



جامعة الشرقية

كلية إدارة الأعمال

أثر التدريب في تحسين الإنتاجية للعاملين بالمؤسسة العامة للمناطق

الصناعية مدائن بسلطنة عمان

The impact of training on improving the productivity
of workers at the Public Corporation for Industrial
Estates, Madayn, Sultanate of Oman

إعداد

الطالب / سالم بن سليمان بن سالم الوهبي

إشراف الدكتور / هائل طشطوش

2023م

الإقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي، وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث:

الاسم:

التوقيع:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

استهلال

يقول الله تعالى:

(إِنَّ اللَّهَ اشْتَرَى مِنَ الْمُؤْمِنِينَ أَنْفُسَهُمْ وَأَمْوَالَهُمْ بِأَنْ لَهُمُ الْجَنَّةَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَيَقْتُلُونَ وَيُقْتَلُونَ وَعَدًّا عَلَيْهِ حَقًّا فِي التَّوْرَةِ وَالْإِنْجِيلِ وَالْقُرْآنِ وَمَنْ أَوْفَى بِعَهْدِهِ مِنَ اللَّهِ فَاسْتَبْشِرُوا بِبَيْعِكُمُ الَّذِي بَايَعْتُمْ بِهِ وَذَلِكَ هُوَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ)، (سورة التوبة الآية 111)

الإجازة

(أثر التدريب في تحسين الإنتاجية للعاملين بالمؤسسة العامة للمناطق
الصناعية مدائن بسلطنة عمان)

(إعداد: الطالب/ سالم بن سليمان بن سالم الوهيبي)

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ / / 2023م وتم إجازتها

المشرف

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	التوقيع
1.
2.
3.
4.

الإهداء

إلى الذي أحمل اسمه بكل افتخار، إلى من علمني أن الحياة كفاح، وتجرع مر الحياة وكأس
المرارة، وعلمني العطاء دون انتظار، وكلله الله بالرحمة والمغفرة ...

(أبي رحمة الله عليه)

إلى من دعاؤها سر نجاحي، إلى من أسكنتني في القلب ... أُمِّي الغالية إلى التي يعتصر

قلبها ألماً وخوفاً إن حاصرتني الظنون إلى الصابرة المحتسبة أمد الله في عمرها

(أُمِّي أمد الله في عمرها)

إلى من شاركوني وخطوا معي نحو الحلم خطوة بخطوة وكانوا خير سند...

(إخواني وأخواتي)

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع

شكر وتقدير

الشكر لله عز وجل على إنجاز هذه الرسالة، ثم الشكر لجامعة الشرقية التي أتاحت لي فرصة هذه الدراسة، وأتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير للدكتور/ هايل طشطوش الذي أشرف على هذه الرسالة ومتابعتها بإرشاده ونصائحه وتوجيهاته التي كانت لها الأثر الأكبر في تقديم هذه الرسالة، كما أتقدم بالشكر لأعضاء هيئة التدريس وطاقم العمل بإدارة كلية إدارة الأعمال بجامعة الشرقية، كما أشكر كل من قدم لي الدعم المعنوي خلال مسيرة الدراسة لهم جميعاً الشكر والتقدير بما بذلوه من معاونة صادقة، وأسأل الله العلي القدير أن يجزيهم خير الجزاء، وما التوفيق إلا من عند الله.

،،،،،، الباحث ،،،،،،

المستخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب في تحسين الإنتاجية للعاملين بالمؤسسة العامة للمناطق الصناعية مدائن بسلطنة عمان، تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمؤسسة العامة للمناطق الصناعية مدائن بسلطنة عمان، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) بهدف تحليل بيانات الاستبانة وتكونت عينة الدراسة من (112) فرداً من العاملين في المؤسسة العامة للمناطق الصناعية مدائن بسلطنة عمان. اعتمدت الدراسة على عينة ميسرة في الحصول على عينة الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة: بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير المعارف الإنتاجية للعاملين بالقطاع الصناعي وتحسين إنتاجية القطاع الصناعي مدائن بسلطنة عمان، وأكدت الدراسة أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين تدريب العاملين بالقطاع الصناعي وتحسين إنتاجية القطاع الصناعي مدائن بسلطنة عمان.

أوصت الدراسة بالآتي: يجب الاهتمام بالمكافآت والحوافز المجزية تساعد على تحسن أداء العاملين في زيادة الإنتاجية لمؤسسة مدائن الصناعية. زيادة فرص التدريب ببذل كل جهد ممكن لتلبية حاجات الموظفين وكسب رضائهم، لضمان استمرارهم في العمل دون التفكير بترك العمل والانتقال لمؤسسات أخرى.

❖ الكلمات المفتاحية: التدريب، الإنتاجية، المنطقة الصناعية مدائن.

Abstract:

This study aimed to identify the impact of training on improving the productivity of workers at the Public Corporation for Industrial Estates, Madayn, Sultanate of Oman. The researcher used the descriptive analytical approach using the statistical analysis program (SPSS) in order to analyze the questionnaire data. The study sample consisted of (112) individuals working in the Public Corporation for Industrial Estates, Mada'in, Sultanate of Oman. The study relied on a sample of facilitators in obtaining the study sample. The study proved that there is a statistically significant relationship between developing the productive knowledge of workers in the industrial sector and improving the productivity of the industrial sector, Madayn in the Sultanate of Oman. The study recommended the following: Attention should be paid to rewards and rewarding incentives that help improve the performance of workers in increasing the productivity of Madayn Industrial Corporation. Increasing training opportunities to make every possible effort to meet the needs of employees and gain their satisfaction, to ensure that they continue to work without thinking of leaving work and moving to other institutions.

Keywords: training, productivity, Madayn industrial zone

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
	الإجازة
	قرار لجنة المناقشة
	إقرار الباحث
ب	استهلال
ج	شكر وتقدير
ح	الملخص باللغة العربية
هـ	الملخص باللغة الإنجليزية
ز	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق

قائمة المحتويات

الصفحة	العناوين	الفصل	م
1	المقدمة	الفصل الأول: إشكالية الدراسة وأهميتها	1
2	مشكلة الدراسة		2
3	أسئلة الدراسة		3
3	اهداف الدراسة		4
4	فرضيات الدراسة		5
4	أهمية الدراسة		6
5	حدود الدراسة		7
6	مصطلحات الدراسة		8
7	أنموذج الدراسة		10
	المبحث الأول: التدريب	الفصل الثاني :	11
8	المطلب الأول: مفهوم التدريب	الإطار النظري والدراسات السابقة	12
10	المطلب الثاني: أهمية التدريب		13
12	المطلب الثالث: أنواع وأسس التدريب الفعال		14
	المبحث الثاني: الإنتاجية		15
14	المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية		1
17	المطلب الثاني: أهمية الإنتاجية		17
21	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الإنتاجية		18

24	المبحث الثالث: الدراسات السابقة		19
24	الدراسات باللغة العربية		20
31	الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية		21
32	التعقيب على الدراسات السابقة		22
34	منهجية الدراسة	الفصل الثالث : منهجية الدراسة وإجراءاتها	23
35	مجتمع الدراسة		24
35	الإجراءات البحثية في الدراسة		25
38	صدق وثبات أداة الدراسة		26
45	الأساليب الإحصائية المستخدمة		27
47	الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة	الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها	28
60	اختبار الفرضيات		29
64	أولاً: النتائج	الفصل الخامس النتائج والتوصيات	30
68	ثانياً: التوصيات		31
71	المراجع العربية	قائمة المراجع والمصادر	32
75	الرسائل العلمية		33
77	المراجع الأجنبية		34
78		الملاحق	35

قائمة الجداول

م	محتوى الجدول	الصفحة
1	مقياس ليكرت الثلاثي التدريجي	37
2	معالجة مقياس ليكرت الخماسي	37
2	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد الأول تحسين قدرات العاملين مع الدرجة الكلية	39
3	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد الثاني تطوير المعارف مع الدرجة الكلية	40
4	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد الثالث رفع مهارات العاملين مع الدرجة الكلية	41
5	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثاني الإنتاجية مع الدرجة الكلية	43
6	ثبات أداة الدراسة لمتغيرات أداة الدراسة للعينة الاستطلاعية باستخدام معامل ألفا كرونباخ	45
7	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الجنس	47
8	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير العمر	48
9	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	49
10	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير سنوات الدخل الشهري	50
11	تحليل التباين البعد الأول تحسين قدرات العاملين لمتغير يعزى للجنس	51
12	تحليل التباين البعد الثاني تطوير معارف العاملين لمتغير يعزى للجنس	51
13	تحليل التباين البعد الثالث مهارات العاملين لمتغير يعزى للجنس	52
14	تحليل التباين البعد الأول تحسين قدرات العاملين لمتغير يعزى للعمر	52
15	تحليل التباين البعد الثاني تطوير معارف العاملين لمتغير يعزى للعمر	53
16	تحليل التباين البعد الثالث مهارات العاملين لمتغير يعزى للعمر	53
17	تحليل التباين البعد الأول تحسين قدرات العاملين لمتغير يعزى للمؤهل العلمي	54
18	تحليل التباين البعد الثاني تطوير معارف العاملين لمتغير يعزى للمؤهل العلمي	54

55	تحليل التباين البعد الثالث مهارات العاملين لمتغير يعزى للمؤهل العلمي	19
55	تحليل التباين البعد الأول تحسين قدرات العاملين لمتغير يعزى للدخل الشهر	20
56	تحليل التباين البعد الثاني تطوير معارف العاملين لمتغير يعزى للدخل الشهر	21
56	تحليل التباين البعد الثالث مهارات العاملين لمتغير يعزى للدخل الشهر	22
57	تحليل التباين المحور الثاني الإنتاجية لمتغير يعزى الجنس	23
57	تحليل التباين المحور الثاني الإنتاجية لمتغير يعزى للعمر	24
58	تحليل التباين المحور الثاني الإنتاجية لمتغير يعزى للمؤهل العلمي	25
58	تحليل التباين المحور الثاني الإنتاجية لمتغير يعزى للدخل الشهر	26
59	معامل الانحدار في تحسين قدرات العاملين مع الإنتاجية	27
59	معامل الانحدار في تطوير معارف العاملين مع الإنتاجية	28
60	معامل الانحدار في رفع مهارات العاملين مع الإنتاجية	29

قائمة الأشكال

الرقم	المحتوي	الصفحة
1	نموذج الدراسة	7
2	التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير الجنس	47
3	التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير العمر	48
4	التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	49
5	التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير الدخل الشهري	50

قائمة الملحقات

الرقم	المحتوي	الصفحة
1	الاستبانة	73
2	قائمة المحكمين	90

الفصل الأول: إشكالية الدراسة وأهميتها

المقدمة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

أهداف الدراسة

فرضيات الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

نموذج الدراسة

(1.1) مقدمة:

الإنتاجية هي أحد الجوانب الأساسية التي تهتم منظمات الأعمال المعاصرة هي مفهوم الإنتاجية، وذلك لارتباطها بالأداء وفعالية المنظمة، لذا تهتم معظم المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها بتحسين الإنتاجية وقياسها بصورة مستمرة خاصة في ظل التحديات المعاصرة والتي تواجه منظمات الأعمال والتي تتمثل في ندرة الموارد وارتفاع تكاليفها. إن تحسين الإنتاجية مؤشر جيد تدل على حسن استغلال المنظمة لمواردها الإنتاجية لتقديم السلع والخدمات الأساسية لزيائنها. وتعني الإنتاجية قدرة المنظمة على تعظيم الإنتاج من خلال استخدام مدخلاتها المختلفة وهناك عدة طرق لقياس إنتاجية المنظمة منها الإنتاجية الفردية لكل عامل من عوامل الإنتاجية، كذلك هناك الإنتاجية الكلية والتي تقيس مساهمة جميع عناصر الإنتاج في تقديم السلع والخدمات. فكل المنظمات تسعى بأن تكون ناتج القياس أكبر لأنها تدل على فعالية المنظمة (عمار وآخرون، 2020م).

من جانب آخر فإن التدريب يعد أحد الوسائل التي تساعد في تحسين قدرات العاملين والمهارات والمعارف الأساسية المطلوبة لأداء الأعمال المختلفة بالمنظمة، فالتدريب هو نشاط يهدف إلى تعديل سلوك العاملين بصورة إيجابية بحيث يساهم في تحسين الأداء، فهناك العديد من طرق التدريب تستهدف عدد من جوانب الأداء بالمنظمة وتستخدم وسائل وأساليب مختلفة، لكن نجاح التدريب يتوقف على سلامة الخطة الموضوعية، والتي هي الأخرى تعتمد على عدد من العوامل الأساسية والخطوات العلمية حتى تحقق الغرض المطلوب (محمد بلقاسم، 2017م).

إن القطاع الصناعي يمكن اعتبارها من القطاعات الاقتصادية المهمة لأنها تساهم في إضافة قيمة للموارد المتاحة والخامات المختلفة، فهي تقوم بدور مهم في استغلال الموارد المتاحة

لإشباع العديد من الرغبات والحاجات الإنسانية في المجتمعات المختلفة، وعليه فإن أمر تحسين نتائجها تعد أمراً مهماً للغاية خاصة في الدول النامية والبلدان العربية والتي تضم العديد من الموارد والخامات والتي إذا تم استغلالها في الصناعة بصورة جيدة ، بلاشك سوف ترتفع مستوى معيشة المواطنين في تلك البلدان، علاوة على تحسين الدخل القومي من خلال التصدير للخارج. تضم سلطنة عمان العديد من الصناعات والتي تتطلب تحسين إنتاجيتها من خلال تطوير أساليب عملها من خلال تطوير قدرات العاملين فيها لاستغلال مواردها بصورة جيدة لتلعب اقتصادها الدور الإيجابي في السلطة خاصة في الوقت الراهن والتي ظهرت فيها العديد من التحديات ومن أهمها أن تمتلك المنظمة راسماً بشرياً وفكرياً يمكن من خلالها تحقيق أهدافها بدقة وكفاءة عالية (عصام، 2015م).

(1.2) مشكلة الدراسة :

تتطلع معظم المنظمات للوصول لمستوى إنتاجية عالية، لأنها مقياس من خلالها تطمئن المنظمة بأنها تحقق أهدافها وأهداف مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة، وفي سبيل ذلك تقوم بوضع العديد من البرامج والخطط الهادفة لتحسين الإنتاجية تستهدف عدداً من هذه الخطط والبرامج سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة، وأخرى تهتم بتحسين نوعية التقنية والتكنولوجيا المستخدم في الأداء بالإضافة للجوانب التنظيمية بالمنظمة، ولعل التدريب يعد أحد المداخل الإدارية المهمة جداً لإحداث نقلة في هذه الجوانب المذكورة. لذي تتمثل مشكلة الدراسة في عدم اهتمام إدارات المنشآت والمؤسسات بالتخطيط السليم لبرامج التدريب العلمية والعملية الذي يؤثر سلباً على الهدف الأساسي وهو تحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين بالمؤسسة العامة للمناطق الصناعية (مدائن) بسلطنة عمان.

(1.3) أسئلة الدراسة

انطلاقاً مما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتمحور في السؤال الرئيسي:

ماهو أثر التدريب في تحسين إنتاجية القطاع الصناعي بسلطنة عمان، وتتفرع منه عدد من

الأسئلة الفرعية التالية:

1. كيف يؤثر تطوير القدرات البشرية في تحسين الإنتاجية للعاملين بالمؤسسة العامة للمناطق

الصناعية - مدائن بسلطنة عمان؟

2. ماهو أثر تحسين مهارات الأداء في تحسين الإنتاجية للعاملين بالمؤسسة العامة للمناطق

الصناعية - مدائن بسلطنة؟

3. كيف تؤثر عملية صقل المعارف في تحسين الإنتاجية للعاملين بالمؤسسة العامة للمناطق

الصناعية - مدائن بسلطنة عمان؟

(1.4) أهداف الدراسة:

يهدف البحث بصورة رئيسية إلى التعرف على أثر التدريب في تحسين إنتاجية القطاع

الصناعي بسلطنة عمان، ويتفرع من هذا الهدف عدد من الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على أثر تحسين القدرات الإنتاجية للعاملين في تحسين إنتاجية القطاع الصناعي

مدائن بسلطنة عمان.

2. تحديد أثر تطوير المهارات الإنتاجية للعاملين في تحسين إنتاجية القطاع الصناعي مدائن

بسلطنة عمان.

3. معرفة أثر تطوير المعارف الإنتاجية للعاملين في تحسين إنتاجية القطاع الصناعي مدائن

بسلطنة عمان.

(1.5) فرضيات الدراسة :

تقوم الدراسة على فرضية رئيسية هي: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين بالقطاع الصناعي وتحسين إنتاجية القطاع الصناعي مدائن بسلطنة عمان، وتتفرع منها عدد من الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير قدرات العاملين بالقطاع الصناعي وتحسين إنتاجية القطاع الصناعي مدائن بسلطنة عمان.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين مهارات العاملين بالقطاع الصناعي وتحسين إنتاجية القطاع الصناعي مدائن بسلطنة عمان.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير المعارف الإنتاجية للعاملين بالقطاع الصناعي وتحسين إنتاجية القطاع الصناعي مدائن بسلطنة عمان.

(1.6) أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع نفسه وهو أثر التدريب في تحسين إنتاجية القطاع الصناعي مدائن بسلطنته عمان وتظهر بدقة في الجانبين التاليين:

الإهمية العلمية:

1. يساهم هذا البحث في التعرف على المفاهيم الخاصة بالإنتاجية وتحسينها.
2. التعرف على المداخل العلمية المختلفة والعوامل التي تؤثر في الإنتاجية .
3. إضافة للبحوث التي تتناول موضوع الإنتاجية .
4. لفت انتباه الباحثين إلي دراسة وبحث موضوع التدريب وعلاقته بالتقنيه والتكنولوجيا .

الأهمية العملية:

1. يساهم البحث في إعداد توصيات يمكن ان تساهم في تحسين إنتاجية القطاع الصناعي بسلطنة عمان، وهي من القطاعات الاقتصادية الهامة.
2. من خلال التعرف على التدريب في المجالات والوسائل التدريبية المختلفة ومتطلباتها الأساسية وكيفية تطبيقها حتى تحدث الأثر الإيجابي في إنتاجية القطاع الصناعي بسلطنة عمان.
3. إن التطور التكنولوجي والعلمي بات سريعاً مما يتطلب بالضرورة الحرص على تعلم مهارات وعلوم جديدة يتماشى مع التوجهات الاقتصادية المعاصرة.
4. ابراز أهم الأساليب التقنية المستخدمة في تحديد الاحتياج التدريبي وفي تنفيذ وتقييم برامج التدريب والمتدربين.
5. الاهتمام بالعنصر البشري والذي يعتبر أهم عنصر في العملية الإنتاجية لذا ، فإن برامج وسياسات الموارد البشرية لابد أن تنفذ بطريقة يراعي فيها تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة.

(1.7) حدود الدراسة

تم تحديد حدود الدراسة كما يلي:

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع أثر التدريب في تحسين الإنتاجية للعاملين بالمؤسسة العامة للمناطق الصناعية مدائن بسلطنة عمان.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين بالمؤسسة العامة للمناطق الصناعية مدائن بسلطنة عمان.

الحدود المكانية: المؤسسة العامة للمناطق الصناعية مدائن سلطنة عمان.

الحدود الزمانية: الفترة من (2023-2024م) .

الحدود العلمية: تمثلت متغيرات الدراسة في تطبيق التدريب متغير مستقل (تحسين قدرات العاملين، تطوير معارف العاملين، تحسين مهارات العاملين) وتحسين الإنتاجية متغير تابع.

(1.8) مصطلحات الدراسة

التدريب:

هو "عملية تهدف بشكل أساسي إلى اكتساب الخبرات والمعارف التي يحتاجها الإنسان، والحصول على المعلومات والبيانات التي تتقنه، والاتجاهات الصالحة للسلطة والعمل، والمهارات الملائمة والأنماط السلوكية، إضافة إلى العادات اللازمة والضرورية لزيادة معدل كفاءته في الأداء (عبد الرحمن، 2020م).

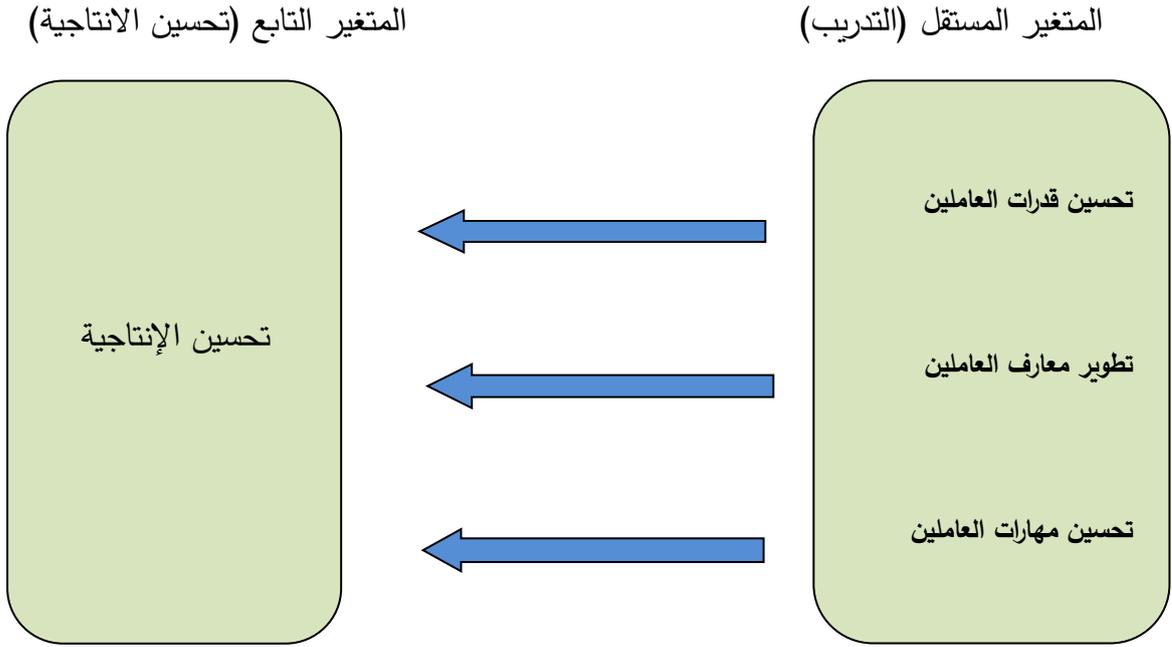
يعتبر التدريب عنصراً أساسياً في عملية التنمية الإدارية ومن النشاطات الأساسية المسندة لإدارة الموارد البشرية بعد أن ازداد إدراك أرباب العمل لحقيقة التدريب وأهميته في تسيير مواردها البشرية، وتحسين وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء؛ إذ يلعب التدريب أهم الوظائف التي تساهم في تأهيل وتطوير القوة العاملة وذلك يتفق مع احتياجات المنظمة (فضيلة، 2020م).

الإنتاجية:

يعرف مصطلح الإنتاجية على أنه مقياس لقدرة المنشآت على تحقيق المخرجات من المدخلات، كما يُعرف أيضاً على أنه إمكانية تحقيق أكبر كمية مخرجات ممكنة من كمية مدخلات معينة. ويُعتبر مصطلح الإنتاجية واحداً من أبرز المصطلحات وأكثرها تداولاً في المجالات الاقتصادية، والصناعية (مطر حسن، 2013م).

(1.9) أنموذج الدراسة:

في ضوء مشكلة البحث ولغرض تحقيق أهدافه تم تصميم نموذج للبحث والذي يوضح أثر التدريب في تحسين الإنتاجية للعاملين بالمؤسسة العامة للمناطق الصناعية مدائن بسالطنة عمان والتي تتكون من متغيرين أساسيين هما التدريب كمتغير مستقل وتحسين الإنتاجية كمتغير تابع.



المصدر: إعداد الباحث 2023

الفصل الثاني

المبحث الأول

التدريب

2.1.1 مقدمة

تعتبر وظيفة التدريب وتنمية الموارد البشرية من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية على اعتبار أن المورد البشري هو المورد الحقيقي للمنظمة ومصدر التطور والتقدم، حيث من خلاله تستطيع المنظمة متابعة التغيرات التكنولوجية وتطبيق التقنية الحديثة في مجالات العمل المختلفة، وتعتبر عملية التدريب نشاطاً مستمراً باستمرار المنظمة، كذلك فإنها تشمل جميع العاملين بالمنظمة سواء القدامى أو الجدد منهم (الطعنين، 2017).

2.1.2 المطلب الأول: مفهوم التدريب

التدريب لغة: مادة: د ر ب، درب فلان على الشيء: عوده ومرنه، وتدريب فلان تعود وتمرن.
اصطلاحاً: هو "عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة الاحتياجات المحددة حالياً أو مستقبلياً والتي يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسات التي يعمل بها والمجتمع بأكمله". ويرى الباحث أنه وبعد اطلاعه على عدد من تعاريف التدريب، وبناء على ممارسته للتدريب يرى أن التدريب هو: "مجموعة من الأنشطة التي تسعى إلى إكساب المتدرب المعلومات والمهارات والاتجاهات بناء على حاجاته الملحة باستخدام أساليب تدريب فردية أو جامعية" (صلاح معمار، 2010م).

التدريب هو عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات

اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، كذلك في الجهود المبذولة والوقت المستغرق (هاشن، 2016م). يعرف التدريب بأنه "تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، وتمميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب" (زكي، 2015).

التدريب مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر فهو يعني تغيير إلى الأحسن أو تطوير في معلومات الفرد وقدراته ومهاراته وأفكاره وسلوكياته واتجاهاته وذلك بهدف إعداد الفرد إعداداً جيداً لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية وتنمية مهاراته الفنية والذهنية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية.

كما يعتبر التدريب مركزاً لتجميع المعلومات عن العملية التدريبية أي الذاكرة لمنظومة التدريب وهو ما يسمح بإمكانيات التطوير والتحديث في المعلومات المتراكمة في الخبرات السابقة، وكذلك لوضع السياسات المتمثلة في وضع خطط المسار التدريبي الموازي للمسار الوظيفي للفرد.

فيما يرى السيد عليوة بأن التدريب هو "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله مؤهلاً للمهام المطلوبة منه" (عليوة، 2014).

في حين هناك من يؤكد على أن التدريب هو "نشاطات مصممة تقدم لمزاولة عمل ما صالح للمتدرب وتشمل المعرفة والمهارة التي يحتاجها في وظيفته الحالية (2009) (ELLiott,M.,Dawson).

2.1.3 المطلب الثاني: أهمية التدريب

تحقق البرامج التدريبية الأهمية التالية

- زيادة الإنتاجية وتطوير الأداء التنظيمي: إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.

- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير

أساليب التفاعل بين العاملين وبينهم وبين الإدارة .

- توضيح السياسات العامة للمنظمة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم بما تريده المنظمة منهم.

أهمية التدريب للعاملين

- مساعدة العاملين في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيه، ومساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصاً للنمو والتطور الوظيفي لدى العاملين.
- إتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات.
- التزويد بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل .
- رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وفاعلية العاملين .
- توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المنظمة .
- يساهم التدريب في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة .
- يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.
- يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وتحسين الجودة وزيادة الشعور بالرضا (عصام عطا الله، 2015م).

أهمية التدريب للمنظمة

يحقق التدريب أهمية كبيرة للمنظمات والعاملين أهمها ما يأتي:

- زيادة دافعية العاملين نحو العمل وتحسين أدائهم، وكفاءتهم مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم كماً ونوعاً.

- مردود التدريب أكثر من تكاليفه، فإكتساب العاملين الاتجاهات الإيجابية نحو العمل يؤدي إلى الإقتصاد في الإنفاق.

- يؤدي تدريب العاملين إلى تطوير قدراتهم وإكسابهم معارف جديدة، مما يزيد من دافعيتهم ويوثق علاقتهم بالمنظمة، ويحقق استقرارهم وشعورهم بالأمن الوظيفي وبالتالي تمسكهم بالمنظمة التي يعملون فيها، وعدم تطلعهم للعمل خارجها.

- إن التدريب يهيئ الفرص أمام المتدرب لاكتساب معارف ومهارات جديدة.

- إن التدريب يساعد على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات إيجابية تجاه المهنة الممارسة من قبل المتدرب، مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية، وزيادة إنتاجيته بالعمل.

- إن التدريب يكسب المتدرب أفاقاً جديدة في مجال ممارسة مهنته وذلك من خلال تبصيره بمشكلات مهنته وتحدياتها وأسبابها، وكيفية التخلص منها، أو التقليل من آثارها على الأداء.

- إن التدريب باستطاعته غرس مفاهيم وإكساب أساليب التعلم المستمر في المتدرب من خلال تمكينه من مهارات التعليم الذاتي المستمر (درة، 2008م).

- إن التدريب يساعد المتدرب على الانفتاح على الآخرين من زملائه بهدف تنميته مهنيًا، وذلك من خلال إيجاد فرص الاحتكاك مع الزملاء في إطار المهام والنشاطات الجامعية.

- إن التدريب قادر على تحويل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى، وهذا من أنواع التدريب الحديثة وما يطلق عليه بالتدريب التحويلي (هاشم ، 2016).

2.1.4 المطلب الثالث: أنواع وأسس التدريب الفعال

ومن أهم هذه الأسس والمبادئ

- التدريب نشاط ضروري ومستمر وليس لفترة محدودة: عقب اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة لا بد من إعداده وتهيئته للعمل من خلال التدريب لتعريفه بالعمل المسند إليه وتوعيته بأهمية الدور الذي يقوم به لصالح المنشأة، ولن يتأتى هذا إلا من خلال التدريب المخطط من جانب إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى بالمنشأة، وإعداد برامج تدريبية للعاملين القدامى بالمنشأة لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي أو التطور والتحديث بالمنشأة (بلحجي أمينة، 2017م).

لذا يعد التدريب نشاطاً رئيسياً ومستمرًا لتكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد، أي أنه نشاط ملازم لتطور الحياة الوظيفية للفرد (محمد عشاوي، 2010م).

أنواع التدريب

1. من حيث التطبيق:

- نظري: يعتمد على النظريات والمعلومات والمعارف بشكل أكبر من المهارات.
- عملي: يعتمد على المهارات والتطبيقات بشكل أكبر من المعارف والنظريات .

2. من حيث المكان:

- داخل المؤسسة: أي يتم التدريب داخل المنظمة أو مكان عمل المتدرب، وهذا النوع مناسب من حيث قلة التكاليف وكذلك التزام المتدربين بالوقت والحضور ولكن يشترط وجود مكان مناسب للتدريب لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي (العاجز، 2009م).

- **خارج المؤسسة:** أي يتم التدريب خارج المنظمة أو مكان عمل المتدرب، وهذا النوع مناسب في حالة عدم توفر مكان مناسب للمتدربين للتدريب داخل مكان العمل ومفيد في تدريب القيادات والدورات التي تحتاج إلى متطلبات خاصة.

3. من حيث الوقت:

قبل بداية العمل: وهي برامج الإعداد لوظيفة ما، وهذا الإعداد يمكن أن يكون عاماً أو خاصاً ويمكن أن يكون في مقاعد الدراسة أو من خلال المؤسسات قبل التوظيف لإعداد المتدرب لوظيفة ما أو لعمل ما ويتطلب مدة زمنية أكثر من برامج التدريب أثناء الخدمة.

التدريب المستمر لكل العاملين: يطلق هذا النوع من التدريب، التدريب أثناء الخدمة الذي يقدم للمتدربين في حالة انخفاض الأداء أو ظهور مستجدات تتطلب التدريب أو حتى من باب تحفيز المتدرب وتجديد نشاطه ومراجعة معلوماته (عصام، 2015م).

4. من حيث التفرغ :

أثناء العمل: هذا النوع من التدريب يتم والمتدرب في عمله ويقتصر فقط على ساعات بسيطة من التدريب أثناء الدوام الرسمي حتى لا يكون هناك أي خلل في العمل أو قصور في الأداء.

خارج وقت العمل: وهذا النوع من التدريب يتم في الفترة المسائية إن كان دوام المتدرب في الفترة الصباحية، ويتم في حالة صعوبة تفرغ المتدرب أثناء الدوام الرسمي من حيث المدة والفئة المستهدفة (عباس، 2018 م).

المبحث الثاني

الإنتاجية

2.2.1 مقدمة

إن الوظيفة الأساسية للإدارة في أي منشأة هي تحقيق هدف معين بأقصى كفاءة ممكنة وتختلف الأهداف التي تسعى إليها المشروعات بحسب طبيعة نشاط وإمكانيات كل مشروع، ولكن المبدأ الأساسي الذي يحكم الإدارة هو ضرورة تحقيق إنتاج معين سلع أو خدمات بدرجة عالية من الكفاءة وهذا يمكننا من تحديد دقيق وواضح لمفهوم الكفاءة الإنتاجية (بن عمار، 2020م).

2.2.2 المطب الأول: مفهوم الإنتاجية

عرفت الكفاءة الإنتاجية بأنها العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية وبذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج المستخدم من الموارد، فأية عملية إنتاجية تدخل فيها عناصر أساسية هي العمل، المواد، رأس المال، الخبرة التنظيمية والإدارية، ويتبلور مفهوم الكفاءة الإنتاجية في إمكان الحصول على أقصى إنتاج ممكن باستخدام كميات محددة من تلك العناصر. كما تم تعريف الكفاءة الإنتاجية بأنها "مقياس للتعبير عن مدى قدرة المشروع على الاستفادة من إمكانياته المتاحة للوصول لأقصى إنتاج بأقل تكلفة ممكنة"، وذلك يأتي بالتنسيق بين عناصر الإنتاج بحيث لا يطغى عنصر على حساب العنصر الآخر، وبذلك يتمكن من الوصول بإنتاج السلعة بأقل تكلفة ممكنة مع الجودة في حدود إمكانيات المشروع (محمد بلقاسم، 2017م).

تعتبر الإنتاجية من المواضيع الحيوية التي تلقى إهتماماً متزايداً في كافة الجوانب الاقتصادية في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، فالدول المتقدمة أدركت أن الإهتمام بالإنتاجية هو طريقها إلى التنمية الاقتصادية والرفاه الاجتماعي (محمود، 2014).

كما يؤثر مفهوم الإنتاجية اهتمام الباحثين سواء الاقتصاديين أو الماليين أو مقرري السياسات

الاقتصادية، فهي أحد المفاتيح الهامة لزيادة معدلات النمو السنوية وتقليص الفاقد والإرتقاء بالقدرة التنافسية للسلع والخدمات، خاصة في ظل التناقص الذي يشهده العالم في حجم الموارد المتاحة.

كان مفهوم الإنتاجية في الماضي من المفاهيم التي يحيطها الغموض وتتوارد بشأنه الآراء العديدة، وقد كُتب حول هذا المفهوم الكثير من الأبحاث العلمية التي أرادت أن تعطي مفهوماً محدداً ودقيقاً للإنتاجية، ولقد استأثر مفهوم الإنتاجية وخصوصاً بعد الحرب العالمية الثانية باهتمام العديد من الباحثين وكانت هناك العديد من المحاولات لإيضاح هذا المفهوم إلا أن هذا المفهوم بقي غامضاً ومثيراً للنقاش حتى بداية الأربعينات حيث بدأ يكتسب بعض الدقة والوضوح، وعلى الرغم من الاختلافات الكثيرة في وجهات النظر حول مفهوم الإنتاجية إلا أنه يمكن تحديدها بمفهومها الواسع والذي يمكن من خلاله قياس مدى حسن استغلال الموارد الإنتاجية (على فلاح، 2017).

لقد ذهبت منظمة العمل الدولية إلى أن الإنتاجية هي "النسبة الحسابية بين مخرجات الثروة المنتجة ومدخلات الموارد التي استعملت في عمليات الإنتاج" (منظمة العمل الدولية، 1951م) وذهب البعض إلى أن الإنتاجية هي قياس العلاقة بين المخرجات والمدخلات أو جميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول على تلك المخرجات (أحمد عبد العال، 2017م).

وهذه الإنتاجية بهذا المفهوم هي الإنتاجية الكلية، تمييزاً لها عن إنتاجية أحد عناصر الإنتاج أو ما يسمى بالإنتاجية الجزئية وعلى ذلك يمكن قياس الإنتاجية الكلية حسب المعادلة الآتية:

- الإنتاجية الكلية = كمية المخرجات المنتجة من سلع وخدمات / كمية المدخلات الإجمالية المستخدمة في إنتاج تلك المخرجات.

علاقة التدريب بالإنتاجية

- تعمل أغلب المؤسسات على تحسين أداء أعمالهم وذلك لأسباب عديدة منها :
- إن أغلب العمليات التي يتم القيام بها داخل المؤسسة تحتاج إلى تعديلات وتحسينات .
- التغيرات التكنولوجية والبيئية التي تعرفها البيئة مما أدى إلى زيادة عدم التأكد في المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة، إلا أنه حتى يكون تحسين الاداء فعالاً لا بد أن يكون مستمراً وهذا من أجل تقادي أي انحراف في النتائج المختلفة المكونة له والتي تتمثل في:
- العمل الذي يؤديه الفرد ومدى فهمه لدوره واختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه ومدى اتباعه للطريقة أو أسلوب العمل الذي ترشده الإدارة .
- الإنجازات التي يحققها ومدى مطابقتها للإنتاج للمعايير المحددة كالجودة والزمن والتكلفة المناسبة.
- سلوك العامل في وظيفته ومدى محافظته على الأدوات التي يستعملها.

2.2.3 المطب الثاني: أهمية الإنتاجية

ظهرت بوادر مصطلح الكفاءة والإنتاجية منذ ظهور نظريات ومبادئ الاقتصاد الكلاسيكي (آدم سميث) التي بنيت على افتراض زيادة الإنتاج وخفض تكلفة بواسطة تحسين وسائل الإنتاج وتنظيم العمل وتنظيم التبادل التجاري ، وجاء بعد آدم سميث ثلة من علماء الاقتصاد فأضافوا إلى نظريته وتوصلوا إلى أن زيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف رهين بمدى ما يحققه كل جانب من جوانب النفقات (عن طريق التخلص من عوامل التبذير والضياع في الوقت والجهد والمال، مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي، مما يعود على المنتج والعامل والمستهلك بالخير العميم) (أحمد عبد العال ، 2017م).

تكتسب الكفاءة الإنتاجية أهميتها من كونها هدف أساسي للإدارة الحديثة (يخفض الأسعار والخدمات ويحسن جدوتها ويخفض ساعات العمل ويحسن ظروفه وأحواله بدون التضحية بالأرباح).

كذلك تأتي أهمية الكفاءة الإنتاجية من أنها تمثل سبباً رئيسياً من أسباب النمو الاقتصادي الكلي للدول حيث إنها تساهم في زيادة الدخل القومي وارتفاع العوائد الاقتصادية وزيادة دخل شركات القطاعين العام والخاص، وقد تنامي الاهتمام بالكفاءة الإنتاجية بعد بروز مفاهيم الجودة الشاملة والإنتاج الكبير.

كذلك تكسب الكفاءة الإنتاجية أهميتها من ارتباطها بالجانب الاجتماعي حيث كشفت دراسة تمت على المدربين والنقابات العمالية في بعض الشركات الأمريكية أن معظم المدربين (78%) لا يستخدمون التعريفات الكمية للإنتاجية فقط يفضلون مفهوماً عريضاً وأكثر نوعية ومرتبلاً بالمنظمة المعينة.

وتهتم كل الدول النامية والمتقدمة على حد سواء بالكفاءة الإنتاجية لأن الدول المتقدمة قاربت الوصول لمرحلة التشغيل الكامل لعناصر الإنتاج وتبقى له العمل على زيادة إنتاجية هذه العناصر ولكنها تعاني من مشكلة التضخم، بينما الدول النامية لم تستثمر ما لديها من عناصر الإنتاج وتعاني من كثرة الأيدي العاملة والبطالة، وكذلك تهتم الدول بالكفاءة الإنتاجية لأثرها الفعال على الاقتصاد الكلي للدول (على فلاح، 2017).

كذلك تتبع أهمية الكفاءة الإنتاجية من دورها في زيادة الرفاهية، ولا يوجد نشاط انساني لا يستفيد من تحسن الإنتاجية وأيضاً تأتي أهمية الكفاءة الإنتاجية من زيادتها للدخل القومي الإجمالي وتحسينها لمستوى المعيشة.

كذلك تتبع أهمية الكفاءة الإنتاجية من أن التغيرات فيها معترف بها كمؤشر رئيس على كثير من الظواهر الاجتماعية والاقتصادية مثل النمو الاقتصادي السريع، ارتفاع مستوى المعيشة، التحسن في ميزان المدفوعات الوطني والسيطرة على التضخم، وهذه التغيرات تؤثر على مستويات الأجور وعلاقات التكلفة بالأسعار واحتياجات الاستثمار الراسمالي والاستخدام.

تكتسب الكفاءة الإنتاجية أهمية قصوى بالنسبة للأفراد والمنظمات والدول وذلك على النحو

التالي:

أهمية الإنتاجية للأفراد:

إن ما يحققه الفرد من نتائج إيجابية في الإنتاج يعتبر تعبيراً واضحاً عن مساهمة الفرد في العمل يؤديه وما يقوم به من جهود، ويكسبه احترام الرؤساء والزملاء والمجتمع مما يكسبه دافعية وحفزاً للمزيد من البذل والجهد والإبداع.

تحسين الإنتاجية على مستوى الفرد له مزايا عديدة منها:

1. تحسين الوضع المادي للفرد.

2. تحسين الأوضاع وأخرى للفرد.

3. تدعيم الدوافع والمحفزات.

4. رفع الروح المعنوية للفرد.

أهمية الإنتاجية للمنظمات:

تعد الكفاءة الإنتاجية مؤشراً للاستدلال على مدى نجاح وكفاءة الإدارة من خلال الحصول

على أفضل المخرجات من خلال استخدام مدخلات محدودة وهذا ينعكس على تحسين الوضع

المادي للعاملين ويمكن تلخيص أهمية تحسين الكفاءة الإنتاجية على المنظمات في الآتي:

1. تحسين معدلات استخدام الطاقة.

2. زيادة كمية الإنتاج.
3. خفض التكلفة المباشرة لوحدات المنتج.
4. خفض التكلفة غير المباشرة لوحدات المنتج.
5. قدرة المنشأة على المنافسة في الأسواق نتيجة لجودة المنتج وانخفاض سعره.
6. إمكانية تحقيق سعر البيع لانخفاض تكلفة الوحدة.
7. القضاء على حالات الاختناق في خطوط الإنتاج.
8. تقليل الوقت الضائع في العملية الإنتاجية.
9. تقليل المواد التالفة.
10. إتاحة فرص إعادة الاستثمار وإيجاد مصادر جديدة للتمويل الذاتي (خالد فرحان، 2015).

أهمية الإنتاجية للدول:

تؤدي الكفاءة الإنتاجية العليا لتدعيم الاقتصاد الكلي للدول ورفع مستوى المعيشة للمواطنين وتحقيق الرفاهية ويمكن تلخيص أهمية الكفاءة الإنتاجية المرتفعة للدول في الآتي:

1. النمو السريع للاقتصاد.
2. تحسين موقف ميزان المدفوعات.
3. السيطرة على التضخم.
4. ارتفاع مستوى المعيشة.
5. السيطرة على ارتفاع الأسعار.
6. توفير فائض مالي واستثمار أكثر.
7. ارتفاع مستويات الأجور والرواتب.

إن الاهتمام بالكفاءة الإنتاجية من الضروري أن يقابله اهتمام بنظام توزيع عادل لمنافع الإنتاجية على كل الجهات التي ساهمت في إيجاد هذه المنافع وذلك برفع أجور العمال وحوافز إنتاج لزيادة مقدرتهم الشرائية وتحسين مستوى معيشتهم، ويرى "فريدريك تايلور" مؤسس حركة الإدارة العلمية يرى بأن الإنتاج هو حصيلة تضافر الكثير من العوامل والموارد بما فيها عنصر العمل، وإن مسؤولية تحسين الإنتاجية لا تقع على عاتق العامل فقط وإنما يجب أن تشارك الإدارة بالنصيب الأكبر عن طريق قيامها بالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، وطالب كذلك بأن تشارك العامل الإدارة في ثمار زيادة الإنتاجية وأن تتوفر له جميع الظروف الصحية من أدوات ومواد وساعات عمل مناسبة وفترات راحة واسترخاء وحوافز مالية وغيرها (الطروانة، 2012).

2.2.4 المطالب الثالث: العوامل المؤثرة على الإنتاجية

تتأثر الإنتاجية بعوامل كثيرة ومتشعبة وذات طبيعة متباينة كما وأنها تتصف بالتداخل والترابط ولكل عامل خصائصه الخاصة وتأثيراته المختلفة عن العامل الآخر، ومن طبيعة هذه العوامل أنها لا تتصف بالثبات، فهي متغيرة تبعاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وهي ذات علاقة تبادلية ومما لا شك فيه أن تحسين الإنتاجية لا يتأتى إلا بتأدية الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة، ومن أجل ذلك لا بد لنا من معرفة العوامل التي تحدد الإنتاجية وتؤثر فيها، ولقد تنوعت تقسيمات تلك العوامل، ومن هذه التقسيمات (السماوي، 2014م).

عوامل مادية وتقنية:

ترتبط العوامل المادية والتقنية مباشرة بعنصر هام وفعال من العناصر المكونة من مدخلات العملية الإنتاجية، ألا وهو رأس المال المستعمل في مختلف مراحل الإنتاج والمؤثر على مستوى الطاقة الإنتاجية للؤسسة فمدخلات العملية الإنتاجية من مواد أولية وتجهيزات الإنتاج مثلاً تؤثر مباشرة على مستوى الإنتاجية، حيث أنه كلما كانت نوعية المواد الأولية المستعملة جيدة ومطابقة

مع متطلبات الإنتاج انعكس إيجابياً على مستوى الإنتاجية (عبد النبي، 2010م) ويتوقف ذلك على الآتي:

1. المستوى التكنولوجي المستخدم في الإنتاج.
2. المواد الخام المستخدمة كمّاً ونوعاً وكيفاً.
3. أساليب الإنتاج المتبعة.
4. تصميم مكان العمل.
5. القدرة على تصريف المنتجات وتسويقها.

العوامل التنظيمية:

يعتبر العامل التنظيمي من العوامل الأساسية في العملية الإنتاجية، وهذا راجع إلى أن توفير جميع المواد غير كاف ما لم يكن هناك تخطيط وتنظيم وتيسير العمليات وتحويل المدخلات إلى مخرجات وذلك من أجل تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً يبرز الجانب التنظيمي في المؤسسة ومن خلال العديد من الإجراءات كتقسيم العمل والاعتماد على الطرق الحديثة ودراسة تغييرات السوق، واستغلال الطاقات الإنتاجية، وتحسين الجودة وغيرها من الإجراءات المؤثرة على الإنتاجية كما أن على الإدارة توفير المناخ الملائم للعمال و ذلك من أجل القيام بأعمالهم المطلوبة، وتفعيل نظام الرقابة داخل المؤسسة من أجل تحديد الانحرافات ولاقتراح الحلول المناسبة (السماوي، 2014م).

العوامل البشرية:

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

في أداء عملهم. لذلك يجب على الإدارة الاهتمام بالعامل البشري لأنه يمثل قوة العمل المستخدمة في العملية الإنتاجية والعنصر الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة (عبد الله، 2018م) ويشمل:

1. مستوى التعليم والخبرة المكتسبة.

2. المهارة المكتسبة بالتدريب.

3. القدرات والمهارات الشخصية.

4. الرغبات الإنسانية.

5. العلاقات الاجتماعية.

6. طبيعة العمل نفسه.

عوامل بيئة العمل وتأثيرها على الإنتاجية

تتفاعل العديد من المؤثرات في بيئة العمل المهنية بعضها داخلي وبعضها من البيئة الخارجية لتشكل في مجملها عوامل وعناصر بيئة العمل المهنية، والتي تعتبر ضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، وتختلف عناصر بيئة العمل المهنية باختلاف أهداف الدراسات التي تمت، فقد قسم (فيله وعبدالمجيد، 2019م) العوامل إلى البيئة الفنية أو التقنية (التكنولوجيا، طرق وأساليب العمل والآلات والمعدات والأجهزة)، والتنظيم الرسمي ومكوناته (هيكل تنظيمي، قانون العمل ولوائحه وسياسات وتعليمات تنظم علاقات العاملين، قنوات الإتصال، السلطة)، والإدارة وما تتضمنه من عمليات (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، التوجيه، والرقابة)، التنظيم غير الرسمي في المؤسسة كشبكة العلاقات الاجتماعية والثقافية التي تنشأ بين العاملين، وهذا التقسيم أغفل دور العناصر المادية في التأثير على بيئة العمل.

هناك عناصر أساسية أخرى في بيئة العمل المهنية، فالعناصر المادية كالضوضاء والتهوية والإضاءة والنظافة، والعوامل الاجتماعية كالعلاقات بين العاملين والأشخاص، وأسلوب العمل

والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، كل هذه العناصر من المكونات الأساسية لبيئة العمل المهنية التي تؤثر وتتأثر بها (اسماعيل، 2016)، وهذا التقسيم يتوافق في أغلبه مع التقسيم الذي يرى بأن العناصر المكونة لبيئة العمل المهنية تتكون من البشر، والنظم، والتجهيزات، والموارد المالية والفنية، وطبيعة العمل، والظروف المادية، والظروف المعنوية (مصطفى 2017م).

المبحث الثالث

الدراسات السابقة

2.3.1 تمهيد

يتناول هذا الجزء من الدراسة عدداً من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة وهي أثر التدريب في تحسين الإنتاجية للعاملين بالمؤسسة العامة للمناطق الصناعية مدائن بسلطنة عمان، ولإجراء ذلك تم تقسيم هذه الدراسات المتعلقة بالموضوع إلى قسمين دراسات عربية

والدراسات السابقة باللغة الانجليزية وفق التسلسل التاريخي للدراسة من الأحدث الى الأقدم
كمايلي:

2.3.2 أولاً : الدراسات العربية

1. دراسة: (العباسي،2022) تأثير عناصر البرنامج التدريبي على تحسين أداء موظفي

المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة تطبيقية على عينة من موظفي المؤسسة الوطنية

لصناعة الأنابيب وحدة عنابة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير عناصر البرامج التدريبي على تحسين أداء موظفي المؤسسة

الوطنية لصناعة الأنابيب (AIFAPIPE) - وحدة عنابة. ولقياس هذا الأثر تم تصميم استبانة

لجمع المعلومات من عينة الدراسة ومعالجتها إحصائياً ببرامج (SPSS). وتكونت عينة الدراسة

من (44) موظفاً إدارياً بالمؤسسة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود

أثر ذي دلالة إحصائية "لبينة التدريب" ونوعية وحجم المادة العلمية. كما تبين عدم وجود أثر

ذي دلالة إحصائية "للمدرب" وقدمت الدراسة جملة من التوصيات والمقترحات.

2. دراسة : (ابراهيم قفطان،2021م) بعنوان: أثر التدريب والتنمية في أداء الموظفين في بلدية

عبدالله بن رواحة.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التدريب والتنمية في أداء الموظفين في "بلدية عبدالله بن

رواحه" في الأردن، وذلك للتعرف على أثر البرامج التدريبية المناسبة في تحسين أداء الموظفين،

وبيان العلاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين التي تناسب مهامهم الوظيفية

واختصاصاتهم والأساليب التدريبية والتنمية التي تزيد من الأداء الفعلي الذي يسعى التدريب

إلى تحقيقه، وتقييم التدريب لمعرفة أثر التدريب ومدى كفاءته وتصميمه في تحقيق أهداف

التدريب المتمثلة في رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية لدى الموظفين.

3. دراسة: (بختاوي، فتحي، 2019) متطلبات التدريب الفعال من وجهة نظر موظفي مؤسسات

الاتصال الجزائرية، وكالات سعيدة باستخدام التحليل المشترك.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد متطلبات التدريب الفعال من وجهة نظر موظفي مؤسسات الاتصال الجزائرية - وكالات سعيدة - حيث تم توزيع استبانة على عينة الدراسة المتكونة من 40 فرداً من موظفي المؤسسات المدروسة ليتم معالجتها باستخدام تقنية التحليل المشترك أين تم التوصل إلى نموذج مقترح يتضمن متطلبات التدريب الفعال والذي ضم تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس معايير تقييم الأداء، بينما تم وضع البرامج ومواد التدريب متناسبة مع المؤهلات العلمية والمهنية للمتدربين، وذلك في معاهد متخصصة في الجزائر فيما يخص شكل التدريب فهو ندوة قصيرة وتنفيذه مرتبط بالظروف والخدمات أثناء التدريب كما اعتبرت عينة الدراسة متطلبين أن يكون التدريب إلكترونياً وبفترة متوسطة من عوامل نجاعته وفعالته.

4. دراسة: (عبد السلام، 2018) بعنوان: إدارة التدريب لرفع كفاءة الموظفين من منظور

إستراتيجي مصرف مانديري شريعة مالانج نموذجاً.

هدفت هذه الدراسة إلي تسليط الضوء على هذه الإستراتيجية التدريبية بمصرف مانديري شريعة مالانج. ومنهجية هذه الدراسة اعتمد فيها الباحث على المنهج الوصفي النوعي، وتم جمع البيانات لها بواسطة المقابلة والملاحظة والوثائق، من داخل مصرف مانديري شريعة مالانج خلال الربع الاخير من سنة 2018. وأظهرت نتائج البحث: أن هذا المصرف (BSM) يطبق مهمة التخطيط في إدارة التدريب بواسطة خطة التدريب السنوية، وهي تقوم على تحديد أولوية من يحتاج للتدريب، وتوفير الإمكانيات اللازمة لتدريبهم، وتحديد مكان التدريب (خارج او داخل البنك)، ويعتمد التخطيط على نتائج تقييم سابقة، ساهم التدريب في رفع الكفاءة المهنية للعاملين، وساهم في رفع المعرفة الشرعية بأحكام المعاملات المصرفية لهم.

5. دراسة: (فضيلة، بلالي، 2018م) بعنوان: دور التدريب في تحسين أداء العاملين في

المؤسسة، دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات، حيث كان الجانب التطبيقي على مستوى الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي حاضراً. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الاستبيان كأداة للدراسة، وتم توزيع استمارة الاستبيان داخل المؤسسات على عينة قدرها 38 عاملاً، وقد اعتمد في تحليل بيانات الاستبيانات على برمج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، خلصت الدراسة إلى أن التدريب هدفه إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء العاملين ويساعد على تحسين الانضباط والسلوك بدرجة كبيرة، إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى.

6. دراسة: (اسامة محمد، 2017م) بعنوان: أثر التدريب في زيادة الإنتاجية في صناعة التشييد

بولاية الخرطوم.

هدف البحث للتعرف على أوجه القصور والضعف في البرامج التدريبية القائمة وتأثيراتها السلبية على أداء العاملين تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع لغرض الوصول إلى نتائج الدراسة وذلك عن طريق تصميم استبيان وجمع البيانات عن طريق اختيار مجتمع البحث من عينة عشوائية شملت 100 مفرداً واستهدفت الدراسة العاملين بشركات صناعة التشييد في ولاية الخرطوم فئات عمال ومهندسين. تم تحليل البيانات الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، من أهم النتائج التي توصل لها الباحث أن هناك ضعفاً وقصوراً في برامج التدريب المتبعة في مؤسسات

التشييد، ومن أهم توصيات الدراسة في الاهتمام بتدريب الموارد البشرية الذي ينعكس ايجاباً علي رفع مستوى الأداء وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.

7. دراسة: (أسرار عبد الزهرة، 2017م) بعنوان: دور إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء الريادي دراسة حالة الشركة العامة للصناعات الكهربية معمل محركات، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور إستراتيجية التدريب بأبعادها المتمثلة في (التحليل الإستراتيجي، صياغة إستراتيجية التدريب، تنفيذ إستراتيجية التدريب، التقييم) في الأداء الريادي للمنظمة المتمثلة في (التخطيط المسبق، التجديد والتحديث، الكفاءة الفاعلية)، ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها أن هناك تطبيق لمطلوبات إستراتيجية التدريب مما يساهم في تعزيز أدائها.

8. دراسة: (علي عبد المنعم مهدي، 2017م) بعنوان تأثير أبعاد العملية التدريبية في مكونات رأس المال الفكري (دراسة حالة شركة التأمين الوطنية)، مجلة جامعة دراسات محاسبية ومالية بغداد، العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان تأثير أبعاد العملية التدريبية دور التدريب، دعم الإدارة العليا، برامج التدريب، استخدام التكنولوجيا الحديثة في مكونات رأس المال الفكري. توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها يوجد تأثير معنوي لإبعاد عملية التدريب في رأس المال الفكري بشكل عام، ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة، ضرورة تبني الإدارة العليا لعملية التدريب على أنها ضرورة ملحة ومستمرة تهدف إلى تطوير المورد البشري ولهذا يتوجب الارتقاء بمستوى برامج التدريب وتنمية رأس المال الفكري في الشركة.

9. دراسة: (فردوس بن عزة، 2016م) بعنوان: دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

خلصت الدراسة إلى أن التدريب عنصر فعال في المؤسسة، إذا يمثل الركيزة، وكانت أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة هي: يجب توفير الحوافز المالية لتحسين أداء المؤسسة من أجل حب العمل والإخلاص له بالإضافة إلى سرعة إنجاز العمل.

10. دراسة: (محمد عبد الرحمان طاهر، 2015م) بعنوان: دور تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية، جامعة واسط، دجلة/العراق.

هدف هذا البحث إلى معرفة الدور الذي يلعبه تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في الشركة العامة للصناعات الكهربية.

ولتحقيق هدف البحث قام الباحثان بتصميم استبيانهم شملت (18) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث المكونة من (21) مبحوثاً، وفي ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق هدف البحث، منها الوسط الحسابي والانحراف المعياري وعامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط، وبعد إجراء عملية للبيانات وفرضياته توصل البحث من خلال البرنامج الإحصائي SPSS إلى نتائج أهمها، هناك دور كبير للتدريب في تحسين أداء العاملين والذي بدوره يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة من خلال ما أظهرته نتائج التحليل الإحصائية التي تؤكد أن هنالك علاقات ارتباط قوية جداً بين المتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، الاستثمار

المكثف للتدريب في القوى البشرية واختيار برامج تلائم طبيعة عمل العاملين وبما يفيد في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، وأهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة هي: الاستثمار المكثف للتدريب في القوى البشرية، واختيار برامج تلائم طبيعة عمل العاملين وبما يفيد في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.

11. دراسة: (هالة مويسي، 2014م) بعنوان: دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة

بالجزائر.

هدف هذا البحث إلى: معرفة مدى اهتمام المؤسسة لتدريب وتقييم أداء عاملها وحرصها على كفاءتهم، وتوصلت الدراسة إلى: أن التدريب عملية ضرورية وحتمية لاغنى عنها وهي تتمثل في استثمار حقيقي في المورد البشري لإكسابه مهارات جديدة وتزويده بالمعلومات والمعارف وباستمرار، وذلك حتى يتمكن من مواكبة متطلبات سوق العمل وكذلك مواكبة التطورات التكنولوجية، وأوصت الدراسة بالآتي: تكثيف الدورات التدريبية وتنوع الأساليب المستخدمة وعدم التركيز بكثرة على الأساليب التقليدية كالمحاضرات والندوات .

12. دراسة: (رجاء ابراهيم، 2011م) بعنوان: جودة التدريب وأثرها في تحسين الكفاءة الإنتاجية

بالشركات الصناعية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر جودة البرامج التدريبية في رفع الكفاءة الإنتاجية بالشركات الصناعية حيث أوضحت الدراسة أهمية قياس وتقييم مردود التدريب وذلك للاستفادة من نتائج هذا التقييم للتجويد في الدورات القادمة. أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها : العمل على ربط البرامج التدريبية بإستراتيجيات وسياسات الشركة .

13. دراسة: (هويدا صالح، 2006م) هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر التدريب على الكفاءة

الإنتاجية للعاملين بشركة سكر كنانة المحدودة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين لتحقيق أهداف المنشأة واقتراح ما يمكن عمله للارتقاء بهذا الجانب الحيوي الهام في مجال الإدارة وتطويره بغرض المساهمة في تنمية الأفراد، اعتمدت الدراسة في منهجها على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على المسح الميداني عن طريق العينة لمعرفة أثر التدريب على الكفاءة الإنتاجية للعاملين. استخدم الباحث العينة العشوائية البسيطة واعتمد على الاستبيان في جمع المعلومات الأولية كما استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة وتحليل البيانات بجانب الاعتماد على المصادر الثانوية من المراجع والتقارير وأوراق العمل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين التدريب وزيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين، وأن التدريب له دور فعال في زيادة الإنتاج .

2.3.3 ثانياً: الدراسات الاجنبية

1. دراسة: (kumar dhanonjoy (2017) بعنوان: فوائد برنامج التدريب والتطوير للموظفين

Benefits of training and development program on employees

توصلت تلك الدراسة إلى أن التدريب أداة حتمية ومهمة لأي منظمة لاستعادة إدارة الأفراد العاملين فيها للنمو والنجاح، وأن التدريب له الكثير من المزايا والفوائد لكل من المنظمة والأفراد العاملين فيها، وأنه في حالة عمليات تطوير التدريب سوف تحافظ المنظمة على الموارد البشرية الأكثر قيمة وأصحاب الخبرات وزيادة مهاراتهم ومعارفهم مما سيكون له أثر كبير في تطوير المنظمة وتحقيق الأهداف .

2. دراسة Tetteh Stephen وآخرون (2017) بعنوان: أثر التدريب والتطوير على أداء

الموظفين في خدمات الاتصالات في غانا

The impact of training and development on employee performance in telecommunications services in Ghana

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين في خدمات الاتصالات في غانا، وقد خلصت الدراسة إلى أن التدريب المناسب والتطوير للموظف يؤثر بشكل إيجابي على كل من الموظف والمنظمة على حد سواء، كما يعتقد الموظفون أنه من خلال التدريب الوظيفي سيكون هناك تأثير كبير على خفض معدلات تنقلات الموظفين ويساعد كذلك على زيادة الرضا الوظيفي والروح المعنوية للموظفين مما يساهم بشكل فعال في زيادة إنتاجية العمل وتحقيق المزيد من الأرباح.

2.3.4 ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة :

يتضح أن غالبية هذه الدراسات إن لم تكن جميعها قد تناولت التدريب وأثره في الأداء، وتتفق الدراسة الحالية معها في هذا الجانب. بينما تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بإبراز الجوانب الإدارية الحديثة في التدريب والتنمية كما أكدت على استخدام النماذج الإحصائية والتقنية في التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية مما يساعد في الاختيار الصحيح للمتدربين، مستخدمة كافة مكونات منظومة التدريب آخذة في الاعتبار التركيز على قياس اتجاهات المتدربين وأدائهم نحو العملية التدريبية التي تتم وأثرها على كفاءة الأداء، علاوة على ماتقدم تتمثل التدريب في الآتي:

- يعتبر التدريب من أهم عوامل ترقية أداء العاملين ويساعدهم في التغلب على كثير من المشاكل والصعوبات التي تعترضهم في عملهم.

- توفر البيئة التدريبية المناسبة يساعد على نجاح العملية التدريبية .
- توفير بعض المعلومات والبيانات التي تحتاجها الدراسة الحالية.
- الاطلاع علي الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج والتوصيات.
- المساعدة في بناء الإطار النظري والإطار العام للدراسة وبصور عامة كان لاستطلاع الدراسات السابقة في هذا المجال أثر إيجابي علي إعداد هذه الدراسة، وبصورة خاصة أتاح ذلك للباحث تناول موضوع الدراسة وصياغة تساؤلاته بشكل مختلف عما سبقه من دراسات
- وعلية فإن الباحث يأمل أن تعمل هذه الدراسة على تغطية جزء من الفجوة التي كشفت عنها الدراسات السابقة وأن تحقق أهدافها بكفاءة وموضوعية.
- يمكن تلخيص الاختلافات بين هذه الدراسة والدراسات السابقة في النقاط التالية:**
- أجريت أغلب الدراسات السابقة في بيئات مختلفة، وكذلك على مؤسسات كبيرة ومتوسطة وصغيرة سواء كانت خاصة أو عامة بدول مختلفة.
- يلاحظ على الدراسات السابقة التنوع في طرحها لموضوع التدريب ومدى ارتباطه بتحسين أداء العاملين والإنتاجية بصفة عامة وهذا ما يثري الدراسة الحالية والانطلاق من حيث انتهى الآخرون بتناول موضوع أثر التدريب في تحسين إنتاجية العاملين بالمؤسسة العامة للمناطق الصناعية مدائن بسلطنة عمان بناء على التوصيات التي قدمتها الدراسات السابقة.
- أكدت الدراسة على أهمية دور التدريب الفعال في توعية العاملين وتحسين الإنتاجية بكفاءة عالية وهذا ما تسعى إليه الدراسة الحالية.
- وتميزت الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة في كونها تناولت العملية التدريبية بجميع مراحلها ومحاورها في حين أن معظم الدراسات السابقة تناولتها بالتركيز على مرحلة واحدة.

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

(3.1) تمهيد:

يقوم هذا الجزء من الدراسة بوصف وتحديد منهجية الدراسة المتبعة والتي يمكن بواسطتها تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها. حيث يتم تحديد مجتمع الدراسة المستهدف والعينة المختارة وخصائصها. كما يتم إعداد وتطوير أداة الدراسة واستقرارها. وتوضيح جميع إجراءات الدراسة والطرق الإحصائية المستخدمة.

(3.2) منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم باستخدام جميع البيانات من خلال جمعها وتنقيتها وتحليلها وإظهارها بطريقة مفهومة وذات مغزى، ويتم التعامل مع البيانات

الإحصائية دون تعميم، ثم يتم عرض تلك البيانات من خلال الجداول والرسوم البيانية، ومن ثم تحليل وتفسير وتقدير واستخلاص النتائج من عينة الدراسة للوصول إلى قرارات مهمة حول المجتمع المستهدف. يعتمد هذا المنهج على تفسير الموقف أو المشكلة الحالية من خلال تحديد شروطها وظروفها. وتحديد الأبعاد ومحاور الدراسة وتحديد العلاقات التي تربط هذه الأبعاد من خلال وصف علمي دقيق ومتكامل للمشكلة المطروحة والحقائق المتعلقة بها. لا يقتصر هذا الأسلوب على وصف الظاهرة وحسب، بل يشمل تحليل المشكلة وقياسها بطرق علمية وتحديد نتائجها وتقديم حلول ومقترحات لعلاجها.

(3.3) مجتمع وعينة الدراسة:

لأهمية الموضوع وشموليته حيث تهدف الدراسة الحالية إلى بيان أثر التدريب في تحسين الإنتاجية للعاملين بالمؤسسة العامة للمناطق الصناعية مدائن بسلطنة عمان، وعليه فإن مجتمع الدراسة سيتمثل في شريحة من العاملين بالمؤسسة العامة للمناطق الصناعية مدائن بسلطنة عمان.

العينة الميسرة المستهدفة	عدد العاملين	عدد الإدارات
112 موظفاً	630 موظفاً	6

عينة الدراسة:

تم استخدام عينة ميسرة من موظفي المؤسسة العامة للمناطق الصناعية مدائن بسلطنة عمان لاختيار عدد منهم ليتمثل مجتمع الدراسة.

(3.4) الإجراءات البحثية في الدراسة:

تم الاعتماد في الدراسة على الخطوات الإجرائية التالية:

1. إجراء الدراسة النظرية ومراجعة الدراسات والبحوث السابقة المرتبطة بدور القيادة الإستراتيجية في رفع المهارات داخل المؤسسات الحكومية في محافظة ظفار، وذلك للوقوف على أساس علمي وفكري حول دور القيادة الإستراتيجية في المحافظة.
2. بناء أدوات البحث.
3. التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وإرسالها للمحكمين.
4. إعداد الاستبانة بواسطة تطبيق نماذج جوجل (Google Forms) ثم نشر الاستبانة إلكترونياً، والتأكد من وضع حقول إلزامية على جميع فقرات الاستبانة، للتأكد من الحصول على استجابات على جميع فقرات الاستبانة وقد يستغرق توزيع الاستبانة وجمعها حوالي أربعة أسابيع.
5. فحص الاستجابات قبل تفرغها على ملف (Microsoft Excel) ومن ثم تفرغ البيانات وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة، ثم استخراج النتائج ومناقشتها.
6. التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للبيانات المستخلصة من أدوات الدراسة التي سيتم تطبيقها على العينة الأساسية في المؤسسة العامة للمناطق الصناعية (مدائن)، والتأكد من الخصائص السكومترية (الصدق - الثبات) للاستبانة لقياس مدى تأثير القيادات ودورها الإستراتيجي في المؤسسات الحكومية.
7. استخلاص النتائج وتفسيرها وتقديم التوصيات في ضوء ما أسفرت عنه النتائج.

(3.5) أداة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على استمارة الاستبيان وهي أداة الدراسة، حيث تم تطوير الاستبيان بما يتناسب مع نوع الدراسة وعنوانها، وتبلورت أهميتها من خلال الأبعاد العلمية لمتغيراتها من

خلال الكتب والمجلات والبحوث العلمية والرسائل المنشورة حول موضوع الدراسة. تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المختصين، وأجريت التعديلات والاقتراحات المطلوبة في ضوء آراء المحكمين. وبناء عليه تم تشكيل الاستبانة من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: الأسئلة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لأفراد العينة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدخل الشهري).

الجزء الثاني: المتغير المستقل (المحور الأول) التدريب ويتكون من ثلاثة أبعاد هي:

البعد الأول: تحسين قدرات العاملين.

البعد الثاني: تطوير معارف العاملين.

البعد الثالث: رفع مهارات العاملين.

الجزء الثالث: العامل التابع، ويمثل المحور الثاني: الإنتاجية.

اعتمدت الدراسة على مقياس (ليكرت الخماسي) في الاستبانة، حيث كانت قيمه من (1-5) والموضحة في الجدول رقم (1)، وذلك لجميع عبارات محوري الدراسة.

الجدول رقم (3.1). مقياس ليكرت الثلاثي التدريجي:

الدرجة	القيمة
موافق بشدة	1
موافق	2
محايد	3
لا أوافق	4
لا أوافق بشدة	5

ولحساب درجة الاستجابات حسب متوسط الاجابات تم إضافة طول الفئة إلى اقل درجة في المقياس . كما في الجدول رقم 2.

الجدول (3.2) معالجة مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1.8-1	قليل جداً
2.6-1.81	قليل
3.4-2.61	متوسط
4.2-3.41	كثير
5 - 4.21	كثير جداً

(3.6) صدق وثبات أداة الدراسة:

الصدق الظاهري: وهو يعني أن أداة القياس تبدو وكأنها تقيس ما تم قياسه بالفعل، أي أن شكل الأداة ومظهر الفقرات يتناسبان مع المعنى المقصود. تم تقديم أداة الدراسة إلى مجموعة من المحكمين الأكاديميين ذوي الخبرة والكفاءة للتعبير عن آرائهم حول صلة الفقرة بالمحتوى، وأهمية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات وشمولها وتنوع المحتوى. أو مستوى صياغة اللغة العربية أو أية ملاحظات أخرى تراها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو الحذف حسب ما يراه المحكم ضرورياً، فقد تم إجراء التعديلات على ضوء توصيات وآراء المحكمين، مثل توضيح شروط معينة، أو تعديل محتوى بعض الفقرات، لجعلها مناسبة أو دمج بعض الفقرات الأخرى. **صدق البناء والاتساق الداخلي:** وهو أحد مقاييس صحة الأداة التي تقيس مدى وصول أهداف الأداة، وتبين درجة ملاءمة كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور، من أجل تحديد قدرة كل منها وتبين الجداول أدناه معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات الدراسة مع الدرجة الكلية لمحورها بينما درجة ملائمة كل مجال من مجالات الدراسة مع الدرجة الكلية للمقياس.

(3.7) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة:

المحور الأول: التدريب

الجدول (3.3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات البعد الأول: تحسين

قدرات العاملين مع الدرجة الكلية:

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعتمد المؤسسة على سياسة تشغيل العاملين في مراكز وظيفية مختلفة من أجل رفع إمكانياتهم وتطوير قدراتهم على إنجاز أعمال مختلفة.	2.21	0.902
2	توفر المؤسسة كوادرات تدريبية مختصة لتحسين أداء العاملين	2.32	1.024
3	تقدم المؤسسة برامج مكافآت للعاملين على الأفكار الإبداعية	3.01	1.103
4	تعتبر برامج التدريب المقدمة للعاملين في المؤسسة واقعية ومفيدة	2.31	0.839
5	تساعد البرامج التدريبية المقدمة على تحقيق الأهداف المرجوة	2.16	0.823
	المتوسط الإجمالي لجميع العبارات	2.40	0.938

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان 2.40 وبانحراف معياري 0.938 وهذا ما يشير إلى أن استخدام أفراد العينة لبعده تحسين قدرات العاملين كان المتوسط بدرجة موافقة قليل. من ناحية أخرى أظهر الجدول أعلاه، أن الفقرة (3) التي تنص على "تقدم المؤسسة برامج مكافآت للعاملين على الأفكار الإبداعية". قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3.01 وانحراف معياري 1.103 وهي ما تشير إلى مستوى موافقة متوسطة على هذه الفقرة من وجهة نظر الباحثين مما يدل على أن جميع أفراد العينة مهتمين ببرامج المكافأة بالنسبة للعاملين وذلك يعزز من الأفكار الإبداعية لتطوير المؤسسة. من ناحية أخرى، حصلت الفقرة (5) والتي تنص على "تساعد البرامج التدريبية المقدمة على تحقيق الأهداف المرجوة" على أقل متوسط 2.16 وبانحراف معياري 0.823 وبانحراف معياري 0.598 مما يشير إلى درجة موافقة قليلة

بالنسبة لهذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين مما يدل على أن البرامج التدريبية ساعدت العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة في تحسين قدرات العاملين وإكسابهم المهارات ورفع الكفاءة.

الجدول (3.4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري كل فقرة من فقرات البعد الثاني: تطوير معارف العاملين مع الدرجة الكلية:

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تزود المؤسسة العاملين بالأدوات والأفكار وأساليب التعلم لمواكبة التطورات في البيئة المحيطة	2.28	0.893
2	توفر المؤسسة الحرية للعاملين في تنفيذ أعمالهم وفقاً للأساليب التي يرونها مناسبة	2.32	1.006
3	تمنح المؤسسة العاملين لديها الفرصة المتساوية لأشغال الوظائف القيادية	2.70	1.138
4	تقدم المؤسسة برامج تدريبية متنوعة تساعد العاملين على إحلالهم مكان الآخرين عند الضرورة	2.58	0.992
5	تؤدي الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة إلى تطوير الموارد البشرية وجعلها قادرة على استخدام المعرفة الحديثة	2.35	0.937
	المتوسط الإجمالي لجميع العبارات	2.44	0.993

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان 2.44 وانحراف معياري 0.993 وهذا ما يشير إلى أن استخدام أفراد العينة لبعد التطوير وكان درجة الموافقة قليلة. من ناحية أخرى أظهر الجدول أعلاه، أن الفقرة (3) التي تنص على "تمنح المؤسسة العاملين لديها الفرصة المتساوية لشغل الوظائف القيادية" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي 2.70 وانحراف

معياري 1.138 وهي ما تشير إلى مستوى موافقة متوسطة على هذه الفقرة من وجهة نظر الباحثين. مما يدل على أن جميع أفراد العينة مهتمين بالمنح التي تقدمها المؤسسة للعاملين لزيادة عدد الفرص المتساوية لشغل الوظائف. من ناحية أخرى، حصلت الفقرة (1) والتي تنص " تزود المؤسسة العاملين بالأدوات والأفكار وأساليب التعلم لمواكبة التطورات في البيئة المحيطة " على أقل متوسط 2.28 وبانحراف معياري 0.893 مما يشير إلى درجة موافقة قليلة بالنسبة لهذه الفقرة من وجهة نظر الباحثين الشيء الذي يدل على تزويد المؤسسة للعاملين بالأدوات والأفكار وأساليب التعلم فأدى إلى التطوير ومواكبتها البيئة المحيطة بها.

الجدول (3.5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري كل فقرة من فقرات البعد الثالث: رفع مهارات العاملين مع الدرجة الكلية:

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تقدم المؤسسة برامج تدريبية منتظمة للعاملين لإكسابهم المهارات المطلوبة	2.39	1.043
2	تمنح المؤسسة الموظفين الحرية في اختيار البرامج التي تواكب امكانياتهم	2.49	1.040
3	تعتمد المؤسسة برامج تدريبية منتظمة لرفع الكفاءة وتطوير الأداء	2.36	0.985
4	تقدم المؤسسة الحوافز اللازمة التي تنمي المواهب القيادية	2.75	1.151
5	تمتلك المؤسسة القناعة الكافية بأهمية التعلم المستمر وتطوير مهارات العاملين	2.17	0.929
	المتوسط الإجمالي لجميع العبارات	2.43	1.029

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان 2.43 وبانحراف معياري 1.029 وهذا ما يشير إلى أن استخدام أفراد العينة لبعد رفع مهارات العاملين كانت درجة الموافقة قليلة. من ناحية أخرى أظهر الجدول أعلاه، أن الفقرة (4) التي تنص على " تقدم المؤسسة الحوافز اللازمة التي تنمي المواهب القيادية " قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي 2.75 وانحراف معياري 1.151 وهي ما تشير إلى مستوى موافقة متوسطة على هذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين. مما يدل على أهمية الحوافز التي تساعد الموهوبين للقيادة بالنسبة للمؤسسة. من ناحية أخرى، حصلت الفقرة (5) والتي تنص " تمتلك المؤسسة القناعة الكافية بأهمية التعلم المستمر وتطوير مهارات العاملين." على أقل متوسط 2.17 وبانحراف معياري 0.923 مما يشير إلى درجة موافقة قليلة بالنسبة لهذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين مما يدل على قناعة المؤسسة بأهمية التعليم في تطوير مهارات العاملين.

المحور الثاني: الإنتاجية

الجدول (3.6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثاني:

الإنتاجية مع الدرجة الكلية:

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تحرص المؤسسة على تحقيق الاستفادة القصوى من عناصر الإنتاج	2.35	0.965
2	تحدد المؤسسة مواطن ضعف إنتاجية العاملين	2.71	0.965
3	تطور المؤسسة قدرات العاملين لمعالجة الانخفاض في إنتاجيتهم	2.68	1.05
4	تعمل المؤسسة باستمرار على تحسين كفاءة العاملين الإنتاجية (حوافز، مكافآت، ترقية)	2.76	1.149
5	تعمل المؤسسة على تعزيز التواصل بين الموظفين باستمرار	2.29	0.895

0.958	2.46	توجه المؤسسة العاملين لاستغلال الموارد الاستغلال الأمثل	6
0.971	2.39	تعمل المؤسسة على خلق بيئة عمل ملهمة تساعد على التطور وتحسين أداء الموظفين الإنتاجية	7
1.134	2.67	تمنح المؤسسة العاملين حوافز ومكافآت	8
0.788	2.03	تعتمد المؤسسة على عملية استخدام التكنولوجيا أمر هام	9
0.986	2.48	المتوسط الإجمالي لجميع العبارات	

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان 2.48 وبانحراف معياري 0.986 وهذا ما يشير إلى أن استخدام أفراد العينة لمحور الإنتاجية كانت درجة الموافقة قليلة. من ناحية أخرى أظهر الجدول أعلاه، أن الفقرة (2) التي تنص على " تحدد المؤسسة مواطن ضعف إنتاجية العاملين" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي 2.71 وانحراف معياري 0.965 وهي ما تشير إلى مستوى موافقة متوسطة على هذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين، مما يدل على أن جميع أفراد العينة مهتمين بتحديد مواطن الضعف في الإنتاجية. من ناحية أخرى، حصلت الفقرة (9) والتي تنص " تعتمد المؤسسة على عملية استخدام التكنولوجيا أمر هام." على أقل متوسط 2.03 وبانحراف معياري 0.788 مما يشير إلى درجة موافقة قليلة بالنسبة لهذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين مما يدل على أهمية استخدام التكنولوجيا بالنسبة للمؤسسة.

ثبات أداة الدراسة: الثبات يعني الاتساق في النتائج المتحصل عليها، واستقرار النتائج بمرور الوقت، وينتج عن الاختبار المستمر نفس النتائج إذا تم تطبيقه على نفس المجموعة من الأفراد مرة أخرى ، ولقد تم التأكد من مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الاستبانة، من خلال احتساب قيمته (Chroanbach's Alpha) حيث تكون النتيجة

مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمته أكبر من (0.70) وكلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح دل هذا على ثبات أعلى للدراسة. يظهر الجدول أدناه أن قيمة "ألفا كرونباخ" تراوحت بين 0.954 و 0.923 بالنسبة لمجال الدراسة، وللمؤشر الكلي كانت قيمة المعامل 0.968 . لذا يمكن وصف نتائج الدراسة بالثبات. وأن البيانات المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة مناسبة لقياس المتغيرات وتخضع لدرجة اعتمادية عالية أي مرتفعة.

الجدول (3.7) ثبات أداة الدراسة لمتغيرات الدراسة للعينة الاستطلاعية باستخدام معامل ألفا

كرونباخ's Alpha

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الأول: التدريب	15	0.954
المحور الثاني: الإنتاجية	9	0.923
الدرجة الكلية لمقياس الدراسة	24	0.968

(3.8) الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام برمجية الحزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية SPSS في إجراء التحليل الوصفي والاستدلالي واختبار الفرضيات من خلال

استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. الإحصاء الوصفي: وذلك لعرض خصائص أفراد العينة ووصف إجاباتهم، من خلال استخدام

ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد

العينة وإجاباتهم على عبارات الاستبانة.

- الوسط الحسابي: تم استخدامه كأبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات أفراد

العينة على أسئلة الاستبانة.

- الانحراف المعياري: تم استخدامه كأحد مقاييس التشتت لقياس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

2. الإحصاء الاستدلالي: تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك

لنتمكن من تطبيق الأساليب والمؤشرات الإحصائية التالية:

- معامل الاتساق (Chroanbach's Alpha): لاختبار ثبات أداة الدراسة .
- اختبار معامل الارتباط: وذلك لاختبار المتغير المستقل مع المتغير التابع لإثبات الفرضيات.
- اختبار تحليل التباين: لقياس درجة الفروق بين محوري الدراسة مع البيانات الديموغرافية.
- اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط.

خاتمة الفصل :

لتحقيق أهداف الدراسة وتمهيداً للدراسة الميدانية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، قام الباحث في هذا الفصل بتحديد المنهج المتبع في الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي اختياريه ، ومصادر جمع البيانات الأولية والثانوية التي تم اعتمادها للدراسة، وتم تحديد مجتمع الدراسة المكون من العاملين بالمؤسسة العامة للمناطق الصناعية مدائن سلطنة عمان، وقام الباحث بتحديد عينة ميسره بلغ (112) موظفاً، ثم تطرق الى أداة الدراسة الرئيسية لجمع البيانات، والوصف الإحصائي لعينة الدراسة - والاستبانة وخطوات بنائها، وإدخال وترميز البيانات وتصنيف درجات الاستجابات، وبعد ذلك خطوات تطبيق العينة الاستطلاعية واختبارها. تطرق الباحث إلى اختبار صدق وثبات الاستبانة من خلال (صدق المحتوى، صدق الظاهري - صدق القياس).

في النهاية استعرض الباحث المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

(4.1) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

يشير الجدول أدناه إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدخل الشهري) المتعلقة بأفراد العينة الدراسة وتكرارات كل متغير والنسب المئوية.

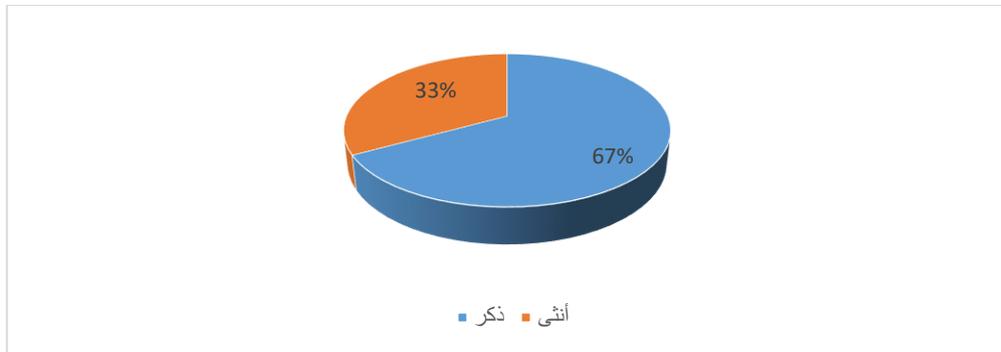
1/ الجنس

جدول رقم (4.1) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الجنس

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	75	67%
أنثى	37	33%
المجموع	112	100%

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م

الشكل رقم (4.1) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2023م

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن معظم أفراد العينة هم ذكور بنسبة 67%، أما نسبة الإناث تمثل 33%.

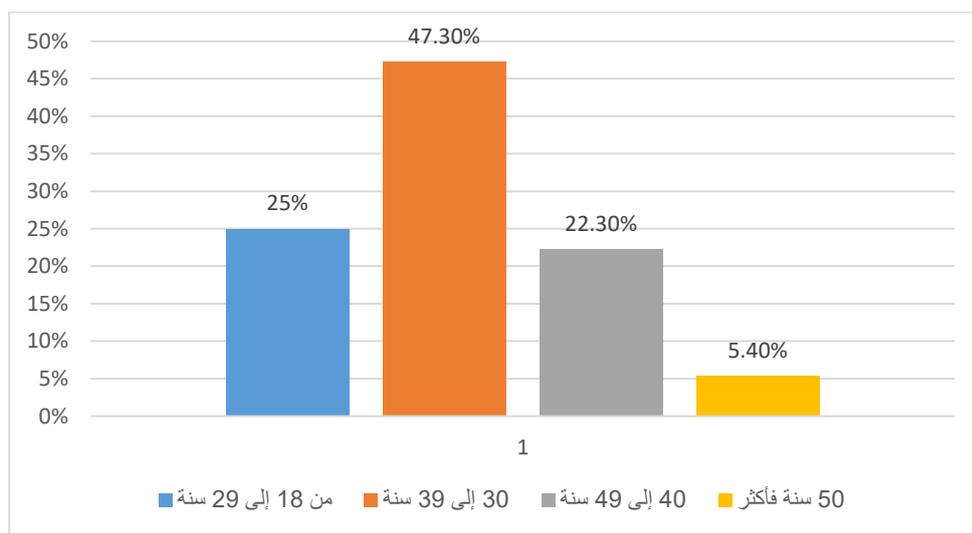
2/ العمر

جدول رقم (4.2) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
من 18 إلى 29 سنة	28	25%
30 إلى 39 سنة	53	47.3%
40 إلى 49 سنة	25	22.3%
50 سنة فأكثر	6	5.4%
المجموع	112	100%

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م

الشكل رقم (4.2) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2023م

يوضح الجدول والشكل أعلاه، أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 39 سنة بنسبة 47.3%، يليهم الفئة العمرية من 18 إلى 29 سنة بنسبة 25%، أما 40 إلى 49 سنة بنسبة 22.3%، بينما 50 سنة فأكثر بنسبة 5.4%.

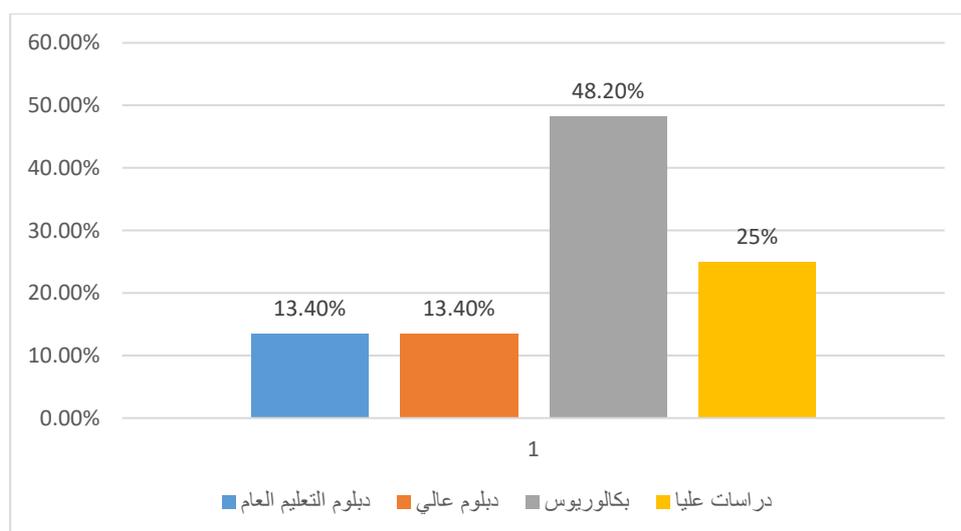
3/ المؤهل العلمي

جدول رقم (4.3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
دبلوم التعليم العام	15	13.4%
دبلوم عالي	15	13.4%
بكالوريوس	54	48.2%
دراسات عليا	28	25%
المجموع	112	100%

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م

الشكل رقم (4.3) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2023م

الجدول والشكل أعلاه، يوضحان أن معظم أفراد العينة هم حملة البكالوريوس بنسبة 48.2%، أما الدراسات العليا بنسبة 25%، بينما الدبلوم التعليم العام 13.4%، والدبلوم العالي بنسبة 13.4%.

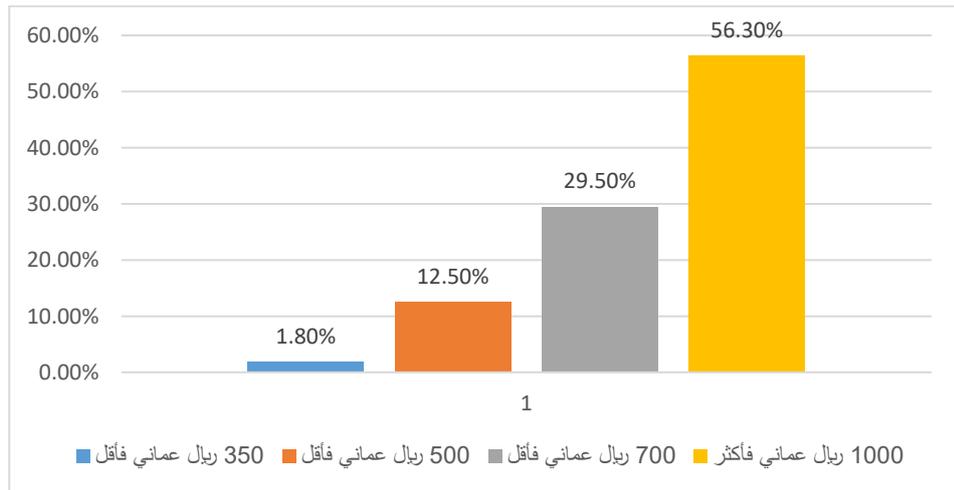
4/ الدخل الشهري:

جدول رقم (4.4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الدخل الشهري:

النسبة المئوية	التكرارات	الدخل الشهري
1.8%	2	350 ريال عماني فأقل
12.5%	14	500 ريال عماني فأقل
29.5%	33	700 ريال عماني فأقل
56.3%	63	1000 ريال عماني فأكثر
100%	112	المجموع

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م

الشكل رقم (4.4) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير الدخل الشهري:



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2023م يوضح

الجدول والشكل أعلاه، أن معظم أفراد العينة دخلهم الشهري 1000 ريال عماني فأكثر بنسبة

56.3%، أما 700 ريال عماني فأقل بنسبة 29.5%، بينما 500 ريال عماني فأقل بنسبة 12.5%، أما 350 ريال عاني فأقل بنسبة 1.8%.

(4.4) دراسة الفروق بين محوري الدراسة وأبعادها بالنسبة لاختلاف المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة:

المحور الأول: التدريب:

الجدول رقم (4.5) يوضح تحليل التباين البعد الأول: تحسين قدرات العاملين لمتغير يعزى للجنس

المحور الأول	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.421	1	2.456	0.120
داخل المجموعات	63.658	110		
المجموع	65.080	111		

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيمة الاحتمالية (0.120) وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين تحسين قدرات العاملين لمتغير يعزى للجنس.

الجدول رقم (4.6) يوضح تحليل التباين البعد الثاني: تطوير معارف العاملين لمتغير يعزى للجنس

المحور الأول	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.949	1	4.635	0.034
داخل المجموعات	69.988	110		
المجموع	72.937	111		

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيمة الاحتمالية (0.034) وهي أقل من 0.05 ولذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين تطوير معارف العاملين لمتغير يعزى للجنس.

الجدول رقم (4.7) يوضح تحليل التباين البعد الثالث: رفع مهارات العاملين لمتغير يعزى للجنس

المحور الأول	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.363	1	1.712	0.193

		110	87.562	داخل المجموعات
		111	88.924	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيمة الاحتمالية (0.193) وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين رفع مهارات العاملين يعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (4.84) يوضح تحليل التباين البعد الأول: تحسين قدرات العاملين لمتغير يعزى للعمر

المحور الأول	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.628	3	0.351	0.789
داخل المجموعات	64.452	108		
المجموع	65.080	111		

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيمة الاحتمالية (0.789) وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين تحسين قدرات العاملين لمتغير يعزى للعمر.

الجدول رقم (4.9) يوضح تحليل التباين البعد الثاني: تطوير معارف العاملين لمتغير يعزى للعمر

المحور الأول	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.275	3	1.693	0.173
داخل المجموعات	69.662	108		
المجموع	72.937	111		

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيمة الاحتمالية (0.173) وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين تطوير معارف العاملين لمتغير يعزى للعمر.

الجدول رقم (4.10) يوضح تحليل التباين البعد الثالث: رفع مهارات العاملين لمتغير يعزى للعمر

المحور الأول	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.916	3	0.793	0.501
داخل المجموعات	87.009	108		
المجموع	88.924	111		

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيمة الاحتمالية (0.501) وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين رفع مهارات العاملين لمتغير يعزى للعمر.

الجدول رقم (4.11) يوضح تحليل التباين البعد الأول: تحسين قدرات العاملين لمتغير يعزى للمؤهل

العلمي

المحور الأول	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.167	3	2.463	0.066
داخل المجموعات	60.913	108		
المجموع	65.080	111		

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيمة الاحتمالية (0.066) وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين تحسين قدرات العاملين لمتغير يعزى للمؤهل العلمي.

الجدول رقم (4.12) يوضح تحليل التباين البعد الثاني: تطوير معارف العاملين لمتغير يعزى للمؤهل العلمي

المحور الأول	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
--------------	----------------	--------------	-------------------	---------------

0.501	0.791	3	1.568	بين المجموعات
		108	71.369	داخل المجموعات
		111	72.937	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيمة الاحتمالية (0.501) وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين تطوير معارف العاملين لمتغير يعزى للمؤهل العلمي.

الجدول رقم (4.13) يوضح تحليل التباين البعد الثالث: رفع مهارات العاملين لمتغير يعزى للمؤهل العلمي

المحور الأول	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	6.092	3	2.648	0.053
داخل المجموعات	82.833	108		
المجموع	88.924	111		

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيمة الاحتمالية (0.053) وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين رفع مهارات العاملين لمتغير يعزى للمؤهل العلمي.

الجدول رقم (4.14) يوضح تحليل التباين البعد الأول: تحسين قدرات العاملين لمتغير يعزى للدخل

المحور الأول	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5.902	3	3.590	0.016
داخل المجموعات	59.178	108		
المجموع	65.080	111		

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيمة الاحتمالية (0.016) وهي أقل من 0.05 ولذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين تحسين قدرات العاملين لمتغير يعزى للدخل.

الجدول رقم (4.15) يوضح تحليل التباين البعد الثاني: تطوير معارف العاملين لمتغير يعزى للدخل

المحور الأول	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	6.156	3	3.319	0.023
داخل المجموعات	66.781	108		
المجموع	72.937	111		

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيمة الاحتمالية (0.023) وهي أقل من 0.05 ولذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين تطوير معارف العاملين لمتغير يعزى للدخل.

الجدول رقم (4.16) يوضح تحليل التباين البعد الثالث: رفع مهارات العاملين لمتغير يعزى للدخل

المحور الأول	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	7.270	3	3.205	0.026
داخل المجموعات	81.655	108		
المجموع	88.923	111		

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيمة الاحتمالية (0.026) وهي أقل من 0.05؛ ولذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين رفع مهارات العاملين لمتغير يعزى للدخل.

(4.9) المحور الثاني: الإنتاجية:

الجدول رقم (4.17) يوضح تحليل التباين للمحور الثاني: الإنتاجية لمتغير يعزى للجنس

المحور الأول	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.567	1	4.335	0.040
داخل المجموعات	65.146	110		
المجموع	67.713	111		

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيمة الاحتمالية (0.040) وهي أقل من 0.05 ولذلك توجد فروق

ذات دلالة إحصائية ما بين الإنتاجية لمتغير يعزى للجنس.

الجدول رقم (4.18) يوضح تحليل التباين للمحور الثاني: الإنتاجية لمتغير يعزى للعمر

المحور الأول	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.421	1	2.456	0.120
داخل المجموعات	63.658	110		
المجموع	65.080	111		

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيمة الاحتمالية (0.120) وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الإنتاجية لمتغير يعزى للعمر.

الجدول رقم (4.19) يوضح تحليل التباين المحور الثاني: الإنتاجية لمتغير يعزى للمؤهل العلمي

المحور الأول	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.421	1	2.456	0.120
داخل المجموعات	63.658	110		
المجموع	65.080	111		

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيمة الاحتمالية (0.120) وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الإنتاجية لمتغير يعزى للمؤهل العلمي.

الجدول رقم (4.20) يوضح تحليل التباين للمحور الثاني: الإنتاجية لمتغير يعزى للدخل

المحور الأول	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.421	1	2.456	0.120
داخل المجموعات	63.658	110		
المجموع	65.080	111		

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن القيمة الاحتمالية (0.120) وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الإنتاجية لمتغير يعزى للدخل.

استخدام معامل الانحدار لقياس أثر التدريب في تحسين الإنتاجية لموظفي مدائن:

جدول رقم (4.21) يوضح معامل الانحدار في تحسين قدرات العاملين مع الإنتاجية:

معامل التحديد	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	درجة الحرية		
0.569	0.000	145.317	111	قدرات	تحسين العاملين/الإنتاجية

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن مستوى الدلالة الإحصائية 0.000 وهي أقل من 0.05 ولذلك يوجد تأثير ما بين تحسين قدرات العاملين مع الإنتاجية، لأنه كلما زاد قدرات العاملين وتحسن مستواهم في مجال العمل كلما زاد إنتاج المصانع في مدينة مدائن الصناعية وحققت أرباحاً بالنسبة للمؤسسة. أي أن التدريب مهم في تحسين الإنتاجية لموظفي مدائن. حيث إن معامل التحديد (0.569)، وهذا يدل على أن (56.9%) تؤثر على قدرات العاملين في الإنتاجية لمؤسسة العامة للمناطق الصناعية مدائن.

جدول رقم (4.22) يوضح معامل الانحدار في تطوير معارف العاملين مع الإنتاجية:

معامل التحديد	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	درجة الحرية	
0.726	0.000	291.587	111	تطوير معارف العاملين/الإنتاجية

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن مستوى الدلالة الإحصائية 0.000 وهي أقل من 0.05 ولذلك يوجد تأثير ما بين تطوير معارف العاملين مع الإنتاجية، لأنه كلما تطورت المؤسسة الصناعية

(مدائن) ووجدت مصانع ضخمة وزادت المعرفة التقنية والتكنولوجية وحققت إنتاجية عالية زاد تطورها ودخولها في الأسواق داخلياً وعالمياً، حيث إن معامل التحديد (0.726) وهذا يدل على أن (72.6%) تؤثر تطوير معارف العاملين في الإنتاجية بالنسبة لمؤسسة مدائن الصناعية.

جدول رقم (22.23) يوضح معامل الانحدار في رفع مهارات العاملين مع الإنتاجية:

معامل التحديد	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	درجة الحرية	
0.732	0.000	300.075	111	رفع مهارات العاملين/الإنتاجية

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن مستوى الدلالة الإحصائية 0.000 وهي أقل من 0.05 ولذلك يوجد تأثير ما بين رفع مهارات العاملين مع الإنتاجية، لأنه كلما زادت مهارات العاملين في مؤسسة مدائن الصناعية مع وجود الخبراء والمختصين في المصانع أدى ذلك إلى تطويرها بواسطة التدريب المستمر والعمل الدؤوب وانتماء العاملين وحبهم للمؤسسة. حيث نجد أن معامل التحديد (0.732) وهذا يدل على أن (73.2%) تؤثر في رفع مهارات العاملين في الإنتاجية لمؤسسة مدائن الصناعية في السلطنة.

(4.10) فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين بالقطاع الصناعي وتحسين

إنتاجية القطاع الصناعي مدائن بسلطنة عمان:

الفرضية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
الرئيسية	0.878	0.000

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن معامل الارتباط 0.878 وهو ارتباط قوي أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى التدريب في تحسين الإنتاجية بأبعدها (تحسين قدرات العاملين، تطوير معارف العاملين، رفع مهارات العاملين)، ونستنتج أن التدريب يحسن من أداء العاملين في زيادة الإنتاج لموظفي مدائن بالقطاع الصناعي في السلطنة، حيث أن تطوير معارف العاملين في رفع المهارات أمر ضروري ومهم للغاية لمؤسسة وذلك بهدف الارتقاء بجودة أداء العاملين وتحفيزهم بتوفير بيئة أكثر تحفيزاً لإنجاز العمل. ما أكدته علاقة الارتباط فيما بينها، إذ أن التدريب يزيد من الإنتاجية عندما يمارس بشكل فعال، ويركز على بناء مستقبل المؤسسات عامة مع الاستغلال الأمثل للقطاع الصناعي في مدينة مدائن، كما أنه يساهم في دراسة واقع المؤسسة والتنبؤ بمستقبلها تمهيداً لتحقيق رؤية واضحة ورسالتها. ويعمل التدريب على تحقيق التكامل والتناسق من القدرات والمهارات خاصة، كما يساهم في توقع المشكلات والتحديات والصعوبات المستقبلية والاستعداد

لها، وجاء بمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 ولذلك نقبل الفرضية وهي معنوية ودالة إحصائياً.

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير قدرات العاملين بالقطاع الصناعي وتحسين إنتاجية القطاع الصناعي مدائن بسلطنة عمان:

الفرضية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
الأولى	0.754	0.000

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن معامل الارتباط 0.754 وهو ارتباط قوي أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين البعد تطوير قدرات العاملين بالقطاع الصناعي وتحسين إنتاجية القطاع الصناعي مدائن بسلطنة عمان، أي، أن التطوير أمر ضروري ومهم للغاية لزيادة قدرات العاملين في المؤسسة العامة للمناطق الصناعية مدائن، بمعنى آخر كلما تحسن إنتاجية القطاع زادت مبيعات المؤسسات الصناعية خاصة بمدائن بالسلطنة والتطوير يلعب دوراً أساسياً في تحسين إنتاجية القطاع، وبمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 ولذلك نقبل الفرضية وهي معنوية ودالة إحصائياً.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين مهارات العاملين بالقطاع الصناعي مدائن بسلطنة عمان:

الفرضية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
الثانية	0.754	0.000

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن معامل الارتباط **0.754** وهو ارتباط قوي أي، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين البعد "تحسين مهارات العاملين بالقطاع الصناعي مدائن بسلطنة عمان" وزيادة الإنتاجية، أي أن تحسين المهارات في أداء العمل بالنسبة للعاملين في المؤسسة من خلال أداء عملهم اليومي في القطاع الصناعي يزيد من مقدرتهم في زيادة الإنتاجية للمصانع العاملة في مؤسسة مدائن فيؤدي ذلك إلى تلبية احتياجات سلطنة عمان بل يمكن أن تصدر منتجات المؤسسة إلى الأسواق داخلياً وخارجياً، وبمستوى دلالة **0.000** وهي أقل من **0.05** ولذلك نقبل الفرضية وهي معنوية ودالة إحصائياً.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير المعارف الإنتاجية للعاملين بالقطاع الصناعي وتحسين إنتاجية القطاع الصناعي مدائن بسلطنة عمان:

مستوى الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	الفرضية
0.000	0.855	الثالثة

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن معامل الارتباط **0.855** وهو ارتباط قوي أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين تطوير المعارف الإنتاجية للعاملين بالقطاع الصناعي وتحسين إنتاجية القطاع الصناعي مدائن بسلطنة عمان، أي أنه كلما زادت المعارف والخبرات والمؤهلات والمعرفة الكاملة بقطاع الصناعة أدى إلى تحسن إنتاجية القطاع بصورة أفضل، حيث إن المعرفة مطلوبة للعاملين في أداء عملهم الروتيني بالمؤسسة، وجاء بمستوى دلالة **0.000** وهي أقل من **0.05** ولذلك نقبل الفرضية وهي معنوية ودالة إحصائياً.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5.1 مقدمة

تهدف هذه الدراسة في هذا الفصل التطرق الى سرد النتائج التي تم التوصل اليها بعد اجراء عملية التحليل الاحصائي على الاستبانات التي تم توزيعها، وادراج بعض التوصيات التي يرى الباحث بانها مهمة وتساهم في تحسين انتاجية العاملين بالمؤسسة العامة للمناطق الصناعية مدائن بسلطنة عمان بالإضافة الى تسليط الضوء على اهمية التدريب .

5.2 أولاً: النتائج

من خلال التحليل الإحصائي للاستبانة توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1. توصلت الدراسة إلى أن تدريب العاملين بالقطاع الصناعي يؤدي إلى تحسين إنتاجية القطاع الصناعي في المؤسسة العامة للمناطق الصناعية مدائن بسلطنة عمان، إذ النتائج الإحصائية دعمت تلك النتيجة، فهناك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين تدريب العاملين بالقطاع الصناعي وتحسين إنتاجية القطاع الصناعي بسلطنة عمان بمعامل ارتباط 0.878.
2. أثبتت الدراسة أن تطوير قدرات العاملين بالقطاع الصناعي يؤدي إلى تحسين إنتاجية القطاع الصناعي مدائن بسلطنة عمان وذلك ما بينته النتائج الإحصائية لهذه الدراسة، فقد كشفت النتائج الإحصائية إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين تطوير قدرات العاملين بالقطاع الصناعي وتحسين إنتاجية القطاع الصناعي مدائن بسلطنة عمان بمعامل ارتباط 0.754.
3. توصلت الدراسة أيضاً إلى أن تحسين مهارات العاملين بالقطاع الصناعي مدائن بسلطنة عمان يؤدي إلى زيادة الإنتاجية؛ فقد اوضحت النتائج الإحصائية لهذه الدراسة أن تحسين مهارات العاملين بالقطاع الصناعي مدائن بسلطنة عمان يترتب عليه زيادة الإنتاجية، فقد أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين مهارات العاملين بالقطاع الصناعي مدائن بسلطنة عمان وزيادة الإنتاجية بمعامل ارتباط 0.754.

4. أثبتت الدراسة بأن تطوير المعارف الإنتاجية للعاملين بالقطاع الصناعي يسهم في تحسين إنتاجية القطاع الصناعي مدائن بسلطنة عمان؛ حيث كشفت الدراسة - من وجهة نظر المبحوثين - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير المعارف الإنتاجية للعاملين بالقطاع الصناعي وتحسين إنتاجية القطاع الصناعي مدائن بسلطنة عمان بمعامل ارتباط 0.855.
5. توصلت الدراسة - ووفقاً لرأي المبحوثين - بأن الدورات التدريبية تساعد على تحسين أداء العاملين في الإنتاجية لدى مؤسسة العامة للمناطق الصناعية مدائن.
6. أثبتت الدراسات المسحية تحسناً في أداء العاملين وبالتالي زيادة الإنتاجية لمؤسسة مدائن الصناعية، ويفسر الباحث ذلك التحسن في الأداء بجهود الإدارة في الاهتمام بعمليات التدريب التي تقدم بشكل متواتر.
7. بينت الدراسة أن كتابة البحوث وأرشفتها والاستفادة وتمكين العاملين من الاطلاع عليها تحسن في زيادة الإنتاجية لدى العاملين بمؤسسة مدائن الصناعية.
8. كذلك توصلت الدراسة إلى أن المكافآت والحوافز تحسن من مستوى أداء العاملين؛ لأن المكافآت والحوافز تحقق الإشباع المادي والمعنوي فيحدث الرضا الوظيفي مما ينعكس إيجاباً في زيادة الإنتاجية لمؤسسة مدائن الصناعية.
9. بينت الدراسة أن تطبيق أدوات التكنولوجيا الحديثة تساهم في تطوير مدائن؛ لأن توظيف تلك الأدوات وتطبيقاتها يؤدي إلى توفير الجهد والوقت والمال.
10. كشفت الدراسة الحالية إلى أن التدريب وظيفية رئيسية من ضمن الوظائف التي تستعين بها المؤسسة من أجل الاستجابة للتغيرات المستجدة في السوق باعتباره أداة ربط بين المؤسسة وبيئتها.

11. أثبتت الدراسة إلى أن الورش التدريبية تساعد العاملين في تطوير أداء عملهم وتزيد من إنتاجية المصانع في مؤسسة مدائن الصناعية.

12. توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الأساليب الحديثة والمتنوعة في التدريب يساعد في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في مؤسسة مدائن الصناعية.

5.3 ثانياً : التوصيات:

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة، فإنه يمكن تلخيص أهم التوصيات التي يرى الباحث أنها ضرورية ويمكن الاستفادة منها، وذلك على النحو التالي:

1. الاهتمام الجدي بالاستمرار في تدريب العاملين بالقطاع الصناعي بتطوير قدراتهم المهنية والمعرفية؛ لأن ذلك يسهم بشكل فعال في تحسين إنتاجية القطاع الصناعي مدائن بسلطنة عمان.

2. ضرورة الاهتمام بصقل المهارات الضرورية والمتنوعة للعاملين بالقطاع الصناعي مدائن بسلطنة عمان.

3. تكثيف الجهود لتطوير المعارف الإنتاجية للعاملين بالقطاع الصناعي في تحسين إنتاجية القطاع الصناعي مدائن في سلطنة عمان.

4. إقامة دورات تدريبية مكثفة تحسن من أداء العاملين في زيادة الإنتاجية في مؤسسة مدائن الصناعية.

5. إيلاء الاهتمام بإجراء دراسات مسحية في مؤسسة مدائن الصناعية لمعرفة المشاكل التي تواجه العاملين.

6. تشجيع الباحثين على إجراء الدراسات وكتابة البحوث عن مؤسسة مدائن الصناعية لتحسين الإنتاجية.

7. استيعاب الطلاب الخريجين المتفوقين في علوم التصنيع والمجالات المرتبطة به وتنسيبهم إلى مؤسسة مدائن خاصة طلاب الدراسات العليا.
8. على الإدارات المسؤولة الاهتمام بالمكافآت والحوافز المجزية؛ لأنها تساعد على تحسين أداء العاملين فيؤدي إلى زيادة الإنتاجية لمؤسسة مدائن الصناعية.
9. يجب الاهتمام بالعمل نحو توطين التكنولوجيا الحديثة التي تسهم بشكل مباشر في زيادة وتجويد إنتاجية المصانع في مؤسسة مدائن الصناعية.
10. العمل على زيادة فرص التدريب وبذل كل جهد ممكن لتلبية حاجات الموظفين وكسب رضائهم، لضمان استمرارهم في العمل دون التفكير بترك العمل والانتقال لمؤسسات أخرى أكثر جاذبية وأفضل تقيماً وتحفيزاً.
11. وضع منظومة رقابية فعالة وكفؤة تسهم في تحقيق انضباط العاملين في العمل بهدف تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسة مدائن الصناعية.

الخاتمة

وختاماً، فقد تناول الباحث في هذه الدراسة موضوع " أثر التدريب في تحسين الإنتاجية للعاملين بالمؤسسة العامة للمناطق الصناعية مدائن بسلطنة عمان" من منطلق أن التدريب هو أحد الوسائل المهمة التي تساعد في تحسين قدرات العاملين والمهارات والمعارف الأساسية

المطلوبة لأداء الأعمال المختلفة بالمنظمة ولا سيما في القطاع الصناعي لدوره المتعاظم في إضافة قيمة للموارد المتاحة والخامات المختلفة. في الوقت الحالي أصبحت منظمات الأعمال المعاصرة تولي اهتماماً كبيراً للإنتاجية؛ وذلك لارتباطها بالأداء وكونها مؤشراً لفعاليتها، لذا تهتم معظم المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها بتحسين الإنتاجية وقياسها بصورة مستمرة خاصة في ظل التحديات التي تواجهها من ندرة الموارد وارتفاع تكاليفها وحيث إن المؤسسة العامة للمناطق الصناعية مدائن بسلطنة عمان تمثل رأس الرمح وأهم الركائز الصناعية التي تعول عليها السلطنة في نهضتها الاقتصادية لكل ما سبق ذكره جاءت فكرة هذه الدراسة.

وعليه ومن خلال البيانات التي جمعها الباحث من الاستبانة المعدة لغرضها، وبعد مناقشة الأسئلة واختبار الفرضيات وتحليلها ثم تفسيرها بعد ربطها بالدراسات السابقة المشابهة وذات الصلة بالدراسة الحالية، عليه فسوف يستعرض الباحث في هذا الفصل النتائج التي توصل إليها البحث وكذلك أهم التوصيات والدراسات المستقبلية.

فقد هدف الباحث في هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب في تحسين إنتاجية القطاع الصناعي بسلطنة عمان، كهدف رئيس منطلقاً منه إلى التعرف على أثر تحسين كل من القدرات الإنتاجية للعاملين وتطوير المعارف والمهارات الإنتاجية في تحسين إنتاجية القطاع الصناعي مدائن بسلطنة عمان.

وفي سبيل الوصول إلى تلك الأهداف عالجت هذه الدراسة خمسة أبواب ابتدره بالفصل الأول حيث تمثل مشكلة الدراسة في غياب الاهتمام بالتخطيط السليم لبرامج التدريب العلمية والعملية من قبل إدارات المنشآت والمؤسسات فيؤثر ذلك سلباً على تحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين بالمؤسسة العامة للمناطق الصناعية في مدائن بسلطنة عمان.

ولاستجلاء جوانب تلك المشكلة انطلق الباحث من فرضية رئيسية هي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين بالقطاع الصناعي وتحسين إنتاجية القطاع الصناعي مدائن بسلطنة عمان.

وضح الباحث أن أهمية الدراسة تكمن في أهمية مسألة التدريب بسبب أن التطور التكنولوجي والعلمي بات سريعاً مما يتطلب بالضرورة الحرص على تعلم مهارات وعلوم جديدة يتماشى مع التوجهات الاقتصادية المعاصرة.

ثم حدد الباحث حدود الدراسة بأبعادها الموضوعية والبشرية والزمانية والمكانية والعلمية، وختم الباحث الفصل بتعريف شامل لمصطلحات الدراسة وأنموذج شكلي للدراسة.

استعرض الباحث في الفصل الثاني المفاهيم والمعلومات النظرية ذات الصلة بالبحث وخاصة تلك المتعلقة بالتدريب والإنتاجية والدراسات السابقة، ثم عالج الباحث في الفصلين الثالث والرابع البيانات التي جمعها من خلال استبانة أعدها لذلك الغرض، حوى مجتمع الدراسة 630 موظفاً يمثلون العاملين والعاملات بالمؤسسة العامة للمناطق الصناعية بمدائن (سلطنة عمان) اختار منهم 112 مفردة بمثابة عينة ميسرة. وحتى يتحقق الباحث من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) قام بعرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين الذين أبدوا بعض الملاحظات والتي بناء عليها قام الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة.

قائمة

المراجع والمصادر

أولاً : المراجع العربية

ثانياً: الرسائل العلمية

ثالثاً: المراجع الاجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. أبو قحف، عبد السلام (2011) اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مصر، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.
2. أحمد عبد العال رشوان، (2017) إدارة الإنتاج والعمليات، دار فاروس العلمية للنشر والتوزيع.

3. إدريس، تابت عبد الرحمن، (2013) بحوث التسويق أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، القاهرة، الدار الجامعية.

4. إسماعيل القزاز (2016) نظام الادارة البيئية، دار حلة للنشر والتوزيع

5. توفيق، عبد الرحمن، (1998) تقسيم التدريب، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية

6. حسني، حسني محمد (2004م)، تقويم التدريب، دار مجداوي للنشر والتوزيع. عمان/ الأردن.

7. خالد خلف الله الطروانة،(2012) نظريات الادارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع.

8. خالد فرحان، إدارة الإنتاج والعمليات، (2015) دار الأيام للنشر والتوزيع.

9. الخطيب، رداح،(2006) التدريب الفعال، ط1 ،الأردن، إربد، عالم الكتب الحديث للنشر

والتوزيع

10. درّة، عبدالباري، وآخرون (2008). إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق

والتوريدات، مصر، القاهرة.

11. الدوري، حسين (1998). إعداد وتدريب القوى البشرية، الجامعة المستنصرية، بغداد.

12. ديسلر، جاري (2014) إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد العال، الرياض.

دار المريخ للنشر.

13. الديوه جي، أبي سعيد،(2001) بحوث التسويق، عمان، دار المطبوعات والنشر،

14. رشيد، مازن فارس (2001). إدارة الموارد البشرية، الأسس النظرية والتطبيقات العملية،

الرياض: مكتبة العبيكان.

15. رضا جميلان، أحمد عبد الله العلي(2016)، تقويم كفاءة الموظف بين النظرية والتطبيق، دا

النشر، القاهرة.

16. زكي محمود هاشم،(2015) إدارة الموارد البشرية الكويت، ذات السلاسل للطباعة والنشر،

17. السالم، مؤيد، صالح، عادل (2002). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، إريد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
18. السماوي، أحمد علي ثابت (2014). أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود المعرفة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
19. الشرقاوي، علي، (2000) إدارة النشاط الإنتاجي مدخل التحليل الكمي، تاييس، الدار الجامعية .
20. الشرقاوي، علي، (2018) إدارة النشاط الإنتاجي مدخل التحليل الكمي، تاييس، الدار الجامعية
21. صلاح صالح المعماري، (2010) أسس ومبادئ التدريب، دبيونة للطباعة والنشر، عمان الأردن.
22. الطعائين، حسني، (2017) التدريب الإداري المعاصر، ط1، الأردن، عمان، دار المسرية للنشر والتوزيع.
23. العاجز، فؤاد (2009). تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية كأحد مجالات تطوير الإدارة الجامعية في فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، فلسطين.
24. عباس، سهيلة حمد، (2018) إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.
25. عبدالنبي، محمد (2010). إدارة الموارد البشرية، عمان: زمزم للنشر والتوزيع.
26. عساف، عبد المعطي محمد (2000) التدريب وتمنية الموارد البشرية، الأسس والعمليات، دار زهران، عمان - الأردن.

27. عصام عطا الله حسين الخليفات، (2015) تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الأولى .
28. عقلة محمد المبيضي، أسامة محمد جرارات، (2001) التقييم الموجه بالأداء، القاهرة، جامعة الدول العربية.
29. عقيلي، عمر وصفي (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
30. على فلاح الطلاعين (2017)، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع دار الإعصار العالمي.
31. عليوة، السيد، (2001) تحديد الاحتياجات التدريبية التوثيق العلمي، مصر . دار النشر الاسكندرية
32. الكبيسي، عامر خضري،(2005) إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر .
33. محمد عشاوي، (2010)، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الإسكندرية منشأة المعارف، د ط.
34. محمود جاسم الصميد، (2014) إدارة المنتجات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
35. مصطفى، عماد الدين حسن، (2003) نحو مدخل متطور للتدريب والتنمية في المؤسسات العصرية، المنتدى المصرفي التاسع والأربعون، المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية، الخرطوم..
36. هاشم حمدي رضا، (2016)، التنظيم الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع.

37. ياغي، محمد عبد الفتاح، (2003) التدريب الإداري بني النظرية والتطبيق، ط2، الاردن، عمان، مطابع الاندلس،.

ثانياً: الرسائل العلمية

1. البراك، محمد عبدالله (2010). برامج التدريب الأمني وعلاقتها بكفاءة أداء العاملين بقوات الطوارئ الخاصة بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
2. بلحاجي، أمينة (2017)، تدريب القيادات الإدارية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الثامن. دار حائل للطباعة. الجزائر.

3. بن عمار، بلقاسم، وهيبة بلال (2020). أثر التدريب على أداء الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستنغم - الجزائر.
4. بوزرقاطه، آمال، بوروبة، فهمية (2019). أثر التدريب على أداء العاملين، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر.
5. الصامل، ناصر بن علي (2011). تنمية المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
6. عبدالرحيم، محمد نبيل (2011). أثر التسويق الإلكتروني للخدمات المصرفية بواسطة الهاتف النقال في تحقيق رضا العملاء، دراسة تطبيقية من وجهة نظر عملاء البنوك التجارية الأردنية، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
7. علي، أحمد (2014). أثر التدريب في تحسين أداء العاملين، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
8. عمر، علاء عبدالمجيد (2012). أثر التدريب والتنمية على أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية (أورنج). دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
9. القاضي، مشعل مسعود (1998). دور التدريب المهني في إعداد القوى العاملة، عمان: مكتبة دار مدبولي للنشر.
10. ماضي، محمد عوض (2011). اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
11. مجموعة خبراء (2007). "آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب"، المنظمة العربية للتنمية البشرية والتدريب، مصر.

12. محمد، بلقاسم، ونزار حاج (2017). أثر التدريب على أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة

الوطنية للتقريب، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر .

ثالثاً: المراجع الأجنبية

1. . ELLiott,M.,Dawson,R., and Edwards, J.(2009) **Providing demonstrable Return-no investment for organizational learning and training.** Jornal of European indastril traning, (7) pp :657-670.
2. Auluck, R.K. (2007). **Traning and devopments changing role. Industrial and commercial Traning.** Vol. 2, p17.
3. Iran, & Ahmad, K.Mehmood, N.(2012).Impact of Traning Emoloyee performance: a study of telecommunication sector in pakistan, Interdisciplinary, jornal of contemporary Research in Business(4) (6)p.p 646-650.
4. Kylperg & A, lundberg. (2002) **Improving knowledge tetansfer A: study of An Innovation project at no pak,** International Management Master thesis no 26,p.p 9-

رابعاً: المواقع الالكترونية

1. يوسف، عبد القادر (1998). دراسات في إعداد وتدريب العاملين، مطبعة ذات السلاسل،

الكويت . Powered by TCPDF (www.tcpdf.org).

الملاحق

ملحق رقم (1)

استبيان

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

لأغراض إجراء دراسة علمية تقوم على قياس العلاقة بين متغيرين، وقياس أثر التدريب على تحسين الإنتاجية للعاملين بالمؤسسة العامة للمناطق الصناعية مدائن بسلطنة عمان)، واستكمالاً

لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرقية، تم إعداد هذا الاستبيان.

ولثقة الباحث بكم وبأرائكم، التي من شأنها تزويد الباحث بالمعلومات الواقعية والصحيحة التي تسهم في قياس أثر التدريب بأسلوب علمي صحيح..

ومن هذا المنطلق أتوجه إليكم بطلب تخصيص بعض من وقتكم الثمين للنظر في الاستبانة المرفقة، وقراءتها والإجابة على الأسئلة التي تتضمنها فقراتها، وذلك بوضع علامة (صح) في المربع الذي يعكس رأيكم، والمقابل لكل فقرة.

ونؤكد لكم بأن البيانات المدونة في هذا الاستبيان تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية، ولن يتم الإفصاح عنها لأي جهة إلا بموافقة كتابية منكم، وسوف يتم استخدامها فقط من أجل انجاز هذا البحث الأكاديمي بشكل فعال جداً،،

شاكرين لكم تعاونكم مع فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث: سالم الوهيبي

إشراف: الدكتور/هايل طشطوش

البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

العمر:

1. من 18 إلى 29 سنة

2. من 40 إلى 49 سنة

3. 30 إلى 39 سنة

4. 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي:

1. دبلوم التعليم العام

2. الدبلوم ما بعد الدبلوم العام

3. بكالوريوس

4. دراسات عليا

الدخل الشهري:

1. 350 ريال فأقل

2. من 350 إلى 700 ريال

3. من 701 إلى 1000 ريال

4. أكثر من 1000 ريال

الاستبيان

رقم	الفقرة	مدى الوضوح		مدى الملائمة للمحور		اقتراحات وتعديلات
		موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المحور الأول: التدريب						
(1)	تقوم منظومة التدريب في المؤسسة على تعزيز المهارات والقدرات لدى العاملين بما يدعمهم في مراكزهم الوظيفية المختلفة.					
(2)	الخطة التدريبية بالمؤسسة تتضمن التنوع الكامل الذي يؤدي إلى تحسين أداء العاملين في جميع المستويات.					
(3)	يوجد ربط وثيق بين المسارات الوظيفية والمسارات التدريبية					
(4)	البرامج التدريبية التي تتضمنها خطط التدريب السنوية، تتوافق مع أهداف المؤسسة المطلوب تحقيقها.					
(5)	تزود المؤسسة من خلال التدريب، العاملين بالأدوات والأفكار وأساليب التعلم لمواكبة التطورات في البيئة المحيطة.					
(6)	توفر المؤسسة فرص الترقى والتطوير الذاتي وفقاً لقدراتهم المكتسبة من التدريب والتعلم.					
(7)	تشتت المؤسسة الحصول على تدريبات معينة متخصصة لشغل الوظائف القيادية.					

					تقدم المؤسسة برامج تدريبية متنوعة تساعد العاملين على إحلالهم مكان الآخرين عند الضرورة.	(8)
					تتبنى المؤسسة ثقافة تنظيمية تعزز تطوير الموارد البشرية وجعلها قادرة على مواكبة المعارف والمستحدثات في التخصصات الوظيفية المختلفة.	(9)
					يتم اختيار المتدربين على أساس نتائج تحديد الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة.	(10)
المحور الثاني: الإنتاجية						
					تعمل المؤسسة من خلال خطط إستراتيجية معلنة تتضمن أهداف إستراتيجية واضحة للجميع.	(1)
					يشارك جميع العاملين من مختلف المستويات الإدارية في مبادرات وبرامج ومشروعات الخطة الإستراتيجية.	(2)
					تطبق المؤسسة منظومة علمية لقياس الأداء للعاملين وللوحدات الإدارية بها.	(3)
					تطبق المؤسسة باستمرار آليات تعمل على تحسين كفاءة العاملين الإنتاجية (حوافز، مكافآت، ترقيات)	(4)
					منظومة قياس الأداء بالمؤسسة تمكن المؤسسة من تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية.	(5)
					تعمل المؤسسة على خلق بيئة عمل ملهمة تساعد على التطور وتحسين أداء الموظفين الإنتاجية.	(6)

					تستخدم المؤسسة التكنولوجيا في عملية التحول الرقمي بما يسهم بشكل فعال في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.	(7)
					تطبق المؤسسة نموذجاً للحوكمة يسهم في زيادة الفعالية والكفاءة والإنتاجية.	(8)
					تطبق المؤسسة نظاماً للحوافز يرتبط بمنظومة قياس الأداء ويحقق العدالة التامة.	(9)
					التقرير السنوي للمؤسسة يتضمن كافة تفاصيل الأداء والإنتاجية ويتم نشره على أوسع نطاق.	(10)

ملحق رقم (2)

أسماء محكمي استبانة الدراسة

م	الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
1	يحيى بن خميس الحسيني	الدكتوراة	مركز مسقط للاستشارات الإحصائية
2	صالح النور محمد	أستاذ مشارك	جامعة الفاشر- السودان
3	ياسر بن سعيد تبوك	دكتوراه في الفلسفة Phd	المؤسسة العامة للمناطق الصناعية مدائن