

أثر مخرجات نظام التدريب على الإنتاجية: دراسة ميدانية  
في الجامعات الخاصة في دولة الكويت

**The Effect of Training System Outputs on Productivity: A  
Field Study on Private Universities of the State of Kuwait**

إعداد الطالب

فراج عبداللطيف راضي الشمري

(401210074)

إشراف

الدكتور علي الضلاعين

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

تشرين الأول 2015

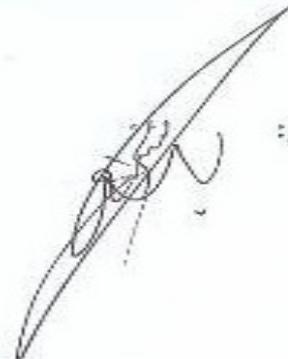
## التفويض

أنا فراج عبداللطيف راضي الشمري أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: فراج عبداللطيف راضي الشمري

التاريخ: 14 / 11 / 2015

التوقيع:



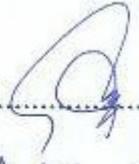
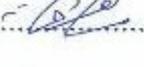
## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: أثر مخرجات نظام التدريب على الإنتاجية: دراسة

ميدانية في الجامعات الخاصة في دولة الكويت

وقد أجزت بتاريخ 14 / 11 / 2015

لجنة المناقشة:

- |   |                               |                    |
|---|-------------------------------|--------------------|
|  | 1. د. سمير الجبالي ( رئيساً ) | جامعة الشرق الأوسط |
|  | 2. د. علي الضلاعين ( مشرفاً ) | جامعة الشرق الأوسط |
|  | 3. د. سامر الدحيات ( عضواً )  | الجامعة الأردنية   |

## الشكر وتقدير

الحمد والشكر لله تعالى الذي من علي بالتوفيق في إكمال هذه الرسالة، راجياً أن ينتفع بها كل ذي حاجة وكل طالب علم.

أتقدم بالشكر والتقدير إلى الدكتور **علي الضلاعين** الذي تكرم مشكوراً بقبول الإشراف على هذه الرسالة وتقديم النصح والإرشاد لي طيلة فترة إعدادها، وكان لتوجيهاته وإرشاداته القيمة والسديدة دور هام في انجازها، أدعو الله أن يجزيه عني خير الجزاء.

ويسرني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى صديقي وأخي الدكتور عادل بن شاهين الدوسري الذي قدم لي من خلاصة علمه وخبراته والذي تفضل علي بالكثير من وقته الثمين، فلم يتأخر بمساعدتي وتقديم العون العلمي والمعني لي، فكان نعم الصديق، فجزاه الله على كل خير وبارك الله له في علمه وعمله وعمره وعائلته..

وأقدم خالص شكري وتقديري إلى رئيس لجنة المناقشة الدكتور سمير الجبالي وإلى الدكتور سامر الدحيات على تفضلهم بمناقشة الرسالة، والذين أثروا بآرائهم ومقترحاتهم، فلمهم جميعاً كل الشكر والتقدير على تفضلهم بقراءة ومناقشة هذه الرسالة وإبداء ملاحظاتهم القيمة.

والشكر مقرون بكل معاني الحب والوفاء لجامعة الشرق الأوسط ممثلة برئيسها، وعميد كلية الاعمال، وأعضاء الهيئة التدريسية، وجميع العاملين فيها، لجهودهم الطيبة في توفير كافة وسائل الدعم والمساندة العلمية طيلة فترة الدراسة.

ولا يسعني إلا أن أشكر كل من تفضل ومد لي يد العون والمساعدة في إتمام هذه الدراسة.

## الإهداء

### إلى وطني العزيز: الكويت

أهدي رسالتي هذه رمزاً للمحبة والوفاء واعتزازاً منّي بفضلهم عليّ.

إلى أفراد أسرتي الأعزاء يبقى لي دائماً العجز في وصف كلمات الشكر لهم واقدر ما قدموا لي من المساعدة ومد يد العون في حياتي علي أن أبوح لهم دوما عن فرحتي بوجودهم في حياتي لهم مني أجمل عبارات الشكر وعرفان الجميل أطال الله في عمرهم.

وإليكم يا من تزالون بجانبني ترقبون نجاحي وتقدمي، وتقدمون لي كل الوقت... وكل

الحب.... وكل الدعم....

إلى إخواني وأخواتي وأصدقائي الأعزاء

لهم جميعاً أهدي عملي المتواضع هذا

مع المحبة والعرفان

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	عنوان الرسالة
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الشكر والتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	الملخص باللغة العربية
ل	الملخص باللغة الإنجليزية
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
2	1-1 تمهيد
3	2-1 مشكلة الدراسة
5	3-1 أهداف الدراسة
5	4-1 أهمية الدراسة
6	5-1 فرضيات الدراسة
8	6-1 نموذج الدراسة
9	7-1 مصطلحات الدراسة
9	8-1 حدود الدراسة
10	9-1 محددات الدراسة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
12	المبحث الأول: الإطار النظري
12	1-2 تمهيد

15	2-2 مفهوم التدريب
20	3-2 أهمية التدريب
21	4-2 فوائد التدريب
24	5-2 مخرجات نظام التدريب
27	6-2 مفهوم الإنتاجية
29	7-2 أهمية الإنتاجية
30	8-2 طرق قياس الإنتاجية
32	9-2 مؤشرات قياس الإنتاجية
36	10-2 العوامل المؤثرة في الإنتاجية
38	المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة العربية والانجليزية
<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>	
54	1-3 منهج الدراسة
54	2-3 مجتمع الدراسة
55	3-3 عينة الدراسة
55	4-3 أداة الدراسة
56	5-3 صدق أداة الدراسة
57	6-3 ثبات أداة الدراسة
58	7-3 أساليب جمع البيانات
59	8-3 أساليب التحليل الإحصائي للبيانات
<b>الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات</b>	
62	1-4 خصائص أفراد عينة الدراسة
66	2-4 نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة
74	3-4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة
<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات</b>	
82	1-5 النتائج
86	2-5 التوصيات

المراجع	
88	المراجع باللغة العربية
93	المراجع باللغة الإنجليزية
الملاحق	
96	ملحق رقم (1) نموذج استبانة الدراسة
102	ملحق رقم (2) أسماء الأساتذة محكمي استبانة الدراسة

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-2)	ملخص الدراسات السابقة	50
(1-3)	مجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل	55
(2-3)	قيمة معاملات الثبات (كرونباخ ألفا Cronpach's Alpha ) لمتغيرات الدراسة	57
(1-4)	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	62
(2-4)	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر	63
(3-4)	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	64
(4-4)	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	65
(5-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير مخرجات نظام التدريب البشرية	66
(6-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير مخرجات نظام التدريب المادية	68
(7-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير مخرجات نظام التدريب المعنوية	70
(8-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للمتغير التابع: الإنتاجية الموارد المادية	72
(9-4)	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد ( Multiple Regression) لتأثير مخرجات نظام التدريب على الإنتاجية في الجامعات الخاصة في دولة الكويت	75
(10-4)	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط ( Simple Regression) لتأثير مخرجات نظام التدريب البشرية على الإنتاجية في الجامعات الخاصة	77

78	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط ( Simple Regression ) لتأثير مخرجات نظام التدريب المادية على الإنتاجية في الجامعات الخاصة	(11-4)
80	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط ( Simple Regression ) لتأثير مخرجات نظام التدريب المعنوية على الإنتاجية في الجامعات الخاصة	(12-4)

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	نموذج الدراسة	(1-2)

## المخلص

أثر مخرجات نظام التدريب على الإنتاجية:

دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة في دولة الكويت

إعداد: فراج عبداللطيف راضي الشمري

إشراف: الدكتور علي الضلاعين

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مخرجات نظام التدريب على إنتاجية الجامعات الخاصة في دولة الكويت ، أما عينة الدراسة فتكونت من ( 152 ) مستجيباً من العاملين في الجامعات الخاصة في دولة الكويت المشمولة بالدراسة، وقد اعتمد الباحث على مصدرين رئيسين لجمع المعلومات والبيانات هما البيانات الثانوية والبيانات الأولية حيث تم تطوير استبيان من خلال مراجعة الدراسات السابقة لقياس متغيرات الدراسة، واتبع الباحث في إجراء الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي كما تم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والبسيط. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها على النحو الآتي: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمخرجات نظام التدريب المتمثلة بالمخرجات (البشرية، المادية، المعنوية) على الإنتاجية في الجامعات الخاصة في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في الجامعات الخاصة في دولة الكويت، وقد كانت المخرجات البشرية أكثر هذه المخرجات أهمية. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، قدم الباحث مجموعة من التوصيات منها: القيام بلقخاذ التدابير والإجراءات اللازمة لإعداد البرامج التدريبية التي تعكس الاحتياجات الفعلية للجامعات الخاصة، والعمل على توفير الموارد البشرية القادرة على إجراء عملية التحديث والتطوير وتنمية مهارات العاملين وإكسابهم الأفراد معارف وخصائص جديدة.

## **Abstract**

### **The Effect of Training System Outputs on Productivity: A Field Study on Private Universities of the State of Kuwait**

Prepared By: Faraj Al Shammari

Supervised By: Dr. Ali Dalain

This study aimed to identify the effect of training system outputs on productivity: a field study on private universities of the state of Kuwait, the study sample of 152 respondents from working in the private universities in Kuwait included in the study, the researcher has relied on exporters presidents to gather information The data secondary are data and primary data, Where the questionnaire was developed through a review of previous studies to measure the variables of the study and follow the researcher conducting the study in the descriptive analytical method has also been tested hypotheses using simple and multiple linear regression analysis.

The study results most: there is impact of a statistically significant outputs of outputs training system (human, physical, moral) on productivity in private universities in the State of Kuwait from the perspective of workers in the private universities in the State of Kuwait, Human output was more important this output.

In light of the findings of the study, the researcher presented a set of recommendations including: to take the measures necessary for the preparation of training programs that reflect the actual needs of the private universities and procedures, and to provide human resources capable to carry out modernization and development and the development of skills of workers and provide them with individuals new knowledge and the characteristics of the process.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

1-1 تمهيد

2-1 مشكلة الدراسة

3-1 أهداف الدراسة

4-1 أهمية الدراسة

5-1 فرضيات الدراسة

6-1 نموذج الدراسة

7-1 مصطلحات الدراسة

8-1 حدود الدراسة

9-1 محددات الدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1-1 تمهيد

إن العنصر البشري له أهميه كبرى في منظمات الأعمال ، فهو الذي يقود بقيه العناصر وهو أيضا يمثل العنصر الأساسي في إحداث التغيرات التنظيمية والتغيرات الضرورية لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء في المنظمة.

فلإنسان هو المسئول عن الفشل والنجاح في أي منظمة أو دولة من الدول. لذلك فان الاهتمام به وبإدارته وقيادته وتحفيزه وتمكينه، من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم، وغيرها من الأمور الملموسة. ويمثل التدريب العنصر الحاسم في كفاءة المنظمات وفاعليتها على اختلاف أحجامها وأنشطتها وأهدافها وطبيعة العمل داخل المنظمات التي تتطلب أن تكون الموارد البشرية العاملة بها على درجة عالية من الكفاءة في أداء العمل (العجلوني، 2014، ص35).

وللتدريب ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية ، إذ أصبح يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، باعتباره أحد السبل المهمة في إعداد عاملين قادرين على القيام بمهامهم على أكمل وجه. كما يعدُّ التدريب مُدخلًا مُهمًّا في عملية تنمية الموارد البشرية، ويهدف إلى توفير الأعداد الكافية من القوى البشرية العاملة اللازمة لتنفيذ خطط العمل، ويشكل التدريب بكافة أنواعه وأساليبه وسيلة أساسية لإثراء معارف القوى البشرية وتنمية مهاراتها وقدراتها وسلوكياتها (الهيتمي، 2012، ص202).

كذلك فقد أصبح التدريب قضية رئيسية لكثير من الشركات في كافة القطاعات وذلك نتيجة لتغير معايير الأداء في هذه الشركات، التي لم تعد قاصرة على مجرد تقديم المنتج بل تعدته بالحرص على توفير الجودة التي تلبي حاجة العميل ورغباته، ولذلك أصبح للتدريب أهمية كبيرة ومحور اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة.

## 2-1 مشكلة الدراسة

بما أن نظام التدريب يتمتع بقدر كبير من المرونة والاستجابة لـ لم تغيرات البيئية الحديثة، فإن له دوراً هاماً في إعداد وتهيئة الكوادر البشرية الملائمة من حيث القدرة على استيعاب العلوم والمعارف والمهارات والممارسات العلمية والعملية بمعدلات أسرع حتى تلاحق التطور المستمر والمتتابع لاحتياجات التطوير ومفاهيمه وأبعاده تحقيقاً لقدرات أكثر إنتاجية (العجلوني، 2014، ص35).

ولما كانت الجامعات من بين أكثر المنظمات تأثراً بهذه المتغيرات، فقد كانت الحاجة لأن تعمل هذه الجامعات على تمييز نفسها في السوق وبما يضمن لها البقاء والنمو، وذلك لكون مخرجات نظام التدريب من العوامل المهمة في تحسين الإنتاجية ومتطلب من متطلبات نجاحها (الصوالحة، 2009، ص2).

كما يتطلب نظام التدريب إعداداً وتهيئة للعنصر البشري مع ما يستلزمه ذلك من تطوير في الجانب التكنولوجي والهيكلية، فالمنظمة تشكل نظاماً متكاملًا، والثورة التكنولوجية تمثل أبرز معالم التغيير في الوقت الحالي.

من هنا تبرز مشكلة الدراسة في كون الجامعات الخاصة تتعامل مع إدارة مواردها البشري بطريقة لا توظف من خلالها بشكل جيد الأساليب التكنولوجية الحديثة ضمن إطار هيكل مناسب بحيث تستفيد من خلاله من مخرجات نظام التدريب ، وهذا بالطبع يؤدي إلى عدم قدرته على التكيف والاستجابة لمتطلبات العمل الجديدة في ظل عصر العولمة ، إنما تُعرض بقاءها واستمرارها للخطر والفشل.

الأمر الذي دفع الباحث إلى محاولة التعرف على هذه المشكلة وتحديد أبعادها، وبالتالي فإن الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على أثر مخرجات نظام التدريب على الإنتاجية، وذلك من وجهة نظر العاملين في الجامعات الخاصة في دولة الكويت.

ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:  
هل يوجد أثر لمخرجات نظام التدريب المتمثلة بـ(البشرية، المادية، المعنوية) على الإنتاجية في الجامعات الخاصة من وجهة نظر العاملين في الجامعات الخاصة في دولة الكويت؟  
ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

**السؤال الأول:** هل يوجد أثر لمخرجات نظام التدريب البشرية على الإنتاجية في الجامعات الخاصة من وجهة نظر العاملين في الجامعات الخاصة في دولة الكويت ؟

**السؤال الثاني:** هل يوجد أثر لمخرجات نظام التدريب المادية على الإنتاجية في الجامعات الخاصة من وجهة نظر العاملين في الجامعات الخاصة في دولة الكويت ؟

**السؤال الثالث:** هل يوجد أثر لمخرجات نظام التدريب المعنوية على الإنتاجية في الجامعات الخاصة من وجهة نظر العاملين في الجامعات الخاصة في دولة الكويت ؟

## 3-1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر مخرجات نظام التدريب على الإنتاجية، وذلك من خلال دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة في دولة الكويت ، كما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1- إلقاء الضوء على المفاهيم المتعلقة بمخرجات نظام التدريب، من حيث مفهوم التدريب وخطوات إعدادة وفاعلية البرامج التدريبية وأهمية تقييم البرامج التدريبية وكذلك المفاهيم المتعلقة بالإنتاجية.

2- التعرف على مستوى مخرجات نظام التدريب البشرية، المادية، المعنوية في الجامعات الخاصة في دولة الكويت.

3- التعرف على مدى التزام الجامعات الخاصة وتبنيها ودعمها لنظام التدريب، مع بيان مدى تبنيها المداخل الحديثة كأساس لتطبيق نظام التدريب.

## 4-1 أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية : تأتي أهمية الدراسة الحالية كونها تتناول موضوعاً حيويًا وحديثاً في منظمات الأعمال، نظراً للدور المهم الذي تلعبه مخرجات نظام التدريب التي أصبحت تحتاجه مختلف منظمات الأعمال، وذلك من خلال دراسة حالة الجامعات الخاصة في دولة الكويت، الأمر الذي يقتضي دراسة وتحليل معطيات هذا المفهوم المعرفي، ورفع كفاءته وفعالته ليتكامل مع بقية أركان الجامعة بما يمكنه من تحسين الإنتاجية.

ثانياً: الأهمية العملية: تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات الآتية:

1- تُعد الدراسة امتداداً للدراسات السابقة والتي لها علاقة مباشرة بمتغيراتها سواء المستقلة أو التابعة، ويأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة بمثابة انطلاقة لإجراء المزيد من الدراسات في مجال مخرجات نظام التدريب والإنتاجية، من خلال تقديمها إطار نظري وتساعدتها في التعرف على المفاهيم الإدارية الحديثة.

2- تتناول الدراسة الجامعات الخاصة في دولة الكويت باعتبارها الأكثر تعاطياً مع الوظائف الإدارية ومفاهيمها، وهي بذلك تأتي كمساهمة في التعريف بأهمية تعامل هذه الجامعات مع مفهوم مخرجات نظام التدريب والإنتاجية.

3- يأمل الباحث أن تقدم الدراسة إضافة علمية متواضعة في مجال دراسة أثر مخرجات نظام التدريب على الإنتاجية في الجامعات الخاصة في دولة الكويت، وتوفر كذلك جانباً من المعلومات والبيانات حول هذا الموضوع المهم، مما يسهم في إثراء المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الكويتية بشكل خاص.

## 5-1 فرضيات الدراسة

تستند الدراسة على الفرضية العدمية الرئيسية التالية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  لمخرجات نظام التدريب المتمثلة بـ (البشرية، المادية، المعنوية) على الإنتاجية في الجامعات الخاصة في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في الجامعات الخاصة في دولة الكويت.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية

**الفرضية الفرعية الأولى :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $0.05 \geq \alpha$  )

لمخرجات نظام التدريب البشرية على الإنتاجية في الجامعات الخاصة من وجهة نظر العاملين في الجامعات الخاصة في دولة الكويت.

**الفرضية الفرعية الثانية :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $0.05 \geq \alpha$  )

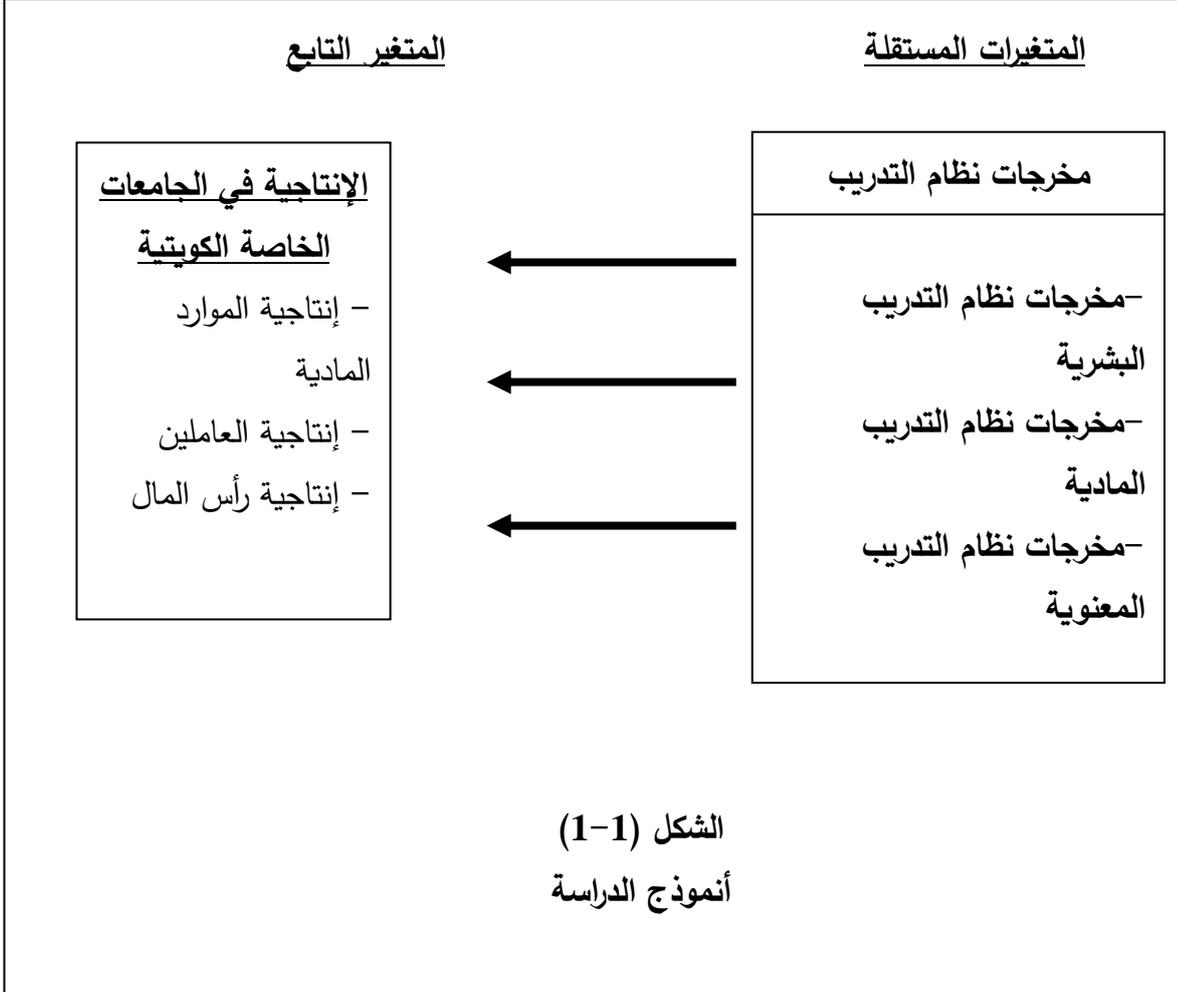
لمخرجات نظام التدريب المادية على الإنتاجية في الجامعات الخاصة من وجهة نظر العاملين في الجامعات الخاصة في دولة الكويت.

**الفرضية الفرعية الثالثة :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $0.05 \geq \alpha$  )

لمخرجات نظام التدريب المعنوية على الإنتاجية في الجامعات الخاصة من وجهة نظر العاملين في الجامعات الخاصة في دولة الكويت.

## 6-1 أنموذج الدراسة

لتحقيق الغرض من إجراء هذه الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة فقد اعتمد الباحث على أنموذج يوضح العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، ويوضح الشكل رقم (1-1) علاقات هذه المتغيرات.



النموذج: من إعداد الباحث للاعتماد على المراجع الآتية:

- 1- مخرجات نظام التدريب : وتتكون من ثلاثة متغيرات فرعية هي ( البشرية، المادية، المعنوية) والتي اعتمدها دراسة السامرائي، (2010).
- 2- الإنتاجية: وتتكون من ثلاثة متغيرات فرعية هي (الموارد، والعاملين، ورأس المال) التي اعتمدها دراسة داود، (2000).

## 7-1 مصطلحات الدراسة

### التدريب:

مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخلياً بالطريقة التي من خلالها تحقق رأس مال بشري يساهم في تحقيق أهداف الشركة الإستراتيجية ( حمود، والخرشة، 2009، ص139).

### مخرجات نظام التدريب:

نتاج التفاعلات التي تحدث بين المدخلات داخل النظام التدريبي وانصهار هذه المخرجات وتحويلها إلى أشكال ومعاني ذات قيمة ومغزى (السامرائي، 2010، ص61)

### الإنتاجية:

النسبة الحسابية ما بين مخرجات نظام التدريب من ناحية والمدخلات المستخدمة في النظام من رأس المال والعمل والتنظيم والمواد اللازمة للوصول إلى تلك المخرجات، وبالتالي هي مقياس كفاءة الإدارة في استخدام الموارد التدريبية المختلفة (الخلواني، 2007، ص42).

## 8-1 حدود الدراسة

تقتل حدود الدراسة فيما يلي:

1- الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على الجامعات الخاصة في دولة الكويت وهي:

(الجامعة الأمريكية في الكويت، جامعة الخليج للعلوم والتكنولوجيا، جامعة الشرق الأوسط

الأمريكية، الجامعة العربية المفتوحة-فرع الكويت).

2- الحدود الزمانية : تم انجاز هذه الدراسة خلال الفترة الواقعة ما بين شهر أيار 2015

وحتى شهر أيلول 2015.

3- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على آراء العاملين في الجامعات الخاصة في

دولة الكويت وبكافة مستوياتهم الوظيفية.

4- الحدود العلمية: اقتصرت هذه الدراسة على قياس أثر بعض المتغيرات المتعلقة

بمخرجات نظام التدريب (البشرية، المادية، المعنوية ) على الإنتاجية في الجامعات الخاصة

في دولة الكويت (الموارد، والعاملين، ورأس المال).

## 9-1 محددات الدراسة

1- قلة الدراسات العربية بشكل عام التي تتناول تحديداً المتغيرات الثلاثة الرئيسية (مخرجات

نظام التدريب البشرية، المادية، المعنوية )، كما لوحظ أيضاً قلة الدراسات الأجنبية حول هذا

الموضوع.

2- مدى تعاون الباحثين في إعطاء المعلومات اللازمة لأثراء موضوع الدراسة وفي الإجابة

على الأسئلة الموجهة إليهم.

3- طبيعة الدراسة الميدانية التي تتطلب وقتاً وجهداً إضافياً لزيارة مواقع الجامعات الخاصة

لتوزيع الاستبيانات، ومدى تواجد الباحثين المعنيين أثناء القيام بزيارة الجامعة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المبحث الأول: الإطار النظري

1-2 تمهيد

2-2 مفهوم التدريب

3-2 أهمية التدريب

4-2 فوائد التدريب

5-2 مخرجات نظام التدريب

6-2 مفهوم الإنتاجية

7-2 أهمية الإنتاجية

8-2 طرق قياس الإنتاجية

9-2 مؤشرات قياس الإنتاجية

10-2 العوامل المؤثرة في الإنتاجية

#### المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة العربية والانجليزية

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المبحث الأول: الإطار النظري

##### 1-2 تمهيد

أصبح الاهتمام بالعنصر البشري وتميمته من المسائل الهامة والجوهرية التي تحيا بها منظمات الأعمال. كما يعد الاستثمار بالموارد البشرية من أولويات المنظمات الناجحة كون العنصر البشري يعد المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمة ومصدر من المصادر المهمة لفاعليتها وزيادة إنتاجيتها خاصة عندما يتميز بنوعية مهارية ومعرفية وقدرات وفعاليات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها في المنظمة (الصوالحة، 2009، ص3).

وكما هو معروف اليوم بان التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست بآثارها على المنظمات، الأمر الذي استلزم إعادة النظر بتركيبه الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية، ويتطلب مثل هذا التطوير تركيز المنظمة إضافة إلى أنشطتها في مجال الاختيار والتعيين والاستقبال والتوجيه والمتابعة للموارد البشرية على تدريبها بقصد تطوير مهاراتها ومعارفها أو إكسابها مهارات ومعارف جديدة وسلوكيات تتناسب مع المتطلبات الوظيفية الجديدة (الهيبي، 2013، ص221).

وتأكيدا على أهمية نشاط التدريب والتنمية أظهرت إحصائية نشرت في بعض الكتب الأمريكية أن الشركات الأمريكية التي عدد العاملين فيها أكثر من مئة فرد أنفقت عام (2004) مبلغ (45) مليار دولار على برامج التدريب والتنمية فيها، حيث تنظر هذه الشركات

إلى مسألة تنمية مواردها البشرية على أنها مسألة إستراتيجية تخدم مصالحها البعيدة الأجل  
(العقيلي، 2005، ص437).

تُعد وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة، وذلك لتركيزها على العنصر  
البشري الذي يعتبر العنصر الأكثر تأثيراً في الإنتاجية، كذلك فإن إدارة وتنمية هذا العنصر  
تعتبر ركناً أساسياً في منظمات الأعمال، فهي تهدف إلى تعزيز قدراتها التنظيمية، وتمكينها  
من اجتذاب وتأهيل الكفاءات القادرة على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد  
البشرية يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف المنظمات (حمود، والخرشة، 2009، ص13).

يعتبر مفهوم الإنتاجية مفهوماً قديماً إلا أن الاهتمام به بدأ يتزايد مع بداية القرن  
الماضي، وقد لاقى هذا المفهوم في الأدب الاقتصادي المعاصر اهتماماً وتداولاً كبيراً وأصبح  
من المفاهيم الهامة المتصلة بعلوم الاقتصاد والعلوم الإدارية وغيرها من العلوم الحديثة.  
كما أن الاهتمام بموضوع الإنتاجية لا ينصب فقط على الاهتمام العلمي أو الأكاديمي  
بالموضوع، ولكن الموضوع له أبعاد أخرى كثيرة ولها ثقلها، فالزيادة المستمرة في مستوى  
الإنتاجية هي السبب الرئيسي وراء مستويات المعيشة المرتفعة التي تتمتع بها الشعوب  
الصناعية المتقدمة، ومن ناحية أخرى فإن انخفاض مستوى الإنتاجية يؤدي إلى زيادة  
الضغوط التضخمية على الاقتصاد القومي (الخواني، 2007، ص42).

إن كلمة الإنتاجية هي الترجمة اللغوية لكلمة (Productivity) وقد استخدمت لأول  
مرة في بحث الاقتصادي الفرنسي (Queenay) عام 1766، ومنذ ذلك الحين ظل مفهوم  
الإنتاجية غامضاً ومثيراً للجدل والنقاش، ولم يكتسب معنى الإنتاجية بعض أوجه الدقة  
والوضوح إلا في بداية الأربعينات (1942) من القرن الماضي وعلى وجه التحديد عندما قام

الاقتصادي الهنجاري (L. Rostas) بنشر دراسته الشهيرة عن الإنتاجية في الصناعات الأمريكية والبريطانية. كما اهتم فريدريك تايلور Fredrik Taylor في بداية القرن العشرين، بإنتاجية العمل، من خلال دراسات الوقت والحركة سبيلا لدراسة الإنتاجية، وقد وضع تايلور المبادئ الأربعة المسماة بمبادئ الإدارة العلمية التي كانت بمجملها تدعو إلى استخدام الأساليب العلمية في حل المشكلات المتعلقة بالإدارة (عبيدات، 2009، ص26).

وزاد الاهتمام بمفهوم الإنتاجية بعد الحرب العالمية الثانية بسبب الأزمات الاقتصادية والكساد الذي ساد الدول الرأسمالية وما خلفته الحرب من ماسي في كافة قطاعات الحياة. ومن ناحية أخرى يرى البعض أن كلمة الإنتاجية اليوم تحمل معان كثيرة ومتعددة فهي عبارة عن موضوع تحوطه الفوضى. والبعض الآخر ينظر إليها على إنها مقياس لكفاءة العمل وهناك من ينظر إليها على إنها المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموعة الموارد المتاحة، وقسم ينظر إليها على إنها مقياس الرفاهية . أما (Quinn) فيقول إن الإنتاجية تعني أشياء كثيرة فالنسبة للإداريين تعني فكرة الأداء الشامل للمنظمة الذي يحتوي على مواضيع كثيرة مثل الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) ودوران العمل (Turn over) وغيرها أما الاقتصاديون فتعني الإنتاجية عندهم نسبة المدخلات إلى المخرجات (Quinn, 2008, p: )

## 2-2 مفهوم التدريب

لقد تناول علماء الإدارة والباحثين والكتاب مفهوم التدريب من جوانب متعددة، ومن هذه المفاهيم أن التدريب هو نشاط إنساني مخطط له يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات والاتجاهات، وكذلك معدلات الأداء وطرق العمل والسلوك، والإنتاجية (علي، 2014، ص245).

يسعى التدريب كمنهج علمي وعملي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وهو العملية التي تهتم بتطوير الموارد البشرية وتمكينهم وإكسابهم المهارات، والقابليات والقدرات والأفكار التي يقتضيها أداء العمل. وتمارس المنظمة أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، وعلى المنظمة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب، وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب (الهيبي، 2012، ص202).

إن الأساس في عملية التدريب هو إكساب الأفراد المعارف والمهارات والسلوكيات المرتبطة بشكل مباشر بدوره الوظيفي في المنظمة، وبما يرفع من مستوى إنتاجيته في أداء الواجبات والمسؤوليات المناطة به، كما أن التدريب يستهدف أيضاً القيام بإيصال المعلومات وتكوين المهارات اللازمة لمجموعة من المتدربين بواسطة أسلوب معين من أساليب التدريب، وذلك بقصد التأثير على سلوك هؤلاء الأفراد ورفع قدراتهم الوظيفية (عساف، 2010، ص35).

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمنظمة الخطوة الأولى في أي نشاط تدريبي، فهي المرحلة التي يتم فيها تخطيط البرامج التدريبية، وجمع وتحليل البيانات التي تشبع الاحتياجات الفعلية، وعليها يتوقف نجاح هذه البرامج أو فشلها، وتتولى إدارة التدريب في المنظمة مسؤولي تحديد القدر اللازم من التدريب في تلك المنظمة، حيث يتوجب عليها التعرف على المشكلات التي تصاحب الأداء، وأن تحدد الاحتياجات التدريبية التي يجب إشباعها (حمود، والخرشة، 2009، ص 129).

ويقول أبو شيخه، (2011، ص 267) إن تحديد المنظمة لاحتياجاتها التدريبية يأتي بغرض تأهيل الموظفين الجدد للقيام بأعمالهم بكفاءة وفاعلية، وتدريب الموظفين الحاليين لأغراض الترقية لوظيفة أعلى أو لمواجهة المتغيرات التكنولوجية والفنية أو التنظيمية، وأيضا لمواجهة نواحي النقص والضعف في مهارات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم.

والتدريب هو (تعليم) ينطبق عليه تعريف علماء النفس لـ (التعلم) Learning بكونه "تغير ثابت نسبيا في الحصيلة السلوكية للفرد يحصل نتيجة الخبرة" إلا أن التدريب يختلف عن "التعليم" (النظامي) بكونه تعليم موجه نحو سلوك محدد خاص بمجال العمل، أما التعليم النظامي فهو يمنح الفرد المعارف والمؤهلات العامة لتحسين قدرات الفرد عموما. وتتميز وظيفة التدريب بأنها مستمرة يمارسها الإنسان منذ ولادته وترافقه طيلة حياته، وهو عملية مرنة تتكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية في البيئة المحيطة والتي تنعكس على أهداف المنظمة (Jones & George, 2014, p: 376).

يُعرف التدريب بأنه: " عملية نظامية تستهدف تطوير أداء الأفراد العاملين وأداء

المنظمة، وتحسين فاعليتها عن طريق تزويدهم بالمعارف والمعلومات اللازمة وإكسابهم

المهارات المناسبة وتطوير سلوكهم واتجاهاتهم الإيجابية المطلوبة نحو العمل " (العنزي ، 2011، ص6).

يُعرف Noe, (2002, p:4) التدريب بأنه " الجهود المخطَّط لها والهادفة إلى تزويد وتسهيل عملية إكساب العاملين المهارات والمعارف والخبرات والسلوكيات اللازمة لأداء الأفراد لأعمالهم بفعالية " .

فيما عرفه Griffin (2009, p:428) بأنه يشير إلى "تعليم العاملين المشغلين أو الفنيين على كيفية القيام بالعمل الذي يستخدمون من أجله".

وتشير برنوطي ( 2014، ص443) إلى أن التدريب هو نشاط تعليم من نوع خاص يوفر للعاملين الفرصة لاكتساب وتحسين المعرفة والمهارات المتصلة بالعمل ، فهو نشاط متعمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها.

ويعرف التدريب " بأنه عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات المؤثرة فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي للتدريب هي الإستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها" (Denis, 2011, p: 4).

ويعرف التدريب أيضا بأنه " عملية تزويد وتطوير المعرفة والمهارات والسلوكيات لمواجهة المتطلبات، وهو النشاط الذي يركز بصورة أساسية على تزويد العاملين في المنظمة بالمهارات الخاصة بعملهم ومساعدتهم على تصحيح الأخطاء أو النقص في أدائهم " (Gomez-Mejia, et.al., 2008, p: 237).

كما أن التدريب يعد واحد من وسائل تطوير العاملين للمنظمة، وقد يكون الوسيلة الوحيدة التي تعتمد عليها المنظمة لتطوير العاملين، إذا لم يكن لديها برامج للتطوير، في هذه الحالة، غالبا ما توسع نشاط التدريب ليشمل نشاطات تطويرية معينة. لهذا أصبح من الضروري معرفة التدريب والتنمية البشرية كعملية تعلم مخططة تتكون من قسمين: (العقلي، 2005، ص438)

1- التدريب Training: عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من اجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير وتحسين أدائهم.

2- التنمية Development : عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من اجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف، وسلوكيات، ومهارات جديدة، متوقع أن تحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل، والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغييرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المنظمة.

وبناءً على ما تقدم فان التدريب والتنمية يعتمد كلاهما في الوقت الحاضر على التعلم المستمر، الذي يعتبر الركيزة التي تقوم عليها إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، فالتدريب والتنمية لكي يكونا فعالين، يجب أن يقوموا على أساس تعليم المتدربين كيف تفعل الأشياء بالشكل الصحيح، وأيضا تعليمهم أشياء جديدة يحتاجونها في أعمالهم الحالية والمستقبلية. فالتعلم هو حصيلة ونتاج لعملية التدريب والتنمية، فعندما يتحقق التعلم معنى ذلك انه قد حدث لدى المتدرب تغيير ملائم ومطلوب في: ( معرفته Knowledge، ومهاراته

Skills، واتجاهاته Attitudes، وسلوكياته Behaviors، وخبرته Experience) (العقلي،  
2005، ص439)

وقد أشار كل من حمود، والخرشة، ( 2009، ص135) وأبو شيخه، ( 2010،

ص284) إلى وجود عدة معايير يمكن من خلالها تقييم البرامج التدريبية هي:

1- **ردود الفعل:** حيث تبدأ عملية التقويم بقياس رد الفعل وانطباعات المتدربين ومعرفة آرائهم حول البرنامج التدريبي، حيث يتم قياس درجة رضا المشاركين عن البرنامج التدريبي من حيث محتواه والمادة التدريبيّة، وأساليب التدريب والمدربين من خلال استبيان يوزع على المتدربين.  
2- **التعلم:** ويعني قياس ما تم تعلمه وفهمه واستيعابه من قبل المتدربين من المبادئ والحقائق والأساليب التدريبيّة، لمعرفة المهارات والمعارف التي اكتسبها المتدربون من خلال البرنامج التدريبي.

3- **السلوك:** ويهتم بقياس التغيرات التي طرأت على سلوك الفرد في العمل نتيجة للبرنامج

الذي شارك فيه، لمعرفة مدى التغيير الذي أحدثه البرنامج التدريبي وأثره على أداء الأفراد.

4- **النتائج:** ويعني تقييم البرامج التدريبيّة في ضوء النتائج المتحققة فعلا، وقياس أثر البرنامج التدريبي الإيجابي على معدل دوران العاملين وتكلفة الأداء والروح المعنوية والغيابات.

ويعرف الباحث التدريب بأنه تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تكسب الفرد أو

الجماعة المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات والأفكار والآراء اللازمة لأداء عمل معين

أو بلوغ هدف محدد حاليا ، أو مستقبلا وذلك بهدف زيادة كفاءة العاملين للقيام بأعمالهم

وبالتالي زيادة كفاءة وإنتاجية المنظمة التي يعملون فيها تحقيقا للأهداف.

## 3-2 أهمية التدريب

يُعد التدريب من أكثر المواضيع التي لاقت وما زالت تلاقي اهتماماً كبيراً، وذلك يرجع إلى الدور الذي يؤديه التدريب في رفع مستوى الأداء لكافة فئات الموارد البشرية في المنظمات (شاويش، 2006، ص231).

يسهم التدريب في تنمية مهارات الأفراد وزيادة قابلياتهم ومعارفهم، وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع وتطوير مستوى الأفراد من ذوي القدرات المعتدلة إلى مستوى مقبول، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة، إذ يلعب التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث النوع والكم وبشكل يتناسب مع تطلعات المنظمة (Kasia & John, 2007, p: 25).

ويشير عباس وعلي، ( 2011، ص109) إلى أن أهمية وفوائد التدريب تكمن في ثلاثة جوانب رئيسية، وهي:

1- يساعد التدريب في توضيح مختلف الأهداف والسياسات العامة والخاصة في المنظمة ويعمل على تطوير أساليب ممارسة القيادة وفي ترشيد عملية اتخاذ القرارات وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية بين أقسام المنظمة.

2- يسهم التدريب في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف المطلوبة، كذلك يعمل على ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.

3- يسهم التدريب في خلق اتجاهات إيجابية نحو المنظمة، ويساعد في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي؛ وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

وتأسيساً على ذلك تتفق وجهات نظر وآراء الكتاب والباحثين في مجال الموارد البشرية على أهمية نشاط التدريب للمنظمة والفرد العامل على حدٍ سواء. فعلى صعيد المنظمة يتضح الاهتمام بنشاط التدريب من خلال الأموال التي تستثمرها المنظمات في مجال التدريب، وتهدف المنظمات من وراء ذلك إلى تحقيق تفوقها على المنظمات المنافسة في البيئة. أما على صعيد الفرد فتظهر أهمية التدريب سواء للفرد العامل القديم أو الجديد في المنظمة. فالداخل الجديد للمنظمة يمكن عن طريق التدريب أن يتزود بمهارات ومعارف قد لا يكون مالكا أصلاً بحيث تمكنه من أداء واجبات عمله بالكفاءة المطلوبة. كما ينعكس التدريب بنتائج إيجابية بالنسبة للفرد العامل القديم إذ يتمكن من خلال التدريب من مواكبة التطورات في حقل العمل والتعرف على المهارات والمعارف الجديدة (الهيتمي، 2013، ص226).

## 2-4 فوائد التدريب

يمكن التعرف على أهمية التدريب بشكل أكثر تفصيل من خلال الفوائد التي يحققها سواءً على صعيد المنظمة أم على صعيد العاملين، وكما يأتي:

## أولاً: فوائد التدريب للمنظمة

تتعدد تلك الفوائد وكما أشار إليها العديد من الكتاب والباحثين، حيث يساعد التدريب المنظمة نحو أداء وظيفتها بشكل أكثر فاعلية من خلال حسن استغلالها لمواردها البشرية والمادية وجعلها قادرة على الإنتاج بشكل أكبر من دون الحاجة إلى استخدام أفراد جدد أو شراء معدات أو استخدام تكنولوجيا جديدة، كما انه يسهم في الحفاظ على الوضع التنافسي وتحسين الإنتاجية، إنطلاقاً من استخدام البرامج التدريبية للمساعدة في تحقيق المستويات العالية من الإنتاج وبمرونة وجودة عالية. كذلك يعمل التدريب على إكساب المنظمات ميزة تنافسية، فمن خلال الاستثمار الفاعل في التدريب ودعم وإسناد الإدارة العليا له تتمكن المنظمة من التفاعل بنجاح مع القضايا الأكثر تأثيراً في المنافسة مثل الجودة ومواجهة العولمة والتحديات التكنولوجية (Denisi & Griffin, 2011, p: 266).

فضلاً عن ذلك أورد الحديثي (2011، ص19) مجموعة أخرى من الفوائد التي يحققها التدريب للمنظمة، حيث يتيح للمنظمة الفرصة لمواكبة للتطورات الجديدة في بيئة العمل والبيئة المحيطة، ويؤدي إلى تقليل الإشراف على العاملين وتقليل حلقات الرقابة وإلى تخفيض النفقات جراء زيادة الخبرات وتحسين الكفاءات الأمر الذي يبعد الهدر والأخطاء والكلف الزائدة، كما يساهم في تكوين اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.

## ثانياً: فوائد التدريب للعاملين

فضلاً عن فوائد التدريب للمنظمة فإنه يحقق مجموعة أخرى من الفوائد على مستوى العاملين ومن أبرز تلك الفوائد توفير الدافع الذاتي للعاملين على زيادة كفاءتهم الإنتاجية كما

ونوعاً من خلال توعيتهم بأهداف المنظمة وسياساتها وبأهمية مساهمتهم في تحقيق تلك الأهداف ، كما يساعد العاملين على اتخاذ القرارات الأفضل، كما يحسن من قابلياتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل ، ويساعدهم في التغلب على حالات القلق والإجهاد والاعتراب والصراع داخل المنظمة، وزيادة ثقتهم بأنفسهم وما يترتب على ذلك من إزالة مخاوفهم تجاه المهام التي يكلفون بها ، فضلاً عن تحقيق الرضا لدى العاملين ورفع روحهم المعنوية من خلال شعورهم بارتفاع كفاءة أدائهم وإنتاجيتهم وتوقع حصولهم على مناصب وظيفية أعلى ودخل أفضل (إسماعيل، 2008، ص88).

كما أظهرت دراسة استكشافية عام 1995 في الولايات المتحدة الأمريكية، نفذتها جمعية التدريب والتنمية الأمريكية American Training and Development في عدد من الشركات الأمريكية، الفوائد التالية التي حققتها إستراتيجية التدريب والتنمية فيها: (الحديثي، 2011، ص20)

- زيادة الكفاءة الإنتاجية بمقدار 77%.

- تحسين جودة المنتج بنسبة 72%.

- زيادة رضا الزبائن بمقدار 63%.

- تحسنت خدمة الزبائن بنسبة 75%.

- انخفض الفاقد والهدر بنسبة 55%.

ومن خلال جميع ما ورد أعلاه يتجلى بوضوح الأهمية الكبيرة لنشاط التدريب سواءً

للمنظمة أو للعاملين فيها، وبناءً على ذلك يمكن القول أن العالم يشهد ثورة تدريبية كبيرة،

فالتدريب أصبح سمة المنظمات الطامحة نحو الرقي والتقدم والبقاء ، وهذا لن يتحقق لها ما لم يكن لديها الموارد البشرية الكفوءة ذات القدرات والمهارات العالية.

## 2-5 مخرجات نظام التدريب

تتمثل مخرجات النظام التدريبي في النتائج الناجمة عن التفاعلات بين المدخلات التي يتكون منها نظام التدريب وتحويل هذه المخرجات إلى أشكال ومعاني ذات معنى وفائدة (السامرائي، 2010، ص61).

وتتمثل مخرجات نظام التدريب بالمخرجات المتوقعة من العملية التدريبية وتحديد الأهداف المرجوة من العملية التدريبية سواء على المدى القريب أو البعيد، وذلك من خلال اكتساب العاملين للمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل بشكل مميز يتحقق معه رضا الزبون، وبالتالي تحقيق معادلة ربط أعمال المؤسسة باحتياجات الزبون، وتركيز الجهد باتجاه التدريب المطلوب وبالتالي توفير النفقات في المجال التدريبي والارتفاع بالعائد من التدريب وتحقيق الأهداف الوظيفية عبر توفير كتل التدريب المخصصة لكل واحدة منها.

وتصنف مخرجات النظام التدريبي التي تم اعتمادها كمتغيرات مستقلة في هذه

الدراسة إلى ما يلي:

### أولاً: مخرجات التدريب البشرية:

تتمثل مخرجات التدريب البشرية في ما المهارات والصفات والمعارف ال جديدة والقابليات التي اكتسبها الأفراد الخاضعين للتدريب، كما إنها تشير إلى المعلومات الجديدة

التي تحدثها هذه العملية من التغييرات في اتجاهاتهم، أو تلك المتعلقة بخلق المهارات والمعارف التي تؤهل المتدرب للتعاطي مع مهام والمسؤوليات التي تملئها عليهم طبيعة العمل في المنظمة (السامرائي، 2010، ص61).

تُعد مخرجات التدريب البشرية ذات تأثير بالغ الأهمية على الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية للمنظمة، حيث نُقْتَل هذه المخرجات أهمية بالغة لسد احتياجات المنظمة بشكل سريع وفعال، وما يتبعها من المهارات اللازمة لشغل الوظائف والمحتوى العلمي والتدريبي لرفع كفاءة الأفراد وتأهيلهم لشغل تلك الوظائف ، وبالتالي فإن مخرجات التدريب البشرية تلبي احتياجات المنظمة ويعتبر الأداة التي يجب التركيز عليها بناءً على أوضاع المنظمة التي يجب أن تبنى على الاحتياجات الفعلية سواء في المستقبل القريب والمتوسط المدى ، وذلك لكي يتمكن متخذ القرار بدوره من رسم سياسات وبرامج عامه للتدريب في المنظمة، وبالتالي التخطيط الجيد لاحتياجات المنظمة من العنصر البشري في المستقبل، واتخاذ التدابير اللازمة لإعداد البرامج التدريبية التي تعكس الاحتياجات الفعلية ومن ثم تؤهل الداخلين الجدد إلى المنظمة بشكل فعال ومناسب لتلك الاحتياجات أو حتى تساعد من يرغب منهم في تغيير مساره الوظيفي (علي، 2009، ص7).

#### ثانياً: مخرجات التدريب المادية:

وتتمثل مخرجات التدريب المادية في زيادة معدلات الإنتاجية، وتحسين مستويات الأداء وزيادة الطاقة الإنتاجية من خلال تحسين المهارات والأداء الوظيفي ، كذلك يؤدي التدريب إلى زيادة جودة المنتجات مما يزيد من إشباع حاجات العملاء ، وتحسين صورة المنظمة مما يؤدي إلى جذب المزيد من العملاء والموظفين المحتملين ، مع تقليل التكاليف

وزيادة الأرباح من خلال تحسين وتحديد الأدوار والصلاحيات للعاملين بالمؤسسة ، فضلا عن أن للتدريب أثر تطبيقي إذ إن التدريب الناجح يشجع الآخرين بالمؤسسة على اكتساب معارف ومهارات وأفكار وتقنيات جديدة (العبيدي، 2013، ص37).

وتعمل مخرجات التدريب المادية على تزويد العاملين بالمعرفة الفنية والمهارات والقدرات في مجال معين معرفي وتعمل على زيادة فاعلية المتدرب ورفع مستوى كفاءته، ومن خلال مخرجات التدريب المادية يتسنى لمدراء الإدارات في المنظمات العمل على تحسين استخدام القوى العاملة لديهم قادرين على العمل بكفاءة وإنتاجية عالية واستثمار قدراتهم أفضل استثمار (عبد الكريم، 2006، ص594).

### ثالثا: مخرجات التدريب المعنوية:

تركز الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية على العلاقات الإنسانية ، والاستفادة من نتائج بحوث علم النفس، وأدى ذلك إلى تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية، حيث إنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة معانلة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين، وأثر العوامل على هذا السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يُستفاد منها في مجال إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية (علي، 2009، ص8).

وتتمثل مخرجات التدريب المعنوية في الجوانب النفسية التي يكتسبها المتدربون، والتي تبرز في شكل ارتفاع في معنوياتهم، أو إثارة أحاسيسهم نحو المنظمة أو المجتمع ، حيث يوجد ارتباط مباشر بين تنمية وتدريب الموارد البشرية وبين معنويات العاملين، حيث إن

تتمية وتدريب الموارد البشرية تهتم بزيادة معرفة القوى العاملة وتنمية مهاراتها وقدراتها ، من خلال إكسابهم المعرفة الجديدة، وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم، والتأثير في اتجاهاتهم النفسية وتعديل أفكارهم وسلوكياتهم نحو العمل ، وتطوير العادات والأساليب التي يستخدمونها للنجاح في العمل ، كذلك أصبح التدريب أحد السبل الهامة في إعداد موظفين قادرين على القيام بمهامهم على أكمل وجه (السامرائي، 2010، ص61).

ويرى الباحث أن أهمية مخرجات التدريب تتعكس إيجاباً على المنظمات في زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد ، فبدلاً من النظر إلى أهداف المنظمة وحاجات الأفراد على أنهما نقيضان منفصلان، وأن تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر، اعتبر مدخل تدريب الموارد البشرية أن كلاً من أهداف المنظمة وحاجات الأفراد يكمل أحدهما الآخر ولا يكونان على حساب أحدهما، لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلاً من اعتبارهم عامل إنتاج.

## 2-6 مفهوم الإنتاجية

يشير هيزر & رندر, Heizer & Render (13: 2014) إلى أن الإنتاجية هي مقياس للعلاقة بين المخرجات والمدخلات أو هي القدرة على تكوين النتائج باستخدام عناصر إنتاج محددة.

وقد عرفت منظمة العمل الدولية ( International Labor Organization )

(ILO) الإنتاجية بأنها النسبة الحسابية ما بين المخرجات المنتجة من السلع أو الخدمات من

ناحية والمدخلات من رأس المال والعمل والأرض والتنظيم التي دخلت في عمليات الإنتاج. أما المنظمة الأوروبية للتعاون الاقتصادي ( Organization European Economic Corporation ) (OEEC) فقد عرفت الإنتاجية بأنها العلاقة ما بين الإنتاج الإجمالي من ناحية، ووحدات العمل والمواد الأولية ورأس المال المستخدم من ناحية أخرى، وهذا يشير إلى وجود إنتاجية كلية (Total Productivity) بالإضافة إلى وجود إنتاجية جزئية ( Partial Productivity) لكل عنصر من عناصر الإنتاجية (محبوب وصالح، 2010، ص79). ويعرف Gedye (2006, P:62) الإنتاجية بأنها النسبة الحسابية ما بين المخرجات من السلع والخدمات من ناحية والمدخلات المستخدمة من رأس المال والعمل والتنظيم والمواد والأرض اللازمة للوصول إلى تلك السلع والخدمات، وبالتالي هي مقياس كفاءة الإدارة في استخدام الموارد.

كما يمكن اعتبار الإنتاجية مقياساً شاملاً يحدد إلى أي مدى تلبي المنظمات المعايير

التالية: (العمرى، 2011، ص52)

1-الأهداف: إلى أي درجة تحققت.

2-الكفاءة: مدى فاعلية استخدام الموارد للحصول على مخرجات مفيدة.

3-إمكانية المقارنة كيف يتم تسجيل أداء الإنتاجية عبر الزمن.

ويرى الباحث أنه على الرغم من وجود تعريفات عديدة ومختلفة للإنتاجية، إلا أن

التصور الأساسي لمفهومها هو دائماً يشير إلى العلاقة بين كمية ونوعية السلع أو الخدمات

المنتجة وكمية عناصر الإنتاج المستخدمة في إنتاجها. أي أن الإنتاجية هي مقياس للعلاقة

بين المخرجات والمدخلات.

## 2-7 أهمية الإنتاجية

يمكن بيان أهمية الإنتاجية من خلال ما يلي:

1- يُعد موضوع الإنتاجية من الموضوعات الحساسة ذات الأهمية القصوى وذلك يرجع إلى العديد من العوامل ومنها الزيادة المستمرة في الأسعار والأجور والتدهور الاقتصادي (عرفة، 2003، ص390).

2- تعد الإنتاجية مؤشرا هاما يستدل من خلاله على درجة التطور والتقدم الذي يحظى به الاقتصاد القومي لأي بلد، ولذا فان الإنتاجية ذات أثر في التطور الاقتصادي للبلد المعني وتعتبر هدفا تسعى إليه كل البلدان. وتزداد أهمية الإنتاجية في البلدان التي يتسم اقتصادها بندرة العناصر الإنتاجية سواء كانت مادية أو بشرية (حمود، وفاخوري، 2011، ص48).

3- أن لزيادة الإنتاجية أهمية حيوية بالنسبة لاقتصاديات البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء، فبالإضافة إلى كونها المؤشر الرئيس لمستوى المعيشة والمقياس الحقيقي لتطور المجتمعات ورمزا لقدرتها وقوتها فإنها تعتبر مفتاحا أساسيا من مفاتيح التنمية والتقدم، والسبب في ذلك يعود إلى أن زيادة نسبة المخرجات لكل ساعة عمل تمكن القوة العاملة من الحصول على مستوى دخل أعلى ومن ثم تحسن مستوى معيشتهم. وبالمقابل فان انخفاض الإنتاجية يؤدي إلى هبوط مستوى المعيشة. أما زيادة أسعار السلع والخدمات أو زيادة الرواتب والأجور التي لا تقترن بزيادة حقيقية في الإنتاج فإنها لن تؤدي إلى زيادة التضخم النقدي وانخفاض مستوى المعيشة (محسن والنجار، 2006، ص20).

4- تعتبر مؤشرا على درجة تحقيق المنظمة لأهدافها وقدراتها على الاستمرار في تحقيق الأرباح، وتوسيع نطاق السوق، وتقديم المزيد من السلع والخدمات. كما تسهم في السيطرة على ارتفاع الأسعار وتثبيتها، بالإضافة إلى رفع مستوى الأجور، وتخفيض الهدر والوقت الضائع (عواد وناصر، 2004، ص198).

5- تُعد الإنتاجية مؤشر للنجاح، ولكنها ليست المؤشر الوحيد، وهي دليل ما يعتري المنظمة من تطور وتقدم علمي وتقني في مجالات القدرة البشرية والتجهيزات الآلية والمواد وكذلك مجالات الخدمات المحاسبية والإدارية وطرق الإنتاج. وهذا يعني أن أي تطوير تحدثه الإدارة في مجال العمل وسير العملية الإنتاجية من شأنه أن يلقي انعكاسا مباشرا على مستوى الإنتاجية في تلك المنظمة (الكردي، 2007، ص48).

ويرى الباحث أن أهمية الإنتاجية تزايدت مع التطور الملحوظ الذي تشهده حركة النهوض الحضاري والاجتماعي والاقتصادي للبلدان النامية والمتطورة على حد سواء وأصبحت وفقا لهذا التقدير مؤشرا أساسيا من مؤشرات التقدم الإنساني في مختلف الأصعدة.

## 2-8 طرق قياس الإنتاجية

تقاس إنتاجية المشروعات للمساعدة على تحليل الفاعلية والكفاءة. ويساعد قياس الإنتاجية على تحسين التشغيل، فمجرد إعلان وتركيب وتشغيل نظام لقياس الإنتاجية يمكن أن يحسن إنتاجية العمل أحيانا بنسبة 5% إلى 10% وذلك بدون أي تغيير تنظيمي أو استثمار آخر. (بروكوبنكو، 2008، ص45).

وهناك مجموعة من الطرق لقياس الإنتاجية منها ما يتعلق بقياس المخرجات (الناتج)

والقسم الآخر يتعلق بقياس المدخلات (عناصر الإنتاج) وكما يلي:

### أولاً: طرق قياس المخرجات (الناتج)

هنالك مجموعة من الطرق لقياس الناتج ومن هذه الطرق ما يلي:

**1- الطريقة الطبيعية:** ويتم التعبير بهذه الطريقة عن حجم المنتجات بوحدات القياس

الطبيعية (Physical Units) كالطن أو المتر أو اللتر..... الخ. ويشترط في هذه الطريقة تجانس الوحدات المنتجة (Homogeneous) وعندما تتفاوت المنتجات بمواصفاتها وجودتها تستخدم الطريقة الطبيعية المعدلة التي تقوم على اخذ معاملات تكافؤ لتحويل كافة المنتجات إلى منتج قياسي واحد. أما الصيغة الرياضية لهذه الطريقة فيعبر عنها على النحو التالي:

الإنتاجية = عدد الوحدات المنتجة من سلعة معينة / الزمن الفعلي اللازم للإنتاج

**2- طريقة القيمة المضافة:** يتم في هذه الطريقة احتساب القيمة المضافة التي تتمثل في

قيمة المنتجات الإجمالية مطروحا منها قيمة مستلزمات الإنتاج وتمتاز هذه الطريقة بسهولة إعداد البيانات اللازمة للحسابات ولا تتأثر بتغيير هيكل مستلزمات الإنتاج وأهمها المواد الخام.

ويمكن استخدام الصيغة التالية لاحتسابها: (اسعد، 2005، ص121)

الإنتاجية = القيمة المضافة من كل وحدة من وحدات الإنتاج × كمية الإنتاج من كل نوع/عدد

عمال الإنتاج

أما عيوبها فتتمثل في تعدد طرق حساب قسط الاستهلاك من جهة واختلاف الفترات

للموجودات الثابتة من جهة أخرى.

## ثانيا: طرق قياس المدخلات

هنالك مجموعة من عناصر الإنتاج التي تدخل في العملية الإنتاجية مثل العمل ورأس

المال والمواد....الخ. (إسماعيل، 2007، ص102)

**1- عنصر العمل:** وهذا يمثل الجهد العضلي والفكري المبذول في العملية الإنتاجية، ويمكن قياسه من خلال عدد ساعات العمل (عامل/ ساعة) أو عدد أيام العمل (عامل/ يوم)، أو عدد العاملين خلال فترة محددة (عامل/شهر) أو (عامل/ سنة). كذلك يمكن قياس عنصر العمل بالطريقة النقدية من خلال تعويضات العاملين المدفوعة خلال فترة القياس.

**2- عنصر رأس المال :** يقصد برأس المال هنا الموجودات الثابتة المستخدمة في العملية الإنتاجية ويمكن اخذ قيمة الموجودات الثابتة بالتكلفة أو صافي قيمة الموجودات الثابتة بعد طرح الاستهلاك لهذه الموجودات خلال فترة القياس.

**3- المواد الخام:** وتشمل المواد المشتراة من خارج المنظمة أو التي يتم تصنيعها داخليا والتي تجري عليها التحويلات والعمليات الإنتاجية ويمكن قياس المواد الخام بالطريقة الطبيعية عند قياس الإنتاجية الكلية.

## 2-9 مؤشرات قياس الإنتاجية

تعد عملية قياس الإنتاجية جوهر وظيفة الرقابة على الإنتاجية التي هي الأخرى ترتبط بوظيفة تخطيط الإنتاجية ارتباطا وثيقا، إذ إن قياس الإنتاجية ينطوي في حد ذاته على قياس الأداء الكلي لمنظمة الأعمال، أو لأحد أجزائها، ومعرفة مدى التقدم أو النجاح المحقق،

وذلك طبقاً لمجموعة من معايير الأداء التي تتلاءم مع طبيعة النشاط أو الهدف محل القياس والكفاية في استخدام الموارد المتاحة، وكذلك في تنفيذ الأنشطة والعمليات نفسها (الكردي، 2007، ص90).

أن الإنتاجية هي محصلة تفاعل جميع موارد المنظمة بما تحويه من أنشطة فنية وخدمائية وإدارية عديدة، وما يؤثر فيها من متغيرات داخلية وخارجية، كما إنها ترتبط بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها. فالمنظمة التي تستطيع تحقيق أهدافها يمكن وصفها أو الحكم عليها بأنها منظمة منتجة وفعالية، أما الكفاية فتقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمنظمة بأقل تكلفة أي ترتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات (النجار، 2007، ص38).

يمكن قياس الإنتاجية وفقاً للمفاهيم الشائعة الاستخدام كما يلي: (محسن والنجار، 2006، ص21) (الخلواني، 2007، ص48) (Heizer & Render, 2004, p: 14) (اللامي والبياتي، 2008، ص39)

1- مفهوم الإنتاجية الكلية Total Concept

2- مفهوم الإنتاجية الجزئية Partial Concept

**أولاً: مفهوم الإنتاجية الكلية**

وتعرف بأنها العلاقة ما بين المخرجات ومدخلات العملية الإنتاجية، فالإنتاجية وفقاً

لهذا التعريف تمثل النسبة الحسابية ما بين كمية المخرجات من السلع والخدمات وكمية

المدخلات التي تمثل العمل والمكائن والمعدات والمواد الأولية.

وتقاس الإنتاجية الكلية باستخدام المعادلة التالية (محسن والنجار، 2006، ص22)(Stevenson, 2009, p: 38) (الخلواني، 2007: 49) (اللامي، والبياتي، 2008، ص41):

الإنتاجية الكلية = (المخرجات) مقسومة على (المدخلات)

ويمكن قياس الإنتاجية من خلال تحويل كل من المدخلات والمخرجات إلى ما تساويه بالوحدة النقدية، بمعنى آخر القيمة النقدية للمخرجات مقسومة على القيمة النقدية للمدخلات. وذلك كون استخدام القيمة النقدية يعتبر أسهل وأدق في حالة تعدد المنتجات ويسهل عمليات التحليل، ويؤدي إلى تحقيق أغراض الدراسة خاصة إذا كانت تشمل قطاعا معيناً بأكمله. وعلى الرغم من أهمية هذا المفهوم إلا أنه واجه العديد من الانتقادات كونه يثير جملة من الصعوبات عند عملية القياس فليس من السهل خلط عوامل الإنتاج معاً، بالإضافة إلى ذلك فإن استخدام هذا المقياس لا يفسر سبب الارتفاع أو الانخفاض في الإنتاجية (العلي، 2013، ص23).

### ثانياً: مفهوم الإنتاجية الجزئية

وتشمل مفاهيم الإنتاجية الخاصة بكل عنصر من عناصر الإنتاج، ويتم الحصول عليها بقسمة الناتج (المخرجات) على العنصر المراد قياسه. ويقصد بها نسبة المخرجات إلى كل عنصر من عناصر الإنتاج وذلك كما يلي: (Stevenson, 1999: 38) و (الخلواني، 2007، ص50-51) و (اللامي، والبياتي، 2008، ص40) و (بروكوبنكو، 2008، ص75-78)

**1- إنتاجية الموارد المادية:** وتعني النسبة بين المخرجات إلى المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج، وتحسب إنتاجية الموارد المادية إما بحساب إنتاجية كل عنصر من المواد الأولية، أو بحسابها مجتمعة بعد أن يتم تحويلها إلى قيم نقدية سواء كانت مواد مصنعة، أو نصف مصنعة أو لم يجري عليها أي عملية تصنيع، ويعبر عنها باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{إنتاجية الموارد المادية} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{المواد الأولية}}$$

**2- إنتاجية العاملين:** ويقصد بها قدرة العامل الواحد على الإنتاج، ولقد شاع استخدام إنتاجية العمل بشكل واسع لكون العامل هو الأكثر أهمية في الإنتاج، ولأنه أكثر كلفة من العناصر الأخرى، ويعبر عن إنتاجية العامل بالصيغة التالية:

$$\text{إنتاجية العامل} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد العاملين}}$$

كما يمكن إيجاد إنتاجية العامل عن طريق إيجاد قدرة الدينار الواحد من الأجور في توليد الإنتاج كما هي موضحة في المعادلة التالية:

$$\text{إنتاجية الأجر} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{مجموع الرواتب والأجور}}$$

**3- إنتاجية الآلات (رأس المال):** وتعني العلاقة ما بين قيمة الإنتاج (المخرجات) وعدد

ساعات تشغيل المكين والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية، أو يتم قياس إنتاجية الآلات والمعدات بقسمة مجموع الوحدات المنتجة على قيمة رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات بقسمة مجموع الوحدات المنتجة على قيمة رأس المال المستثمر في الآلات والمعدات. كذلك يمكن التعبير عنها بقدرة الدينار الواحد المستثمر في الأصول الثابتة على الإنتاج ويمكن قياس إنتاجية رأس المال عن طريق المعادلة التالية:

$$\text{إنتاجية رأس المال} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

## 2-10 العوامل المؤثرة في الإنتاجية

تعاني الدول والبلدان النامية من ارتفاع في معدلات التضخم وزيادة مضطربة في عدد سكانها، وبالتالي ارتفاع تكاليف المعيشة لأفرادها، وهذا يحتم عليها العمل الدؤوب وبمسؤوليات عالية لتطوير النظم الإدارية فيها، وتحسين طرائق العمل لاستثمار واستغلال ثروتها الاستغلال الأمثل، مسترشدة بالعوامل التي تؤثر بالإنتاجية وتعمل على تحقيقها بأعلى درجة من الكفاءة (عواد، وناصر، 2004، ص218).

ويشير العلي (2013، ص39) إلى أن الإنتاجية تتأثر بعوامل عديدة يصعب حصرها إذ انه تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية والحياة عموما لا تؤثر في إنتاجية العمل. وتتصف العوامل المؤثرة على الإنتاجية بتشابكها وتفاوت تأثيرها واختلاف طريقة تأثيرها، وقد أدى الاهتمام المتزايد بأهمية مفهوم الإنتاجية وضرورة قياسها إلى اهتمام الباحثون والدارسون بدراسة وتحليل العوامل المؤثرة على الإنتاجية، وانطلق هؤلاء الباحثون من حقيقة مفادها أن المعرفة بمجاميع العوامل المؤثرة على الإنتاجية والإلمام الدقيق بتأثيراتها المختلفة إنما هو الشرط الذي لا غنى عنه إذا ما أريد الوصول إلى أية زيادة مرغوب فيها في مستوى ومعدل نمو الإنتاجية.

وقد تم تصنيف العوامل المؤثرة على الإنتاجية بأساليب مختلفة، إذ قدمت هذه العوامل في نماذج تصنيف متفاوتة في تفصيلها وتشعبها ومن هذه التصنيفات التصنيف الذي يبين أن العوامل المؤثرة على الإنتاجية يمكن فصلها بقسمين: (العلي، 2013، ص39)

القسم الأول: يشمل العوامل الخارجية والتي تخرج عن سيطرة الإدارة وتضم ما يلي:

1- القوانين والأنظمة الحكومية.

2- طبيعة المنافسة مع المؤسسات الأخرى.

3- الطلب.

القسم الثاني: فإنه يتعلق بالعوامل الداخلية أو الذاتية للمنظمة، وهي تحتوي على ما يلي:

1- المنتج (السلعة) والتي ترتبط بعوامل البحث والتطوير الذي يؤدي لإنتاج سلع جديدة ولنوع

السلعة وغيرها.

2- العمليات الإنتاجية والتي تشمل تدفق العمليات وترتيبها وعملية المكننة واختيار الأسلوب

المناسب للعمل.

3- إدارة الطاقة الإنتاجية والمخزون ويشمل تخطيط الطاقات الإنتاجية وإدارة المخزون

والمشتريات.

4- القوى العاملة والتي تعتبر من أهم العوامل وتضم اختيار العاملين وتعيينهم وتدريبهم

وتصميم العمل والهيكل التنظيمي ووظائف الإشراف والأجور والمكافآت وتشمل أيضا تحديد

أهداف العمل والقضايا المتعلقة باتحادات ونقابات العمال.

5- النوعية حيث السعي لتحسين الجودة.

ويرى بروكوبنكو (2008، ص30) أنه يمكن تحسين إنتاجية المعدات والتجهيزات من

خلال الاهتمام بمجالات استخدامها، وعمرها، وتحديثه، وتكلفتها، والأموال المستثمرة فيها،

والمعدات المنتجة محليا، والحفاظ على الطاقة الإنتاجية والتوسع فيها، ومراقبة المخزون،

وتخطيط الإنتاج والمراقبة.

ويرى الباحث أن هذه العوامل ل هي أكثر العوامل تأثيراً في الإنتاجية، وهذه العوامل تؤدي إلى خلق حالة الرضا لدى العاملين، وزيادة انتمائهم للمنظمة وارتفاع روحهم المعنوية وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة العربية والانجليزية

من أجل تكوين إطار مفاهيمي تستند إليه الدراسة الحالية في توضيح الجوانب الأساسية لموضوعها، فقد قام الباحث بمسح الدراسات السابقة وتم الاستفادة من بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة وتخدم متغيراتها، وفيما يلي استعراض لبعض هذه الدراسات: - دراسة (Daniels, 2003)، بعنوان:

#### “Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment”

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوائد التي تضيفها عملية تدريب الأفراد العاملين في (15) بنك تجاري بريطاني. ولتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها فقد قام الباحث بتصميم استبانة وزعت على العاملين في هذه البنوك، وتضمنت الاستبانة متغيرات تطوير مهارات وتعلم الأفراد العاملين، وبناء فرق العمل الفاعلة . واتبع الباحث المنهج التحليلي للبيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة التي تم تصميمها لغايات جمع المعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها أن التدريب يسهم وبشكل كبير في تطوير مهارات وتعلم الأفراد العاملين، وبناء فرق العمل الفاعلة، وتحقيق مستويات

جودة عالية، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف واستراتيجيات الشركة، وهذا بدوره يسهم في تحقيق عائد جيد على الاستثمار في التدريب.

وأوصت الدراسة بضرورة توفير البنوك المشمولة بالدراسة الإمكانيات المادية اللازمة لاستمرار العملية التدريبية.

- دراسة (Gasco, et.al, 2004)، بعنوان:

### **“The Use of Information Technology in Training Human Resources: An E-learning Case Study”.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وخصوصاً إستراتيجية التدريب في شركة الاتصالات الإسبانية (Telefonica). ولتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها فقد قام الباحث بتصميم استبانة وزعت على العاملين في هذه الشركات، وتضمنت الاستبانة متغيرات تكنولوجيا المعلومات إستراتيجية التدريب . وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بلأن استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريب ساهم وبشكل كبير في تحسين استغلال المديرين لوقتهم، وزيادة المشاركة الفعالة للمتدربين، وتحسين أنظمة تقييم فاعلية البرامج التدريبية، وتحسين بعد جودة هذه البرامج ونوعيتها، كما بينت النتائج أن هذه الشركة الخدمية تهدف إلى تطوير أنظمة التدريب المستقبلية فيها لكي تصبح قائمة على أساس التعلم الإلكتروني الذاتي للموظفين وجميع العاملين في هذه الشركة. كما توصلت الدراسة إلى أن شركة الاتصالات الإسبانية تقوم باستخدام تكنولوجيا المعلومات بدرجة من الاهتمام الذي قد يرفع من سوية العاملين فيها ليشكلوا مصدراً لتحسين أداء المنظمات.

وأوصت الدراسة بضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريب لكونها تسهم في تحسين فاعلية البرامج التدريبية.

- دراسة شاهين، ( 2004)، بعنوان: التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل

### لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أدوار أعضاء هيئة التدريس الجامعي بالإضافة إلى

عرض العلاقة بين جودة النوعية وجودة أعضاء الهيئة التدريسية، مع التركيز على أهمية

ودور التطوير المهني في تحقيق جودة النوعية في التعليم العالي. وقد أوضحت الدراسة أن

أدوار عضو هيئة التدريس تنحصر بشكل عام في التدريس والتقويم، والإرشاد والتوجيه

والتأليف والترجمة والتطوير المهني وخدمة المجتمع والبحث العلمي وتم تصنيفها في أربعة

مجالات رئيسة تتعلق بالطلاب، والمؤسسة التعليمية والمجتمع المحلي ودوره تجاه نفسه.

وأشارت الدراسة إلى وسائل التطوير المهني، وأهمية التطوير المهني في رفع مستوى

المدخلات والعمليات والمخرجات في المنظومة التعليمية، لا سيما وأن التطوير المهني

سينعكس إيجاباً على تطوير مستويات الأداء في مختلف المجالات، وتحقيق الالتزام

والمسؤولية الفردية وتأكيد روح العمل الجماعي، وتشكل هذه العناصر أساسيات المسؤولية

الفردية والجماعية في تحقيق جودة التعليم، ولهذا فإن التطوير المهني متطلب لتحقيق الجودة

وبدونه فإن تحقيق الجودة سيكون أمراً صعباً ولن يتحقق الأداء المرغوب المنسجم مع

متطلبات الجودة.

وأوصت الدراسة بضرورة توفير الخدمات الإدارية والإشرافية اللازمة لتحقيق الجودة وأن تتم متابعة الدورات والإشراف عليها من قبل جهة مختصة أو موظفين مختصين من قبل الإدارة.

- دراسة العطوي، (2007) بعنوان: " أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أساليب التدريب وأثرها على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم المهني في المملكة العربية السعودية. تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الجهاز الإداري المختص بالتدريب والبالغ عددهم (46) موظفا. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

1- إن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لأساليب التدريب المتبعة جاءت بدرجة مرتفعة، وإن المتوسط العام لتصوراتهم لمدى فاعلية البرامج التدريبية جاءت أيضا بدرجة مرتفعة.  
2- يوجد لدى المؤسسة العامة للتعليم المهني المبحوثة خطة إستراتيجية شاملة لكل المستويات الإدارية ذات الصلة بإستراتيجيتها.

3- وجود أثر لأساليب التدريب المتبعة في فاعلية البرنامج التدريبي للمتدربين في المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية.

4- يوجد لدى المؤسسة العامة للتعليم المهني أنظمة خاصة لوصف الوظائف، وتقييم الأداء إلا أن هناك ضعف نسبي في التنسيق بين هذه الأنظمة وبين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

وأوصت الدراسة بضرورة تحسين بيئة التدريب، وتحسين البنية الأساسية للتدريب، واختيار المدربين من لهم خبرة في هذا المجال.

- دراسة الكردي، ( 2007)، بعنوان: إدارة الإنتاجية في منظمات الأعمال السورية واللبانية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الواقع الفعلي بجوانبه الايجابية والسلبية لإدارة الإنتاجية في منظمات الأعمال في كل من سورية ولبنان، وتقييم الواقع الفعلي لإدارة الإنتاجية علميا وعمليا، كما هدفت إلى استعراض مفاهيم الإنتاجية وأهداف ووظائف إدارة الإنتاجية في الهيكل التنظيمي، واستعراض الخطوط العريضة لإستراتيجية تحسين مستوى الإنتاجية والأساليب الحديثة لتحسين الإنتاجية. ومن ابرز نتائج الدراسة ما يلي:

- 1- لا توجد علاقة دالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية وإنتاجية المنظمة.
- 2- لا توجد فروق دالة إحصائية بين منظمات الأعمال في كل من سورية ولبنان في الأهمية النسبية لمحاور الدراسة.
- 3- توجد علاقة ارتباط تبادلية ذات دلالة إحصائية بين محاور الدراسة في سورية ولبنان.
- 4- أن ما نسبته ( 51%) من المنظمات تقوم بتصنيع مستلزماتها بنفسها واغلب المنظمات المدروسة تعتمد على (كتالوجات) الشركات المصنعة والتحليل الإحصائي للاحتياجات السابقة في عملية التنبؤ باحتياجاتها.

وأوصت الدراسة بضرورة فريق متخصص ويتميز بروح المغامرة للبحث عن الأفكار الجديدة والتي قد تبدوا مستغربة عند طرحها للمرة الأولى لمتابعة هذه الأفكار للمنظمة السبق في طرحها بالسوق حيث يمكن تسجيلها كبراءة اختراع.

- دراسة ( Sezer, 2009 ) بعنوان:

**“An analysis on relations between implementation of training activities and HRM organization in service businesses: A sample in hotels”**

هدفت هذه الدراسة إلى تنفيذ الأنشطة التدريبية لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها مع

إدارة الموارد البشرية للمنظمات في الفنادق التركية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم

استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من المديرين في 19 فندق من مجموع 33 فندق

أي بنسبة 57.5%، وخلصت الدراسة إلى أن الفنادق التي لها قسم للموارد البشرية هي

36،8%، وأن الفنادق التي لها مديري للموارد البشرية هي 15،8%، وأن الفنادق التي تستخدم

الاستشارات للموارد البشرية هي 52،6%، وأن الفنادق التي بحاجة إلى نظام التخطيط للموارد

البشرية هي 42،1%، وأن الفنادق التي لديها نظام اختيار الموظفين هي 68،4%، وأن

الفنادق التي لديها نظام تقييم الأداء هي 52،6%، وأن الفنادق التي لديها نظام رواتب/مكافأة

هي 89،5%، وأن الفنادق التي لديها نظام الإدارة الوظيفية هي 47،4%، وأن الفنادق التي

لها تكنولوجيا المعلومات الكافية في تنفيذ الأنشطة التدريبية هي 63،2%.

وأوصت الدراسة بضرورة توفير مزيد من الاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا لإدارة الموارد

البشرية لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الإستراتيجية العامة للفندق.

-دراسة علي، (2009)، بعنوان: سياسات عامة لربط مخرجات التدريب التقني والمهني واحتياجات سوق العمل،

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور وأهمية مخرجات التعليم والتدريب التقني والمهني في زيادة مستوى الإنتاجية وتحسين القدرة التنافسية لمختلف أنواع وأشكال المنتجات ، مما يساهم في زيادة الدخل القومي وتحسين مستوى المعيشة للشعوب.

وبينت النتائج ما يلي:

1- أن تحويل التعليم والتدريب الفني والمهني يتطلب إستراتيجية شاملة لسلسلة من الإصلاحات في مناطق مختلفة.

2- أن هناك حاجة لوجود آليات جديدة لتخصيص التمويل لمؤسسات التعليم والتدريب الفني والمهني من أجل خلق حوافز لتحسين الملائمة والجودة في تقديم التعليم والتدريب الفني والمهني، وتغطي تحسينات الجودة مجموعة واسعة من القضايا مثل تطوير المناهج والمدرسين والمدرسين، وتحسين الامتحانات، وقياس المخرجات، والمراقبة والإشراف، ووضع معايير التأهيل وآليات منح الشهادات.

وأوصت الدراسة بضرورة تنسيق الجهود المخلصة للتنسيق بين الدول العربية التي تتبناها منظمة العمل العربية بالتعاون والتنسيق مع الدول المعنية، وإتباع آليات متطورة ومنظومات تضم جميع الأطراف والشركاء الاجتماعيين، عن تحسن مخرجات التعليم والتدريب بما يعمل علي تضيق الفجوة بين تلك المخرجات واحتياجات سوق العمل محليا وعربيا، بما يؤدي إلى خفض معدلات البطالة بين الشباب وطالبي العمل على كافة مستوياتهم المهارية والفنية.

- دراسة (Abdelgadir and Elbadri, 2010)، بعنوان:

## **Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات أنشطة التدريب في البنوك التجارية البولندية، وقد قام الباحثان بجمع البيانات اللازمة لإتمام الدراسة من ( 30 ) بنكاً تجارياً تعمل في بولندا. ولتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها فقد قام الباحثان بتصميم استبانة تضمنت أنشطة التدريب التي تم دراستها وهي ما يلي: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتطوير البرامج التدريبية، وتقييم فاعلية هذه البرامج. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها أن العديد من البنوك التجارية البولندية التي شملتها الدراسة تتجاهل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عند التخطيط لأنشطتها المصرفية، كما بينت النتائج غياب عملية تقييم نتائج البرامج التدريبية وانعكاس ذلك بالتالي على أداء الأفراد العاملين في هذه البنوك. وأوصت الدراسة بضرورة توجيه الاهتمام نحو توفير الإمكانيات المالية والمادية اللازمة للعملية التدريبية وضرورة اعتبار التدريب من ضمن الأولويات الإستراتيجية في البنوك المبحوثة.

- دراسة السامرائي، (2010)، بعنوان: أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في

## **القطاع الحكومي قطاع الكهرباء في العراق إنموذجاً.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التدريب (المتدربون ورغبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية والمخرجات المادية والبشرية والمعنوية للنظام التدريبي) على تطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة

وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير ) في وزارة الكهرباء في العراق ،  
توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- 1- انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين استراتيجيات التدريب (المتدربون ورغبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) وتطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير) في وزارة الكهرباء في العراق.
- 2- تبين أن أهم العوامل المفعلة لنجاح عملية التدريب من وجهة نظر المدربين هي المواظبة على تدريب ورفع كفاءة المتدربين من خلال عقد الدورات التدريبية والندوات التثقيفية.
- 3- تبين أن أهم المشكلات التي تواجه المدربين أثناء عملية التدريب هي عدم وجود التطبيق العملي للمهارات التي يحصل عليها المتدرب وهذا ما اتفقت عليه معظم الدراسات سواء كانت عربية أم أجنبية.

وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على تبني وزارة الكهرباء في العراق للوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج التدريب ، وذلك لما له من أثر إيجابي على العملية التدريبية والذي يؤثر على تطوير الموارد البشرية.

- دراسة (Olson and Eikebrokk, 2011)، بعنوان:

### **Training for the E-Business Competition: An Empirical Investigation of the Relationship between Competence, Training and Performance in European SMEs**

فحصت الدراسة العلاقة بين المنافسة من خلال الأعمال الإلكترونية، والتدريب

والأداء في المنظمات الصغيرة ومتوسط الحجم في ثلاث دول أوروبية هي: النرويج، وفنلندا

وإسبانيا، وقد اشتملت الدراسة على عينة تألفت من 339 منظمة تعمل في مجال السياحة، والنقل، والغذاء والمشروبات. كذلك تكونت العينة من 116 مزوداً للتدريب في هذه الدول. إذ قدم مزودو التدريب المواضيع التي تمت تغطيتها من خلال عملية التدريب. وبينت النتائج أن التدريب يحدث فرقاً في عملية تعامل المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مجال الأعمال الإلكترونية، إذ يسهم التدريب في زيادة كفاءة المنظمات على تحقيق ميزات تنافسية أكبر، وزيادة حجم المبيعات.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني وسائل التكنولوجيا الحديثة واستخدامها في تحسين الميزة التنافسية، واستخدام الوسائل والأساليب التكنولوجية الحديثة لإيصال المادة التدريبية للمتدربين.

– دراسة (Teresa Brannick, et al, 2012)، بعنوان:

### "Service Management Practice-Performance Model: A Focus on Training Practices"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات أنشطة التدريب على مستوى تقديم الخدمة. وقد قام الباحثون بجمع البيانات اللازمة لإتمام الدراسة من (143) شركة خدمية تعمل في جمهورية إيرلندا. ولتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المتوخاه فقد قام الباحثون بتصميم استبانة تضمنت البرامج التدريبية التي تم استخدامها في تنفيذ هذا النشاط الهام في الشركة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها أن تقديم برامج تدريبية مكثفة ومخططة بشكل سليم وفي الوقت اللازم من شأنه أن يساهم وبشكل كبير في تحسين قدرة الأفراد العاملين في الشركة على تقديم خدمات ذات مستوى جيد ومهارة عالية، وبالتالي سوف يعمل على زيادة رضا الزبائن. كما توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها أن

التدريب يسهم وبشكل كبير في تطوير مهارات وتعلم الأفراد العاملين، وبناء فرق العمل الفاعلة، وتحقيق مستويات جودة عالية، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف واستراتيجيات المنظمة، وهذا بدوره يسهم في تحقيق عائد جيد على الاستثمار في التدريب. وأوصت الدراسة أهمية قيام ال شركات المبحوثة بلإنفاق على التدريب لرفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء التي تنعكس على مستوى تقديم الخدمة.

- دراسة العبيدي، (2013)، بعنوان: أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين وذلك من خلال دراسة حالة شركة نفط الكويت ،، أما عينة الدراسة فتكونت من (96) مديراً يعملون في الشركة المشمولة بالدراسة، وقد اعتمدت الباحثة على مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات والبيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين عناصر التوجه الإبداعي (أساليب البحث والتطوير، توفير قاعدة بيانات ) وعناصر إستراتيجية التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا ، تنوع البرامج التدريبية) على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت وبمستوى مرتفع. كما تبين وجود أثر لعناصر التوجه الإبداعي المتمثلة بـ (أساليب البحث والتطوير، توفير قاعدة بيانات) على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت . كما تبين وجود أثر لعناصر إستراتيجية التدريب المتمثلة بـ (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية) على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت. وأوصت الدراسة بللتأكيد على شركة نفط الكويت بضرورة أن تركز أنشطة التدريب على النهج الاستراتيجي والذي يتطلب الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل في البيئة الداخلية

والخارجية والاستجابة لهذه المتغيرات، وبناء هذا النشاط بصورة متكاملة وشاملة في ضوء معطيات البيئة المحيطة.

-دراسة العجلوني، (2014)، بعنوان: أثر التدريب على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في الأردن

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في الأردن، شمل مجتمع الدراسة شركات الاتصالات الأردنية ( شركة زين وموبايلكم وأمنيه)، أما العينة فتكونت من ( 400 ) مستجيباً من العاملين الذين تلقوا دورات تدريبية في هذه الشركات الثلاثة وبكافة مستوياتهم الوظيفية . وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: يوجد تأثير لدعم الإدارة العليا والتزامها بالتدريب في تحسين الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في الأردن، إذ تبين أن الإدارة العليا لديها القدرة على الإقناع والتأثير في الأفراد حول ضرورة وأهمية التدريب . كما تبين انه يوجد تأثير للتنوع البرامج التدريبية في تحسين الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في الأردن، إذ تبين وجود مجموعة من النشاطات التدريبية والهادفة إلى تزويد المتدربين في الشركة بمعارف معينة وإلى تغيير سلوكيات العاملين بشكل إيجابي بناء.

وأوصت الدراسة بأهمية قيام شركات الاتصالات في الأردن بالإتفاق على التدريب لرفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وتنوع أساليبها التدريبية التي تقدمها للعاملين لديها، والتركيز على تبني شركات الاتصالات في الأردن للوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج التدريب.

## الجدول رقم (1-2)

### ملخص الدراسات السابقة

ت	اسم الدراسة	الباحث والسنة	الأبعاد المستخدمة	الطريقة والإجراءات	هدف الدراسة	أهم نتائج الدراسة	ما يميز الدراسة
1	Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment	Daniels, 2003	تطوير المهارات، فرق العمل، الجودة، الثقافة التنظيمية	الاستبانة، المنهج التحليلي للبيانات	معرفة العوائد التي تضيفها عملية تدريب الأفراد العاملين	أن التدريب يسهم في تحقيق عائد جيد على الاستثمار في التدريب	بينت أهمية استمرار العملية التدريبية
2	The Use of Information Technology in Training Human Resources: An E-learning Case Study	Gasco, et.al, 2004	متغيرات تكنولوجيا المعلومات، وإستراتيجية التدريب	الاستبانة، المنهج التحليلي للبيانات	معرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية	أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريب ساهم وبشكل كبير في تحسين استغلال المديرين لوقتهم	وجهت الاهتمام نحو تدريب العاملين ليشكلوا مصدراً لتحسين أداء المنظمات
3	التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي	شاهين، (2004)	الطلاب، والمؤسسة التعليمية والمجتمع المحلي ودوره تجاه نفسه	الاستبانة، المنهج التحليلي للبيانات	توضيح أدوار أعضاء هيئة التدريس الجامعي بالإضافة إلى عرض العلاقة بين جودة النوعية وجودة أعضاء هيئة تدريس	بينت أهمية التطوير المهني في رفع مستوى مدخلات ومخرجات التعليم	ركزت على أهمية تحسين بيئة التدريب،
4	أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية	العطوي، (2007)	فاعلية البرنامج التدريبي للمتدربين	الاستبانة، المنهج التحليلي للبيانات	التعرف إلى أساليب التدريب وأثرها على فاعلية البرامج التدريبية	أساليب التدريب المتبعة جاءت بدرجة مرتفعة، ومتوسط فاعلية البرامج التدريبية جاء بدرجة مرتفعة	ركزت على أهمية تحسين البنية الأساسية للتدريب،
5	إدارة الإنتاجية في منظمات الأعمال السورية واللبنانية	الكردي، (2007)	الهيكل التنظيمي، إستراتيجية تحسين الإنتاجية	الاستبانة، المنهج التحليلي للبيانات	التعرف إلى الواقع الفعلي لإدارة الإنتاجية تبادلية ذات دلالة إحصائية بين محاور الدراسة في سورية ولبنان	توجد علاقة ارتباط بين أهداف ووظائف إدارة الإنتاجية	بينت مفاهيم الإنتاجية وأهداف ووظائف إدارة الإنتاجية
6	An analysis on relations between implementation of training activities and HRM organization in service businesses: A sample in hotels	Sezer, (2009)	مخرجات التعليم والتدريب	الاستبانة، المنهج التحليلي للبيانات	تنفيذ الأنشطة التدريبية لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها مع إدارة الموارد البشرية للمنظمات	أن الفنادق التي لها قسم موارد بشرية هي 36,8%، والتي لها مديري موارد بشرية هي 15,8%	بينت أهمية تبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الإستراتيجية العامة
7	سياسات عامة لربط مخرجات التدريب التقني والمهني واحتياجات سوق العمل	علي، (2009)	التعليم، التدريب الفني	الاستبانة، المنهج التحليلي للبيانات	التعرف على دور مخرجات التعليم والتدريب التقني والمهني في زيادة مستوى الإنتاجية	أن تحويل التعليم والتدريب الفني والمهني يتطلب إستراتيجية شاملة لسلسلة من الإصلاحات في مناطق مختلفة	بينت أهمية وجود آليات جديدة لتخصيص التمويل لمؤسسات التعليم والتدريب الفني والمهني

8	Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement	Abdelgadir and Elbadri, 2010	تحديد الاحتياجات التدريبية، تطوير البرامج التدريبية، تقييم فاعلية البرامج	الاستبانة، المنهج التحليلي للبيانات	التعرف على ممارسات أنشطة التدريب في البنوك التجارية البولندية	البنوك التجارية البولندية تتجاهل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عند التخطيط لأنشطتها المصرفية، وغياب عملية تقييم نتائج البرامج التدريبية	وجهت الاهتمام نحو توفير الإمكانيات المالية والمادية اللازمة للعملية التدريبية
9	أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي قطاع الكهرباء في العراق إنموذجاً	السامرائي، (2010)	المتدربون، المدربون، مناهج برامج التدريب،	الاستبانة، المنهج التحليلي للبيانات	التعرف على أثر استراتيجيات التدريب على تطوير الموارد البشرية	أثر أهم العوامل المفعلة لنجاح عملية التدريب هي المواظبة على تدريب ورفع كفاءة المتدربين	بينت أهم المشكلات التي تواجه المدربين أثناء عملية التدريب
10	Training for the E-Business Competition: An Empirical Investigation of the Relationship between Competence, Training and Performance in European SMEs	Olson and Eikebrokk ، (2011)	التدريب والأداء	الاستبانة، المنهج التحليلي للبيانات	فحص العلاقة بين المنافسة من خلال الأعمال الإلكترونية	يسهم التدريب في زيادة كفاءة المنظمات على تحقيق ميزات تنافسية أكبر، وزيادة حجم المبيعات	بينت أهمية تعامل المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مجال الأعمال الإلكترونية
11	Service Management Practice-Performance Model: A Focus on Training Practices	Teresa Brannick , et al, 2012	برامج تدريبية، ورضا الزبائن	الاستبانة، المنهج التحليلي للبيانات	معرفة أثر ممارسات أنشطة التدريب على مستوى تقديم الخدمة	أن التدريب يسهم بشكل كبير في تطوير مهارات وتعلم لأفراد العاملين	بينت أهمية بناء فرق العمل الفاعلة، وتحقيق مستويات جودة عالية
12	أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت	العبيدي، (2013)	دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية	الاستبانة، المنهج التحليلي للبيانات	التعرف على أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين	وجود علاقة ارتباطية بين التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على تطوير أداء العاملين	بينت أهمية العوامل في البيئة الداخلية والخارجية والاستجابة لهذه المتغيرات
13	أثر التدريب على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في الأردن	العجلوني، (2014)	البرامج التدريبية والميزة التنافسية	الاستبانة، المنهج التحليلي للبيانات	التعرف على أثر التدريب على الميزة التنافسية	أثر وجود تأثير لدعم الإدارة العليا والتزامها للتدريب في تحسين الميزة التنافسية	بينت أهمية النشاطات التدريبية والهادفة إلى تزويد المتدربين في الشركة

## ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1- تناولت هذه الدراسة مخرجات نظام التدريب بحيث تأخذ بعين الاعتبار ضرورة وجود تكامل بين هذه المخرجات وبين الإنتاجية من أجل تحقيق أهداف الجامعات الخاصة، حيث أن غالبية الدراسات السابقة وخصوصاً العربية تناولت موضوع التدريب من منظور تقليدي وليس استراتيجي، حيث أن هذه الدراسة تركز على البعد المتعلق بمخرجات نظام التدريب (البشرية، المادية، والمعنوية)، وبذلك فهي تحاول معرفة مدى اهتمام هذه الجامعات بتلك المخرجات والتي تنبثق عن نظام التدريب.

2- تركز هذه الدراسة على محاولة التعرف على أثر مخرجات نظام التدريب على الإنتاجية، من خلال دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة في دولة الكويت، وهل يتم الاستفادة من هذه المخرجات بطريقة علمية ومدروسة وفقاً لمعطيات البيئة الداخلية والخارجية أم بطريقة تقليدية غير مخطط لها، وكذلك الإنتاجية هل يتم الأخذ بعين الاعتبار مدى تحسنها عند تقييم مخرجات نظام التدريب.

3- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة والقليلة -على حد علم الباحث- التي يجري تطبيقها في البيئة الكويتية، وتتحدث عن مخرجات نظام التدريب وأثرها على الإنتاجية في الجامعات الخاصة في دولة الكويت

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

1-3 منهج الدراسة

2-3 مجتمع الدراسة

3-3 عينة الدراسة

4-3 أداة الدراسة

5-3 صدق أداة الدراسة

6-3 ثبات أداة الدراسة

7-3 أساليب جمع البيانات

8-3 أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفا للطريقة والإجراءات التي سيقوم الباحث باستخدامها أثناء إجراء هذه الدراسة، حيث يشتمل وصفا لمجتمع الدراسة والعينة ووحدة التحليل ونوع الدراسة وطبيعتها، وكذلك يبين الأداة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة ومدى صدقها وثباتها، كما تضمن بيانا للطرق المتبعة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية لتحليلها.

### 1-3 منهج الدراسة

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية والتي اتبع فيها الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، بهدف التعرف على أثر مخرجات نظام التدريب على الإنتاجية في الجامعات الخاصة في دولة الكويت، من وجهة نظر العاملين في هذه الجامعات وبكافة مستوياتهم الوظيفية.

### 2-3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الجامعات الخاصة في دولة الكويت وهي: (الجامعة الأمريكية في الكويت، جامعة الخليج للعلوم والتكنولوجيا، جامعة الشرق الأوسط الأمريكية، الجامعة العربية المفتوحة-فرع الكويت).

### 3-3 عينة الدراسة

تكونت وحدة المعاينة من العاملين الإداريين في الجامعات الخاصة في دولة الكويت وبكافة مستوياتهم الوظيفية وتم توزيع الاستبانات عليهم بالطريقة الميسرة، إذ تم توزيع (200) استبانة. وبمعدل (50) استبانة في كل جامعة ، وتم استرداد (156) استبانة بنسبة (78.00%) من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة، ولم يكن بالإمكان استرداد البقية بسبب عدم تعاون بعض المبحوثين، وبعد فرز الاستبانات تبين وجود (4) منها غير صالحة للتحليل كون بعض فقراتها غير مكتملة الإجابة ليستقر عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل الإحصائي (152) استبانة بنسبة (76.00%) من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة، ويوضح الجدول (1-3) مجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي والنسب المئوية من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة.

#### الجدول ( 1-3 )

##### مجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

الاستبانات الصالحة للتحليل		الاستبانات المستردة		الاستبانات الموزعة		الاستبانات
النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	
76.00%	152	78.00%	156	100%	200	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

### 4-3 أداة الدراسة

قام الباحث بتصميم استبانة خطية وتطويرها وحسب ما تقتضيه متغيراتها، وقد تكونت

من جزأين رئيسيين هما:

**1- الجزء الأول:** وخصص للتعرف على العوامل الديموغرافية والمستجيبين من العاملين في الجامعات الخاصة في دولة الكويت وبكافة مستوياتهم الوظيفية مثل ( النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي).

**2- الجزء الثاني:** وخصص للعبارات التي غطت متغيرات الدراسة، والتي تتمثل في معرفة مخرجات نظام التدريب وأثره في الإنتاجية في الجامعات الخاصة في دولة الكويت، وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي ذي المستويات الخمس، (موافق جدا 5 علامات، موافق 4 علامات، محايد 3 علامات، غير موافق علامتان، غير موافق جدا علامة واحدة)، وذلك بعد قراءة موسعة للدراسات التي تتناول مخرجات نظام التدريب والإنتاجية مثل دراسة السامرائي (2010) ودراسة Jongprasithporn & Snnoi (2014) والإطلاع على بعض المراجع المتخصصة في هذا المجال. والملحق رقم (1) يبين نموذج الاستبانة كما تم توزيعه على المستجيبين.

### **3-5 صدق أداة الدراسة**

قام الباحث باختبار الصدق الظاهري والتعرف على الأسئلة المرتبطة ببعضها، وذلك للتأكد من مدى اتساق إجابتها حتى تعكس أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وذلك بعرض الاستبانة على محكمين من أصحاب الخبرات العلمية والعملية المتراكمة من أساتذة الجامعات من ذوي الخبرة والاختصاص بعلم الإدارة والإحصاء، حيث تم الأخذ بالمقترحات والتوصيات الواردة

منهم حول عباراتها، وجرى التعديل وفقا لأرائهم. والملحق رقم ( 1 ) يبين أسماء محكمي الاستبانة.

### 3-6 ثبات أداة الدراسة

ولقياس مدى ثبات أداة القياس ولمعرفة مدى اعتمادية نتائجها فقد استخدم الباحث اختبار (كرونباخ ألفا Cronbach–Alpha ) للاتساق الداخلي، إذ تم استخراج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لجميع مقاييس فقرات الاستبانة ، وقد بلغت درجة اعتمادية الاستبانة حسب معيار كرونباخ ألفا ( 87.6% ) وهي نسبة مناسبة وذات اعتمادية مرتفعة لنتائج الدراسة الحالية، ويوضح الجدول رقم (3-2) معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة في الاستبانة، ويلاحظ من قيم كرونباخ ألفا أنها كانت أعلى من 60% وهي النسبة المقبولة لتعميم نتائج الدراسة، وهو الحد الأدنى المقبول به في العلوم الاجتماعية ( Sekaran, 2010).

#### الجدول (3-2)

قيمة معاملات الثبات (كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha ) لمتغيرات الدراسة

الفقرات	اسم المتغير	معامل كرونباخ ألفا %
9-1	مخرجات نظام التدريب البشرية	91.8 %
19-10	مخرجات نظام التدريب المادية	88.1 %
28-20	مخرجات نظام التدريب المعنوية	86.3 %
28-1	المتغير المستقل: مخرجات نظام التدريب	87.5 %
46-29	المتغير التابع: الإنتاجية	89.2 %
46-1	معامل الثبات الكلي	87.6 %

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة فهي ولتحديد درجة الموافقة فقد حدد الباحث ثلاث مستويات هي (درجة موافقة مرتفعة، درجة موافقة متوسطة، درجة موافقة منخفضة) بناءً على المعادلة الآتية: (Sekaran, 2010, p: 268)

طول الفئة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات

$1.33 = 3/4 = 3/(1-5)$ . وبذلك تكون المستويات كالتالي:

درجة موافقة منخفضة من 1- أقل من 2.33

درجة موافقة متوسطة من 2.34 - 3.67

درجة موافقة مرتفعة من 3.68 إلى 5.

### 3-7 أساليب جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على نوعين من مصادر المعلومات هما المصادر الأولية

والمصادر الثانوية وكما يلي:

أ- **البيانات الأولية:** وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال إعداد استبانة خاصة

لموضوع الدراسة، حيث غطت كافة الجوانب التي تناولها الإطار النظري والتساؤلات

والفرضيات التي استندت عليها هذه الدراسة، وتم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة من

العاملين في الجامعات الخاصة في دولة الكويت من خلال الباحث شخصياً لكونه متفرغ

لإتمام هذه الدراسة.

ب- البيانات الثانوية: وهي البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر المكتبية والمراجعة

الأدبية للدراسات السابقة، لوضع الإطار النظري لهذه الدراسة وتشمل ما يلي:

- الكتب والمواد العلمية والتقارير والأبحاث الإدارية، وخاصة التي تبحث في موضوع

التدريب ومخرجات نظام التدريب والإنتاجية.

- الدوريات المتخصصة والنشرات التي كتبت حول موضوع التدريب ومخرجات نظام

التدريب والإنتاجية.

- رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي تبحث في موضوع التدريب ومخرجات

نظام التدريب والإنتاجية.

### 8-3 أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical

Package for Social Science وبالتحديد فقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية

الآتية:

1- مقاييس النزعة المركزية: مثل الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية بهدف التعرف

على تقييمات المبحوثين لكل فقرة، كذلك والانحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيم إجابات

مجتمع الدراسة عن الوسط الحسابي لكل فقرة.

2- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression): وذلك لاختبار أثر الأبعاد

المستقلة مجتمعة في المتغير التابع والمتمثل في الإنتاجية في الجامعات الخاصة في دولة الكويت.

3- تحليل الانحدار الخطي البسيط ( Simple Regression ): وذلك من أجل اختبار

تأثير كل بُعد مستقل على حدة في المتغير التابع وهو الإنتاجية في الجامعات الخاصة في دولة الكويت.

4- اختبار كرونباخ ألفا: (Cronbach's alpha) وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على

أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها متغيرات الدراسة.

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

1-4 خصائص أفراد عينة الدراسة

2-4 نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

3-4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد أن أنهى الباحث عملية جمع البيانات اللازمة بواسطة أداة الدراسة تم معالجتها من خلال جهاز الحاسوب، وتم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفيما يلي عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها:

#### 1-4 خصائص أفراد عينة الدراسة

لقد تم اختيار مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية للمستجيبين ن في البنوك التجارية الكويتية مثل (النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي)، وذلك من أجل بيان بعض الحقائق المتعلقة بهذه الفئة من العاملين في الجامعات الخاصة في دولة الكويت وبكافة مستوياتهم الوظيفية، وتبين النتائج في الجداول ذوات الأرقام ( 1-4 ) (2-4) (3-4) (4-4) خصائص أفراد عينة الدراسة.

أولاً: النوع الاجتماعي

#### جدول رقم (1-4)

#### خصائص أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	118	77.6
	أنثى	34	22.4
	المجموع	152	100%

يتبين من خلال الجدول السابق رقم ( 1-4 ) أن نسبة الذكور بلغت 77.6 % فيما

بلغت نسبة الإناث 22.4 % من إجمالي حجم العينة، ويمكن تفسير تفوق نسبة الذكور على

الإناث في المجتمع الكويتي، على أن التنشئة الاجتماعية تتيح للذكور مجالاً أوسع للانخراط في المجتمع ودخول السوق المالي والعمل فيه.

ثانياً: العمر

#### جدول رقم (4-2)

#### خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	30 سنة فأقل	15	9.9
	31-35 سنة	37	24.3
	36-40 سنة	43	28.3
	41 - 45 سنة	25	16.4
	45 سنة فأكثر	32	21.1
	المجموع	152	100%

يتبين من خلال الجدول السابق رقم (4-2) أن أعمار عينة الدراسة من العاملين في الجامعات الخاصة في دولة الكويت توزعت على الفئات العمرية الخمس، ولكن بنسب متفاوتة معظمها في الفئة العمرية 36-40 سنة وبلغت ما نسبته (28.3%) من إجمالي حجم عينة الدراسة، في حين شكلت الفئة العمرية 31-35 سنة نسبة قدرها (24.3%)، وكانت الفئة العمرية الأقل للذين بلغت أعمارهم 30 سنة فأقل إذ شكلت ما نسبته (9.9%). ويفسر هذا التوزيع للعينة حسب العمر فإننا نلاحظ أن أغلبهم من المستجيبين الشباب ولديهم خبرة مناسبة للعمل في الجامعات.

ثالثاً: الخبرة

جدول رقم (3-4)

خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
الخبرة	اقل من 5 سنوات	38	25.0
	5 سنوات اقل 10 سنوات	30	19.7
	10 سنوات اقل 15 سنة	41	27.0
	15 سنة فأكثر	43	28.3
	المجموع	152	100%

توضح النتائج الواردة في الجدول ( 3-4 ) أن ما نسبته ( 28.3% ) من أفراد عينة الدراسة من العاملين في الجامعات الخاصة في دولة الكويت يمتلكون خبرات 15 سنة فأكثر، تلاها بعد ذلك ما نسبته ( 27.0% ) ممن يتمتعون بخبرة من ( 10 سنوات اقل 15 سنة)، وأن ما نسبته ( 25.0% ) هم ممن يتمتعون بخبرة اقل من 5 سنوات. وأن ما نسبته ( 19.7% ) هم ممن يتمتعون بخبرات من 5 سنوات اقل 10 سنوات. ويتضح من هذه النتائج أن هناك بعض العاملين لديهم خبرة مناسبة في مجال عملهم.

## رابعاً: المؤهل العلمي

### جدول رقم (4-4)

#### خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	دبلوم	7	4.6
	بكالوريوس	124	81.6
	ماجستير	18	11.8
	دكتوراه	3	2.0
	المجموع	152	100%

توضح النتائج الواردة في الجدول ( 4-4 ) أن حملة البكالوريوس من أفراد عينة الدراسة من العاملين في الجامعات الخاصة في دولة الكويت شكلوا ما نسبته (81.6%) وهي النسبة الأكبر بين مستويات التحصيل العلمي الأخرى، وقد تلاها في المرتبة الثانية نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير وقد شكلت نسبتهم ( 11.8 ). أما حملة شهادة الدبلوم فقد شكلوا نسبة ( 4.6%)، وأخيراً جاء حملة شهادة الدكتوراه وشكلت نسبتهم ( 2.0 ) من إجمالي أفراد عينة الدراسة. وهذا يفسر أن هناك توجهات كبيرة في المجتمع الكويتي إلى التعليم الذي أصبح مطلباً أساسياً للانخراط في سوق العمل.

## 4-2 نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

الجدول التالي تبين استجابات عينة الدراسة من العاملين في الجامعات الخاصة في دولة الكويت على الفقرات الخاصة بكل مجال من مجالات الدراسة، وعلى النحو الآتي:

أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للفقرات التي تخص متغير: مخرجات نظام التدريب البشرية

### الجدول (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير مخرجات نظام التدريب البشرية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	المرتبة
1	تسهم مخرجات نظام تدريب القوى البشرية في إكساب الأفراد الذين تدريبو معارف جديدة	3.7105	.70600	مرتفعة	7
2	تساعد مخرجات نظام تدريب القوى البشرية على اتخاذ التدابير اللازمة لإعداد البرامج التدريبية التي تعكس الاحتياجات الفعلية للجامعة	3.5658	.67766	متوسطة	9
3	توفر مخرجات نظام تدريب القوى البشرية رأس مال بشري يسهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية	3.8618	.64129	مرتفعة	3
4	تساعد مخرجات نظام تدريب القوى البشرية في إكساب الأفراد مهارات وخصائص جديدة	3.7632	.64835	مرتفعة	6
5	تسهم مخرجات نظام تدريب القوى البشرية في رسم سياسات وبرامج عامه للتدريب في الجامعة	3.9539	.49285	مرتفعة	1
6	مخرجات نظام تدريب القوى البشرية قادرة على تنمية مهارات العاملين بكافة الوسائل	3.7039	.72641	مرتفعة	8
7	تساعد مخرجات نظام تدريب القوى البشرية في إحداث التغييرات المقصودة في اتجاهات الأفراد	3.9013	.58411	مرتفعة	2
8	تسهم مخرجات نظام تدريب القوى البشرية في سد احتياجات الجامعة بشكل سريع وفعال	3.8289	.67869	مرتفعة	4
9	تساعد مخرجات نظام تدريب القوى البشرية في توفير الموارد البشرية لإجراء عملية التحديث والتطوير	3.8026	.68125	مرتفعة	5
مخرجات نظام التدريب البشرية		3.7879		مرتفعة	

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول أعلاه رقم ( 4- 5 ) أن

المتوسطات الحسابية لمتغير (مخرجات نظام التدريب البشرية ) قد تراوحت ما بين (3.9539- 3.5658) وأن العبارة رقم ( 5 ) والتي تنص على أن " تسهم مخرجات نظام تدريب القوى البشرية في رسم سياسات وبرامج عامه للتدريب في الجامعة " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.9539)، وقد كانت أهميتها النسبية (مرتفعة). كما تشير النتائج إلى أن العبارة رقم ( 2 ) التي تنص على أن " تساعد مخرجات نظام تدريب القوى البشرية على اتخاذ التدابير اللازمة لإعداد البرامج التدريبية التي تعكس الاحتياجات الفعلية للجامعة " هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ ( 3.5658 ) وقد كانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (متوسطة).

ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من الوسط الفرضي المستخدم وهو ( 3 ) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة من العاملين في الجامعات الخاصة في دولة الكويت كانت (مرتفعة) على معظم العبارات، ومن خلال معرفة المتوسط الحسابي لجميع العبارات التي خصصت لاختبار هذه الفرضية وبلغت (3.7879).

أما الانحرافات المعيارية للعبارات التي شملها هذا البعد والتي تشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، فيلاحظ إنها منخفضة وهي توشر على أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد كبير.

ثانيا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للفقرات التي تخص  
متغير: مخرجات نظام التدريب المادية

الجدول (4- 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير مخرجات نظام التدريب المادية

المرتبة	الأهمية النسبية	الانحرافات المعيارية	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
6	مرتفعة	.62018	3.6974	يتوفر في الجامعة مجموعة من النشاطات التدريبية والهادفة إلى تحسين وتطوير مهارات العاملين	10
9	متوسطة	.75326	3.5461	تسهم مخرجات نظام التدريب المادية في زيادة جودة الخدمة التعليمية	11
10	متوسطة	.64074	3.5066	تساعد مخرجات نظام التدريب المادية على تقليل التكاليف من خلال بيان الصلاحيات للعاملين بالجامعة	12
4	مرتفعة	.61973	3.7565	تسهم مخرجات نظام التدريب المادية في تحسين صورة الجامعة	13
7	مرتفعة	.70225	3.6908	تساعد مخرجات نظام التدريب المادية على تحسين قدرات العاملين	14
1	مرتفعة	.48212	3.8882	تسهم مخرجات نظام التدريب المادية في تحسين مستويات الأداء	15
8	متوسطة	.67363	3.5987	تسهم مخرجات نظام التدريب المادية في زيادة الطاقة الاستيعابية للجامعة	16
3	مرتفعة	.60895	3.7566	تسهم مخرجات نظام التدريب المادية في جعل الجامعة قادرة على استخدام أساليب جديدة أو إدخال تطورات جديدة على العمل	17
2	مرتفعة	.75001	3.7697	تساعد مخرجات نظام التدريب المادية على زيادة الأرباح من خلال تحسين وتحديد الأدوار للعاملين بالجامعة	18
5	مرتفعة	.74257	3.7105	تسهم مخرجات نظام التدريب المادية في جعل الجامعة قادرة على تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة تواجهها	19
	مرتفعة		3.6921	مخرجات نظام التدريب المادية	

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول أعلاه رقم ( 4- 6 ) أن

المتوسطات الحسابية لمتغير (مخرجات نظام التدريب المادية ) قد تراوحت ما بين (3.8882 - 3.5066) وأن العبارة رقم ( 15 ) والتي تنص على أن " تسهم مخرجات نظام التدريب المادية في تحسين مستويات الأداء " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.9474)، وقد كانت أهميتها النسبية (مرتفعة). كما تشير النتائج إلى أن العبارة رقم ( 12 ) التي تنص على أن " تساعد مخرجات نظام التدريب المادية على تقليل التكاليف من خلال بيان الصلاحيات للعاملين بالجامعة " هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ ( 3.5066 ) وقد كانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (متوسطة).

ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من الوسط الفرضي المستخدم وهو ( 3 ) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة من العاملين في الجامعات الخاصة في دولة الكويت كانت (مرتفعة) على معظم العبارات، ومن خلال معرفة المتوسط الحسابي لجميع العبارات التي خصصت لاختبار هذه الفرضية وبلغت (3.6921).

أما الانحرافات المعيارية للعبارات التي شملها هذا البعد والتي تشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، فيلاحظ إنها منخفضة وهي تؤشر على أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد كبير.

ثالثا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للفقرات التي تخص  
متغير: مخرجات نظام التدريب المعنوية

الجدول (4- 7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير مخرجات نظام التدريب المعنوية

المرتبة	الأهمية النسبية	الانحرافات المعيارية	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
5	مرتفعة	.62648	3.7105	ارتفاع تسهم مخرجات نظام التدريب المعنوية في معنويات العاملين	20
7	متوسطة	.67052	3.6645	تسهم مخرجات نظام التدريب المعنوية في إثارة أحاسيس الأفراد نحو الجامعة	21
6	مرتفعة	.66346	3.6908	تسهم مخرجات نظام التدريب المعنوية في إثارة أحاسيس الأفراد نحو المجتمع الذي تعمل به الجامعة.	22
9	متوسطة	.69052	3.5000	تسهم مخرجات نظام التدريب المعنوية في تحفيز العاملين لتحسين مستويات أدائهم	23
2	مرتفعة	.62755	3.8092	تسهم مخرجات نظام التدريب المعنوية في جعل النشاطات التدريبية مستمرة وعلى مدار العام	24
4	مرتفعة	.72304	3.7697	تسهم مخرجات نظام التدريب المعنوية في رفع جودة التدريب المقدم للمستفيدين	25
1	مرتفعة	.51384	3.8816	تسهم مخرجات نظام التدريب المعنوية في تحسين العلاقات الإنسانية	26
8	متوسطة	.67779	3.6316	تساعد مخرجات نظام التدريب المعنوية في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين في الجامعة	27
3	مرتفعة	.62337	3.7961	تساعد مخرجات نظام التدريب المعنوية في التأثير في اتجاهات العاملين النفسية وتعديل أفكارهم وسلوكياتهم نحو العمل	28
مرتفعة			3.7171	مخرجات نظام التدريب المعنوية	

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول أعلاه رقم ( 4- 7 ) أن

المتوسطات الحسابية لمتغير (مخرجات نظام التدريب المعنوية ) قد تراوحت ما بين (3.8816 - 3.5000 ) وأن العبارة رقم ( 26 ) والتي تنص على أن " تسهم مخرجات نظام التدريب المعنوية في تحسين العلاقات الإنسانية " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.8816)، وقد كانت أهميتها النسبية (مرتفعة). كما تشير النتائج إلى أن العبارة رقم ( 23 ) التي تنص على أن " تسهم مخرجات نظام التدريب المعنوية في تحفيز العاملين لتحسين مستويات أدائهم " هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.5000) وقد كانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (متوسطة).

ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من الوسط الفرضي المستخدم وهو ( 3 ) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة من العاملين في الجامعات الخاصة في دولة الكويت كانت (مرتفعة) على معظم العبارات، ومن خلال معرفة المتوسط الحسابي لجميع العبارات التي خصصت لاختبار هذه الفرضية وبلغت (3.7171). أما الانحرافات المعيارية للعبارات التي شملها هذا البعد والتي تشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، فيلاحظ إنها منخفضة وهي تؤشر على أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد كبير.

رابعاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للفقرات التي تخص المتغير التابع: الإنتاجية

الجدول (4- 8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للمتغير التابع: الإنتاجية

المرتبة	الأهمية النسبية	الانحرافات المعيارية	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
4	مرتفعة	.76020	3.7895	لدى الجامعة إمكانية لاستخدام مواردها المادية المتاحة للعملية التعليمية بطريقة مثلى	29
8	مرتفعة	.81761	3.7697	لدى الجامعة إمكانية للحصول على النتائج باستخدام مدخلات تعليمية محددة	30
15	متوسطة	.76477	3.6053	لدى الجامعة إمكانية لتحسين قدرات الموظفين المتعلقة بالعملية التعليمية	31
18	متوسطة	.65463	3.4079	لدى الجامعة القدرة على الاستخدام الأمثل لمدخلات العملية التعليمية	32
3	مرتفعة	.57665	3.8421	لدى الجامعة القدرة على توفير المدخلات المناسبة للعملية التعليمية	33
12	مرتفعة	.67146	3.6974	لدى الجامعة القدرة على القيام بأنشطتها المختلفة (إدارية أو مالية أو تسويقية) والمتممة للعملية التعليمية	34
1	مرتفعة	.48965	3.9276	تعمل الجامعة على الحصول على أعلى مستويات أداء من الموظفين	35
17	متوسطة	.62814	3.5526	تعمل الجامعة على تحسين قدرة الموظف الواحد على تحسين الأداء	36
5	مرتفعة	.59710	3.7829	تحرص الجامعة على استخدام الموارد البشرية ذات المهارات للحصول على مخرجات تعليمية مفيدة	37
11	مرتفعة	.71629	3.7368	تعمل الجامعة على حصول القوى العاملة على نصيب عادل من الدخول لإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية	38
13	متوسطة	.68032	3.6645	تعمل الجامعة على زيادة الأجور لتحسين مستويات الأداء التعليمي	39
16	متوسطة	.65901	3.5525	تحرص الجامعة على الحفاظ على استقرار التكاليف المتعلقة بالعملية التعليمية من خلال الحفاظ على مستوى معتدل في أجور للعاملين	40
6	مرتفعة	.60809	3.7828	تعمل الجامعة على تحسين الوسائل المستخدمة بما يرفع قيمة المخرجات ويخفض من تكاليف المدخلات	41
10	مرتفعة	.70698	3.7632	الجامعة قادرة على التطور والتقدم العلمي والتقني لتحسين الأداء التعليمي	42
2	مرتفعة	.52437	3.9013	تعمل الجامعة على تحقيق أهدافها التعليمية بأقل تكلفة ممكنة	43
15	متوسطة	.70390	3.6447	قيمة رأس المال المستثمر في الأجهزة والمختبرات التعليمية كافٍ	44
9	مرتفعة	.61408	3.7696	الجامعة قادرة على الاستمرار في تحقيق الأرباح	45
14	متوسطة	.65210	3.6579	الجامعة قادرة على مواكبة ارتفاع الأسعار	46
	مرتفعة		3.7138	المتغير التابع: الإنتاجية	

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول أعلاه رقم ( 4- 8 ) أن المتوسطات الحسابية للمتغير التابع (الإنتاجية) قد تراوحت ما بين ( 3.9276- 3.4079 ) وأن العبارة رقم ( 23 ) والتي تنص على أن " تعمل الجامعة على الحصول على أعلى مستويات أداء من الموظفين " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.9276)، وقد كانت أهميتها النسبية (مرتفعة). كما تشير النتائج إلى أن العبارة رقم ( 32 ) التي تنص على أن " لدى الجامعة القدرة على الاستخدام الأمثل لمدخلات العملية التعليمية " هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ ( 3.4079 ) وقد كانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (متوسطة).

ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من الوسط الفرضي المستخدم وهو ( 3 ) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة من العاملين في الجامعات الخاصة في دولة الكويت كانت (مرتفعة) على معظم العبارات، ومن خلال معرفة المتوسط الحسابي لجميع العبارات التي خصصت لقياس هذا البعد بلغت (3.7138).

أما الانحرافات المعيارية للعبارات التي شملها هذا البعد والتي تشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، فيلاحظ إنها منخفضة وهي تؤشر على أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد كبير.

### 3-4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يمكن تلخيص الإجابات التي تم الحصول عليها حول أثر مخرجات نظام التدريب

المتتملة بالمخرجات (البشرية، المادية، المعنوية) على الإنتاجية في الجامعات الخاصة في

دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في الجامعات الخاصة في دولة الكويت، وباستخدام

أسلوب الانحدار الخطي المتعدد والبسيط، وكانت النتائج على النحو التالي:

**أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية:**

وتنص هذه الفرضية على انه " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq$

(0.05) لمخرجات نظام التدريب المتمثلة بالمخرجات (البشرية، المادية، المعنوية) على

الإنتاجية في الجامعات الخاصة في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في الجامعات

الخاصة في دولة الكويت.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد

( Multiple Regression )، لمعرفة هذا الأثر، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول

(4- 9) النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول ( 4 - 9 )

نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد ( Multiple Regression ) لتأثير مخرجات نظام التدريب على الإنتاجية في الجامعات الخاصة في دولة الكويت

معامل الارتباط (R) = .858 ، معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) = .736 ، معامل التحديد المعدل (Adj R <sup>2</sup> ) = .731.					
تحليل التباين (ANOVA)					
الدالة المعنوية Sig	قيمة (F) المحسوبة	مربع المتوسطات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.000*	137.618	4.529	3	13.588	الانحدار
		.033	148	4.871	القيمة المتبقية
		-	151	18.459	المجموع
تحليل المعاملات (Coefficients)					
الدالة المعنوية Sig	قيمة (t) المحسوبة	المعاملات المعيارية (Beta)	الخطأ المعياري	النموذج	
.083	-1.743	-		الحد الثابت (.229)	
.000	9.965	.643	.084	المخرجات البشرية	
.007	-2.755	-.160	.073	المخرجات المادية	
.000	7.370	.409	.064	المخرجات المعنوية	

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ).

يتبين من الجدول رقم ( 4-9 ) أن الأبعاد الثلاثة لمخرجات نظام التدريب كمتغيرات

مستقلة مجتمعة تفسر ما نسبته (85.8%) من الاختلافات بين الجامعات عينة الدراسة في

مستويات الإنتاجية. حيث بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (Adj. R<sup>2</sup>) (.736). وبالاعتماد

على قيمة (F) للنموذج والتي بلغت (137.618)، ومستوى الدلالة المعنوية له (P) التي

بلغت (0.000)، يتبين أن أثر هذه الأبعاد الثلاثة في مستويات الإنتاجية ذو دلالة إحصائية.

وقد تبين من خلال قيم المعاملات المعيارية (Beta) الموضحة في الجدول رقم ( 4-9 ) أن

متغير المخرجات البشرية كان الأكثر أثراً في مستويات الإنتاجية، حيث بلغت قيمة المعامل المعياري ( $\beta$ ) له (0.643) وهي دالة إحصائياً، حيث كانت قيمة (t) المعنوية (Sig) أقل من مستوى الدلالة (0.05) ، وتلاه متغير المخرجات المعنوية ، حيث بلغت قيمة المعامل المعياري ( $\beta$ ) له (0.409)، وهي دالة إحصائياً، حيث كانت قيمة (t) المعنوية (Sig) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وأخيراً متغير المخرجات المادية الأقل أثر، حيث بلغت قيمة المعامل المعياري ( $\beta$ ) له (-0.160)، وهي غير دالة إحصائياً، حيث كانت قيمة (t) المعنوية (Sig) أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

وعليه ترفض الفرضية الرئيسية العدمية للدراسة، وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمخرجات نظام التدريب على الإنتاجية في الجامعات الخاصة في دولة الكويت".

أما فيما يتعلق باختبار الفرضيات المنبثقة عن هذه الفرضية، فإن الجداول التالية

تبين النتائج التي تم التوصل إليها:

#### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

وتنص هذه الفرضية على انه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq$

(0.05) لمخرجات نظام التدريب البشرية على الإنتاجية في الجامعات الخاصة من وجهة نظر

العاملين في الجامعات الخاصة في دولة الكويت.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط

(Simple Regression) لمعرفة هذا الأثر، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم

(4-10) هذه النتائج:

الجدول ( 4 - 10 )

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لتأثير مخرجات نظام

التدريب البشرية على الإنتاجية في الجامعات الخاصة

البيان	R الارتباط	R <sup>2</sup> معامل التحديد	T المحسوبة	Sig.	القرار الإحصائي
تأثير مخرجات نظام التدريب البشرية على الإنتاجية في الجامعات الخاصة	.796	.634	16.133	0.000	رفض الفرضية العدمية

مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) والقيمة الجدولية ل  $F = 1.671$

يتبين من البيانات الواردة في الجدول السابق (4-10) أن قيمة T المحسوبة هي (16.133) فيما بلغت قيمتها الجدولية ( 1.671 )، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لمخرجات نظام التدريب البشرية على الإنتاجية في الجامعات الخاصة من وجهة نظر العاملين في الجامعات الخاصة في دولة الكويت، وهذا ما يؤكد قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة صفرًا حيث إنها أقل من 5%، كما بلغ معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع R (0.796). كما تشير النتائج إلى أن التباين في المتغير المستقل المتمثل بمخرجات نظام التدريب البشرية ( $R^2$ ) يفسر ما نسبته ( 0.634 ) من التباين في المتغير التابع وهو الإنتاجية في الجامعات الخاصة، وهذه القيمة تشير إلى أن الإنتاجية في الجامعات الخاصة ناتجة عن المتغيرات المرتبطة بمخرجات نظام التدريب البشرية ، أما بالنسبة المتبقية والبالغة ( 0.366 %) فإنها تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

وتنص هذه الفرضية على انه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  ) لمخرجات نظام التدريب المادية على الإنتاجية في الجامعات الخاصة من وجهة نظر العاملين في الجامعات الخاصة في دولة الكويت.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط

(Simple Regression) لمعرفة هذا الأثر، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم

(11-4) هذه النتائج:

### الجدول ( 4 - 11 )

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لتأثير مخرجات نظام التدريب المادية على الإنتاجية في الجامعات الخاصة

البيان	R الارتباط	R <sup>2</sup> معامل التحديد	T المحسوب ة	Sig.	القرار الإحصائي
تأثير مخرجات نظام التدريب المادية على الإنتاجية في الجامعات الخاصة	.487	.237	6.831	0.000	رفض الفرضية العدمية

مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) والقيمة الجدولية ل  $F = 1.671$

يتبين من البيانات الواردة في الجدول السابق (11-4) أن قيمة T المحسوبة هي

( 6.831 ) فيما بلغت قيمتها الجدولية ( 1.671 )، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في

اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض

الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لمخرجات نظام التدريب المادية على الإنتاجية في الجامعات الخاصة من وجهة نظر العاملين في الجامعات الخاصة في دولة الكويت، وهذا ما يؤكد قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة صفرًا حيث إنها أقل من 5%، كما بلغ معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع R (0.487). كما تشير النتائج إلى أن التباين في المتغير المستقل المتمثل بمخرجات نظام التدريب المادية ( $R^2$ ) يفسر ما نسبته (0.237) من التباين في المتغير التابع وهو الإنتاجية في الجامعات الخاصة، وهذه القيمة تشير إلى أن الإنتاجية في الجامعات الخاصة ناتجة عن المتغيرات المرتبطة بمخرجات نظام التدريب المادية، أما بالنسبة المتبقية والبالغة (0.763 %) فإنها تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

وتتص هذه الفرضية على انه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لمخرجات نظام التدريب المعنوية على الإنتاجية في الجامعات الخاصة من وجهة نظر العاملين في الجامعات الخاصة في دولة الكويت.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط

(Simple Regression) لمعرفة هذا الأثر، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم

(4-12) هذه النتائج:

الجدول ( 4 - 12 )

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لتأثير مخرجات نظام التدريب المعنوية على الإنتاجية في الجامعات الخاصة

البيان	R الارتباط	R <sup>2</sup> معامل التحديد	T المحسوبة	Sig.	القرار الإحصائي
تأثير مخرجات نظام التدريب المعنوية على الإنتاجية في الجامعات الخاصة	.738	.544	13.337	0.000	رفض الفرضية العدمية

مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) والقيمة الجدولية ل  $F = 1.671$

يتبين من البيانات الواردة في الجدول السابق (4-14) أن قيمة T المحسوبة هي

( 13.337 ) فيما بلغت قيمتها الجدولية ( 1.671 )، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في

اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض

الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لمخرجات نظام التدريب المعنوية على الإنتاجية في الجامعات

الخاصة من وجهة نظر العاملين في الجامعات الخاصة في دولة الكويت، وهذا ما يؤكد قيمة

مستوى الدلالة (Sig.) البالغة صفرًا حيث إنها أقل من 5%، كما بلغ معامل الارتباط بين

المتغير المستقل والمتغير التابع R (0.738). كما تشير النتائج إلى أن التباين في المتغير

المستقل المتمثل بمخرجات نظام التدريب المعنوية ( $R^2$ ) يفسر ما نسبته ( 0.544 ) من التباين

في المتغير التابع وهو الإنتاجية في الجامعات الخاصة ، وهذه القيمة تشير إلى أن الإنتاجية

في الجامعات الخاصة ناتج عن المتغيرات المرتبطة بمخرجات نظام التدريب المعنوية، أما

بالنسبة المتبقية والبالغة ( 456.%) فإنها تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

1-5 النتائج

2-5 التوصيات

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

في ضوء التحليل الذي تم في الفصل الرابع لإجابات عينة الدراسة من العاملين في الجامعات الخاصة في دولة الكويت، فإن هذه الفصل يتناول عرضاً لمجمل النتائج التي توصل إليها الباحث كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة والتي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية قدم الباحث عدداً من التوصيات.

ويمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة وفق ما تم التوصل إليه من خلال إجابات عينة

الدراسة بما يلي:

#### 1-5 النتائج

##### 1-1-5 النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

لقد تم استخراج جميع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل لأسئلة الخاصة

بمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وقد تبين ما يلي:

1-النتائج المتعلقة بمتغير مخرجات نظام التدريب البشرية: أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي

والمتوسطات الحسابية لمتغير مخرجات نظام التدريب البشرية أن استجابات عينة الدراسة من

العاملين في الجامعات الخاصة في دولة الكويت كانت (مرتفعة) على معظم العبارات، وقد تبين

أن مخرجات نظام تدريب القوى البشرية تسهم في رسم سياسات وبرامج عامه للتدريب في الجامعة وتساعد في إحداث التغييرات المقصودة في اتجاهات الأفراد، كما تبين أن مخرجات نظام تدريب القوى البشرية توفر رأس مال بشري يسهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتسهم أيضا في سد احتياجات الجامعة بشكل سريع وفعال.

**2-النتائج المتعلقة بمتغير مخرجات نظام التدريب المادية:** أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي والمتوسطات الحسابية لمتغير مخرجات نظام التدريب المادية أن استجابات عينة الدراسة من العاملين في الجامعات الخاصة في دولة الكويت كانت (مرتفعة) على معظم العبارات، وقد تبين أن مخرجات نظام التدريب المادية تسهم في تحسين مستويات الأداء وتساعد على زيادة الأرباح من خلال تحسين وتحديد الأدوار للعاملين بالجامعة، كما تبين أن مخرجات نظام التدريب المادية تسهم في جعل الجامعة قادرة على استخدام أساليب جديدة أو إدخال تطورات جديدة على العمل وفي تحسين صورة الجامعة.

**3-النتائج المتعلقة بمتغير مخرجات نظام التدريب المعنوية :** أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي والمتوسطات الحسابية لمتغير مخرجات نظام التدريب المعنوية أن استجابات عينة الدراسة من العاملين في الجامعات الخاصة في دولة الكويت كانت (مرتفعة) على معظم العبارات، وقد تبين أن مخرجات نظام التدريب المعنوية تسهم في تحسين العلاقات الإنسانية، وتسهم أيضا في جعل النشاطات التدريبية مستمرة وعلى مدار العام، وتبين أن مخرجات نظام التدريب المعنوية تساعد في التأثير في اتجاهات العاملين النفسية وتعديل أفكارهم وسلوكياتهم نحو العمل وتسهم في رفع جودة التدريب المقدم للمستفيدين

4- النتائج المتعلقة بمتغير إنتاجية الموارد المادية : أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي والمتوسطات الحسابية للمتغير التابع الإنتاجية أن استجابات عينة الدراسة من العاملين في الجامعات الخاصة في دولة الكويت كانت (مرتفعة) على معظم العبارات ، وقد تبين أن الجامعة تعمل على الحصول على أعلى مستويات أداء من الموظفين، وتعمل أيضا على تحقيق أهدافها التعليمية بأقل تكلفة ممكنة، كما تبين أن لدى الجامعة القدرة على توفير المدخلات المناسبة للعملية التعليمية، ولديها إمكانية لاستخدام مواردها المادية المتاحة للعملية التعليمية بطريقة مثلى.

#### 5-1-2 النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

أظهرت نتائج اختبار فرضيات الدراسة باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد والبسيط، ما يلي:

1- تم رفض الفرضية العدمية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمخرجات نظام التدريب المتمثلة بالمخرجات (البشرية، المادية، المعنوية) على الإنتاجية في الجامعات الخاصة في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في الجامعات الخاصة في دولة الكويت، وأن التباين في المتغير المستقل المتمثل بمخرجات نظام التدريب ( $R^2$ ) يفسر ما نسبته ( .736 ) من التباين في المتغير التابع وهو الإنتاجية في الجامعات الخاصة في دولة الكويت.

2- تم رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تشير الي انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمخرجات نظام التدريب البشرية على الإنتاجية في الجامعات الخاصة من وجهة نظر العاملين في الجامعات الخاصة في دولة الكويت، وأن التباين في المتغير المستقل

المتمثل بمخرجات نظام التدريب البشرية ( $R^2$ ) يفسر ما نسبته ( 0.634 ) من التباين في المتغير التابع وهو الإنتاجية في الجامعات الخاصة.

3- تم رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تشير الي انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمخرجات نظام التدريب المادية على الإنتاجية في الجامعات الخاصة من وجهة نظر العاملين في الجامعات الخاصة في دولة الكويت، وأن التباين في المتغير المستقل المتمثل بمخرجات نظام التدريب المادية ( $R^2$ ) يفسر ما نسبته ( 0.237 ) من التباين في المتغير التابع وهو الإنتاجية في الجامعات الخاصة.

4- تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة التي تشير الي انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمخرجات نظام التدريب المعنوية على الإنتاجية في الجامعات الخاصة من وجهة نظر العاملين في الجامعات الخاصة في دولة الكويت. وأن التباين في المتغير المستقل المتمثل بمخرجات نظام التدريب المعنوية ( $R^2$ ) يفسر ما نسبته ( 0.544 ) من التباين في المتغير التابع وهو الإنتاجية في الجامعات الخاصة.

## 2-5 التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الحالية، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات للجامعات الخاصة في دولة الكويت والمنبثقة من العبارات الأكثر ضعفاً، والتي أظهرتها نتائج الدراسة الميدانية، وهي على النحو الآتي:

### أولاً: التوصيات فيما يخص مخرجات نظام التدريب البشرية

1- القيام بلتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة لإعداد البرامج التدريبية التي تعكس الاحتياجات الفعلية للجامعات الخاصة.

2- العمل على توفير الموارد البشرية القادرة على إجراء عملية التحديث والتطوير وتنمية مهارات العاملين وإكسابهم الأفراد معارف وخصائص جديدة.

### ثانياً: التوصيات فيما يخص مخرجات نظام التدريب المادية

1- اتخاذ التدابير اللازمة لتقليل التكاليف من خلال بيان الصلاحيات للعاملين بالجامعة.

2- التأكيد على توفير مجموعة من النشاطات التدريبية والهادفة إلى تحسين وتطوير مهارات العاملين في الجامعة.

3- تعزيز قدرات الجامعة على تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة تواجهها لزيادة الطاقة الاستيعابية.

4- ضرورة القيام بتحفيز العاملين ورفع معنوياتهم وإثارة أحاسيسهم نحو الجامعة وبما يساعد على تحسين مستويات أدائهم.

### ثالثا: التوصيات فيما يخص مخرجات نظام التدريب المعنوية

1- التأكيد على أهمية الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وإثارة أحاسيسهم نحو المجتمع الذي تعمل به الجامعة.

2- العمل على تعزيز قدرات الجامعة لتحقيق الاستخدام الأمثل لمدخلات العملية التعليمية وتحسين قدرات الموظفين المتعلقة بتلك العملية.

3- المحافظة على استقرار التكاليف المتعلقة بالعملية التعليمية من خلال الحفاظ على مستوى معتدل في أجور للعاملين.

4- العمل على زيادة قيمة رأس المال المستثمر في الأجهزة والمختبرات التعليمية ومواكبة التطور والتقدم العلمي والتقني لتحسين الأداء التعليمي.

رابعا: يقترح الباحث إجراء دراسات وأبحاث على النحو الآتي:

أ- إجراء الدراسات والبحوث فيما يتعلق بأثر مخرجات نظام التدريب على أداء العاملين في الجامعات الرسمية.

ب- إجراء دراسات خاصة بمخرجات نظام التدريب بالاعتماد على المقارنة بين المتغيرات الديموغرافية للعاملين مثل النوع الاجتماعي، وسنوات خبرة العملية، ومستوى العمل الإداري.

ج- دراسة أثر مخرجات نظام التدريب على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية

- أبو شيخه، نادر أحمد، ( 2011)، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- اسعد، عادل، ( 2005)، الإنتاجية تعريفها أهميتها قياسها والعوامل المؤثرة فيها، مجلة العمل، السعودية، العدد 7.
- إسماعيل، محمد، (2007)، اقتصاديات الصناعة: دراسة نظرية تطبيقية، دار الجامعات المصرية.
- إسماعيل، عواطف يونس ( 2008)، التدريب وأثره على إنتاجية العاملين، مجلة تنمية الرفادين، جامعة الموصل، ( 20 ) (54)، 88-111.
- برنوطي، سعاد نائف، ( 2014)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- بروكوبنكو، جوزيف، (2008)، إدارة الإنتاجية، ترجمة مرشد عملي، مكتب العمل الدولي، جنيف.
- الحديثي، رامي حكمت فؤاد، (2014)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الصيانة المبرمجة، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- الحديثي، شريف محسن علي ، (2011)، التدريب الذي نريد في صناعتنا النفطية، مجلة المعارف النفطية، بغداد، ( 6 )، ( 2 )، 19-42.

- حمود، خضير كاظم والخرشة، ياسين كاسب، (2009)، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- حمود، خضير، وفاخوري، هائل، (2011)، إدارة الإنتاج والعمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- الخولاني، محمد، (2007)، إدارة النشاط الإنتاجي والعمليات، مدخل التحليل الكمي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر.
- الدحيات، جهاد صالح، (2000)، تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، المفرق: جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- داود، فريد نائل، (2000)، العوامل المؤثرة على الإنتاجية في قطاع التأمين، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، كلية إدارة الأعمال.
- الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (2011)، أخلاقيات الإدارة وأثرها في الرقابة الإدارية على وفق أنموذج الثقة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- السالم وصالح، مؤيد سعيد وعادل حرحوش، (2010)، إدارة الموارد البشرية، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق.
- السامرائي، أحمد هشام، (2010)، أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي قطاع الكهرباء في العراق إنموذجاً، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية في الدنمارك.

-الشامي، لبنان هاتف ونيو ، ماركو إبراهيم، (2011)، الإدارة - المبادئ الأساسية، المركز القومي للنشر، اربد، الأردن.

-شاهين، محمد عبد الفتاح، ( 2004)، التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي ، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة بين 3-5/7/2004.

-شاويش، مصطفى نجيب ، (2006)، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- الشرقاوي، علي، (2010)، إدارة النشاط الإنتاجي، مدخل التحليل الكمي، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

- الشنواني، صلاح، ( 2010 )، إدارة الإنتاج والعمليات، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر.

-الصوالحة، انس، (2009). الاحتياجات التدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم والبرامج التدريبية التي اشتركوا بها، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية: عمان.

-الطائي، يوسف حجيم، ( 2006)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

-العاني، زكري رؤوف ذاكر ، (2010)، تقويم مراحل العملية التدريبية للملاكات الإدارية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

-عباس، علي، (2009)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

- عباس، سهيلة، وعلي، علي، ( 2011 )، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع.

- عبد الكريم، درويش، (2006) ، أحوال الإدارة العامة، مكتبة الإنجلو المصرية، القاهرة.  
-العجلوني، سامي، (2014)، أثر التدريب على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في الأردن، المجلة العلمية، جامعة الملك فيصل، السعودية، ( 12 )، (1)، 32-51.

- عبيدات، سليمان، ( 2009 )، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الثانية، مركز الطارق للخدمات الجامعية، عمان.

العبيدي، (2013)، بعنوان: أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

- عساف، عبدالمعطي، (2010)، التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، عمان: دار زهران.

- العطوي، صالح، (2007). أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية) ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك: الأردن.

-العقيلي، عمر وصفي، ( 2005 )، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- العلي، عبد الستار، (2013)، التخطيط والسيطرة على الإنتاج، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

- علي، عبدالوهاب، (2014)، إدارة الأفراد "منهج تحليلي، مكتبة عين شمس، القاهرة.

- علي، علي أحمد سيد، (2009)، سياسات عامة لربط مخرجات التدريب التقني والمهني واحتياجات سوق العمل ، ورقة مقدمة إلى الندوة القومية حول: "دور منظمات أصحاب الأعمال في تضيق الفجوة القائمة بين مخرجات التدريب واحتياجات سوق العمل"، منظمة العمل العربية، المنعقدة في القاهرة من 9-11 نوفمبر/ تشرين الثاني 2009.

- العمري، محمود، ( 2011 )، إدارة الصيانة والإنتاجية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.

-العنزي، سعد علي حمود ، ( 2011 )، تقويم مدى فاعلية تدريب المشاركين في البرامج التدريبية التي أقامتها الهيئة العامة للتدريب والتأهيل ، منشورات وزارة الصناعة، دائرة البحث وتطوير الصناعة، بغداد.

- عواد، يونس ومحمد ناصر، ( 2004 )، إدارة النظم والعمليات الإنتاجية، إدارة العمليات، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، دمشق، سوريا.

- الكردي، خالد محمد، ( 2007 )، إدارة الإنتاجية في منظمات الأعمال السورية واللبنانية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.

- اللامي، غسان، والبياتي، أميرة، ( 2008 )، إدارة الإنتاج والعمليات، مرتكزات معرفية وكمية، اليازوري، عمان، الأردن.

- محجوب، بسمان، وصالح، غازي، (2010)، العلاقة بين الإنتاجية والحفز، المجلة العربية للإدارة، (14)، (3)، 79-92.

- محسن، عبد الكريم والنجار، صباح مجيد، (2006)، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

- النجار، فريد، (2007)، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.

- الهيتي، خالد عبد الرحيم (2012)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

-الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر، (2013)، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

### المراجع باللغة الإنجليزية

-Abdelgadir N. and Abdelhafiz Elbadri, (2010). Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement, Journal of European Industrial Training, ( 25), ( 2), 69-79.

- Daniels, Sharon, “Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment”, Journal of Business Strategy, Vol. 24, Issue 5, 2003, pp.39-42.

- Denis Leonard, Rodney McAdam, (2011), The Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model: Implications for

Quality Training and Development, **Journal of European Industrial Training**, (26), (1), 4-13.

- Gascó, José L., Llopis, Juan, González, M. Reyes, (2014). "The Use of Information Technology in Training Human Resources: An E-learning Case Study", **Journal of European Industrial Training**, (28), ( 5), 370-382.

-Gedye R., (2006), Dimension of organization structure, Administrative science Quality.

-Gomez-Mejia, Luis R., (2008), Managing Human Resources, Prentice-Hall Inc., New Jersey.

-Griffin, Ricky W., (2009), Management, Houghton Mifflin Co., New York.

-Harris, Michael, (2010), Human Resource Management, Harcourt College Publishers, U.S.A.

- Heirzer Jay & Render Barry, (2004), Operation Management, 7<sup>ed</sup>, Prentice Hall New Jersey.

- Jones, Garth R. & George, Jennifer M. (2004). Essentials of Contemporary Management . Boston: McGraw Hill Irwin.

- Kasia Zdunczyk, John Blenkinsopp, (2007), Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Poland Firms? **European Journal of Innovation Management**, ( 10), ( 1 ), 25-40.

- Noe, Raymond A. (2002). Employee Training and Development . Boston: McGraw-Hill Irwin.

- Olson, D., and Eikebrokk, T. (2011), Training for the E-Business Competition: An Empirical Investigation of the Relationship between Competence, Training and Performance in European SMEs.

**Proceeding of the 39<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences.**

- Quinn, R.E., (2008), productivity and process of organizational improvement, why we cannot talk to each other, public administrative review.
- Sekaran, U. (2010), Research Methods For Business, A Skill-Building Approach. John Wiley and Sons Inc, New York.
- Sezer , C. (2009) “An analysis on relations between implementation of training activities and HRM organization in service businesses: A sample in hotels”, **Procedia Social and Behavioural Sciences**, Vol.1, 2385–2389.
- Stevenson, William J., (2006), production/Operation Management, Irwin McGraw Hill Inc.
- Teresa Brannick, Sean de Burca, Brian Fynes, Evelyn Roche, Sean Ennis, (2012). Service Management Practice-Performance Model: A Focus on Training Practices, **Journal of European Industrial Training**, ( 26), ( 8), 394-403.

الملحق رقم (1)

استبانة الدراسة

جامعة الشرق الأوسط  
كلية الأعمال / قسم إدارة الأعمال

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أختي المستجيبة:

أخي المستجيب

تحية احترام وتقدير،،،

استبانة حول موضوع:

أثر مخرجات نظام التدريب على الإنتاجية: دراسة ميدانية

في الجامعات الخاصة في دولة الكويت

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مخرجات نظام التدريب على الإنتاجية، من خلال دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة في دولة الكويت ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط، ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة، يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة علماً بأنه سيتم التعامل مع هذه البيانات لإغراض البحث العلمي فقط.

وشكراً لتعاونكم

الباحث: فراج عبداللطيف راضي الشمري

طالب في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

عمان: الأردن

هاتف (65678888)

## القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

### 1- النوع الاجتماعي:

نكر

### 2- العمر:

35-31 سنة

30 سنة فأقل

45 - 41 سنة

40-36 سنة

45 سنة فأكثر

### 3- سنوات الخبرة بالجامعة:

10-6 سنوات

5 سنوات فأقل

15 سنة فأكثر

15-11 سنة

### 4- المؤهل العلمي:

بكالوريوس

دبلوم

دكتوراه

ماجستير

## القسم الثاني: معلومات حول متغيرات الدراسة.

الرجاء قراءة العبارات وبيان مدى موافقتكم عن كل منها على المقياس المحاذي ، وذلك بوضع إشارة ( √ ) أمام كل عبارة وفي الفراغ المناسب بحيث تعكس إجاباتكم أثر مخرجات نظام التدريب على الإنتاجية، من خلال دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة في دولة الكويت.

### المتغير المستقل: مخرجات نظام التدريب

التسلسل	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
<b>المحور الأول: مخرجات نظام التدريب البشرية</b>						
1	تسهم مخرجات نظام تدريب القوى البشرية في إكساب الأفراد الذين تدربو معارف جديدة					
2	تساعد مخرجات نظام تدريب القوى البشرية على اتخاذ التدابير اللازمة لإعداد البرامج التدريبية التي تعكس الاحتياجات الفعلية للجامعة					
3	توفر مخرجات نظام تدريب القوى البشرية رأس مال بشري يسهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية					
4	تساعد مخرجات نظام تدريب القوى البشرية في إكساب الأفراد مهارات وخصائص جديدة					
5	تسهم مخرجات نظام تدريب القوى البشرية في رسم سياسات وبرامج عامه للتدريب في الجامعة					
6	مخرجات نظام تدريب القوى البشرية قادرة على تنمية مهارات العاملين بكافة الوسائل					
7	تساعد مخرجات نظام تدريب القوى البشرية في إحداث التغييرات المقصودة في اتجاهات الأفراد					
8	تسهم مخرجات نظام تدريب القوى البشرية في سد احتياجات الجامعة بشكل سريع وفعال					
9	تساعد مخرجات نظام تدريب القوى البشرية في توفير الموارد البشرية لإجراء عملية التحديث والتطوير					

المحور الثاني: مخرجات نظام التدريب المادية					
				10	يتوفر في الجامعة مجموعة من النشاطات التدريبية والهادفة إلى تحسين وتطوير مهارات العاملين
				11	تسهم مخرجات نظام التدريب المادية في زيادة جودة الخدمة التعليمية
				12	تساعد مخرجات نظام التدريب المادية على تقليل التكاليف من خلال بيان الصلاحيات للعاملين بالجامعة
				13	تسهم مخرجات نظام التدريب المادية في تحسين صورة الجامعة
				14	تساعد مخرجات نظام التدريب المادية على تحسين قدرات العاملين
				15	تسهم مخرجات نظام التدريب المادية في تحسين مستويات الأداء
				16	تسهم مخرجات نظام التدريب المادية في زيادة الطاقة الاستيعابية للجامعة
				17	تسهم مخرجات نظام التدريب المادية في جعل الجامعة قادرة على استخدام أساليب جديدة أو إدخال تطورات جديدة على العمل
				18	تساعد مخرجات نظام التدريب المادية على زيادة الأرباح من خلال تحسين وتحديد الأدوار للعاملين بالجامعة
				19	تسهم مخرجات نظام التدريب المادية في جعل الجامعة قادرة على تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة تواجهها
المحور الثالث: مخرجات نظام التدريب المعنوية					
				20	تسهم مخرجات نظام التدريب المعنوية في ارتفاع معنويات العاملين
				21	تسهم مخرجات نظام التدريب المعنوية في إثارة أحاسيس الأفراد نحو الجامعة
				22	تسهم مخرجات نظام التدريب المعنوية في إثارة أحاسيس الأفراد نحو المجتمع الذي تعمل به الجامعة.
				23	تسهم مخرجات نظام التدريب المعنوية في تحفيز العاملين لتحسين مستويات أدائهم
				24	تسهم مخرجات نظام التدريب المعنوية في جعل النشاطات التدريبية مستمرة وعلى مدار العام

					25	تسهل مخرجات نظام التدريب المعنوية في رفع جودة التدريب المقدم للمستفيدين
					26	تسهل مخرجات نظام التدريب المعنوية في تحسين العلاقات الإنسانية
					27	تساعد مخرجات نظام التدريب المعنوية في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين في الجامعة
					28	تساعد مخرجات نظام التدريب المعنوية في التأثير في اتجاهات العاملين النفسية وتعديل أفكارهم وسلوكياتهم نحو العمل

### المتغير التابع: الإنتاجية

التسلسل	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
29	لدى الجامعة إمكانية لاستخدام مواردها المادية المتاحة للعملية التعليمية بطريقة مثلى					
30	لدى الجامعة إمكانية للحصول على النتائج باستخدام مدخلات تعليمية محددة					
31	لدى الجامعة إمكانية لتحسين قدرات الموظفين المتعلقة بالعملية التعليمية					
32	لدى الجامعة القدرة على الاستخدام الأمثل لمدخلات العملية التعليمية					
33	لدى الجامعة القدرة على توفير المدخلات المناسبة للعملية التعليمية					
34	لدى الجامعة القدرة على القيام بأنشطتها المختلفة (إدارية أو مالية أو تسويقية) والتممة للعملية التعليمية					
35	تعمل الجامعة على الحصول على أعلى مستويات أداء من الموظفين					
36	تعمل الجامعة على تحسين قدرة الموظف الواحد على تحسين الأداء					
37	تحرص الجامعة على استخدام الموارد البشرية ذات المهارات للحصول على مخرجات تعليمية مفيدة					
38	تعمل الجامعة على حصول القوى العاملة على نصيب عادل من الدخل لإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية					

					تعمل الجامعة على زيادة الأجور لتحسين مستويات الأداء التعليمي	39
					تحرص الجامعة على الحفاظ على استقرار التكاليف المتعلقة بالعملية التعليمية من خلال الحفاظ على مستوى معتدل في أجور العاملين	40
					تعمل الجامعة على تحسين الوسائل المستخدمة بما يرفع قيمة المخرجات ويخفض من تكاليف المدخلات	41
					الجامعة قادرة على التطور والتقدم العلمي والتقني لتحسين الأداء التعليمي	42
					تعمل الجامعة على تحقيق أهدافها التعليمية بأقل تكلفة ممكنة	43
					قيمة رأس المال المستثمر في الأجهزة والمختبرات التعليمية كافٍ	44
					الجامعة قادرة على الاستمرار في تحقيق الأرباح	45
					الجامعة قادرة على مواكبة ارتفاع الأسعار	46

انتهت الاستبانة

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

## الملحق رقم (2)

### أسماء محكمي استبانة الدراسة

ت	الاسم	الجامعة
1	الأستاذ الدكتور محمد النعيمي	جامعة الشرق الأوسط
2	الأستاذ الدكتور عادل الدوسري	جامعة الملك فهد للبترول والمعادن
3	الأستاذ الدكتور علي مفتاح	جامعة الملك فهد للبترول والمعادن
4	الأستاذ الدكتور حبيب شويخات	جامعة الملك فهد للبترول والمعادن
5	الأستاذ الدكتور عبد الحافظ محمد سلامة	جامعة الشرق الأوسط
6	الدكتور حمزة عبد الفتاح العساف	جامعة الشرق الأوسط
7	الدكتور أحمد العجيري	جامعة الملك فهد للبترول والمعادن
8	الدكتور مراد منصور	جامعة الملك فهد للبترول والمعادن
9	الدكتور احمد المعاني	جامعة فيلادلفيا
10	الدكتور محمد منصور أبو جليل	جامعة فيلادلفيا
11	الدكتور إبراهيم عقل	جامعة البترا
12	الدكتور إيهاب كمال	جامعة الإسراء