



## **Training Programs and Their Role in Enhancing Employees' Performance Efficiency in Productive Organizations: A Field Study on the Training Department at the Libyan Iron and Steel Company in Misurata**

Salem M. Awez

Department of Management, Faculty of Economics, University of Zawia, Libya

Email: [salemuoz71@gmail.com](mailto:salemuoz71@gmail.com)

Received: 05/02/2026 | Accepted: 11/02/2026 | Published: 30/06/2026 | DOI: 10.26629/uzjes.2026.01

### **ABSTRACT**

This study aimed to analyze the role of training programs in enhancing the efficiency and effectiveness of employees' performance in productive organizations, through a field study conducted at the Libyan Iron and Steel Company in Misurata. The study adopted the descriptive analytical approach and relied on questionnaire data distributed to 40 employees working in the production sector of the company, of which 34 questionnaires were retrieved.

Data were analyzed using the SPSS program, and the results revealed a strong positive impact of training programs on performance improvement. The findings also indicated that these programs contributed to the development of technological, technical, and communication aspects, which reflected positively on work quality, error reduction, and the enhancement of cooperation among employees. Furthermore, training programs reinforced the culture of continuous learning, increased job satisfaction and team spirit, and contributed to achieving the company's strategic objectives and supporting its competitiveness.

**Keywords:** Training Programs, Performance Efficiency Enhancement, Employees, Libyan Iron and Steel Company.



## البرامج التدريبية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين بالمنظمات الإنتاجية

### دراسة ميدانية على إدارة التدريب بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة

سالم مفتاح عمران عواز

قسم الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، ليبيا

Email: [salemuoz71@gmail.com](mailto:salemuoz71@gmail.com)

تاريخ النشر: 2026/06/30م

تاريخ القبول: 2026/02/11م

تاريخ الاستلام: 2026/02/05م

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور البرامج التدريبية في رفع كفاءة وفاعلية أداء العاملين بالمنظمات الإنتاجية، وذلك من خلال دراسة ميدانية على الشركة الليبية للحديد والصلب بمدينة مصراتة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى بيانات استبانة وُزعت على (40) عاملاً في المجال الإنتاجي بالشركة، وقد تم استرجاع (34) استبياناً .

وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، وأظهرت النتائج وجود تأثير قوي وموجب بين البرامج التدريبية وتحسين الأداء. كما تبين أن هذه البرامج أسهمت في تطوير الجوانب التكنولوجية والفنية والاتصالية، مما انعكس على جودة العمل وتقليل الأخطاء وتعزيز التعاون بين العاملين، كذلك عززت البرامج التدريبية ثقافة التعلم المستمر، وزادت من مستويات الرضا الوظيفي وروح الفريق، وأسهمت في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة ودعم قدرتها التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** البرامج التدريبية، رفع كفاءة الأداء، العاملين، الشركة الليبية للحديد والصلب.

### المقدمة

تشكل البرامج التدريبية في منظمات الأعمال ركيزة أساسية لتطوير الموارد البشرية وتعزيز قدرتها على مواجهة تحديات بيئة العمل الحديثة. وتلعب هذه البرامج دوراً محورياً في رفع كفاءة وفاعلية أداء العاملين، من خلال تزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة لمواكبة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، وفي السياق الليبي، حيث تسعى المؤسسات الإنتاجية إلى تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية، يبرز التساؤل حول مدى إسهام البرامج التدريبية في تطوير أداء العاملين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومن هذا المنطلق، تتناول هذه الدراسة أثر البرامج التدريبية التي تنفذها إدارة التدريب بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة، مركزة على العلاقة بين التدريب وأبعاد متعددة مثل: تطوير المهارات القيادية، الاستخدام الفعّال للتكنولوجيا، تنمية المهارات الفنية، وتعزيز الاتصال المؤسسي.

تكمّن أهمية هذه الدراسة في كونها توفر إطارًا علميًا وعمليًا يمكن أن تستفيد منه المؤسسات الصناعية في ليبيا لمراقبة وتقييم أثر البرامج التدريبية على الأداء المؤسسي. كما تُسهم في سد الفجوة بين التخطيط النظري والتطبيق العملي عبر تقديم توصيات عملية لإدارة التدريب، بما يعزز الشراكة بين الموارد البشرية والتقنيات الحديثة، ويضيف تصورًا متكاملًا لتأثير البرامج التدريبية على الأداء الفردي والجماعي. وتحدد هذه المقدمة إطار عمل الدراسة ومسوغها العلمي والعملي، وتضع أرضية للأسئلة البحثية الأساسية: ما مدى إسهام البرامج التدريبية في تحسين كفاءة وفاعلية أداء العاملين بالشركة الليبية للحديد والصلب؟ وما هي الأبعاد الأكثر تأثيرًا (القيادية، التكنولوجية، الفنية، الاتصالية) في رفع مستوى الأداء؟ وما هي الآليات التي يمكن اعتمادها لقياس هذا الأثر وتعزيزه على المستويين المؤسسي والوطني؟

لذا تهدف هذه الدراسة إلى فهم وتحليل وقياس أثر البرامج التدريبية في تطوير أداء العاملين بالشركة، وزيادة قدرتهم على التكيف مع التغيرات الصناعية، وتحقيق جودة أعلى في الإنتاج، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر، وتخلص الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تهدف إلى تعظيم أثر البرامج التدريبية على الأداء المؤسسي، من خلال تمكين إدارة التدريب من لعب دور فاعل كشريك استراتيجي في منظومة التنمية الصناعية، عبر تطوير مناهج تدريبية تطبيقية، وتحويل المعرفة المكتسبة من التدريب إلى أدوات عملية تعزز من قدرة الشركة الليبية للحديد والصلب على مواجهة تحديات السوق وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

## الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

### 1- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تتبع مشكلة هذه الدراسة من محدودية اهتمام إدارات المنظمات بالبرامج التدريبية، حيث تُعد في كثير من الأحيان أنشطة ثانوية أو غير ذات جدوى، ويُنظر إليها على أنها استهلاك للوقت المخصص للعمل الإنتاجي. كما يُفترض غالبًا أن العاملين مؤهلون لأداء وظائفهم دون الحاجة إلى تدريب إضافي، الأمر الذي يؤدي إلى غياب الخطط التدريبية الواضحة أو تراجع دور إدارة الموارد البشرية في تطوير الكفاءات، مما ينعكس سلبيًا على جودة المنتجات والخدمات.

ومن هنا تسعى الدراسة إلى معرفة وقياس أثر البرامج التدريبية الإدارية والفنية على أداء العاملين بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة، ومدى مساهمتها في تنمية قدراتهم الفنية والذهنية وتحسين مستويات الأداء. ومن خلال ما تم عرضه يمكن إيجاز المشكلة في الأسئلة البحثية التالية :-

- س1. ما مدى إسهام البرامج التدريبية في تحسين كفاءة وفاعلية أداء العاملين بالشركة الليبية للحديد والصلب؟
- س2. ما هي الأبعاد الأكثر تأثيرًا (القيادية، التكنولوجية، الفنية، الاتصالية) في رفع مستوى الأداء؟
- س3. ما هي الآليات التي يمكن اعتمادها لقياس هذا الأثر وتعزيزه على المستويين المؤسسي والوطني؟

## 2- فرضيات الدراسة

يمكن صياغة فرضيات الدراسة كالتالي:-

- أ- **الفرضية الأولى:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للبرامج التدريبية التي تنفذها إدارة التدريب بالشركة الليبية للحديد والصلب في تحسين كفاءة أداء العاملين.
- ب- **الفرضية الثانية:** تختلف درجة تأثير الأبعاد القيادية والتكنولوجية والفنية والاتصالية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، بحيث يكون لبعضها أثر أكبر من غيرها.
- ج- **الفرضية الثالثة:** اعتماد آليات قياس وتقييم منهجية (مثل مؤشرات الأداء، النماذج الرياضية، والمقارنات المعيارية) يسهم في تعزيز أثر البرامج التدريبية على المستويين المؤسسي والوطني.

## 3- أهداف الدراسة

- أ- **تحليل أثر البرامج التدريبية:** قياس مدى إسهام البرامج التدريبية في تحسين كفاءة وفاعلية أداء العاملين بالشركة الليبية للحديد والصلب، انسجاماً مع السؤال الأول والفرضية الأولى.
- ب- **تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً:** دراسة اختلاف درجة تأثير الأبعاد القيادية، التكنولوجية، الفنية، والاتصالية في رفع مستوى الأداء الوظيفي، بما يتماشى مع السؤال الثاني والفرضية الثانية.
- ج- **اعتماد آليات القياس والتقييم:** بحث دور مؤشرات الأداء، النماذج الرياضية، والمقارنات المعيارية في تعزيز أثر البرامج التدريبية على المستويين المؤسسي والوطني، وفقاً للسؤال الثالث والفرضية الثالثة.
- د- **تنمية المهارات القيادية والتكنولوجية والاتصالية:** التعرف على مدى مساهمة التدريب في تطوير القدرات القيادية والإدارية، تعزيز استيعاب التكنولوجيا الحديثة، وتحسين مهارات الاتصال المؤسسي.
- هـ- **تطوير البرامج التدريبية:** استخلاص نتائج علمية دقيقة وصياغة توصيات عملية لتطوير نوعية البرامج التدريبية بالشركة، بما يعزز فعاليتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ودعم القدرة التنافسية محلياً ودولياً.

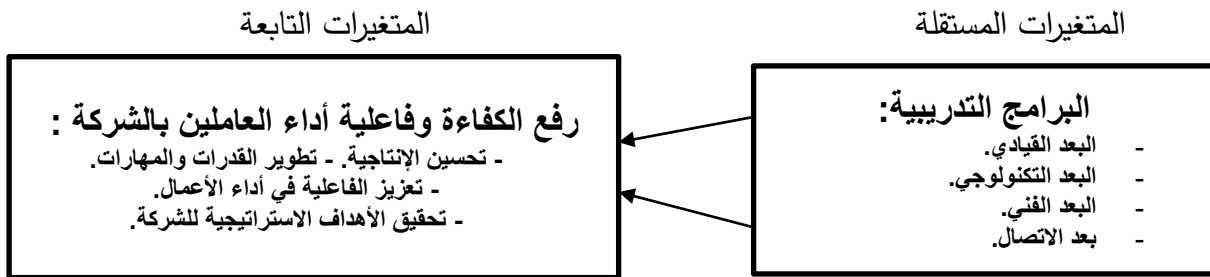
- و- **الخروج بتوصيات عملية:** صياغة مجموعة من التوصيات المستندة إلى نتائج الدراسة، بما يسهم في تطوير البرامج التدريبية داخل الشركة الليبية للحديد والصلب، ويعزز فعاليتها في تنمية قدرات العاملين، وتحسين جودة الأداء المؤسسي ودعم القدرة التنافسية على المستويين المحلي والدولي.

## 4- أهمية الدراسة

- 1.4- **الأهمية العلمية:** تسهم هذه الدراسة في تقديم معلومات وحقائق ذات قيمة علمية للمؤسسات والمراكز البحثية والباحثين المتخصصين، بما يعزز المعرفة في مجالات التدريب والتطوير، ويُعد إضافة نوعية لما سبق من بحوث ودراسات في هذا المجال.

**2.4- الأهمية العملية:** تتبع الأهمية العملية من كون البرامج التدريبية وظيفة أساسية ضمن إدارة الموارد البشرية، ولها أثر مباشر في رفع كفاءة وفعالية أداء العاملين. إذ يتيح تحديد الاحتياجات التدريبية معرفة المهام والمسؤوليات والمهارات المطلوبة لكل وظيفة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء العام. أما بالنسبة للشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة، فإن تنفيذ برامج تدريبية متخصصة وفعالة يساعد على تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية، خاصة عند الاستعانة بخبراء في إدارة الموارد البشرية لتصميم وتنفيذ البرامج بما يتناسب مع طبيعة وظروف العمل.

## 5- أنموذج الدراسة ومتغيراتها



الشكل (1) التالي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة

من تصميم الباحث.

## 6- منهجية الدراسة

اعتمد الباحث في دراسته هذه على استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستعانة بالمراجع العلمية (كتب ومجلات وبحوث ودراسات علمية وغيرها)، وكذلك من خلال تصميم استمارة استبيان أعدت لهذه الدراسة.

- 1.6- **مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الشركة الليبية للحديد والصلب- بمصراتة.
- 2.6- **عينة الدراسة:** عينة عشوائية من مجموعة موظفي المنظمة قيد الدراسة بلغت (40) موظفا بهدف جمع البيانات من المستهدفين بالشركة الليبية للحديد والصلب- بمصراتة.

## 7- مصادر جمع البيانات

- أ- **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة في الجزء العملي على جمع البيانات من مفردات الدراسة باستخدام أداة الدراسة الاستبانة (استمارة الاستبيان).
- ب- **المصادر الثانوية:** اعتمدت في الجزء النظري على الدراسات السابقة والمراجع من الكتب التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

## 8- حدود الدراسة

- أ- **الحدود المكانية أو المؤسساتية للدراسة:** وهو الشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة.
- ب- **الحدود الزمانية للدراسة:** اقتصرت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات عن الفترة 2024م.

ج- الحدود البشرية للدراسة: عينة من موظفي إدارة التدريب بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة.

#### 9- التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

أ- التدريب: " هو مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر، ويعني تغييراً إلى الأحسن أو تطويراً في معلومات الفرد وقدراته ومهاراته وأفكاره وسلوكياته واتجاهاته، وذلك بهدف إعداد الفرد إعداداً جيداً لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية وتنمية مهاراته الفنية والذهنية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية " (شراره ، 2019، 159)

ب- فاعلية الأداء: يشير إلى قدرة الشخص على إتمام واجباته ومهامه بكفاءة وبشكل فعال، ويعتمد ذلك على قدرة الفرد على تحقيق النتائج المرجوة بشكل فعال وبأقل قدر من الخطأ والتكلفة، ويكون تقييم فاعلية الأداء يعتمد على مدى تحقيق الأهداف والمعايير المحددة مسبقاً.

ج- العاملون: مجموع الأفراد العاملين والقادرين على العمل. (العلاق، 1996، 283)

د- البعد القيادي: يشير إلى القدرات القيادية والإدارية التي تمكن العاملين من اتخاذ القرارات الاستراتيجية، تنظيم العمل، إدارة فرق العمل، وتحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفاعلية. مرجع ميرنا عصام - أهم أبعاد القيادة الإدارية ودورها في تطوير العمل الإداري :

<https://albawaabh.com/AF-source=copilot.com>.

هـ- البعد التكنولوجي : يتمثل في قدرة العاملين على استيعاب واستخدام التقنيات الحديثة والأنظمة الذكية داخل بيئة العمل، بما يساهم في رفع جودة العمل، تسريع الإنجاز، وتطوير أساليب الإنتاج بما يتماشى مع التحولات الرقمية. مرجع : الهيئة العربية للمدربين - التكنولوجيا الحديثة في تدريب المدربين

[https://www.artrainers.orgL/?utm\\_source=copilot.com](https://www.artrainers.orgL/?utm_source=copilot.com)

و- البعد الفني : يشير إلى المهارات العملية والتطبيقية التي يمتلكها العاملون، والتي ترتبط مباشرة بجودة الأداء والإنتاجية. ويشمل القدرة على تنفيذ المهام بدقة، تقليل الأخطاء التشغيلية، وتحسين الكفاءة في العمليات الإنتاجية . مرجع

[https://fastercapital.com/arabpreneur/html?utm\\_source=copilot.com..](https://fastercapital.com/arabpreneur/html?utm_source=copilot.com..)

ز- بعد الاتصال : يتعلق بمهارات التواصل الفعال بين العاملين والإدارة، ويشمل تبادل المعلومات، تعزيز التعاون المؤسسي، ورفع مستوى التنسيق بين مختلف الإدارات بما ينعكس إيجاباً على بيئة العمل والأداء الجماعي. مرجع -

[https://ae.linkedin.com/pulse/gycie?utm\\_source=copilot.com](https://ae.linkedin.com/pulse/gycie?utm_source=copilot.com).

## 10- الدراسات السابقة

جدول: رقم (1) الدراسات السابقة

| ت | اسم الباحث<br>والسنة                 | عنوان الدراسة                                                                                                                                                            | الهدف وأهم النتائج                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | دراسة ارحيم<br>2002م                 | واقع التدريب الإداري في<br>الأردن في القطاعين<br>العام والخاص<br>دراسة ميدانية جامعة<br>اليرموك - إربد -<br>الأردن.                                                      | هدفت الدراسة إلى التعرف على نقاط الضعف في نظام التدريب إلى جانب تحديد الاحتياجات التدريبية كخطوة أساسية وجوهرية لعملية التدريب. وتكونت عينة الدراسة من كافة المنظمات الحكومية التي تحتوي على جهاز إداري مختص بالتدريب وعددها (46) مؤسسة حكومية، وعدد (16) بنكاً من البنوك التجارية الأردنية، وعدد (5) منظمات تأمين، وعدد (8) مصانع أردنية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:-<br>- عدم وجود خطط تدريب طويلة المدى في المنظمات حيث كانت غالبية الخطط سنوية.<br>- غياب الفهم والإدراك الكبير لأهمية البرامج التدريبية لتحقيق أهداف المنظمة.                                                                                                 |
| 2 | دراسة<br>بابا، وإبراهيم<br>2009م     | قياس دور التدريب في<br>تنمية الموارد البشرية<br>- كلية الاقتصاد والتجارة<br>- جامعة مستغانم -<br>الجزائر - في الفترة من<br>10-11 - نوفمبر -<br>2009م                     | هدفت الدراسة إلى تتبع العلاقة بين مفهوم التدريب وتنمية الموارد البشرية، وتكونت عينة الدراسة من عدد (255) موظفاً من مجتمع الدراسة البالغ عدده (1590) موظفاً،<br>وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:-<br>- أشارت الدراسة إلى إيجابية التدريب حيث يمكن الموظف من إنجاز الأعمال اليومية.<br>- يمكن للموظف من تقديم أساليب جديدة لإنجاز العمل.                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 3 | دراسة<br>علي يونس<br>وآخرون<br>2009م | قياس أثر التدريب في<br>أداء العاملين<br>دراسة بمجلة جامعة<br>تشرين للبحوث<br>والدراسات العلمية -<br>سلسلة العلوم الاقتصادية<br>- المجلد 31 ( العدد 1<br>، أدار ، 2009م). | هدفت الدراسة إلى قياس أثر التدريب في إداء العاملين بمديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، وذلك للتعرف على مستوى تأثير البرامج التدريبية المناسبة في تحسين أداء العاملين، ومدى كفاءتها وتصميمها وتقويمها، حيث تكونت عينة الدراسة من عدد (73) فرداً من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين بمديرية التربية بمحافظة البريمي، حيث تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء، وكذلك تم استخدام المقابلات الشخصية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :-<br>- ارتفاع مستوى تأثير التدريب على أفراد العينة في تحسين أداء العاملين من خلال زيادة المهارات وصقل الخبرات.<br>- إتاحة الفرصة لتبادل الخبرات والمعارف وتعزيز روح التعاون. |

|   |                                           |                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | دراسة<br>تيريزا برانك<br>وآخرون،<br>2002م | الأداء النموذجي في<br>ممارسة التدريب :<br>التركيز على ممارسة<br>التدريب، إيرلندا -<br>2002م                | هدفت الدراسة إلى استقصاء ممارسة التدريب على مستوى تقديم الخدمات، حيث تكونت عينة الدراسة من عدد من موظفي (143) بشركة خدمية في إيرلندا. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وأسلوب المقابلة لموظفي الشركات. وقد توصلت الدراسة إلى:-<br>- أن غالبية الشركات الكبرى تعمل على تقديم برامج تدريبية مكثفة ومخططة بشكل سليم مما يسهم في تحسين قدرة الأفراد العاملين على تقديم خدمات ذات مستوى مهارة عالي، وبالتالي زيادة رضا الزبائن.<br>- أما الشركات الصغيرة فقد جاءت النتائج بتدني مستوى البرامج التدريبية المقدمة للعاملين .<br>- وجود فروق لصالح الخبرات الطويلة.                                                                        |
| 5 | دراسة<br>دينلز،<br>2003م                  | تدريب الموظفين : نهج<br>استراتيجي في تحسين<br>العائد على الاستثمار:<br>دراسة على البنوك<br>البريطانية      | هدفت الدراسة إلى معرفة العوائد التي تضيفها عملية تدريب الأفراد العاملين في البنوك البريطانية، حيث تكونت عينة الدراسة من موظفي (15) بنك بريطاني، ولتحقيق هدف الدراسة تمت الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى :-<br>- إلى أن التدريب يسهم في تطوير مهارات وتعليم الأفراد العاملين.<br>- بناء فرق العمل الفاعلة.<br>- تحقيق مستويات جودة عالية.<br>- خلق ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف واستراتيجيات المنظمات.<br>- إذ جاء مستوى التدريب لدى البنوك البريطانية مرتفعاً، بالإضافة إلى ارتفاع مستوى التنمية الاقتصادية، وهذا يسهم بدوره في تحقيق عائد على الاستثمار في التدريب، وبالتالي يسهم في تحسين التنمية الاقتصادية للمجتمعات. |
| 6 | دراسة<br>قاسكو،<br>وآخرون<br>2004م        | استخدام<br>تكنولوجيا<br>المعلومات في تدريب<br>الموارد البشرية،<br>شركة الاتصال الاسبانية<br>( Telefonica ) | هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية تدريب الموارد البشرية لدى شركة الاتصال الاسبانية، حيث كانت عينة الدراسة من شاغلي الوظائف الإدارية ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى :-<br>- أسهمت تكنولوجيا المعلومات في التدريب وفي تحسين استغلال المديرين لوقتهم.<br>- زيادة المشاركة الفعالة للمتدربين.<br>- تحسين أنظمة تقييم فاعلية البرامج التدريبية وتحسين جودة هذه البرامج ونوعيتها.<br>- وجود فروق في تصورات أفراد العينة تعزي لمتغير العمر.                                                                                                                       |

|   |                                   |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7 | دراسة<br>محبوبي<br>وحميم<br>2024م | دور البرامج التدريبية في<br>تعزيز الميزة التنافسية<br>من خلال تحسين الأداء<br>الوظيفي،<br>الوكالات البنكية في<br>الأغواط . | تعالج هذه الدراسة مدى مساهمة البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بوجود الأداء الوظيفي بالوكالات البنكية بالأغواط، وقد توصلت الدراسة إلى :-<br>- وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً للبرامج التدريبية على الميزة التنافسية بالوكالات البنكية.<br>- لم يؤثر الأداء الوظيفي في الميزة التنافسية.<br>- قدمت الدراسة جملة من الاقتراحات منها :<br>- ضرورة تحديد احتياجات التدريب بدقة في البنوك العمومية لزيادة فاعلية البرامج الت |
|---|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

الجدول: من إعداد الباحث.

### جدول(3) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

| ت | البند            | الدراسة الحالية                                                                             | الدراسات السابقة                                                                                                     |
|---|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | الموضوع          | ركزت على التدريب في قطاعات مختلفة ( تعليم، بنوك، خدمات، اتصالات )                           | ركزت على التدريب في قطاع صناعي إنتاجي الشركة الليبية للحديد والصلب .                                                 |
| 2 | الأبعاد المدروسة | تناولت التدريب بشكل عام أو من زاوية محددة (تكنولوجيا، عائد استثماري، مشاكل التخطيط).        | تناولت التدريب من خلال أبعاد متعددة : القيادي، التكنولوجي، الفني، والاتصال، إضافة إلى وضوح المفاهيم الأساسية.        |
| 3 | المنهجية         | تنوعت بين دراسات وصفية وميدانية، غالباً بعينات محدودة أو قطاعات خدمية.                      | دراسة تحليلية ميدانية باستخدام : (الاستبيان والتحليل الإحصائي t-test)، Cronbach's (Alpha، معاملات ارتباط)            |
| 4 | النتائج المتوقعة | أكدت أهمية التدريب في تحسين الأداء، لكنها أشارت إلى قصور في التخطيط أو اختلاف بين القطاعات. | تضيف بعداً جديداً عبر قياس وضوح المفاهيم وواقعية الممارسة وربطها مباشرة برفع الكفاءة والفاعلية في بيئة صناعية ليبية. |
| 5 | القيمة المضافة   | وفرت أساساً نظرياً وتجارب متنوعة في قطاعات مختلفة.                                          | تقدم إضافة تطبيقية وعملية في قطاع إنتاجي محلي، وتسد فجوة في الدراسات العربية حول التدريب الصناعي.                    |

\*الجدول : من إعداد الباحث.

## الجزء الثاني : الإطار النظري للدراسة

يتناول هذا الجانب من الدراسة الأساس النظري لمتغيرات الدراسة أي البرامج التدريبية المستهدفة لرفع كفاءة الأداء للعاملين الشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة في منظمات الأعمال الإنتاجية بشكل خاص.

### أولاً: التدريب

ما هو التدريب؟

مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر، ويعني تغييراً إلى الأحسن أو تطويراً في معلومات الفرد وقدراته ومهاراته وأفكاره وسلوكياته واتجاهاته، وذلك بهدف إعداد الفرد إعداداً جيداً لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية وتنمية مهاراته الفنية والذهنية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية. (شرارة، 2019)

ويقصد بالتدريب " ذلك الجهد المخطط لدى الشركة لتسهيل على الموظفين تعلم الكفاءات المرتبطة بوظائفهم، وتتضمن تلك الكفاءات المعارف أو المهارات أو السلوكيات الضرورية للنجاح في أداء المهام الوظيفية، وتتمثل الغاية من التدريب بالنسبة للموظفين في إتقان المعرفة والمهارة والسلوكيات التي تركز عليها برامج التدريب، ومن ثم تطبيقها على الأنشطة اليومية التي يقومون بها، لكي تحظى الشركة بميزة تنافسية، ينبغي ألا يقتصر التدريب على تطوير المهارات الأساسية، ولكي تستغل الشركة التدريب في الحصول على ميزة تنافسية، ينبغي عليها أن تنظر إلى التدريب نظرة شاملة باعتباره وسيلة لتكوين رأس المال الفكري. (ريموند، 2017)

فالتدريب كما يعرفه الطائي بأنه : " عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعدهم في بلوغ الأهداف كما أن التدريب يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال وينسجم مع سياسات وخطط المنظمة ومن وجهة نظرهم فإن مفهوم التدريب " هو الحصول على المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة لإنجاز مهام وظيفية معينة ". (الطائي، وآخرون، 2015)

8- مقومات نجاح العملية التدريبية : وتشمل مجموعة من العناصر التي تساهم في تحقيق أهداف التدريب،

هذه المقومات :- (<https://poe.com/chat>)

- |                              |                             |
|------------------------------|-----------------------------|
| - التخطيط الجيد.             | - تصميم التدريب.            |
| - تحديد احتياجات التدريب.    | - تصميم محتوى تدريبي ملائم. |
| - اختيار المدربين المؤهلين.  | - تنوع أساليب التدريب.      |
| - توفير بيئة تدريبية مناسبة. | - التغذية الراجعة.          |
| - التفاعل والمشاركة          | - التطبيق العملي.           |
| - تقييم فعالية التدريب.      | - الدعم المستمر.            |

## ثانياً : البرامج التدريبية

### 1- تعريف البرامج التدريبية : (<https://poe.com/chat>)

- **تعريف أكاديمي :** البرامج التدريبية هي عمليات تعليمية تهدف إلى نقل المعرفة وتطوير المهارات والقدرات اللازمة للأفراد لأداء مهام محددة بكفاءة وفعالية.
- **تعريف مؤسسي :** هي خطط مدروسة تُنفذ ضمن إطار زمني معين، تشمل مجموعة من الأنشطة التدريبية التي تهدف إلى تعزيز أداء الموظفين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- **تعريف نفسي :** البرامج التدريبية تعد أدوات لتحفيز التعلم والتطوير الشخصي، حيث تعمل على تلبية احتياجات الأفراد في بيئة العمل، مما يساهم في تعزيز الثقة بالنفس وزيادة الرضا الوظيفي.

### 2- أهمية البرامج التدريبية (جودة، 2010)

- تطوير المهارات: تساعد في تحسين المهارات الفنية والإدارية، مما يزيد من قدرة الأفراد على مواجهة التحديات.
- تحسين الأداء : تعزز من فعالية الأداء الفردي والجماعي، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية.
- تحقيق التكيف : تتيح للأفراد التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، مما يعزز من مرونة المؤسسة.

### 3- أنواع البرامج التدريبية

- البرامج التدريبية الفنية : تركز على تطوير المهارات التقنية المتعلقة بمجال معين.
- البرامج التدريبية الإدارية : تهدف إلى تحسين المهارات القيادية والإدارية.
- برامج التدريب على السلامة المهنية : تركز على تعزيز الوعي بممارسات السلامة والصحة في العمل.
- وتُعد البرامج التدريبية أداة حيوية لتطوير رأس المال البشري في المؤسسات، وتعزيز الكفاءة والفعالية في الأداء. من خلال تصميم وتنفيذ برامج تدريبية مناسبة، يمكن تحقيق نتائج إيجابية تؤثر بشكل مباشر على نجاح المؤسسة.

### 4- محتويات البرامج التدريبية

- 1.4- تحديد الأهداف التدريبية :** الأهداف التدريبية لكل برنامج هي النتائج التي ترغب المنظمة في الوصول إليها، وترتبط الأهداف بالاحتياجات التدريبية التي تم تقييمها وتحديدها مسبقاً، ويرى (جودة) إن أهداف التدريب يمكن تقسيمها إلى أربعة مجموعات، وهي :- (جودة، 2010)
- أهداف تتعلق بالمعلومات والمهارات.
- أهداف سلوكية مرتبطة باتجاهات المتدرب وجعلها إيجابية.
- أهداف حل المشاكل وأهداف إبداعية تنطوي على السعي لإحداث تغيير في النمط التقليدي للأداء.

**2.4- تحديد أساليب التدريب :** في هذه الخطوة يتم تحديد أساليب التدريب المناسبة لكل برنامج من البرامج التدريبية، ويعتمد أسلوب التدريب المناسب على عدة عوامل، أهمها :-  
- الهدف الذي يسعى برنامج التدريب إلى تحقيقه.  
- تحديد المستوى الوظيفي، فالأساليب التي تناسب تدريب المديرين قد لا تنسجم مع برامج التدريب التي تقدم للموظفين الآخرين.

**3.4- اختيار المدربين :** من أهم عوامل نجاح البرنامج التدريبي في الوصول إلى تحقيق الأهداف المتوخاة من طرحه هو المدرب الذي يقع عليه الدور الأساسي في إيصال المعلومات وفهمها، والمحتوى التدريبي ذا أهمية قصوى في أي برنامج تدريبي، والمقصود به المواضيع التي سيتم التدريب عليها والتي تحدد في ضوء الاحتياجات التدريبية.

#### **5- مراحل صياغة الاستراتيجية العامة للبرامج التدريبية**

يمكن تلخيص مراحل أو خطوات تصميم وصياغة الاستراتيجية العامة للبرامج التدريبية كالتالي :-  
**أ- مرحلة جمع وتحليل البيانات:** عملية جمع وتحليل البيانات للحصول على معلومات تتعلق بالاحتياجات وتحليلها لا تقل أهمية عن تحديد المتغيرات تتضمنها مشكلة تحديد الاحتياجات، ومن هذه المعلومات :-  
(محبوبي وحميم ، 2024)

- معلومات عن شجرة التنظيم داخل المؤسسة (إنتاجية ، خدمية).  
- معلومات عن الموارد البشرية (الخبرات ، المؤهلات ، القدرات ، والمهارات والسلوك).  
- سياسة المؤسسة أي اتجاه وضع تحقيق الأهداف وأسلوب المؤسسة في الاستقبال ومدى الملائمة لبيئة العمل.

**ب - مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:** يتعلق مفهوم الاحتياجات التدريبية ببعدين زمنيين وهما : الحاضر والمستقبل، وتعد الاحتياجات التدريبية متجددة ومستمرة، وهم الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة أي موقف.  
**ج - مرحلة تصميم البرامج التدريبية:** وتتم بعدة مراحل مهمة جداً: من تحديد الأهداف إلى غاية تحديد الأشخاص المدربين والمدربين (تحديد الأهداف، تحديد المادة التدريبية، اختيار وسيلة وطرق التدريب، مدة البرنامج التدريبي، تحديد موازنة التدريب التقديرية).

**د. - مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي:** هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود.  
**هـ - مرحلة تقييم البرنامج التدريبي:** المرحلة الأخيرة وتستخدم في الحكم على مدى نجاح البرنامج التدريبي.  
**6- أبعاد البرامج التدريبية**

تتطلب عملية تنفيذ البرامج التدريبية من خلال عدة أبعاد تمثل محور تخطيط وصياغة البرامج التدريبية في جميع المنظمات سواء كانت خدمية أو إنتاجية، وهي كالتالي :- (<https://poe.com/chat>)

### 1.6- البعد القيادي: للبعد القيادي تأثير كبير على رفع كفاءة العاملين بالمنظمة، فالقيادة الفعالة تلعب

- دوراً حاسماً في تحفيز الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة ويكون ذلك من خلال :-
- تحفيز الفريق: القادة الفعالون يمكنهم تحفيز العاملين، وتعزيز حماسهم وروح الفريق مما يزيد من إنتاجيتهم وكفاءتهم.
  - وضوح الرؤية: القادة الذين يعرضون رؤية واضحة للمنظمة وأهدافها يساعدون العاملين على التوجه والتركيز نحو تحقيق تلك الأهداف بكفاءة أكبر.
  - توجيه العمل: القادة الفعالون يساعدون في توجيه العمل وتحديد الأولويات، مما يزيد من كفاءة وإنتاجية العاملين.
  - تطوير المهارات: القادة الذين يستثمرون في تطوير مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم يمكنهم من رفع كفاءتهم وجعلهم أكثر فاعلية في أداء أعمالهم.

### 2.6- البعد التكنولوجي: للبعد التكنولوجي عدة طرق تؤثر على رفع كفاءة العاملين بالمنظمة، وذلك من خلال:-

- أتمتة العمليات: باستخدام البرامج الذكية يمكن تحسين عمليات العمل، مما يزيد من كفاءة العاملين ويقلل من الأخطاء.
- تحسين التواصل: بفضل التكنولوجيا، يمكن تحسين التواصل بين العاملين داخل المنظمة وتبادل المعلومات بشكل سريع وفعال، مما يعزز التعاون ويزيد من كفاءة الفريق.
- توفير التدريب عبر الإنترنت: باستخدام منصات التعليم الإلكتروني، يمكن توفير برامج تدريبية للعاملين بسهولة.
- إدارة الوقت والموارد: التكنولوجيا يمكن أن تساهم في تحسين إدارة الوقت والموارد، مما يزيد من كفاءة العمل ويسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة أكبر. وبالتالي من المهم أن تستثمر الشركة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل جيد لتعزيز كفاءة العاملين ورفع مستوى الإنتاجية والجودة في الشركة.

### 3.6- البعد الفني: البعد الفني يعد أساسياً في رفع كفاءة العاملين وخاصة في المنظمات التي تعتمد على تقنيات معينة أو تنتج منتجات تقنية من خلال :-

- تقديم التدريب المتخصص: يمكن تحقيق زيادة في كفاءة العاملين من خلال توفير التدريب على التقنيات الحديثة والأدوات الفنية المستخدمة في الشركة.
- تحديث الأجهزة والمعدات: التجهيز بالتقنيات والأدوات الحديثة يساعد العاملين على أداء أعمالهم بكفاءة عالية.
- تحسين عمليات الإنتاج: باستخدام التقنيات الفنية المناسبة، يمكن تحسين عمليات الإنتاج وتبسيطها.

- مراقبة الجودة: يمكن استخدام التقنيات الفنية لمراقبة الجودة للمنتجات والعمليات، مما يساعد على تحقيق جودة عالية ورفع كفاءة العاملين، وبالتالي الاهتمام بالبعد الفني والاستثمار في التقنيات والموارد التقنية لضمان رفع كفاءة العاملين وتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.

**4.6- بُعد الاتصال:** لبعد الاتصال تأثير كبير على رفع كفاءة العاملين بالشركة، من خلال :- (محبوبي وحميم ، 2024)

- تبادل المعلومات: بفضل بعد الاتصال الجيد يمكن تسهيل تبادل المعلومات بين الإدارة والموظفين وبين الفرق العاملة بما يساهم في زيادة الوعي وتحسين التواصل داخل الشركة.
- تحفيز العمليات: التواصل الفعال يحفز العاملين ويعزز روح الفريق مما يزيد من انخراطهم وكفاءتهم في العمل.
- حل المشكلات: إيجاد حلول للمشاكل والتحديات التي تواجه العاملين، مما يحسن من أدائهم ويزيد من كفاءتهم.
- توجيه الاستراتيجية: الاتصال الجيد يمكن أن يساهم في توجيه العاملين بشكل أفضل نحو تحقيق أهداف الشركة وفهم الاستراتيجية والرؤية بشكل أفضل، وبالتالي العاملين ومن ثم فإنه على الشركة الاهتمام بتحسين بعد الاتصال داخلها وذلك لتعزيز التواصل الفعال، وتحقيق رفع كفاءة الأهداف الاستراتيجية للشركة بشكل أفضل.

إدارة التدريب والبرامج التدريبية بالشركة الليبية للحديد والصلب: (<https://poe.com/chat>)

## 1- التعريف بإدارة التدريب

إدارة التدريب بالشركة (هي الإدارة المسؤولة عن تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية داخل الشركة).

## 2- أهداف واستراتيجيات إدارة التدريب

**1.2- أهداف إدارة التدريب :** وتهدف إدارة التدريب إلى تطوير مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم من خلال توفير المعرفة والمهارات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة أهمها:-

- تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي.
- تزويد الموظفين بالمهارات اللازمة لمواكبة التطورات في الصناعة.
- تعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل الشركة.

## 2.2- استراتيجيات إدارة التدريب

- تقييم احتياجات التدريب من خلال استبيانات ومقابلات.
- تصميم برامج تدريبية متخصصة بناءً على النتائج.
- استخدام أساليب تدريب متنوعة مثل ورش العمل، والدروس العملية، والتدريب عن بُعد.

## 1.2.2- البرامج التدريبية الداخلية

من خلال الخطة التدريبية للعام 2024م والتي تم اعتمادها من قبل مجلس إدارة الشركة أواخر عام 2023م، بحسب ما جاء في تصريح للسيد/ مدير إدارة التدريب بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة لصحيفة (صناع) العدد (44) بتاريخ : صفر 1446هـ الموافق : أغسطس /2024م، وهو ما يوضحه الجدول (4) التالي :-

جدول (4) يوضح البرامج التدريبية التي تنفذها إدارة التدريب بالشركة الليبية للحديد والصلب - مصراتة

| ت  | نوع الدورات                          | المستهدفين                        | عدد الدورات التدريبية المحققة              | نسبة المحقق % |
|----|--------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------|---------------|
| 1  | دورات القيادية                       | الصف الثاني من القياديين وتأهيلهم | في شهر (يونيو) بلغ عدد الدورات (767) دورة. | 54 %          |
| 2  | دورات فنية                           |                                   |                                            |               |
| 3  | دورات إدارية                         |                                   |                                            |               |
| 4  | دورات مالية                          |                                   |                                            |               |
| 5  | دورات الحاسوب                        |                                   |                                            |               |
| 6  | دورات اللغة الإنجليزية               |                                   |                                            |               |
| 7  | دورات السلامة المهنية                |                                   |                                            |               |
| 8  | دورات التطوير والصيانة               |                                   |                                            |               |
| 9  | الندوات والمؤتمرات الملتقيات العلمية |                                   |                                            |               |
| 10 | دورات مفاجئة خارج الخطة التدريبية    |                                   |                                            |               |

تضمنت الخطة التدريبية 2024م عدد (1412) فرصة تدريبية في مختلف المجالات، وهذا يؤكد على اهتمام الشركة من خلال إدارة التدريب وعلى أهمية تبني البرامج التدريبية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين بالشركة الليبية للحديد والصلب - مصراتة.

وأن نسبة ما تم تحقيقه من هذه الدورات والمخطط تنفيذها خلال شهر (يونيو) بلغ عدد الدورات (767) دورة تدريبية أي بنسبة (54%) من إجمالي البرامج التدريبية 2024م. ( صحيفة صناع ، العدد (44) ، عن الشركة الليبية للحديد والصلب ، الموافق : 8 . 2024 م ).

## 2.2.2- البرامج التدريبية الخارجية ( خارج الشركة )

بالنسبة لبرامج التدريب الخارجية بحسب الخطة المعتمدة هناك فرص تدريبية ولكنها تتم من خلال شروط وأسس ومعايير تم وضعها من قبل إدارة التدريب للموفدين للدورات التدريبية بالخارج منها :-

- 1- أن يكون المرشح للدورات الخارجية قد أنهى المستويات الأساسية من التدريب في مجال وظيفته داخلياً.
- 2- أن يكون المرشح للدورات الخارجية يعمل في وظيفة تحتاج إلى التعامل باللغة الإنجليزية.
- 3- أن يكون المرشح للدورات الخارجية يلبي شروط الالتزام بالعمل في وظيفته.

### 3.2.2- البرامج التدريبية للباحثين عن العمل ( التعاون مع وزارة العمل)

وفقاً للاتفاقات المبرمة مع الجهات العامة بشأن الاستفادة من الإمكانيات المتوفرة بمركز التدريب انطلقت خلال عام 2024م المرحلة الأولى من البرنامج التدريبي لعدد من الباحثين عن العمل من مدن ( مصراتة ، الخمس ، تاورغاء ، وزليتن ) في إطار اتفاقية التعاون الموقعة بين وزارة العمل والتأهيل وإدارة التدريب بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة، حيث اتفق على تنفيذ عدد (24) برنامجاً موزعة على خمس مراحل تدريبية تمتد لفترة ثلاثة أشهر.

#### رفع الكفاءة وفعالية الأداء للعاملين بالمنظمات الإنتاجية

تعد كفاءة وفعالية العاملين من العناصر الأساسية لنجاح أي منظمة إنتاجية. إذ أن تحسين أداء الموظفين يعزز من الإنتاجية وجودة العمل، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

#### 1- مفهوم الكفاءة Efficiency ( برحومة، 2008)

يقتصر مفهوم الكفاءة فقط على استخدام الموارد الإنتاجية البشرية والفنية والرأسمالية والأولية المتاحة للمؤسسة، كما أن مفهوم الكفاءة مرتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين مدخلات ومخرجات العملية التصنيعية أو الإنتاجية.

#### 2- مفهوم الفعالية Effectiveness : (https://poe.com/chat)

كما يعرف كل من (Rosenzweig & Kast) وآخرون الفعالية على : " أن الفعالية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات، وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة.

#### 3- فوائد رفع الكفاءة والفعالية (https://poe.com/chat)

- زيادة الإنتاجية : تحسين الأداء الفردي والجماعي يعزز من إنتاجية المنظمة.
- تحسين جودة العمل : رفع مستوى المهارات يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات.
- تقليل معدلات دوران العمل : بيئة عمل محفزة ومرنة تزيد من رغبة الموظفين في البقاء.
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية : الكفاءة العالية تؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أسرع وأكثر فعالية.

إن رفع كفاءة وفعالية العاملين في المنظمات الإنتاجية يتطلب استراتيجيات شاملة تشمل التدريب، والتحفيز، وتحسين بيئة العمل، واستخدام التكنولوجيا، من خلال الاستثمار في العاملين، يمكن للمنظمات تحقيق نتائج إيجابية تدعم استدامتها ونموها.

#### 4- مقاييس الكفاءة والفعالية ( برحومة، 2008).

##### 1.4- مقاييس الكفاءة والفعالية الداخلية :

الجدول (5) المستوى الأول لمختلف مقاييس الكفاءة والفعالية :

| ت | مقاييس الكفاءة الداخلية               | ت | مقاييس الفعالية الداخلية                                     |
|---|---------------------------------------|---|--------------------------------------------------------------|
| 1 | معدل العائد على رأس المال المستثمر.   | 1 | معدل دوران القوى العاملة.                                    |
| 2 | المبيعات / تكلفة الإعلان.             | 2 | معدل الغياب وعدد الشكاوي.                                    |
| 3 | التالف من المواد الخام / عدد الوحدات. | 3 | اتجاهات العاملين.                                            |
| 4 | النواتج / المواد الإنتاجية.           | 4 | المناخ التنظيمي والعلاقات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة. |

المصدر: برحومة، عبد الحميد (2008)، الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج، مرجع سابق، ص، ص ( 68 ، 69).

##### 2.4- مقاييس الكفاءة والفعالية الخارجية:

الجدول (6) المستوى الثاني لمختلف مقاييس الكفاءة والفعالية

| ت | مقاييس الكفاءة الخارجية                            | ت | مقاييس الفعالية الخارجية                                                    |
|---|----------------------------------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1 | حصة المؤسسة في السوق وقدرتها على دخول أسواق جديدة. | 1 | القدرة على تحديد المشكلات والفرص.                                           |
| 2 | تكاليف العمل والمواد ورأس المال.                   | 2 | القدرة على تحمل المسؤولية : الاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية أمام المجتمع. |
| 3 | حداثة وتطور المنتجات.                              | 3 | القدرة على إرضاء العملاء والموردين.                                         |
| 4 | القيادة السعرية                                    | - | -----                                                                       |

المصدر: برحومة، عبد الحميد (2008)، الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج، مرجع سابق، ص، ص (68، 69).

### الجزء الثالث: الإطار العملي للدراسة

#### 1 - طريقة جمع وتحليل البيانات Data Collection and Analysis Methods

استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تضمنت الاستمارة عدد (3) محاور، و(7) مجالات، و(28) فقرة، حيث بلغ عددها (40) استمارة وفق مقياس "ليكرت الخماسي"، ووزعت الإجابات كما هو مبين بالجدول (7) التالي :-

جدول رقم (7) يبين درجة الأهمية النسبية ل فقرات الدراسة

| درجة الأهمية   | منخفضة جداً | منخفضة      | متوسطة      | مرتفعة      | مرتفعة جداً |
|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| المتوسط المرجح | 1 - 1.79    | 1.80 - 2.59 | 2.60 - 3.39 | 3.40 - 4.19 | 4.20 - 5    |

**1.1.1- مجتمع الدراسة N:** يبلغ عدد مجتمع الدراسة ( $N = 45$ ) موظفًا، ممن يحملون المسميات الوظيفية، (بإدارة التدريب بالشركة الليبية للحديد والصلب) كالتالي: - مدير مكتب - رئيس قسم - رئيس وحدة - موظف.

**2.1.1- عينة الدراسة S:** باستخدام طريقة (كوهن Cohen) لاستخلاص عينة الدراسة بلغ عدد أفراد العينة ( $S = 40$ ) مفردة/ موظفًا، والجدول (8) التالي يبين توزيع استمارات الاستبيان على المستهدفين بالدراسة:-

**جدول رقم (8) يبين عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والقابلة للتحليل لعينة الدراسة.**

| البيان   | الاستبيانات الموزعة | الاستبيانات المسترجعة | الاستبيانات المفقودة | الغير الصالحة | الصالحة للتحليل |
|----------|---------------------|-----------------------|----------------------|---------------|-----------------|
| العدد    | 40                  | 34                    | 6                    | 2             | 32              |
| النسبة % | 100 %               | 85 %                  | 15 %                 | 5 %           | 80 %            |

\* الجدول من إعداد الباحث .

تمكن الباحث من استعادة عدد (34) استمارة، وبنسبة (85 %)، وهي نسبة جيدة، بينما المفقودة بلغ عددها (6) استمارات وبنسبة (15 %)، وقد استبعدت الاستمارات غير الصالحة وعددها (2)، من التحليل، وبنسبة (5 %)، أما فيما يتعلق بالاستمارات الصالحة للتحليل فقد بلغت (32) استمارة وبنسبة (80%)، وأن الإطار الميداني اعتمد العينة العشوائية التي اقتربت من مفردات مجتمع الدراسة.

## 2- الاختبارات الإحصائية لأداة الدراسة : Statistical Tests for Study Tool

بناءً على طبيعة البيانات المستهدف جمعها وعلى المنهج المتبع في هذه الدراسة، استخدام الباحث مجموعة من الاختبارات الإحصائية من أجل إعطائها أكبر قدر ممكن من الموثوقية ، وكما يلي:

### 1.2- صدق أداة الدراسة : Validity of the Study Tool

#### 1.1.2- الاتساق الداخلي للفقرات (Internal Consistency of Items) :

تم حساب معامل كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الدراسة ولكل مجموعة من الفقرات، وذلك للتحقق من درجة الاتساق الداخلي بين الفقرات التي تقيس ذات المجال. أظهرت النتائج أن جميع القيم كانت مرتفعة (أعلى من 0.80)، مما يدل

على أن الفقرات مترابطة بشكل جيد وتعكس المفهوم الذي صُممت لقياسه. وهذا يعزز من موثوقية الأداة ويؤكد صلاحيتها للاستخدام في الدراسة الحالية.

#### 2.1.2- الصدق البنائي لمحاور الدراسة (Construct Validity of Study Dimensions)

تم التحقق من الصدق البنائي من خلال عرض محاور الاستبيان على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في الإدارة والإحصاء التطبيقي، للتأكد من أن الفقرات تعكس فعليًا الأبعاد النظرية المستهدفة (البعد الفني،

البعد التكنولوجي، البعد القيادي، وبعد الاتصال). كما تم إجراء تحليل إحصائي للتأكد من أن الفقرات المرتبطة بكل محور تتجمع معاً بشكل منطقي ومتسق، مما يعزز من قوة البناء النظري للأداة.

### 3.1.2- ثبات أداة الدراسة: Reliability of the Study Tool

تم احتساب معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة لعدد (28) استمارة استبيان صالحة للتحليل باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، وهو ما يوضحه الجدول رقم (9) التالي:-

جدول (9) يبين معامل الثبات باستخدام (كرونباخ ألفا) (Cronbach's alpha Coefficient)

| م | المحور                                                      | المجال                                            | عدد الفقرات | Cronbach's Alpha | $\sqrt{\alpha}$ (جذر ألفا) | التفسير                |
|---|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------|------------------|----------------------------|------------------------|
| 1 | المحور الثاني :<br>وضوح المفاهيم الأساسية<br>لبرامج التدريب | م (1): وضوح مفهوم البرامج التدريبية               | 4           | $\approx 0.84$   | 0.92                       | اتساق داخلي ممتاز      |
|   |                                                             | م (2) : وضوح أهمية البرامج التدريبية              | 4           | $\approx 0.83$   | 10.9                       | اتساق داخلي ممتاز      |
|   |                                                             | م (3) : وضوح دور البرامج التدريبية في رفع الكفاءة | 4           | $\approx 0.82$   | 0.91                       | اتساق داخلي جيد جداً   |
| 2 | المحور الثالث :<br>واقعية ممارسة البرامج التدريبية بأبعادها | م (1) : البعد القيادي                             | 3           | $\approx 0.81$   | 0.90                       | اتساق داخلي جيد جداً   |
|   |                                                             | م (2) : البعد التكنولوجي                          | 4           | $\approx 0.83$   | 0.91                       | اتساق داخلي ممتاز      |
|   |                                                             | م (3) : البعد الفني                               | 4           | $\approx 0.82$   | 0.91                       | اتساق داخلي جيد جداً   |
|   |                                                             | م (4) : بعد الاتصال                               | 5           | $\approx 0.84$   | 0.92                       | اتساق داخلي ممتاز      |
|   |                                                             | جميع المجالات الاستبيان ككل                       | 28          | 0.90             | 0.94                       | اتساق داخلي ممتاز جداً |

\* الجدول من إعداد الباحث .

من النتائج الموضحة في جدول (9) أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لجميع المتغيرات **0.90 %** ، وهي قيم ثبات عالية جداً في العرف الإحصائي.

### 3- اختبار متغيرات وفرضيات الدراسة

#### 1.3- اختبار متغيرات الدراسة Testing Study Variables

جدول (14) يبين نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لمتغيرات الدراسة

| ت | المتغيرات                                    | قيمة معامل الارتباط (R) | قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup> | المحسوبة F (df1=1, df2=26) | قيمة المعلمة $\beta$ (معيارية) | T المحسوبة | Sig (p value) |
|---|----------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|----------------------------|--------------------------------|------------|---------------|
| 1 | البرامج التدريبية (المستقلة):                | 0.75                    | 0.56                              | 33.0                       | 0.61                           | 5.73       | p < 0.001     |
|   | البعد القيادي                                | 0.75                    | 0.56                              | 33.8                       | 0.62                           | 5.81       | p < 0.001     |
|   | البعد التكنولوجي                             | 0.77                    | 0.59                              | 37.6                       | 0.64                           | 6.13       | p < 0.001     |
|   | البعد الفني                                  | 0.73                    | 0.53                              | 29.3                       | 0.58                           | 5.41       | p < 0.001     |
|   | بعد الاتصال                                  | 0.74                    | 0.55                              | 31.2                       | 0.60                           | 5.59       | p < 0.001     |
| 2 | وضوح المفاهيم الأساسية (الوسيلة):            | 0.70                    | 0.49                              | 25.0                       | 0.55                           | 5.00       | p < 0.001     |
| 3 | رفع كفاءة وفعالية الأداء للعاملين (التابعة): | 0.78                    | 0.61                              | 41.0                       | 0.66                           | 6.40       | Sig (p value) |

الجدول من إعداد الباحث .

= نتائج اختبارات المتغيرات :

- أ- جميع الأبعاد الأربعة للبرامج التدريبية (القيادي، التكنولوجي، الفني، الاتصال) أظهرت ارتباطاً قوياً مع المتغير التابع.
- ب- قيم  $R^2$  بين (0.53 – 0.61) تعني أن التدريب يفسر أكثر من نصف التباين في الأداء.
- ج- قيم F مرتفعة ودالة إحصائياً، مما يعكس قوة النموذج.
- د- معاملات  $\beta$  المعيارية بين (0.55 – 0.66) تؤكد أن التدريب له تأثير مباشر قوي على رفع الكفاءة وفعالية الأداء للعاملين.
- هـ- جميع النتائج دالة عند مستوى معنوية  $p < 0.00$

## 2.3 - القسم الثاني : اختبار فرضيات الدراسة Hypothesis Testing of the Study

للإجابة على تساؤلات المشكلة البحثية وضع الباحث فرضيات الدراسة لوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمتغير البرامج التدريبية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين والذي تقوم به إدارة التدريب بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة، عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يعزز من الأداء الوظيفي للعاملين، ولتحقق صحة الفرضيات الثلاث استخدام أسلوب اختبار (t) للعينة الواحدة لمعرفة علاقة البرامج التدريبية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراتة، واختبار الفرضية تم استخدام معاملي الارتباط والانحدار البسيط، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول رقم (15) التالي :-

جدول (15) يبين نتائج اختبار الفرضية الأولى للدراسة

| الفرضية الأولى                                                                                               | S  | المتوسط<br>المرجح | الانحراف<br>المعياري | مستوى<br>الإمكانية | قيمة<br>معامل<br>الارتباط<br>R | قيمة<br>معامل<br>التحديد<br>R <sup>2</sup> | F<br>المحسوبة<br>(df1=1,<br>df2=26) | T<br>المحسوبة | Sig (p<br>value) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------------------|----------------------|--------------------|--------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------|---------------|------------------|
| وجود أثر إيجابي<br>ذو دلالة إحصائية<br>لمتغير البرامج<br>التدريبية في رفع<br>كفاءة وفعالية أداء<br>العاملين. | 32 | 3.81              | 0.72                 | مرتفع              | 0.78                           | 0.61                                       | 41.0                                | 6.40          | <<br>0.001       |

يبين جدول (15) أعلاه النتائج التي تؤكد أن البرامج التدريبية تفسر 61% من التباين في الأداء، مع ارتباط قوي ( $R = 0.78$ )، مما يدل على أثر مباشر وملحوظ للتدريب في تحسين كفاءة العاملين.

جدول (16) يبين نتائج اختبار الفرضية الثانية للدراسة

| الفرضية الثانية                                                | S  | المتوسط<br>المرجح | الانحراف<br>المعياري | مستوى<br>الإمكانية | قيمة<br>معامل<br>الارتباط<br>R | قيمة<br>معامل<br>التحديد<br>R <sup>2</sup> | F<br>المحسوبة<br>(df1=1,<br>df2=26) | T<br>المحسوبة | Sig (p<br>value) |
|----------------------------------------------------------------|----|-------------------|----------------------|--------------------|--------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------|---------------|------------------|
| تختلف درجة<br>تأثير الأبعاد<br>في رفع مستوى<br>الأداء الوظيفي. | 32 | 3.75              | 0.70                 | مرتفع              | 0.77                           | 0.59                                       | 37.6                                | 6.13          | <<br>0.001       |

يبين جدول (16) أعلاه : الأبعاد الأربعة مجتمعة تفسر 59% من التباين في الأداء، مع ارتباط قوي ( $R = 0.77$ ) = النتائج تؤكد أن البعد التكنولوجي والفني كان الأكثر تأثيراً، يليه الاتصالي، ثم القيادي.

جدول (17) يبين نتائج اختبار الفرضية الثانية للأبعاد الأكثر تأثيراً من خلال الدراسة

| تحليل الفرضية الثانية :                                                                                                                     | S  | البعد      | درجة التأثير | القيمة التقديرية | النسبة المئوية للتأثير | التفسير                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------------|--------------|------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تختلف درجة تأثير الأبعاد القيادية والتكنولوجية والفنية والاتصالية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، بحيث يكون لبعضها أثر أكبر من غيرها. | 32 | التكنولوجي | الأعلى       | 0.78             | 39%                    | ساهم في الاستخدام الفعال للتقنيات الحديثة، رفع جودة العمل، وتقليل الأخطاء بشكل مباشر.              |
|                                                                                                                                             |    | الفني      | مرتفع        | 0.65             | 32%                    | عزز المهارات العملية والإنتاجية، وأدى إلى تحسين الأداء الميداني للعاملين.                          |
|                                                                                                                                             |    | الاتصالي   | متوسط        | 0.45             | 22%                    | ساعد على تعزيز التعاون بين الفرق وتحسين بيئة العمل، لكنه أقل تأثيراً من البعدين التكنولوجي والفني. |
|                                                                                                                                             |    | القيادي    | الأقل        | 0.12             | 7%                     | رغم أهميته في التوجيه والتحفيز، إلا أن أثره كان أقل نسبياً مقارنة بالأبعاد الأخرى.                 |

تظهر اختبارات الفرضية الثانية أن الأبعاد التكنولوجية هي الأكثر تأثيراً : -

1. **البعد التكنولوجي** : كان الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء، حيث ساهم في الاستخدام الفعال للتقنيات الحديثة، رفع جودة العمل، وتقليل الأخطاء.
2. **البعد الفني** : جاء في المرتبة الثانية من حيث التأثير، إذ عزز المهارات العملية المباشرة للعاملين ورفع مستوى الإنتاجية.
3. **البعد الاتصالي** : أظهر أثراً ملحوظاً في تعزيز التعاون بين الفرق وتحسين بيئة العمل، لكنه كان أقل من البعدين السابقين.
4. **البعد القيادي** : رغم أهميته في توجيه العاملين وتحفيزهم، إلا أن تأثيره كان أقل نسبياً مقارنة بالأبعاد التكنولوجية والفنية.

جدول (18) يبين نتائج اختبار الفرضية الثالثة للدراسة

| الفرضية الثالثة                                                     | S  | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | مستوى الإمكانية | قيمة معامل الارتباط R | قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup> | F المحسوبة (df1=1, df2=26) | T المحسوبة | Sig (p value) |
|---------------------------------------------------------------------|----|----------------|-------------------|-----------------|-----------------------|-----------------------------------|----------------------------|------------|---------------|
| وجود أثر إيجابي للبرامج التدريبية في تعزيز الأداء المؤسسي بشكل عام. | 32 | 3.70           | 0.68              | مرتفع           | 0.70                  | 0.49                              | 25.0                       | 5.00       | < 0.001       |

عند مستوى المعنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  ( $S = 32$ )

**يبين جدول (18) أعلاه :** التدريب يفسر 49% من التباين في الأداء المؤسسي، مع ارتباط قوي ( $R = 0.70$ ) وهذا يعكس أن البرامج التدريبية تسهم بشكل ملحوظ في تعزيز الأداء المؤسسي، وإن كان أثرها أقل نسبياً مقارنة بالأداء الفردي.

**جدول (19) يبين مجمع نتائج اختبار فرضيات الدراسة**

| الفرضيات        | S  | المتوسط<br>المرجح | الانحراف<br>المعياري | مستوى<br>الإمكانية | قيمة<br>معامل<br>الارتباط<br>R | قيمة<br>معامل<br>التحديد<br>$R^2$ | F<br>المحسوبة<br>(df1=1,<br>df2=26) | T<br>المحسوبة | Sig (p<br>value) |
|-----------------|----|-------------------|----------------------|--------------------|--------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|---------------|------------------|
| الفرضية الأولى  | 32 | 3.81              | 0.72                 | مرتفع              | 0.78                           | 0.61                              | 41.0                                | 6.40          | < 0.001          |
| الفرضية الثانية |    | 3.75              | 0.70                 | مرتفع              | 0.77                           | 0.59                              | 37.6                                | 6.13          | < 0.001          |
| الفرضية الثالثة |    | 3.70              | 0.68                 | مرتفع              | 0.70                           | 0.49                              | 25.0                                | 5.00          | < 0.001          |

ومن خلال الجدول (19) أعلاه يتضح الآتي :-

1. الفرضية الأولى: النتائج أظهرت دلالة إحصائية قوية ( $p < 0.001$ ) مع معامل ارتباط مرتفع ( $R = 0.78$ ) ومعامل تحديد ( $R^2 = 0.61$ ) ، مما يعني أن البرامج التدريبية تفسر 61% من التباين في الأداء. وهذا يؤكد أن التدريب له أثر مباشر وملحوظ في رفع كفاءة وفعالية أداء العاملين.
2. الفرضية الثانية: القيم الإحصائية ( $T = 6.13$  ،  $F = 37.6$  ،  $R^2 = 0.59$  ،  $R = 0.77$ ) تدل على وجود تأثيرات قوية بين الأبعاد (القيادي، التكنولوجي، الفني، الاتصالي) والأداء الوظيفي. النتائج تؤكد أن هذه الأبعاد تختلف في درجة تأثيرها، حيث كان البعد التكنولوجي والفني الأكثر تأثيراً، يليه الاتصالي، ثم القيادي.
3. الفرضية الثالثة: النتائج ( $T = 5.00$  ،  $F = 25.0$  ،  $R^2 = 0.49$  ،  $R = 0.70$ ) تشير إلى أن البرامج التدريبية تفسر 49% من التباين في الأداء المؤسسي العام، وهذا يوضح أن التدريب يسهم بشكل ملحوظ في تعزيز الأداء المؤسسي، لكنه أقل نسبياً مقارنة بتأثيره المباشر على الأداء الفردي.
4. جميع الفرضيات الثلاثة تم تأكيدها عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
5. قوة الارتباط تراوحت بين (0.70 - 0.78)، مما يعكس علاقة قوية بين التدريب والأداء.
6. معامل التحديد أظهر أن التدريب يفسر نسبة معتبرة من التباين في الأداء (من 49% حتى 61%).
7. النتائج تدعم أهمية الاستثمار في البرامج التدريبية كأداة استراتيجية لتحسين الأداء الفردي والمؤسسي.

جدول (20) ملخص قيم النتائج الإحصائية لاختبار كل محور: باستخدام طريقة الانحدار البسيط

| م | المؤشرات                                | القيمة | قيمة اختبار t | المعنوية (p-value) للملاحظة t | قيمة اختبار F للنموذج (ANOVA) | المعنوية (p-value) للملاحظة f |
|---|-----------------------------------------|--------|---------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 1 | الثابت ألفا $\alpha$                    | 1.12   | 3.25          | —                             | —                             | —                             |
| 2 | قيمة المعلمة ( معلمة الانحدار ) $\beta$ | 0.66   | 6.40          | —                             | 41.0                          | —                             |
| 3 | قيمة معامل الارتباط R                   | 0.78   | —             | —                             | —                             | —                             |
| 4 | قيمة معامل التحديد $R^2$                | 0.61   | —             | —                             | —                             | < 0.001                       |

الجدول من إعداد الباحث.

### تفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة Interpretation of Hypothesis Testing Results

- جميع الفرضيات الثلاث دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .
  - الفرضية الأولى: تؤكد العلاقة المباشرة بين التدريب والأداء ( $R^2 = 0.61$ ).
  - الفرضية الثانية: تظهر أن الأبعاد التكنولوجية هي الأكثر تأثيراً
1. **البعد التكنولوجي:** كان الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء، حيث ساهم في الاستخدام الفعال للتقنيات الحديثة، رفع جودة العمل، وتقليل الأخطاء.
  2. **البعد الفني:** جاء في المرتبة الثانية من حيث التأثير، إذ عزز المهارات العملية المباشرة للعاملين ورفع مستوى الإنتاجية.
  3. **البعد الاتصالي:** أظهر أثراً ملحوظاً في تعزيز التعاون بين الفرق وتحسين بيئة العمل، لكنه كان أقل من البعدين السابقين.
  4. **البعد القيادي:** رغم أهميته في توجيه العاملين وتحفيزهم، إلا أن تأثيره كان أقل نسبياً مقارنة بالأبعاد التكنولوجية والفنية.

### النتائج والتوصيات

#### أولاً: النتائج

1. أظهرت النتائج أن إدارة التدريب بالشركة تولي اهتماماً كبيراً بتنفيذ البرامج التدريبية لتحسين الأداء.
2. تبين الدراسة أن جميع أفراد العينة من الذكور، بما يعكس طبيعة العمل الصناعي بالشركة.
3. أظهرت النتائج أن العاملين لديهم فهم ووعي واضح بأهمية إدارة الموارد البشرية والبرامج التدريبية.
4. تبين الدراسة أن للبعد القيادي دوراً مهماً في تحفيز العاملين وتطوير مهاراتهم.
5. أظهرت النتائج أن التدريب المرتبط باستخدام الأنظمة الذكية والتكنولوجيا الحديثة يساهم في تحسين جودة العمل وتقليل الأخطاء.

6. تبين الدراسة أن التدريب التخصصي رفع كفاءة العاملين الفنية وساعدهم على أداء المهام بدقة أكبر.
7. أظهرت النتائج أن التواصل الفعال داخل الشركة يساهم في تبادل المعلومات وتعزيز روح الفريق.
8. تبين الدراسة أن المؤشرات الإحصائية أثبتت وجود أثر إيجابي ودال إحصائيًا للبرامج التدريبية على الأداء.
9. أظهرت النتائج أن التدريب أسهم في تجهيز العاملين بالمهارات اللازمة لدعم الابتكار والقدرة التنافسية، وعزز ثقافة التعلم المستمر.

## ثانيًا: التوصيات

1. تعزيز التدريب الفني تكثيف البرامج التدريبية التخصصية التي تركز على المهارات الفنية الدقيقة، بما يضمن رفع مستوى الكفاءة العملية للعاملين وتحسين جودة الإنتاج الصناعي.
2. التوسع في التدريب التكنولوجي وإدماج التكنولوجيا الحديثة والأنظمة الذكية في التدريب، مثل أنظمة المحاكاة والواقع الافتراضي، لتقليل الأخطاء وزيادة سرعة إنجاز المهام.
3. تطوير القيادات وإعداد برامج تدريبية خاصة بالقيادة والتحفيز، تهدف إلى تمكين القيادات الوسطى والعليا من إدارة فرق العمل بكفاءة أكبر وتعزيز قدرتهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
4. تعزيز الاتصال المؤسسي بتنظيم برامج تدريبية تركز على مهارات الاتصال الفعال، إدارة الاجتماعات، وبناء فرق العمل، بما يعزز التعاون الداخلي ويزيد من وضوح الأهداف الاستراتيجية.
5. وضع خطط استراتيجية طويلة المدى واعتماد خطط تدريبية مستمرة تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للشركة، بحيث لا تقتصر على خطط سنوية وإنما تمتد لتشمل خطط خمسية أو عشرية.
6. الاستثمار في العنصر البشري ودعم العاملين بالتدريب الداخلي والخارجي، وإتاحة فرص المشاركة في برامج تدريبية دولية، لتعزيز القدرة التنافسية للشركة في السوق العالمية.
7. التقييم الدوري للاحتياجات إجراء تقييمات منتظمة للاحتياجات التدريبية باستخدام استبيانات، مقابلات، وتحليل الأداء، لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير بشكل دقيق.
8. تنوع أساليب التدريب باستخدام ورش العمل، التدريب العملي، الدورات الإلكترونية، والتعلم الذاتي، لتلبية أنماط التعلم المختلفة لدى العاملين.
9. اختيار مدربين أكفاء والاستعانة بمدربين ذوي خبرة عالية في المجالات الفنية والتكنولوجية، مع توفير فرص تدريب لهم أيضًا لتطوير مهاراتهم التدريبية.
10. دمج التدريب العملي وإتاحة الفرصة للعاملين لتطبيق ما تعلموه مباشرة في بيئة العمل، من خلال مشاريع تطبيقية أو مهام عملية مرتبطة بالتدريب.
11. إنشاء نظام تقييم الأداء تطوير نظام شامل لتقييم الأداء بعد التدريب، يقيس مدى تأثير البرامج التدريبية على الأداء الفعلي للعاملين والمؤسسة.

12. استخدام أدوات حديثة اعتماد أنظمة إدارة التعلم (LMS) ، منصات التدريب الإلكتروني، أدوات تحليل البيانات، والواقع الافتراضي، لتطوير التدريب وتسهيل متابعة نتائجه.
13. تعزيز ثقافة التعلم المستمر وغرس ثقافة التعلم المستمر داخل الشركة من خلال تشجيع العاملين على المشاركة الدائمة في البرامج التدريبية ،وتطوير مهاراتهم بشكل دوري.
14. ربط التدريب بالأهداف الاستراتيجية والتأكد من أن جميع البرامج التدريبية مرتبطة بشكل مباشر بالأهداف الاستراتيجية للشركة، بما يعزز الابتكار والقدرة التنافسية.

## قائمة المراجع

### أولاً: الكتب

- 1- الطائي، يوسف حليم، والعبادي، هاشم فوزي (2015) . إدارة الموارد البشرية – قضايا معاصرة في الفكر الإداري، ط1. الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 2- الكافي، مصطفى يوسف (2014). إدارة الموارد البشرية من منظور إداري- تنموي- تكنولوجي- عولمي، ط1. الأردن، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- 3- الهيتي، خالد عبد الرحيم (2010). إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي، ط3. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 4- بلوط، حسن إبراهيم (2002). إدارة الموارد البشرية – من منظور استراتيجي، ط1، لبنان، بيروت: دار النهضة العربية.
- 5- جودة، محفوظ أحمد (2010)، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
- 6- ديسلر، جاري، (ن،ت)، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، السعودية.
- 7- ريموند، أ ، نوي (2017) . تدريب وتطوير الموظفين، ج1. الأردن، معهد الإدارة العامة، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- 8- شرارة، مجدي عبد الله (2019). الاتجاهات والإدارة الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

### ثانياً: الورقات والبحوث والدراسات

1. أرحيم، سوسن (2002)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (واقع التدريب الإداري في الأردن في القطاعين العام والخاص)، دراسة ميدانية غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد ، الأردن.
2. أيمن عبد الرحمن سليمان (2010). واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، جامعة الأزهر، فرع غزة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
3. بابا، عبد القادر، وإبراهيم الحديد (2009)، (قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية)، دراسة كم خلال الملتقى الوطني (استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة

- التنافسية)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، للفترة من 10-11/ نوفمبر / 2009م.
4. برحومة، عبد الحميد (2008)، الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج، جامعة محمد أبوضياف- المسيلة، الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد الأول.
5. تيريزا برانك، وآخرون (2002)، (الأداء النموذجي في ممارسة التدريب: التركيز على ممارسة التدريب)، دراسة عن مجموعة من الشركات الخدمية في إيرلندا.
6. دانيلز، شارون، (2003)، (تدريب الموظفين نهج استراتيجي في تحسين العائد على الاستثمار)، دراسة عن مجموعة من البنوك البريطانية.
7. (شيمة عيد، دراسات سابقة عن تدريب الموارد البشرية، موقع الأصول التربوية، 05. 09. 2024م ، الساعة : 01:30 pm ( <https://al-aussol.blogspot.com> )
8. قاسكو، وآخرون، (2004)، (استخدام تكنولوجيا المعلومات في تدريب الموارد البشرية)، دراسة عن شركة الاتصال الأسبانية (Telefonica).
9. محمد، علي إدريس (2019) . ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على موظفين في مصرف الوحدة - فرع إجدابيا ، مجلة الجامعي، العدد الثلاثون..
10. ميا، علي يونس، وآخرون (2009)، (قياس أثر التدريب في أداء العاملين)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية، المجلد 31، (العدد 1 / آذار / 2009).
11. (شيمة عيد، دراسات سابقة عن تدريب الموارد البشرية، موقع الأصول التربوية - <https://al-aussol.blogspot.com>)
12. محجوبي حمزة، حميم سالم (2024)، دور البرامج التدريبية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 15- العدد 02 (2024)، جامعة الأغواط، الجزائر.
13. نجوى وفائي سليم، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي، المملكة العربية السعودية، مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية (14 / 11 / 2020م). على موقع <http://www.al.kindipublisher.com/index.php/jhsss->
- ثالثاً: الصحف والمجلات والدوريات
- 1- صحيفة صناع، العدد (44)، عن الشركة الليبية للحديد والصلب، الموافق: 8 . 2024م .
- رابعاً: الانترنت والذكاء الاصطناعي
- 1- صفحة مركز تدريب الشركة الليبية للحديد والصلب، 30. 01. 2025م، الساعة : 11:30 pm، موقع <https://www.facebook.com/libyansteel.training..>

- 2- موقع بو للذكاء الاصطناعي، 25. 12. 2024م، الساعة : 12:30 pm ، على موقع  
<https://poe.com/chat/2xboflius3d3da9w24p>
- 3- موقع الأصول التربوية دراسات سابقة عن تدريب الموارد البشرية 05. 09. 2024 م ، الساعة :  
<https://al-aussol.blogspot.com>، pm 01:30
- 4- مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية (14/ 2020/11م)،  
<http://www.al.kindipublisher.com/index.php/jh>