



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج ماجستير إدارة الأعمال

العوامل المؤثرة في إنتاجية العاملين:
دراسة على قطاع الصناعات التحويلية في الخليل

**Factors Affecting the Productivity of Workers:
A Study on the Manufacturing Sector in Hebron**

إعداد الطالبة:
شروق بسام زغير

إشراف الدكتور:
بشير حسين الترتوري

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال
بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل - فلسطين

1444هـ - 2024م

إجازة الرسالة

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج ماجستير إدارة الأعمال

العوامل المؤثرة في إنتاجية العاملين: دراسة على قطاع الصناعات التحويلية في الخليل
**Factors Affecting the Productivity of Workers: A Study on the
Manufacturing Sector in Hebron**

إعداد الطالبة:

شروق بسام زغير

إشراف الدكتور:

بشير حسين الترتوري

نوقشت هذه الرسالة يوم يوم الأربعاء الموافق 2024/7/31، وأجيزت من لجنة المناقشة
المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم أدناه:

أعضاء لجنة المناقشة

د. بشير حسين الترتوري

د. يوسف أحمد أبو فارة

د. محمد "محمد حافظ" الجعبري

مشرفاً ورئيساً.....

ممتحناً خارجياً.....

ممتحناً داخلياً.....

الخليل - فلسطين

1444هـ - 2024م

إقرار

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة الخليل، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حينما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

الباحثة: شروق بسام زغير

التوقيع:

التاريخ: 2024/ 9 /1م

الإهداء

أهدي هذه الرسالة :

إلى من عاش فينا قبل أن نعيش فيه، و عرفناه في دفتر التضحيات إلى وطننا الغالي فلسطين.
إلى من حصل أبناؤها على أعلى الدرجات في الصبر والثبات والتحدي وقد نالو شرف الدفاع عن
كرامة الامة، إلى غزتنا الحبيبة.
إلى معلمي الأول وملهمي بالحياة، إلى من أشعل مصباح عقلي و أطفأ ظلمة جهلي وكان خير مرشد
لي نحو العلم والمعرفة، إلى من زين إسمي بأجمل الألقاب

(والدي الحبيب)

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، واحتضني قلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد بدعائها، إلى القلب
الحنون

(والدتي)

الباحثة

شروق بسام زغير

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده معلم هذه الأمة وعلى آله وصحبه والتابعين.

اعترافاً لذوي الفضل بفضلهم، ولذوي العلم بعلمهم، أتقدم بأسمى آيات الشكر والإمتنان والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل في كلية الدراسات العليا (إدارة الأعمال) الذين مهدوا لي طريق العلم والمعرفة، وأخص بالذكر الدكتور بشير الترتوري لتفضله بقبوله الإشراف على هذه الدراسة. كما يطيب لي أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى مقيمين الرسالة ولأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة هذه الرسالة وإثرائها بملاحظاتهم القيمة، فهم أهل لسد خللها والإبانة عن مواطن القصور فيها، سائلة الله الكريم أن يثيبهم عني خيراً.

الباحثة

شروق بسام زغير

فهرس المحتويات

إجازة الرسالة..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

إقرار ج

الإهداء د

شكر وتقدير..... هـ

فهرس المحتويات و

ملخص الدراسة ح

Abstract ط

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة 1

مقدمة 2

مشكلة الدراسة وأسئلتها 4

أهداف الدراسة 5

أهمية الدراسة 6

حدود الدراسة 7

مصطلحات الدراسة 7

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة 9

إنتاجية العاملين 9

الاستراتيجيات المستخدمة في زيادة إنتاجية العاملين 15

قياس إنتاجية العاملين 16

أساليب تحسين إنتاجية العاملين 21

العوامل المؤثرة في إنتاج العاملين 22

قطاع الصناعات التحويلية 46

الدراسات السابقة 50

تعقيب على الدراسات السابقة 61

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات 63

64.....	مقدمة
64.....	منهج الدراسة
64.....	مجتمع الدراسة
64.....	عينة الدراسة
65.....	أداة الدراسة
66.....	نمذجة المعادلة الهيكلية لتقييم الصّدق وثبات نموذج الدّراسة
69.....	الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة
69.....	مقدمة
69.....	تحليل البيانات لنماذج الدراسة
69.....	العوامل المتعلقة بالموظفين
74.....	العوامل المتعلقة بالوظيفة
78.....	العوامل المتعلقة بالبيئة
83.....	تقييم النموذج الكامل
88.....	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
88.....	الاستنتاجات
89.....	التوصيات
90.....	المصادر والمراجع
90.....	المراجع العربية
96.....	المراجع الأجنبية
99.....	الملحق: أداة الدراسة

ملخص الدراسة

تبحث هذه الدراسة في العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في قطاع الصناعات التحويلية في مدينة الخليل، فلسطين. وتهدف الدراسة إلى تقييم مدى تأثير عوامل محددة تتعلق بالموظفين، وخصائص الوظيفة، وبيئة العمل على إنتاجية العاملين. باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية القائمة على التغيرات (CB-SEM) من خلال تقنية المربعات الصغرى الجزئية (PLS)، قامت الدراسة بتقييم صدق وثبات النموذج المقترح وفحص العلاقات بين العوامل المختلفة. تحدد الدراسة ثلاث فئات رئيسية من العوامل: العوامل المتعلقة بالموظفين (مثل الاستباقية، والقدرة على التكيف، والدوافع الذاتية)، والعوامل المتعلقة بالوظيفة (مثل الاتصال الوظيفي والاستقلالية الوظيفية)، والعوامل البيئية (مثل الدعم الإداري، وثقافة التدريب، والديناميكية البيئية). تشير النتائج إلى أن جميع العوامل أظهرت مستويات عالية من الاتساق الداخلي والصدق، مع مؤشرات موثوقة قوية عبر جميع الفئات. وُجد أن العوامل المتعلقة بالموظفين تساهم بشكل كبير في الإنتاجية، مع قيم عالية لمعامل ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة، مما يؤكد أهميتها للنموذج. وبالمثل، أظهرت العوامل المتعلقة بالوظيفة مثل الاتصال والاستقلالية تأثيرات قوية على الإنتاجية، مدعومة بأدلة إحصائية قوية. كما تبين أن العوامل البيئية، بما في ذلك الدعم الإداري وثقافة التدريب والديناميكية البيئية، تلعب دوراً حاسماً في تعزيز إنتاجية العاملين. تقدم نتائج هذه الدراسة رؤى مهمة حول المحددات الرئيسية للإنتاجية في قطاع الصناعات التحويلية في الخليل. من خلال تسليط الضوء على الدور الحاسم لسلوكيات الموظفين وخصائص الوظيفة وبيئات العمل الداعمة، تقدم الدراسة توصيات عملية للمديرين وصناع القرار لتطوير استراتيجيات مستهدفة تعزز من كفاءة القوى العاملة وقدرتها التنافسية. تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات من خلال تقديم إطار شامل لفهم التفاعل المعقد للعوامل التي تؤثر على إنتاجية العاملين في سياق البلدان النامية، وتدعم صياغة سياسات قائمة على الأدلة تهدف إلى تعزيز قطاع صناعي أكثر إنتاجية واستدامة.

الكلمات المفتاحية:

إنتاجية العاملين، قطاع الصناعات التحويلية، نمذجة المعادلة الهيكلية، المربعات الصغرى الجزئية، فلسطين

Abstract

This study investigates the factors affecting the productivity of workers in the manufacturing sector in Hebron, Palestine. The research aims to assess the extent to which specific factors related to employees, job characteristics, and the work environment influence worker productivity. Using Covariance-Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) with the Partial Least Squares (PLS) approach, the study evaluates the validity and reliability of the proposed model and examines the relationships between various factors. The study identifies three main categories of factors: employee-related factors (proactivity, adaptability, and intrinsic motivation), job-related factors (job communication and autonomy), and environmental factors (administrative support, training culture, and environmental dynamism). The results indicate that all factors exhibit high levels of internal consistency and validity, with strong reliability metrics across all categories. Employee-related factors were found to significantly contribute to productivity, with high values for Cronbach's Alpha and Composite Reliability, confirming their relevance to the model. Similarly, job-related factors such as communication and autonomy demonstrated strong impacts on productivity, supported by robust statistical evidence. Environmental factors, including administrative support, training culture, and environmental dynamism, were also found to play a crucial role in enhancing worker productivity. The findings of this study provide important insights into the key determinants of productivity in the manufacturing sector in Hebron. By highlighting the critical role of employee behaviors, job characteristics, and supportive work environments, the research offers practical recommendations for managers and policymakers to develop targeted strategies that enhance workforce efficiency and competitiveness. This study contributes to the literature by providing a comprehensive framework for understanding the complex interplay of factors that affect worker productivity in a developing country context, and it supports the formulation of evidence-based policies aimed at fostering a more productive and sustainable industrial sector.

Keywords:

Worker Productivity; Manufacturing Sector; Structural Equation Modeling (SEM); Partial Least Squares (PLS); Palestine

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقَدِّمة

1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

1.3 أهداف الدراسة

1.4 أهمية الدراسة

1.5 حدود الدراسة

1.6 مصطلحات الدراسة

1.1 مقدمة

يعتبر القطاع الصناعي المحرك الأساسي لنمو الاقتصاد في الدول المتقدمة منذ الثورة الصناعية الأولى عام 1765م، حيث شكلت القيمة المضافة لنشاط الصناعة في عام 2017 حوالي 15.6% من الناتج المحلي الإجمالي، ويتميز القطاع الصناعي بشكل عام بتنوعه من حيث القاعدة الإنتاجية، مما يساهم في تحقيق الأهداف، ويضم القطاع الصناعي صناعات مختلفة، كطبيعة السلع المنتجة، وعناصر الإنتاج، ومدى اعتمادها على الطاقة والكثافة العمالية والمستوى التكنولوجي (النويصر، 2020).

وتعد الصناعة التحويلية من أهم الأنشطة الإنتاجية التي تركز عليها الدول من أجل رفع مساهمة القطاع الصناعي في الناتج المحلي، وكذلك المساهمة الفاعلة في حركة النمو الاقتصادي في تلك الدول، وتحتل الصناعة التحويلية مكانة خاصة في الاقتصاد الفلسطيني؛ فتعد المحرك الأساسي للقطاع الصناعي الفلسطيني، والذي يتصف بأن أكثر من 95% من مكوناته هي عبارة عن صناعات تحويلية (الكلوت، 2021).

فالصناعة التحويلية ضرورية للدول النامية وذلك من أجل توسيع قاعدتها التتموية، وتلبية حاجاتها المتزايدة، فالصناعة التحويلية تعد السوق الرئيسية لمنتجات الصناعات الاستخراجية، ومنتجات القطاع الزراعي والخدمات، والمستهلك الرئيسي للطاقة، بالإضافة إلى أنها تؤثر وبشكل مباشر في حركة النقل والتجارة، وفي ظل الدور الهام الذي تلعبه الصناعة التحويلية في الاقتصاد الوطني في العصر الحديث، (الحرازين والراعي، 2016).

وفي ظل التغيرات والمستجدات الاقتصادية والتقنية والمعلوماتية الدولية المعاصرة أصبح موضوع الإنتاجية محط اهتمام السياسيين والاقتصاديين والماليين والفنيين والمنظمات الدولية على حد سواء، فمفهوم الإنتاجية في الماضي كان من المفاهيم التي يحيطها الغموض والضبابية وتتوارد بشأنه العديد

من الآراء، وذلك لما تلعبه الإنتاجية من دور هام في دفع عجلة التنمية للأمام، وفي رفع مستوى المعيشة في أي بلد، وذلك من أجل الوصول إلى الرفاه الاجتماعي، كذلك ما تعكسه من كفاءة في استخدام الموارد المتاحة والارتقاء بالقدرة التنافسية للخدمات فحسب وكذلك للموارد البشرية التي هي عمادة وجوهر القاعدة الإنتاجية (منصور، 2013).

وتلعب إنتاجية العاملين دوراً رئيسياً في نجاح أي مشروع، ومع ذلك فإنه قد يتأثر بالعديد من العوامل والمتغيرات والصعوبات الغير متوقعة، كما يمكن أن تشمل هذه المتغيرات عوامل تتعلق باليد العاملة، والمواد والأدوات، والمعدات، والعوامل السياسية، والتمويل، والبيئة، كما أن إنتاجية العمال المنخفضة هي واحدة من الأسباب الرئيسية التي تؤثر على تجاوز التكاليف والوقت في الصناعات التحويلية (الأغبري، وسلطان، 2015).

وتتأثر الإنتاجية بعوامل كثيرة ومتشعبة وذات طبيعة متباينة كما وأنها تتصف بالتداخل والترابط ولكل عامل خصائصه الخاصة وتأثيراته المختلفة عن العامل الآخر، ومن طبيعة هذه العوامل أنها لا تتصف بالثبات فهي تتغير وفقاً للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وهي ذات علاقة تبادلية، على اعتبار أن المورد البشري هو عصب الثروة في ميادين الإنتاج بكاملها فهو المخطط، والمحرك، والمنفذ، والمتابع لكل مشاريع التنمية، ومن ثم كان أمر الدراسة في العلاقة بين العوامل البشرية وبين الإنتاجية من الأمور التي تفرض نفسها بقوة في مختلف الميادين (أبو ختله، 2016).

وتهدف جميع المؤسسات الصناعية التحويلية إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال التوسع في الإنتاج وتطويره كماً وكيفياً، وذلك من أجل النهوض بهذه المنظمات، ودفعها لتحقيق المزيد من الأرباح وبالتالي نموها، فالهدف الدائم لهذه المؤسسات هو رفع وتحسين الكفاءة الإنتاجية، وعلى الرغم من توفر العديد من العوامل والظروف المساعدة على ذلك خاصة المادية والتقنية منها بالإضافة إلى الموارد البشرية الهائلة إلا أن هذا النوع من المؤسسات يواجه العديد من المشاكل من

بينها سوء استخدام الموارد المتاحة من عوامل الإنتاج في المؤسسات الصناعية التحويلية الأمر الذي يؤدي إلى نقص في الكفاءة الإنتاجية في أغلب المؤسسات (بن قسمي وبن الزاري، 2018).

وللإنتاجية دوراً مميزاً في الكشف عن مدى أهمية قطاع الصناعات التحويلية، ويبدو ذلك واضحاً من خلال دور الإنتاجية في زيادة الدخل القومي عن طريق زيادة الإنتاج بشكل منتظم وبتكلفة أقل (الحرازين والراعي، 2016).

فدراسة وتحليل العوامل المؤثرة في إنتاجية العاملين، وتحديد أهم المتغيرات التي تؤثر عليها من الضرورات الهامة التي توجه السياسة التنموية نحو التصحيح الاقتصادي لقطاعات الإنتاج السلعي والتي من أهمها القطاع الصناعي (الحرازين، والراعي، 2016).

وعليه، فإنه سيتم من خلال هذه الدراسة التحليل الدقيق للعوامل المؤثرة في إنتاجية العاملين التي تساهم في وضع رؤية مستقبلية حقيقية للنهوض بهذا القطاع وتطويره وتعزيز قدراته الإنتاجية بما يؤدي إلى تعظيم الاستثمار في هذا القطاع.

1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعد الصناعة التحويلية المكون الرئيس للقطاع الصناعي الفلسطيني فهي الأساس الذي يرتكز عليه هذا القطاع في مساهمته في الإنتاج المحلي الإجمالي، فكلما ارتفعت معدلات حجم الإنتاج والقيمة المضافة للصناعة التحويلية كلما ارتفعت مساهمة القطاع الصناعي في الناتج المحلي الإجمالي، فيشير الواقع في فلسطين إلى المؤشرات الاقتصادية بظهور وجود حالة من التراجع المستمر في حجم الإنتاج، والقيمة المضافة لهذا القطاع أدت إلى التراجع المستمر في مساهمة القطاع الصناعي في الناتج المحلي (الكحلوت، 2021).

ونظراً لأهمية هذا القطاع وخاصة قطاع الصناعة التحويلية الفلسطينية والدور المأمور له في النهوض بعملية التنمية الاقتصادية والمساهمة في حل العديد من المشاكل التي يعاني منها الاقتصاد

الفلسطيني، فالقطاع الصناعي الفلسطيني يعد من القطاعات الإنتاجية الهامة التي توفر فرص عمل حقيقية ومستدامة لاستيعاب جزءاً هاماً من قوة العمل في حال توفير البيئة المناسبة لانطلاق هذا القطاع وتطويره، وعليه ونظراً للمساهمة المرتفعة لهذا القطاع في هيكل القطاع الصناعي الفلسطيني فإن الاهتمام بتركيز الدراسة على العوامل المؤثرة في إنتاجية العاملين يعد من التوجهات الاقتصادية السليمة لتبني رؤية تعزز القطاعات الإنتاجية الفاعلة والمؤثرة في هيكل القطاعات الاقتصادية المكونة للإطار الكلي للاقتصاد الوطني (الحرازين والراعي، 2016).

من هنا جاءت الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى توافر العوامل المؤثرة في إنتاجية العاملين في قطاع الصناعات التحويلية في مدينة الخليل؟
ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى العوامل المتعلقة بالموظفين (الاستباقية، والقدرة على التكيف، والدوافع الذاتية) في

إنتاجية العاملين في قطاع الصناعات التحويلية في مدينة الخليل؟

2. ما مدى العوامل المتعلقة بالوظيفة (التواصل الوظيفي، والاستقلال الوظيفي) في إنتاجية العاملين

في قطاع الصناعات التحويلية في مدينة الخليل؟

3. ما مدى العوامل المتعلقة ببيئة العمل (الدعم الإداري، وثقافة التدريب، والديناميكية البيئية) في

إنتاجية العاملين في قطاع الصناعات التحويلية في مدينة الخليل؟

1.3 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر العوامل المؤثرة في إنتاجية العاملين في قطاع

الصناعات التحويلية في مدينة الخليل من خلال الأهداف التالية:

1. التعرف على العوامل المتعلقة بالموظفين (الاستباقية، والقدرة على التكيف، والدوافع الذاتية) في

إنتاجية العاملين في قطاع الصناعات التحويلية في مدينة الخليل.

2. التعرف على العوامل المتعلقة بالوظيفة (التواصل الوظيفي، والاستقلال الوظيفي) في إنتاجية العاملين في قطاع الصناعات التحويلية في مدينة الخليل.

3. التعرف على العوامل المتعلقة بالبيئة (الدعم الإداري، وثقافة التدريب، والديناميكية البيئية في إنتاجية العاملين في قطاع الصناعات التحويلية في مدينة الخليل.

1.4 أهمية الدراسة

تكمّن أهمية الدراسة فيما يلي

1.4.1 الأهمية العلمية

أهمية موضوع الإنتاجية بشكل عام، وإنتاجية العاملين بشكل خاص، فالموضوع أصبح يشغل الإدارة الحديثة في المنظمات العامة والخاصة، وذلك لما له من دور مباشر في تسهيل أعمال التخطيط والرقابة، وقياس الفاعلية وتحقيق الأهداف، كما لها أثر مباشر على النمو الاقتصادي، فتعد الإنتاجية معلماً رئيساً من معالم تقييم النمو الاقتصادي، فمن خلال تحليلها وقياسها يتم استخلاص معلومات مهمة تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة، وتعالج الدراسة أحد أهم القطاعات الإنتاجية في الاقتصاد الفلسطيني، وهو قطاع الصناعات التحويلية في مدينة الخليل، كما تقدم هذه الدراسة آفاقاً للباحثين الجدد والمهتمين في موضوع قطاع الصناعات التحويلية وعلاقتها بالإنتاجية والقيام ببحوث جديدة أكثر تخصصاً، كما تساعد الدراسة في زيادة قدرات ومهارات الباحث، وإثراء معلوماتها حول موضوع الدراسة.

1.4.2 الأهمية التطبيقية:

تساهم في وضع مجموعة من النتائج والتوصيات التي تساعد في رفع إنتاجية العاملين في قطاع الصناعات التحويلية، كما تساهم في تطوير الكوادر البشرية في قطاع الصناعات التحويلية بالتالي زيادة الولاء لهذا القطاع التي يعد جزءاً لا يتجزأ من المجتمع مما يؤدي إلى تحسين الخدمات المقدمة

له، كما تقدم هذه الدراسة العوامل المؤثرة في إنتاجية العاملين، وهذا ما يشكل مرجع تطبيقي للمهتمين من مدراء والقادة الإداريين في قطاع الصناعات التحويلية في مدينة الخليل والتي من خلالها يمكن علاج المشاكل وتطوير العمل.

1.5 حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة بمجموعة من المحددات وهي:

الحدود البشرية: جميع العاملين في قطاع الصناعات التحويلية، الإنتاجيين والمديرين

الحدود المكانية: مدينة الخليل

الحدود الزمانية: نوفمبر 2023 إلى مارس 2024.

الحدود الموضوعية: العوامل المؤثرة في إنتاجية العاملين (العوامل المتعلقة بالموظفين، وتضم:

الاستباقية، والقدرة على التكيف، والدوافع الذاتية) والمتعلقة بالوظيفة (التواصل الوظيفي، والاستقلال

الوظيفي) والمتعلقة ببيئة العمل وتضم (الدعم الإداري، وثقافة التدريب، والديناميكية البيئية) " دراسة

قطاع الصناعات التحويلية في مدينة الخليل".

1.5 مصطلحات الدراسة

العوامل المؤثرة في الإنتاجية: هي مجموعة من المؤثرات في قدرة إنتاجية العاملين في قطاع

الصناعات التحويلية والتي تتمثل في (العوامل المتعلقة بالموظفين، والعوامل المتعلقة بالوظيفة،

والعوامل المتعلقة ببيئة العمل) والتي تقاس بدرجة تقدير أفراد العينة (حسين، 2020: 139).

الإنتاجية: هي تحقيق الأهداف المحددة من قبل الإدارة، وذلك بتعظيم نسبة النتائج المحققة من

استخدام الموارد المتاحة خلال فترة زمنية محددة (أبو ختله، 2016: 9).

العامل: هو كل من يؤدي عملاً يُؤجر عليه، ويكون تابعاً في عمله لإدارة وتوجيه الجهة التي يعمل

لحسابها سواء أكان ذكراً أو أنثى أو حديثاً أو مستخدماً (يونس، 2021: 494).

إنتاجية العاملين: هي قدرة العامل على إنتاج الحد الأقصى من المخرجات باستخدام الحد الأدنى من المدخلات والجهود المبذولة (العلمي، 2021: 25).

الصناعات التحويلية: هي الأنشطة التي تعالج المواد الخام المستخرج من الطبيعة والمواد الزراعية والنباتية والحيوانية وتحويلها إلى شكل آخر قابل للاستفادة منه (الكحلوت، 2021: 309).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 الإطار النظري

2.1.1 إنتاجية العاملين

حظيت الإنتاجية خلال السنوات القليلة الماضية باهتمام العديد من الخبراء الاقتصاديين وصناع القرار؛ لما لها من أهمية بالغة في زيادة القدرة التنافسية في سوق العمل وتطوير المستوى الإنتاجي للشركات والمؤسسات التي عملت على تحسينها وتطويرها مهما كان نوعها إذ تعد من أهم العناصر التي تهدف إليها الشركات جميعها، وتعتمد الإنتاجية بشكل مباشر على مدى خبرة وكفاءة الموارد البشرية، وتوافر الموارد المالية والمعلوماتية في شركة أو مؤسسة ما. (الحرازين والراعي، 2016).

تشكل الإنتاجية دورا مهما في إشباع الحاجات المتنامية وتحسين مستوى المعيشة ونوعية الحياة، فهي عنصر أساسي في حدوث التقدم والرقي في مختلف أنحاء العالم، ومؤشر على النمو الاقتصادي والتنمية، ومن أهم العناصر الإنتاجية التي تساهم في تحقيق التنمية والابتكار أداء العاملين لذا يجب الاستثمار في الأصول المادية كالمعدات والآلات وكذلك في الأصول غير المادية كالتعليم والتدريب من أجل رفع مستوى أداء العاملين، ورفع الإنتاجية على مستوى المقاييس المطلوبة للوصول إلى مرحلة النمو والتقدم المستدام، فلحسب ميزة التنافسية لدى المؤسسات المحلية والعالمية وجب العمل على تحسينها. (العلمي، 2021).

وتعكس الإنتاجية القدرة التنافسية في السوق المحلي والأسواق الخارجية حيث تمثل أحد مؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسات بكافة أنواعها وخاصة الصناعية منها، وكذلك تعكس مستوى الأداء للعاملين في ذلك النشاط، ومدى التركيز الرأسمالي في النشاط الصناعي، فهي عبارة عن العلاقة بين كمية

الإنتاج من السلع والخدمات من ناحية، وكمية الموارد التي تساهم في إنتاج السلع والخدمات من ناحية ثانية، فكلما ارتفعت إنتاجية العاملين في هذا القطاع كلما دل ذلك على كفاءة الكادر البشري والتركز الرأسمالي وبالتالي زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة مما يظهر الارتباط الوثيق بين الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية لإدارة الموارد المتاحة. (منصور، 2013).

ومن أهم عوامل زيادة الإنتاجية مدى قدرة العاملين على إنجاز المهام الموكلة لهم بكفاءة عالية وتقليل نسبة الهدر المالي، حيث يشكل العاملون الدور المهم في المحافظة على عملية الإنتاج وهم أهم الركائز التي تركز عليها الشركات والمؤسسات لدورهم المهم في المحافظة على استمرارية الشركة أو المؤسسة في سوق العمل، حيث ترتبط قدرة العاملين على زيادة إنتاجيتهم وتقليل الوقت والموارد المستهلكة أثناء عملية الإنتاج ارتباطاً وثيقاً بتحقيق أهداف الشركة أو المؤسسة المرجوة (الخطيب، 2021).

2.1.1.1 مفهوم إنتاجية العاملين

تعرف الإنتاجية بأنها كمية العمل المنتج بوساطة عامل واحد والمعدات المستخدمة خلال ساعة، أو الطاقم خلال الساعة نفسها. (الأغبري، وسلطان، 2015).

يختلف مفهوم الإنتاجية باختلاف نوعية النشاط إلا أنه يظل على علاقة بين قيمة أو كمية الموارد المستخدمة في الإنتاج، وغالباً ما يتم التعبير عن الإنتاجية بالمعادلة التالية: الإنتاجية = المخرجات/ المدخلات، وتشير الإنتاجية إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات، حيث تشمل المدخلات ساعات العمل أو تكلفتها، وتكاليف الإنتاج وتكاليف الآلات والمعدات، بينما تشمل المخرجات على المبيعات، الدخل، والحصة السوقية. (الحرازين والراعي، 2016).

كما تعرف بأنها الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة أي العلاقة بين كمية الإنتاج الفعلية وكمية الإنتاج المخططة خلال فترة القياس وقدرتها على تقليل تكاليفها وتعظيم إيراداتها. (الخطيب، 2021).

كذلك يمكن تعريفها بأنها تحقيق الأهداف المرجوة من قبل الإدارة وذلك بتعظيم نسبة الناتج المحقق من استخدام الموارد المتاحة خلال فترة زمنية محددة (منصور، 2013).

وتعني إنتاجية العاملين توفير الموارد والطاقات المهدورة لتحقيق شرط الكفاءة التي تتصف به الإدارة الجيدة والممثل في مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة وبالتالي ترتفع الإنتاجية، فإنتاجية العاملين هي مدى حسن أداء العامل تجاه مجموعة الأنشطة والأعمال الموكلة إليه في فترة زمنية معينة، أي كلما استطاع العامل أداء المهام وإنجاز العديد من المعاملات وإنتاج كميات أكبر من المنتجات بالشكل المطلوب خلال فترة زمنية محددة. (العلمي، 2021).

كما تعرف بأنها الإمكانية أو القدرة على إنجاز الأعمال والمهام المطلوبة من العاملين بكفاءة وجودة عالية خلال فترة زمنية قصيرة مع تقليل الموارد المادية التي يتم إنفاقها أثناء إنجاز الأعمال والمهام (البكري وآخرون، 2020).

كذلك هي إحدى أهم عوامل الإنتاج التي تهتم باستخدام أفضل الخطط والاستراتيجيات الحديثة التي تساعد على زيادة الإنتاج وتقليل هدر الموارد والوقت والجهد المبذول في عملية الإنتاج. (الخطيب، 2021).

الإنتاجية هي مؤشر يبين استطاعة عناصر الإنتاج المتنوعة الوصول إلى مستوى محدد من المخرجات، بالمقارنة مع المدخلات التي قد تم استغلالها بهدف الإنتاج. يُعتبر مصطلح الإنتاجية واحدًا من أبرز المصطلحات في المجالات الاقتصادية والصناعية، حيث يُعد مؤشرًا قويًا على مدى قدرة عناصر الإنتاج على التآزر من أجل القيام بعملية إنتاجية صحيحة. يمكن تعريف الإنتاجية بأنها قدرة الفرد أو النظام أو الآلة أو المصنع على إنجاز عدد أكبر من المهام خلال مدة زمنية أقصر من خلال العمل بذكاء وليس بجهد أكبر.

2.1.1.2 أهمية إنتاجية العاملين

اهتمت جميع المنشآت بمختلف مجالاتها بتحسين إنتاجية العاملين وتطويرها من أجل بناء القدرة التنافسية التنظيمية التي تساعدها على التطور والازدهار في ظل التغيرات الكبيرة التي يشهدها قطاع الأعمال في العصر الحالي، حيث لابد للمنشآت من اتباع العديد من الاستراتيجيات والوسائل التي تساعد على تحسين الإنتاج، والاهتمام بالموارد البشرية المتوفرة وزيادة كفاءتهم بهدف ضمان قدرتها التنافسية والاستمرار في سوق العمل وهذا نتيجة للتطور التكنولوجي الكبير الذي يشهده العصر الحالي من استخدام وسائل الاتصال الحديثة وشبكات الانترنت ذات السرعة العالية . (الخطيب، 2021).

إن خير دليل لما يواكب الوحدات الاقتصادية من تطور علمي وتقني إنتاجية العاملين، وتظهر أهمية الإنتاجية في قدرتها على تفسير الكفاءة في استخدام الموارد البشرية وغير البشرية المتاحة داخل الوحدات الاقتصادية وهذا الأمر الذي يزيد من أهمية دراسة الإنتاجية وقياسها في الاقتصاد الفلسطيني (الحرازين والراعي، 2016).

تسعى المنشآت جميعها إلى زيادة إنتاجية العاملين عن طريق اتباع عدد من استراتيجية التدريب التي تهدف إلى تعليمهم وتمكينهم من استخدام أفضل الطرق في زيادة الإنتاج، وترشيد استهلاك الموارد المتوفرة، والالتزام الكامل بخطط التطوير وآليات تنظيم الوقت وغرس الدافع وحب العمل في نفوس العاملين حيث تساهم إنتاجية العاملين على زيادة فرص المنشأة في مواكبة جميع مستجدات سوق العمل وتزويد من نقاط قوتها وتحسن من جودة منتجاتها. (كساب، 2016).

ويصبح العمل الإنتاجي أكثر حساسية في أربع حالات وهي (عيسى، 2018):

- عندما يتراجع دور العوامل الأخرى في دفع عملية النمو الاقتصادي كمساهمة رأس المال.
- في حالة وجود معدلات تضخم مرتفعة في الاقتصاد الوطني.

• حالة ارتفاع تكاليف الإنتاج، وفيها تكون زيادة الإنتاج عاملاً أساسياً في تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من الإنتاج.

• حالة الارتفاع مستويات الدخل والأجر.

تساهم الإنتاجية على المستوى القومي في زيادة الناتج الكلي بحسن استخدام الموارد وليس زيادة كمية الموارد المستخدمة، فهي المصدر الأهم للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع، حيث تساعد على تنمية الاقتصاد الداخلي للمنظمة باستخدام ذات عناصر الإنتاج دون زيادة. وتتمثل أهمية إنتاجية العاملين في عدة نقاط وهي (أبو ختلة، 2016):

- تعد الإنتاجية عنصر مهم في نجاح المنظمة وقدرتها على الاستمرار.
- تحقق الأرباح التي تمثل مصدراً مهماً للتكوين الرأسمالي والاستثمار الذاتي للمنشآت.
- في أنها نشاط مهم في توسيع نطاق العمل في زيادة الخدمات وإشباع حاجات المجتمع.
- عنصر مهم في كفاءة استخدام الطاقات.
- تخلف فرص للتوظيف والتشغيل.

2.1.1.2.1 أهمية إنتاجية العاملين على مستوى المنشأة

تعد إنتاجية العاملين أحد أهم الأهداف للعديد من المنشآت؛ لأن المستويات العالية من إنتاجية العاملين توفر للمنشأة وكذلك لعاملها مزايا مختلفة ومن أهمية إنتاجية العاملين على مستوى المنشأة ما يلي: (العلمي، 2021):

• تعد المقياس الذي يحتاج أن تستوعبه المنشأة؛ لأنه يمثل أحد الجوانب الرئيسة لنجاح الأعمال وازدهارها واستقرارها وفعاليتها.

• يعد ارتفاع إنتاجية العاملين وازدهارها أمراً مهماً للمنشأة للمحافظة على مكانتها وتحسين قدرتها التنافسية في السوق من خلال تخفيض التكاليف، وتحسين الجودة العالية للمخرجات.

- إن العاملين لدى أي منشأة هم القوى المحركة للأنشطة والأعمال حيث يحققون الربحية وتغطية التكاليف، ، فيتعين على المنشأة توظيف أفراد منتجين قادرين على إنتاج أرباح تغطي وتتجاوز تكاليف أجورهم، لذلك يتم معاملة العاملين على أنهم استثمارات تنعكس بالإيجاب على المنشأة ويؤدون إلى الربحية التنظيمية.

تحسين الإنتاجية يركز على رفع كفاءة العمل الذي يتم تأديته. يُعتبر العنصر البشري العامل الأهم في عملية الإنتاج، ويجب توفير سبل الراحة والأمان الوظيفي له. بالإضافة إلى ذلك، يتطلب تحسين الإنتاجية إدارة حكيمة قادرة على استغلال الموارد واتخاذ القرارات المناسبة.

2.1.1.2.2 أهمية الإنتاجية بالنسبة للعاملين

كلما زادت مساهمة العامل في الإنتاجية ارتفع دخله وزاد تقدير رؤسائه له، أما إذا انخفضت إنتاجيته في العمل دل على قلة مساهمته في العمل وبذلك يخسر تقدير مروضيه في العمل ونقص دخله إضافة إلى الآثار النفسية الأخرى كعدم الرضا وحرمانه من تقدير الآخرين (منصور، 2013)

2.1.1.3 أهداف زيادة إنتاجية العاملين

تساعد زيادة الإنتاجية جميع العاملين في المنشآت على اكتساب ثقة رؤسائهم واحترامهم في العمل، مما يزيد لديهم حب العمل وغرس الدافعية في أنفسهم نحو الاستمرار بإنجاز الأعمال المطلوبة منهم على أكمل وجه، حيث إن أهم التطلعات الرئيسة التي تهدف أي مؤسسة أو شركة أو منظمة إلى تطويرها زيادة إنتاجية العاملين من أجل تحقيق عدد كبير من الأهداف الاستراتيجية التي تعود بالنفع على كل من الشركة والعاملين على حد سواء (الخطيب، 2021).

وتهدف زيادة الإنتاجية إلى قدرة المنشأة على رفع إنتاجها إلى أعلى مستوياته، وتحسن جودة المنتج وتقديمها للسوق بأسعار منافسة، وحث رؤساء الأقسام على استخدام استراتيجيات العمل التي تساعد

على تقليل النفقات وضبط الهدر المادي الذي تواجهه المنظمات أثناء عملية الإنتاج، كذلك تساعد المنشأة على اتباع أفضل طرق الاستثمار والتقليل من كمية المواد التالفة (كساب، 2016).

ويستنتج الباحث حول أهداف زيادة إنتاجية العاملين. يعتبر تحقيق الإنتاجية العالية للموظفين أمراً حاسماً لنجاح المنشآت والشركات. دعونا نستعرض بعض النصائح لزيادة إنتاجية الموظفين في مكان العمل:

1. **تحديد الأدوار وتوزيع المهام بوضوح:** يجب أن يكون لدى كل موظف دور محدد ومهام

واضحة. هذا يساعد في تحقيق التركيز والفعالية.

2. **خلق بيئة عمل إيجابية:** يجب أن تكون البيئة العامة في مكان العمل محفزة ومشجعة.

الاهتمام بصحة العاملين النفسية يساهم في زيادة إنتاجيتهم.

3. **توفير وقت راحة في منتصف اليوم:** يساعد توفير فترة راحة للموظفين على تجديد طاقتهم

وزيادة تركيزهم.

4. **تقليل الضغط والتوتر أثناء العمل:** الحفاظ على صحة العاملين يساهم في زيادة إنتاجيتهم.

2.1.1.4 الاستراتيجيات المستخدمة في زيادة إنتاجية العاملين

تستخدم المنشآت عدداً من الطرق والاستراتيجيات الحديثة التي تهدف إلى زيادة إنتاجية الموظفين وتقليل الموارد والمدخلات والأصول المستخدمة، وتتخلص هذه الاستراتيجيات فيما يلي: (الغوي، 2017):

- **استراتيجية التعيين:** تقوم المنشأة بالبحث عن الموارد البشرية التي تتوافر فيها عدد من الشروط والخبرات التي ترغب المنشأة بالحصول عليها والتأكد من ملائمة العامل للمنصب الوظيفي الذي يشغله فيها، حيث هناك إجراءات ومعايير تتبعها المنشأة في اختيار العاملين ذوي الخبرة والكفاءة.

• **استراتيجية التعويضات:** أي أنظمة الحوافز والأجور التي تتبعها المنشأة لتحفيز العاملين وتشجيعهم لتقديم أفضل ما لديهم، وتنمية قيم الانتماء للمنشأة، ومواصلة العمل من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

• **استراتيجية التنمية:** أي الطرق التي تستخدمها المنشأة في صقل مهارات وخبرات العاملين ، وتدريبهم على اتباع استراتيجيات العمل الحديثة التي تهدف إلى زيادة الإنتاج، وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم.

2.1.1.5 قياس إنتاجية العاملين

تعد إنتاجية العاملين معبرة عن مستوى نمو المنشأة وتقدمها ونجاحها في تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف، كذلك تعد مؤشرا مهما لأداء العاملين في المنشأة، وتظهر أهمية قياس الإنتاجية للعاملين في كون المنشأة من خلال الإنتاجية تستطيع تحدد نقاط القوة والضعف لدى العاملين، وتحسين الاستراتيجيات التي تعزز الإنتاجية لديهم، وتحديد آليات رقابية لتقييم الكفاءة والفاعلية، ويتم قياس إنتاجية العاملين من خلال ما يلي (الخطيب، 2021):

الإنتاجية بشكل عام = المخرجات / المدخلات.

إنتاجية الموظف = النتائج المحققة / الموارد المستخدمة

ويرى الباحث أن الأهمية الكبيرة لقياس الإنتاجية وتحسينها في مكان العمل. الصيغ التي تناولتها تعكس العلاقة بين المخرجات والمدخلات بشكل جيد. يُعد تحقيق الإنتاجية العالية هدفاً مهماً للمنشآت والموظفين على حد سواء

2.1.1.5.1 الخطوات العملية لقياس إنتاجية العامل

هناك عدة مراحل منطقية لابد من اتباعها في عملية القياس والتي تعتمد على مايلي: (سفيان، 2017):

- **تحديد الهدف من القياس:** إن الهدف من قياس إنتاجية العامل هو الذي حدد نوعية البيانات المطلوبة وطريقة القياس الملائمة للهدف، لأنه يوجد العديد من الأساليب المتبعة في جميع بيانات الأداء الفعلي.
- **تحديد العينة المناسبة:** قد يتعلق قياس إنتاجية العمل بمقدار كمية العمل المنجزة سواء كان بعدد الأفراد أم بعدد ساعات العمل، وذلك لمعرفة ما يلزم لإنتاج الوحدة من السلعة متعلق بعنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج
- **تحديد المدى الزمني للقياس:** ويتوقف ذلك على طور دورة الإنتاج وطبيعة ظروفها، بحيث تمكن من الحصول على بيانات تعبر عن المتوسط وتعكس ظروف العمل وأحواله في المنشأة.
- **تحديد البيانات المطلوبة:** يعتبر تحديد البيانات أمر ضروري، ويتم تحديد البيانات من حيث نوعيتها وكميتها، كما تساهم البيانات المتوافرة في اختيار طريقة القياس، ونطاق الدراسة ومدتها.

2.1.1.5.2 طرق قياس الإنتاجية

هناك عدة طرق لقياس الإنتاجية منها:

أولاً: قياس الإنتاجية الكلية

يعد مدى الإنتاجية الكلية مقياساً مناسباً لمدى التقدم في كافة مجالات المنشأة، حيث تعكس مدى التقدم الذي يصاحب الوحدة الاقتصادية، أي أن أي تقدم تحدثه الإدارة في مجال العمل يلقي انعكاساً مباشراً على مستوى الإنتاجية في تلك الوحدة الاقتصادية، إذ تعرف الإنتاجية الكلية بأنها العلاقة بين المخرجات الكلية وجميع عناصر الإنتاج التي استخدمت للحصول عليها، وبالاستناد على هذا التعريف فإنها تساوي النسبة الحسابية بين كمية المخرجات وكمية المدخلات الكلية المستخدمة للحصول عليها. (محمد، 2020).

ثانياً: قياس الإنتاجية الجزئية

تتميز الإنتاجية الجزئية بالبساطة وسهولة القياس، فهي العلاقة بين المخرجات الكلية وبين كل مدخل من المدخلات المستخدمة والمستغلة في العملية الإنتاجية، وتوحي بوجود علاقة سببية بين الإنتاج وعنصر واحد من عناصر الإنتاج لذا فقد تكون مضلة، ويجب الحذر عند تغير النتائج خاصة إذا كان الهدف من القياس معرفة تأثير التغير في كفاءة عنصر إنتاجي واحد على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة ككل لأنه قد يحدث أن ترتفع إنتاجية العمل على الرغم من تدني المستوى المهني للعنصر الإنتاجي، وقد يعزى ذلك الارتفاع إلى تغير في أساليب الإنتاج أو استخدام التقدم التقني. (الغوطي، 2017).

2.1.1.5.3 مجالات قياس إنتاجية العاملين

تقاس إنتاجية العاملين بين بيئات العمل بخمس طرق رئيسية وهي (العلمي، 2021):

- **إنتاجية العمل الفعلية:** تقوم منشآت الخدمات بقياس الإنتاجية من خلال حساب عدد من الزبائن الذين تقدم إليهم الخدمات خلال الساعة أو اليوم وعدد المهام المنجزة، بينما تقوم منشآت أخرى بقياس سرعة تقديم الخدمات أو المنتجات، وعدد مرات إرجاع المنتجات، وعدد شكاوى الزبائن التي يتم تلقيها خلال فترة معينة، ومعدلات الاحتفاظ بهم.
- **الإنتاجية المدرجة:** حيث تعتمد على قياس تعليقات العاملين حول بيئة العمل وعن مدى دعمها لإنتاجيتهم.
- **قياس إدارة الوقت:** حيث تقيس هذه الطريقة من خلال تحديد الوقت الذي يستغرقه العامل لتسليم المهام بكفاءة ودون تأخير، وحساب الوقت الضائع الذي يقضيه العامل في أداء المهام غير الضرورية والتكرارية.

• **التغيب عن العمل:** قياس عدد مرات الغياب عن العمل بسبب المرض، حيث تعد هذه الظاهرة شكل من أشكال عدم الإنتاجية.

• **مؤشرات غير مباشرة:** تتمثل في قياس قدرة العاملين على التركيز في أداء أعمالهم بشكل صحيح دون التأثير بالوسائل المشتتة للانتباه، ومدى سرعة العاملين في حل المشكلات بالتعاون مع الزملاء.

وترى الباحثة من خلال تطبيق وتفهم أهمية قياس الإنتاجية وتحديد مدى تأثير العوامل المختلفة على أداء الموظفين. هذه المجالات تساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية

2.1.1.5.4 مشاكل قياس إنتاجية العامل

من المشكلات التي تواجه الباحث عند قياس إنتاجية العامل ما يلي (سفيان، 2017):

• **تعدد فئات قوة العمل:** أي اختيار فئات القوى العاملة من عدد السكان الكلي، وهناك من يختار بناء على عدد الأفراد القادرين على العمل، والفئة الأخرى تقوم باختيار عدد الأفراد العاملين فعلاً.

• **تعدد أصناف العمل:** تختلف إنتاجية العامل باختلاف العامل نفسه وذلك حسب الخصائص والمميزات التي يحملها من مهارة، سن، ومستوى تعليمي، والتي هي متصلة جميعها بمستوى إنتاجيته.

وترى الباحثة أن مشكلات قياس إنتاجية العاملين تتعلق بعدة جوانب، وهي مهمة لفهم الأداء وتحسينه، وعلى العاملين فهم هذه المشكلات حتى يساعد في تحديد الأساليب الأكثر دقة لقياس الإنتاجية وتحسينها.

ومن الصعوبات التي تواجه قياس كفاءة إنتاجية العاملين ما يلي (الخطيب، 2021):

- **صعوبة اختيار فئات القوى العاملة:** حيث يصعب اختيار الفئة التي على أساسها تحسب إنتاجية العامل، ويفضل أخذ كل العمال باعتبار أن كل فئة قد شاركت في العملية الإنتاجية.
 - **صعوبة اختيار الوحدات الزمنية لقياس العمل:** وذلك راجع لتعدد هذه الوحدات ومن أهمها: عامل/ ساعة، عامل/ شهر، عامل/ يوم، والمقياس الأكثر استعمالاً هو مقياس عامل/ ساعة نظراً لدقته.
 - **صعوبة جمع أزمدة العمل:** نتيجة للاختلافات النوعية مثل المهارة، هذا يؤدي إلى عدم التساوي في كمية الوقت الذي بذلته الفئات المختلفة من القوى العاملة، وبالتالي يؤثر في مستوى إنتاجية العمل.
 - **صعوبة تحديد مستوى الجودة ومدى تماثله في سائر الوحدات المنتجة:** وتبرز هذه الصعوبة بشكل واضح عند إنتاج المنظمة أكثر من نوع بمواصفات وأسعار مختلفة.
 - **صعوبة معرفة مدى مساهمة الآلة في مستوى الأداء.**
 - **صعوبة تحديد دور الإدارة والخبرة التنظيمية بدقة في اتخاذ القرارات التي من شأنها المساهمة في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.**
 - **تأثير الظروف المناخية والداخلية للعمل، مما يصعب معه تحديد مدى مساهمتها في مستوى الكفاءة والإنتاجية للعاملين.**
 - **إن الكفاءة الإنتاجية للعمل بالرغم من البساطة الظاهرية في قياسها، فهي تحتاج إلى جهود متنوعة مسبقة وتحضيرية.**
- ترى الباحثة أن المشكلات في قياس إنتاجية العاملين متعددة ، وتبدو هذه المشكلات التي تواجه عملية قياس الإنتاجية وتأثير العوامل المختلفة على أداء العاملين. هذه المشكلات تحتاج إلى مراعاة دقيقة لتحقيق قياس دقيق وموثوق للإنتاجية

2.1.1.6 أساليب تحسين إنتاجية العاملين

من العوامل التي تساعد على زيادة الإنتاجية وتحسين بيئة العمل ما يلي (العبادي، 2021):

✓ **تحديد الهدف:** المشاركة في تحديد الأهداف بشكل غير رسمي بين العامل والمشرف، كجزء من إدارة العمل للمنشأة.

✓ **التحكم بأعباء العمل:** يجب تقاسم المهام والإنتاج من قبل الإدارة، حيث يكون لكل شخص عمله المحدد بتوزيع العمل بين العاملين على أساس منظم، فالإرهاق والمسؤولية الكبيرة تسبب ضعف العمل، كما أنها تهدد الإمكانية.

✓ **نظام الحوافز:** تعمل الحوافز المادية والمعنوية على زيادة إنتاجية العاملين وتقتهم بإمكانياتهم.

✓ **دعم المشرفين:** يجب على المشرفين دفع العمال من خلال تعزيز ثقتهم بأنفسهم والإثابة على عملهم وتشجيعهم، وتوفير الدعم الإيجابي وإشراكهم في المسؤوليات.

✓ **التوجيه والتدريب:** توجيه العاملين من خلال خبراتهم وتنبههم إلى الأخطاء والهفوات في العمل، وتزويدهم بالخبرة الكافية.

✓ **فرصة التطبيق:** منح العمال المتطلبات اللازمة والموارد الضرورية لتمكينهم من تطبيق المهارات واكتساب المعارف.

✓ **سلامة العمال:** وذلك بتأمين أماكن عمل خالية من المخاطر، ووضع رجال أمن في كل منشأة، والقيام بالتنقيش المستمر لمعرفة التزام العمال بالقوانين.

كما أن هناك عدة استراتيجيات لتحسين إنتاجية العاملين وهي (منصور، 2013):

✓ الإدارة والتخطيط الجيد للعمل وتحليله ووصفه بشكل مستمر.

✓ تقديم حوافز مادية للعاملين من أجل إنجاز العمل بشكل أفضل.

✓ تشجيع العاملين لإقامة علاقات جيدة فيما بينهم.

- ✓ الاهتمام بالسلامة المهنية ومنع الحوادث من خلال إجراءات السلامة المهنية.
- ✓ تحسين نوعية حياة العمل عن طريق تحسين ظروف العمل وتنظيم العمل في الموقع، واستخدام تجهيزات وتقنيات تكنولوجية عالية.
- ✓ التأمين الصحي والاجتماعي حيث يساهم التأمين الصحي في دعم النفس وزيادة الطمأنينة لدى العامل مما ينعكس إيجاباً على أدائه.
- ✓ توفير برامج الصناعة الجيدة، وتحسين برامج تقييم الأداء وتقييم التكاليف الضائعة.
- ✓ تحسين برامج التدريب وأنظمة البحث والتطوير واستخدام عمال مهرة ومدربين.

2.1.1.7 العوامل المؤثرة في إنتاج العاملين

من العناصر اللازمة التي تمكن العاملين من القيام بأعمالهم الموكلة إليهم تشكل البيئة التقنية أي المعدات والتقنيات والتكنولوجيا البنية التحتية وغيرها من العناصر المادية أو التقنية، وتوفر علاقة العامل مع أقرانه في فريق العمل الطريقة المثلى للتفاعل غير الرسمي، وتبادل وتعزيز الأفكار والمعرفة لزيادة الإنتاجية، ويساعد العمل الجماعي على زيادة فعالية الإنتاج للمؤسسات والارتياح في التعامل والتبادل الحر للأفكار، وتشمل البيئة التنظيمية على الإجراءات، والممارسات والقيم، والفلسفات، وثقافة الشركة، والإدارة التي تسيطر على هذه البيئة. (العبادي، 2021).

ومن العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين ما يلي (العلمي، 2021):

- **أسلوب القيادة:** تضمن القيادة السليمة ارتفاع مستوى الإنتاجية بين العاملين، وتبعث الثقة بينهم، وتقودهم للاتجاه الصحيح وتوفر لهم الرؤية الواضحة.
- **نظام الاتصال والتواصل:** إن التواصل والعلاقات الجيدة مع العاملين من شأنهم أن يسهلوا على الإدارة عملية اتخاذ القرارات والإفصاح عنها مما يخفض من الاعتراضات، فيؤدي إلى تعزيز مستوى الثقة فيما بين الإدارة والعاملين، حيث

لا يمكن للمنشأة التي تتكون من أنظمة فرعية وأقسام مختلفة ومتعددة أن تزدهر وتنتج ما لم تتبنى نظام اتصال فعال للتواصل والتنسيق فيما بين أنشطة هذه الأقسام.

- **التدريب والتطوير:** يعد التدريب التغيير الرسمي والمنهجي لسلوك ومواقف العاملين وذلك بصقل المهارات لتنفيذ الواجبات بفعالية، وبالتعليم المستمر وتوجيه التعليمات، وإكساب الخبرات والمعارف، حيث يشكل التدريب المناسب الذي له علاقة بعمل الفرد دوراً مهماً في نمو وتنمية إنتاجيته.
- **تقييم الأداء:** إن الطريقة الرسمية لإبلاغ العامل عن مدى التقدم الذي ينجزه في مجال الأهداف المتعلقة بتقدمه في العمل تقييم الأداء، فهو يهدف إلى مساعدة العاملين على تعديل سلوكهم بصورة إيجابية، وتحفيزهم إلى تطوير أدائهم، مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية في منشأتهم.
- **التحفيز:** يعد التحفيز من الأساليب الشائعة لزيادة الإنتاجية لدى العاملين فهو يشمل على المكافآت بكمية وجودة الأداء عبر الأنواع المختلفة من الحوافز.
- **بيئة العمل المادية:** يساهم التصميم الجيد للمكاتب ومكان العمل وتوفير المعدات اللازمة في تحفيز العاملين وزيادة إنتاجيتهم.
- **دعم المشرف للعاملين:** الذي يعزز العلاقات التي تتحول إلى إنتاجية محسنة الثقة بين العاملين ومديرهم وأسلوب الإشراف الودي.
- **مهارات العامل واتجاهاته ومعارفه:** من الأمور التي تحدد سلوك العاملين وأدائهم للعمل مستويات معنويات العاملين واتجاهاتهم ومهاراتهم وحصيلتهم المعرفية الأساسية جداً في عملية الإنتاج.

- **التوازن المعقول:** ما يزيد رغبة العمال في مواصلة العمل في المنشأة وسعيهم لنجاحها قرار الإدارة بتمكين العمال حيث يشعرون بالرضا ومنحهم فرصة اتخاذ القرارات بشأن القضايا الأساسية والمتعلقة بالنفقات.

ومن العوامل المؤثرة في الإنتاجية ما يلي:

أولاً: عوامل داخلية: حيث تهتم بيئة العمل الداخلية السائدة في منشأة ما، كاستراتيجيات الرقابة، وأنظمة المكافآت، والحوافز والعمل الجماعي، والاحترام المتبادل، وغيرها حيث تختلف من منشأة إلى أخرى، وتنقسم إلى: (الغماري، 2018):

- **العوامل المادية والتقنية:** تعد الموارد المادية المتوفرة إحدى أهم العناصر التي تزيد من إنتاجية المنشأة حيث تعني كمية الموارد المادية والتقنية التي تمتلكها المنشأة والتي تساعد العاملين على إنجاز الأعمال المطلوبة منهم بسرعة كبيرة .

- **العوامل التنظيمية:** تتبع منشأة ما مجموعة من الأساليب والاستراتيجيات في تقسيم الأعمال والمهام، وآليات صناعة القرار المتبعة، وتحسين أنظمة الرقابة وطرق تحويل المدخلات إلى مخرجات، واتباع الأساليب التسويقية المناسبة للمنتج المقدم.

- **العوامل البشرية:** يعد العامل البشري أحد أهم المرتكزات التي تبنى عليها عمليات الإنتاج حيث يتمتع العاملون جميعهم بمجموعة من الخبرات والمهارات، فزيادة الإنتاج تبنى على خبرة العامل وقدرته على العمل تحت الضغط ولفترة زمنية طويلة نسبياً ورغبته في إتمام الأعمال ومدى حبه ورضاه عن المستوى المعيشي والوظيفي الذي توفره المنشأة في زيادة الإنتاج وتقليل الزمن المستغرق والموارد المستهلك في عملية الإنتاج.

ثانياً: **العوامل الخارجية:** وهي نوع من المؤثرات والمتغيرات التي لا يمكن السيطرة عليها والمحيطة بكل من المنشأة والعامل على حد سواء والتي تشكل دوراً هاماً في التأثير على مستوى وكم الإنتاجية، وهي كما يلي (الخطيب، 2021):

- **النظام الاجتماعي السائد:** يؤثر النظام الاجتماعي المحيط بالعامل بشكل مباشر وينعكس على طريقته في أداء المهام.
- **النظام الثقافي والتعليمي:** أي مدى توافر النظام التعليمي الذي يتصف بالقدرة على إنتاج أفراد ذوي كفاءة علمية عالية ومدى توافر المراكز والمؤسسات التعليمية التي تساهم في تطوير قدرات الأفراد العاملين، وإكسابهم المهارات التي يحتاجونها في حياتهم العملية والمهنية.
- **النظام السياسي والاقتصادي:** أي حالة الدولة السياسية تؤثر على إنتاجية العامل كوجود توترات وحروب وأزمات اقتصادية وتعليمية واجتماعية، وتدني الحد الأدنى للأجور ومستوى التضخم.

كما قسمت العوامل المؤثرة في إنتاجية العاملين إلى (أبو ختلة، 2016):

- **العوامل الفنية:** تشمل المستوى التكنولوجي المستخدم، والمواد الخام المستخدمة، وأساليب الإنتاج المتبعة، وتصميم مكان العمل.
- **العوامل البشرية:** وتشمل تركيب القوى العاملة من حيث العمر، والنوع، والمهارة، والإعداد الفني، وروح التنافس في مجال الإنتاج، ودور التنظيمات العمالية. والعلاقة بين الإدارة والعاملين، والأحوال النفسية والاجتماعية للعامل، والحوافز، ودرجة التوافق أو التكيف للعمل والارتباط به، والتعب الجسمي أثناء العمل.

كما قسمت العوامل المؤثرة إلى مجموعتين كما يلي (عيسى، 2018):

1. **العوامل المباشرة:** وتضم قائمة من العوامل المرتبة ضمن مجموعات فرعية مثل:
 - **العوامل الاقتصادية:** وتشمل نظام الإدارة الوطني، والحوافز المادية ودرجة المهارة والقدرة.

• **العوامل التقنية:** وتشمل تنظيم الإنتاج، ومكنة الإنتاج، وتحديث العمليات الإنتاجية، والسلامة، والأمن الصناعي.

• **العوامل الطبيعية:** وتضم خصوبة الأرض، وظروف الجو، ومستوى توفر جودة المواد الأولية.

2. **العوامل غير المباشرة:** وتضم أيضاً عدة مجموعات فرعية في كل منها عدد من العوامل وهي كما يلي:

• **العوامل السياسية والاجتماعية:** وتشمل التوجه العام للسياسة الاقتصادية والاجتماعية، ودرجة إشباع الحاجات الاجتماعية، ومستوى المعيشة، والحوافز المادية، ومستوى الثقافة والوعي.

• **العوامل البيئية:** وتضم التغير في بيئة الإنتاج على مستوى المنشأة والتغير في بنية الإنتاج على المستوى الوطني.

• **العوامل النفسية:** وتشمل درجة الرضا عن العمل وظروف وعلاقات الإنتاج.

ومن العوامل المؤثرة في إنتاجية العاملين ما يلي:

2.1.1.7.1 العوامل المتعلقة بالموظفين

على الرغم من وجود العديد من العوامل المتعلقة بالموظفين التي تم فحصها في الأدبيات إلا أن هذه الدراسة تركز على:

2.1.1.7.1.1 الاستباقية

إن مهام العمل المطلوب القيام به من العاملين ترسم من توقعات بيئة عمل يمكن التنبؤ بها وتتسم بالثبات والوضوح وهذا ما يغفله كثير من المهتمين، والمنظمات سلطت الضوء على أهمية النظر إلى الأفراد كفاعلين يستطيعون المشاركة في سلوكيات العمل التي تصنع التغير الإيجابي في أنفسهم وفي بيئتهم، فالتغيرات البيئية وعدم إمكانية التنبؤ بها اسدلت الستار عن مناقشة المنظمات لهذه المهام . (الفتلاوي والشمري، 2020).

ويكون أحياناً السلوك الاستباقي نوعاً من الأداء أو السلوك خارج الأدوار، فقد ينخرط الموظفون في أنشطة استباقية كجزء من سلوكهم في الدور الرسمي الذي يستوفون فيه متطلبات العمل الأساسية، والعمل الاستباقي يمكن أن يحدث ضمن الدور الرسمي أو ضمن الدور الإضافي، فقد تبني الباحثون عدداً من المناهج المختلفة في التعرف على السلوك الاستباقي في العمل، وحدث بينهم جدل حول ما إذا كان السلوك الاستباقي يحدث ضمن الدور الرسمي أو ضمن الدور الإضافي. (أبو سليم وأبو شقة، 2022: 43).

إن الاستباقية هي التي تقوم منظمات الأعمال باغتنام الفرص في تقديم طرق جديدة للإنتاج والخدمات، والقيام بأعمال تنافسية من أجل مواجهة المنظمات المنافسة وكيفية تحسين الموقع التنافسي للاستمرارية والاستجابة للتغيرات بالسوق، كذلك هي القدرة على اتخاذ المبادرة متى تطلب الموقف ذلك، لذلك فالاستباقية ليست في الدفاع فقط، وإنما في الهجوم كذلك، فمن الناحية الفعلية استباقية المنظمات ذات التوجه المقاولاتي هي كفاءة في التقييم والمعالجة غير تحليل والتنبؤ بكافة مصادر الخطر التي تهدف إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها، والإيجاد الفاعل للحلول اللازمة لهذه المخاطر قبل حدوثها، وتساعد الاستباقية في منح المنظمة القدرة على تقديم عروض جديدة للأسواق تتفوق من خلالها على المنافسين. (سليمان، 2022).

ويشار إلى الاستباقية على أنها القيام بالأعمال تحسباً لحدوث أحداث أو أفعال مستقبلية أو حاجات أو تغيرات يمكن لها بأن تؤثر في المنظمات (السرطان، 2019).

ويعرف السلوك الاستباقي بأنه اتخاذ المبادرة في تحسين الظروف الراهنة أو خلق ظروف جديدة حيث يمكن للعاملين من الانخراط في أنشطة استباقية كجزء من سلوكهم في الأدوار التي يستوفون فيها متطلبات العمل الأساسية، وينطوي على تحدي الوضع الراهن بدلاً من التكيف السلبي مع الظروف الحالية. (العطوي والحسيني، 2017).

ويرتبط مستوى استباقية العاملين بأدائهم، حيث أن الموظفين الاستباقيين ذوي النشاط العالي يأخذون زمام المبادرة ويعبرون عن آرائهم ويمنعون حدوث مشاكل مستقبلية في بيئات عملهم، ويحسنون طرق أداء العمل ويؤثرون بشكل إيجابي على أقرانهم (Diamantidis & Chatzoglou, 2019).

2.1.1.7.1.1.1 أنواع السلوكيات الاستباقية

تصنف السلوكيات الاستباقية في العمل إلى ثلاثة أنواع وهي: (الدماطي، 2023):

- **سلوك العمل الاستباقي:** يهدف هذا السلوك إلى تحسين البناء للعمل التنظيمي، حيث يتضمن التحكم في البيئة التنظيمية الداخلية وإحداث التغيير فيها، وقد تتضمن هذه السلوكيات السلوك الموجه إلى جعل إجراءات العمل أكثر كفاءة وفعالية، وتولي المسؤولية أو سلوكاً موجهاً لمنع تكرار المشكلات المتعلقة بالعمل، أي تعامل العاملين بنشاط مع المشكلات أو الاهتمامات أو الاقتراحات التي تؤدي إلى تحسين وضع العمل، حتى وإن تعارض مع مصالح الزملاء أو الرؤساء ، والبحث الذاتي عن طرق جديدة لتنفيذ العمل بطرق أفضل وعرض الصوت.
- **السلوك الاستراتيجي الاستباقي:** يتمثل في بدء التغيير الذي يزيد التوافق بين المنظمة وبيئتها الخارجية والذي يتضمن المسح الاستراتيجي.
- **السلوك الاستباقي لملائمة الفرد والبيئة:** يرتبط هذا السلوك بالصفات الشخصية التي يتفاوض عليها شاغلو الوظائف لتكييف وظائفهم وفقاً لاحتياجاتهم أو تفضيلاتهم بدلاً من التفاوض، وهو السلوك الموجه نحو تحقيق توافق أفضل بين القدرات الشخصية للعاملين ومتطلبات الموقف، أو بين قيمهم الشخصية ومستلزمات الموقف.

2.1.1.7.1.1.2 أبعاد السلوكيات الاستباقية في العمل:

تتمثل أبعاد السلوكيات الاستباقية فيما يلي: (الفتلاوي، والشمري، 2022)

- **السلوك الصوتي:** يحدث السلوك الصوتي للصوت عند تعبير الفرد عن أفكاره لتغيير الإجراءات لتحسين الإجراءات القياسية في بيئة العمل ويتضمن الصوت أيضاً تطوير وإيصال المقترحات البناءة.
- **الابتكار الفردي:** يعني الابتكار توليد طرق جديدة وتنفيذ الأفكار والتعرف على الفرص الجديدة والناشئة وتحويل التحديات إلى فرص جديدة، واختيار قنوات وأسواق جديدة لتحسين مخزونهم المعرفي والعملي.
- **تولي المسؤولية:** يبذل الأفراد الذين يظهرون خصائص تولي المسؤولية جهوداً لبناء وتحسين الإجراءات في مكان العمل والمساهمة في التغييرات الاستراتيجية، حيث تشير إلى جهود الأفراد التطوعية للتأثير على المستوى التنظيمي والتغيير الوظيفي فيما يتعلق بكيفية تنفيذ العمل .
- **الوقاية من المشاكل:** تتضمن اتخاذ إجراءات ذاتية التوجيه واستباقية لمنع تكرار مشاكل العمل.

2.1.1.7.1.2 القدرة على التكيف:

من أكثر العوامل الحاسمة في تحديد بقاء المنظمة أو زوالها التكيف وهذا ما أجمع عليه الباحثون، فكل منظمة استراتيجية شاملة تتمثل بتكيف المنظمة مع الظروف البيئية المحيطة بها وتغيرات البيئة يمكن تحملها لمدى زمني قصير (صفوت، 2017).

إن العاملين الذين لا يجدون صعوبة في التكيف في البيئة التي يعملون فيها يكونون هناك تأثير إيجابي على أدائهم، ويكونون أكثر كفاءة من العاملين الآخرين الذين يجدون صعوبة في تطبيق المعرفة والمهارات والتقنيات الجديدة على وظائفهم ولا يديرون أي تغييرات بشكل فعال في وظائفهم. (Diamantidis & Chatzoglou, 2019).

2.1.1.7.1.3 الدوافع الذاتية:

2.1.1.7.1.3.1 مفهوم الدوافع الذاتية

هي العوامل النفسية الداخلية التي تدفع الفرد إلى اتخاذ الإجراءات والسعي لتحقيق الأهداف دون الحاجة إلى تحفيز خارجي. تتجلى هذه الدوافع في الرغبة في الإنجاز، الحاجة إلى الاستقلالية، الشعور بالكفاءة، والاستمتاع بالمهام. تعتبر الدوافع الذاتية محورية لفهم سلوك الإنسان، إذ تعزز التفاعل الإيجابي مع البيئة وتدفع نحو النمو الشخصي والتطوير الذاتي Wigfield, A., & Eccles, J. S. (2000)

2.1.1.7.1.3.2 الأنواع الرئيسية للدوافع الذاتية

1. **الدافع لتحقيق الإنجاز:** يتمحور هذا الدافع حول رغبة الفرد في التفوق وتحقيق الأهداف. يسعى الأشخاص ذوو الدافع العالي لتحقيق الإنجاز إلى تحسين أدائهم وتجاوز توقعاتهم.
2. **الدافع للاستقلالية:** يشير إلى حاجة الفرد إلى الشعور بالتحكم في حياته وقراراته. الاستقلالية تعزز الإبداع والابتكار، وتدفع الأفراد لاتخاذ المبادرات والمشاركة الفعالة.
3. **الشعور بالكفاءة:** يرتبط بالشعور بالقدرة على إنجاز المهام بنجاح. عندما يشعر الأفراد بالكفاءة، يكونون أكثر احتمالاً للاستمرار في مواجهة التحديات والسعي لتحقيق أهدافهم.
4. **الاستمتاع بالمهام:** ينشأ هذا الدافع من الاستمتاع الفعلي بالأنشطة نفسها، وليس فقط النتائج النهائية. الأفراد الذين يستمتعون بما يفعلونه يكونون أكثر احتمالية للانخراط بشكل كامل والاستمرار في الأنشطة.

2.1.1.7.1.3.3 نظريات الدوافع الذاتية

1. نظرية تقرير المصير: (Deci & Ryan, 1985)

- تركز هذه النظرية على ثلاثة احتياجات نفسية أساسية: الكفاءة، الاستقلالية، والارتباط. تساهم تلبية هذه الاحتياجات في تعزيز الدوافع الذاتية وزيادة الرفاهية النفسية.

2. نظرية التوقع والقيمة: (Wigfield & Eccles, 2000)

- تشير هذه النظرية إلى أن الدوافع تعتمد على توقعات الفرد لنجاحه والقيمة التي يضعها على الهدف أو النشاط. إذا كان الشخص يتوقع النجاح ويرى قيمة كبيرة في النتيجة، فإن دافعه للعمل سيكون أعلى.

3. نظرية تحديد الأهداف: (Locke & Latham, 2002)

- تقترح هذه النظرية أن الأهداف الواضحة والمحددة تعمل على زيادة الدوافع من خلال توجيه الجهود وتحفيز الأداء. تكون الأهداف الأكثر تحدياً والتي يمكن تحقيقها محفزة بشكل أكبر.

2.1.1.7.1.3.4 استراتيجيات لتعزيز الدوافع الذاتية

- تحديد أهداف واضحة ومحددة: يساعد تحديد أهداف قابلة للتحقيق وواقعية في تعزيز الدوافع الذاتية من خلال توجيه الجهود وتركيز الانتباه.

- **توفير الدعم والتغذية الراجعة:** يمكن أن يسهم تقديم الدعم والتغذية الراجعة البناءة في تعزيز الشعور بالكفاءة وتحفيز الأفراد على الاستمرار في السعي لتحقيق أهدافهم.
- **توفير فرص الاستقلالية:** من خلال تمكين الأفراد من اتخاذ قراراتهم الخاصة وإدارة أنشطتهم، يمكن تعزيز الشعور بالاستقلالية وتحفيزهم بشكل أكبر.
- **تعزيز الاستمتاع بالمهام:** من خلال إيجاد طرق لجعل الأنشطة ممتعة وذات معنى، يمكن تعزيز الدوافع الذاتية وتحفيز الأفراد على الانخراط بشكل أكبر.
- Wigfield, A., & Eccles, J. S. (2000)

2.1.1.7.2 العوامل المتصلة بالوظيفة

2.1.1.7.2.1 الاتصال الوظيفي

إن التواصل والعلاقات الجيدة مع العاملين من شأنهم أن يسهلوا على الإدارة عملية اتخاذ القرارات والإفصاح عنها مما يخفف من الاعتراضات، فيؤدي إلى تعزيز مستوى الثقة فيما بين الإدارة والعاملين، فلا يمكن للمنشأة التي تتكون من أنظمة فرعية وأقسام مختلفة ومتعددة أن تزدهر وتنتج ما لم تتبنى نظام اتصال فعال للتواصل والتنسيق فيما بين أنشطة هذه الأقسام والإدارات. (العلمي، 2021).

يتم الربط من عملية الاتصال بين التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة، حيث يعد التواصل الوظيفي عنصراً مهماً من عناصر العملية الإدارية في المنظمات، وقد زادت أهمية الاتصال التنظيمي في الوقت الحالي من خلال نتيجة التوسع الكبير في نشاط الصناعة التحويلية (متولي وآخرون، 2020).

2.1.1.7.2.2 مفهوم الاتصال التنظيمي

حيث يعرف الاتصال والتواصل بأنه هو ذلك الاتصال المتواجد في المنظمة وتستهمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد بمعنى التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمنظمة. (حزي، 2020).

كما يعرف بأنه العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات هابطة وصاعدة وأفقية وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي (ضيف الله، وسلامة، 2021).

كذلك هو كل المجهودات التنظيمية التي تعتمد عليها المنظمة في التنسيق بين مختلف الهياكل والأقسام والفروع التي تتكامل فيما بينها للوصول إلى الهدف الرئيسي الذي وجدت من أجله، ويكون هذا التنسيق من خلال تسهيل بث المعلومات (فونقرا والعايد، 2021).

2.1.1.7.2.3 أهمية الاتصال التنظيمي

تظهر أهمية الاتصال كعملية حيوية وأساسية لكل منظمة في الجوانب التالية (صالح، 2017):

- تفهم الأفراد لطبيعة عملهم.
- التعرف على أهم المشكلات التي تواجه العمل.
- تنمية العلاقات الإنسانية.
- تحقيق التنسيق في العمل.
- توعية الأفراد في المجتمع بأهداف المنظمة ونشاطها.
- توطيد العلاقة مع المجتمع.
- تحقيق الفعالية لوظائف الإدارة.

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات، يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المنظمة المختلفة، بدون الاتصال تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من العاملين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض.

2.1.1.7.2.4 أهداف الاتصال التنظيمي

يهدف الاتصال التنظيمي إلى (دريدي، وزرقاوي، 2021):

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المنظمة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض.

- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات المهمة لتحقيق أهداف التنظيم.

- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج.

- تماسك أفراد التنظيم: حل النزاعات بين الأفراد وإعطائهم قيمة، والعمل على بناء روح الجماعة.
- تحسين عناصر إنتاجية وفعالية العمل: إن الحصول على المعلومات تخلق الدافعية والرضا عند العاملين الشيء الذي يدفعهم إلى تقديم مردودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة.

2.1.1.7.2.5 خصائص الاتصال التنظيمي

يتميز الاتصال التنظيمي بما يلي (فونقرا والعايد، 2021):

- الدقة: أي إعطاء معلومات تامة غير ناقصة مفهومة وواضحة، حيث توجب هذه الخاصية الابتعاد عن إعطاء بيانات ناقصة أو غير كافية، أو تقديم معلومات ومؤشرات غير واضحة ولا مفسرة ولا مفهومة، أو إهمال العوامل الأساسية، كما الابتعاد عن المبالغة في عرض الأمور الإيجابية والسلبية.

- **الوضوح:** إن الالتباس وسوء الفهم والغموض والفوضى والتشويش جميعها تهدر الوقت والمثل وتقلل من الجهد، لذا فالوضوح في البنى والسياسات في المنظمة وحده القادر على قيادة صانعي القرار في الأوضاع الروتينية وغير الروتينية.
- **وضوح التفكير:** أي اتباع أسلوب المنطق في عرض الأسباب الداعمة، ووضع الخطط، والتعهد بإنجازها وبيان النتائج والعراقيل المحتملة.
- **وضوح التعبير:** القاعدة الأساسية للاتصال الفعالة اللغة القائمة على تطبيق القواعد النحوية الصحيحة واستخدامها.
- **الإيجاز:** البلاغة في الإيجاز، لذا فإن الاتصالات الإدارية الجيدة تكون مختصرة من أجل أن تنجز الكثير من الكلمات القليلة.
- **النشاط:** أي قوة سارية المفعول وقابلية التذكر.
- **استشارة الآخرين في التخطيط للاتصال:** مما يجعل الاتصال أكثر فاعلية محاولة الحصول على مساهمة الآخرين في التخطيط للاتصال، أو في الكشف عن الحقائق التي يركز عليها فشل هذه الاستشارة.
- **الاهتمام بنبرات الصوت خلال الاتصال:** نبرات الصوت والتعبيرات التي ترسم على وجهك ولوضع عقلك للاستجابة للآخرين.
- **متابعة الاتصال:** قد تضع الجهود والاتصالات دون أن يتاح لنا معرفة مقدار النجاح في التعبير عن المعنى والغرض الحقيقي، وما تتابع عملية الاتصال فإنه يتيسر لمعرفة مدى هذا النجاح.

2.1.1.7.2.6 عناصر الاتصال التنظيمي

- يتكون الاتصال التنظيمي من العناصر التالية (دريدي، وزرقاوي، 2021):
- **المرسل:** هو الجهة التي تنقل الرسالة والمعلومات أو الأفكار أو البيانات إلى الطرف الآخر.

- **الرسالة:** أهم عنصر من عناصر الاتصال والركن الثابت في عملية الاتصال فهي تتمثل في الأفكار والكلمات والمعلومات والبيانات التي يتم تناقلها.
- **الوسيلة:** تشكل وسيلة الاتصال بين المرسل والمرسل إليه دوراً بارزاً في فهم الرسالة المرسله لذلك على المرسل أن ينتقي ويختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفعالية في المرحل إليه أو المستقبل.
- **المرحل إليه (المستقبل):** يتم تنظيم واختيار المعلومات وتفسيرها من قبل المستقبل، فهو الشخص الذي يستقبل الأفراد الذين يستقبلون الرسالة من خلال الأحوال المختلفة مثل السمع والبصر والشمل والذوق واللمس.

2.1.1.7.2.7 معوقات الاتصال التنظيمي

- هناك ثلاثة معوقات للاتصال التنظيمي وهي (متولي وآخرون، 2020):
- **المعوقات الشخصية:** أي تباين الإدراك والضغط على المرؤوسين، وتخطي خطوط السلطة، وسوء العلاقات الفردية والانطواء.
 - **المعوقات البيئية:** أي القيود التي تفرضها أجهزة الرقابة الخارجية على عمل المنظمة، وتتمثل في مجموعة القيم والأفكار والخلفيات الثقافية لدى العاملين والانتشار الجغرافي للمنظمة والبعد عن المركز الرئيسي.
 - **المعوقات التنظيمية:** تتمثل في انخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي، وعدم وضوح سياسة الاتصال، وافتقاد إدارة المعلومات، وتعدد مستويات المدير ونطاق الإشراف، وتعدد المستويات الإدارية.

2.1.1.7.2.3 الاستقلال الوظيفي

يعرف الاستقلال الوظيفي بأنه كل سلوك لدى الفرد يكفل له نوعاً من الحرية الشخصية، بحيث يستطيع الفرد أن يقوم به دون الحاجة إلى أن يقوم به غيره أو يساعده فيه. (لغواق ونعماني، 2019).

2.1.1.7.2.3.1 أهمية الاستقلال الوظيفي

زيادة الرضا الوظيفي: يؤدي الاستقلال الوظيفي إلى شعور الأفراد بالتحكم والسيطرة على عملهم، مما يزيد من رضاهم عن وظائفهم.

تعزيز التحفيز الذاتي: يمكن أن يؤدي الشعور بالاستقلالية إلى تحفيز الأفراد للعمل بجدية وإبداع، نظرًا لأنهم يشعرون بأنهم يمتلكون الحرية في كيفية تنفيذ مهامهم.

تحسين الأداء والإنتاجية: عندما يتمتع الأفراد بالاستقلالية، يكونون أكثر احتمالاً لتطوير أساليب عمل جديدة ومبتكرة، مما يعزز الأداء والإنتاجية.

تقليل الإجهاد الوظيفي: يمكن أن يساهم الاستقلال الوظيفي في تقليل مستويات الإجهاد والضغط النفسي، حيث يشعر الأفراد بأن لديهم القدرة على التحكم في بيئة عملهم.

استراتيجيات لتعزيز الاستقلال الوظيفي

تمكين الموظفين: إعطاء الموظفين الفرصة لاتخاذ قراراتهم الخاصة والاعتماد على قدراتهم الذاتية.

تقديم الدعم اللازم: توفير الموارد والدعم اللازم للموظفين لتحقيق الاستقلالية في العمل.

تشجيع الابتكار والإبداع: تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة وابتكارات لتحسين العمل.

التدريب والتطوير: تقديم برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين وتمكينهم من العمل بشكل مستقل.

Pink, D. H. (2009)

2.1.1.7.3 العوامل البيئية

2.1.1.7.3.1 الدعم الإداري

يعرف الدعم الإداري بأنه زيادة الاهتمام بالعاملين بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ويتم ذلك

وفق إجراءات إدارية معينة، فهو عامل أساسي في مساعدة العاملين. (شحاذاة، 2020).

كما يعرف بأنه التزام الإدارة العليا بتوفير التسهيلات والإمكانيات لتدريب موظفي الصف الأمامي وتخصيص الموازنة المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية، واعتبارها أولوية لدعم مهاراتهم. (مسعود والزيات، 2012).

يشكل الدعم الإداري عاملاً مهماً لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة، فالمنظمات تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل فتعمل على دعم العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم ، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين، الذين يحترمونهم وهي واثقة كذلك بكون الدعم هذه فرصة لتطوير إمكانياتهم ومهارات العاملين.

والدعم الإداري من رئيس العمل يكون بتزويد العاملين بالموارد اللازمة لإتمام عملهم بشكل كفؤ مما يجعلهم يشعرون بكفاءة عالية، ومن ثم ينعكس ذلك كله على رفع مستوى إنجاز المنظمة، حيث يقوم رئيس العمل بسد متطلبات عمل العامل، وزيادة أواصر الارتباط والتفاعل بين المنظمة وعاملها، ويعزز الثقة المتبادلة بينهم، ويجعل العامل أكثر استقلالية في العمل. (Mitchell et al, 2011).

يساعد الدعم الإداري في خلق بيئة تنظيمية تقدر الإبداع والابتكار ووجهات النظر المختلفة للمواهب المتنوعة، فهو ضروري لضمان أن التدريب له فرصة بتحقيق النجاح على المدى البعيد، وقد لا يتم التدريب بصورة مستمرة بدون هذه البيئة، أو قد لا يكون له مستقبل متطور في المنظمة، كما أن على الإدارة العليا أن تقوم بشكل مستمر بمراقبة وتقييم التدريب، وأن تضمن أن هناك اتجاهات إيجابية نحو البرامج التدريبية المقدمة، وأن التغذية الراجعة حول البرامج التدريبية يتم تقييمها من أجل التحسين في المستقبل. (مسعود والزيات، 2012).

2.1.1.7.3.1.1 أهداف الدعم الإداري

من أهداف الدعم الإداري ما يلي (شحادة، 2020):

- **تعزيز القيم التنظيمية الإيجابية:** يلتزم العاملون وفقاً لمبدأ المعاملة بالمثل بضرورة خدمة المنظمة وتحقيق أهدافه ومن هذه القيم التنمية الإيجابية الالتزام بالعمل بمستويات جيدة، وإتقان العمل على نحو المطلوب، من ثم تعزيز القيم التنظيمية الإيجابية لقاء اهتمام المنظمة بهم ورعايتها لهم بنفس مستوى خدمتهم وتعاملهم معها في تحقيق أهدافها >
- **أحداث بعض الآثار الوظيفية الإيجابية:** يزيد الدعم الإداري من تبني العاملين للعديد من ردود الفعل الإيجابية نحو وظائفهم ومن ثم تقلل من احتمال حدوث أخطاء في أثناء تأديته للعمل، ويحسن شعوره بالجدارة والثقة مثل: زيادة مستوى الرضا الوظيفي، وتحسين الحالة المزاجية للعامل.
- **الانخراط الوظيفي:** يشير إلى مدى انشغال العامل واهتمامه بما يؤديه من مهام وظيفية وزيادة مستوى الدعم الإداري يزيد من فاعلية العاملين في العمل.
- **تقليل مستوى ضغوط العمل:** يساهم الدعم الإداري في التقليل في تدني ردود الفعل السلبية داخل بيئة العمل، مما يقلل من الضغوط والصراعات بين الإدارة والعاملين من ناحية وفيما بينهم من ناحية أخرى.
- **زيادة رغبة البقاء في المنظمة:** وجود مستوى جيد من الدعم الإداري، والمعاملة الجيدة يزيد من فرص بقاء العامل في المنظمة من ناحية العدالة التنظيمية وإشراك الموظف في عملية صنع القرار.

2.1.1.7.3.2 ثقافة التدريب

التدريب هو عملية مدروسة لتغيير وتطوير الفرد والمجموعة، من خلال التأثير على المعارف والمهارات والاتجاهات للحصول على نتائج ملموسة في فترة زمنية محددة (زبيدي، 2021).

كما يعرف بأنه عملية منتظمة تهدف إلى تزويد الموظف بمعارف ومهارات وقدرات في مجالات محددة لتحسين أداءه في العمل وتحقيق غايات المنظمة، أو لتغيير اتجاهاته وأنماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي بما يساعد على تحقيق غايات المنظمة (بلالي، وعلاهم، 2018).

كما يعرف بأنه الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يعتقها الموظفون في المؤسسة، فهو عملية تهدف إلى تغيير سلوك واتجاهات الفرد من النمط الذي اتخذه لذاته، إلى نمط آخر تعتقد الإدارة أنه أكثر ارتباطاً مع أهداف المنظمة الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يعتقها الموظفون في المؤسسة. (زبير، 2018).

كما يعرف بأنه الإجراء المنظم الذي يتم من خلاله تغيير سلوكيات العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم، فهو تلك العملية المنظمة والمستمرة والتي تسعى المنظمة من خلالها لإكساب الأفراد العاملين أو الملتحقين بالعمل معارف أو مهارات أو قدرات أو أفكار لازمة لأداء أعمال محددة وذلك بقصد أهداف المنظمة. (خزام، 2020).

وتعرف ثقافة التدريب ممارسة مجموعة من الأنشطة المصاحبة من أجل تحسين الأداء من أجل الوصول بالأداء إلى مستوى أفضل يمكن الفرد من أن يكون جزءاً فعالاً في عمليات التنمية المستدامة داخل المجتمع (محمد، 2016).

2.1.1.7.3.2.1 العناصر الأساسية لثقافة التدريب

هناك عناصر أساسية عدة لثقافة التدريب وهي كما يلي (محمد، 2016):

- معارف التدريب: فهم الأساسية والمبادئ المتعلقة بالتدريب.
- مهارات التدريب: تطبيق المبادئ والاساسية المتعلقة بالتدريب.
- قيم التدريب: الموجهات التي تحكم أو توجه مهارات التدريب.
- اتجاهات التدريب: جودة تطبيق المهارات (الممارسات الجيدة).

2.1.1.7.3.2.2 مبادئ التدريب

تخضع العملية التدريبية إلى مبادئ عامة عدة، يجب مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية وهي كما

يلي: (بوزرقاطة، 2019):

- **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقاً للقانون والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.
- **المنطقية:** يجب أن يتم التدريب بناءً على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
- **تحديد الهدف:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة، وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة تحديداً دقيقاً من الزمان والمكان والكم والكيف والتكلفة.
- **الاستمرارية:** يبدأ التدريب منذ بداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره وتنميته حتى يساعد العاملين على التكيف والتطورات المستمرة أمام التغيرات الحالية والمستقبلية.
- **الشمول:** أن تشمل جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم والاتجاهات والمعارف والمهارات) كما يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
- **التدرج والواقعية:** أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيداً.
- **المرونة:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته وبخاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات، وضرورة تدريب المدربين على استيعاب التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.
- **مراعاة الفروق الفردية:** لا بد من المشرفين على التدريب أن يعرفوا بالمدى الواعي من الفروق الفردية بين المتدربين.

• **علاقة التدريب بتحليل الوظيفة:** إن التدريب يجب أن يوجه إلى تلك الاحتياجات التي تم تحديدها في عملية وصف الوظائف حيث يجب أن يشير تحليل الوظيفة وتوظيفها إلى المعرفة والخبرة التي تم الحصول عليها من كل وظيفة.

الدافعية: يمكن أن تساعد البرامج التدريبية في التعلم كما يمكن أن تساعد في تطوير أنفسهم.

• **اختيار المتدربين:** بالرغم من أن التدريب ضرورياً لجميع العاملين الجدد إلا أن عدداً من البرامج التدريبية يمكن أن تخصص للعاملين لمثل هذا التدريب.

• **اختيار المدربين:** يقع نجاح العديد من البرامج التدريبية على مستوى ونوعية المدربين وأن فعالية كثيرة من البرامج التدريبية تدل بشكل مباشر على قدرة واهتمام وكفاءة المدربين.

• **تدريب المدربين:** لا بد من تدريب الأفراد الذين سيصبحون مدربين لأنهم بحاجة إلى صقل وإعداد لقدراتهم، فالعملية التدريبية لها أبعاد فنية وإنسانية وفكرية فقد فشلت كثير من البرامج التدريبية بسبب الاعتقاد بأن أي شخص قادر على فعل شيء بشكل جيد يمكن أن يقوم بتعليمه أو تدريبه

• **المنهجية:** يجب أن يكون التدريب مخططاً ومجدولاً ومنفذاً ومقيماً حسب منهج، فيجب أن يحتوي على خطة التدريب.

• **المشاركة الفعالة:** إن معظم البرامج التدريبية تحاول أن تحث المتدربين على المناقشة وإبداء وجهات نظرهم في الموضوعات التي تعرض عليهم فالمشاركة الفعالة من قبل المتدربين في العملية التدريبية تؤدي إلى زيادة اهتمامهم وتزويد من دافعيتهم للتدريب.

2.1.1.7.3.2.3 أهداف التدريب

للتدريب أهداف متنوعة تختلف من منظمة إلى أخرى وفقاً لطبيعة عملها ففي بعض الحالات

(إسماعيل وطنبور ، 2020):

- يهدف التدريب إلى زياد الكفاية الإنتاجية، وتخفيف كلفة الصيانة، وتقليل الحوادث في العمل ورفع الإنتاجية والقيمة المضافة.
- يعمل التدريب على تغيير سلوكيات الأفراد لسد الثغرة بين المستوى الفعلي ومستوى الأداء المطلوب، فبالتدريب تزيد معرفة الموظفين مما يزيد من ثقتهم بأنفسهم وهذا يؤدي إلى الشعور بالأمان والاستقرار داخل المنظمة.
- ضمان فعالية الأداء الوظيفي حيث يوفر الدافع الذاتي لزيادة الكفاءة والمهارات.
- يرغب الموظف في تأدية عمله بشكل أفضل ويعزز الولاء للمنظمة، وفي أغلب الأحيان يساعد على اكتشاف الكفاءات وينمي الابتكار عند الموظفين.
- يهدف إلى إعداد أجيال قادرة لشغل وظائف قيادية تتمتع بالقدرة على مواجهة التطور والتغيرات واتخاذ قرارات أفضل تخدم المنظمة.
- له دور في زيادة المرونة الوظيفية وتحسين العلاقات بين الأفراد.

2.4.3.1.1.7.2.4 أهمية التدريب

يعد التدريب من المواضيع المهمة التي احتلت موقعاً محورياً، له أهمية بالغة سواء للفرد أم المؤسسة (بلالي، وعلاهم، 2018):

1. أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين: حيث إن التدريب له أهمية كبيرة وعالية للعاملين فهي تساعد الأفراد في تحسين وتطوير قراراتهم، وحل مشاكلهم في العمل ورفع درجة الروح المعنوية لدى العاملين داخل المنظمات، ويساهم في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد، ويسمح التدريب بالتقليل من نقاط الضعف لدى الأفراد ويوفر لهم الغرض للترقية والتطوير، كما يسمح التدريب بتخفيض معدل حوادث العمل.

2. أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة: يسهل التدريب المهام الموكلة إليهم كافة، وتقلص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج، كما يساهم في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة، ويؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تزيد المنظمة من الأهداف، ويؤدي إلى ترشيد معرفة القرارات الإدارية، وتطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين بينهم وبين الإدارة وتطوير أساليب وأساليب مهارات القيادة الإدارية، كما يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية .

2.1.1.7.3.2.5 أنواع التدريب

للتدريب عدة أنواع حسب دوافعها ومجالاتها على النحو التالي (زبيدي، 2021):

- **التدريب التعريفي:** أي إعطاء الموظف الجديد المعلومات الأساسية والإرشادات التي توضح له المهام والقوانين التي عليه الالتزام بها وتكون من خلال تسليمه ملف بتفاصيل المهام المطلوبة منه، أو بتقويض موظف زميل لإعلامه وتعليمه ما هو مطلوب منه.
- **التدريب الوظيفي:** يتم تقديم هذا النوع من التدريب من قبل متخصصين في المجال نفسه؛ لزيادة معرفة الموظفين، لتحقيق المهارات اللازمة لوظيفة محددة، وهذا النوع من التدريب يتم دمجها في بعض الأحيان في التدريب التعريفي.
- **التدريب للترقية:** وهو عبارة عن التدريب الذي يجعل الحاصل عليه يرتقي إلى مناصب وظيفية أعلى، فيكون الشرط في الوظيفة الأعلى حصول العامل على دورة تدريبية معينة في مجال المهمة المطلوبة، ويتم توفير هذا التدريب للموظفين الذين سيتم نقلهم لهذه المناصب على حساب المؤسسة، كما يمكن إرسالهم لتمثيل المؤسسة أمام المنظمات الأخرى.

- **التدريب التنشيطي:** وهو التدريب الذي يحتوي على النشاطات الحركية والتفريغية، والمقصود بها التفريغ النفسي والحركي، خصوصاً في بعض المهام التي يتفاعل فيها العاملون مع الجمهور، وعادة ما تقدم لشحذ همم الموظفين خارج أوقات الدوام الرسمي وكذلك خارج مكان العمل.
- **التدريب الترويجي:** ويعنى بتطوير مهارات الموظفين الموهوبين الحاليين والجدد بهدف تأهيلهم وتعزيز لياقتهم لشغل وظائف يكون فيها التعامل مباشراً مع الجمهور وكذلك للاطلاع على مسؤوليات العمل في الوظائف العليا.
- **التدريب المهني:** يهدف إلى تحسين معارف الموظف حول الوظيفة التي يرتبط بها، وإكساب الموظف المهارات اللازمة في مجاله، من خلال تزويده بالمعلومات والمهارات اللازمة.
- **التدريب أثناء العمل:** وهو تدريب خاص في مكان العمل، لتوفير الأدوات والآلات التي تستخدم في مكان العمل، وعدم قدرة المؤسسة على الاستغناء عن الموظف، محاكاة التدريب في بيئة العمل، وهنا يكون تطوير المهارات حسب احتياج الموظف.

2.1.1.7.3.2.6 مراحل التدريب

يمر التدريب في أربع مراحل هي (إسماعيل وطنبور، 2020):

- تقييم احتياجات التدريب لمعرفة أهداف التدريب، مكانه، وزمانه، واختيار المتدربين من خلال التحليل والتقييم الوظيفي.
- تصميم برامج التدريب والتطوير، وهنا يحدد محتوى وأسلوب التدريب والمدرّب.
- تنفيذ البرنامج التدريبي.
- تقييم البرنامج التدريبي، وهي نقطة أساسية لمعرفة مدى نجاح وفعالية التدريب من أجل تحسينه في المرة المقبلة.

2.1.1.7.3.4 الديناميكية البيئية

تمثل الديناميكية البيئية التغير السريع في مضامين بيئة الأعمال العامة والخاصة، حيث تشير الديناميكية البيئية إلى التغير الحاصل في البيئة التنافسية التي تؤثر في المحتوى التنافسي الحاصل بين المنظمات، بالإضافة إلى كيفية الاستجابة إلى طلبات العملاء وتطوير الأعمال. (أبو جمعة، 2021).

كما تم التعبير عن الديناميكية البيئية بأنها التطوير الحاصل في أنشطة البحث والتطوير، كذلك هي التغير الحاصل في إمكانات النمو في الصناعة التي تعمل بها المنظمة، ومعدل تكرار التغييرات في إجراءات المنظمة التشغيلية. (Frank, et al, 2019).

ويزداد معدل الديناميكية البيئية وينمو بشكل متزايد في بيئة المنظمات، حيث تواجه في المنظمات العديد من التغييرات والتحولت، حيث تهدف إلى التعامل مع تلك المتغيرات والتحولت، ويجب أن تكون المنظمات قادرة ومستعدة لتطوير صيغ معاصرة لمواجهة تلك التغييرات والتحولت القائمة. (Tajeddini & Mueller, 2019).

تظهر العدائية البيئية من خلال درجة التهديد الذي تواجهه المنظمات التي تتميز بالمنافسة الشديدة، وتفتقر إلى الفرص المتاحة، ومناخ الأعمال المضطرب والظروف غير الآمنة في الصناعة التي تعمل بها المنظمة (أبو جمعة، 2021: 171).

2.1.1.2 قطاع الصناعات التحويلية

إن الدول التي تستورد النفط خاصة يشكل قطاع الصناعات التحويلية لديها المكون الرئيس للقطاع الإنتاجي في العديد من الدول العربية، وينقسم قطاع الصناعات التحويلية إلى أقسام عدة بما يشمل على سبيل المثال صناعة تكرير النفط، والمواد الكيميائية، وصناعة الأغذية، وصناعة المنسوجات والملابس، والورق، والخشب، والصناعة البلاستيكية بجميع أنواعها، وصناعة الأجهزة الإلكترونية

والكهربائية، ويعد هذا القطاع من الأنشطة الاقتصادية المحفزة للنمو في مختلف الأنشطة الاقتصادية المكونة للناتج المحلي، حيث تعتمد هذه الصناعات على عناصر الإنتاج الأساسية وكيفية استخدامها بأفضل الوسائل، حيث تتمثل عناصر الإنتاج في التمويل اللازم، والطاقة، والموارد البشرية المتدربة والتقنية المطورة المستخدمة في الصناعة لتحويل الإنتاج من الموارد الأولية إلى منتج نهائي يتم تسويقه في الأسواق المحلية والخارجية (إسماعيل، ومحمود، 2021).

يتكون قطاع الصناعة التحويلية من ثلاثة عناصر رئيسة تشكل في مجموعها الكيان الصناعي الفلسطيني حيث تعد هذه الصناعة المكون الرئيس المهم للقطاع الصناعي في فلسطين، حيث تشتمل هذه المكونات على التعدين، واستغلال المحاجر والصناعات التحويلية، وأخيراً إمدادات المياه والكهرباء والغاز، وإن أنشطة الصناعات التحويلية تحتل الصدارة بسبب تركيبة هذا القطاع سواء من حيث أعداد المنشآت العاملة به أم من حيث المساهمة في حجم الإنتاج والقيمة المضافة للقطاع الصناعي. (الكحلوت، 2021).

2.1.1.2.1 مفهوم الصناعة التحويلية

وتعني تحويل مواد من شكل إلى آخر، فهي الأنشطة التي تعالج المواد الخام المستخرجة من الطبيعة والموارد الزراعية والنباتية والحيوانية وتحويلها إلى شكل آخر قابل للاستفادة منه (هنية، 2005). كما تعرف بأنها الصناعات التي تقوم على تغيير شكل المادة الخام لتصبح سلعة جاهزة للاستخدام، حيث يندرج تحت هذا العنوان جميع الصناعات مثل: صنع المنتجات الغذائية والمشروبات، والتبغ، وصنع الملابس، والطباعة... وغيرها (النويصر، 2020).

كذلك هي الصناعات التي تقوم بالتحويل الميكانيكي أو الكيميائي للمواد العضوية وغير العضوية إلى منتجات سواء تم ذلك بواسطة الماكينات أم يدوياً. (حجة، 2016).

2.1.1.2.2 تطور الصناعة التحويلية في فلسطين

تشكل الصناعة التحويلية الوزن النسبي الأكبر حيث تحتل الوزن النسبي الأكبر ضمن المكونات الرئيسية له، حيث تساهم بنسبة 88.3% من إجمالي حجم الإنتاج الصناعي، كما وتعد المشغل الأكبر ضمن فروع القطاع الصناعي الرئيسية، إذ بلغت نسبة مساهمتها في التشغيل نحو 94.6% خلال العام 2016 إذ تعد المكون الأهم للقطاع الصناعي الفلسطيني ، وإن طبيعة الموارد الاقتصادية المتاحة داخل الأراضي الفلسطينية التي تتسم بافتقارها إلى الموارد الطبيعية الاستخراجية كالبترول والصناعات الاستخراجية لهذا يرجع ثقل وزنها النسبي ضمن هذه المكونات ، وعليه فإن تركيز التصنيع ينصب نحو تحويل المواد الخام المستورد إلى صيغ وأشكال وسيطة ونهائية تساهم في تلبية احتياجات المستهلك الفلسطيني، أو ما يطلق عليها الصناعات التحويلية (الكحلوت، 2021).

2.1.1.2.3 أقسام الصناعة التحويلية في فلسطين

حسب التصنيف المتبع لهيكل وبنية القطاع الصناعي في فلسطين الذي يعتمد على التصنيف الدولي الصادر عن الدائرة الإحصائية للأمم المتحدة (ISIC)، صنفت الصناعات التحويلية في الاقتصاد الفلسطيني إلى مايلي (هنية، 2005):

- صناعة المواد الغذائية المشروبات والتبغ.
- صناعة المنسوجات والملبوسات والصناعة الجلدية.
- صناعة الخشب ومنتجاته بضمنها الأثاث.
- صناعة الورق والمنتجات الورقية والطباعة والنشر.
- صناعة الكيماويات والمنتجات الكيماوية من النفط والفحم الحجري ومنتجات المطاط والبلاستيك.
- صناعة منتجات الخامات التعدينية غير المعدنية (عدا النفط والفحم).
- صناعة المنتجات المعدنية الأساسية.

- صناعة المنتجات المعدنية المصنعة والمكائن والمعدات.
- الصناعات التحويلية الأخرى المتفرقة.

2.1.1.2.4 أهمية الصناعة التحويلية

تظهر أهمية الصناعات التحويلية فيما يلي: (النويصر، 2020):

- زيادة الصادرات غير النفطية وإحلال الواردات السلعية وبالتالي تحسين ميزان المدفوعات، خاصة السلع الاستهلاكية التي من الممكن أن تخلق العديد من الوظائف في قطاعات عدة، حيث تمر السلعة في مراحل الإنتاج بعدة قطاعات حتى تصل إلى المستهلك النهائي.
 - زيادة القيمة المضافة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة عن طريق توفير منتجات تمويلية ملائمة وتوفير البنية التحتية اللازمة لنموها وبالتالي زيادة القيمة المضافة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.
 - توفير النشاط الصناعي المعتمد على التكنولوجيا المتوسطة والعالية لفرص عمل جيدة للمواطنين مما يساهم في خفض معدل البطالة وزيادة مستوى الرفاهية.
- ومن أهمية الصناعة التحويلية في فلسطين مايلي: (الكحلوت، 2020):**
- يمتلك قطاع الصناعة سمات جعلته يحتل دور الريادة في أولويات خطط التنمية الاقتصادية لعموم بلدان العالم ومنها البلدان النامية بشكل خاص، فهو من القطاعات المهمة في أي اقتصاد.
 - يعد من مؤشرات النمو الاقتصادية رفع مساهمة الصناعة التحويلية بالنتائج المحلي الإجمالي وكذلك دليل تطور اقتصاد معين دون آخر.
 - تقليص مستويات التبعية التجارية والتكنولوجية للدول الصناعية المتقدمة.

2.2 الدراسات السابقة

2.2.1 الدراسات العربية

دراسة أحمد (2022) بعنوان: أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين "دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بكلية التجارة بجامعة المنصورة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد العمل عن بعد وإنتاجية العاملين في كلية التجارة بجامعة المنصورة والوقوف على أهمية تلك الأبعاد ودورها في بناء مستويات مناسبة تساهم في تعزيز الإنتاجية لدى الموارد البشرية، وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (86) موظفاً، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى أن تقييم العينة لأبعاد العمل عن بعد، وأبعاد إنتاجية العاملين كان إيجابياً، كما أشارت النتائج إلى أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العمل عن بعد مجتمعة ومنفردة، وأبعاد إنتاجية العاملين لدى العاملين الإداريين في كلية التجارة جامعة المنصورة.

دراسة العلمي (2021) بعنوان: مدى توافر أبعاد بيئة العمل الرائعة في المدارس الخاصة في قطاع غزة وأثرها على إنتاجية العاملين

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد بيئة العمل الرائعة وتحديد أثر هذه الأبعاد على إنتاجية العاملين في المدارس الخاصة بقطاع غزة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تطبيق استبانة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (350) معلماً ومعلمة ومديراً ومديرة ووظائف أخرى موزعة حسب المحافظة. توصلت الدراسة إلى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل العاملين في المدارس الخاصة بقطاع غزة على فقرات أبعاد بيئة العمل الرائعة حيث جاءت درجة الموافقة على توافر تلك الأبعاد من الأعلى إلى الأدنى حسب الترتيب (الزمالة، والفخر، والمصادقية، والاحترام، والعدالة)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين أبعاد بيئة العمل الرائعة ومستوى إنتاجية

العاملين، وأن هناك أثر لتلك الأبعاد على إنتاجية الموظف، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول أثر بيئة العمل الرائعة على إنتاجية العاملين تعزى إلى سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، وعدد موظفي المدارس، وتاريخ التأسيس، بينما لم تظهر فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي والمحافظة، والملكية.

دراسة الخطيب (2021) بعنوان: أثر تطبيق العمل ن بعد على إنتاجية الموظفين في القطاع

الهندسي "الاستشارات والتصميم الهندسي" في الأردن خلال جائحة كوفيد-19.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق العمل عن بعد على إنتاجية الموظفين في القطاع الهندسي (الاستشارات والتصميم الهندسي) خلال جائحة كوفيد-19، وقد تم استخدام المنهج الكمي الوصفي التحليلي، وقد تم توزيع استبانة على عينة مكونة من (380) عاملاً في القطاع الهندسي الأردني، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. توصلت الدراسة إلى وجود درجة موافقة مرتفعة حول تطبيق مجالات سياسة العمل عن بعد (البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، التوازن النفسي والاجتماعية، ومرونة ساعات العمل) في القطاع الهندسي، وكذلك درجة موافقة مرتفعة حول (تغير/ ارتفاع) مستوى إنتاجية الموظفين، كما وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين مجالات تطبيق العمل عن بعد وإنتاجية الموظفين، وكذلك أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع متغيرات الدراسة.

دراسة الكحلوت (2021) بعنوان: العوامل المؤثرة على إنتاجية الصناعة التحويلية في فلسطين

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل المؤثرة في إنتاجية العوامل المؤثرة في إنتاج الصناعة التحويلية في فلسطين وذلك بإجراء اختبار الأثر كل من الصادرات الصناعية، التضخم، الاستثمار الأجنبي المباشر، المنح والمساعدات الخارجية على إنتاجية الصناعة التحويلية في فلسطين، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم الاعتماد على المصادر الثانوية في جمع البيانات بالاعتماد

على المسح المكتبي للأدبيات المتعلقة بالموضوع البحثي، حيث شملت تلك المصادر الكتب والدوريات والدراسات المنشورة والتقارير الصادرة عن الجهات الرسمية لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من المنشآت العاملة في قطاع الصناعات التحويلية في الأراضي الفلسطينية، وتم دراسة العوامل المؤثرة في إنتاج الصناعة التحويلية في فلسطين من خلال سلاسل زمنية للفترة (1996-2018)، وقد اعتمدت الدراسة على الأساليب الحديثة في دراسة العوامل المؤثرة في نمو إنتاج الصناعة التحويلية والتعرف على خصائصها الإحصائية من خلال استخدام أسلوب تحليل السلاسل الزمنية والتكامل المشترك جوهانسون وكذلك تم تقدير نموذج الدراسة من خلال طريقة المربعات الصغرى (OLS). توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للصادرات الصناعية في إنتاج الصناعة التحويلية، وهو ما يرتبط بما تؤديه هذه الصادرات من دور في توفير العملات الأجنبية للدولة، وتمكين المستثمرين في قطاع الصناعة التحويلية من التوسع الرأسمالي الثابت كنتيجة لتعظيم معدلات الربحية المرتبطة بالتصدير، بالإضافة إلى وجود أثر سلبي ذو دلالة معنوية لمعدل التضخم في إنتاج الصناعة التحويلية، كما أشارت إلى عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لكل من المنح والمساعدات الخارجية والاستثمار الأجنبي المباشر في إنتاج الصناعة التحويلية في فلسطين.

دراسة النويصر (2020) بعنوان: قياس إنتاجية نشاط الصناعات التحويلية في المملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى تقدير دالة إنتاج الصناعات التحويلية في المملكة العربية السعودية باستخدام بيانات زمنية مقطعية خلال الفترة (2010-2018)، وذلك بالاعتماد على مسح النشاط الصناعي الصادر عن الهيئة العامة للإحصاء، وذلك للدور الحيوي الذي يمارسه نشاط الصناعات التحويلية في النمو الاقتصادي، حيث تضاع حجم نشاط الصناعات التحويلية حوالي 12 مرة منذ عام 1970، كذلك لنشاط الصناعات التحويلية نوراً مهماً في توفير السلع للسوق المحلي. توصلت الدراسة إلى

وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية إحصائية لعنصري العمل ورأس المال في إنتاجية نشاط الصناعات التحويلية في المملكة العربية السعودية، كما توصلت إلى أن دالة إنتاج قطاع الصناعات التحويلية في المملكة في مرحلة ثبات عائد الحجم، ويهيمن على عملية الإنتاج في قطاع الصناعات التحويلية في المملكة استخدام عنصر العمل.

دراسة حسين (2020) بعنوان: العوامل المؤثرة في الإنتاجية العلمية للأكاديميين "أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة والإسكندرية نموذجاً".

هدفت الدراسة إلى إبراز أهم العوامل المؤثرة في الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة والإسكندرية، وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (140) عضو هيئة تدريس جامعي من جامعتي القاهرة والإسكندرية. توصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من العوامل المؤثرة على الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس، وقد تنوعت وتعددت تلك العوامل ما بين شخصية وإدارية ومالية ومجتمعية، كما اختلفت طبيعة تلك العوامل وفقاً لمتغير الجنس والعمر والتخصص العلمي.

دراسة علي (2018) بعنوان: دراسة العوامل المؤثرة على إنتاجية الموقع لمشاريع التشييد في ولاية الخرطوم.

هدفت الدراسة لدراسة العوامل المؤثرة على الإنتاجية الموقعية للمشاريع الإنشائية في ولاية الخرطوم بالتركيز على مفهوم الإنتاجية، وأهميتها وطرق قياسها، وكذلك أهم العوامل المؤثرة فيها، وقد استخدم المنهج الوصفي وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (63) من المهندسين العاملين في قطاع التشييد. وقد أظهرت نتائج أن أهم هذه العوامل التي تؤثر على الإنتاجية الموقعية لها علاقة بالعاملين في مواقع التشييد مثل الحوافز المادية والمعنوية واستخدام التقنيات الحديثة، وعدم تدريب المؤسسات للعاملين وتطبيق نظام الجودة.

دراسة بن قسمي وبن الزاري (2018) بعنوان: نموذج مقترح يوضح العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات الصناعية " دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة أهم العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات الصناعية، ولهذا الغرض تم إجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنسيج وحدة TEXALG بركة، وقد تم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (200) استبانة وقد تم استرداد (135) استبانة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في (العوامل الإدارية والتنظيمية، والعوامل البشرية، والعوامل التقنية) مجتمعة ومرتبطة حسب أهميتها والكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة الصناعية، حيث كانت القدرة التفسيرية للنموذج 94.1% وهي نسبة كبيرة جداً.

دراسة العيد (2018) بعنوان: أثر بيئة العمل على أداء العاملين "دراسة حالة مديرية التجارة لولاية ورقلة"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر بيئة العمل على أداء العاملين من خلال الأبعاد (البيئة المادية والبيئة الاجتماعية) بمديرية التجارة لولاية ورقلة، حيث استخدم المنهج الوصفي، وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (70) أعوان وموظفين بمديرية التجارة لولاية ورقلة، وقد تم استرداد (60) استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك توافر لأبعاد البيئة المادية والاجتماعية في المديرية محل الدراسة بمستوى متوسط، بالإضافة إلى اهتمام مديرية التجارة لولاية ورقلة بتوفير الإمكانيات المادية والمعنوية.

دراسة أحمد وآخرون (2018) بعنوان: تحديد العوامل المؤثرة على إنتاجية العمالة وتقييم تأثيرها على تكلفة وزمن مشاريع التشييد في السودان بالتطبيق على ولاية الخرطوم.

ركزت الدراسة على صناعة التشييد على مفهوم الإنتاجية في مشاريع التشييد، من حيث أهميتها، وطرق قياسها، وكذلك بعض العوامل المؤثرة على إنتاجية العمالة، وتأثير تلك العوامل على تكلفة

وزمن مشاريع التشييد، ولأهمية الإنتاجية البارزة في النواحي الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، حيث حظيت باهتمام واضح في الأدب الاقتصادي والإداري حيث يعتبر مؤشراً أساسياً لقياس تقدم الاقتصاد الوطني وزيادة الدخل القومي، وهو الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه جميع الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، وذلك من أجل تحديد مدى نمو أو اعتلالا قطاع صناعة التشييد في الاقتصاد الوطني، حيث طبقت الاستبانة على عينة عشوائية من المهندسين العاملين في صناعة التشييد في ولاية الخرطوم حيث بلغت (40) مهندساً، توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين إنتاجية العاملين في صناعة التشييد وبين العوامل التي تؤثر فيها مثل: توفر السيولة المادية لدى رب العمل، ومعرفة مسؤولية كل عامل في عملية الإنتاج، والثقة أو الفهم والاحترام المتبادل بين القوى العاملة، ومقدرة العامل على استخدام الآليات المتطورة وغيرها، كما أشارت إلى أن النظام الاقتصادي هو أقوى الأنظمة المؤثرة على إنتاجية العمالة في صناعة التشييد، يليه النظام الإداري ونظام التشريعات والقوانين، كما اتضح أن توفر السيولة المادية لدى رب العمل، ووجود حوافز مالية ومعرفة مسؤولية كل عامل في عملية الإنتاج هي أقوى العوامل المؤثرة من حيث تكلفة وزمن المشروع من تسعة عشر عامل التي شملتها الدراسة، واتضح أيضاً أن أكثر الطرق المفضلة لقياس الإنتاجية هي طريقة الإنتاجية الكلية.

دراسة أبو ختلة (2016) بعنوان: العوامل المؤثرة على إنتاجية عمداء كليات التربية من وجهة

نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بالميزة التنافسية للجامعة

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في الجامعات الفلسطينية للعوامل المؤثرة على إنتاجية عمدهم وعلاقتها بدرجة تقديرهم للميزة التنافسية السائدة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة مكونة من العوامل المؤثرة على إنتاجية

العاملين وتضم (الحوافز والترقيات، والرضا الوظيفي، والتحسين المستمر، وتدريب وتنمية العاملين)، واستبانة لتحديد الميزة التنافسية السائدة وقد تكونت على (جودة الخدمات، الابتكار، والإبداع، استثمار الموارد البشرية، الكفاءة المتميزة)، حيث تم تطبيقها على عينة مكونة من (140) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في جامعة الأزهر، والإسلامية، والأقصى). توصلت الدراسة إلى أن درجة التقدير الكلية للعوامل المؤثرة في إنتاجية عمداء كليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت كبيرة، حيث جاء في الترتيب الأول مجال التحسين المستمر، وتلاه الرضا الوظيفي، ومن ثم الحوافز والترقيات، وأخيراً تدريب وتنمية العاملين، كما أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة على جميع مجالات استبانة العوامل المؤثرة على إنتاجية عمداء كليات التربية على الدرجة الكلية للاستبانة تعزى لمتغير الجنس والرتبة العلمية، والتخصص التربوي، كما أشارت إلى وجود فروق بين متوسط درجات تقدير أفراد العينة في كلاً من مجالي (الرضا الوظيفي، وتدريب وتنمية العاملين) وفقاً لمتغير الجامعة وذلك لصالح جامعة الأقصى، كما توجد فروق في متغير سنوات الخبرة في جميع المجالات، كما توصلت إلى أن درجة التقدير الكلية للميزة التنافسية السائدة في الجامعة كانت كبيرة، حيث جاء في الدرجة الأولى الكفاءة المتميزة، يليه الابتكار والإبداع، تلاه جودة الخدمات، وأخيراً مجال استثمار الموارد البشرية، كما أشارت إلى عدم وجود فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة على جميع مجالات استبانة الميزة التنافسية للجامعة وعلى الدرجة الكلية تعزى لمتغير الجامعة، والجنس، والرتبة العلمية، بينما توجد فروق في سنوات الخدمة، والتخصص التربوي. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية قوية دالة إحصائياً بين جميع أزواج المتغيرات في العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين، والميزة التنافسية.

دراسة الأغبري وسلطان (2015) بعنوان: أهم العوامل المؤثرة في الإنتاجية أثناء تنفيذ مشاريع البناء والتشييد في اليمن

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل التي تؤثر في الإنتاجية في مشاريع البناء والتشييد في اليمن، وقد تم تطبيق استبانة تكونت الاستبانة من أربعة مجموعات رئيسية حسب تأثيرها والعلاقة بينها وهي: العوامل البشرية، والعوامل الإدارية، والعوامل الفنية والتقنية، والعوامل الخارجية على عينة مكونة من (150) من المهندسين الاستشاريين في الشركات والمكاتب الاستشارية العاملة في قطاع البناء والتشييد، وقد تم استخدام تحليل مؤشر الأهمية لتحديد أكثر العوامل تأثيراً على الإنتاجية في المشاريع. توصلت الدراسة إلى أن خبرة ومهارة العمال هو أكثر العوامل البشرية تأثيراً، وتوفر المواد في الموقع هو أكثر العوامل الإدارية تأثيراً، وانقطاع العمل بسبب تغيير في التصميم أو المواصفات هو أكثر العوامل الفنية والتقنية تأثيراً، وتوفر المواد في السوق هو أكثر العوامل الخارجية تأثيراً في الإنتاجية، كما أظهرت النتائج لتأثير المجموعات ككل أن مجموعة العوامل الفنية هي الأكثر تأثيراً في الإنتاجية وتليها مجموعة العوامل الخارجية، وتساهم نتائج الدراسة بتسليط الضوء على أكثر العوامل المؤثرة في الإنتاجية ومما يساعد متخذي القرار بالتركيز على العوامل ذات التأثيرات القوية مع الأخذ بعين الاعتبار للعوامل ذات التأثيرات الضعيفة مما يساهم بزيادة الإنتاجية والتقليل من عدد المشاريع المتأخرة، أو المتعثرة في اليمن.

دراسة منصور (2013) بعنوان: العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في بلديات قطاع غزة

الكبرة

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة وذلك من خلال (الحوافز المادية والمعنوية، والرضا الوظيفي، والتدريب) لمعرفة مدى تأثيرها على إنتاجية العاملين في البلديات، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الاستبانة على عينة عشوائية طبقية من العاملين في الإدارة العليا للبلديات والذين يشغلون مركز وظيفي يتراوح بين رئيس قسم، ومدير دائرة، والبالغ عددهم (181) موظف. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية، والمعنوية، والتدريب المستخدمة في البلديات وبين إنتاجية

العاملين في البلديات، بينما أشارت إلى عدم وجود فروق بين الرضا الوظيفي للعاملين وبين إنتاجية العاملين.

2.2.2 الدراسات الأجنبية

دراسة (Kazekami, 2020) بعنوان: أسباب تأثير العمل عن بعد على إنتاجية العمل.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب تأثير العمل عن بعد على إنتاجية العمل، حيث طبقت الاستبانة على (171) عاملاً وعاملة في الشركات اليابانية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى أنه كلما كانت ساعات العمل مناسبة فإن إنتاجية العمل تزيد، بينما يكون تأثير ساعات العمل الطويلة جداً أنة إنتاجية العمل تقل، وتبين الأثر الإيجابي للعمل عن بعد في زيادة رضا العامل عن الحياة الوظيفية، مما يؤثر على زيادة إنتاجيته، كما أشارت إلى ان العمل عن بعد يعتبر أفضل من ناحية الكفاءة لتحسين الإنتاجية في حالة ما إذا كان العمال لا يستغرقون وقتاً طويلاً في وسائل المواصلات للانتقال للعمل.

دراسة (Monteiro, et al, 2019) بعنوان: أثر العمل عن بعد في تحسين إنتاجية العمل في الشركة أو إضعافها.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير العمل عن بعد في تحسين إنتاجية العمل في الشركة أو إضعافها، حيث أجريت الدراسة في البرتغال، واستخدم المنهج التحليلي، وتم جمع البيانات المالية من عدة شركات خلال الفترة من (2016 - 2018)، وقد تناولت متغير الناتج الإجمالي، والقيمة المضافة، ورأس المال، والعمالة، وفاتورة الأجور، والصناعة، والموقع الإقليمي، توصلت الدراسة إلى أن سياسة السماح للموظفين بالعمل من المنزل لها تأثير سلبي على إنتاجية العمل في الشركة، وأن عمليات البحث والتطوير تكون ضعيفة خلال فترة العمل عن بعد.

دراسة (Zafar et al, 2017) بعنوان: عوامل بيئة مكان العمل المؤثرة على أداء الموظف في

المنظمة "دراسة عن جامعة جرينتش في كراتشي"

هدفت الدراسة إلى قياس أثر عوامل بيئة العمل على أداء الموظفين العاملين في جامعة جرينتش من خلال قياس تأثير القيادة والثقافة التنظيمية والتدريب والتطوير والمكافآت والحوافز والإجهاذ على أداء الموظفين، ووقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد طبقت الاستبانة على عينة مكونة من (50) موظف. توصلت الدراسة إلى أن عوامل بيئة العمل لها تأثير كبير على أداء الموظفين، وكانت العوامل التي لها أكبر تأثير على أداء موظفي جامعة جرينتش هي القيادة والتدريب والتطوير، والإجهاذ.

دراسة (Kadium & Abdulwahid, 2014) بعنوان: تقويم تأثير بية العمل النفسية على

إنتاجية العاملين في مصانع مدينة بغداد

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير بية العمل النفسية على إنتاجية العاملين في مصانع قاطعي الرصافة والكرخ في مدينة بغداد، واستخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي،، وقد تم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (500) عامل. وقد توصلت الدراسة على أن بيئة العمل النفسية كانت مساهمة بشكل كبير وواضح في خلق المشكلات النفسية (43%)، وبشكل متوسط وبيئة خالية من المشكلات النفسية (49.9%) أغلبية العاملين من سوء الصدق كانت مستويات إنتاجيتهم متوسطة (2.60) وامتدنية (8.38) كنتيجة لتأثير البيئة النفسية وبالتالي فإن بيئة العمل النفسية تؤثر بصورة كبيرة ومباشرة في إنتاجية العاملين.

دراسة (Susilo, 2013) بعنوان: العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل في قطاعي الزراعة

والصناعة التحويلية في جاوة الشرقية في أندونيسيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تحليل الجاذبية القطاعية والخصائص الفردية في ظل وجود متغير ملائمة خيارات العمل كمتغير وسيط على إنتاجية العمل في قطاعي الزراعة والصناعة التحويلية في مقاطعة جاوة الشرقية في أندونيسيا حيث استخدمت نماذج المعادلات الهيكلية التطبيقية في الدراسة، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي كبير لكل من الجاذبية القطاعية والخصائص الفردية على إنتاجية العمل في قطاعي الزراعة والصناعة التحويلية في جاوة الشرقية، حيث كان هذا التأثير مباشراً ولم يكن للمتغير الوسيط (ملائمة خيارات العمل) أي تأثير على العلاقة بين متغيري الجاذبية القطاعية والخصائص الفردية بإنتاجية العمل في قطاعي الزراعة والصناعة التحويلية في مقاطعة جاوة الشرقية في أندونيسيا.

دراسة (PR.A. Oeij et c, 2012) بعنوان: تقديم نهج لتحسين إنتاجية المنظمة الصناعية في الهند.

هدفت الدراسة إلى تقديم نهج لتحسين إنتاجية المنظمة والتي تنطبق في كل القطاعات الصناعية في الهند، كما هدفت إلى وضع استراتيجية مثلى للإنتاجية في المؤسسة من خلال تطبيق نموذج موحد ثابت للإنتاجية وتغطي الكمية وجوانب الجودة، وهذه الاستراتيجية قابلة للتطبيق في مختلف قطاعات الصناعة ودورة التحكم الديناميكي. توصلت الدراسة إلى أن نهج تحسين الإنتاجية يكون قابل للتطبيق بشكل موحد في جميع الحالات الثلاث من مختلف هذه القطاعات وهي الاستشارات، والرعاية الصحية، والتصنيع والتي لها صلة بالإنتاجية.

دراسة (Sarwar, eta, 2012) بعنوان: حالة الإنتاجية السائدة في قطاع صناعة السيارات في باكستان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على حالة الإنتاجية السائدة في قطاع صناعة السيارات في باكستان، ولقد تناولت شركتين من شركات تصنيع السيارات وهي هوندا وأطلس والسند للسيارات، كما هدفت

إلى التعرف على المجالات الممكنة لتعزيز الإنتاجية. وتم جمع البيانات الثانوية على مدى السنوات العشر الماضية، وتم حساب مجموع الإنتاجية، والإنتاجية الجزئية للصناعة. توصلت الدراسة إلى أن هناك مستويات منخفضة جداً من إنتاجية العمل، وإنتاجية رأس المال، مما أدى إلى خسائر ضخمة وركود النمو في هذه الشركات، وكذلك أن هذه الشركات تستخدم الحد الأدنى من التكنولوجيا، ولذلك فإن الاستخدام الفعال للتكنولوجيا يمكن أن تعزز الإنتاجية في شركات التصنيع الباكستانية بشكل ملحوظ.

دراسة (Ajala, 2012) بعنوان: تأثير بيئة مكان العمل على رفاهية العمل وأدائهم وإنتاجيتهم

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير بيئة العمل على رفاهية العمال وإنتاجيتهم في المؤسسات الحكومية في ولاية أوندو في نيجيريا وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد طبقت الاستبانة على عينة مكونة من (350) موظف، توصلت الدراسة إلى أن بيئة العمل السيئة وغير الآمنة، تؤدي إلى خسائر كبيرة للعمال وأسرهم والاقتصاد الوطني، كما تعمل بيئة العمل المواتية التي تساعد على أداء العمل تلقائياً على تحسين الإنتاجية، كما أن لشبكة الاتصال الجيدة في مكان العمل تأثير على رفاهية العامل وصحته وروحه المعنوية وكفاءته وإنتاجيته.

2.2.3 تعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة تبين أنها تناولت أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين كدراسة أحمد (2022)، كما تناولت مدى توافر أبعاد بيئة العمل الرائعة في المدارس الخاصة في قطاع غزة وأثرها على إنتاجية العاملين كدراسة العلمي (2021)، كما تناولت أثر تطبيق العمل ن بعد على إنتاجية الموظفين في القطاع الهندسي "الاستشارات والتصميم الهندسي" في الأردن كدراسة الخطيب (2021)، كما تناولت العوامل المؤثرة على إنتاجية الصناعة التحويلية في فلسطين

كدراسة الكحلوت (2020)، وتناولت قياس إنتاجية نشاط الصناعات التحويلية كدراسة النويصر (2020)، وتناولت العوامل المؤثرة في الإنتاجية العلمية للأكاديميين كدراسة حسين (2020)، كما تناولت دراسة العوامل المؤثرة على إنتاجية الموقع لمشاريع التشييد كدراسة علي (2018)، أما الدراسات الأجنبية فقد تناولت أسباب تأثير العمل عن بعد على إنتاجية العمل كدراسة (Kazekami, 2020)، كما تناولت أثر العمل عن بعد في تحسين إنتاجية العمل في الشركة أو إضعافها كدراسة (Monteiro, et al, 2019)، كما تناولت عوامل بيئة مكان العمل المؤثرة على أداء الموظف في المنظمة كدراسة (Zafar et al, 2017)، كما تناولت العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل في قطاعي الزراعة والصناعة التحويلية في جاوة الشرقية في أندونيسيا كدراسة (Susilo, 2013).

ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في جوانب عدة، وهي:

1. التحديد الدقيق لمشكلة الدراسة، بتناول الزوايا الجديدة التي أغفلتها الدراسات السابقة.
2. وضع الإطار العام للدراسة بصياغة أسئلة الدراسة وأهدافها.
3. تحديد عينة الدراسة برصد أهم الجوانب المنهجية على المستوى الاجرائي.
4. الاستعانة بالدراسات السابقة في صياغة أسئلة الاستبانة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. تختلف مع الدراسات السابقة في اختيار الموضوع العوامل المؤثرة في إنتاجية العاملين قطاع الصناعات التحويلية في مدينة الخليل، وهو من المواضيع النادرة في الأبحاث العربية والأجنبية، وكذلك اختلفت في المجتمع التي تناولها فيها وهو العاملين في قطاع الصناعات التحويلية والمديرين والإنتاجيين
2. حاولت رسم صورة متكاملة عن العوامل المؤثرة في إنتاجية العاملين، والقطاع الصناعي.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

3.1 مقدمة

3.2 منهج الدراسة

3.3 مجتمع الدراسة

3.4 عينة الدراسة

3.5 أداة الدراسة

3.6 صدق أداة الدراسة

3.7 ثبات أداة الدراسة

3.8 خطوات تطبيق الدراسة

3.9 متغيرات الدراسة

3.10 المعالجة الإحصائية

3.11 مفتاح تصحيح المقياس

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

3.1 مقدمة

تتاول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

3.2 منهج الدراسة

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في قطاع الصناعات التحويلية في مدينة الخليل.

3.4 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (110) عامل وعاملة من العاملين في قطاع الصناعات التحويلية في مدينة الخليل، تم اختيارهم بطريقة العينة الملائمة، والجدول رقم (3.1) يبين خصائص العينة الديموغرافية:

جدول (3.1): خصائص العينة الديموغرافية

القيم الناقصة	النسبة %	العدد	مستويات المتغير	المتغير
0	73%	80	ذكر	الجنس
	27%	30	انثى	
8	34%	37	دبلوم	المؤهل العلمي

	59%	65	بكالوريوس	
	7%	8	ماجستير فأعلى	
0	22%	24	أقل من 30 سنة	العمر
	46%	51	30 - 40 سنة	
	23%	25	41-50 سنة	
	9%	10	51 سنة فأكثر	
1	18%	20	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
	36%	40	من 5-10 سنوات	
	46%	50	10سنوات فأكثر	
0	5.5%	6	رئيس مجلس الإدارة	المسمى الوظيفي
	7.3%	8	عضو مجلس إدارة	
	23%	25	مدير تنفيذي	
	9%	10	مسؤول التخطيط	
	18%	20	مسؤول الجودة	
	37.2%	41	عامل	

3.5 أداة الدراسة

تم بناء أداة الدراسة على شكل استبانة من خلال الاستفادة من مشرفين تربويين ودراسات سابقة، وقد كانت الاستبانة مكونة من قسمين : حيث أحتوى القسم الأول على البيانات الأولية وهي (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، وتكون القسم الثاني من (110) فقرات موزعة على ثلاث مجالات، حيث تكون المجال الأول من (49) فقرة تقيس العوامل المتعلقة بالموظفين وهي (الاستباقية، القدرة على التكيف، الدوافع الذاتية)، وتكون المجال الثاني من (25) فقرة تقيس العوامل المتعلقة بالوظيفة (التواصل الوظيفي، الاستقلال الوظيفي)، و المجال الثالث من (36) فقرة العوامل المتعلقة بالبيئة (الدعم الإداري، ثقافة التدريب، الديناميكية البيئية)، وكانت الفقرات جميعها تشترك في قياس العوامل المؤثرة في إنتاجية العاملين في قطاع الصناعات التحويلية في مدينة

الخليل، وبعد عرض الإستبانة وإجراء التعديلات اللازمة من إضافة وحذف تم اعتمادها بصيغتها النهائية بناء على طلب المحكمين.

3.6 نمذجة المعادلة الهيكلية لتقييم الصدق وثبات نموذج الدراسة

تم الاعتماد على تقنية المربعات الصغرى الجزئية لنمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التغير (CB-SEM) من خلال برنامج Smart-PLS، هذه التقنية تتميز بقدرتها على التعامل بكفاءة مع النماذج المعقدة وذات الفروع المتعددة، مما يجعلها منهجاً فعالاً لتحليل البيانات، كما توصل إلى ذلك هير وآخرون (Hair, Hult, et al., 2019).

تُعرف نمذجة المعادلة الهيكلية، كما وصفها هير وزملاؤه (Hair, Hult, et al., 2019)، بأنها إطار عمل يُستخدم لعرض وتحليل الفرضيات واستكشاف العلاقات بين متغيرات الدراسة التي يجري اختبارها. في هذا الإطار، يتم تقسيم المتغيرات إلى متغيرات ملاحظة، التي تُصور عبر مستطيلات وتُعبّر عن عناصر الاستبيان، ومتغيرات كامنة، التي تُصور بشكل دائري وتُعبّر عن المتغيرات أو البنى الأساسية. يمكن أن تكون المتغيرات الكامنة مستقلة، تابعة، أو وسيطة.

استناداً إلى المعطيات المذكورة سابقاً، تم إخضاع نموذج هذه الدراسة لتقييم شامل، والتي كانت موجهة نحو الفحص الدقيق لمدى صحة واعتمادية نموذج الدراسة. هذا الجزء من التقييم يهدف إلى التأكد من أن الأداة تقيس ما يُفترض بها قياسه بثبات ودقة عبر الزمن.

لتقييم نموذج القياس (Measurement model)، تم تحديد مجموعة من المعايير، كما ورد في أعمال هير وزملائه (Hair, Hult, et al., 2019). هذه المعايير تخص تقييم النموذج الانعكاسي (Reflective Model)، وتشمل: الاتساق الداخلي (Internal Consistency)، الصدق التقاربي (Convergent Validity)، والصدق التمايزي (Discriminant Validity). كل معيار من هذه المعايير تم تقييمه بناءً على معايير قبول محددة موضحة في الجدول رقم (2.3).

الهدف من هذا التقييم هو ضمان الصحة والاعتمادية لنموذج الدراسة. لقد تم التحقق من هذه المعايير في أجزاء لاحقة من البحث، مما يؤكد على أهمية كل معيار في توفير أساس متين للتحقق من جودة وفعالية الأداة المستخدمة في جمع البيانات.

جدول 2.3: معايير قبول نموذج القياس (Measurement model)

المعايير	القيم المعتمدة
1	<ul style="list-style-type: none"> الموثوقية المركبة (Composite Reliability) كرونباخ ألفا (Cronbachs Alpha) <p>تشير معاملات ألفا كرونباخ وقيم الموثوقية المركبة التي تزيد عن (0.70) إلى درجة جيدة من الموثوقية (Hair, Hult, et al., 2019).</p>
2	<ul style="list-style-type: none"> معاملات التحميل الخارجية (Factor Loading) <p>يتم قبول الفقرات التي يكون معامل التحميل لها (Outer Factor Loading) أكبر من (0.70). ويتم قبول معاملات التحميل المحصورة بين (0.40 - 0.70) إذا كانت قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) وقيم الموثوقية المركبة (CR) تحقق الحد الأدنى من القيم المقبولة (Hair, Hult, et al., 2019).</p>
3	<ul style="list-style-type: none"> معياري السمة المغايرة أو السمة الأحادية (Heterotrait - Monotrait Ratio - HTMT) <p>يجب أن تكون قيمة HTMT للارتباط بين المتغيرات أقل من 0.85 وفقاً لـ (Kline, 2011)، أو 0.90 وفقاً لـ (Gold et al., 2001)</p>

حيث سيتم تقييم صدق وثبات نماذج الدراسة، يُعرف ثبات نموذج الدراسة بأنه مدى دقة الأداة المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، أو بطريقة أخرى، مدى ثبات واستقرار النتائج عند إعادة تطبيق الأداة على نفس المجموعة من الأفراد تحت ظروف مماثلة. ولتقييم ثبات نموذج الدراسة، وتحديدًا الاتساق الداخلي لنماذج الدراسة، يتم الاعتماد على معيارين أساسيين: معامل كرونباخ ألفا (CA) والموثوقية المركبة (CR)، مع استخدام مقياس rho-C لهذا الغرض.

معامل كرونباخ ألفا يُستخدم تقليدياً لتقييم الاتساق الداخلي، ويُفترض أن جميع المؤشرات لديها تحميلات خارجية متساوية على البناء الكامن. بالمقابل، تقنية CB-SEM تُعطي الأولوية للمؤشرات بناءً على موثوقيتها الفردية، كما هو موضح في أعمال هير وآخرون (Hair, Hult, et al., 2019)، وبناءً على هذا النهج، تم حساب معامل كرونباخ ألفا والموثوقية المركبة للمتغيرات.

في نفس السياق، الصدق في نموذج الدراسة يُشير إلى مدى فعالية النموذج في تمثيل محتوى المتغيرات المدروسة وقدرته على قياسها بشكل دقيق (Bougie & Sekaran, 2019). صدق أداة الدراسة تم تقييمه من خلال معالجة كل من الصدق التقاربي والصدق التمايزي بطريقة مستقلة. حيث يُعرف الصدق التقاربي بأنه "مدى ارتباط المقياس بشكل إيجابي مع المقاييس البديلة لنفس العامل". ولتقييم هذا النوع من الصدق تم استخدام معاملات التحميل الخارجية (Outer Factor Loading). وفي هذا الإطار، تُعد نتيجة معاملات التحميل الخارجية مؤشراً على قوة العلاقة بين البنود (المؤشرات) والمتغير الكامن. وتختلف قبولية درجات التحميل بحسب طبيعة الدراسة، حيث يُستبعد أي مؤشر بتحميل أقل من 0.40، بينما تُقبل النتائج ضمن النطاق 0.40 إلى 0.70 للدراسات الاستكشافية، حسب ما ذكره هير وآخرون (Hair, Hult, et al., 2019).

وأخيراً، لتقييم الصدق التمايزي فقد تم استخدام تحليل السمة المغايرة أو السمة الأحادية (Heterotrait-Monotrait Ratio – HTMT).

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

4.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة على أسئلتها وفرضياتها.

2.4 تحليل البيانات لنماذج الدراسة

من أجل تحليل البيانات تم القيام بتقييم أربعة نماذج لتقييم صدق وثبات النموذج المقترح، حيث يقيم النموذج الأول العوامل المتعلقة بالموظفين، والنموذج الثاني لتقييم العوامل المتعلقة بالوظيفة، والنموذج الثالث لتقييم العوامل المتعلقة بالبيئة، بينما تم استخدام النموذج الرابع لتقييم هذه العوامل في نموذج واحد.

4.2.1 العوامل المتعلقة بالموظفين

تقييم ثبات نموذج الدراسة للعوامل المتعلقة بالموظفين

تشير النتائج الواردة في الجدول (3.3) إلى أن جميع محاور العوامل المتعلقة بالموظفين تتمتع بدرجة عالية من الثبات وفقاً لمعيار ستروب (Straub, 1989) وتراوح نتائج معامل ألفا كرونباخ بين (0.812) و(0.920)، وتراوح نتائج rho-C بين (0.810) و (0.914)، يعني ذلك أنّ العوامل حققت درجة جيدة من الموثوقية (Hair, Hult, et al., 2019)، ما يشير إلى وجود ترابط بين فقرات ومتغيرات الدراسة الكامنة.

جدول 3.3: قيم معاملات ألفا كرونباخ وقيم الموثوقية المركبة للعوامل المتعلقة بالموظفين

الرمز	المتغيرات الكامنة	rho-C	CR
-------	-------------------	-------	----

العوامل المتعلقة بالموظفين		ERF
0.920	0.914	PR الاستباقية
0.915	0.913	AD القدرة على التكيف
0.812	0.810	IM الدوافع الذاتية

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام Smart PLS 4

تقييم صدق نموذج الدراسة للعوامل المتعلقة بالموظفين

الصدق التقاربي (Convergent Validity)

لتقييم الصدق التقاربي تم الاعتماد على معاملات التحميل الخارجية حيث يتم استبعاد التي لم تحقق الحد الأدنى المطلوب من التشعب (0.40) مع المتغير الخاص بها، حيث تراوحت نتائج الارتباط للفقرات بين (0.429) و(0.811)، كما هو موضح في النتائج الواردة في جدول (4.3).

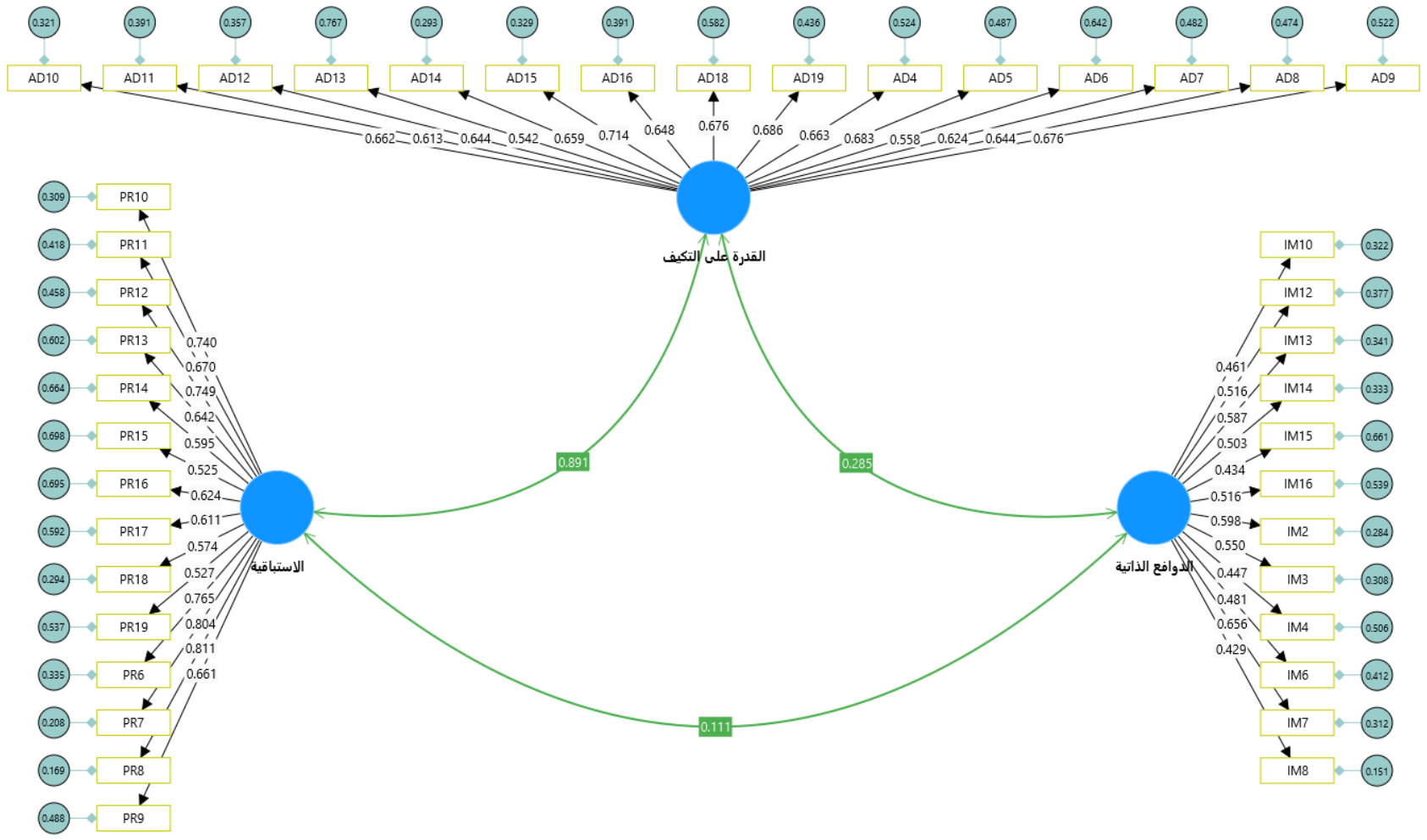
جدول 4.3: معاملات التحميل الخارجية لمؤشرات الدراسة الخاصة بالعوامل المتعلقة بالموظفين

القيم	المؤشرات (الفقرات)	الرمز
	العوامل المتعلقة بالموظفين	ERF
	الاستباقية	PR
0.765	يتعامل الموظفون في القطاع الصناعي مع الخطأ على أنها فرص للتعلم والنجاح.	PR6
0.804	تستمتع إدارة القطاع الصناعي لوجهة نظر العاملين في قضايا العمل التي تهمهم.	PR7
0.811	تمتلك إدارة القطاع الصناعي وسائل الاتصال الملائمة لتوفير مناخ إيجابي لسماح صوت العامل.	PR8
0.661	يحرص الموظفون على التعبير عن مقترحاتهم وأفكارهم وإن كانت مخالفة لآراء الرؤساء.	PR9
0.740	تتيح إدارة القطاع الصناعي الآليات الكفيلة بإعلام العاملين حول القضايا التي قد يكون رأيهم مهم فيها.	PR10
0.670	يحرص القطاع الصناعي على توليد أفكاراً إبداعية في مكان العمل.	PR11

0.749	يقوم القطاع الصناعي دائماً بترويج الأفكار الإبداعية الجديدة وطرحها للعاملين.	PR12
0.642	يتم تدريب العاملين دائماً على استخدام التقنيات والتكنولوجيا الجديدة الملائمة لمتطلبات العمل.	PR13
0.595	يوفر القطاع الصناعي الخبرات اللازمة لخلق أفكار إبداعية في العمل.	PR14
0.525	يسمح القطاع الصناعي للعاملين بالانطلاق نحو تنفيذ أفكارهم الإبداعية في العمل.	PR15
0.624	تعمل إدارة القطاع الصناعي باستمرار على تطوير إجراءات وأنشطة فعالة في المدى الطويل.	PR16
0.611	تحاول إدارة القطاع الصناعي العثور على السبب الجذري للأشياء السيئة التي قد تجابهها في العمل.	PR17
0.574	تستثمر إدارة القطاع الصناعي إمكانياتها في التخطيط لتقديم حلول كفيلة بمنع تكرار المشاكل.	PR18
0.527	تتميز إدارة القطاع الصناعي بقدرتها على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها لمواجهتها.	PR19
	القدرة على التكيف	AD
0.663	يتبنى القطاع الصناعي سيناريوهات للتحضير من أجل التغيير.	AD4
0.683	يبتكر القطاع الصناعي استراتيجيات لمجابهة تحركات المنافسين.	AD5
0.558	تمكن عمليات القطاع الصناعي من اتخاذ القرارات بسرعة عندما تتغير الظروف.	AD6
0.624	يقوم القطاع الصناعي بإجراء مسح لبيئة عمله للحد من التهديدات التي تواجهه.	AD7
0.644	يقوم القطاع الصناعي بنشر موارده للاستجابة للفرص المتاحة.	AD8
0.676	يقوم القطاع الصناعي بجمع المعلومات حول ما يجري في بيئته الخارجية.	AD9
0.662	لدى القطاع الصناعي أنظمة لتبادل المعلومات من بيئته الخارجية.	AD10
0.613	يشجع القطاع الصناعي الموظفين على التفاعل مع عناصر بيئته الخارجية.	AD11
0.644	يقدم القطاع الصناعي الموارد الكافية لأنشطة أعماله للتفاعل مع بيئته الخارجية.	AD12
0.542	يطور القطاع الصناعي معارف العاملين الذين يؤدون أنشطة التفاعل مع البيئة الخارجية.	AD13

0.659	يشارك إدارات الصناعات التحويلية بإجراء البحوث بهدف تطوير أعمالهم.	AD14
0.714	يتعاون الأفراد العاملون في القطاع الصناعي من مختلف المستويات لإنجاز المهام المعقدة.	AD15
0.648	تشارك إدارات المصانع التحويلية في تسويق بعض منتجاتهم.	AD16
0.676	تتصف العلاقة بين إدارات الصناعات التحويلية بالاتصالات المفتوحة.	AD18
	الدوافع الذاتية	IM
0.598	يحرص على إتمام المهام الموكلة إليه ويتجنب تأجيلها.	IM2
0.549	كثيراً ما ينجح في أعماله اليومية.	IM3
0.446	يشعر بالفخر عندما يوصف بالتميز في أداء مهامه من قبل المحيطين به بعد إتمام عمله.	IM4
0.481	غالباً ما ينجح في معالجة الحالات الصعبة التي تصادفه.	IM6
0.656	يجد سهولة في متابعة العمل بعد الفشل.	IM7
0.429	يسعى باستمرار لتحسين أدائه.	IM8
0.463	يشعر بالسعادة والرضا عند قيامه بالمهام الموكلة إليه.	IM10
0.516	لديه سهولة التركيز في العمل.	IM12
0.587	يريد الخضوع للتكوين لزيادة كفاءته.	IM13
0.502	يرغب في تحسين رتبته في العمل.	IM14
0.433	لديه الرغبة في الحصول على الشهادات العلمية الأخرى.	IM15
0.516	يشعر بالضيق من ضياع وقته دون إنجاز شيء يفيد.	IM16

من جانب آخر، يوضح الشكل (1.3) معاملات التحميل الخارجية لمؤشرات الدراسة بعد حذف المؤشرات المذكورة سابقاً.



الشكل 1.1: النموذج القياسي للعوامل المتعلقة بالموظفين
المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS

الصدق التمايزي (Discriminant Validity)

لتقييم الصدق التمايزي فقد تم استخدام تحليل السمة المغايرة أو السمة الأحادية (Heterotrait-Monotrait Ratio - HTMT). وتشير نتائج تحليل السمة المغايرة أن جميع محاور العوامل المتعلقة بالموظفين حصلت على قيم أقل من 0.90 وهي بذلك حققت صدق التمايز وفقاً لمعيار (Gold et al., 2001) (أنظر البيانات الواردة في الجدول (5.3)).

جدول (5.3): نتائج معيار (Heterotrait-Monotrait Ratio) للصدق التمايزي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

المتغير / الرمز	PR	AD	IM
الاستباقية	-		
القدرة على التكيف	0.887	-	
الدوافع الذاتية	0.349	0.422	-

2.8.3 العوامل المتعلقة بالوظيفة

تقييم ثبات نموذج الدراسة للعوامل المتعلقة بالوظيفة

تشير النتائج الواردة في الجدول (6.3) إلى أن جميع محاور العوامل المتعلقة بالوظيفة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وفقاً لمعيار ستروب (Straub, 1989) وتراوحت نتائج معامل ألفا كرونباخ بين (0.760) و(0.800)، وتراوحت نتائج rho-C بين (0.723) و (0.768)، يعني ذلك أن العوامل حققت درجة جيدة من الموثوقية (Hair, Hult, et al., 2019)، ما يشير إلى وجود ترابط بين فقرات ومتغيرات الدراسة الكامنة.

جدول 6.3: قيم معاملات ألفا كرونباخ وقيم الموثوقية المركبة للعوامل المتعلقة بالوظيفة

الرمز	المتغيرات الكامنة	rho-C	CR
JRF	العوامل المتعلقة بالوظيفة		

0.800	0.768	التواصل الوظيفي	JC
0.760	0.732	الاستقلال الوظيفي	JA

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام Smart PLS 4

تقييم صدق نموذج الدراسة للعوامل المتعلقة بالوظيفة

الصدق التقاربي (Convergent Validity)

لتقييم الصدق التقاربي تم الاعتماد على معاملات التحميل الخارجية حيث يتم استبعاد التي لم تحقق الحد الأدنى المطلوب من التشعب (0.40) مع المتغير الخاص بها، حيث تراوحت نتائج الارتباط للفقرات بين (0.404) و(0.814)، كما هو موضح في النتائج الواردة في جدول (7.3).

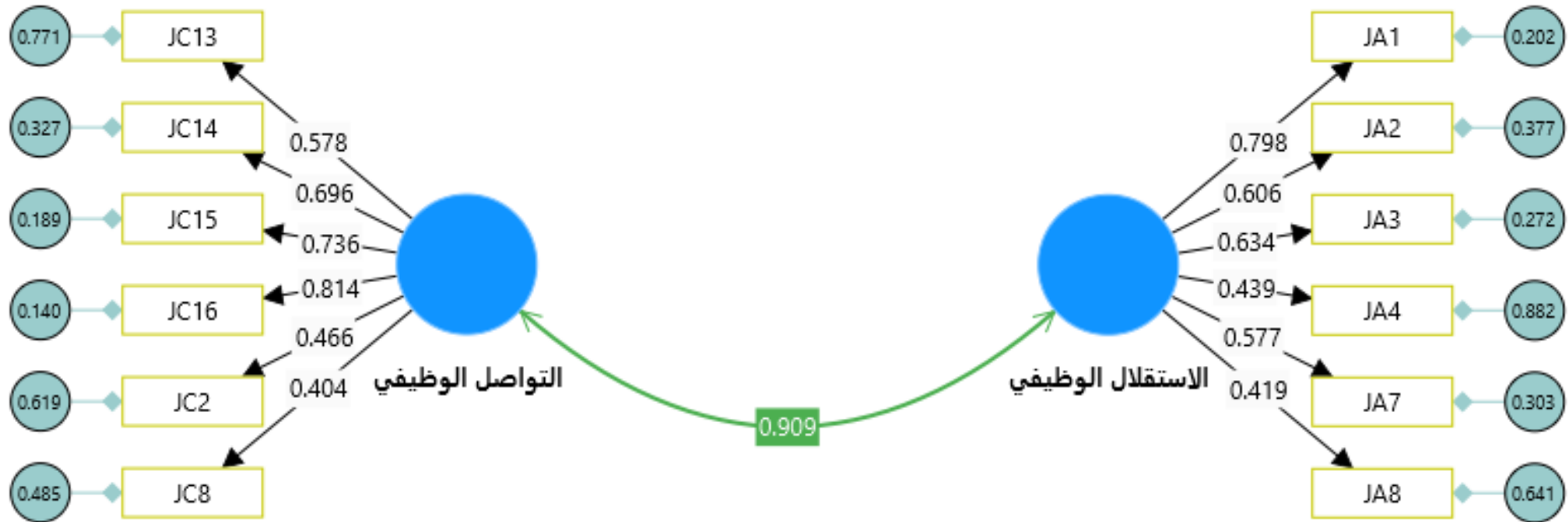
جدول 7.3: معاملات التحميل الخارجية لمؤشرات الدراسة الخاصة بالعوامل المتعلقة بالوظيفة

القيم	المؤشرات (الفقرات)	الرمز
	العوامل المتعلقة بالوظيفة	JRF
	التواصل الوظيفي	JC
0.466	أغلب الانشغالات والمشاكل في العمل بواسطة المشرف المباشر.	JC2
0.404	يساهم تبادل المعلومات بشكل مكتوب عن طريق الإعلانات، ونشرات، ورسائل شخصية، واقتراح شكاوي مطبوعة النقابات، التقارير) في اختصار الوقت والجهد	JC8
0.578	يساهم تبادل المعلومات بشكل شفوي في اختصار الوقت والجهد.	JC13
0.696	يساعد الوصول السريع للتعليمات الشفهية كانت أم كتابية في عدم التأخر عن العمل.	JC14
0.736	يتم الالتقاء مع الزملاء أثناء الراحة وأحياناً أوقات العمل لمناقشة مسائل في العمل.	JC15
0.814	تساهم الصراحة والعدالة في إيصال المعلومات وتطبيقها في تجاوز العديد من مشكلات واستغلال الوقت في العمل	JC16
	الاستقلال الوظيفي	JA

0.798	تشعر بأنك تتمتع بدرجة كافية من الحرية والاستقلالية في أداء مهامك الوظيفية	JA1
0.606	تعتقد أن لديك السلطة الكافية لاتخاذ القرارات المهمة دون تدخل من الجهات الإدارية العليا	JA2
0.634	تشعر بأن لديك القدرة على تحديد أهدافك الشخصية والمهنية دون تدخل خارجي	JA3
0.439	تجد صعوبة في الالتزام بسياسات وإجراءات العمل التي لا تتفق مع قيمك ومبادئك الشخصية	JA4
0.577	تعتبر نفسك فاعلاً ومبادراً في العمل دون الحاجة لتوجيهات مستمرة من الآخرين	JA7
0.419	تجد أن البيئة الوظيفية التي تعمل فيها تشجع على الابتكار والتفكير الإبداعي بشكل مستقل	JA8

من جانب آخر، يوضح الشكل (2.3) معاملات التحميل الخارجية لمؤشرات الدراسة بعد حذف

المؤشرات المذكورة سابقاً.



الشكل 2.2: النموذج القياسي للعوامل المتعلقة بالوظيفة

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS

الصدق التمايزي (Discriminant Validity)

لتقييم الصدق التمايزي فقد تم استخدام تحليل السمة المغايرة أو السمة الأحادية (Heterotrait-Monotrait Ratio - HTMT). وتشير نتائج تحليل السمة المغايرة أن جميع محاور العوامل المتعلقة بالوظيفة حصلت على قيم أقل من 0.90 وهي بذلك حققت صدق التمايز وفقاً لمعيار (Gold et al., 2001) (أنظر البيانات الواردة في الجدول (8.3)).

جدول (8.3): نتائج معيار (Heterotrait-Monotrait Ratio) للصدق التمايزي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

JA	JC	المتغير / الرمز
	-	التواصل الوظيفي
-	0.860	الاستقلال الوظيفي

3.8.3 العوامل المتعلقة بالبيئة

تقييم ثبات نموذج الدراسة للعوامل المتعلقة بالبيئة

تشير النتائج الواردة في الجدول (9.3) إلى أن جميع محاور العوامل المتعلقة بالبيئة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وفقاً لمعيار ستروب (Straub, 1989) وتراوحت نتائج معامل ألفا كرونباخ بين (0.822) و(0.896)، وتراوحت نتائج rho-C بين (0.881) و (0.884)، يعني ذلك أنّ العوامل حققت درجة جيدة من الموثوقية (Hair, Hult, et al., 2019)، ما يشير إلى وجود ترابط بين فقرات ومتغيرات الدراسة الكامنة.

جدول 9.3: قيم معاملات ألفا كرونباخ وقيم الموثوقية المركبة للعوامل المتعلقة بالبيئة

الرمز	المتغيرات الكامنة	rho-C	CR
EF	العوامل المتعلقة بالبيئة		
MS	الدعم الإداري	0.833	0.822
TC	ثقافة التدريب	0.884	0.896
ED	الديناميكية البيئية	0.881	0.893

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام Smart PLS 4

تقييم صدق نموذج الدراسة للعوامل المتعلقة بالبيئة

الصدق التقاربي (Convergent Validity)

لتقييم الصدق التقاربي تم الاعتماد على معاملات التحميل الخارجية حيث يتم استبعاد التي لم تحقق الحد الأدنى المطلوب من التشعب (0.40) مع المتغير الخاص بها، حيث تراوحت نتائج الارتباط للفقرات بين (0.401) و(0.909)، كما هو موضح في النتائج الواردة في جدول (10.3).

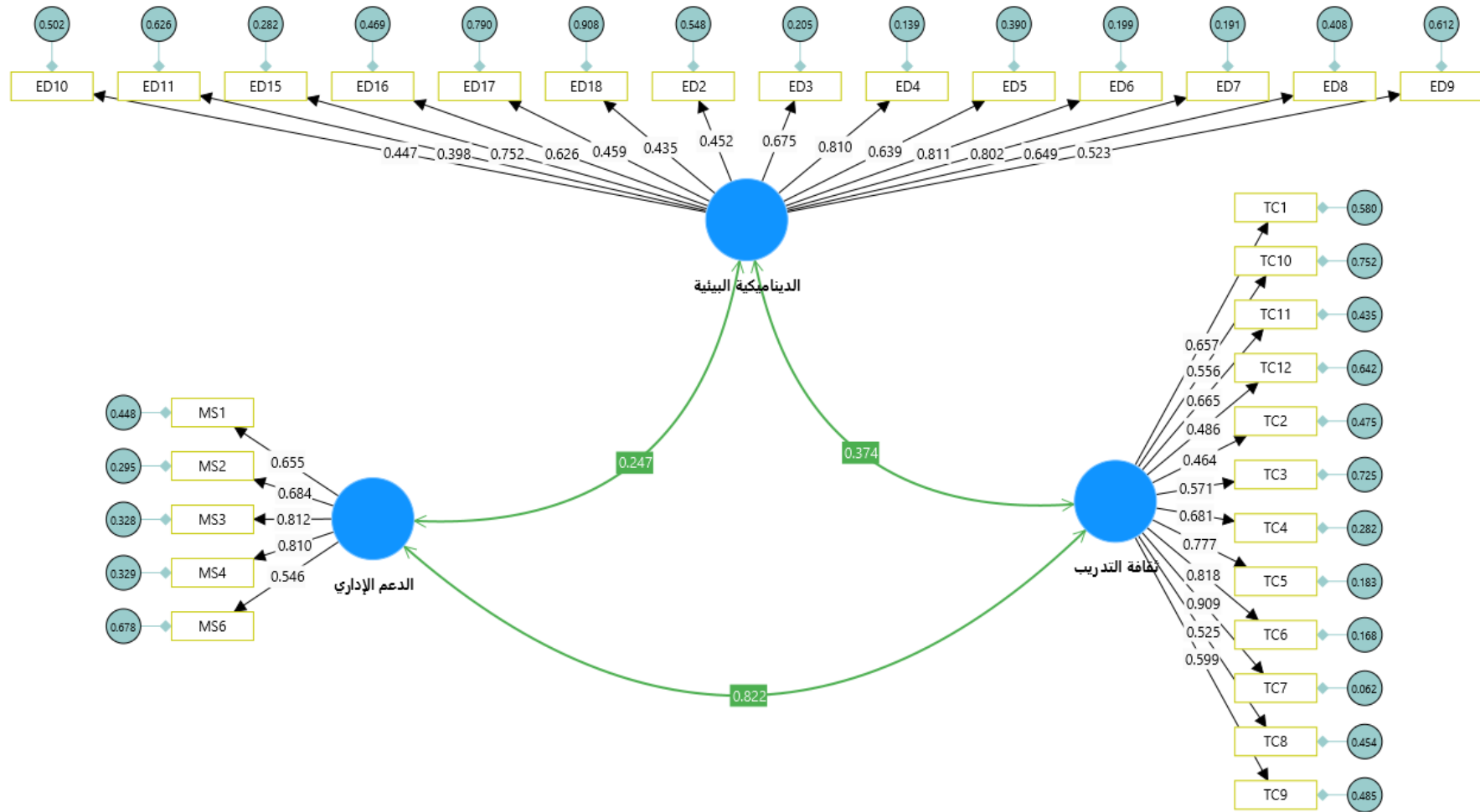
جدول 10.3: معاملات التحميل الخارجية لمؤشرات الدراسة الخاصة بالعوامل المتعلقة بالبيئة

الرمز	المؤشرات (الفقرات)	قيم التشعبات
ERF	العوامل المتعلقة بالبيئة	
MS	الدعم الإداري	
MS1	توفر الإدارة العليا التسهيلات والإمكانات اللازمة لدعم تنفيذ تدريب العاملين.	0.765
MS2	تعطي الإدارة العليا اهتماماً لتدريب العاملين.	0.804
MS3	تضع الإدارة العليا التدريب كأولوية لدعم مهارات العاملين	0.811
MS4	تلتزم الإدارة العليا بتدريب العاملين قبل استلامهم مهامهم.	0.661
MS6	تخصص الإدارة العليا جانباً من موازنة المصنع لتنفيذ برامج التدريب للعاملين.	0.740

TC	القدرة على التكيف
0.657	تتناسب مدة البرنامج التدريبي الواحد وأهدافه.
0.464	تدريب العاملين عملية مستمرة.
0.571	تفضل الإدارة أن يكون تدريب العاملين خارج أوقات العمل الرسمي.
0.681	مدد برامج التدريب مناسبة للعاملين قبل شروعهم بالعمل.
0.777	تهتم الإدارة بتحديد المدة المناسبة للبرنامج التدريبي وفقاً لمتطلبات العمل.
0.818	يجري تدريب العاملين خلال أوقات العمل.
0.909	تحدد موضوعات البرنامج التدريبي بعد تشخيص الاحتياجات الحالية للعاملين.
0.525	تركز البرامج التدريبية للعاملين على التدريب التقني.
0.599	تحدد موضوعات البرنامج التدريبي بعد تقدير الاحتياجات المستقبلية للعاملين.
0.556	تركز البرامج التدريبية للعاملين على التدريب الإداري.
0.665	تتضمن البرامج التدريبية للعاملين موضوعات تتعلق بخدمة العملاء.
0.486	تركز البرامج التدريبية على تزويد العاملين بمهارات الاتصال مع العملاء.
ED	الدوافع الذاتية
0.452	يراجع القطاع الصناعي بشكل دوري التأثيرات المحتملة للتغيرات البيئية على الزبائن.
0.675	يقوم القطاع الصناعي بمراجعة جهود تطوير المنتجات لتلائم تطلعات الزبائن.
0.810	يكرس القطاع الصناعي الوقت الكافي لتنفيذ أفكار للخدمات الجديدة.
0.639	يمتلك القطاع الصناعي إجراءات فعالة لتحديد المعارف الجديدة.
0.811	يتصف القطاع الصناعي بالفعالية في تحويل المعلومات إلى معرفة جديدة.
0.802	يتميز القطاع الصناعي بفاعليته في الاستفادة من المعرفة بالخدمات الجديدة.
0.649	يتميز القطاع الصناعي بفاعليته في تطور المعرفة الجديدة المؤثرة في تطوير الخدمات.
0.523	تدير مجاميع العمل في القطاع الصناعي النشاطات المرتبطة بنجاح.
0.447	يمتلك العاملين في القطاع الصناعي قدرة على ربط الأحداث لتلبية الظروف المتغيرة.

0.401	يدرك القطاع الصناعي بشكل تام مجاميع العمل ممن لديها المهارات والمعارف المتخصصة.	ED11
0.752	يملك القطاع الصناعي قدرة على تخصيص موارده بشكل مناسب داخل مجاميع العمل.	ED15
0.626	يتم تحديد مهام أعضاء مجاميع العمل في القطاع الصناعي وفقاً للمعارف والمهارات لديهم.	ED16
0.459	يقوم القطاع الصناعي بإجراء توافق بين خبرات أعضاء مجاميع العمل وعمليات الأعمال لديها.	ED17
0.435	تتزامن مخرجات عمل كل موظف من موظفي القطاع الصناعي مع مخرجات مجاميع العمل.	ED18

من جانب آخر، يوضح الشكل (3.3) معاملات التحميل الخارجية لمؤشرات الدراسة بعد حذف المؤشرات المذكورة سابقاً.



الشكل 3.3: النموذج القياسي للعوامل المتعلقة بالبيئة
المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS

الصدق التمايزي (Discriminant Validity)

لتقييم الصدق التمايزي فقد تم استخدام تحليل السمة المغايرة أو السمة الأحادية (Heterotrait-Monotrait Ratio - HTMT). وتشير نتائج تحليل السمة المغايرة أن جميع محاور العوامل المتعلقة بالبيئة حصلت على قيم أقل من 0.90 وهي بذلك حققت صدق التمايز وفقاً لمعيار (Gold et al., 2001) (أنظر البيانات الواردة في الجدول (11.3)).

جدول (11.3): نتائج معيار (Heterotrait-Monotrait Ratio) للصدق التمايزي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

المتغير / الرمز	MS	TC	ED
الدعم الإداري	-		
ثقافة التدريب	0.896	-	
الديناميكية البيئية	0.313	0.427	-

4.8.3 تقييم النموذج الكامل

في القسم سيتم تقييم النموذج ككل وذلك من خلال دمج أبعاد الدراسة لتشكيل ثلاثة متغيرات أساسية وهي العوامل المتعلقة بالموظفين، والعوامل المتعلقة بالوظيفة، والعوامل المتعلقة بالبيئة.

تقييم ثبات نموذج الدراسة الإجمالي

تشير النتائج الواردة في الجدول (12.3) إلى أن جميع العوامل تتمتع بدرجة عالية من الثبات وفقاً لمعيار ستروب (Straub, 1989) وتراوح نتائج معامل ألفا كرونباخ بين (0.781) و(0.831)، وتراوح نتائج rho-C بين (0.795) و (0.842)، يعني ذلك أن العوامل حققت درجة جيدة من الموثوقية (Hair, Hult, et al., 2019)، ما يشير إلى وجود ترابط بين فقرات ومتغيرات الدراسة الكامنة.

جدول 12.3: قيم معاملات ألفا كرونباخ وقيم الموثوقية المركبة

الرمز	المتغيرات الكامنة	rho-C	CR
ERF	العوامل المتعلقة بالموظفين	0.842	0.781
JRF	العوامل المتعلقة بالوظيفة	0.830	0.831
EF	العوامل المتعلقة بالبيئة	0.795	0.792

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام Smart PLS 4

تقييم صدق نموذج الدراسة للعوامل المتعلقة بالبيئة

الصدق التقاربي (Convergent Validity)

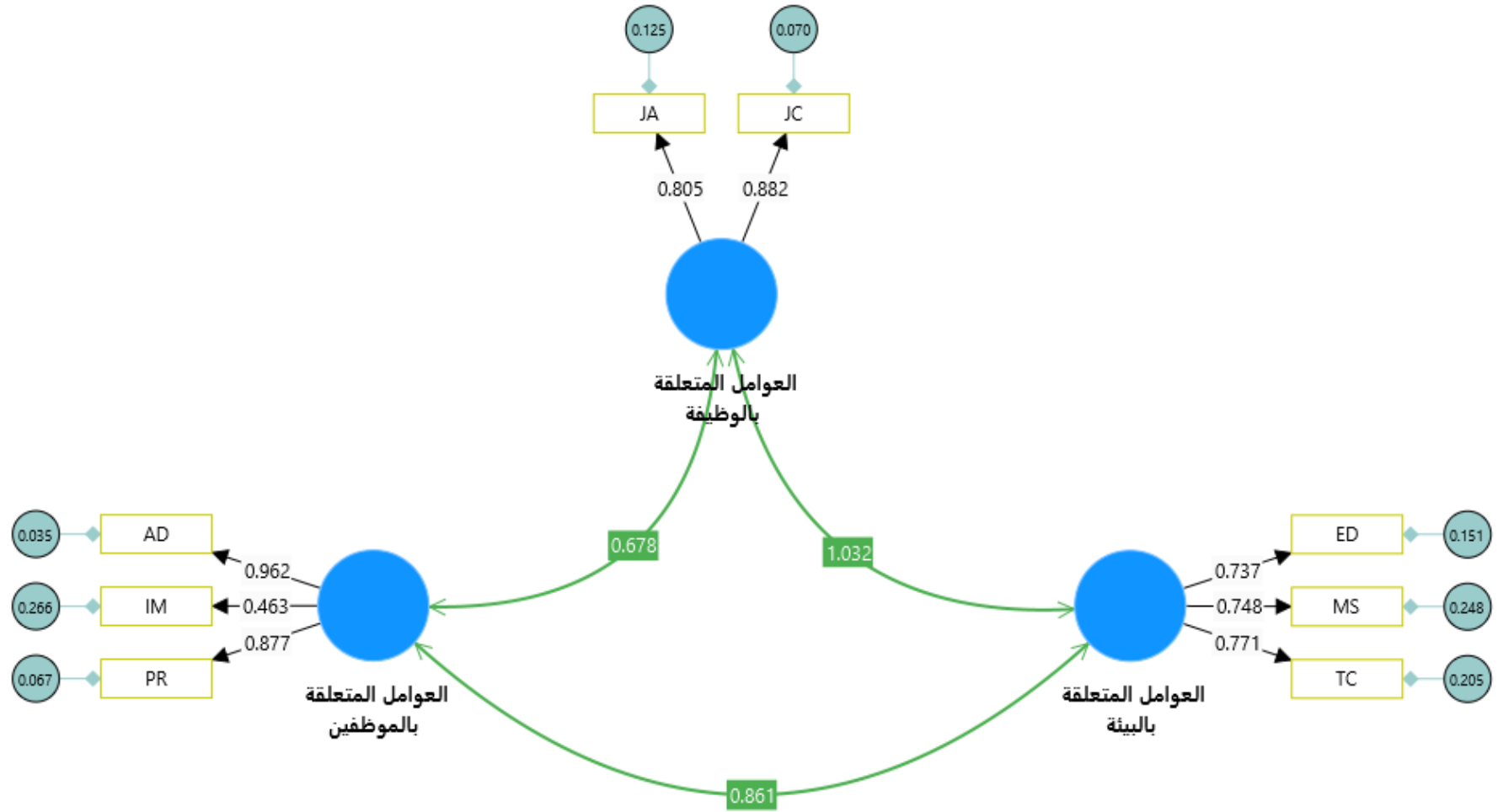
لتقييم الصدق التقاربي تم الاعتماد على معاملات التحميل الخارجية حيث تراوحت نتائج الارتباط لكل محور مع العامل الذي ينتمي اليه بين (0.463) و(0.962)، كما هو موضح في النتائج الواردة في جدول (13.3).

جدول 13.3: معاملات التحميل الخارجية لعوامل الدراسة

الرمز	المؤشرات (الفقرات)	قيم التشعبات
ERF	العوامل المتعلقة بالموظفين	
PR	الاستباقية	0.877
AD	القدرة على التكيف	0.962
IM	الدوافع الذاتية	0.463
JRF	العوامل المتعلقة بالوظيفة	
JC	التواصل الوظيفي	0.882
JA	الاستقلال الوظيفي	0.805

	العوامل المتعلقة بالبيئة	EF
0.748	الدعم الإداري	MS
0.771	القدرة على التكيف	TC
0.737	الدوافع الذاتية	ED

من جانب آخر، يوضح الشكل (4.3) معاملات التحميل الخارجية لعوامل الدراسة.



الشكل 4.4: النموذج القياسي للعوامل

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS

الصدق التمايزي (Discriminant Validity)

لتقييم الصدق التمايزي فقد تم استخدام تحليل السمة المغايرة أو السمة الأحادية (Heterotrait-Monotrait Ratio - HTMT). وتشير نتائج تحليل السمة المغايرة أن جميع العوامل حصلت على قيم أقل من 0.90 وهي بذلك حققت صدق التمايز وفقاً لمعيار (Gold et al., 2001) (أنظر البيانات الواردة في الجدول (14.3)).

جدول (14.3): نتائج معيار (Heterotrait-Monotrait Ratio) للصدق التمايزي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

المتغير/ الرمز	ERF	JRF	EF
العوامل المتعلقة بالموظفين	-		
العوامل المتعلقة بالوظيفة	0.826	-	
العوامل المتعلقة بالبيئة	0.875	0.736	-

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

5.1 الاستنتاجات

بعد استعراض ومناقشة نتائج الدراسة وتحليل البيانات، يمكن القول بأن هذه الرسالة قدمت إسهاماً مهماً في فهم العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي داخل المؤسسات الصناعية، مع التركيز على ثلاثة محاور رئيسية: العوامل المتعلقة بالموظفين، والعوامل المتعلقة بالوظيفة، والعوامل المتعلقة بالبيئة. وقد أظهرت نتائج الدراسة فعالية النماذج الهيكلية المقترحة في تقديم صورة شاملة للعلاقات بين المتغيرات المختلفة، مما يعزز من قدرتها على تقديم أدوات قياس دقيقة ومتكاملة في السياقات التنظيمية المتنوعة.

1. أظهرت النتائج أن العوامل المتعلقة بالموظفين، مثل الاستباقية، والقدرة على التكيف، والدوافع الذاتية، تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الأداء التنظيمي. من خلال استخدام تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية (CB-SEM)، تبين أن هذه العوامل تتمتع بمستوى عالٍ من الصدق والثبات، مما يعزز من فعاليتها كأدوات لقياس وتقييم الأداء في بيئات العمل المتنوعة. وقد أظهرت التحليلات أن معاملات ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة تؤكد على الترابط القوي بين هذه المتغيرات، مما يشير إلى تحقيق درجة جيدة من الموثوقية والاتساق الداخلي.

2. بالنسبة للعوامل المتعلقة بالوظيفة، مثل التواصل الوظيفي والاستقلالية، أشارت النتائج إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً ومهماً لهذه العوامل على تعزيز الكفاءة والإبداع بين الموظفين. أظهرت الدراسة أن تعزيز هذه الجوانب في بيئات العمل يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الفردي والجماعي، ويعزز من الابتكار والإبداع في المؤسسة.

3. فيما يخص العوامل المتعلقة بالبيئة، مثل الدعم الإداري وثقافة التدريب والديناميكية البيئية، توضح الدراسة أن هذه العوامل تلعب دوراً محورياً في تهيئة بيئة عمل مشجعة ومحفزة للإبداع والابتكار. أكدت النتائج على أن الدعم الإداري وثقافة التدريب لهما تأثير مباشر على تعزيز الأداء التنظيمي من خلال تمكين الموظفين وتطوير مهاراتهم.

5.2 التوصيات

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بتبني المؤسسات استراتيجيات شاملة لتعزيز الاستباقية، والقدرة على التكيف، والدوافع الذاتية بين الموظفين، مع تطوير برامج تدريبية فعالة ومستدامة تعزز من مهارات الاتصال والاستقلالية الوظيفية. كما توصي بتحسين البيئة التنظيمية من خلال توفير الدعم الإداري وتعزيز ثقافة التدريب المستمر.

على الرغم من أن هذه الدراسة قد حققت أهدافها البحثية، إلا أن هناك بعض القيود التي يجب مراعاتها. أولاً، قد تكون النتائج محدودة بحدود العينة المستخدمة وطبيعة القطاع الصناعي الذي تم اختياره، مما يقيد من إمكانية تعميم النتائج على قطاعات أخرى. لذلك، يُقترح إجراء دراسات إضافية تشمل قطاعات متنوعة وفي مناطق جغرافية مختلفة للتحقق من مدى تعميم النتائج.

في النهاية، تقدم هذه الدراسة فهماً أعمق للعوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي، وتساهم في تعزيز المعرفة الأكاديمية والتطبيقية في مجال الإدارة والتنظيم. كما تؤكد على أهمية الاستفادة من نمذجة المعادلات الهيكلية كأداة تحليلية فعالة لفهم العلاقات الديناميكية بين المتغيرات التنظيمية المختلفة. وبهذا، تسهم هذه الدراسة في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة واستدامة، وتدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية المبنية على بيانات موثوقة وصحيحة.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، شيماء (2023)، أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية في مصر"، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 4(1)، 498-546.

أبو جمعة، محمود (2021)، الدول المعدل للعوامل البيئية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والذكاء التنافسي "دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية المدرجة في بورصة عمان"، *المجلة العربية للإدارة*، 41(2)، 169-189.

أبو حيمد، محمد (2020)، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، *المجلة العربية للنشر العلمي AJSP*، ع(21)، 631-654.

أبو ختله، وفاء (2016)، العوامل المؤثرة على إنتاجية عمداء كليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بالميزة التنافسية للجامعة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

أبو سليم، شذا، وأبو شقة، ناهض (2022)، استقامة القيادة وتأثيرها على سلوك العمل الاستباقي "دراسة حالة كلية فلسطين التقنية في دير البلح"، *مجلة كلية فلسطين التقنية، دير البلح*، 9(1)، 31-60.

أبي هريرة، زينب، ومعتوق، فاطمة (2021)، تأثير المناخ التنظيمي على تميز الموارد البشرية "دراسة حالة بجامعة أحمد دراية، أدرار، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.

أحمد، حسام (2022)، أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين "دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بكلية التجارة بجامعة المنصورة"، *مجلة كلية السياسة والاقتصادي*، 15(14)، 4-43.

أحمد، غيث، وصلاح، محمد، ومحمد، محمد (2018)، تحديد العوامل المؤثرة على إنتاجية العمالة وتقييم تأثيرها على تكلفة وزمن مشاريع التشييد في السودان بالتطبيق على ولاية الخرطوم"، بحث تخرج بكالوريوس، جامعة العلوم والتقانة، الخرطوم، السودان.

إسماعيل، عبد الرزاق، وطنبور، رامت (2020)، أثر التدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسات الخاصة غرفة التجارة والصناعة والزراعة في طرابلس ولبنان الشمالي، *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، EIMJ*، ع(21)، 1-22.

إسماعيل، محمد، ومحمود، جمال (2021)، أثر الصناعات التحويلية على النمو الاقتصادي في الدول العربية، *دراسات اقتصادية، صندوق النقد العربي*، ع(90)، 1-26.

الأغبري، وائل، وسلطان، باسل (2015)، أهم العوامل المؤثرة في الإنتاجية أثناء تنفيذ مشاريع البناء والتشييد في اليمن، مجلة العلوم الهندسية، 4(1)، 41-57.

البقي، محمد، (2010)، تأثير بيئة العمل في الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية على موظفي إدارة جوازات منطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

البكري، ثامر، وغالب، آلاء، وشننير، عبد الرحمن (2020)، أثر استخدام الهاتف الذكي على إنتاجية العاملين: بحث استطلاعي في مديرية بيئة بغداد، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 8(3)، 474-485.

بلالي، فضيلة، وعلاهم، نجوى (2018)، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة "دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي"، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر.

بلعربي، جيلالي (2018)، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، جامعة غارديّة، الجزائر.

بلقاسم، أمجد، ونذار، حاج (2017)، أثر التدريب على أداء العاملين "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب"، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر.

بن قسيمي، طارق، وبن الرازي، عبد الرزاق (2018)، نموذج مقترح يوضح العوامل المؤثرة في الكفاءات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية "دراسة ميدانية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، مج (11)، 443-457.

بني عيسى، أحمد، وابازيد، رياض (2014)، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، دراسات، العلوم الإدارية، 41(2)، 362-374.

بوزرقاطة، أمال (2019)، أثر التدريب على أداء العاملين "دراسة حالة: موظفي مديرية جامعة محمد خيضر - بسكرة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

بوصاع، نجمة (2017)، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية "دراسة ميدانية بمؤسسة سونا لغاز بسوق أهراس"، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.

بوكرع، أحلام، وشباح، نجيبة (2021)، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي "دراسة ميدانية الشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح، الطاهير. رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، الجزائر.

البياري، سمر (2018)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

حجة، حيدر (2016)، الطاقات المعطلة والمستقبلية في قطاع الصناعات التحويلية وتأثيرها على التنمية الاقتصادية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة القدس، أبو ديس، القدس، فلسطين.

الحرارزين، حاتم، والراعي، محمد (2016)، العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل والأجور في قطاع الصناعة التحويلية الفلسطينية خلال الفترة 1994-2012م، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية "سلسلة العلوم الإنسانية"، 18(1)، 1-19.

حزي، بشار (2020)، الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.

حسين، محمد (2020)، العوامل المؤثرة في الإنتاجية العلمية للأكاديميين "أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة والإسكندرية نموذجاً"، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 13(2)، 133-171.

حمادة، محمد (2020)، دور أبعاد العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في كلية العودة الجامعية بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

خدر، قاسم (2020)، أثر مرونة الموارد البشرية على تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الإسراء، الأردن.

خزام، ديماء (2020)، أثر التدريب في أداء العاملين "دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شرة يونيفارما للصناعات الدوائية، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

الخطيب، علا (2021)، أثر تطبيق العمل عن بعد على إنتاجية الموظفين في القطاع الهندسي "الاستشارات والتصميم الهندسي" في الأردن خلال جائحة كوفيد-19، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الخفاجي، حاكم، والصكري، حسين (2022)، مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في تحسين التسويق الرشيق "دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية بمختلف مستوياتهم لشركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية في محافظة كربلاء المقدسة"، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، 67(1)، 144-189.

دريدي، فاطمة، وزرقاوي، آمال (2021)، نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، 7(2)، 127-142.

الدماطي، حنان (2023)، أثر السلوكيات الاستباقية في العمل على السيادة الاستراتيجية "دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات"، المجلة العربية للإدارة (تحت النشر)، 46(3)، 1-18.

رحال، رندة، والكساسبة، محمد (2021)، أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي: الدور المعدل للثقة التنظيمية في الجامعات الخاصة، مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع(65)، 1-20.

زبيدي، جمال (2021)، دور التدريب في تطوير مهارات العاملين في دوائر العلاقات العامة لمجموعة الاتصالات الفلسطينية "دراسة حالة"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

زبير، رندة (2018)، دور التدريب في تطوير أداء الكوادر البشرية (الجامعات السودانية أنموذجاً) " دراسة وصفية على العاملين بجامعة الرباط الوطني في الفترة (2000- 2018)، رسالة ماجستير، جامعة الرباط الوطني.

السرحدان، محمد (2019)، أثر التوجه الاستباقي على تحقيق فاعلية إدارة الأزمات "دراسة ميدانية في وزارة الداخلية الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

سفيان، عميور (2017)، علاقة الرضا الوظيفي بتحسين الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية " دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية- جيجل-، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر.

سليمان، منيرة (2022)، أثر أبعاد الثقافة الوطنية في سلوك الاستباقية "دراسة ميدانية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المركز الجامعي المقاومة الشيخ أمود بن مختار إيليزي، (1)5، 38-52.

شحادة، يوسف (2020)، الدعم الإداري ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (15)4، 37-48.

صالح، دنيا (2017)، الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بولاية أم البواقي، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أما البواقي، الجزائر.

صباح، قاسم (2019)، دور الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين " دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

صفوت، ريم (2017)، أثر أبعاد التكيف الاستراتيجي في تحقيق الأداء الاستراتيجي " دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

ضيف الله، زهرة العلاء، وسامة، وسام (2021)، الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لعمال جامعة المسيلة " دراسة ميدانية على عينة من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

العبادي، يونس (2021)، انعكاسات أجواء بيئة العمل على مستوى الإنتاج " دراسة اجتماعية ميدانية"، مجلة الجامعة العراقية، الجامعة العراقية، (2)51، 492-503.

العبري، علي (2021)، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية ودورها الرضا الوظيفي كمتغير وسيط"، رسالة ماجستير، جامعة الشرقية، ولاية إبراء، سلطنة عمان.

عز الدين، مدثر، والمؤمن، أمير (2019)، دور سياسة الترقية والنقل في رفع كفاءة أداء العاملين "دراسة حالة في جامعة دنقلا بجمهورية السودان"، *المجلة العربية للإدارة*، 39(3)، 163-178.

عصمان، خيرية (2018)، دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية، *مجلة كلية التربية بنها*، ع(13)، 642-653.

العطوي، عامر، والحسيني، كمال (2017)، دور ثقافة إدارة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي "دراسة تحليلية متعددة المستويات"، *بحث مقبول للنشر في مجلة الغربي للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 2-47.

عكر، منى (2020)، أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي، *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات IJRSP*، 1(11)، 25-34.

العلمي، أميرة (2021)، مدى توافر أبعاد بيئة العمل الرائعة في المدارس الخاصة في قطاع غزة وأثرها على إنتاجية العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

علي، أحمد (2018)، دراسة العوامل المؤثرة على إنتاجية الموقع لمشاريع التشييد في ولاية الخرطوم، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

علي، إيناس (2022)، دور مرونة إدارة الموارد البشرية في العلاقة بين الأمان الوظيفي وظاهرة الحضور الشكلي "دراسة ميدانية في مصلحة الضرائب العقارية"، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، ع(2)، 318-356.

عليان، محمد (2016)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

العيد، روابح (2018)، أثر بيئة العمل على أداء العاملين "دراسة حالة مديرية التجارة لولاية ورقلة"، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

عيسى، هيثم (2018)، العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل، *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 40(6)، 27-41.

الغوطي، محمود (2017)، دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالمي بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الفتلاوي، حسين، والشمري، أحمد (2022)، مجلة الريادة للمال والأعمال، 3(2)، 2-27.

فونقرا، كلثوم، والعباد، مريم (2021)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي "الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار"، رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.

الكحلوت، معاذ (2020)، الذكاءات المتعددة لدى المدرء وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الكحلوت، هشام (2021)، العوامل المؤثرة على إنتاج الصناعة التحويلية في فلسطين، مجلة اقتصاد المال والأعمال، 5(4)، 304-339.

كساب، علا (2016)، العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل والأجور في قطاع الصناعة التحويلية الفلسطيني خلال الفترة 1994-2012م، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.

لغواق، أحمد، ونعماني، أسامة (2019)، الاستقلال الوظيفي لدى المتخلفين عقلياً "دراسة ميدانية على عينة من المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنياً، ومركز المساعدة عن طريق العمل والمزرعة البيداغوجية ببلدية البويرة"، رسالة ماجستير، المركز الجامعي العقيد آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر.

مارلين سرريس (2018)، أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

متولي، محمد، وخليل، عزة، وأبو زيد، رضا (2020)، تقييم أثر أنماط الاتصال التنظيمي على أداء العاملين في شركات السياحة المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، 4(2/1)، 62-81.

محمد، محمد (2016)، تطوير ثقافة التدريب بمدارس التعليم العام في ضوء خبرات بعض دول آسيا، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 6(3)، 222-305.

محمد، هاورى (2020)، أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على إنتاجية العامل في قطاع الصناعات التحويلية في العراق "دراسة تطبيقية على مشاريع المشروعات غير الكحولية والطباعة"، بحث من رسالة دكتوراه، جامعة المنصورة، العراق.

مزراقي، سندس، وغياط، عائشة (2023)، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي " دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه ورقلة"، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

مسعود، عماد، والزينات، لبنى (2012)، أثر التدريب ودعم الإدارة العليا على أداء موظفي الصف الأمامي في قطاع الخدمات في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) 26(8)، 1761-1797.

منصور، هلا (2013)، العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في بلديات قطاع غزة الكبرى، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

النويصر، سارة (2020)، قياس إنتاجية نشاط الصناعات التحويلية في الملكة العربية السعودية، ورقة عمل، إدارة الأبحاث الاقتصادية، مؤسسة النقد العربي السعودي.

هنية، ماجد (2005)، العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في القطاع الصناعي " دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الخشبية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

يونس، هاني (2021)، انعكاسات أجواء بيئة العمل على المستوى الإنتاج "دراسة اجتماعية ميدانية"، مجلة الجامعة العراقية، الجامعة العراقية، 51(2)، 492-503.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ajala, E.M. (2012). The influence of workplace environment on workers' welfare, performance and productivity. **The African Symposium**, 12 (1), 141-149.
- Bougie, R., & Sekaran, U. (2019). *Research methods for business: A skill building approach* (6th ed). John Wiley & Sons.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155–159.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Diamantidis, A. Chatzoglou, P (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171-193.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models With Unobservable and Measurement Error: A Comment. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Frank, H; Güttel, W and Kessler, A. (2019). “Environmental dynamism, hostility, and dynamic capabilities in medium-sized enterprises”, **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, 18(3), 185–194.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, California: Sage publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). Rethinking some of the rethinking of partial least squares. *European Journal of Marketing*, 53(4), 566–584.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Kadium, Jameel K.; Abdul-Wahid, Hala S. (2014): Evaluation of Psychological Work Environment's Effect on Workers' Productivity in Baghdad City, *Iraqi National Journal of Nursing Specialties*, 27 (1), 66-77.
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by Performing telework. **Telecommunications Policy**, 44(2).

- Kline, R. B. (2011). Principles and practice of structural equation modeling. New York, USA: Guilford Press.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Mitchell, Honathan I, Gagne Marlene, Beaudry Anne, and Dyer Lind (2011). **The role of perceived organizational support, distributive Justice and motivation in reactions to new information technology**, *Computers in Human Behavior*.
- Monteiro, N. Straume, O. & Valente, M.(2019). Does remote work improve or impair firm labor productivity? Longitudinal evidence from Portugal. Working Paper, National Funds of the FCT Portuguese Foundation for Science and Technology.
- P.R.A. Oeij, M.P. De Looze, K. Ten Have, J.W. Van Rhijn, L.F.M. Kuijt-Evers (2012)," **Developing the organization's productivity strategy in various sectors of industry**",*International Journal of Productivity and Performance Management* issue:1, Volume: 61.
- Pink, D. H. (2009). Drive: The surprising truth about what motivates us. New York: Riverhead Books.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Sarwar, Sheikh Zahoor, Ishaque Azam, Ehsan, Nadeem, Pirzada, Danial Saeed,Nasir,Zafar Moeen (2012), " **Identifying productivity blemishes in Pakistan automotive industry: a case study**",*International Journal of Productivity and Performance Management* Volume: 61 Issue: 2.
- Schunk, D. H., Pintrich, P. R., & Meece, J. L. (2008). Motivation in education: Theory, research, and applications (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Merrill Prentice Hall.
- Susilo, (2013). Factors that Affect Productivity of Workers in the Farming and Processing Industry Sectors, **International Journal of Humanities and Social Science**, 3(10).
- Straub, D. (1989). Validating instruments in MIS research. *MIS Quarterly*, 13(2), 147–169.
- Tajeddini, K. and Mueller, S. (2019). “Moderating effect of environmental dynamism on the relationship between a firm’s entrepreneurial orientation and financial performance”, **Entrepreneurship Research Journal** , 9 (4), 1-13.
- Wigfield, A., & Eccles, J. S. (2000). Expectancy–value theory of achievement motivation. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 68-81.
- Zafar, Marium and Karim, Emadul and Abbas, Omair. (2017). “**Factors of Workplace Environment that Affects Employee Performance in an**

Organization”: A study on Greenwich University of Karachi. “MPRA”
Munich Personal RePEc Archive, Paper No. 78822.

الملحق: أداة الدراسة

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير

استبانة

أخي العامل المحترم:

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول: "العوامل المؤثرة في إنتاجية العاملين" دراسة قطاع الصناعات التحويلية في مدينة الخليل"، وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير من كلية الدراسات العليا، وقد تم اعتماد هذه الاستبانة بغرض جمع البيانات اللازمة، لذا نرجو التكرم بالإجابة عن أسئلتها وفقراتها، علماً بأن البيانات التي تحويها هذه الاستبانة هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم الحفاظ على سريتها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث:

إشراف الدكتور:

المعلومات الأولية:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس ماجستير فأعلى
3. العمر: أقل من 30 سنة 30 - 40 سنة 41-50 سنة 51 سنة فأكثر
4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
5. المسمى الوظيفي: رئيس مجلس الإدارة عضو مجلس إدارة مدير تنفيذي مسؤول التخطيط مسؤول الجودة عامل

القسم الثاني: مجالات الاستبانة

يرجى وضع إشارة (X) في المكان الذي يوافق رأيك:

الرقم	العبارات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة قليلاً	بدرجة قليلة جداً
المجال الأول: العوامل المتعلقة بالموظفين						
أولاً: الاستباقية						
1.	تحاول إدارة القطاع الصناعي باستمرار إحداث تحسينات في إجراءات العمل.					
2.	تعمل القطاع الصناعي على وضع أساليب عمل جديدة وأكثر فعالية في العمل.					
3.	تسعى إدارة القطاع الصناعي بشكل مستمر لتقديم حلول للمشاكل التنظيمية المحلة في العمل.					
4.	تتحمل إدارة القطاع الصناعي النتائج المترتبة عن قيام العاملين بأنشطتهم التنظيمية ولا تتخلى عنهم.					
5.	يحاول القطاع الصناعي دائماً وضع أساليب عمل جديدة أكثر فعالية.					
6.	يتعامل الموظفون في القطاع الصناعي مع الخطاء عل أنها فرص للتعلم والنجاح.					
7.	تستمتع إدارة القطاع الصناعي لوجهة نظر العاملين في قضايا العمل التي تهمهم.					
8.	تمتلك إدارة القطاع الصناعي وسائل الاتصال الملائمة لتوفير مناخ إيجابي لسماع صوت العامل.					
9.	يحرص الموظفون على التعبير عن مقترحاتهم وأفكارهم وإن كانت مخالفة لآراء الرؤساء.					
10.	تتيح إدارة القطاع الصناعي الآليات الكفيلة بإعلام العاملين حول القضايا التي قد يكون رأيهم مهم فيها.					
11.	يحرص القطاع الصناعي على توليد أفكاراً إبداعية في مكان العمل.					
12.	يقوم القطاع الصناعي دائماً بترويج الأفكار الإبداعية الجديدة وطرحها للعاملين.					
13.	يتم تدريب العاملين دائماً على استخدام التقنيات والتكنولوجيا الجديدة الملائمة لمتطلبات العمل.					
14.	يوفر القطاع الصناعي الخبرات اللازمة لخلق أفكار إبداعية					

الرقم	العبارات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
	في العمل.					
15.	يسمح القطاع الصناعي للعاملين بالانطلاق نحو تنفيذ أفكارهم الإبداعية في العمل.					
16.	تعمل إدارة القطاع الصناعي باستمرار على تطوير إجراءات وأنشطة فعالة في المدى الطويل.					
17.	تحاول إدارة القطاع الصناعي العثور على السبب الجذري للأشياء السيئة التي قد تجابهها في العمل.					
18.	تستثمر إدارة القطاع الصناعي إمكانياتها في التخطيط لتقديم حلول كفيلة بمنع تكرار المشاكل.					
19.	تتميز إدارة القطاع الصناعي بقدرتها على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها لمواجهتها.					
ثانياً: القدرة على التكيف						
20.	يتبنى القطاع الصناعي سيناريوهات للتحضير من أجل التغيير.					
21.	يبتكر القطاع الصناعي استراتيجيات لمجابهة تحركات المنافسين.					
22.	تمكن عمليات القطاع الصناعي من اتخاذ القرارات بسرعة عندما تتغير الظروف.					
23.	يقوم القطاع الصناعي بإجراء مسح لبيئة عمله للحد من التهديدات التي تواجهه.					
24.	يقوم القطاع الصناعي بنشر موارده للاستجابة للفرص المتاحة					
25.	يقوم القطاع الصناعي بجمع المعلومات حول ما يجري في بيئته الخارجية.					
26.	لدى القطاع الصناعي أنظمة لتبادل المعلومات من بيئته الخارجية.					
27.	يشجع القطاع الصناعي الموظفين على التفاعل مع عناصر بيئته الخارجية.					
28.	يقدم القطاع الصناعي الموارد الكافية لأنشطة أعماله للتفاعل مع بيئته الخارجية					
29.	يطور القطاع الصناعي معارف العاملين الذين يؤدون أنشطة التفاعل مع البيئة الخارجية					
30.	يشارك إدارات الصناعات التحويلية بإجراء البحوث بهدف تطوير أعمالهم.					

الرقم	العبارات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
31.	يتعاون الأفراد العاملون في القطاع الصناعي من مختلف المستويات لإنجاز المهام المعقدة.					
32.	تشارك إدارات المصانع التحويلية في تسويق بعض منتجاتهم.					
33.	تتصف العلاقة بين إدارات الصناعات التحويلية بالاتصالات المفتوحة.					
ثالثاً: الدوافع الذاتية						
34.	يشعر العامل أن عمله متميز ومتمن.					
35.	يحرص على إتمام المهام الموكلة إليه ويتجنب تأجيلها.					
36.	كثيراً ما ينجح في أعماله اليومية.					
37.	يشعر بالفخر عندما يوصف بالتميز في أداء مهامه من قبل المحيطين به بعد إتمام عمله.					
38.	غالباً ما ينجح في معالجة الحالات الصعبة التي تصادفه.					
39.	يجد سهولة في متابعة العمل بعد الفشل.					
40.	يسعى باستمرار لتحسين أدائه.					
41.	يبذل قصارى جهده من أجل تحقيق أهداف مصنعه.					
42.	لا يجد صعوبة في النهوض باكراً للذهاب للعمل.					
43.	يشعر بالسعادة والرضا عند قيامه بالمهام الموكلة إليه.					
44.	لا يخشى الوقوع في الأخطاء عند إنجاز عمله.					
45.	لديه سهولة التركيز في العمل.					
46.	يريد الخضوع للتكوين لزيادة كفاءته.					
47.	يرغب في تحسين رتبته في العمل.					
48.	لديه الرغبة في الحصول على الشهادات العلمية الأخرى.					
49.	يشعر بالضيق من ضياع وقته دون إنجاز شيء يفيد.					
رابعاً: مرونة المهارة						
50.	موظفي القطاع الصناعي لديهم القدرة على أداء مجموعة واسعة من الوظائف المتاحة في المصنع.					
51.	يعمل القطاع الصناعي على تناوب الموظفين بين الوظائف المختلفة عند الحاجة.					
52.	يساعد فريق العمل القائم في القطاع الصناعي على إدارة التقلبات في الطلب، أو الطلبات المتنوعة من خلال المهارات المختلفة.					

الرقم	العبارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
53.	يمكن لعاملي القطاع الصناعي أن يصبحوا متكيفين منتجين في أعمالهم الجديدة بسرعة عالية.					
54.	يملك القطاع الصناعي ما يكفي من المهارات المتنوعة بين عامليه لتلبية متطلبات السوق المتغيرة.					
55.	بإمكان القطاع الصناعي تلبية الاحتياجات المتنوعة من المهارات عن طريق إعادة تدريب عامليه الحاليين.					
56.	عاملي القطاع الصناعي لديهم القدرة على التقاط المهارات الجديدة بسرعة عالية.					
57.	يستطيع العاملون في القطاع الصناعي وضع المهارات موضع الاستخدام بسرعة عالية.					
58.	يتمتع معظم موظفي القطاع الصناعي بقدرات تعلم كافية بحيث تمكنهم من ترقية مهاراتهم الحالية أو تعلم مهارات جديدة.					
خامساً: الالتزام التنظيمي						
59.	لديه القدرة على تنفيذ المهام في الوقت المحدد.					
60.	يهتم بالمشكلات التي يتعرض لها أثناء العمل.					
61.	يشعر بالقلق في وجود الرقابة المستمرة.					
62.	ينجز العمل وفق الخدمات المطلوبة.					
63.	تهتم الإدارة بمشكلات العاملين.					
64.	الخدمات التي يقدمها القطاع الصناعي غير موجود في القطاعات الأخرى.					
65.	يمنح القطاع الصناعي نوع من الحرية في أداء المهام.					
66.	يتقبل القطاع الصناعي أي عمل يكلف به العامل من أجل ضمان الاستمرارية.					
67.	الالتزام بالعمل يزيد من كفاءة العامل.					
68.	يقدم القطاع الصناعي إضافات بهدف تحسين الخدمة للزبائن.					
69.	الخدمات التي يقدمها القطاع الصناعي يزيد في فعالية المصنع.					
المجال الثاني: العوامل المتعلقة بالوظيفة						
أولاً: بيئة العمل						
70.	يوفر القطاع الصناعي كل الأدوات والأجهزة لأداء المهام.					
71.	يوفر القطاع الصناعي الظروف المادية لأداء المهام دون التعرض للأمراض.					

الرقم	العبارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
72.	يوفر القطاع الصناعي الظروف المادية لأداء المهام دون التعرض لحوادث العمل.					
73.	يسعى القطاع الصناعي لتوفير كل الوسائل لتسهيل التنقل لأداء المهام الرقابية على المتعاملين الاقتصاديين.					
74.	الأجر الذي يعطى للعامل يتناسب والمهام الموكلة إليه.					
75.	يحظى القطاع الصناعي بقبول عام لدى المستهلك.					
76.	يحظى القطاع الصناعي بقبول عام لدى المتعاملين الاقتصاديين.					
77.	يعاني القطاع الصناعي من ضغوط بسبب كثرة الشكاوي.					
78.	تتأثر العلاقات الاجتماعية الخاصة بسبب العمل في الصناعة.					
79.	يتعرض العامل لضغوط خارجية بسبب العمل في القطاع الصناعي.					
80.	يعاني العامل من إرهاق بسبب تراكم العمل.					
81.	يتعامل العامل بعقلانية مع المواقف والضغوطات اتجاه المتعاملين الاقتصاديين.					
82.	يحصل العامل على الاهتمام من رئيسه المباشر بنفس درجة اهتمامه بإنجازه للعمل.					
83.	تسود روح المشاركة بين العاملين بالشكل الذي يساهم في تحقيق أهداف الإدارة.					
84.	هناك تعاون من طرق المتعاملين الاقتصاديين لتسهيل أداء مهام العاملين.					
ثانياً: التواصل الوظيفي						
85.	تصل التعليمات والأوامر والمنشورات المتعلقة بتنظيم العمل ومستجداته بشكل منتظم وفي وقته					
86.	أغلب الانشغالات والمشاكل في العمل بواسطة المشرف المباشر.					
87.	التواصل الكتابي من أفضل وسائل التواصل بين الزملاء.					
88.	يشجع التواصل مع الزملاء في رفع مستوى الأداء.					
89.	يساهم تبادل المعلومات بشكل مكتوب عن طريق (الإعلانات، ونشرات، ورسائل شخصية، واقتراح شكاوي مطبوعة النقابات، التقارير) في تنسيق الجهود مع الزملاء.					

الرقم	العبارات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
90.	يساهم تبادل المعلومات بشكل مكتوب عن طريق الإعلانات، ونشرات، ورسائل شخصية، واقتراح شكاوي مطبوعة النقابات، التقارير) في تحقيق التفاهم مع الزملاء.					
91.	يساهم تبادل المعلومات بشكل مكتوب عن طريق الإعلانات، ونشرات، ورسائل شخصية، واقتراح شكاوي مطبوعة النقابات، التقارير) في تجاوز المشكلات داخل الجماعة.					
92.	يساهم تبادل المعلومات بشكل مكتوب عن طريق الإعلانات، ونشرات، ورسائل شخصية، واقتراح شكاوي مطبوعة النقابات، التقارير) في اختصار الوقت والجهد					
93.	يساهم تبادل المعلومات بشكل مكتوب عن طريق الإعلانات، ونشرات، ورسائل شخصية، واقتراح شكاوي مطبوعة النقابات، التقارير) في عدم تضارب وتداخل الأدوار.					
94.	هناك اهتمام من طرف المسؤولين باستقبال العمال وسماع شكاويهم.					
95.	الاتصال الشفهي من أفضل أنواع الاتصال لشرح بعض المهام والمواقف من بعض الأوامر الموجهة للعمال.					
96.	استخدام المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعد على دقة في أداء العمل.					
97.	يساهم تبادل المعلومات بشكل شفوي في اختصار الوقت والجهد.					
98.	يساعد الوصول السريع للتعليمات الشفهية كانت أم كتابية في عدم التأخر عن العمل.					
99.	يتم الالتقاء مع الزملاء أثناء الراحة وأحياناً أوقات العمل لمناقشة مسائل في العمل.					
100.	تساهم الصراحة والعدالة في إيصال المعلومات وتطبيقها في تجاوز العديد من مشكلات واستغلال الوقت في العمل					
ثالثاً: الاستقلال الوظيفي						
101.	تشعر بأنك تتمتع بدرجة كافية من الحرية والاستقلالية في أداء مهامك الوظيفية					
102.	تعتقد أن لديك السلطة الكافية لاتخاذ القرارات المهمة دون تدخل من الجهات الإدارية العليا					

الرقم	العبارات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
103.	تشعر بأن لديك القدرة على تحديد أهدافك الشخصية والمهنية دون تدخل خارجي					
104.	تجد صعوبة في الالتزام بسياسات وإجراءات العمل التي لا تتفق مع قيمك ومبادئك الشخصية					
105.	تشعر بأنك ملتزم بتطوير مهاراتك الشخصية والمهنية بشكل مستمر دون الحاجة لتوجيهات خارجية					
106.	تشعر بأنك قادر على تحمل المسؤولية عن قراراتك وأفعالك في بيئة عمل تتسم بالاستقلالية					
107.	تعتبر نفسك فاعلاً ومبادراً في العمل دون الحاجة لتوجيهات مستمرة من الآخرين					
108.	تجد أن البيئة الوظيفية التي تعمل فيها تشجع على الابتكار والتفكير الإبداعي بشكل مستقل					
109.	تشعر بأنك تحقق رضاك الشخصي والمهني عندما تعمل بشكل مستقل دون الاعتماد الكبير على الآخرين					

المجال الثالث: العوامل المتعلقة بالبيئة

أولاً: الدعم الإداري

110.	توفر الإدارة العليا التسهيلات والإمكانات اللازمة لدعم تنفيذ تدريب العاملين.					
111.	تعطي الإدارة العليا اهتماماً لتدريب العاملين.					
112.	تضع الإدارة العليا التدريب كأولوية لدعم مهارات العاملين					
113.	تلتزم الإدارة العليا بتدريب العاملين قبل استلامهم مهامهم.					
114.	يوجد قسم في القطاع الصناعي يعنى بالبرامج التدريبية.					
115.	تخصص الإدارة العليا جانباً من موازنة المصنع لتنفيذ برامج التدريب للعاملين.					

ثانياً: ثقافة التدريب

116.	تتناسب مدة البرنامج التدريبي الواحد وأهدافه.					
117.	تدريب العاملين عملية مستمرة.					
118.	تفضل الإدارة أن يكون تدريب العاملين خارج أوقات العمل الرسمي.					
119.	مدد برامج التدريب مناسبة للعاملين قبل شروعهم بالعمل.					
120.	يجري تدريب العاملين خلال أوقات العمل.					

الرقم	العبارات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
121.	تحدد موضوعات البرنامج التدريبي بعد تشخيص الاحتياجات الحالية للعاملين.					
122.	تركز البرامج التدريبية للعاملين على التدريب التقني.					
123.	تحدد موضوعات البرنامج التدريبي بعد تقدير الاحتياجات المستقبلية للعاملين.					
124.	تركز البرامج التدريبية للعاملين على التدريب الإداري.					
125.	تتضمن البرامج التدريبية للعاملين موضوعات تتعلق بخدمة العملاء.					
126.	تركز البرامج التدريبية على تزويد العاملين بمهارات الاتصال مع العملاء.					
ثالثاً: المناخ التنظيمي						
127.	تؤخذ آراء العاملين في الاعتبار أثناء عملية صنع القرار.					
128.	تقوم الإدارة بمناقشة مشاكل العمل مع العاملين بشكل جماعي قبل اتخاذ القرارات.					
129.	تقوم الإدارة بتفويض جزءاً من صلاحياتها للعاملين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات.					
130.	تطبق إدارة المصنع مبدأ اللامركزية في عملية اتخاذ القرار.					
131.	تسعى إدارة المصنع من خلال مشاركة العاملين في صنع القرارات بإشعارهم بدورهم الفاعل وعدم التهميش.					
132.	تقوم إدارة المصنع على تسهيل عملية الاتصال مع العاملين وبكافة الاتجاهات.					
133.	يتمتع نظام الاتصال في المصنع والمعمول به بالسهولة.					
134.	تشجع إدارة المصنع العاملين على تقديم آراءهم ومقترحاتهم بحرية من خلال قنوات الاتصال المعتمدة.					
135.	تحرص إدارة المصنع على أن تكون المعلومات المنقولة ضمن قنوات الاتصال مع العاملين تتم بالدقة والموضوعية.					
136.	تحرص إدارة المصنع على أن تكون عملية تبادل المعلومات تتم بسرعة فائقة.					
137.	تطبق إدارة المصنع نظام الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.					
138.	تحرص إدارة المصنع على أن يكون نظام الحوافز المعتمد يخدم مصالح العاملين.					

الرقم	العبارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
139.	يتمتع نظام الحوافز في المصنع بالشفافية والعدالة.					
140.	تحرص إدارة المصنع على تعميم نظام الحوافز المعتمد للجميع ضمن القنوات الرسمية.					
141.	يحرص نظام الحوافز المعتمد في المصنع على تحقيق العدالة بين العاملين.					
رابعاً: الديناميكية البيئية						
142.	يجري القطاع الصناعي باستمرار عمليات مسح بيئي لتحديد فرص العمل الجديدة.					
143.	يراجع القطاع الصناعي بشكل دوري التأثيرات المحتملة للتغيرات البيئية على الزبائن.					
144.	يقوم القطاع الصناعي بمراجعة جهود تطوير المنتجات لتلائم تطلعات الزبائن.					
145.	يكرس القطاع الصناعي الوقت الكافي لتنفيذ أفكار للخدمات الجديدة.					
146.	يمتلك القطاع الصناعي إجراءات فعالة لتحديد المعارف الجديدة.					
147.	يتصف القطاع الصناعي بالفعالية في تحويل المعلومات إلى معرفة جديدة.					
148.	يتميز القطاع الصناعي بفاعليته في الاستفادة من المعرفة بالخدمات الجديدة.					
149.	يتميز القطاع الصناعي بفاعليته في تطور المعرفة الجديدة المؤثرة في تطوير الخدمات.					
150.	تدير مجاميع العمل في القطاع الصناعي النشاطات المرتبطة بنجاح.					
151.	يمتلك العاملون في القطاع الصناعي قدرة على ربط الأحداث لتلبية الظروف المتغيرة.					
152.	يدرك القطاع الصناعي بشكل تام مجاميع العمل ممن لديها المهارات والمعارف المتخصصة.					
153.	يدرك عاملين القطاع الصناعي المهام والمسؤوليات المناطة بهم.					
154.	يساهم كل عامل من العاملين في القطاع الخاص مساهمة جوهرية في أعمال مجاميع العمل.					

الرقم	العبارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
155.	تتصف مجاميع العمل في القطاع الصناعي بالتناسق العالي.					
156.	يملك القطاع الصناعي قدرة على تخصيص موارده بشكل مناسب داخل مجاميع العمل.					
157.	يتم تحديد مهام أعضاء مجاميع العمل في القطاع الصناعي وفقاً للمعارف والمهارات لديهم.					
158.	يقوم القطاع الصناعي بإجراء توافق بين خبرات أعضاء مجاميع العمل وعمليات الأعمال لديها.					
159.	تتزامن مخرجات عمل كل موظف من موظفي القطاع الصناعي مع مخرجات مجاميع العمل.					

شكراً لتعاونكم