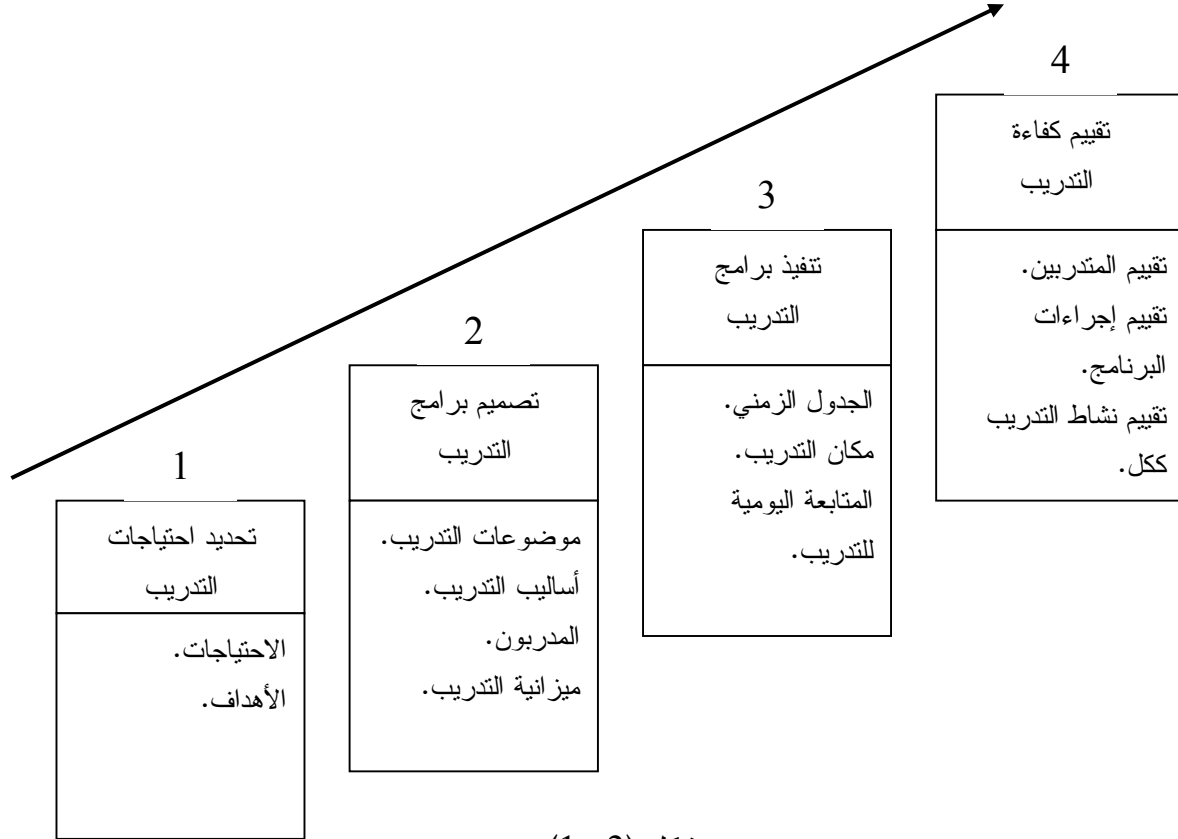
وتقييم التدريب يتضمن في جوهره محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

1. هل يلبي التدريب احتياجات المتدربين؟

2. هل يلبي التدريب احتياجات المنظمة؟

3. ما هي نقاط الضعف في التدريب الحالي، وكيف يمكن التغلب عليها؟

4. ما هو التدريب اللازم في المستقبل.



شكل (2-1)

مراحل العملية التدريبية

المصدر: (أحمد ماهر، 2006: 320)

9.2 أنواع التدريب:

كلما نمت حجم المشروع وتطلب المزيد من العاملين، زاد استخدام عدد أكبر من خبراء

التدريب لتحقيق أهداف العملية التدريبية المتزايدة الاتساع. حيث أن هناك العديد من أنواع

التدريب المستخدمة التي تختلف من حيث المكانة، سواء أكان خارج أو داخل العمل أو من حيث المدة أو عدد الأفراد المراد تدريبهم.

وقبل التطرق لهذه الأنواع، يجب ذكر العوامل التي تحكم اختيار نوع هذا التدريب التي

أوردتها (القطعاني، 2007: 37) في النقاط التالية:

1. عدد الأفراد المراد تدريبهم، فعدد الأفراد يحدد نوع التدريب فردياً كان أو جماعياً.
2. توقيت تنفيذ التدريب، فنوع التدريب لأفراد حديثي التعيين يختلف عن القدامى.
3. الإمكانيات المكانية والمادية والبشرية المتاحة.
4. موضوع أو مضمون التدريب نفسه.

وتتعدد هنا أنواع التدريب. وتختلف من كاتب إلى آخر، ولكن يمكن أن ينقسم التدريب

إلى أنواع ويتم تصنيفها كالاتي:

1. التدريب من حيث المكان:

وينقسم هذا النوع من التدريب إلى نوعين:

أ. التدريب داخل المنظمة:

يتميز التدريب داخل المنظمة بميزة أساسية وهي أن التدريب يتم وفق تخطيط الإدارة وتحت رقابتها، ومن هنا تصبح العملية التدريبية جزءاً لا يتجزأ من الخطة العامة للمنظمة، كما يمكن أن تقوم المنظمة بتوظيف الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة لديها لتحقيق أهداف التدريب، ولا يترتب على التدريب نفقات إضافية مثل نفقات استئجار القاعات ومكافآت المدربين.

لكن لا يخلو التدريب الداخلي من بعض السلبيات مثل:

- انحساره في محيط عمل المنظمة.
- انحساره في حدود تجارب العاملين وخبراتهم.

ب. التدريب خارج المنظمة:

يتميز التدريب خارج المنظمة بكونه يتيح آفاقاً أرحب لتبادل الخبرات واكتساب المهارات، حيث يلتقي الفرد بوجهات نظر متعددة تنتمي إلى مدارس وخلفيات مختلفة، وتصبح عملية التدريب بذلك مكاناً يتركز فيه خبرات العشرات من المتدربين فضلاً عن مراكز ومؤسسات التدريب الخارجية حيث تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانات وتجهيزات قد لا تتوفر داخل المنظمة.

وأيضاً لا يخلو هذا النوع من التدريب من بعض السلبيات وهي:

- ضعف الرقابة على التدريب من قبل المنظمة.
- تحمل المنظمة نفقات إضافية في التدريب الخارجي أكثر من التدريب الداخلي.

2. التدريب من حيث الأهداف:

أ. تزويد المعلومات: أي زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله أو مواجهة المشكلات والتغلب عليها.

ب. التدريب على المهارات: وذلك عن طريق رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات المعرفية والعملية المستحدثة في ميدان عمله.

ج. التدريب للترقية والنقل: وذلك عن طريق إعداد الفرد إعداداً جيداً لممارسة المهام التي يتطلبها العمل الجديد بإكسابه المعلومات والمهارات اللازمة.

د. **التدريب للتهيئة للمعاش:** في المنظمات الراقية، يتم تهيئة العاملين كبار السن للخروج على المعاش وبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم (ركنه على الرف)، بالخروج على المعاش يتم تدريبيه على البحث عن طرق جديدة للعمل.

3. **التدريب من حيث المضمون:**

وهذا النوع من التدريب ينقسم إلى خمسة أنواع وهي:

أ. **تدريب الإداريين:** أو قد يسميه البعض التدريب الإداري ويتضمن هذا النوع تنمية المهارات القيادية للأفراد وخلق القدرة على التفكير الخلاق.

ب. **التدريب الإشرافي:** ويهدف إلى زيادة قدرات الفرد في الإشراف والتعامل مع المرؤوسين وكسب رضاهم وكيفية تنفيذ التعليمات.

ج. **التدريب التخصصي:** والغرض من هذا التدريب زيادة معلومات الفرد في مجال عملية محدودة (وظيفة معينة) يتوسع ويتعمق فيها لغرض تمكين الفرد من تحسين أدائه.

د. **التدريب المهني:** وغالباً ما تقوم به مراكز متخصصة والهدف منه تدريب العاملين على مهنة معينة باستخدام الآلات أو المعدات أو مستلزمات أخرى ويأخذ الطابع العملي أثناء التدريب.

هـ. **التدريب الإرشادي والتثقيفي:** وهذا التدريب خاص بالموظفين المبتدئين (الجدد) أو المنقولين إلى الوظائف الجديدة، لكي لا يفاجأ الفرد بأعباء العمل الجديد

(الحاسي، 2008: 30-32).

التقييمات	نوع التدريب من حيث
أ. التدريب قصير الأجل. ب. التدريب طويل الأجل.	1. مدة التدريب.
أ. التدريب الإداري. ب. التدريب الإشرافي. ج. التدريب التخصصي. د. التدريب المهني. هـ. التدريب الإرشادي التثقيفي.	2. المضمون والمستوى التنظيمي
أ. التدريب لتزويد المعلومات. ب. التدريب على المهارات. ج. التدريب للترقية والنقل. د. التدريب للتهيئة للمعاش.	3. التدريب من حيث الأهداف
أ. التدريب داخل المنظمة. ب. التدريب خارج المنظمة.	4. مكان التدريب

شكل رقم (2-1) أنواع التدريب وتقسيماته

المصدر: من إعداد الباحثة

10.2 أساليب التدريب:

على الرغم من تعدد الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التدريب إلا أنه من المهم ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض، بحيث يمكن استخدامها إحداهما أو بعضها مكان البعض الآخر، بل إن لكل منها الاستخدام الخاص الذي يمكن أن تحقق فيه أفضل النتائج كما أنه يمكن استخدام أكثر من أسلوب في آن واحد في عملية التدريب.

إن اختيار الأسلوب التدريبي ليس بالعملية السهلة، لأنه ليس هناك طريقة موحدة للقيام بعملية الاختيار بل إنها تعتمد على عوامل ومتغيرات ومعايير متعددة ومختلفة كالمهدف من البرنامج التدريبي والمادة التدريبية المستخدمة، وفترة التدريب والتكاليف والمدربين من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم (الصيرفي، 2006: 191).

ولزيادة التوضيح للأساليب المختلفة للتدريب يمكن ذكرها واحدة واحدة للتعرف على

الظروف التي تستدعي استخدام كل واحدة منها، ومن هذه الأساليب الآتي:

1. المحاضرات: وتعتمد على أساليب العرض المختلفة من شرائح وشفافيات وغالباً ما تتم

داخل قاعات الدراسة. وتهدف إلى تزويد المتدرب بمعارف ومعلومات ومفاهيم،

ويتوقف نجاح هذه الطريقة على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع، ويعاب عليها

أنها تفشل في تحقيق عنصر الممارسة والتطبيق أثناء المحاضرة (عبدالباقي، وآخرون،

2007: 224).

2. المؤتمرات: المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين

له أهمية لكل الأعضاء، ويرتبط نجاح المؤتمرات على مدى مساهمة جميع الأعضاء

في المناقشات من واقع خبراتهم وتجاربهم ولا يعتمد هذا الأسلوب على اتفاق أعضاء

المؤتمر على رأي واحد وإنما يتوقف على مدى استفادة الأعضاء من خبرات وآراء

بعضهم البعض.

3. دراسة الحالات: وبموجب هذا الأسلوب تقدم مشكلة لمجموعة من المتدربين ويطلب

منهم دراستها وتحليلها والوصول إلى حلها وذلك بهدف زيادة القدرة على حل المشكلات

واتخاذ القرارات عن طريق التحليل المنتظم ودراسة المشكلة من جميع جوانبها.

4. تمثيل الأدوار: ويتضمن هذا الأسلوب خلق مواقف عملية من خلال قيام المتدرب

بتمثيل شخصية معينة في موقف تمثيلي محدد، كان يطلب منه القيم بدور رجل بيع

ويطلب من فرد آخر تمثيل مواطن يرغب في الشراء حيث تعطى له معلومات معينة

على ضوءها يتصرف مع رجل البيع، ثم يتم مناقشة التمثيلية وسلوك رجل البيع بين

المدرّب والمتدريبن لتوضيح الثغرات وعادة ما يستخدم ذلك الأسلوب في مجالات التدريب على العلاقات الإنسانية، ويتوقف نجاح ذلك الأسلوب على أمور التالية:

- أن تكون الحالة التمثيلية مرتبطة بالموضوع.
- أن تكون مكتوبة بلغة واضحة ومفهومة للمتدريبن.
- أن تكون مختصرة.

5. المباريات: وبموجب هذا الأسلوب يتم تقسيم المتدريبن إلى مجموعتين كل مجموعة

مكونة ما بين (5-7) متدريبن، وتمثل كل مجموعة إدارة شركة ما ثم يتم إعطاء أعضاء المجموعة بيانات ومعلومات محددة مسبقاً عن ظروف العمل في الشركة التي يمثلونها لتقوم كل مجموعة بتوزيع الاختصاصات بين أفرادها وتقرر لنفسها أهدافاً وسياسات تسترشد بها في اتخاذ القرارات المناسبة. وتقسّم المباراة إلى عدة جولات حيث يطلب من كل مجموعة اتخاذ القرارات المناسبة في ضوء البيانات التي أعطيت لها، وتحسب نتيجة كل قرار بمعرفة هيئة التدريب وتبلغ كل مجموعة بنتائج القرارات التي اتخذتها ثم يطلب منها إعادة دراسة الموقف في ضوء هذه النتائج واتخاذ قرارات جديدة، وهكذا تستمر المباراة لعدة جولات وفي النهاية تعلن نتيجة المباراة.

6. تدريب الحساسية: يقوم هذا الأسلوب على مناقشة السلوك حيث لا يوجد أي مادة

تدريبية وإنما يتم تنظيم لقاءات دورية بين المتدريبن في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة يتم خلالها مناقشة وتقييم سلوك وأراء بعضهم البعض وهذا الأسلوب لا يحتاج إلى مدرّب والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعة ومشاعرهم ومشاكلهم (الصيرفي، 2007: 197).

11.2 معوقات التدريب:

هناك العديد من العوامل والأسباب التي تعوق تنفيذ العملية التدريبية في المنظمة ومن

هذه العوامل التي قدمها (الطراونة، 2010: 277) الآتي:

1. عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة لإستراتيجية التدريب في المنظمة.
2. جمود القوانين والأنظمة الخاصة بالتدريب في المنظمة.
3. ضعف نشاط تحليل الوظائف.
4. عدم توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية.
5. عدم وضوح الإستراتيجية والأهداف والسياسات العامة للمنظمة.
6. عدم إيمان المنظمة بالدور الاستراتيجي للتدريب.

الفصل الثالث

مجالات أداء العاملين

(الإنتاجية، الإبداع، كفاءة الأداء)

1.3 الإنتاجية:

يعتبر النشاط الإنتاجي بمثابة الدعامة الرئيسية التي تركز عليها حضارة الأمة وقدرتها على النمو اجتماعياً واقتصادياً، وهو الوسيلة المؤثرة لاستغلال الثروات المادية منها والإنسانية من أجل إشباع رغبات وحاجات المواطن المتزايدة من السلع والخدمات، كما أنه المصدر الرئيسي في توفير فرص العمل والأداة التي يستطيع بها الفرد الرفع من مستواه الاقتصادي والاجتماعي والثقافي.

ومن هنا أصبحت الإنتاجية من أبرز القضايا التي تؤخذ في الاعتبار في الوقت الراهن في ظل المتغيرات والتكتلات الاقتصادية والدولية، وأن الاهتمام بها وتحسينها وزيادة معدلاتها من حيث الجودة والكمية يؤدي إلى خفض التكاليف ورفع القدرة التنافسية للمنظمات.

2.3 مفهوم وتعريف الإنتاجية:

إن النشاط الإنتاجي يعد الوظيفة الرئيسية من حيث الأهمية إلى جانب وظيفة التسويق في منظمات الأعمال، حيث يعتبر الدعامة الأساسية لنشاط المنظمة لأنه النشاط الذي يعمل به أكبر عدد من العاملين ويتأثر بأكبر نسبة من رأس المال المستثمر.

ورغم أن هناك علاقة قوية بين الإنتاج والإنتاجية، إلا أنهما يختلفان. ذلك لأن الإنتاج هو مجموعة من المراحل المتعاقبة أو غير المتعاقبة التي يتم من خلالها تحويل المواد الإنتاجية من شكل إلى آخر عن طريق استخدام الأيدي العاملة والآلات والمعدات، بهدف خلق سلعة مفيدة (ذات قيمة) للمستهلك.

"أما الإنتاجية فهي مقياس للعلاقة بين المحصول الإنتاجي والعوامل التي استخدمت في تكوين ذلك المحصول، أو يعبر عن هذا المقياس كمياً بشكل نسبة مئوية، فالمحصول قد يكون

عدد الوحدات المنتجة من البضائع أو الخدمات أو حجم الأموال المحققة أو كمية المبيعات التي تم توزيعها. ويمكن التعبير عن الإنتاجية بالمعادلة الآتية:

$$\text{الإنتاجية} = 100 \times \frac{\text{المحصول (المخرجات)}}{\text{العناصر الإنتاجية (المدخلات)}}$$

(المغربي ، 1995: 103)

ومن خلال ذلك فقد عرف (مبارك، 2005: 24) الإنتاجية على أنها "النسبة بين ما تحقق من ناتج نهائي وبين ما استخدم في تحقيق هذا الناتج النهائي".
وعرف (البسيوني، 2008: 204) الإنتاجية على أنها "استخدام الموارد (عوامل الإنتاجية) المتاحة في المشروع بأفضل الوسائل الممكنة من أجل تحقيق كمية أكبر من المنتجات النهائية بأقل جهد وبأقل تكلفة ممكنة".

كما عرف (بعيرة، 1999: 509) الإنتاجية على أنها "عبارة عن نسبة النواتج المتحصل عليها نسبة إلى المدخلات التي تم استخدامها".

ونجد أن (حمود، 2007: 47) قد عرف الإنتاجية على أنها "النسبة أو العلاقة بين المخرجات، (المنتج)، وبين المدخلات (المستخدم) أي الموارد المستخدمة للإنتاج وكلاهما يعرفان بطريقة قابلة للمقارنة".

وإن التغير في الإنتاجية لا يقتصر على العلاقة الكمية بين المخرجات والمدخلات، فحسب وإنما يجب كذلك مراعاة التغير الذي يطر على العلاقة النوعية بينهما، حيث إن الزيادة بالكمية لا تعني ارتفاعاً بالإنتاجية إذا ما صاحب ذلك تردي جودة المنتجات المصنعة ونوعيتها والعكس صحيح.

3.3 أهمية الإنتاجية:

تُعد الإنتاجية مؤشراً هاماً يستدل من خلاله على درجة التطور والتقدم الذي يحظى به الاقتصاد القومي لأي بلد معين، ولذا فإن الإنتاجية ذات أثر في التطور الاقتصادي وهدفاً تسعى إليه كل البلدان على مختلف مستوياتها الاقتصادية.

إن ارتفاع الإنتاجية وتحسينها يؤدي إلى زيادة الدخل القومي وارتفاع أرباح المشروعات ثم تحسين متوسط الدخل الفردي الذي يمكن المؤسسات والمشاريع لزيادة الإنفاق على تطوير الاستثمارات فيما بينها.

أما على مستوى الدولة فإن زيادة الإنتاجية تؤدي إلى:

1. تحقيق الاستقلال الاقتصادي الذي يعد بذاته شرطاً أساسياً لتدعيم الاستقلال السياسي للبلد.
2. توفير العملات الأجنبية من خلال عدم التبذير والاستخدام الأمثل للموارد الأولية.
3. زيادة الدخل القومي الذي يؤدي إلى ارتفاع مستوى معيشة المواطنين وزيادة الرفاهية الإنتاجية.

من هنا تتضح أهمية الإنتاجية على صعيد الفرد والمجتمع، وأن أصحاب المشاريع الإنتاجية والدولة يسعون إلى تحسين الإنتاجية وتطويرها لما لها من مردود كبير على المجتمع في خلق التراكم الهادف لتحسين المستوى المعيشي للمجتمع ككل" (حمود، 2007: 51-52).

ويمكن النظر للإنتاجية من وجهين اثنين وهما:

كمي: ويعني كمية الإنتاج النهائي الذي نحصل عليه باستخدام الموارد المحدودة بصورة كمية.

نوعي: ويعنى مدي الجودة والاتفاق في الشق الأول (الإنتاج).

ومن الضروري أخذ الشقين في الاعتبار عند القياس، لأنه لا فائدة من إنتاج كم كبير ذي جودة منخفضة لا يلقي الطلب الكافي عليه في السوق" (www.wikipedia).

4.3 الإنتاجية والعوامل المؤثرة عليها:

هناك ثلاثة أنواع للإنتاجية:

1. الإنتاجية الكلية:

وهي العلاقة بين الناتج النهائي ككل، وبين عناصر الإنتاج الداخلة في تكوين هذا الناتج خلال فترة زمنية، وبذلك تعبر عن مستوى الأداء الكلي.

المخرجات

$$\frac{\text{الإنتاجية الكلية}}{\text{المدخلات (العمل، المواد، الآلات... الخ)}} =$$

2. الإنتاجية الجزئية:

إن الإنتاجية الجزئية (إنتاجية العمل في هذه الحالة) هي الناتج النهائي مقسوماً على عدد العاملين أو عدد ساعات العمل.

المخرجات

$$\frac{\text{الإنتاجية الجزئية}}{\text{أحد المدخلات العملية الإنتاجية}} =$$

3. الإنتاجية الحدية:

تعبر عن العلاقة النسبية بين مقدار التغير في المخرجات ومقدار التغير في المدخلات.

5.3 العوامل المؤثرة على الإنتاجية:

وتنقسم هذه العوامل كما ذكرها (مبارك، 2005: 25-26) إلى عوامل داخلية وعوامل

خارجية:

أولاً: العوامل الداخلية:

وتتضمن (المنتج، التجهيزات والمعدات، التكنولوجيا، الموارد والطاقة) وفيما يلي

توضيح موجز للجوانب الأساسية لها:

1. **المنتج:** ويعني مدى تلبية المنتج لمتطلبات المستهلك، (القيمة الاستعمالية)، حيث أن

العديد من المنتجين يسعون إلى إدخال التميز الفني في المنتجات المطروحة للتسويق.

2. **التجهيزات والمعدات وتشمل:**

الصيانة، القضاء على نقاط الاختناق، الاستخدام الأمثل للطاقة الإنتاجية.

3. **التكنولوجيا:** وتشمل الابتكارات التكنولوجية واستخدامها في مجال الكمية، الخدمات،

الجودة، التسويق، التخزين، الاتصالات وغيرها.

4. **الموارد والطاقة، وتشمل:**

اختبار الموارد المناسبة وجودتها ومصادرها، مراقبة الفاقد، تطوير المواد خلال

المعالجات الأولية للاستخدام، معدل دوران التخزين.

5. **الأفراد:** التعاون والمشاركة، قيم العمل والحوافز، معايير الأداء والرغبة في العمل،

التدريب والتعليم.

ثانياً: العوامل الخارجية:

تكاليف العمالة المباشرة وغير المباشرة ومخرجات الفرد ودوافعه ومعدل الدوران

والغياب، دينامية السوق، دينامية الاقتصاد (معدل النمو لقوة النقدية والأداء)، الدينامية

المالية المتمثلة في قطاع البنوك التجارية وأسواق رأس المال، دينامية السكان وقوة

العمل.

6.3 التمييز بين الإنتاج والإنتاجية:

لقد حظي مفهوم الإنتاجية باهتمام متزايد وكبير من لدن كافة الاختصاصيين والباحثين في مختلف المجالات وعلى صعيد كافة المشروعات الإنتاجية والخدمية بشكل خاص، إلا أن هذه التباينات في الآراء والمفاهيم لم تتعرض لمضمون الإجماع السائد للإنتاجية بشكل أساسي، فالإنتاجية تمثل العلاقة القائمة بين المدخلات والمخرجات والعناصر المستخدمة في إنتاجها.

وإن الإنتاج غالباً ما يكون مرادفاً للإنتاجية لدى الكثير من العاملين في هذا الميدان، إلا أن الواقع العلمي يشير إلى أن هناك فرقاً واضحاً بين الإنتاج الذي يمثل الحصول على عوامل الإنتاج واستخدامها من أجل صناعة بضاعة معينة أو تقديم خدمة مفيدة وبين الإنتاجية التي تمثل العلاقة بين المخرجات وبين المدخلات، إذ أن التوسع في استخدام العاملين أو الآلات أو المواد الأولية قد يؤدي إلى زيادة الإنتاج إلا أن هذا الاعتبار قد لا يؤدي بذات الوقت إلى ارتفاع في الإنتاجية.

ونظراً لتباين المفاهيم السائدة بشأن الإنتاج والإنتاجية يمكن القول بأن زيادة الكفاءة الإنتاجية لأي منظمة لا يمكن أن يتحقق إلا إذا تم استخدام الموجودات الإنتاجية بكفاءة عالية" (حمود، 2007: 48).

7.3 كيفية رفع الإنتاجية:

يمكن للمنشأة أن ترفع من كفاءتها الإنتاجية من خلال زيادة قيمة المنتج النهائي مع ثابت أو تخفيض قيمة الموارد المستخدمة في الإنتاج (المدخلات) (www.wikipedia).

8.3 الإبداع:

تعتبر الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم، سواء أكانت ظروف سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية سبباً مهماً لتبني الإبداع في أعمالها، وهذا يحتم على المنظمات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها واستمرارها.

وترتبط أهمية الإبداع في مجال المنظمات، بما يشكله الإبداع من تحديد المسار وتشكيل وإعادة تشكيل الواقع فالثورات والتقدم الهائل وكذلك خلق أهداف وطرق جديدة يؤكد أن أمام المنظمات تحدياً كبيراً لتصبح مبدعة، وذلك للتغلب على المنافسة القوية، وقبول التحدي نحو التغيير في الاتجاه الأفضل والصالح العام.

9.3 مفهوم وتعريف الإبداع:

إن الشخص المبدع يتمتع بقوة عقلية ودافعية تتجاوز الحد الطبيعي، فهو بمثابة عقل ذي قوى كبيرة تحول نحو هدف خاص ومحدد.

وتعتبر عملية الإبداع أساسيه بالنسبة للبدء في أي برامج جديدة في المنظمة، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعمليات الفكرية أو الذهنية المختلفة، فعادة ما يتم الخلط بين مفهوم الإبداع والابتكار فقد قدم البعض توضيحاً للتمييز بين المفهومين "إذا يرى البعض أن الإبداع (Creativity) يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما، أو أي فكرة جديدة في حين أن الابتكار (Innovation) هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها، وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج" (نجم، 2003: 17).

ومن خلال ذلك فقد عرف (King and Anderson, 2004: 42) الإبداع على أنه "عملية عقلية تؤدي إلى حلول، وأفكار، ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات، ومنتجات تتصف بالتفرد والحدثة".

كما عرف الإبداع (توفيق، 2006: 39) على أنه "عملية التفكير المخاطر الذي يتميز بالانحراف بعيداً عن الاتجاه الأصلي السائد، محطماً القالب، ويسمح لشيء ما بأن يؤدي إلى شيء آخر".

أما (الصيرفي، 2008: 12) فقد عرف الإبداع على أنه "تبني فكرة جديدة موجودة وبالتالي فمن الممكن وجود فرد مبتكر دون خلق فكرة جديدة".

وقد عرف الإبداع بأنه "أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة من أشكال جديدة وفريدة" (www.arabvoluntecing).

ومن خلال التعريفات السابقة، المتباينة في تناولها لكلمة الإبداع فقد لخص (توفيق،

2006: 39) مميزات للناتج الإبداعي بالاتي:

- أن الإبداع أسلوب من أساليب الحياة فهو صفة الإنسان المتكامل.
 - الإبداع كنتاج جديد والمقصود هنا ما ينتج لأول مرة في مدى زمني محدد.
 - الإبداع عملية عقلية تؤدي إلى إنتاج شيء جديد أو فكرة جديدة.
- وكذلك فإن الناتج الإبداعي وصف بأنه إبداعياً لو اتصف بكل من السمات التالية:

1. أن يكون منتجاً يستفيد منه الجميع فرداً وجماعة ومجتمعاً.
2. أن يتضمن قدراً عالياً من المخاطرة، والتكلفة، والجهد.
3. أن يلاقي غالباً معارضة أو عدم قبول في البداية.

خلاصة القول، إن الإبداع في مجال المنظمات هو النشاط الكلي المتكامل الذي يقوم به المدبرون للتوصل إلى كل جديد من شأنه تطوير الأفراد والتنظيم والنظم داخل المنظمة وزيادة فعاليتها.

10.3 التدريب الإبداعي:

"بدأت العديد من المنظمات الكبيرة تأخذ بنمط التدريب الذي يستند على افتراض تعلم وتعليم الإبداع، بهدف مساعدة العاملين في حل المشاكل التي تواجههم في أعمالهم بطرق مبتكرة".

"ومن الطرق التدريبية المساهمة في زيادة الإبداع هي طريقة العصف الذهني (Brain Storming) حيث يمنح المشاركون فرصة حث الأفكار الإبداعية وبلورتها بما يتناسب مع الواقع إذ أن إجراءات العصف الذهني تساعد في تحقيق كل من المتطلبات الخاصة ببحث وانتقاء الأفكار الجديدة والتي تبدو خيالية، وكذلك الأفكار التنظيمية المنسجمة مع الواقع. ويتطلب التدريب الإبداعي اقتناعاً من قبل المنظمة بضرورة التغيير والتجديد، وإضافة إلى تعزيز ودعم الأفكار الجديدة والتي تبدو غريبة على المنظمة" (عباس، 2003: 196).

11.3 أنواع الإبداع:

إن التمييز بين أنواع الإبداع ضروري لفهم سلوك المنظمة وتحديد نوع الإبداع الذي تتبعه، ومن أنواع الإبداع ما يلي:

1. **الإبداع الفني:** ويشمل تطوير المنتجات والخدمات والتغيرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة مثل الحاسوب في العمل الخدمي، وأن مجال هذا الإبداع يكون على مستوى الإدارة الدنيا في المنظمات.

2. الإبداع الإداري: ويتضمن التغيرات في الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية في المنظمة، مثل إعادة تصميم العمل والسياسات والإجراءات الإدارية الجديدة ونظم المراقبة الجديدة وغيرها، ويكون مجال الإبداع على مستوى الإدارة العليا (حسن، 2008: 32).

12.3 مراحل عملية الإبداع:

حدد (عبوي وجلدة، 2004: 42) خمس مراحل لعملية الإبداع وهي:

1. الإعداد (Preparation): وتتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة، والتدريب في العمل.
2. التركيز (Concentration): وفي هذه المرحلة يركز الفرد اهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة.
3. الاحتضان (Incubation): وهنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية، بينما يجول في ذهنه البحث عن المعلومات.
4. الشروق / الإلهام (Illumination): بينما يبحث الفرد عن المعلومات، ويعمل على ربطها وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء.
5. الإثبات/ التحقق (Verification) : إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها.

13.3 مستويات الإبداع:

يظهر الإبداع في العديد من المستويات ومنها:

1. **الإبداع على المستوى الفردي:** بحيث يكون لدى العاملين أفكار إبداعية خالقة لتطوير العمل، وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلاً.
2. **الإبداع على مستوى الجماعات:** بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلاً.
3. **الإبداع على مستوى المنظمات:** فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى. وقد قام (تايلور) بتقسيم الإبداع على مستويات مختلفة هي:
 - **الإبداع التعبيري:** وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.
 - **الإبداع الإنتاجي:** وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.
 - **إبداع الاختراعي:** ويتعلق بتقديم أساليب جديدة.**إبداع الانبثاق:** هو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وافتراضات جديدة كل الجد. (www.arabvoluntecring).

14.3 مكونات الإبداع:

هناك خمسة مكونات أساسية لعملية التفكير الإبداعي كما ذكرها (التوفيق، 2006: 37-40) وهي كالاتي:

1. **الطلاقة:** وتختص بكفاءة الشخص المبدع في استدعاء المعلومات وتداعياتها. ويمكن التعبير عنها بالسيولة أو الخصوبة الفكرية. وتظهر طلاقة الفرد من خلال كمية الأفكار التي تطرأ على ذهن عند إثارة مشكلة ما.

وعلى ذلك يمكن تحديد ثلاثة أنواع للطلاقة كالآتي:

أ. **الطلاقة الفكرية:** وتنسب إلى سرعة توليد وحدات من المعلومات اللفظية أو

المعاني مثل كلمات تتفق مع مجموعة معاني موصوفة.

ب. **الطلاقة الارتباطية:** وتنسب إلى سرعة توليد وحدات معاني لتعبر عن علاقة ما.

ج. **الطلاقة التعبيرية:** وتنسب إلى إنشاء حديث تصل في صورة عبارات وجمل.

2. **المرونة:** ويقصد بها تغير الحالة الذهنية بتغير الموقف، بمعنى آخر القدرة على التحول

بسهولة بالمعلومات من اتجاه لآخر.

وهناك نوعان من المرونة وهما:

أ. **المرونة التكيفية:** وهي قدرة الفرد على إنتاج معلومات تساعد على حل مشكلة.

بمعني آخر تعديل مقصود في السلوك ليتفق مع هذا الحل.

ب. **المرونة التلقائية:** وهي التي يظهر منها الفرد استجابة عالية بسرعة الانتقال من

قسم إلى آخر أو من مجال إلى آخر.

3. **الحساسية للمشكلات:** الشخص المبدع غالباً ما يعي الأخطاء بسرعة ويستطيع رؤية

الكثير من المشكلات في الموقف الواحد. فهو يلاحظ الأشياء التي لا يلاحظها غيره

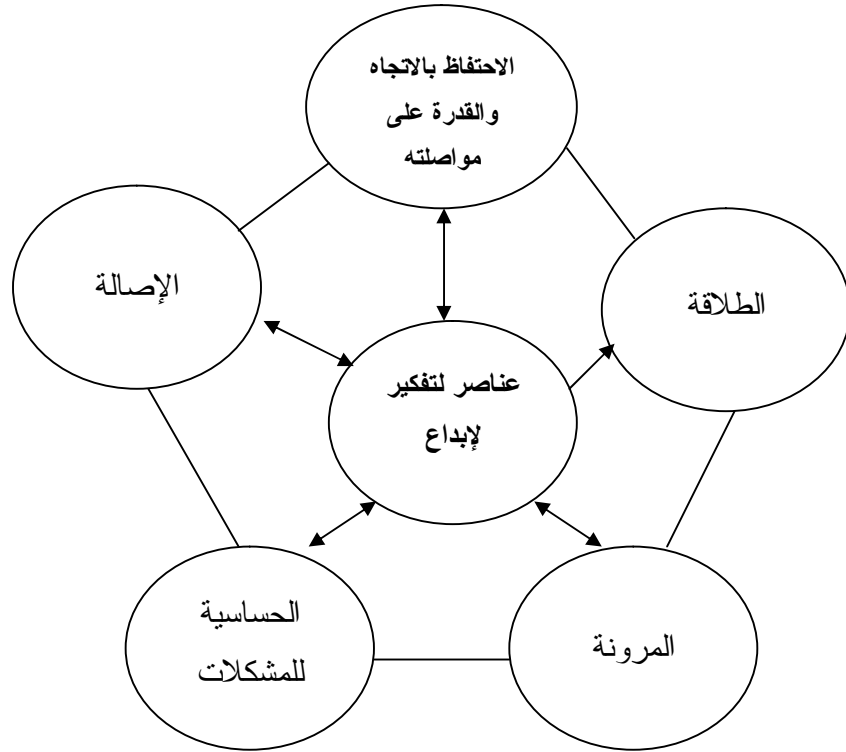
ويكون لديه القدرة الفائقة على إدراك التوازن في الموقف.

4. **الأصالة:** وتتمثل في القدرة على إنتاج أفكار تتسم بالجدية. وتزيد الأصالة عندما تزيد

قدرة الفرد على ابتكار أشياء أو أفكار لم يسبقه إليها أحد من قبل، أي أنه كلما قلت درجة

شيوخ الفكرة زادت درجة أصالتها.

5. الاحتفاظ بالاتجاه والقدرة على مواصلته: حيث يتميز الفرد المبدع بالتركيز لفترات طويلة في مجال اهتمامه. ويتميز بالمتابعة والنفس الطويل الذي يتيح له اكتشاف السبل الهادية ومعاينتها.



المصدر: حسن 2008 : 34.

الشكل (3-1) مكونات العملية الإبداعية

15.3 خصائص الشخص المبدع:

يتصف المبدعون بعدة خصائص منها:

1. الذكاء، الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه.

2. القدرة على استنباط الأمور فلا يرى الظواهر على علاتها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات والتشكيك بشكل مستمر.
3. لديه علاقات اجتماعية واسعة ويتعامل مع الآخرين فيستفيد من آرائهم.
4. الثبات على الرأي والجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة.
5. يفضل العمل بدون وجود قوانين وأنظمة.
6. يميل المبدعون إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن
(www.arabvoluntecring).

16.3 الشروط الواجب توافرها للإبداع :

- ليس كل المنظمات تتسم بالإبداع وتشجعه، ولذلك يجب توفر العديد من الشروط لتحقيقه ومن هذه الشروط التي ذكرها (الصيرفي، 2008: 350) كالاتي:
- الانتماء إلى المنظمة بما يدفع العاملين إلى المحافظة على ممتلكاتها وسمعتها.
- الحس الاقتصادي والاجتماعي لدى العاملين بما يدفعهم إلى خفض النفقات وتحسين الجودة.
- العقلية العلمية في التعامل مع المشكلات والانفتاح على الرأي الآخر.
- الإيمان بمواهب الآخرين والقدرة على الاتصالات والبعد الإنساني في التعامل.

17.3 معوقات الإبداع:

- هناك العديد من العوامل التي تعيق عملية الإبداع في بعض المنظمات ولدى الأفراد أنفسهم ومن بين هذه العوامل ما يلي (أفليفل، 2011: 14):

أولاً- المعوقات الشخصية للأفراد:

ويتضمن العوامل التي تتعلق بالفرد ذاته والتي تؤثر على تكوين شخصيته وهي:

- الخوف من الفشل في تحقيق الأهداف.
- الرغبة في عدم ظهور الفرد وكأنه أحمق.
- اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعاً.
- التردد في تحمل المسؤولية.
- انخفاض شعور الفرد بأهميته وأهمية الأعمال التي يقوم في الغالب بأدائها.
- المحاولة الدائمة لاستخدام المنطق.

ثانياً- المعوقات التنظيمية:

وتتمثل في كافة العوائق السائدة في إطار العمل الذي يعمل به الفرد وهي:

- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.
- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها.
- عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية.
- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.
- تطبيق هياكل تنظيمية جامدة ولا يسمح خلالها للأفراد بإبداء الرأي أو الاجتهاد أو نقد

الآخرين... الخ (www.arabvoluntecring).

18.3 كفاءة أداء العنصر البشري:

بعد اختيار وتعيين وتدريب العاملين وقضائهم فترة زمنية مناسبة في عملهم، تلجأ المنظمات إلى تقييم أدائهم للتعرف على مدى جودة نواتج ومخرجات العمل. فتقييم الأداء محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل.

19.3 مفهوم الأداء وتعريفه:

يشير مفهوم الأداء إلى ذروة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

وعليه فقد عرف مفهوم الأداء (Performance) (أحمد ماهر، 2003: 46) "بأن يحقق الأفراد الأهداف والأعمال المطلوبة منهم".

أما (Erschler, 2002: 230) فقد عرف الأداء على أنه "الاستخدام الأمثل للموارد".
وعرف (العثمان، 2003: 74) الأداء الوظيفي بأنه "النتائج النهائية، من حيث الكم والنوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة.

ومن خلال التعريفات السابقة تتضح الكثير من العوامل المساهمة أو المؤثرة في الأداء والتي يخضع بعضها لسيطرة الموظف بينما يخرج البعض الآخر عن السيطرة وهي:

1. **الموظف:** وما يملكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات
2. **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص.

3. **الموقف:** وما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة، التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة المواد والأنظمة الإدارية وكفاءة الأداء.

20.3 مفهوم تقييم الأداء:

تتوعدت المسميات وتباينت بشأن تقويم أداء العاملين لكنها من الناحية الموضوعية لا تخرج عن كونها وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى انجازهم للأهداف المتوخى بلوغها لذا، فإن تقييم الأداء عملية قياس وتحديد لمستوى انجاز الأفراد العاملين في المنظمة، (حمودة والخرشة، 2007: 149).

ومن خلال ذلك فقد عرف تقييم الأداء على أنه "الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أن الأفراد أنجزوا العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي" (حنفي، 2006: 36).

أما (السيسي، 2003: 55) فقد عرف تقييم الأداء على أنه "وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري أو تمثل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم، وبأعلى درجة من الكفاءة".

21.3 أهداف تقييم أداء العاملين:

لقد حظي مفهوم تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بانجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل.

وتتجلى أهمية التقييم لغرضين هامين هما:

أولاً: يمكن الاستفادة من نتائج هذا التقييم في اتخاذ قرارات إدارية.

ثانياً: يمكن أن يسند إليه في تخطيط المسار الوظيفي للفرد وتنميته، (حنفي، 2006: 362).

ومن أهم الأهداف التي قدمت في مجال تقييم الأداء التي قدمها (حمود والخرشة،

2007: 152) هي:

1. **تخطيط الموارد البشرية:** حيث أن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في

تخطيط الموارد البشرية بدءاً باستقطاب الموارد الكفؤة واختيارها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية.

2. **تحسين الأداء وتطويره:** حيث تساهم عملية التقييم في معرفة وتحديد نقاط الضعف

والقوة لدى الأفراد العاملين. وبالتالي يصار إلى تطويرها وتحسينها.

3. **تحديد لاحتياجات التدريبية:** حيث يساهم التقييم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها

تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة.

4. وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت.

5. انجاز عمليات النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة.

6. معرفة معوقات ومشاكل العمل.

22.3 أهمية تقييم الأداء:

يحقق تقييم الأداء في المنظمات العديد من المنافع والفوائد لكل من المنظمة والأفراد الذين

يتم تقييم أدائهم وذلك كالآتي: (عبدالباقي وآخرون: 2007: 239):

أولاً- فوائد تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة:

- يساعد تقييم أداء المنظمة في التعرف على واكتشاف الفروق بين الأفراد فيما يتعلق بجودة أدائهم ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- يوفر تقييم الأداء للمنظمة أساساً عادلاً لتوزيع الحوافز والمكافآت واتخاذ قرارات الترقية والتدريب.
- يمكن أن يستخدم تقييم الأداء كوسيلة لتشجيع العمل الجماعي إذا احتوى على معايير لقياس أداء الفريق ككل.

ثانياً- فوائد تقييم الأداء بالنسبة للفرد:

- يحتاج الفرد باستمرار إلى معلومات مرتدة عن جودة أدائه السابق حتى يعرف مجالات القوة ومجالات الضعف فيما قام بإنجازه.
- إن تحسين الأداء المستقبلي للفرد لا يمكن أن يتم إلا من خلال قياس الأداء الحالي أو السابقة له.
- إن تقييم أداء الفرد والاعتراف بجودته والإشارة به في حالة تميزه يزيد من دافعية الفرد وكذلك الآخرين للوصول لمستويات أعلى للأداء.

23.3 أساليب تقييم كفاءة الأداء:

هناك طرق متعددة للتقويم يمكن تصنيفها إلى طرق تقليدية وطرق حديثة وهي كالآتي

(الصيرفي، 2007: 220-234):

أولاً- الطرق التقليدية:

1. طريقة التقييم ببحث الصفات:

وهنا يتم تحديد أعداد من الصفات الشخصية والتي ستؤخذ كأساس للتقييم، وتعطى كل صفة مقياس يتراوح ما بين صفر وعشر درجات.

وتعطى التقديرات على النحو التالي:

ممتاز	90 - 100%
جيد جداً	80 - 89%
جيد	70 - 79%
متوسط	60 - 69%
مقبول	50 - 59%
ضعيف	49 فأقل

ومن الأمثلة على الصفات:

المثابرة، الشعور بالمسؤولية، القدرة على حل المشكلات، القدرة على القيادة.

2. طرق الترتيب:

ووفقاً لهذه الطريقة يتم ترتيب العاملين حسب معيار الجدارة أو الكفاءة، وذلك بشكل متدرج من أعلى درجة إلى أدنى درجة، ثم يتم جمع الدرجات التي حصل عليها العامل، ويحدد ترتيبه العام.

3. طريقة المقارنات الزوجية:

تتم هذه الطريقة عن طريق تقسيم العاملين في كل قسم إلى أزواج بحيث يتم وضع كل فرد في المجموعة مع فرد آخر طبقاً لقواعد التوافق، وتستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد مرات المقارنة الزوجية.

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{(1-)}{2}$$

حيث (ن): عدد الأفراد المطلوب تقييمهم.

4. طريقة التوزيع الإجمالي:

تستند هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي حيث تركز تقديرات الأداء حول الوسط الحسابي، وتندرج ارتفاعاً وانخفاضاً في الاتجاهين، ومن أكثر المشاكل التي تواجه هذا الأسلوب هو عدم القدرة على استخدامه في حالة الأعداد الصغيرة من العاملين.

ثانياً- الطرق الحديثة:

1. طريقة الأحداث الحرجة (الجوهريّة):

تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهريّة التي قام بها العامل، فيتم تسجيل وقت ومتى وأين ولماذا حدث هذا التصرف؟ ويكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث. وتجدر الإشارة إلى أن الأحداث الجوهريّة عبارة عن حقائق ثابتة وليس مجرد آراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة، وهي تعتبر أعمالاً فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء أكانت ذات مردود سلبي أو إيجابي.

2. طريقة الإدارة بالأهداف:

وتتركز هذه الطريقة على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي، ويشترك الرئيس مع المرؤوس في تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها ويتم ذلك من خلال الخطوات الآتية:

1. يقوم المرؤوس بتحديد الواجبات التي يجب أن يقوم بها ومناقشتها مع الرئيس المباشر للوصول إلى الصيغة النهائية لهذه الواجبات.
2. يتم تحويل تلك الواجبات إلى أهداف زمنية وكمية في آن واحد.
3. تناقش هذه الأهداف مع الرئيس المباشر ويتم الاتفاق على سبل الوصول إليها.
4. يتم مراجعة التقدم نحو الأهداف بانتظام خلال كل فترة زمنية.
5. بعد أن تنتهي المدة المحددة لتحقيق الأهداف يقوم المرؤوس بتقييم نفسه موضعاً ما أنجزه من أعمال للوصول إلى الأهداف التي سبق تحديدها.

24.3 الأخطاء الشائعة في تقييم كفاءة الأداء:

لا تخلو عملية تقييم الأداء من مشكلات وتحديات تواجهها إدارة الموارد البشرية في المنظمات، فقد تشوب عملية التقييم بعض الأخطاء التي تؤثر على دقة و/ أو موضوعية التقييم، وهذه الأخطاء غالباً ما تكون ناتجة عن المقوم أو راجعة إلى المقاييس التي تستخدم في عملية التقييم ومن أهم هذه الأخطاء (عبدالباقي وآخرون، 2007: 254-256) ما يلي:

1. عدم وضوح المعايير:

فقد يحتوي نموذج تقييم الأداء على معايير غير واضحة للتقييم مما يدع مجالاً لاختلاف التفسيرات التي يمكن أن تعطى لها. فمثلاً ما هو التعريف المحدود لوصف

"أداء جيد" أو "أداء مرضي". ويمكن علاج هذه المشكلة عن طريق وضع وصف تفصيلي للمعايير المستخدمة.

2. الأخطاء والتحيزات الفردية:

فقد يرتكب القائم بتقييم الأداء العديد من الأخطاء بطريقة عفوية أو عمدية مما يجعل عملية التقييم غير محايدة ومن أهم هذه الأخطاء ما يلي:

أ. **خطأ تقييم الصفات:** ويحدث عندما يقوم المدير بتعميم إحدى الصفات الإيجابية أو السلبية التي يلاحظها في أداء فرد معين على باقي الصفات الأخرى وهذا ما يعرف (بتأثير الهالة).

ب. **خطأ التقيد بمدى محدد في المقاييس:** حيث يميل المدير إلى حصر التقدير الذي يعطيه لجميع مرؤوسيه في مدى محدد من مقياس الأداء وتوجد ثلاثة أخطاء من هذا النوع وهي:

- **خطأ النزعة المركزية:** حيث يميل المديرون إلى إعطاء قيمة (متوسطة) لجميع المرؤوسين.

- **خطأ التساهل:** وفيه يميل القائم بالتقييم إلى إعطاء قيم مرتفعة لجميع الأفراد المطلوب تقييمهم .

- **خطأ التشدد:** وفيه يميل القائم بالتقييم إلى إعطاء قيم منخفضة لجميع الأفراد.

3. التحيز الناتج عن العلاقات الشخصية: تسبب العلاقات الشخصية الجيدة أو السيئة بين

الرئيس والمرؤوس نوعاً من التحيز في تقييم الأداء، فقد يحدث التمييز في تقييم الأداء كنتيجة لمدى اتفاق تصرفات المرؤوس مع الرئيس. فالأفراد الموافقون دائماً على قرارات الرئيس قد يحصلون على تقييم أعلى في الأداء والعكس صحيح.

25.3 العلاقة بين التدريب وكفاءة الأداء:

نظراً لأهمية التدريب في مجال النمو الاقتصادي حيث يعمل على علاج أي جوانب قصور في الأداء الحالي للعنصر البشري وتعيين كفاءته وتعظيم مشاركته في تحقيق أهداف المنظمة.

فيعتبر التدريب محوراً رئيسياً من محاور الإصلاح والتطوير، ويهدف إلى الارتفاع بمستوى كفاءة أداء العاملين، مما يترتب عليه دفع عجلة التنمية القومية الشاملة بالدولة. إن التدريب يعتبر السبيل الرئيسي الذي يصل بالعمالة إلى التوازن المنشود كما ونوعاً، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنمية القومية بكفاءة وفعالية، ويجب أن يكون الغرض منه دائماً تحسين أداء الأفراد ومن ثم تحسين أداء المجموعة وفرق العمل، والعلاقة الواضحة بين التدريب وكفاءة الأداء تظهر في التحديد الجيد في للاحتياجات التدريبية للعاملين (الحاسي، 2008: 67).

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

1.4 المقدمة:

يتطرق هذا الفصل للدراسة الميدانية، من حيث التركيز على كيفية اختيار العينة الاستطلاعية والعينة الرئيسية، ومعرفة صلاحية العبارات الواردة في استمارة الاستبيان، وتحديد نقاط الضعف والقوة فيها، وكذلك كيفية توزيع الاستبيان، وأخذ آراء العينة الرئيسية، وتحليل هذه الآراء بالطريقة الإحصائية المناسبة، ومعرفة معاملات ثبات وصدق مقاييس الدراسة.

2.4 كيفية اختيار العينة الاستطلاعية:

للتحقق من الصدق الظاهري لصحيفة الاستبيان تمت الدراسة الاستطلاعية، وهي عبارة عن عينة بسيطة من مجتمع الدراسة عرض عليها الاستبيان، وذلك لغرض التأكد من فهمهم للبيانات المدونة في صحيفة الاستبيان وإعطاء أي ملاحظات بالخصوص، وبما أنه لا توجد شروط أو ضوابط لتحديد العينة الاستطلاعية- على حد علم الباحث- فقد رؤى أن يحدد حجم العينة، (45) مفردة: واختيرت عينة عشوائية طبقية من عينة الدراسة، وتم الاختبار بواسطة القرعة لكل منظمة. والجدول (1.4) يبين حجم العينة الاستطلاعية لكل منظمة وقد وزعت (45) استمارة على أفراد العينة واسترجعت جميع الاستمارات الموزعة بدون فاقد.

الجدول (1.4)

توزيع مفردات العينة الاستطلاعية

اسم الشركة	عدد العاملين	النسبة%	العينة الاستطلاعية
الخليج	5000	65.3%	29
البريقة	1553	20.3%	9
الجوف	1100	14.4%	7
الإجمالي	7653	100%	45

3.4 كيفية توزيع الاستبيان:

تم تسليم استمارة الاستبيان لمفردات العينة تسليمًا شخصيًا مع توضيح كيفية الإجابة، وتم استرجاعها واستخدامها في التحليل الإحصائي.

4.4 وصف المقاييس المستخدمة في الدراسة:

لقد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك لكونها من الوسائل المناسبة لجمع البيانات وأنها تتيح الحرية المطلقة للمبحوث لإبداء ما يشاء من آراء قد لا يدلي بها أثناء المقابلة.

وقد صممت استمارة الاستبيان بالاستناد على الدراسات السابقة، وعلى ملاحظات الأستاذ المشرف، وملاحظات الأساتذة في قسم الإدارة. وكان لما أبدوه من ملاحظات وتوجيهات وتعديلات الأثر الأكبر في إخراج الاستمارة إلى حيز الوجود*. وتنقسم استمارة الاستبيان إلى أربعة أقسام:

القسم الأول: وقد خصص لتجميع البيانات ذات العلاقة بالعاملين، ويحتوي على أسئلة خاصة بالمعلومات الديموغرافية وهي الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة بالمنظمة، المستوى الوظيفي، عدد الدورات، كيفية المشاركة في الدورات وأسباب المشاركة، الطرق التدريبية المستخدمة في الدورات.

القسم الثاني: يحتوي على أربعة محاور رئيسية مقسمة على النحو المبين في الجدول (4-2):

* ملحق رقم (2).

الجدول (2.4)

محتويات كل محور من محاور الاستبيان (مراحل العملية التدريبية)

المحور	محتويات المحور	عدد الأسئلة
الأول	تحديد لاحتياجات التدريبية	5
الثاني	تصميم البرامج التدريبية	7
الثالث	تنفيذ البرامج التدريبية	5
الرابع	تقييم البرامج التدريبية	3

القسم الثالث: يحتوي هذا القسم على (11) سؤالاً موزعة على ثلاثة محاور رئيسية كما هي

وارده في الجدول (3.4):

جدول (3.4)

محتويات كل محور من محاور الاستبيان العبارات المكونة له (مجالات أداء العاملين)

المحور	محتويات المحور	عدد الأسئلة	موضوع الأسئلة
الأول	الإنتاجية	3	3 - 2 - 1
الثاني	الإبداع	4	من 4 إلى 7
الثالث	كفاءة الأداء	4	من 8 إلى 11

القسم الرابع: يحتوي هذا القسم على خمسة أسئلة توضح مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق

مراحل التدريب*

5.4 مقياس مراحل العملية التدريبية:

يتضمن القسم الثاني من استمارة الاستبيان على عشرين سؤالاً لقياس مراحل العملية

التدريبية، تمت صياغتها بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة (بالرأس على 2010، عطية

2008) مع إجراء بعض التعديلات التي تتطلبها طبيعة هذه الدراسة عليها.

* أنظر ملحق رقم (2)

6.4 مقياس مجالات أداء العاملين:

يشمل القسم الثالث من استمارة الاستبيان على (11) سؤالاً، فالمحور الأول الإنتاجية والثاني الإبداع تمت صياغتها بالاعتماد على الدراسات السابقة (العجلوني وجرادات, 2009) أما المحور الثالث المتمثل في كفاءة الأداء، فتمت صياغته بالاعتماد على دراسة (الحاسي, 2008).

7.4 مقياس إلتزام الإدارة العليا لمراحل التدريب:

ويتضمن هذا القسم على خمسة أسئلة تمت صياغتها بالاعتماد على دراسة (الطراونة, 2010). وتم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي, وفقاً للتدرج الآتي:

(موافق بشدة, موافق, محايد, غير موافق, غير موافق بشدة) حيث تمت صياغتها بشكل إيجابي, ويوضح الجدول (4.4) توزيع هذه الدرجات.

جدول (4.4)

توزيع الدرجات على بنود الإجابة لل فقرات ذات الصيغة الإيجابية:

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

8.4 ثبات وصدق مقياس الدراسة:

يُعرّف الثبات على أنه "درجة الركون على نتائج المقياس, ودرجة الثقة فيها, فضلاً عن ثباتها وعدم تغيرها لنفس الفرد أو الأفراد, إذا تكررت عملية القياس, ويؤكد مدى الثقة في درجات الاختبار" (ماهر, 1997: 259).

بعد إعداد الشكل النهائي للاستبيان، أجريت دراسة اختبارية لعينة استطلاعية مكونة من (45) مفردة من أفراد العينة، للتأكد من درجة وضوح فقرات الاستبيان من وجهة نظر المبحوثين، وقد استخرج معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) للاتساق الداخلي لمقياس الدراسة، وذلك من خلال المعادلة الآتية:

$$\alpha = \left(\frac{N}{N - 1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma a^2}{\sigma t^2} \right)$$

حيث إن:

α = معامل الثبات.

N = عدد عبارات الأسئلة.

1 = مقدار ثبات.

\sum = المجموع.

σa^2 = تباين كل بند من بنود الاختبار (من درجات الأفراد في هذا البند)

σt^2 = تباين الاختبار ككل

أما الصدق فقد قيس بإيجاد الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار عن طريقة المعادلة

الآتية:

$$S.V = \sqrt{\alpha}$$

حيث إن:

C.V = معامل الصدق الذاتي.

α = معامل الثبات (ألفا).

وبتطبيق هذه المعادلة باستخدام العينة الاستطلاعية، أعطيت درجة ثبات وصدق تدعو

إلى الثقة كما هو موضح بالجدول (5.4).

جدول (5.4)

معامل ثبات وصدق مقياس الدراسة ككل

معامل الثبات	عامل الصدق
%84	%92

جدول (6.4)

معامل ثبات وصدق كل محور من محاور الدراسة

الجنس	عامل الثبات	معامل الصدق
مراحل لعملية التدريبية	%83	%91
مجالات أداء لعاملين	%77	%88
إلتزام الإدارة العليا	%90	%95

9.4 الدراسة الرئيسية:

بعد إجراء الدراسة الاستطلاعية والتأكد من إمكانية استخدام المقياس على المجتمع الرئيسي. ينطرق هذا الجزء إلى تقديم الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة بيانات الدراسة، وكيفية تحديد حجم عينة الدراسة، واختبار العلاقة بين المتغيرات. كما يشمل هذا الجزء المعلومات العامة عن المبحوثين، وآراء المبحوثين عن البرامج التدريبية، كما يتم عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتوصيات التي أوصى بها الباحث.

10.4 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من جمع العاملين بثلاث شركات نفطية عاملة في نطاق مدينة بنغازي، وبلغ عددهم (7653) عاملاً، وتم اختبار عينة طبقية حجمها (367) عاملاً ليبياً. وقد وزعت (367) استمارة استبيان، أسلم منها (263) استمارة، وهذه تشكل نسبة (72%) وكان الفاقد (104) استمارة أي ما يعادل حوالي 28%، ويرجع سبب ارتفاع الفاقد إلى عدم اهتمام العاملين بإرجاع الاستمارات المسلمة لهم، لمسببات قد تكون له علاقة بالثقافة السائدة في

مجتمعات الدول النامية من حيث عدم القناعة بأهمية البحث العلمي، وعلى أي حال تعتبر النسبة (72%) مقبولة إحصائياً في مجال الدراسات والأبحاث العلمية. والجدول (7.4) يوضح أعداد ونسب الاستثمارات الموزعة والمستلمة.

جدول (7.4)

عدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة

ت	اسم المنظمة	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المستلمة	نسبة الاستثمارات المستلمة
1	شركة الخليج	240	155	65.58%
2	شركة البريقة	74	64	86.48%
3	شركة الجوف	53	44	83.01%
	الإجمالي	367	263	72%

11.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

لأجل الوصول لهدف الدراسة تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية لتحليل بيانات الدراسة، حيث تمت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وهذه الأساليب متمثلة في التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية المرجحة (Mean) لاستخراج الترتيب لكل فقرة من فقرات الاستبيان والانحراف المعياري (Standard Deviation) لقياس مدى التشتت في إجابات المبحوثين، وذلك للتعرف على اتجاهات المبحوثين حول محاور الدراسة وعباراتها، بالإضافة إلى ذلك استخدم أسلوب الإحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة وكذلك استخدم معامل ارتباط (بيرسون).

12.4 عرض وتحليل البيانات العامة لعينة الدراسة:

من خلال تفريغ الاستبيانات وتحليلها وفقاً للعوامل الشخصية والوظيفية للمبحوثين والتمثلة في (النوع. العمر. المؤهل العلمي. مدة الخدمة بالمنظمة. المستوى الوظيفي. عدد الدورات. كيفية المشاركة في الدورات، أسباب المشاركة في الدورات، الطرق لتدريبية المستخدمة) فقد صنف أفراد العينة كما يلي:

1. تصنيف أفراد العينة حسب النوع:

من خلال تحليل عينة الدراسة تظهر النتائج أن نسبة الذكور وهي (65%) تفوق نسبة الإناث والتي تشكل نسبة (35%)، وهذه النتيجة تقريباً طبيعية من حيث تناسبها مع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل الليبي ككل والتي حددت (25%)، وذلك كما هو موضح في جدول (4-8).

جدول (8.4)

تصنيف أفراد العينة حسب النوع

النسبة المئوية	العدد	الجنس
65.0	171	ذكر
35.0	92	أنثى
100	263	المجموع

2. تصنيف أفراد العينة حسب العمر:

من الجدول (9.4) نلاحظ أن أعلى نسبة سجلتها الفئة العمرية (من 30- إلى أقل من 50) إذ تصل إلى حوالي (74%). وأن أقل النسب سجلتها الفئة أقل من 20 سنة والفئة من 60 سنة فما فوق. وبذلك، فإن نسبة كبيرة من العاملين لا تزال في سن العمل وستظل كذلك لسنوات كثيرة قادمة، وهذا يعكس اهتمام الإدارة في المنظمات بالشباب ذوي الخبرة وضرورة الاستفادة منهم لضمان ثباتهم وبقائهم في المنظمة.

جدول (9.4)

تصنيف أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية	العدد	العمر
1.1	3	أقل من 20 سنة
9.9	26	من 20 - أقل من 30 سنة
39.2	103	من 30 - أقل من 40
34.6	91	من 40 - أقل من 50
15.2	40	من 50 سنة فما فوق
%100	263	الإجمالي

3. تصنيف أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

يبين الجدول (10.4) عدد ونسبة كل مستوى من مستويات المؤهل العلمي، حيث يلاحظ أن فئة بكالوريوس/ ليسانس تمثل أعلى النسب، حيث بلغت حوالي (45%)، تليها فئة الدبلوم العالي حيث بلغت نسبتها (19.4%)، وتليها باقي النسب الأخرى. أما أقل نسبة فكانت لحملة الدكتوراه حيث بلغت (1.5%) وتمثل (فئة أخرى) شهادة ثانوية، دورات في الحاسوب واللغات، وانحصرت هذه الفئة في الذين أعمارهم من 50 فما فوق.

جدول (10.4)

تصنيف أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
18.6	49	دبلوم متوسط
19.4	51	دبلوم عالي
45.3	119	بكالوريوس/ ليسانس
11.8	31	ماجستير
1.5	4	دكتوراه
3.4	9	أخرى
100	263	الإجمالي

4. تصنيف أفراد العينة حسب مدة الخدمة بالمنظمة:

يبين الجدول (11.4) أن أكثر الفئات تكراراً هي الفئة من (10 إلى أقل من 15 سنة) حيث بلغت نسبتها (24.3%)، أما أقل نسبة فكانت لفئة (أقل من 5 سنوات) حيث بلغت (12.9%). ويلاحظ من الجدول أن العاملين الذين لديهم خبرة كبيرة من 15 إلى 25 فما فوق يمثلون نسبة عالية، حيث بلغت (46.1%) وهذا يدل على أن أغلب العاملين في هذه المنظمات من أصحاب الخبرات الجيدة والعالية.

جدول (11.4) تصنيف أفراد العينة حسب مدة الخدمة

النسبة المئوية	العدد	مدة الخدمة
12.9	34	أقل من 5 سنوات
16.7	44	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
24.3	64	من 10 إلى أقل من 15 سنة
17.2	45	من 15 إلى أقل من 20 سنة
15.2	40	من 20 إلى أقل من 25 سنة
13.7	36	من 25 سنة فما فوق
100	263	الإجمالي

5. تصنيف أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

يلاحظ من الجدول (12.4) أن أعلى نسبة تمثلت في العاملين في الإدارة الوسطى، حيث بلغت (58.9%) وأن أقل نسبة جاءت من العاملين في الإدارة الدنيا بنسبة (14.1%).

جدول (12.4) تصنيف أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	البيان
27	71	الإدارة العليا
58.9	155	الإدارة الوسطى
14.1	37	الإدارة الدنيا
100	263	المجموع

6. تصنيف أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية التي التحق بها:

يلاحظ من الجدول (13.4) أن نسبة العاملين الذين التحقوا بثلاث دورات تدريبية هي أعلى النسب وبلغت (23.2%)، أما العاملين الذين التحقوا بدورة تدريبية واحدة أو دورتين فقد بلغت نسبتهم مجتمعة (42.6%)، أما أقل نسبة فكانت للعاملين الذين التحقوا من 10 إلى 20 دورة تدريبية بنسبة بلغت (6.8%).

جدول (13.4)

تصنيف أفراد العينة حسب عدد الدورات الملتحق بها

النسبة المئوية	العدد	البيان
20.5	54	دورة واحدة
22.1	58	دورتان
23.2	61	ثلاث دورات
9.5	25	أربع دورات
17.9	47	من 5 - أقل من 10
6.8	18	من 10 - أقل من 20
100	263	المجموع

7. تصنيف أفراد العينة حسب كيفية المشاركة في الدورات التدريبية:

يلاحظ من الجدول (14.4) أن العاملين الذين شاركوا في الدورات التدريبية بناء على ترشيح من الإدارة وموافقتهم كانت نسبتهم هي الأعلى حيث بلغت (54.8%)، ويليهما المشاركة بناء على ترشيح من الإدارة فقط بنسبة (27%). أما أقل نسبة فكانت لأسباب غير ذلك بنسبة (1.9%).

جدول (14.4)

تصنيف أفراد العينة حسب كفاءة المشاركة في الدورات التدريبية

النسبة المئوية	العدد	البيان
16.3	43	بناء على طلبك
54.8	144	بناء على ترشيح من الإدارة وموافقتك
27	71	بناء على ترشيح من الإدارة فقط
1.9	5	غير ذلك
100	263	المجموع

8. تصنيف أفراد العينة حسب أسباب المشاركة في الدورات التدريبية:

يلاحظ من الجدول (15.4) أن أهم سبب لدى العاملين للمشاركة في الدورات التدريبية التي تقيمها الشركة هي لتعلم أساليب جديدة في العمل، حيث كانت النسبة الأعلى وهي (57.4%)، وتليها نسبة (16.7%) لسبب الحصول على ترقية. أما أدنى نسبة فكانت لسبب المشاركة في الدورات للراحة من عناء العمل حيث بلغت (4.2%) وهذا يدل على رغبة العاملين في المنظمة لتحسين أدائهم ورغبتهم في رفع مستوياتهم المهنية وحصولهم على ترفقيات مقابل أدائهم المتميز.

جدول (15.4)

تصنيف أفراد العينة حسب أسباب المشاركة في الدورات التدريبية

النسبة المئوية	العدد	البيان
57.4	151	لتعلم أساليب جديدة في العمل
15.6	41	للتغلب على صعوبات العمل
16.7	44	للحصول على ترقية
6.1	16	للحصول على زيادة في المرتب
4.2	11	أسلوب للراحة من عناء العمل
100	263	المجموع

9. تصنيف أفراد العينة حسب نوع أسلوب الدورات المستخدمة:

يلاحظ من خلال الجدول (16.4) أن الأسلوب التقليدي (أسلوب المحاضرات) هو الأسلوب الشائع والمتبع في الدورات التدريبية التي انخرط بها العاملون، وذلك بنسبة (90.5%) من أفراد العينة. يلي ذلك أسلوب الزيارات الميدانية، بنسبة تبلغ (28.1%). أما باقي الأساليب فذات نسبة متدنية، وهذا يدل على أن الأساليب التقليدية هي الشائعة في الدورات التي تقدمها المنظمات للعاملين وأنها تهمل الأساليب الحديثة التي يمكن أن تكون أكثر جدوى من الأساليب التقليدية للتدريب.

جدول (16.4)

تصنيف أفراد العينة حسب نوع أسلوب الدورات المستخدمة

الإجمالي	نعم	غير متأكد	لا	الأسلوب	
				العدد	النسبة
263	238	7	18	العدد	1 أسلوب المحاضرات
%100	%90.5	%2.7	%6.8	النسبة	
263	28	12	223	العدد	2 أسلوب المؤتمرات
%100	%10.6	%4.6	%84.8	النسبة	
263	74	5	184	العدد	3 الزيارات الميدانية
%100	%28.1	%1.9	%70	النسبة	
263	25	6	232	العدد	4 أسلوب المباريات
%100	%9.5	%2.3	%88.2	النسبة	
263	25	5	233	العدد	5 أسلوب تمثيل الأدوار
%100	%9.5	%1.9	%88.6	النسبة	
263	30	5	228	العدد	6 أسلوب الحساسية
%100	%11.4	%1.9	%86.7	النسبة	
263	12	6	245	العدد	7 أسلوب دراسة الحالة
%100	%4.6	%2.3	%93.2	النسبة	

13.4 عرض وتحليل البيانات والنتائج الخاصة بمحاور الدراسة:

أ. عرض وتحليل بيانات ونتائج مراحل العملية التدريبية:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية:

تظهر نتائج الجدول (17.4) الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية أن نسبة الموافقة على بعد تحديد الاحتياجات التدريبية بلغت (68%)، بينما نسبة عدم الموافقة كانت (13.4%) وبالتالي، فإن هذه النتيجة تعد مؤشراً إيجابياً على اهتمام المنظمات بمرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل مرضٍ.

جدول (17.4)

إجابات أفراد العينة عن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

النسبة المئوية	العدد	البيان
0.9	2	غير موافق بشدة
12.5	33	غير موافق
18.6	49	محايد
39.9	105	موافق
28.1	74	موافق بشدة
100	263	المجموع

أما الجدول (18.4) فتظهر نتائجه أن المتوسط المرجح العام لهذا البعد قد بلغ (3.63) بانحراف معياري قدره (0.781) وهذا يشير إلى أن غالبية أفراد العينة يؤيدون ما ورد بتلك العبارات الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية بالمنظمة.

وتفصيلاً نجد أن عبارة (يتم الأخذ في الاعتبار بالمستوى العلمي والعملية عند ترشحك للدورة التدريبية) كانت نسبة الموافقة عليها (76.1%) وبمتوسط (3.86) وانحراف معياري قدره (1.00) قد جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية. تليها عبارة (يتم تحليل الوظائف والمهام لتحديد أوجه القصور في الأداء الوظيفي) بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية وذلك بنسبة موافقة بلغت (71.1%) وبمتوسط قدره (3.72). أما عبارة (توجد طرق وأساليب لقياس مهارات ومعارف وقدرات العاملين) فجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية، وهذا يعكس صعوبة إيجاد طرق وأساليب لقياس قدرات ومهارات العاملين أثناء أدائهم لأعمالهم، وتجدر الإشارة إلى أن الباحثة قد اعتمدت في إيجاد ترتيب الأهمية على حساب المتوسط المرجح لكل عبارة.

جدول (4- 18)

النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري العام لتحديد لاحتياجات التدريبية

ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	رقم
			النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
1	1.000	3.866	3.8	10	7.2	19	12.9	34	50.6	133	25.5	67	يتم الأخذ في الاعتبار بالمستوى العلمي والعملية عند ترشحك للدورة التدريبية.	1
2	0.916	3.726	1.5	4	11.4	30	16	42	55.1	145	16	42	يتم تحليل الوظائف والمهام لتحديد أوجه القصور في الأداء الوظيفي.	2
4	1.044	3.505	2.7	7	17.5	46	22.8	60	40.7	107	16.3	43	يتم تحليل المنظمة لتحديد أوجه القصور في الأداء التنظيمي.	3
3	1.037	3.581	1.9	5	16.4	43	22.8	60	39.5	104	19.4	51	يتم تحليل الفرد لتحديد أوجه القصور في الأداء الفردي.	4
5	1.145	3.475	4.9	13	17.2	45	24.3	64	32.7	86	20.9	55	توجد طرق وأساليب بالمنظمة لقياس مهارات ومعارف وقدرات العاملين بدقة.	5
		3.631												
	0.781													
													المتوسط المرجح العام	
													الانحراف المعياري العام	

2. تصميم البرامج التدريبية:

تظهر نتائج الجدول (19.4) الخاصة بتصميم البرامج التدريبية بالمنظمات أن نسبة الموافقة على عبارات هذا البعد كانت (63.5%)، بينما نسبة عدم الموافقة بلغت (9.9%)، ونسبة الحياد بلغت (26.6%)، وتعد هذه النتيجة مؤشراً على أن مرحلة تصميم البرامج التدريبية بالمنظمات كانت مطبقة بطريقة جيدة ومرضية للمبحوثين.

جدول (19.4)

إجابات أفراد العينة عن مرحلة تصميم البرامج التدريبية

النسبة المئوية	العدد	البيان
0.4	1	غير موافق بشدة
9.5	25	غير موافق
26.6	70	محايد
47.9	126	موافق
15.6	41	موافق بشدة
100	263	المجموع

نتائج الجدول (20.4) تظهر أن المتوسط المرجح العام لهذه المرحلة قد بلغ (3.549) وانحراف معياري قدره (0.615)، وترتيب الأهمية للعبارات الواردة في تصميم البرامج التدريبية كانت للعبارة (دائماً ما توضع أهداف لكل برنامج تدريبي) التي جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط قدره (3.749)، واحتلت العبارة (التركيز في البرامج التدريبية ينصب على الناحية النظرية والعملية) المرتبة الثانية بمتوسط وقدره (3.695). أما عبارة (يتم مراجعة البرنامج التدريبي بصفة مستمرة) قد جاءت في آخر مرتبة من حيث الأهمية بمتوسط وقدره (3.244)، وهذا مؤشر على عدم إعطاء أهمية كبيرة من قبل المنظمات لمراجعة برامجها التدريبية بصفة مستمرة.

جدول (4- 20)

النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري العام لتصميم البرامج التدريبية

ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	رقم
			النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
1	0.959	3.749	1.5	4	11.4	30	18.3	48	48.3	127	20.5	54	دائماً ما توضع أهداف لكل برنامج تدريبي.	1
3	0.904	3.616	2.3	6	9.2	24	26.2	69	49.4	130	12.9	34	يتم إعداد البرنامج التدريبي بمشاركة المحاضر والمندوب ووحدة التدريب.	2
4	1.003	3.498	2.3	6	19.0	50	17.1	45	49.8	131	11.8	31	التركيز في برامج التدريب ينصب على الناحية النظرية.	3
5	1.013	3.399	1.9	5	21.4	56	24.0	63	40.7	107	12.2	32	التركيز في برامج التدريب ينصب على الناحية العملية	4
2	0.923	3.695	0.4	1	11.0	29	27.0	71	41.8	110	19.8	52	التركيز في برامج التدريب ينصب على الناحية العملية والنظرية.	5
6	1.252	3.395	3	8	24.4	64	19.8	52	35.7	94	17.1	45	يتم مناقشتك في البرنامج التدريبي عند تصميمه.	6
7	1.050	3.244	2.7	7	19.8	52	22.4	59	40.3	106	14.8	39	يتم مراجعة البرنامج التدريبي بصفة مستمرة.	7
		3.549											المتوسط المرجح العام	
	0.6159											الانحراف المعياري العام		

3. تنفيذ البرنامج التدريبي:

تظهر نتائج الجدول (21.4) الخاصة بتنفيذ البرنامج التدريبي بالمنظمات أن نسبة الموافقة بلغت (71.5%) أما نسبة عدم الموافقة فكانت (6.1%) ونسبة الحياد بلغت (22.4%)، وهذه النتيجة تعكس أن المنظمات تقوم بتنفيذ البرامج التدريبية بصورة صحيحة وسليمة.

جدول (21.4)

إجابات أفراد العينة عن مرحل تنفيذ البرنامج التدريبي

النسبة المئوية	العدد	البيان
0.8	2	غير موافق بشدة
5.3	14	غير موافق
22.4	59	محايد
44.1	116	موافق
27.4	72	موافق بشدة
100	263	المجموع

أما الجدول (22.4) فتظهر نتائجه أن المتوسط العام المرجح لهذه المرحلة بلغ (3.701) وبانحراف معياري قدره (0.706)، وهذا يدل على تنفيذ هذه المرحلة من مراحل العملية التدريبية بصورة عالية. أما ترتيب الأهمية للعبارات الواردة في الجدول فكانت المرتبة الأولى من حيث الأهمية للعبارة (يتم تنظيم الأنشطة التدريبية لتنفيذها داخل المنظمة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.787).

وأما آخر عبارة من حيث الترتيب في الأهمية فكانت للعبارة (يتم الاعتماد على خبراء من داخل المنظمة لتنفيذ البرنامج التدريبي) بمتوسط قدره (3.608) وهذا يوضح أن نسبة اعتماد المنظمات على خبراء من داخل المنظمة لتنفيذ برامجها التدريبية قليل نسبياً مقارنة باعتمادها على خبراء من خارج المنظمة لتنفيذ برامجها التدريبية.

جدول (4- 22)

النسب والتكرارات المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتنفيذ البرنامج التدريبي

ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	رقم
			النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
4	0.944	3.654	1.5	4	13.4	35	18.6	49	51.3	135	15.2	40	تكون فرق عمل داخل المنظمة لتنفيذ البرنامج التدريبي.	1
5	0.989	3.608	0.8	2	14.8	39	27.0	71	37.6	99	19.8	52	يتم الاعتماد على خبراء من داخل المنظمة لتنفيذ البرنامج التدريبي.	2
2	0.958	3.783	3.4	9	6.8	18	17.9	47	51.7	136	20.2	53	يتم الاعتماد على خبراء من خارج المنظمة لتنفيذ البرنامج التدريبي.	3
1	0.933	3.787	2.3	6	6.8	18	22.1	58	47.5	125	21.3	56	يتم تنظيم الأنشطة التدريبية لتنفيذها داخل المنظمة.	4
3	0.948	3.673	1.9	5	10.6	28	23.2	61	46.8	123	17.5	46	يتم تنظيم الأفراد لتنفيذ خطة التدريب داخل المنظمة.	5
		3.701											المتوسط المرجح العام	
	0.709											الانحراف المعياري العام		

4. تقييم البرامج التدريبية:

تظهر نتائج الجدول (23.4) الخاصة بتقييم البرامج التدريبية بالمنظمات النفطية أن نسبة الموافقة على هذه المرحلة بلغت (33.9%) أما نسبة عدم الموافقة فبلغت (65.7%) وهذه النتيجة تعد مؤشراً لعدم متابعة وتقييم المنظمات لأداء العاملين عند تلقىهم للدورات التدريبية.

جدول (23.4)

إجابات أفراد العينة عن مرحلة تقييم البرامج التدريبية

النسبة المئوية	العدد	البيان
28.1	74	غير موافق بشدة
37.6	99	غير موافق
0.4	1	محايد
20.2	53	موافق
13.7	36	موافق بشدة
100	263	المجموع

أما نتائج الجدول (24.4) فتظهر أن المتوسط العام المرجح لهذه المرحلة بلغ (2.900) أما الانحراف المعياري فكان قدره (1.084) وهذا يدل على عدم اهتمام المنظمات بعملية تقييم المعرفة والمهارة التي اكتسبها العامل من الدورات التدريبية التي التحق بها. وبالتالي فإن مرحلة تقييم البرامج التدريبية في هذه المنظمات لا تطبق بصورة جيدة.

أما ترتيب الأهمية للعبارات الواردة في الجدول فكانت المرتبة الأولى من حيث الأهمية للعبارة (يتم تقييمك قبل وبعد الانتهاء من البرنامج التدريبي لمعرفة الاستفادة من هذا البرنامج) بمتوسط قدره (3.612) وانحراف معياري قدره (1.075) والترتيب الثاني من حيث الأهمية جاءت للعبارة (يتم متابعة أدائك خلال البرنامج التدريبي بمتوسط قدره (2.254) والانحراف المعياري قدره (0.929).

أما المرتبة الأخيرة فجاءت للعبارة (في مواقع العمل الفعلية بالمنظمة تقام عمليات تقييم المعرفة والمهارة التي اكتسبها من الدورات التدريبية) بمتوسط قدره (2.836) وانحراف معياري قدره (0.925)، وهذه يدل على أن المنظمات لا تقوم بتقييم العاملين أثناء تلقائهم للدورات التدريبية لمعرفة الاستفادة التي حصل عليها العامل من التحاقه بالدورة التدريبية. مما يعني أن مرحلة تقييم البرامج التدريبية لم تحظ باهتمام كبير من قبل المنظمات النفطية.

جدول (4- 24)

النسب والتكرارات المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لتقييم البرامج التدريبية

ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	رقم
			النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
1	1.031	3.612	5.6	15	17.9	47	11.8	31	38.8	102	25.9	68	يتم تقييمك قبل وبعد الانتهاء من البرنامج التدريبي لمعرفة الاستفادة من هذا البرنامج.	1
2	0.929	2.254	19.0	50	51.3	135	15.6	41	13.3	35	0.8	2	يتم متابعة أدائك خلال البرنامج التدريبي.	2
3	0.925	2.836	21.3	56	36.2	95	1.1	3	20.5	54	20.9	55	في مواقع العمل الفعلية بالمنظمة تقام عمليات تقييم المعرفة والمهارة التي اكتسبتها من الدورات التدريبية.	3
		2.900											المتوسط المرجح العام	
	1.084											الانحراف المعياري العام		

جدول (25.4)

المتوسط المرجح العام والانحراف المعياري العام لمراحل العملية التدريبية

البيان	المتوسط المرجح العام	الانحراف المعياري العام
مراحل العملية التدريبية	3.630	0.588

تظهر نتائج الجدول (25.4) أن المتوسط العام للمراحل العملية التدريبية بلغ (3.630)

وهذه القيمة أعلى من المتوسط بما يدل على أن المنظمات النفطية تقوم بتنفيذ مراحل العملية التدريبية بصورة فعالة وجيدة.

ب. عرض وتحليل بيانات ونتائج مجالات أداء العاملين:

تظهر نتائج الجدول (26.4) أن متوسط المرجح العام لمجالات أداء العاملين مجتمعة

بلغ (3.689)، وهذه القيمة أعلى من المتوسط ، مما يدل على أن تطبيق مراحل التدريب له تأثير على مجالات أداء العاملين (الإنتاجية، الإبداع وكفاءة الأداء).

جدول (26.4)

المتوسط العام المرجح والانحراف المعياري العام لمجالات أداء العاملين

البيان	المتوسط المرجح العام	الانحراف المعياري العام
مجالات أداء العاملين (الإنتاجية، الإبداع، كفاءة الأداء)	3.689	0.548

1. الإنتاجية:

تظهر نتائج الجدول (27.4) أن المتوسطات الحسابية لجميع عبارات الإنتاجية كانت

أعلى من المتوسط بدليل أن قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الأولى كان (3.70)، وهي درجة متوسط مرتفع والعبارة الثانية كان متوسطها (3.43)، والعبارة الثالثة كانت متوسطها (3.33)،

وهذا يدل على مدى تأثير الدورات التدريبية التي التحق بها العاملون على إنتاجية المنظمات بشكل إيجابي, فاحتلت العبارة الأولى المرتبة الأولى من حيث الأهمية. أما عبارة (أدى التحاقى بالدورات التدريبية إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة) احتلت المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية, حيث كانت نسبة الموافقة عليها (43%) ونسبة الحياد (37.6%) أما نسبة عدم الموافقة فكانت (19.4%) وهذا يعكس أن الحصة السوقية للمنظمات هي آخر العوامل التي تتأثر بإيجابيات الدورات التدريبية التي يتلقاها العاملون، وذلك لأن المنظمات النفطية هي منظمات حكومية لا تسعى إلى تحقيق الربح.

جدول (4- 27)

النسب والتكرارات المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات أداء العاملين (الإنتاجية)

ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	رقم
			النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
1	0.820	3.707	0.4	1	8.0	21	26.2	69	51.3	135	14.1	37	أدى إلتحاقي بالدورات التدريبية إلى زيادة إنتاجية المنظمة.	1
2	0.896	3.433	0.8	2	15.2	40	34.2	90	39.5	104	10.3	27	أدى إلتحاقي بالدورات التدريبية إلى زيادة أرباح المنظمة.	2
3	0.957	3.330	1.9	5	17.5	46	37.6	99	31.6	83	11.4	30	أدى إلتحاقي بالدورات التدريبية إلى حصول المنظمة على حصة سوقية أكبر قياساً بمنافسيها.	3

2. الإبداع:

تظهر نتائج الجدول (28.4) أن غالبية العبارات جاءت متوسطاتها أعلى من المتوسط، فيما عدا العبارة الأخيرة التي كان متوسطها أقل من المتوسط بقيمة قدرها (2.627) وهذا مؤشر على عدم حدوث تغييرات وتطوير وتحديث في المنظمات بفضل الدورات التدريبية التي تلقاها العاملون.

أما عبارة (بفضل الدورات التدريبية التي إلتحقت بها أستطيع باستمرار توقع حل مشكلاتي) فجاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط قدره (3.890) وانحراف معياري قدره (0.776) وهذا مؤشر إيجابي على قدرة العاملين على حل المشكلات التي تواجههم في العمل دون صعوبة بفضل الدورات التي إلتحقوا بها.

أما عبارة (بفضل الدورات التدريبية التي إلتحقت بها أستطيع تقديم منتجات وخدمات جديدة) فجاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط قدره (3.684) وانحراف قدره (0.816) مما يؤكد على اكتساب العاملين المدربين للمهارات والقدرات الإيجابية لتقديم خدمات ومنتجات جديدة.

جدول (4- 28)

النسب والتكرارات المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجالات أداء العاملين (الإبداع)

ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	رقم
			النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
3	0.887	3.570	1.5	4	10.7	28	28.9	76	47.1	124	11.8	31	أدى التحاقى بالدورات التدريبية إلى إدخال تغييرات على نوعية العمل.	1
2	0.816	3.684	1.1	3	6.5	17	27.8	73	52.1	137	12.5	33	بفضل الدورات التدريبية التي التحقت بها استطيع تقديم منتجات وخدمات جديدة.	2
1	0.776	3.896	1.1	3	4.2	11	20.2	53	58.9	155	15.6	41	بفضل الدورات التدريبية التي التحقت بها استطيع باستمرار توقع حل مشكلاتي.	3
4	1.252	2.627	16.4	43	46.0	121	1.5	4	30.8	81	5.3	14	بفضل الدورات التدريبية التي التحقت بها حدث تحديث وابتكار وتطوير في المنظمة.	4

3. كفاءة الأداء:

تظهر نتائج الجدول (29.4) الخاصة بمدى كفاءة أداء العاملين لوظائفهم أن جميع المتوسطات الحسابية للعبارات كانت أعلى من المتوسط وهذا يعكس مدى زيادة كفاءة العاملين لأداء أعمالهم بالمنظمات بفضل الدورات التدريبية التي التحقوا بها.

وتأتي عبارة (بفضل الدورات التدريبية التي التحقت بها أصبحت أكمل العمل الموكل إلى في الوقت المحدد) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط قدره (4.321) وانحراف معياري قدره (0.723)، وهذا يدل على أن البرامج التدريبية التي تلقاها العاملون أكسبتهم القدرة على أداء أعمالهم في الوقت المحدد، مما يؤكد اكتساب العاملين لخبرات إيجابية ومعلومات جديدة نتيجة لانخراطهم في البرامج التدريبية.

أما عبارة (بفضل الدورات التدريبية التي التحقت بها أصبحت أكثر إماماً بطبيعة عملي) جاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط قدره (3.931) وانحراف معياري (0.793) وهذا مؤشر إيجابي على تفهم العاملين لطبيعة عملهم بفضل الدورات التي التحقوا بها.

جدول (4- 29)

النسب والتكرارات المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات أداء العاملين (كفاءة الأداء)

ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	رقم
			النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
4	0.866	3.794	1.5	4	7.6	20	17.9	47	55.9	147	17.1	45	أدى التحاقى بالدورات التدريبية إلى زيادة سرعتي في أدائي لعملي.	1
3	0.871	3.806	0.8	2	9.1	24	17.5	46	54.0	142	18.6	49	أدى التحاقى بالدورات التدريبية إلى تقليل نسبة الأخطاء التي كنت أقع فيها سابقاً.	2
2	0.793	3.931	0.8	2	4.9	13	15.6	41	57.8	152	20.9	55	بفضل الدورات التدريبية التي التحقت بها أصبحت أكثر إماماً بطبيعة عملي.	3
1	0.723	4.312	1.5	4	9.1	24	17.1	45	54.0	142	18.3	48	بفضل الدورات التدريبية التي التحقت بها أصبحت أكمل العمل الموكل إلى في الوقت المحدد.	4

ج. عرض وتحليل بيانات ونتائج مدى إلتزام الإدارة العليا بتطبيق مراحل التدريب:

تظهر نتائج الجدول (30.4) أن هناك درجة إلتزام بتطبيق مراحل التدريب بدرجة أعلى من المتوسط بدليل قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغت (3.356) وانحراف معياري قدرة (0.850) وهي درجة متوسط مرتفع، واحتلت العبارة (تدعم الإدارة العليا وتتابع باستمرار مراحل التدريب) المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط قدره (4.501) وانحراف معياري (0.798) وتليها عبارة (تقوم الإدارة العليا بتوفير الإمكانيات المادية والمهارات اللازمة لدعم التدريب) بمتوسط قدره (3.414) وهذه النتائج تؤكد حرص المنظمات وإلتزامها بتطبيق مراحل التدريب بصورة جيدة وفعالة، باستثناء مرحلة تقييم البرامج التدريبية التي لم تتلقى الاهتمام المطلوب.

جدول (4- 30)

النسب والتكرارات الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى التزام الإدارة العليا بتطبيق مراحل التدريب

ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	رقم
			النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
3	1.043	3.403	2.3	6	21.3	56	24.3	64	38.0	100	14.1	37	تعتبر الإدارة العليا التدريب ضمن أولوياتها الإستراتيجية	1
4	1.013	3.342	4.2	11	17.9	47	27.0	71	41.4	109	9.5	25	تسعى الإدارة العليا إلى التحسن المستمر في العمل وإيجاد أساليب وطرق العمل التي تؤدي إلى تنفيذ الأعمال بشكل أفضل.	2
2	1.055	3.414	4.6	12	17.1	45	23.2	61	42.6	112	12.5	33	تقوم الإدارة العليا بتوفير الإمكانيات المادية والمهارات اللازمة لدعم التدريب.	3
1	0.798	4.501	3.4	9	21.7	57	22.8	60	41.1	108	11.0	29	تدعم الإدارة العليا وتتابع باستمرار مراحل التدريب.	4
5	1.012	3.277	3.8	10	19.4	51	32.3	85	34.2	90	10.3	27	توجد قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة العليا والقائمين على العملية التدريبية.	5
		3.356											المتوسط المرجح العام	
	0.8503											الانحراف المعياري العام		

14.4 تحليل العلاقات بين مراحل العملية التدريبية ومجالات أداء العاملين (الإنتاجية. الإبداع. كفاءة الأداء) وقوة تأثيرها واختبار فرضيات الدراسة:

للتحقق من طبيعة العلاقة بين مراحل العملية التدريبية ومجالات أداء العاملين ولتحقيق أغراض الدراسة فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.01$).

1. العلاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية ومجالات أداء العاملين:

يتضح من الجدول (31.4) أن معامل بيرسون يساوي (0.370) عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يبين أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وبين مجالات أداء العاملين وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى.

جدول (31.4)

معامل ارتباط أداء بيرسون بين تحديد الاحتياجات التدريبية ومجالات أداء العاملين

معامل بيرسون				تحديد لاحتياجات التدريبية
كفاءة الأداء	الإبداع	الإنتاجية	مجالات أداء العاملين ككل	
0.307	0.283	0.302	0.370	

2. العلاقة بين تصميم البرامج التدريبية ومجالات أداء العاملين:

يتضح من الجدول (32.4) أن معامل بيرسون يساوي (0.411) عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يبين أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم البرامج التدريبية ومجالات أداء العاملين وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية.

جدول (32.4)

معامل ارتباط بيرسون بين تصميم البرامج التدريبية ومجالات أداء العاملين

معامل بيرسون				تصميم البرامج التدريبية
كفاءة الأداء	الإبداع	الإنتاجية	مجالات أداء العاملين ككل	
0.358	0.279	0.343	0.411	

3. العلاقة بين تنفيذ البرامج التدريبية ومجالات أداء العاملين:

يتضح من الجدول (33.4) أن معامل بيرسون يساوي (0.342) عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يبين أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية ومجالات أداء العاملين، وبناء على ذلك يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة.

جدول (33.4)

معامل ارتباط بيرسون بين تنفيذ البرامج التدريبية ومجالات أداء العاملين

معامل بيرسون				تنفيذ البرامج التدريبية
كفاءة الأداء	الإبداع	الإنتاجية	مجالات أداء العاملين ككل	
0.260	0.270	0.324	0.342	

4. العلاقة بين تقييم البرامج التدريبية ومجالات أداء العاملين:

يتضح من الجدول (34.4) أن معامل بيرسون للمجالات أداء العاملين ككل يساوي (0.375) عند مستوى دلالة (0.01) وبناء على ذلك فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم البرامج التدريبية ومجالات أداء العاملين ككل، ويتضح أيضاً من خلال الجدول (4-34) أن معامل بيرسون للإنتاجية يساوي (0.259)، وهذا يبين أن الإنتاجية هي آخر العوامل المتأثرة بمرحلة تقييم البرامج التدريبية. وعليه فإنه يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة.

جدول (34.4)

معامل ارتباط بيرسون بين تقييم البرامج التدريبية ومجالات أداء العاملين

معامل بيرسون			
كفاءة الأداء	الإبداع	الإنتاجية	مجالات أداء العاملين ككل
0.344	0.264	0.259	0.375

* قيمة معامل بيرسون دالة إحصائياً على مستوى $(a \geq 0.01)$.

جدول (35.4)

معامل ارتباط بيرسون بين مراحل العملية التدريبية ككل ومجالات أداء العاملين

معامل بيرسون	
مجالات أداء العاملين ككل	مراحل العملية التدريبية ككل
0.461	

يتضح من الجدول (4-35) أن معامل بيرسون لمجالات أداء العاملين ككل يساوي

(0.461) عند مستوى دلالة (0.01)، بناء على ذلك فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

مراحل العملية التدريبية ككل ومجالات أداء العاملين ككل.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

أولاً- نتائج الدراسة:

انتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية:

1.5 النتائج المتعلقة بالعوامل الشخصية والوظيفية:

- مثلت نسبة الذكور حوالي (65%)، وهي أعلى نسبة من الإناث وهذا يعكس طبيعة العمل في السوق الليبي من حيث تناسبها مع نسبة مشاركة المرأة العاملة في السوق ككل التي حددت (25%).
- سجلت الفئتان العمريتان من (30 إلى أقل من 50) أعلى النسب من عينة الدراسة بنسبة قدرها (73.8%). وهذا يدل على امتلاك هذه المنظمات لطاقات ومواد بشرية ذات خبرة عالية يمكن الاستفادة منها، للرقى بأداء المنظمات بمستويات أفضل.
- تحصلت فئة (بكالوريوس/ ليسانس) على أعلى النسب فقد مثلت حوالي (45.2%) تليها فئة (دبلوم عالي). وهذا يعكس مدى ارتفاع مستوى التعليم للعاملين بالمنظمات قيد الدراسة.
- كما سجلت الخبرة من (10 إلى أقل من 15) أعلى النسب وتليها فئة من (15 إلى أقل من 20) وتليها باقي النسب الأخرى، وهذا يدل على أن المنظمات قيد الدراسة تمتلك عاملين ذوي خبرات طويلة وعالية المستوى.
- وتحصلت فئة العاملين بالإدارة الوسطى على أعلى النسب حيث سجلت حوالي (58.9%) وتليها فئة العاملين بالإدارة العليا بنسبة قدرها (27%) وهذه نتيجة طبيعة لعمل المنظمات قيد الدراسة وتعدد المهام والمسؤوليات والواجبات فيها.

- أما أعلى النسب فكانت للعاملين الذين تلقوا من (دورة تدريبية واحدة إلى ثلاث دورات تدريبية) بحوالي (65%). أما عن كيفية المشاركة في الدورات التدريبية التي تنظمها المنظمات قيد الدراسة فقد كانت أعلى النسب لترشيح الإدارة وموافقة المتدربين بحوالي (54.8%)، تليها نسبة ترشيح من الإدارة فقط. وهذا مؤشر إيجابي على اهتمام المنظمات بالدورات التدريبية في أعمالهم.
 - وأعلى النسب لأسباب المشاركة في الدورات التدريبية التي تقيمها المنظمات قيد الدراسة فكانت لتعليم أساليب جديدة في العمل بنسبة بلغت (57.4%)، وتليها للحصول على ترقية بنسبة بلغت (16.7%)، وهذه النتيجة تدل على أن السبب الرئيسي لمشاركة العاملين في الدورات التدريبية هو لتحسين أدائهم، وتعلمهم أساليب وطرق جديدة في العمل تمكنهم من إنجازه بدقة وسرعة عالية، وحصولهم على ترقيات ومميزات مقابل ذلك الأداء المتميز.
 - أسلوب التدريب المطبق في الدورات التدريبية التي تقيمها المنظمات قيد الدراسة كان لأسلوب المحاضرات بنسبة بلغت (90%)، وتليها أسلوب الزيارات الميدانية أما باقي الأساليب الحديثة في التدريب والتي يمكن أن تكون أكثر جدوى من باقي الأساليب التقليدية لإيصال المعرفة والمهارة للعامل بصورة فعالة فلا تستخدم إلا بنسب قليلة.
- خلاصة القول.** إن أغلب أفراد العينة كانوا من نوع الذكور، ومن فئة العمر المتوسط، وحملة المؤهلات الجامعية والمتوسطة، ومن ذوي الخبرة الجيدة في العمل ومن العاملين في الإدارة الوسطى في المنظمات قيد الدراسة.

2.5 نتائج تحليل مراحل العملية التدريبية ومجالات أداء العاملين:

- يوجد إلتزام بتطبيق مراحل التدريب في المنظمات قيد الدراسة بدرجة أعلى من المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.356) وانحراف معياري قدره (0.850)، وهذا مؤشر إيجابي على أن الإدارة العليا بالمنظمات تعتبر التدريب من أولوياتها الإستراتيجية.
- أظهرت النتائج أن المنظمات قيد الدراسة تطبق مراحل العملية التدريبية بدرجة جيدة وفعالة حيث بلغ المتوسط الحسابي لتطبيق مراحل التدريب مجتمعة (3.630). وأن تنفيذ البرامج التدريبية يحظى باهتمام أكبر من بقية المراحل، يليه تحديد الاحتياجات التدريبية ثم تصميم البرامج التدريبية، ويلاحظ أن تقييم البرامج التدريبية لا يعطي الاهتمام المطلوب بدليل أن المتوسط لتقييم البرامج جاء أقل من المتوسط الافتراضي (3) حيث بلغ متوسطه (2.781)، وبذلك فإنه لا توجد عمليات تقييم المعرفة المهارة والخبرة التي اكتسبها العامل من الدورة التدريبية.
- تشير النتائج أن متوسط مجالات الأداء مجتمعة بلغ (3.689) وتعنى هذه النتيجة أن الإلتزام بتطبيق مراحل التدريب يؤدي إلى زيادة الأداء وإلى تقليل الأخطاء في إنجاز الأعمال وتقديم خدمات جديدة وإمام واسع بطبيعة العمل في المنظمات قيد الدراسة.
- تبين النتائج أن مستوى الخبرات والمهارات التي يكتسبها العاملون من الدورات التدريبية لا تحدث تطوراً وابتكاراً في مجالات أعمال المنظمات قيد الدراسة، حيث كان المتوسط لهذه العبارة أقل من المتوسط الافتراضي (3) حيث بلغ (2.513).

3.5 نتائج اختبار الفرضيات:

يمكننا القول إن البحث اشتمل على أربعة فرضيات. ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي

تبين الآتي:

• نتائج اختبار الفرضية الأولى:

تبين أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية ومجالات أداء

العاملين (الإنتاجية، الإبداع، كفاءة الأداء) وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الأولى.

• نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تبين أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم البرامج التدريبية ومجالات أداء

العاملين (الإنتاجية، الإبداع، كفاءة الأداء)، وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الثانية.

• نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تبين أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ البرامج التدريبية ومجالات أداء

(العاملين الإنتاجية، الإبداع، كفاءة الأداء)، وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الثالثة.

• نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تبين أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم البرامج التدريبية ومجالات أداء

العاملين (الإنتاجية، الإبداع، كفاءة الأداء) وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الرابعة.

4.5 توصيات الدراسة:

من خلال نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها. يمكن أن نقدم مجموعة من التوصيات:

1. ضرورة التركيز على الأساليب التدريبية الحديثة وليس التركيز فقط على المحاضرات

والزيارات الميدانية في الدورات التي تقيمها المنظمات، ومن الأساليب الحديثة للتدريب

أسلوب دراسة الحالة، المباريات، تمثيل الأدوار.

2. ضرورة الاهتمام بمرحلة تقييم البرامج التدريبية لمعرفة أثر التدريب على أداء العاملين بالإضافة إلى متابعة أداء العاملين خلال البرنامج التدريبي، وفي مواقع العمل الفعلية وفي الفترة التي تلي انتهاء البرنامج التدريبي.
3. ضرورة إحداث تطوير وتحديث وابتكار في أعمال المنظمات وذلك من خلال الاستفادة من المهارات والخبرات والمعارف التي تحصل عليها العاملين من التحاقهم بالدورات التدريبية.

مقترحات الدراسات المستقبلية:

1. أجريت هذه الدراسة على المنظمات النفطية الليبية العاملة في نطاق مدينة بنغازي، لهذا يمكن أن تجرى هذه الدراسة مستقبلاً على شركات أخرى أو مدن أخرى ومقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة.
2. يمكن إجراء دراسة على مدى استخدام الأساليب الكمية في متابعة وتقييم الأنشطة التدريبية.
3. إجراء دراسة عن التدريب أثناء الخدمة وعلاقته بأداء وسلوك العاملين المستفيدين.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

1. البسيوني، رضا إسماعيل (2008)، إدارة الإنتاج، الطبعة الأولى، القاهرة.
2. الشماع وحمود ، خليل محمد وخضير كاظم (2007)، نظرية المنظمة، عمان: دار المسيرة.
3. الصيرفي، محمد (2006)، القيادة الإدارية الإبداعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية: إدارة الفكر الجامعي.
4. الصيرفي، محمد (2007)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
5. الطعاني، حسن أحمد (2007)، التدريب الإداري المعاصر، عمان: دار المسيرة للنشر.
6. الموسوي، سنان (2004)، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، جامعة الكوفة.
7. المغربي، كامل محمد (1995)، التنظيم الصناعي والعملية الإنتاجية، عمان: دار الفكر للنشر.
8. بعيرة، أبوبكر مصطفى (1994)، مبادئ الإدارة، مفاهيم وتطبيقات.
9. بلال، محمد إسماعيل (2004)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.
10. توني ينوباي، ترجمة: زكي، شويكار (2003)، التدريب الفعال وأثره على التكلفة، مجموعة النيل العربية للنشر.
11. حمود، خضير كاظم (2007)، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر.
12. حمود والخرشة، خضير كاظم وياسين كاسب (2007)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر.

13. حنفي، عبدالغفار (2006)، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
14. جل بروكر، ترجمة: كتيبي، عبدالاله إسماعيل (2001)، قدرات التدريب والتطوير، دليل علمي، السعودية: معهد الإدارة العامة.
15. جلدة وعبودي، سليم بطرس وزيد منير (2004)، إدارة الإبداع والابتكار، السعودية: دار الكنوز للنشر.
16. عباس، سهيلة محمد (2003)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر.
17. عبدالباقي، صلاح الدين وآخرون (2007)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
18. مايك ويلز، ترجمة: الدسوقي، محسن إبراهيم (2005)، إدارة عملية التدريب، وضع المبادئ موضع التنفيذ، السعودية: معهد الإدارة العامة.
19. ماهر، أحمد (2003)، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية.
20. ماهر، أحمد (2006)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
21. نجم، عبود نجم (2003)، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر.
22. هلال، محمد عبد الغني (2004)، موسوعة التدريب، الإنتاج وكتابة المواد التعليمية، الطبعة الأولى.
23. King and Anderson ترجمة: حسني، محمود حسن (2004)، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، السعودية: دار المريخ للنشر.

24. Erschler. Jet B. Grabot (2002) "arganizatin etgestion de production"
(paris: ltermes. p203).

ثانياً: الدوريات والمجلات:

1. السيسي، صلاح الدين (2003)، "المصارف في الدول العربية"، مجلة الأعمال في دبي، المجلد(3)، العدد (635).
2. الطرونة، تحسين أحمد (2010)، "الالتزام بتطبيق مراحل التدريب وأثره في مجالات أداء العاملين"، المجلة العربية للدراسات الأمنية التدريب، المجلد (26)، العدد (51)، جامعة نايف.
3. توفيق، عبدالرحمن (2006)، "التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإبداعي"، مركز الخبرات المهنية لإدارة.
4. توفيق، عبدالرحمن (2006)، "تخطيط وإدارة النشاط التدريبي"، مركز الخبرات المهنية لإدارة.
5. شكر، ليلي حسام (2001)، "تأثير كل من الأساليب الحديثة التقليدية على فعالية التدريب"، المجلة العربية للإدارة، المجلد (21)، العدد الأول.
6. مبارك، أنعام قرشي (2005)، "الإنتاجية وتعزيز القدرات النافية لمواجهة التحديات الراهنة، مجلة أخبار النفط والصناعة، العدد (420).
7. العجلوني وجرادات، محمود محمد وعبدالناصر أحمد (2009)، "دور المناخ التنظيمي في تدعيم الأداء الإبداعي وتعزيز القدرات"، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد5، العدد3.

ثالثاً: رسائل الماجستير:

1. أغنية، المهدي الطاهر (1990)، "الأساليب العلمية للتدريب الإداري وتطبيقاتها في قطاع النفط"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي: جامعة بنغازي.
2. أفليل، أميرة صالح (2012)، "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنغازي.
3. الحاسي، المهيب أرحيم (2008)، "العلاقة بين التدريب على استخدام الحاسبات الآلية وكفاءة أداء العنصر البشري"، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة بنغازي.
4. العثمان، محمد عبدالله (2003)، "تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف.
5. العشيبي، عبدالباسط محمود (2009)، "واقع التدريب في الشركة العامة للكهرباء"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، أكاديمية الدراسات العليا.
6. الهبري، عمر موسى (1992)، "المجهودات التدريبية وكيفية قياس نتائجها"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي: جامعة بنغازي.
7. بورويص، مرعي حمد (1999)، "تحديد طبيعة معوقات استخدام الأسلوب العلمي المنظم المحدد في تحديد الاحتياجات التدريبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي: جامعة بنغازي.
8. حسن، أسيل عامر (2008)، "سياسة تحفيز الموارد البشرية العاملة وعلاقتها بالإبداع التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، أكاديمية الدراسات العليا.

9. زهمول، خالد محمد (2005)، "مدى مراعاة الخصائص الشخصية الوظيفية للمتدربين عند تصميم البرامج التدريبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي: جامعة بنغازي.
10. بالرأس علي، سحر محمد (2010)، "التدريب وأثره على زيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي: أكاديمية الدراسات العليا.
11. عطية، عز الدين محمد (2007)، "استراتيجيات التدريب وعلاقتها بمستويات الأداء"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، أكاديمية الدراسات العليا.

رابعاً: الانترنت:

1. الكردي، أحمد السيد (2010)، مبادئ التدريب الإداري.

متاح على:

<http://kenanaonlin.com/users/ahmed kordy/pots/123730>.

تاريخ الزيارة: 2012/3/4

2. الإبداع الإداري (2008)، عالم لتطوع العربي.

متاح على:

<http://www.arabvolunteering.orgfgd>.

تاريخ الزيارة: 2012/2/11

3. الكفاءة الإنتاجية، ويكديا الموسوعة الحرة.

متاح على:

<http://ar.wikipedia.org/wiki>

تاريخ الزيارة 2012/3/4.

4. Daniels . Sharon .(2003) "Employee Training Astvategic Approach to Bettov Retwrn on Investm ent" .

متاح على :

http: // [www.emeealdinsight](http://www.emeealdinsight.com) . com /io unals .htm ? articleid =
874319.

تاريخ الزيارة: 2010/11/15.

الملاحق

ملحق (2)

جامعة بنغازي

كلية الاقتصاد

قسم الإدارة

استمارة استبيان

الأخ / الأخت

تحية طيبة،،

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، أقوم بإجراء دراسة تهدف إلى تبيان مدى العلاقة بين الالتزام بتطبيق مراحل التدريب ومجالات أداء العاملين بالمنظمات النفطية العاملة بمدينة بنغازي.

لذا، نأمل تعاونكم من خلال إجابتم على الفقرات الواردة في صحيفة الاستبيان المرفقة وبدقة وموضوعية واختيار إجابة واحدة لكل سؤال. ونود أفادتكم بان إجابتم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

وشكراً لحسن تعاونكم...

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الباحثة

استمارة موجه للموظفين الذين تلقوا دوريات تدريبية:

أولاً- معلومات عامة:

النوع :

ذكر أنثي

(1) العمر:

أقل من 20 سنة من 20 إلى أقل من 30 سنة
من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة
من 50 إلى أقل من 60 سنة من 60 سنة فما فوق

(2) المؤهل العلمي:

دبلوم متوسط دبلوم عالي
بكالوريوس/ ليسانس ماجستير
دكتوراه أخرى ، أذكرها

(3) مدة الخدمة بالمنظمة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 إلى أقل من 20 سنة
من 20 إلى أقل من 25 سنة من 25 سنة فما فوق

(4) المستوى الوظيفي :

إدارة عليا إدارة وسطى إدارة دنيا

(5) كم عدد الدورات التدريبية التي تحصلت عليها؟.....

(6) كيف تتم مشاركتك في الدورات التدريبية:

- أ. بناء على طلبك ()
ب. بناء على ترشيح من الإدارة وموافقتك ()
ج. بناء على ترشيح الإدارة فقط ()
د. غير ذلك (يذكر).....

(7) ما هي أسباب مشاركتك في الدورات التدريبية التي تقيمها الشركة:

- ه. لتعلم أساليب جديدة في العمل ()
و. للتغلب على صعوبة العمل ()
ز. للحصول على ترقية ()
ح. للحصول على زيادة في المرتب ()
ط. أسلوب للراحة من عناء العمل ()

(8) فيما يلي مجموعة من الطرق التدريبية المعروفة، حدد أي منها قد تم استخدامه في

الدورات التدريبية التي تلقيتها؟

طريقة التدريب	نعم	لا	غير متأكد
أسلوب المحاضرات			
المؤتمرات			
الزيارات الميدانية			
أسلوب المباريات			
أسلوب تمثيل الأدوار			
أسلوب الحساسية			
أسلوب دراسة الحالة			

ثانياً- معلومات عن مراحل العملية التدريبية:

ت	العناصر	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ.	تحديد لاحتياجات التدريبية:					
1.	يتم الأخذ في الاعتبار بالمستوى العلمي والعملية عند ترشحك للدورة التدريبية.					
2.	يتم تحليل الوظائف والمهام لتحديد أوجه القصور في الأداء الوظيفي.					
3.	يتم تحليل المنظمة لتحديد أوجه القصور في الأداء التنظيمي.					
4.	يتم تحليل الفرد لتحديد أوجه القصور في الأداء الفردي.					
5.	توجد طرق وأساليب بالمنظمة لقياس مهارات ومعارف وقدرات العاملين بدقة.					
ب.	تصميم البرامج التدريبية:					
1.	دائماً ما توضع أهداف لكل برنامج تدريبي.					
2.	يتم إعداد البرنامج التدريبي بمشاركة المحاضر والمندوب ووحدة التدريب.					
3.	التركيز في برامج التدريب ينصب على الناحية النظرية.					
4.	التركيز في برامج التدريب ينصب على الناحية العملية					
5.	التركيز في برامج التدريب ينصب على الناحية العملية والنظرية.					
6.	يتم مناقشتك في البرنامج التدريبي عند تصميمه.					
7.	يتم مراجعة البرنامج التدريبي بصفة مستمرة.					

ت	العناصر	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ج.	تنفيذ البرنامج التدريبي:					
1.	تكون فرق عمل داخل المنظمة لتنفيذ البرنامج التدريبي.					
2.	يتم الاعتماد على خبراء من داخل المنظمة لتنفيذ البرنامج التدريبي.					
3.	يتم الاعتماد على خبراء من خارج المنظمة لتنفيذ البرنامج التدريبي.					
4.	يتم تنظيم الأنشطة التدريبية لتنفيذها داخل المنظمة.					
5.	يتم تنظيم الأفراد لتنفيذ خطة التدريب داخل المنظمة.					
د.	تقييم البرامج التدريبية:					
1.	يتم تقييمك قبل وبعد الانتهاء من البرنامج التدريبي لمعرفة الاستفادة من هذا البرنامج.					
2.	يتم متابعة أدائك خلال البرنامج التدريبي.					
3.	في مواقع العمل الفعلية بالمنظمة تقام عمليات تقييم المعرفة والمهارة التي اكتسبتها من الدورات التدريبية.					

ثالثاً- عبارات خاصة بمجالات أداء العاملين:

ت	العناصر	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	أدى التحاقى بالدورات التدريبية إلى زيادة إنتاجية المنظمة.					
2.	أدى التحاقى بالدورات التدريبية إلى زيادة أرباح المنظمة.					
3.	أدى التحاقى بالدورات التدريبية إلى حصول المنظمة على حصة سوقية أكبر قياساً بمنافسيها.					
4.	أدى التحاقى بالدورات التدريبية إلى إدخال تغييرات على نوعية العمل.					
5.	بفضل الدورات التدريبية التي التحقت بها استطيع تقديم منتجات وخدمات جديدة.					
6.	بفضل الدورات التدريبية التي التحقت بها استطيع باستمرار توقع حل مشكلاتي.					
7.	بفضل الدورات التدريبية التي التحقت بها حدث تحديث وابتكار وتطوير في المنظمة.					
8.	أدى التحاقى بالدورات التدريبية إلى زيادة سرعتي في أدائي لعملي.					
9.	أدى التحاقى بالدورات التدريبية إلى تقليل نسبة الأخطاء التي كنت أفعل فيها سابقاً.					
10.	بفضل الدورات التدريبية التي التحقت بها أصبحت أكثر إماماً بطبيعة عملي.					
11.	بفضل الدورات التدريبية التي التحقت بها أصبحت أكمل العمل الموكل إلى في الوقت المحدد.					

معلومات عن مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق مراحل التدريب:

ت	العناصر	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تعتبر الإدارة العليا التدريب ضمن أولوياتها الإستراتيجية					
2.	تسعى الإدارة العليا إلى التحسن المستمر في العمل وإيجاد أساليب وطرق العمل التي تؤدي إلى تنفيذ الأعمال بشكل أفضل.					
3.	تقوم الإدارة العليا بتوفير الإمكانيات المادية والمهارات اللازمة لدعم التدريب.					
4.	تدعم الإدارة العليا وتتابع باستمرار مراحل التدريب.					
5.	توجد قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة العليا والقائمين على العملية التدريبية.					

ملحق (3)

جدول (1970)

(Krejci and Morgan)

لتحديد حجم العينة

جدول (1970)

لتحديد حجم العينة (Krejci and Morgan)

حجم العينة	حجم المجتمع	حجم العينة	حجم المجتمع	حجم العينة	حجم المجتمع	حجم العينة	حجم المجتمع
317	1800	201	240	103	140	10	10
320	1900	205	440	108	150	14	15
322	2000	210	460	113	160	19	20
327	2200	214	480	118	170	24	25
331	2400	217	500	123	180	28	30
335	2600	226	550	127	190	36	40
338	2800	234	600	132	200	40	45
341	3000	242	650	135	210	44	50
346	3500	248	700	140	220	48	55
351	4000	254	750	144	230	52	60
354	4500	260	800	148	240	56	65
357	5000	265	850	152	250	59	70
361	6000	269	900	155	260	63	75
364	7000	274	950	159	270	66	80
367	8000	278	1000	162	280	70	85
368	9000	285	1100	165	290	73	90
370	1000	291	1200	169	300	76	95
375	15000	297	1300	175	320	80	100
377	20000	302	1400	181	340	86	110
375	30000	306	1500	186	360	92	120
380	40000	310	1600	191	380	73	130

Abstract

The current study aims to identify the correlation between the commitment of applying training stages and the scope of employees' performance (productivity, innovation, competence) within three oil companies operate in Benghazi city. The population consisted of all workers of these organizations that amount to 7653 employees. A random sample of 367 Libyan workers was chosen. A questionnaire was utilized as a tool of collecting relevant data, which distributed among all the participants of which 363 of them were recollected. For the study purpose, SPSS software was used for analyzing collected data.

The main obtained results were: there was a moderated extent of commitment of implementing training stages in organizations in question; the effect of training on performance was slightly above average; stages of implementing training stages were receiving most interest. Stage of evaluating training programs, however, did not receive adequate required care. It also revealed that most frequently used training techniques were conventional, and the level of employees' expertise and skill, acquired through these training courses, does not contribute in bringing about any innovations to the organizations' operation. The following are the main current relations:

- a. A relationship between specifying training needs and scopes of employees' performance (productivity, innovation, competence).
- b. A relationship between designing training programs and scopes of employees' performance.
- c. A relationship between implementing training programs and scopes of employees' performance.
- d. A relationship between appraisal of training programs and scopes of employees' performance.

Recommendations

1. The organizations under study should focus on modern techniques in training after evaluation.
2. Stages of training evaluation should be given more interest in order to determine the impact of training on employees' performance.
3. The organization operations must continuously updated with assistance of competence and experience of trained staff.



Benghazi University
Faculty of Economics

Department of Management

The Relationship between Commitment of Implementing Training Stages and Employees' Performance

“An analytical study on a sample of oil companies operate in Benghazi district”

By:

Esmeya A. M. Al-Sheriff

Supervisor:

Dr. Abdulgader A. Amer

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement of Master's degree in management, Faculty of Economics, Benghazi University.

Spring 2013