وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الإنتاجية

- دراسة حالة بالمؤسسة العربية للمعادن بالمدية -

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم الإجتماع التنظيم والعمل

إعداد الطلبة :
- مدان عبد الكريم
- عيسى الديلمي حكيم

تحت الاشراف
د. محمد بوجطو

السنة جامعية : 2019 /2020

الشكر و التقدير

اللهم إنا نسألك إيمانا دائما و قلبا خاشعا و عملا نافعا

و عملا بقول رسولنا الحبيب >من لم يشكر الناس لم يشكر الله و من أهدى إليكم بمعروف فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له <عليه أفضل الصلوات.

أولا شكرنا الخالص لله عز وجل الذي أنعم علينا بفضل توفيقه لنا لإتمام هذا البحث فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا و بفضله تتم الصالحات فتطبيقا لهذا الحديث و عرفانا بالجميل نتقدم بشكرنا و عرفاننا إلى أستاذنا الفاضل الدكتور " محمد بوجطو " الذي حقيقة كان لنا الشرف أن يكون أستاذا مشرفا على مذكرة تخرجنا و الذي لم يبخل علينا يوما بتواصله معنا و تقديم ملاحظاته و توجيهاته القيمة في بحثنا هذا حرصا منه على أن يكون هذا البحث بالشكل القيم

الشكر موصول أيضا إلى أعضاء اللجنة المناقشة على صبرهم و عنائهم لقرائة هذه المذكرة و مناقشتها

أيضا نتوجه بالشكر لكل أساتذتنا الكرام الذين أشرفوا علينا طوال هذا المشوار في إثراء رصيدنا المعرفي و الذي سعدنا بمعرفتهم و تركوا فينا أثرا جميلا

شكرا للوالدين الكريمين الذين كان السند القوي طيلة مشوارنا الدراسي

شكرا لكم أنتم جميعا يا من ساهم في إعداد هذا البحث و قدم لنا يد المساعدة ولو بإبتسامة

الإهداء

بفضل الله عز و جل و الحمد لله حمدا كثيرا مبارك أتقدم بهذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين حفضهم الله وأسعدهم و أنعم عليهم بالصحة و العافية فهذا اليوم لم يأتي من العدم فإذا تحدثت عن أمي أعرف أن الحروف لن تكفيها في صنع سنفونية تعزف الحب و الحنان و العطف لأغلى أم في الكون فهي السند لي في طريقي هذا يا من كانت تغذيني بالطاقة الإيجابية في حياتي و لم تبخل يوما في حياتها بشيئ لي من أجلي نجاحي ، يا من تعبت من أجلي كثيرا فطالما ذرفت تلك الدموع لما أنجح في دراستي حقيقة لن يمكن أن أصف مشوارها الطويل معي يا أغلى الناس حفضك الله و رعاك و إذا تكلمت عن أبي فهنا يجب أن تقف كل الحروف إحتراما له فلن تسطيع أن تجمع لك كلمة تلخص فيها شخصيتك و تضحياتك من أجلي يا ذو القلب الطيب و صديق الدرب يامن لم تجعلني أشعر بالنقص في حياتي يا من جعلتي سلطانا طول عمري حقيقة لن أستطيع وصفك الدقيق إحتراما لك فأنت أكبر من أي شيئ يوصف بحقك

أيضا إلى كل أفراد عائلتي الكريمة إخوتي الغاليين مراد ، عادل ، رضوان ، عبد النور و البراعم الصغار بسمة إكرام ، إحلام ، حفضكم الله يا أطيب خلقه

إلى رفيق الدرب و الغالي على القلب أخي عبد الله تبري

إلى كل أصدقائي الذين تقاسمنا مشوارنا الدراسي مع بعض و كانوا بمثابة العائلة الثانية و أخص بالذكر العربي بوزيد ، عبد النور عبوب ، حكيم عيسى ديلمي ، محمد خليفة ، مسعود بلمادي ، حمزة بلماضي حقيقة القائمة طويلة فكلكم في القلب إلى الأساتذة الذين رافقوني طيلة هذا المشوار الدراسي حفضكم الله إلى كل الذين عرفتهم في حياتي

عبد الكريم مدان

الإهداء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب و مشقة و ها أنا اليوم أختم بحثي التجريبي بكل همة و نشاط و أتمنى لكل من كان له الفضل في سيرتي و ساعدني وله الفضل الأكبر في بلوغ التعليم العالي والدي الحبيب أطال الله في عمره

إلى من وضعتني على طريق الله الحياة و رعتني حتى صرت كبيرا أمي الغالية رزقها الله الصحة و العافية

إلى أختي وداد و الإخوة التي لم تلدهم أمي نوال و محجوب ، شريفة ، فاطمة الزهراء ، محمد اسماعيل عبد المالك ، فتيحة ، حكيمة

إلى خالي كمال الذي كان سندا لي من خلال نصائحه و حرصه على ملازمة دراستي حفضه الله

إلى جدي و جدتي و أعمامي ، علي ، محمد ، فضيل

إلى براعم العائلة نورالیقین ، محمد فارس ، ابراهيم ، كنزة

إلى أصدقائي الذين شاركتهم مشواري الدراسي ، عبد الكريم مدان ، محمد خليفة ، موساوي فتحي ، شيهاب سمير ، عبد النور عبوب ، حمادو عبد القادر و البقية التي لم تنساهم ذاكرتي

إلى اللذين توفتهم المنية خالتي و جدي رحمهم الله

عيسى الديلمي حكيم

الفهرس

الفهرس المحتويات

شكر وإهداء

مقدمة 2

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

تمهيد.....7
1- أسباب إختيار الموضوع.....7
2- أهمية الدراسة.....7
3- أهداف الدراسة 8
4- إشكالية.....8
5- الفرضيات.....11
6- تحديد المفاهيم.....11
7- دراسات السابقة..... 16
8- صعوبات الدراسة.....22
خلاصة الفصل.....23

الفصل الثاني : ماهية التدريب

تمهيد.....26
المبحث الأول : التدريب.....26
المطلب الأول : مفهوم التدريب و أهميته.....26
المطلب الثاني : المبادئ الأساسية في التدريب.....28
المطلب الثالث : أهداف التدريب.....30

المطلب الرابع : أنواع التدريب.....31
المطلب الخامس : أساليب التدريب.....33
المبحث الثاني : مراحل و طرق إعداد برامج التدريب.....35
المطلب الأول : جمع و تحليل البيانات.....36
المطلب الثاني : تحديد الاحتياجات التدريبية.....36
المطلب الثالث : تصميم البرامج التدربية.....38
المطلب الرابع : تنفيذ البرنامج التدريبي.....39
المطلب الخامس : تقييم البرنامج التدريبي.....40
خلاصة الفصل.....42

الفصل الثالث : إنتاجية المؤسسة

تمهيد.....45
المبحث الأول : الإنتاجية.....46
المطلب الأول : تعريف الإنتاجية.....46
المطلب الثاني : أهمية الإنتاجية.....46
المطلب الثالث : أنواع الإنتاجية.....46
المطلب الرابع : تحسين الإنتاجية.....47
المطلب الخامس : العوامل المؤثرة على الإنتاجية.....47
المبحث الثاني : إدارة الإنتاج و العمليات.....49
المطلب الأول : مفهوم الإنتاج.....49
المطلب الثاني : مفهوم الادارة الإنتاج و العمليات.....50
المطلب الثالث: أهمية ادارة الإنتاج و العمليات.....50

المطلب الرابع : أهداف إدارة الإنتاج و العمليات.....51
خلاصة الفصل..... 53

الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تمهيد.....56
أولا : مجالات الدراسة.....56
1- المجال الزمني.....56
2- المجال البشري.....56
3- المجال المكاني.....56
ثانيا : المناهج و التقنيات المتبعة في الدراسة.....59
1- منهج الدراسة.....59
2- التقنيات المتبعة في الدراسة.....59
ثالثا : العينة و كيفية الاختيارها..... 61
1- العينة..... 61
2- كيفية اختيارها..... 61
خلاصة الفصل.....62

الفصل الخامس : تصور العلمي للدراسة الميدانية

تمهيد.....65
1- التصور العلمي للتحليل الفرضية الأولى.....65
2 – التصور العلمي للتحليل الفرضية الثانية.....66
الاستنتاج العام.....68
الخاتمة.....69
المراجع.....70
الملاحق

مـــقـــــدمة

تعتبر الموارد البشرية عاملا أساسيا من عوامل التنمية والتطور ، فهي تحتل مكانة مميزة وتحضي بالاهتمام في المؤسسات ، فبعد أن كانت مجرد يد عاملة تتلقى التعليمات لها دور في إنتاجية المؤسسة وذلك ببذل الجهد مقابل المكافآت المالية ، فقد أصبحت هذه المؤسسات تتنافس من أجل الحصول على أفضل المهارات وأحسن القدرات والعمل على ما ستحققه لها من تميز ، حيث تمكنها من مواجهة تحديات المنافسة والتكيف مع التغيرات العالمية والمحلية ، كل هذه المهارات والمعارف التي يملكها العنصر البشري تعتبر سببا في تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها . فمهما كانت إمكانيات وموارد المؤسسة ، فالموارد البشرية هي الكفيلة بتحريكها ، حيث أنها القوة الدافعة الحقيقية للمؤسسة ، لأنها هي التي تضع الأهداف والسياسات وتوجه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها ، ولكن لا يخفى علينا الآن أن بناء المؤسسات في العصر الحديث لا يتوقف فقط على استقطاب وجذب الموارد البشرية عالية الكفاءة ، بل تحتاج هذه المؤسسات إلى موارد بشرية مؤهلة بصفة مستمرة ومكونة على تنفيذ كافة خطط هذه المؤسسات وما يتماشى مع أهدافها ، وبالتالي فإن ضرورات كثيرة فرضت على المؤسسات تطوير مواردها البشرية انطلاقا من حقيقة راسخة كونها أنظمة اقتصادية اجتماعية مفتوحة على البيئة الخارجية ، مما يعني بالضرورة أن تتكيف المؤسسات مع هذه الضرورات ، إذن هذا الاهتمام المتزايد بتنمية الموارد البشرية فرضته التغيرات السريعة وكذلك تحديات العولمة والتكنولوجيا الحديثة ، كل هذه الضرورات جعلت من عملية التدريب وسيلة هامة لتطوير و تنمية الموارد البشرية بما يتماشى مع مخططات و أهداف المنظمة لقد دلت كافة المؤشرات على تزايد الاهتمام بوظيفة التدريب ، بحيث يعرف التدريب على أنه نشاط مخطط له ، يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية والإدارية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي إلى بلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة ، فلطالما اعتبر التدريب من المواضيع الهامة التي لا زالت تعالج مسألة كيفية الاستثمار في المورد البشري بتطوير قدرات الفرد الفنية والسلوكية والتقنية ، والتي تؤهله لكي يكون عنصرا فعالا في بيئة العمل ، حتى يكون عنصرا مشاركا بآرائه واقتراحاته ، ويكون منسجما مع فريق العمل يفعل مع العملية الإنتاجية ويتفاعل الأهداف التنظيمية ، وعليه فالتدريب يعد إحدى المتطلبات الأساسية لأي سياسة تنموية باعتباره إنتاجا اجتماعيا يلعب الدور الحاسم في تحديد معالم التنمية وهذا الإنتاج يقوم على المعرفة الحديثة والرغبة الذاتية والإثراء الوظيفي.

يؤدي تدريب الموارد البشرية ، بالإضافة لذلك ، إلى تغيير وتطوير الموارد البشرية من خلال التأثير في القيم والمهارات والسلوك وتغيير وتعديل الاعتقادات والاتجاهات بشكل يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سليم يسمح بتمكين العاملين ، وبتنمية القدرات الإبداعية لتحسين إنتاجية المنظمة مع منح الموارد البشرية.

بعض الصلاحيات والحرية في التصرف واتخاذ القرارات بدلا من حصر المورد البشري الكفء في نطاق ضيق لا يتجاوز حدود وظيفته و انطلاقا من طبيعة الموضوع الذي يهدف إلى معرفة دور تدريب الموارد

البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الإنتاجية و مدى تطبيق المنظمة موضوع الدراسة لنظام التدريب ، فقد قسمت الدراسة إلى جانبين:

الجانب النظري: والذي ضم ثلاث فصول ، بدءا بالفصل الأول : والذي كان محتواه حول إشكالية الدراسة وأهمية الموضوع و أهدافه وأسباب اختياره ، وكذا الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة و تحديد المفاهيم و المقاربة السوسيولوجية وصولا إلى الدراسات السابقة ، مع التطرق في الأخير إلى بعض صعوبات الدراسة. أما الفصل الثاني : فيتضمن مبحثين : الأول بعنوان ماهية التدريب ومفهومه ، أهميته ومبادئه أيضا أنواعه وأهدافه وصولا إلى أساليبه ؛ فيحين يتناول المبحث الثاني مراحل إعداد البرنامج التدريبي وتحديد الاحتياجات التدريبية ، تصميم البرنامج التدريبي ، تنفيذ هذا البرنامج ، وفي الأخير تقييمه أما الفصل الثالث : فيضم مبحثين أساسيين هما ، الأول حول ماهية الإنتاجية بحيث يحتوي هذا المبحث على أهم المطالب المتعلقة بإنتاجية المؤسسة ، وهي مفهوم الإنتاجية أهميتها وتحسينها أنواع الإنتاجية ، والعوامل المؤثرة عليها و في الأخير خلاصة لهذا الفصل ؛ أما المبحث الثاني فيتعلق بإدارة الإنتاج والعمليات ، والذي بدوره يتضمن مفهوم الإنتاج وإدارة الإنتاج و العمليات و أهميتها و الوقوف على أهم أهدافها بما تتناسب مع إنتاجية المؤسسة.

الجانب الميداني : فقد تضمن فصلين ، الرابع والذي جاء فيه التعريف بمجال الدراسة المكاني و البشري والزماني وكيفية اختيار عينة الدراسة ، و المنهج المستخدم في الدراسة والأدوات المستخدمة في البحث وجمع البيانات ، ثم قمنا بوضع تصور علمي حول دراسة بحثنا و ذلك تحليلا للمعطيات الميدانية و اختبار فرضيات الدراسة وفي ختامه تلخيص للنتائج العامة للدراسة.

الجانب النظري

الفصل الأول

إطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول : الاطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1. أسباب اختيار الموضوع
2. أهمية الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. الإشكالية
5. الفرضيات
6. تحديد المفاهيم
7. الدراسات السابقة
8. صعوبات الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيـد:

تتمثل أهمية هذا الفصل في كونه فصلا تمهيديا للدخول في الدراسة حيث تضمن الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع و أهمية الدراسة و أهدافها ، ثم تم عرض الإشكالية و بعض التساؤلات التي من خلالها تمت صياغة فرضيات الدراسة ، لياتي بعد ذلك تحديد المفاهيم ثم الدراسات السابقة و المقاربة السوسيولوجية و في الأخير تم عرض أهم صعوبات الدراسة.

1- أسباب اختيار الموضوع

- الأسباب الشخصية :

- الاهتمام الشخصي بموضوع التدريب أكثر من غيره من المواضيع الأخرى.

- إدراك الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع تدريب الموارد البشري في تحقيق أهداف المنظمة مما يستدعي زيادة الاهتمام بهذا المورد لأنه أداة تحقيق هدف أي منظمة مها كان نوعها ونشاطها.

- طبيعة تخصصنا المتمثل في مجال التنظيم و العمل ، والذي يولي اهتماما بتحسين الإنتاجية

- الأسباب الموضوعية:

- اختيار موضوع يتماشى مع التحولات التي يشهدها العالم.

- ملاحظتنا أن كافة المؤشرات تدل على تزايد الاهتمام بوظيفة التدريب ، نظرا لارتباط هذه الوظيفة بتحقيق أهداف المؤسسة.

- يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الهامة التي تهتم بالعنصر البشري لما يلعبه هذا الأخير من دور فعال في عملية الإنتاج ، ومن هذا المنطلق تحديدا تبرز أهمية الدراسة من خلال توجه المؤسسة بتخصيص برامج تدريبية كوسيلة لتنمية قدرات ومهارات العاملين من أجل الوصول إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.

- يعتبر الموضوع متجددا باستمرار نظرا للتغيرات العلمية والتكنولوجية التي تحصل في مختلف المجالات

- يعد التدريب أحد المواضيع التي يمكن دراستها في الواقع ، وذالك بعد تطبيق بعض الإجراءات المنهجية وهذا ما يمكن من التأكد من نجاعة الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة في تدريب مواردها واستغلال طاقتهم.

- محاولة معرفة مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف المطلوبة من سياسة التدريب في المؤسسة الجزائرية.

2- أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة المتزايدة لدور تدريب الموارد البشرية من جهة ، و إنتاجية المؤسسة من جهة أخرى ، وبصفة عامة فإن أهمية بحثنا تظهر في العناصر الآتية:

- تناولنا لموضوع هام جدا له علاقة بتنمية الفرد في بيئة العمل ، والعوائد الناجمة عن هذه التنمية التي يستفيد منها الفرد و المنظمة معا.

- يعتبر هذا البحث مساهمة علمية في تحليل أساليب التدريب و برامجه ، و مدى تحقيق أهداف المؤسسة الإنتاجية.

- أيضا ضرورة الاعتماد على التدريب المبني على الأسس العلمية لتحقيق تنمية الموارد البشرية بما يتماشى مع أهداف المنظمة.

- يبرز هذا البحث أهمية التدريب في تحسين مهارات المورد البشري في المؤسسة ، و ذلك من خلال تحسين جودة منتجاتها و تحسين أداء عمالها ، نظرا لتأثيرها على اقتصاديات المؤسسة في تحسين الربحية و رفع القدرة التنافسية.

3- أهداف الدراسة

- التعرف على نظام التدريب داخل المؤسسة العربية للنحاس وما ينتابها من أوجه قصور أو معوقات قد تحد من فاعليتها.

- محاولة التعرف على الدوا التي تفرض على المنظمة أن تخطط لعملية التدريب.

- محاولة معرفة الأهداف المرجوة من طرف المؤسسة من خلال وضع برامج تدريبية.

-محاولة معرفة مدى فاعلية الدورات التدريبية في إنجاح عملية تنمية المورد البشري.

- محاولة معرفة إلى أي مدى يساهم التدريب في تحقيق أهداف المؤسسة.

- تحديد مختلف مراحل العملية التدريبية التي يمر بها في المؤسسة.

4- الإشكالية

تحضي المجتمعات بكاملها بمشاركة الموارد البشرية العاملة فيها ، فالثروات التي تحصل عليها هذه المجتمعات تأتي نتيجة عمل وجهد هذه الموارد ، ونظرا لهذه الأهمية للموارد البشرية واعتماد المؤسسة عليها في تحقيق أهدافها احتلت صدارة الاهتمام باعتبارها مصدرا أساسيا من مصادر التنمية ، فأصبحت المؤسسات تتنافس على استقطاب أفضل المهارات وتطورها ، بحيث أصبح يعتبر الأفراد مفتاح نجاح المنظمات ، إذ لا يمكن أن توجد منظمات بدون أفراد ، و بالتالي مهما كانت التجهيزات الآلية على درجة عالية من الرقي ، و مهما كان الموقف المالي ممتازا فإن مشاكل العاملين يمكن أن تقضي بسرعة على أي منظمة ، و بهذا أصبح من المتفق عليه بين الممارسين و الباحثين من المهتمين بقضايا الموارد البشرية أن نجاح المنظمات لم يعد يتوقف على ما لديها من إمكانيات وموارد مالية ، لذلك فإن استقطاب أفضل المهارات البشرية و اختيارها و تعيينها في المنظمة إنما تعد من الأمور الهامة التي تساعد المنظمة على مواجهة التحديات و المنافسة الخارجية ، و بالتالي تمهد الطريق لتحقيق أهدافها الرئيسية ، ولم يعد كافيا اليوم قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها التقليدية ، ولكن امتد واتسع مجالها ليشمل قيماها ببعض الأنشطة الفعالة و التي يعتبر التدريب أكثرها فعالية لكونه استثمارا يكون عائده على الفرد و المنظمة.

إن التدريب أصبح يعد من أهم الوسائل التي تعتمدها المنظمة في تحقيق أهدافها ، سيما وأن انتهاج أساليب

تدريبية و تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل علمي من شأنه أن يتيح للعاملين فرص واسعة لمتابعة التطورات الحاصلة في مجالات أعمالهم ، حيث أن المنظمات تعيش بشكل دائم في عالم مليء بالمتغيرات و التطورات المتسارعة في المجالات التكنولوجية أو التنظيمية و غيرها من الميادين ، فالتدريب هو أساس معظم التحسينات في الأداء ، وهو شرط لتحسين نوعية العمل ، بحيث يؤدي إلى رفع مستوى المعرفة والقدرة على التواصل بين الموظفين كما يساهم التدريب في تحسين تدفق المعلومات بين الجهاز الإداري وبيئته ، وبالتالي يعد العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج ، ولذالك تسعي كل المنظمات إلى توفير قوة عمل كافية ومؤهلة وبالشكل الذي يمكنها من أداء الواجبات والمهام المنوطة بها بكل اقتدار وصولا إلى تحقيق أهدافها بكل نجاح وعليه تحتاج الإدارة في سياق التخطيط لاستراتيجياتها التدريبية للتعرف على حاجات موظفيها وخلق الدافعية من تحسين نوعية المداخلات[1] وتحسين المورد البشري من خلال قدراتهم الإبداعية و أدائهم ، كل هذا بهدف تنمية الموارد البشرية قصد تحقيق ما يتماشى مع الأهداف المسطرة للمنظمة ، فهو إنفاق استثماري يحقق عائدا ملموسا لتلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي ووسيلة مهمة في التقدم التكنولوجي ، كما يعد التدريب من القضايا الهامة لإحداث نقلة نوعية في أداء المنظمات فالمنظمات المتطورة هي التي تستجيب لمتطلبات العصر ، و تجعل التدريب عنصرا أساسيا ومرتكزا رئيسيا من ركائزها.

ويهدف التدريب إلى تنمية قدرات المورد البشري وتطويرها نحو الأفضل سواء عن طريق إكسابه المعلومات والخبرات الجديدة أو تنمية المعلومات والخبرات الموجودة لديه أو تعليمه مهارات جديدة أو طرق عمل حديثة أكثر فعالية و إنتاجية تتماشى مع أهداف المنظمة و تعود عليها بالفائدة من خلال ما هو مخطط و مدروس له من قبل المنظمة بحيث نجد أن الكثير من الباحثين يرون أن تدريب الموارد البشرية له دور فعال في رفع الإنتاجية من خلال الأداء الجيد والكفاءة العالية والإبداع في العمل والتمكين في مجال العمل . كما يزود التدريب العاملين بالمعلومات المتجددة عن طبيعة الأعمال والأساليب المتطورة الانجاز لك الأعمال فالتغيرات والمشاكل المحيطة بالمنظمة هي التي تدفعها إلى إحداث التطوير في أجزائها فالتطوير والتنمية تعتبران سمة أساسية للمنظمات الناجحة وذلك أن البيئة التي فيها التنظيم تتغير فالمستهلكين والمنافسين و الموارد المختلفة تختلف مشاكلها من وقت لآخر بالشكل الذي يتطلب مرونة في التعامل معها بفضل تلك التغيرات التي تطرأ عليها ، كما سنسلط الضوء على المؤسسات الإنتاجية ، والتي أكدت مسألة التدريب فيها نطاقا واسعا في سياسة دول العالم المصنع خاصة منها المتطورة حيث تعد فرنسا من البلدان الغربية الرائدة بوضع نظام التدريب المهني المتواصل.

1-Bernard Martory, Daniel Crozet, Gestion Des Ressources Humaines « Pilotage Social et performances », 5 édition, Dunod, Paris, 2002, p89.

أما الدول النامية فهي تسعى إلى تبني إستراتيجيات وخطط للاهتمام بالعنصر البشري في عملية التنمية بغرض تحقيق قدر كافي من الأهداف و التطور بحيث تتجه العديد من المؤسسات إلى رفع مستويات الإنفاق على التدريب من % 5 إلى 10 % من ميزانية الأجور يؤكد الخبراء أن هناك نسبة كبيرة من الموارد البشرية الأمريكية تتراوح ما بين 2 % 42 و 90% بحاجة إلى مزيد من الأنشطة التدريبية[1] .

وفي دراسة أخرى اتضح أن % 41 من المؤسسات موضوع الدراسة رفعت ميزانيات التدريب فيها بشكل كبير ، وأن هذه الزيادة متوقع ارتفاعها ، وبهذا يمكن القول أن التدريب يمثل وسيلة مهمة في الفترات القادمة سعيا إلى تطوير المورد البشري بما يتناسب مع أهداف المنظمة أيضا نجد على الصعيد المحلي (الجزائري) بصفة خاصة والمتتبع لتاريخ تطور المؤسسة الجزائرية أن تسيير الموارد البشرية بها مرت بعدة مراحل تتسم بالاختلال في خضم التناقضات التي ميزت الواقع التنظيمي الجزائري بسبب الانتقال من مرحلة تنظيمية إلى أخرى ، هذه المراحل التي كان الاهتمام فيها ينحصر في تغيير القوانين و السياسات فقط دون الاهتمام بتنمية العنصر البشري مما أدى إلى ظهور أشكال كثيرة من الاضطرابات والمظاهر السلبية في العمل في ظل نمط التسيير التقليدي و في إطار غياب الموارد البشرية ذات الكفاءة والتي لا تتماشى مع المنظمة ، فهناك مؤشرات تستدعي تدخلا يهدف إلى تنمية و تطوير الموارد البشرية أهمها انخفاض مستويات الأداء ، انخفاض الإنتاجية ، ممارسة الوظيفة بطريقة غير مناسبة ، انخفاض مستويات الكفاءة والإبداع في العمل ... كل هذه المؤشرات تفرض على المنظمة استخدام التدريب كوسيلة التطوير وتنمية مهارات وقدرات مواردها البشرية لتأدية مهامها بطريقة أفضل وبالتالي تحقيق التنمية لدى العاملين، خاصة في ظل الإهمال في التسيير والضعف على مستوى التدريب[2].

كما أن الجهود المبذولة في تدريب الموارد البشرية والاهتمام باحتياجاتها لا تزال ضعيفة مما يؤدي إلى تلاشي هذه القوة البشرية لكونها غير مزودة بالكفاءة والمعرفة ، حيث ستعاني من خلال هذا المؤسسة و خاصة من الناحية الإنتاجية ، والسبب هو أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية غالبا ما تنحصر في إجراءات التوظيف وحساب الأجور و مع مرور الوقت وفي الوقت الراهن ، فقد ازداد اهتمام الدولة بتدريب القوى العاملة خاصة في الآونة الأخيرة أين احتلت تكنولوجيا المعلومات موقع الصدارة في جميع ميادين العمل وكان على الإدارة هنا وضع مثل هذا النشاط من بين أولوياتها باعتباره أحد السبل المهمة والمؤدية إلى تحسين الإنتاجية ولتكوين جهاز إداري تقني كفئ يسد العجز والقصور في الكفاءات الإنتاجية لتتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر.

وفي ضوء ما سبق تبلورت فكرة هذه الدراسة و تمت سياقاتها في السؤال الرئيسي التالي:

1- حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة ، ط 1 دار الحامد للنشر و التوزيع 2006 ص 61.

2- كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية " اتجاهات وممارسات " . دار المنهل اللبناني ، لبنان ، ط 1 ، 2008 ، ص 254

ما هو الدور الذي يلعبه تدريب الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الإنتاجية ؟

ولقد صيغت الأسئلة الفرعية كالتالي:

-هل يساهم التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية للمورد البشري في تحقيق أهداف المؤسسة الإنتاجية ؟

-هل توجد علاقة بين التدريب و تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية ؟

5- الفرضيات

الفرضية العامة

يساهم تدريب الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الإنتاجية.

الفرضيات الفرعية

1- التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الإنتاجية.

2 - توجد علاقة بين التدريب و تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية.

6 - تحديد المفاهيم

أ - مفهوم الدور

يعرف بأنه " نموذج للسلوك الاجتماعي السوي المرتبط بالوضع أو المركز الاجتماعي للفرد ، وهو أيضا مجموع السلوكيات المتوقعة والمتفق عليها اجتماعيا لأداء عمل أو وظيفة معينة ، ويتطلب الدور القيام بأفعال وسلوكيات محددة متفق عليها اجتماعيا ، فالأخصائي الاجتماعي مثلا مطالب من قبل عملائه ومشرفيه وزملائه بالعمل والتصرف وفق مقتضيات مهنته الموصوفة والمتفق عليها من جانب جميع الأشخاص الذين يعملون في المجال نفسه[1].

مفهوم الدور في الاصطلاح السوسيولوجي ، ينسب غالبا إلى " Linton " رغم أن هذه الكلمة الخاصة بالمسرح قد استعملت عند " Nietzsche " بالنسبة لعالم الاجتماع يتضمن كل تنظيم مجموعة من الأدوار متمايزة تقريبا (مثلا المدير ، الناظر العام ، أمين الصندوق ، مندوبوا التلاميذ ، وما يشبه ذلك) ، هذه الأدوار يمكن تعريفها بصفتها أنظمة إلزامات معيارية يفترض بالفاعلين الذين يقومون بها الخضوع لها وحقوق مرتبطة بهذا الإلزام ، وهكذا يحدد الدور منطقة موجبات وإلزامات مرتبطة خاصة بمنطقة استقلال ذاتي مشروطة[2].

يستخدم مصطلح الدور في علم الاجتماع وعلم النفس والأنثربولوجيا بمعاني مختلفة فينطلق كمظهر للبناء الاجتماعي على وضع اجتماعي معين يتميز بمجموعة من الصفات الشخصية والأنشطة تخضع التقييم معياري

1- عبد الناصر سليم حامد : معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012 ص 265 .

2- ر . يودون وف , يوريكو ، ت سليم حداد المعجم النقدي لعلم الاجتماع ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع بيروت ، 2007 ، ص . 289-288

إلى حد ما من قبل أولئك الذين يكونون في الموقف ، ومن قبل الآخرين وهذا التعريف لا يأخذ في اعتباره التفرقة التي أقامها " رالف لينتون " بين المكانة والدور .

ويعرف الدور من ناحية أخرى كعنصر في التفاعل الاجتماعي ، وهو هنا يشير إلى نمط متكرر من الأفعال المكتسبة التي يؤديها معين موقف تفاعل ويعتقد " رالف لينتون " أن المكانة هي مجموعة الحقوق والواجبات ، وأن الدور هو المظهر الدينامي للمكانة ، فالسير على هذه الحقوق والواجبات معناه القيام بالدورة [1] ، وهذا هو التعريف الذي يستخدمه " بارسونز " في مؤلفه النسق الاجتماعي و " رادكليف براون " في مؤلفه البناء والوظيفة في المجتمع البدائي ، و " روبرت ميرتون " في النظرية الاجتماعية والبناء الاجتماعي.

الدور نموذج يتركز حول بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل الجماعة ، أو موقف اجتماعي معين ، ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة من التوقعات يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الشخص نفسه الأدوار هي رباط اجتماعي يحدد توقعات والتزامات تقترن مع المواقع الاجتماعية ، ويستخدم علماء الاجتماع الأدوار على أنها وحدات تساهم في بناء المؤسسات الاجتماعية[2].

التعريف الإجرائي للدور

هو مجموع السلوكيات والأفعال المتوقعة من طرف القيادة الشبابية باتجاه المرؤوسين من جهة ، والإدارة العليا من جهة وفق محددات اجتماعية وثقافية وتنظيمه.

مفهوم الموارد البشرية

لقد تعددت واختلفت مفاهيم المورد البشري بحكم التطور الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي للبشرية ، ويمكن أن نذكر ما يلي:

الموارد البشرية : هي كل العناصر البشرية المتواجدة بالمؤسسة والموزعة عبر مختلف المصالح والمناصب وهي تعمل من اجل تحقيق أهداف محددة على المدى القصير والمتوسط والبعيدة[3].

كما يقصد بالموارد البشرية جميع الناس الذين يعملون في المنظمة ، رؤساء ومرؤوسين ، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها ، ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية في المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور و مزايا وظيفية في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها.

1- محمد عبد الرحمن : المعجم الشامل الترجمة مصطلحات علم النفس وعلم النفس الاجتماعي ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ط 1 ، 2013 ، ص . 418

2 - معن خليل العمر : معجم علم الاجتماع المعاصر ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 ، ص . 362

3- محمود عبود ، دروس و محاضرات حول تسيير الموارد البشرية ، معهد تكوين المكونين ، بئر خادم ، الجزائر ، 2004 ، ص 10.

فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية وخبرات ومهارات وجهد من أجل تحقيق أهدافها ، وفي مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية [1].

ويعتبر " بيتر دروكر Peter Druker- زعيم مدرسة الإدارة بالأهداف أن " الموارد البشرية هي المورد الوحيد والحقيقي ، وأن كل منظمة لها مورد واحد حقيقي و هو الفرد أو الإنسان . كما يقصد بالموارد البشرية مجموع الأفراد والجماعات التي تكون في المنظمة في وقت معين ، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم واتجاهاتهم وطموحاتهم ، كما يختلفون في وظائفهم ومسؤولياتهم الإدارية وفي مساراتهم المهنية والوظيفية ، وتستعمل المنظمة هذه الموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها وتصميم وتنفيذ إستراتيجياتها[2].

التعريف الإجرائي:

يمكن القول أن الموارد البشرية هي مجموعة من الأفراد الذين يسهمون بطريقة فعالة في تنمية المجتمع ويمكنهم استلام مسؤوليات مختلفة و أداء أعمالهم على أحسن وجه.

تحديد مفهوم المؤسسة:

تطور تعريف المؤسسة منذ ثلاثة قرون ، في الماضي كانت المؤسسات تتميز بعمليات السوق ، إذا عرفت كمنظمة تسويقية لإنتاج السلع والخدمات ، وكانت المؤسسات الأولى تعرف كمنظمات فلاحية صغيرة ، حيث تتميز بصغر حجمها ، وبقدرة تكنولوجيا صغيرة ، وبعلاقات مباشرة الاتجاهات.

- اتساع حجم التكثف الدولي.
- كثرة المنازعات الاجتماعية.
- تعقد أنماط التسيير (أقل تكلفة، تسيير الموارد البشرية... إلخ).

فتعريف المؤسسة يختلف عند معظم الخبراء ، وهنا على سبيل المثال نذكر بعض التعاريف البارزة عند Shumpeter، حيث يعتبر المؤسسة مركزا للإبداع ومركزا للإنتاج ، وعند " Perroux تقوم المؤسسة بتركيب السلطات[3].

إن تعريف المؤسسة بدأ بنقد شديد حول فرضيات حول النظرية الاقتصادية لكلاسيكية، من بين هذه الفرضيات:

- الهدف: تعظيم الأرباح

1- محمود عبود ، دروس ومحاضرات حول تسيير الموارد البشرية ، معهد التكوين المكونين ، بئر خادم ، الجزائر ، 2004 ص . 10

2- عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية دار وائل للنشر ، عمان ، ط 1 ، 2005 ، ص 11.

3- عبد الرزاق بن حبيب ، إقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2002 ، ص 25 ، 24

- دالة الإنتاج : لا تأخذ بعين الاعتبار القيود الخارجية.

- المستقبل معروف.

- مركز واحد للقرارات.

- تركيب الاختبارات المتعددة للمقرر.

ولكن حسب بعض الاقتصاديين ، إن عدم ملائمة النظرية الكلاسيكية مع العالم الحقيقي يجب أن تدرس بطريقة تدريجية ، فبطبيعة الحال عند " Cyert & March " هذه النظرية لا تنطبق تماما مع العالم الحقيقي ، عكس ذلك حسب " إفريدمان " تنطبق نوعا ما ، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية ، المالية ، والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق " زمكاني[1] وتعرف المؤسسة " كمنظمة مستقلة نسبيا ، مجهزة بالموارد البشرية والمالية ، من أجل القيام بنشاط اقتصادي بطريقة مستقرة ومنظمة[2].

إن هذا التعريف قدم لنا شكل المؤسسة في جانبها الاقتصادي، لكنه أهمل العمليات الداخلية التي تقوم بها.

ويعرفها أخرون على أن المؤسسة لا تنحصر في الشخصية المعنوية ولا الشخصية القانونية ، بل تنتمي إلى عالم الحقائق الاقتصادية والاجتماعية ، فالمؤسسة مفهوم اجتماعي واقتصادي مركب ، إلا أنه يمكن النظر فيه من جوانب عدة ، وبالتالي ملاحظة بسيطة يتضح لنا أن المؤسسة هي : نشاط اقتصادي.

- مجموعة من الموارد المخصصة للأنشطة تنظيم.

- مجتمع إنساني منظم.

- مركز للقرار والسلطة.

- مركز للمصالح.

- كيان تنظيمي قانوني [3].

المؤسسة في تنظيم إنتاجي معين ، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة ، من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي ، الناتج من ضرب سعر في الكمية المباعة منها وتكاليف الإنتاج.

1- نفس المرجع ، عبد الرزاق بن حبيب ص 25 .

2- Johan Bouglet.Faycel Benchemam.Management. Gualino Lextenson edition 2009 p23

3-jean Paillisseau-Jean-Jacques caussan.cession d'entreprise, Dalloz, ed4, France, 1999 p1-2.

المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.
المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين و إنتاج وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها.
- التعريف الإجرائي للمؤسسة : هي كيان اجتماعي تضم مجموعة من الموارد المادية (الوسائل و التجهيزات ....) و اللامادية موارد بشرية ، معتقدات ، اتجاهات ، قيم ، تشكل نسقا تسعى لتحقيق أهداف معينة.

تحديد مفهوم الإنتاج:

إن الإنتاج بصفة عامة له العديد من المفاهيم والتعاريف ، إذ يمكن النظر إليه من الناحية الاقتصادية اليشير إلى خلق المنافع ، وفي هذا الصدد يمكن تعريفه ب : " النشاط الذي يختص باستخدام الموارد الاقتصادية بطريقة رشيدة لخلق المنافع المختلفة ، كالمنفعة الشكلية والمنفعة المكانية والمنفعة الزمانية وغيرها[1] بمعنى أن الإنتاج هو تحويل المواد الخام إلى سلع نافعة تشبع رغبات المستهلكين.
أما ' حسن عمر " فقد عرف الإنتاج بأنه : : خلق المنفعة بشكل سلعة اقتصادية [2]، أي أن الإنتاج نشاط يهدف إلى خلق المنافع وذالك بإنتاج السلع والخدمات . أما محمد طاهر درويش " فقد حدد مفهوم الإنتاج بأنه كل عملية تؤدي إلى منفعة مادية روحية أو ثقافية تعتبر عملية إنتاجية[3].
وبحسب هذا التعريف فإن الإنتاج هو عملية تؤدي إلى إنتاج ملموس أو تساعد على تحقيق الإنتاج المادي كقيم تبادلية في السوق ، وحسب ' فايز الزعبي " يشير مفهوم الإنتاج إلى خلق السلع ط والخدمات من خلال المواد الخام أو المواد نصف المصنعة إلى سلع تامة الصنع للمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي[4].

التعريف الإجرائي للإنتاج:

الإنتاج هو كل عملية تسعى إلى خلق منفعة ما ، سواء كانت منفعة شكلية أو مكانية أو زمائية ، أو منفعة مادية أو ثقافية ، وذلك باستخدام الموارد الاقتصادية المتاحة بطريقة رشيدة بغرض تسويقها للمستهلك النهائي.

تحديد مفهوم الإنتاجية:

لقد اختلفت وتعددت التعاريف المقدمة للإنتاجية ، وذلك حسب اختلاف وجهة نظر الباحثين ، وتعدد خلفياتهم العلمية والثقافية ، ومن هنا تبدو الحاجة الملحة إلى تحديد مفهوم الإنتاجية التي ارتبطت بمعاني كثيرة ومتعددة ، ويمكن أن نذكر بعضها في مايلي:

1- الشرقاوي على ، تخطيط و رقابة الإنتاج ، بيروت : الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، 1993 ، ص . 36
2- عمر حسن ، مقدمة في علم الإقتصاد- نظرية القيمة ، القاهر : دار المعارف ، ص 62.
3- محمود طاهر ، درويش ، إشكالية المعطيات الإقتصادية الكلية في نظام الإكتسابات الإقتصادية الجزائرية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة منتوري قسنطينة - الجزائر - العدد 17 جوان ، 2002 ، ص . 45
4- الزعبي ، فايز و عبيدات ، محمد إبراهيم ، أساسيات الإدارة الحديثة ، عمان : دار المستقبل للنشر و التوزيع ، 1997 ، ص 227.

بالنسبة ل " نجم عبود نجم " يقصد بالإنتاجية : الاستخدام الكفء للموارد المستخدمة أو استبدال هذه الموارد المستخدمة بأخرى (الات أخرى أو أعمال أكثر تأهيلا ، لتحسين الإنتاجية)[1] .

كما يعرف " صلاح الشنواني ' الإنتاجية أنها النسبة بين الكمية المنتجة من سلعة والعمل المستخدم في إنتاج هذه الكمية [2] ، أي أن الإنتاجية تمثل مقياسا للاستخدام الفعال للموارد المتاحة للمؤسسة.

يعرف " فايز الزعبي " الإنتاجية على أنها كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من العناصر في وحدة زمنية معينة ، وتعني النسبة الحسابية بين مخرجات المصادر المعدة للإنتاج ، وبين مداخلاتها.

وحسب ما ورد في هذا التعريف في الإنتاجية تشير إلى القياس الخاص بتحديد كمية أحد عناصر المدخلات التي تم استخدامها وتحويلها إلى مخرجات ذات فائدة تعريفا رسميا للإنتاجية . " ناتج قسمة - (OCED) وقدمت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي المخرجات على واحد من عوامل الإنتاج[3].

التعريف الإجرائي:

الإنتاجية هي الاستخدام الأمثل لكافة الطاقات والموارد المتاحة في المؤسسة لتحقيق حجم الإنتاج المرغوب أو الخدمة الأفضل وتقديمها في الأوقات المناسبة ، والجودة العالية ، والتكاليف المنخفضة والكمية المحددة ، كل ذالك بهدف تحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية.

7- الدراسات السابقة

أ- الدراسات المحلية

1- الدراسة الأولى : فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية ، وهي عبارة عن مذكرة لنيل شهادة ماجستير ضمن تخصص إدارة الأعمال من إعداد الطالب محمد لمين مراكشي ، وتمت مناقشتها بجامعة سعد دحلب بالبليدة 2005 ، وانحصرت مشكلة الدراسة في البحث عن واقع فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية ، كما اهتم الباحث بمختلف المجالات التي تنشط بها إدارة الموارد البشرية ، كل هذا جعله يطرح التساؤلات التالية:

- فيما يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ؟
- ماذا نقصد بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة . وما هي مختلف المجالات التي تنشط بها ؟
- هل لنظام التدريب دور في تنمية الموارد البشرية ؟
- ما هو واقع فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية لدى وحدة نفطال ؟

1- ولد عبود نجم ، إدارة المعرفة - المفاهيم و الإستراتجيات و العمليات - عمان : مؤسسة الورق للنشر و التوزيع ، 205 ، ص 384

2- الشنواني صلاح ، التطور التكنولوجي للمنشأة الصناعية ، العامرية - الإسكندرية : شركة جلال للطباعة العامرية ، 2000 ، ص . 351

3- الزعبي ، فايز و عبيدات ، محمد إبراهيم ، أساسيات الإدارة الحديثة ، عمان : دار المستقبل للنشر و التوزيع ، ص . 227

أما بالنسبة لفرضيات الدراسة فكانت كالأتي:

- يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط لمسار الأفراد العاملين.

- يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عمليات المعرفة و المهارات و القدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، أما فيما يتعلق بمجال نشاطها فتختلف من تدريب إلى تقييم أداء إلى تطوير تنظيمي.

- يتلخص دور نظام التدريب في زيادة الإنتاجية و الربحية للمؤسسة دون أن يكون هناك أي أثر على الموارد البشرية العاملة في المؤسسة.

- إن واقع تنمية الموارد البشرية في وحدة نفطال بالبليدة يبين اللافعالية لنظام التدريب وهو ما يؤدي في الأخير إلى التأثير السلبي على مردودية المؤسسة.

أما بالنسبة للمنهج ، فقد استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكذلك منهج دراسة حالة ، أما تقنيات الدراسة فتمثلت في المقابلة والاستبيان ، أما فيما يخص العينة ، فقد قام الباحث باختيار عشوائي لعناصر العينة بحيث اشتمل الاستبيان على مجموعة تقدر ب 70 فردا تمثل نسبة 13.75 % من عدد العمال الإجمالي الذين تلقوا تدريبا أثناء عملهم في الوحدة أما بالنسبة للنتائج المتحصل عليها في الجانب النظري فهي كالتالي:

- أن النجاح الفعلي لعملية التدريب في المؤسسة تكون انطلاقته من التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية.

- تقوم عملية تصميم البرنامج التدريبي أساسا على وجود الاحتياجات التدريبية وتوفر الإمكانيات المادية

- تتحد معايير فعالية التدريب من خلال العناصر التالية : رد فعل المشاركين في برنامج التدريب ، قابلية التعلم ، التغير الطارئ في سلوك الفرد العامل في المؤسسة ، نواتج ا الأداء التنظيمي.

- تساعد عملية التدريب في التحقق من مدى فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية . أما فيما يخص نتائج الجانب التطبيقي فهي على الشكل الآتي:

- ترتكز الوحدة على التدريب القصير الأجل أكثر من التدريب الطويل الأجل ، وهذا بسبب اعتقادها أن التدريب طويل الأجل يعرقل مسار العمل.

- ظهور علاقة ارتباط معنوية بين عناصر التدريب المرتبطة في تنفيذ و التخطيط و التقييم و بين متغيرات التنمية الموارد البشرية[1].

- الدراسة الثانية : تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسية ، وهي دراسة حالة بمؤسسة سونالغاز ، من إعداد طالب بوعريوة الربيع ، جامعة محمد بوقره بومرداس سنة 2007 / 2006 م تكمن مشكلة الدراسة في

1- مذكرة لنيل شهادة ماجستير ضمن تخصص إدارة الأعمال " فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية " من إعداد الطالب محمد لمين مراكشي ، وتمت مناقشتها بجامعة سعد دحلب بالبليدة 2005.

وتحليل فعالية نظام التدريب داخل مؤسسة سونا لغاز حيث تمحورت إشكالية البحث حول إبراز مقومات نظام ومختلف مراحله، إضافة إلى دراسة تأثيره على إنتاجية العامل داخل المؤسسة، وجاءت فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- يوضع التدريب بهدف مسايرة التغيرات التكنولوجية والبشرية التي تعرفها البيئة ونتائجه تبرز في مستويات الأداء للعمال.

- للتدريب دور كبير في تحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجية العمال.

- الاستثمار في تدريب الموارد البشرية وتطويرها يعمل على تحقيق التنمية داخل المؤسسة، كما تمحورت أهمية الدراسة على النحو التالي:

تكمن أهمية الدراسة من التأكيد على الدور الذي يقوم به التدريب في رفع كفاءة الأداء للعاملين وتحسين مهاراتهم ، وكذالك تأثيره المباشر على الفرد والمؤسسة من خلال الاستدلال على مستوياته انطلاقا من مؤشرات عديدة أهمها الإنتاجية . اعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي وهذا في الجانب النظر أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدت على منهج دراسة الحالة ، وهذا من أجل إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة سونالغاز

استخدم الباحث في هذه الدراسة أدوات مختلفة لجمع المعطيات، الاستبيان، والمقابلة، والتقارير والإحصائيات ، وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- تعتمد مؤسسة سونالغاز على التدريب قصير الأجل أكثر من التدريب طويل الأجل باعتبار أن هذا الأخير معرقل لمسار العمل.

- تتأثر عملية التدريب في هذه المؤسسة بعوامل أهمها نوع ومدة التدريب ، سياسة التوظيف ، سياسة إعادة الهيكلة.

- إن تقييم عملية التدريب في الميدان العملي عملية صعبة جدا.

- يعمل التدريب في مؤسسة سونا لغاز على تحسين أداء العمال و زيادة إنتاجية المؤسسة[1].

3- الدراسة الثالثة:

دور التدريب في تفعيل عملية التغيير داخل المنظمة ، وهي عبارة عن مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة من طرف الطالب عبد القادر بن برطال بجامعة سعد دحلب البليدة ، 2010. وقد تمحورت مشكلة الدراسة في تحديد العلاقة الموجودة بين التدريب و التغيير من خلال تحديد الدور الذي يلعبه التدريب في تفعيل عملية التغيير ، وتطوير مهارات الأفراد ليكونوا قادرين

1- مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير بعنوان : تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة ، من إعداد الطالب بوعريوة الربيع ، جامعة محمد بوقره بومرداس سنة 2007 / 2006 م .

على توفير عوامل نجاح البرامج التغييرية وتقليل حدة المقاومة ، هذا ما جعله يطرح التساؤل الرئيسي التالي:

• ماهو الدور الذي يلعبه التدريب في تفعيل عملية التغيير داخل المنظمات ؟ بينما كانت التساؤلات الفرعية كالأتي:

- هل تهتم المنظمة بالتغيير وتسعى جاهدة لإنجاحه ؟

- لماذا يقاوم الأفراد التغيير داخل المنظمة ؟

- هل البرامج التدريبية التي تعدها المنظمة تتوافق مع احتياجات الأفراد المرجوة الإحداث التغيير ؟

•هل يمكن للتدريب الفعال أن يساهم في عملية التغيير وتقليل المقاومة داخل المنظمة ؟ وللإجابة على هذه التساؤلات قدم الباحث الفرضيات التالية:

- المنظمة تهتم بالتغيير وتسعى لإنجاحه من خلال توفير كل عوامل النجاح المادية والبشرية والمعنوية.

- الدوافع التنظيمية و الموضوعية والاقتصادية هي التي تدفع الأفراد لمقاومة التغيير، ويمكن التقليل منها عن طريق توفير المعلومات وإشراكهم في التغيير.

- يلعب التدريب دورا مهما في تفعيل عملية التغيير من خلال توفير المهارات والسلوكات والاتجاهات التي تحقق الهداف المرجوة . وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي إضافة إلى اعتماده على أسلوب دراسة حالة.

أما التقنيات المستخدمة فكانت المقابلة و الملاحظة، إضافة إلى الاستبيان، هذا وقد اختار الباحث عينة الدراسة بشكل عشوائي، وأهم النتائج التي توصل إليها البحث نتائج الدراسة النظرية.

- أن مجرد طرح أي فكرة بخصوص التغيير بين الأفراد في المنظمات غالبا ما يجد الفرد نفسه إما المقاومة وهذا أمر طبيعي.

- التدريب نشاط استراتيجي داخل المنظمات و الاهتمام به يزداد يوما بعد يوم ، وكلما كان فعالا كانت نتائجه كبيرة على الفرد و المنظمة.

- تحديد الاحتياجات التدريبية مسؤولية كل المستويات الإدارية من خلال التنسيق مع المسؤولين عن التدريب وتطوير المورد البشري.

- تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية يجب أن يتوافق مع احتياجات الأفراد والمنظمة والعمل.

نتائج الدراسة الميدانية:

- يقاوم الأفراد التغيير لمجموعة من الأسباب أهمها نقص المعلومات والمشاركة إضافة إلى نقص المهارات و الحرمان من الامتيازات.

- أن عملية توفير المعارف وتنمية المهارات وتغيير السلوك من الأسوأ إلى الأحسن يتطلب من المديرية توفير جملة من البرامج التدريبية وبشكل مستمر [1].

ب - الدراسات العربية:

1- الدراسة الأولى : تأثير التدريب على الكفاءة الإنتاجية ، دراسة د . غلس وآخرون ، جامعة النجاح الوطنية ، 2010 فلسطين.

تهدف هذه الدراسة التفسيرية إلى التعرف على أثر التدريب على الكفاءة الإنتاجية لدى الموظفين في مصنع الزيوت النباتية في نابلس ، كما تهدف إلى التعرف على دور متغيرات الدراسة المركز الوظيفي المؤهل العلمي ، عدد الدورات التدريبية على موضوع الدراسة:

طبقت الدراسة على عينة تتكون من 17 موظفا من العاملين في مصنع الزيوت النباتية، حيث تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة . استخدم الباحثون أداة الإستبانة لقياس أثر التدريب على الكفاءة الإنتاجية بعد أن قاموا بتطويرها لتشمل 21 فقرة ، وتشمل التحليل الإحصائي للبيانات ، استخدام اختبارات ، بالإضافة الى اختبار معامل التباين الأحادي لتحليل البيانات الخاصة بالدراسة ، بالإضافة إلى المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات الإستبانة بناء على ما توصل إليه الباحثون من نتائج التحليل الإحصائي كان من أهم استنتاجاتهم ما يلي:

- هناك أهداف واضحة للتدريب مرتبطة بالاستخدام الأمثل للموارد في المصنع التدريب يشمل جوانب فنية ومعرفية بحيث ينمي للمدرب هذه الجوانب (الفنية ، المعرفية) الضرورية للعمل.
- هناك علاقة بين التدريب والمهارات في العمل : حيث أن المهارات في العمل تزداد بوجود التدريب.
- يتم دراسة الإحتياجات التدريبية للموظفين في المصنع قبل البدء بالدورة التدريبية.
- أن التدريب يؤدي الى تحسين جودة المنتج لأنه يساعد في صقل مهارات الموظفين وبالتالي يحسن من الكفاءة الإنتاجية و أهم التوصيات التي توصل إليها الباحثون.
- ضرورة أن يتم استشارة الموظفين في البرامج التدريبية المقدمة لهم من قبل إدارة الموارد البشرية.
- ضرورة أن يتم التركيز على البرامج التي تساعد في زيادة الكفاءة الإنتاجية في المصنع.
- جودة المنتج لأنه يساعد في صقل مهارات الموظفين ، وبالتالي يحسن من كفائهم الإنتاجية [2].

الدراسة الثانية : دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي ، من إعداد منصور بن إبراهيم عبد الله تركي ، وهي عبارة عن مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة

1- تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسية ، وهي دراسة حالة بمؤسسة سونالغاز ، من إعداد الطالب بوعريوة الربيع ، جامعة محمد بوقره بومرداس سنة 2007 / 2006 م

2- مذكرة لنبل شهاد الماجستير " تأثير التدريب على الكفاءة الإنتاجية ، دراسة د . غلس وآخرون، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، 2010 فلسطين .

نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، . 2004 ولقد تمحورت مشكلة الدراسة حول الدور الذي تحققه البرامج التدريبية في مجالات الدافعية والأداء والانتماء الوظيفي وحول كيفية تحقيق التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي ، وهذا ما جعله يطرح التساؤلات التالية:

• ما دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين في قطاع الأمن بجدة والدمام ؟

• ما دور البرامج التدريبية في إثارة الدافعية نحو العمل من وجهة نظر العاملين في قطاع الأمن العام بجدة و الدمام ؟

• ما مدى دور البرامج التدريبية في تحقيق الانتماء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في قطاع الأمن العام بجدة و الدمام ؟

• إلى أي مدى تختلف رؤية العاملين في قطاع الأمن العام بجدة و الدمام نحو البرامج التدريبية في إحداث التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي باختلاف خصائصهم الديمغرافية ؟

وكان هدف الباحث من هذه الدراسة هو:

- معرفة دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء لدى العاملين.

- معرفة دور البرامج التدريبية في إثارة الدافعية نحو العمل.

- معرفة دور البرامج التدريبية في تحقيق الانتماء الوظيفي لدى العاملين.

- تحديد مدى اختلاف رؤية العاملين في قطاع الأمن العام نحو فعالية البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي باختلاف خصائصهم أما فيما يخص منهج الدراسة ، فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، وكان إختيار العينة بعينة عشوائية طبقية ، في حين اعتمد على الاستبيان كتقنية لدراسته وفيما يلي أهم النتائج المتحصل عليها في نهاية هذا البحث:

- يرى الضباط والأفراد بقطاع الأمن العام أن هناك تأثيرا مرتفعا جدا للبرامج التدريبية في إحداث التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي بمجالات تحسين الأداء و إثارة الدافعية للعمل.

- أن أهم مجالات الأداء الوظيفي التي تحسنت هي : الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي ، ابتكار أساليب متنوعة في أداء العمل ، زيادة استيعاب التعليمات الصادرة من القيادة الأمنية ، زيادة السلوك الإيجابي.

- أهم مجالات الدافعية التي تحسنت هي : تعزيز الرغبة في تحمل المسؤولية ، تحفيز المرؤوسين على تحسين الإنتاجية ، تعزيز الرغبة لتقلد مناصب قيادية.

- أهم مجالات الانتماء الوظيفي التي تحسنت هي : الشعور بالاعتزاز أثناء التحدث عن العمل الأمني ، زيادة الرغبة بالاستمرار بالقطاع ، زيادة الشعور بالولاء[1].

1- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية " دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي ، من إعداد منصور بن إبراهيم عبد الله تركي ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2004.

ج - دراسات غربية:

- الدراسة الأولى : تقييم التدريب ، وهي دراسة ل دونالد كير باتريك 1957. وقد هدفت إلى حث المهتمين بالتدريب على النظر بتمعن إلى التقويم كون مستقبل برامجهم التدريبية يعتمد إلى حد كبير على استخدام نتائج التقويم ، ويكون ذلك من خلال تحليله إلى رد الفعل والتعلم والسلوك والنتائج ، بحيث يمكن المديري التدريب أن يتقدموا تدريجيا نحو استخدام استمارة رد الفعل الذاتي البسيط إلى قياس النتائج الملموسة.

وقد اهتمت الدراسة بالتغييرات التي طرأت على سلوك العمل نتيجة التدريب و على النتائج الملموسة للبرنامج التدريبي في مجالات تحقيق التكلفة وتحسين النوعية والإنتاجية[1].

- الدراسة الثانية : تدريب العاملين ، وقدمت من طرف (Daniels 2003) جاءت هذه الدراسة المعرفة العوائد التي تضيفها عملية تدريب الأفراد العاملين في بنك بريطاني وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب يسهم وبشكل كبير في تطوير مهارات وتعلم الأفراد العاملين وبناء فرق العمل الفاعلة وتحقيق مستوى جودة عالية ، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف واستراتيجيات المنظمة.

كما توصلت إلى أن تقديم برامج تدريبية مكثفة ومخططة بشكل سليم تساهم وبشكل كبير ، في تحسين قدرة الأفراد العاملين على تقديم خدمات ذات مستوى مهارة عالي و بالتالي زيادة رضى الزبائن[2].

8- صعوبات الدراسة:

الإنجاز أي بحث علمي يواجه صاحبه أثناء فترة القيام به عدة صعوبات تختلف حسب الظروف سواء المادية أو المعنوية و أيضا حسب موضوع البحث والمكان الذي يجري فيه البحث ، وأهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعداد هذا البحث هي:

- نقص الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من وجهة نظر سوسيولوجية.
- صعوبة إيجاد الميدان الذي تجري فيه الدراسة من خلال بعض العراقيل التي واجهناها.
- انتشار الوباء المتمثل في جائحة كورونا و الذي كان الشبح المظلم في هذا البحث وما خلفه من نتائج نفسية على إعداد بحثنا من خلال تواجدنا في ولايات كانت تمثل بؤر الوباء.
- صعوبة جمع المراجع ذات صلة بالموضوع خاصة الحديثة منها عبر مواقع الانترنت.

وفي الأخير لا يمكن أن نختبئ وراء هذه الصعوبات لأن أي بحث علمي لا يخلو من الصعوبات و النقائص و على الباحث هنا أن يكون مهيئا نفسيا و بدنيا لمواجهة التحديات و الوصول إلى نتائج البحث المراد تحقيقها .

---

1 - دراسة ، دونالد كير باتريك ، بعنوان : تقييم التدريب ،1957.

2 - دراسة ، Daniels، بعنوان : تدريب العاملين ، 2003

ملخص الفصل

من خلال هذا الفصل تم بناء الإشكالية المتضمنة للتساؤل الجوهري والأسئلة الفرعية للدراسة ، ثم تم اقتراح فرضيتين للدراسة بهدف الوصول إلى تحقيقها أو رفضها من خلال الدراسة الميدانية التي سوف نجريها في مؤسسة العربية للمعادن بالمدية ، كما تم تحديد المفاهيم التي لها علاقة بالدراسة وتبنينا النظرية النسقية لتالكوت بارسونز كإقتراب سوسيولوجي لموضوع بحثنا ، واختتمنا الفصل بكل من الدراسات السابقة للموضوع منها ما هو متعلق بالتدريب ومنها ما هو متعلق بالمؤسسة الإنتاجية كما تم توضيح بعض الصعوبات التي واجهتنا في انجاز هذا الموضوع.

الفصل الثاني

التدريب

الفصل الثاني : ماهية التدريب

تمهيد

المبحث الأول : ماهية التدريب

- المطلب الأول : مفهوم التدريب و أهميته للفرد و المنظمة.
- المطلب الثاني : مبادىء الأساسية في التدريب.
- المطلب الثالث : أهداف التدريب.
- المطلب الرابع : أنواع التدريب.
- المطلب الخامس : أساليب التدريب.

المبحث الثاني : مراحل و طرق إعداد برامج التدريب

- المطلب الأول : جمع و تحليل البيانات .
- المطلب الثاني : تحديد احتياجات التدريبية .
- المطلب الثالث : تصميم البرامج التدريبية.
- المطلب الرابع :تنفيذ البرنامج التدريبي.
- المطلب الخامس : تقييم البرنامج التدريبي.

خلاصة الفصل

تمهيد

يلقي التدريب اهتماما متزايدا من المنظمات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد و تطوير الموارد البشرية وتحسين أدائها بما يعود عليها و على الفرد بالفائدة ، وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات وفي تطوير وابتكار السلع والخدمات وتفعيل الاستعمال الكفء للتقنيات والموارد المتاحة للمنظمات.

والتدريب هو من أكثر المواضيع التي لاقت ولازالت تلاقي اهتماما كبيرا حتى الوقت الحاضر ، وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه التدريب في تنمية وتطوير الأداء لكافة فئات القوى العاملة في المنشأة.

ومن جهة أخرى نجد أن العالم بشكل عام يشهد الآن ما يمكن تسميته " ثورة تدريبية " ، بمعنى أن ثمة برامج تدريبية تنظمها المنشآت المختلفة وتخصص لها موازنات كبيرة ، كذلك نجد أن الدول المختلفة قد أنشأت معاهد ومراكز تدريبية كثيرة تقوم بتدريب القوى العاملة و بناءا على ذلك ، فإن التدريب باعتباره وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف محددة ، يحتاج إلى تخطيط علمي مدروس لضمان مسيرته نحو تحقيق هذه الأهداف ، والتخطيط في مجال التدريب.

المبحث الأول: ماهية التدريب.

المطلب الأول: مفهوم التدريب وأهميته للفرد والمنظمة

أولا: مفهوم التدريب:

إن التدريب هو عملية تعديل ايجابي للمهارات الفنية و الإدارية والسلوكية حيث تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية ، وذلك بهدف إكسابه المعارف والخبرات التي يحتاجها ، وتحصيل المعلومات التي تنقصه ، والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من اجل رفع كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته[1] .

ولقد اعتبر التدريب منذ مدة طويلة كالتزام وتكلفة، أما اليوم أصبح يعتبر كحق للموظف وأداة إستراتيجية لأرباب العمل، وبالتالي فقد انتقل التدريب تدريجيا من منطق إنفاق إلى منطق استثمار.

كما أصبح وسيلة لتطوير أو توفير فرص عمل أفضل للمورد البشري.

أما بالنسبة للمنظمة فهي تعتمد على التدريب كوسيلة لتكييف مهارات مواردها البشرية مع احتياجاتهم الحالية المستقبلية هذا التكيف الذي يعتبر حاسم في هذا الوقت خاصة مع التغيرات التكنولوجية التي تعمل على تحويل الوظائف والمهارات.

وبالتالي فإن التدريب هو " استثمار مشترك " يستفيد منه الموظف والمنظمة معا[2].

1- محمد قاسم القريوتي ، مهدي زوليف ، المفاهيم الحديثة في الإدارة . عمان ، دار الشروق ، ط 3،1993 ، ص 278.

2 -Faycel Benchemam, Geraldine Galindo, op. cit, p 127.

تتعدد مفاهيم التدريب حسب وجهات النظر المتعددة ، منها تعريف " حسنين -2002 " للتدريب على انه " توظيف المعلومات والمهارات والاتجاهات المتعلقة ببيئة العمل بعد المشاركة في التدريب.

ويعرف التدريب في قاموس أكسفورد بأنه " نقل الشخص إلى مستوى أو معيار مرغوب من الكفاية سواء بالتعليم أو الممارسة[1].

كما يعرف التدريب أنه العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير السلوكات و المعارف و الدافعية للموظفين العاملين من أجل تحسين عملية التوافق بين خصائص و قدرات الموظف و متطلبات العمل.

و هناك من يرى أن التدريب نشاط مخطط و مراقب و منظم يتم تصميمه من أجل زيادة و تحسين الأداء الوظيفي[2].

وبهذا نفهم أنه في ظل كل هذه التغيرات الحاصلة ، أن للتدريب دور رئيسي يؤديه ، ليس فقط في شكله التقليدي التعليمي بل أيضا الحديث مع إعطاء المفهوم لمعناه.

ثانيا: أهمية التدريب

1-أهمية التدريب للمنظمة:

تتمثل أهمية التدريب للمنظمة بإزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء ، سواء كان ذلك للأداء الحالي أم الأداء المستقبلي المتوقع ، حيث تحقق البرامج التدريبية الفاعلة الفوائد التالية للمنظمة:

أ- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم.

ب - يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.

ج - يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.

د - يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة ، وبذالك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريده المنظمة من أهداف التدريب.

ه - يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.

2-أهمية التدريب بالنسبة للفرد:

وتظهر أهمية التدريب للفرد العامل في المنظمة من خلال تزويده بالكفاءات المطلوبة، كما ينعكس التدريب بنتائج إيجابية بالنسبة للفرد العامل، حيث يخلق التدريب فوائد للعاملين من أهمها:

أ- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.

ب - مساعدتهم في حل مشكلات العمل.

1- حسن احمد الطعاني ، مرجع سابق ، ص 15.

2- مدني عبد القادر علاقي ، إدارة الموارد البشرية . دار الزهران للنشر ، جدة ، ط 2 ، 1999 ، ص 296

ج - يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ، ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين.

د- مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.

ر - يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين والاستجابة للمتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية[1].

يكتسي التدريب أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة ، لتزايد حدة المنافسة في الأسواق وتعدد الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة ، من منافسة في الجودة ، التكلفة ، الوقت ، إلى أن المؤسسات أصبحت تتنافس بما لديها من رأس المال البشري ، وهذا الأخير يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة ، خاصة مع ظهور الحاجة الوظائف جديدة ، وهو ما يستدعي تدريبا متقدما لشاغليها ، كاختصاص التسويق العالمي ، ومحلل تكاليف الجودة ومستشار إعادة الهندسة وغير ذلك[2]، فالتدريب هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين أداء العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة واستعداد وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه.

المطلب الثاني : المبادئ الأساسية في التدريب: Training in Principles Basic

من أهم مبادئ التدريب والتي تم الإشارة لها على أنها عبارة عن قواعد عامة تم وضعها وتطبيقها وقد أبدت المنشئات قبولا واسعا لها حيث تم صياغتها نتيجة زيادة الخبرة في التدريب وإعداد البرامج التدريبية بالإضافة إلى الأبحاث الكثيرة التي تناولت مشاكل التدريب ، فيما يلي صورة موجزة عن هذه المبادئ.

1 - الفروق الفردية Differences Individual :

على القائمين على التدريب الاعتراف بالفروق الفردية بين المتدربين ، فهناك من يتعلم بصورة سريعة على خلاف الآخرين ، كما أن هناك اختلاف بينهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التعليم أو التدريب على أساس أن هناك فروق فردية بين خلفيتهم السابقة وتعليمهم وخبرتهم وميولهم الشخصية.

ومن هنا يجب مراعاة هذه الفروق عند التخطيط البرامج التدريبية[3].

وبالرغم من أن التدريب الجماعي أقل تكلفة ولكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد يستوجب بناء برامج تدريبية تتلاءم والاختلافات بين الأفراد لمقابلة هذه الاختلافات من أجل جعلها أكثر منطقية وعملية[4].

1- محمد عباس ، سهيلة ، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي ، ط 1 ، عمان : دار وائل للنشر ، 2003 ، ص 187.

2- ربابعة على محمد ، إدارة الموارد البشرية ، تخصص نضم المعلومات الإدارية ، عمان ، دار : صفاء للنشر و التوزيع ، 2003 ، ص 54.

3- شاويش مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية _ إدارة الأفراد ، الشروق ، عمان ، 2000 ، ص 233.

4- حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الإسكندرية ، 2002 ، ص 349.

2- علاقة التدريب بتحليل الوظائف Analysis Job to Relation :

تحليل الوظائف وتوصيفها يجب أن يشيرا إلى المعرفة والخبرة التي تلزم لكل وظيفة ، وعليه يجب أن يوجه التدريب إلى الاحتياجات التي تم الحصول عليها في عملية وصف الوظائف ، و أيضا عليه أن يركز وصف الوظائف وشروط الترقية على تلك المعرفة الإضافية والخبرة اللازمتين لحصول الموظف على ، الترقية أي تحديد احتياجات العاملين التدريبية وتحديد نواحي الضعف وعدم الكفاءة[1].

3- المشاركة الفعالة Participation Active :

إن المشاركة الفعالة من قبل المتدربين في العملية التدريبية كفيلة بأن تزيد من اهتمام ودافعية المتدرب ومن هنا يحث المتدرب عل المناقشة وإبداء رأيه في الموضوعات التي يتم تناولها[2].

4- الدافعية Motivation :

يجب إعطاء دفع وحفز العاملين عناية خاصة في جميع البرامج التدريبية و لا ننسى أن عملية دفع العاملين الناضجين للتعلم واكتساب خبرة جديدة ليست بالبسيطة كمثل حفز تلاميذ المدارس[3].

5- اختيار المتدربين Trainees of Selection :

يجب أن تخصص برامج التدريب للعاملين للذين يظهرون اهتمامهم بالتدريب والذين لهم ميول وشواهد لمثل هذا التدريب ، ويجب اختيار نوع المتدربين بعيدا عن الشكلية أو الاختيار العشوائي الذي يمكن أن يكلف المنظمة مال ووقت وجهد دون أن ينعكس بنتائج إيجابية[4].

6- اختيار المدربين Trainers of Selection :

ترجع كفاءة البرنامج التدريبي وبشكل مباشر لكفاءة المدرب ، وهناك أسبابا لضم المديرين والمشرفين إلى جهاز التدريب ، ويتم اختيارهم بعناية كبيرة ، ومن هنا يأتي المبدأ السابع تدريب المدربين[5].

7- أساليب التدريب Methods Training :

إن أساليب التدريب يجب أن تكون مناسبة لنوع التدريب والإجراء التدريب ، ولكل أسلوب سلبيات وإيجابيات ولكن المهم الاختيار على أساس نوع التدريب والمتدربين بالإضافة للهدف من التدريب[6].

1- شاويش مصطفى نجيب ، مرجع سابق ، 233.

2- الهيتي خالد عبد الرحمان ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 299 .

3- شاويش مصطفى نجيب ، مرجع سابق ، ص 233.

4- الهيتي ، مرجع سابق ، ص 230

5- شاويش مصطفى نجيب ، مرجع سابق ص 234.

6- الهيتي ، مرجع سابق ، ص 230.

8- تدريب المدربين Trainers of Training :

يجب أن يدرب المدرب ليصبح مدربا ناجحا فقد يكون هناك شخصا ممتازا ولكنه لا يستطيع تدريب غيره و إيصال المعلومة له ومن ثم يجب تدريب هذا الشخص.

9- مبادئ التعلم Learning of Principles :

الكثير من مبادئ التعليم التي تم تطويرها في التعليم العام والخاص تعتبر ملائمة وقابلة للتطبيق في التدريب[1] ومنها:

- أهمية الانتباه أثناء التدريب ومنع الانشغال بأي شيء.
- التدريب يجب أن يخطط له ليبدأ من السهل إلى الصعب.
- أن يتم التدريب على أجزاء أو مراحل و دمجها بالنهاية، في حين هناك عمليات أخرى يتم التدريب عليها بشكل إجمالي
- التدريب في بعض الأحيان يجب أن يركز فيه على الإتقان وليس على السرعة.
- إن التكرار يكون فعالا من أجل التثبيت فكرة أو إجراء في ذهن المتدرب.

المطلب الثالث: أهداف التدريب

إن التدريب ضرورة هامة لانتظام و ضمان الأداء المطلوبة من الأفراد و من المؤسسة والذي يعني تحقيق معدل مرتفع للكفاءة الإنتاجية في المؤسسة ، هذا و تتركز الأهداف الأساسية للتدريب فيما يلي:

- الزيادة في الإنتاج: وهي زيادة في كميته و تحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم للعمل و من ثم زيادة قابليتهم للإنتاجية.
- الاقتصاد في النفقات : إن التدريب هو اقتصاد في النفقات ، إذ تؤدي البرامج التدريبية إلى مردود أكثر من كلفتها ، فتدريب العاملين على استخدام الآلات طبقا لأصولها و وفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات و سلامة الآلة و اقتصاد في المواد و قلة في المخاطر.
- التقليل من دوران العمل : إذ أن تدريب العاملين و تلقينهم من المعارف التي تتفق و مداركهم و زيادة قدرتهم على مزاولة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار و الثبات في حياة العاملين و زيادة رغبتهم و قدرتهم في مزاولة أعمالهم[2].

1- شاويش مصطفى نجيب ، مرجع سابق ، ص 234 - 235.

2- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة - مصر ، 1998 ، ص 115 113.

- الرفع من معنويات العاملين : حيث للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذ عندما يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له و راغبة في تطويره و توفير مهنة يعيش منها ، يزداد إخلاصه العمله و بالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته ، و يقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل و الملل.

- مساعدة العاملين و تنميتهم: من خلال أداء الأعمال و الوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن ما والقيام بالأعمال الحالية و المستقبلية.

- تخفيض حوادث العمل : إذ تكثر حوادث العمل نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة و المعدات أو ظرف العمل ، و يعني هذا أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل و على كيفية أدائه ، يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث[1].

- استمرارية التنظيم و استقراره : بمعنى قدرة التنظيم على المحافظة على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين و المؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب ، حيث تتضمن المرونة قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغيرات في حجم العمل ، و يتطلب هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة للنقل على الأعمال التي تحتاج إليهم ، فالأفراد المدربين لديهم الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم.

- رفع مستوى الأداء و الكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية و غيرها من العوامل التي يقضيها ظروف العمل و و طبيعته.

- تمكين الأفراد : من خلال ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

- إعداد العمال الجدد: من خلال العمل على تهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه[2].

المطلب الرابع : أنواع التدريب

هناك عدة طرق متاحة للتدريب يمكن من خلالها تحقيق أهداف برنامج التدريب وتمثل الاختبارات المتاحة من أنواع التدريب ، فلسفة التدريب الخاصة بالشركة ، وقدرات وإمكانيات كل المدربين ، وكذالك العاملين المطلوب تدريبهم ، ومستوى العمل ، ومحددات أخرى..كعامل الوقت ، التكاليف الخاصة بكل طريقة وفيما يلي عرض لهذه الطرق:

1- إبراهيم التميمي ، دراسات في علاقات العمل ، مكتبة عين الشمس القاهرة ، مصر ، 1968 ، ص 164.

2- صلاح الدين عبد الباقي ، عبد الغفار الحنفي ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، الإسكندرية - مصر ، 1989 ، ص 620 .

1- أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

أ- توجيه الموظف الجديد:

يعد اختيار الأفراد لتولي وظائفهم ، فإنهم يحتاجون إلى حزمة من المعلومات التي تخص العمل الجديد خاصة أن المعلومات المبدئية في المرحلة الأولية للعمل تؤثر على الأداء ، والاتجاهات النفسية للعاملين في القدرات اللاحقة ، وترمي برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل على العديد من الأهداف منها على سبيل المثال الترحيب بالعاملين ، تهيئة الموظفين الجدد للعمل وتدريبهم على كيفية أداء العمل.

ب- التدريب أثناء الخدمة:

تتجه بعض المؤسسات إلى تقديم التدريب في موقع العمل بغية الحصول على كفاءة أعلى للتدريب ، ويتم ذالك عن طريق تكليف المشرف أو أحد العاملين القدامى بمسؤولية تدريب العاملين ، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تمد المتدربين بالخبرة المباشرة تحت ظروف العمل العادية[1].

ج- التدريب بغرض تجديد المهارة:

تفاعلا مع التطور العلمي، وأساليب العمل والتكنولوجيا والأنظمة الجديدة تسعى المؤسسات إلى تقديم التدريب المناسب لشاغلي، أداء أعمالهم باستخدام الأنظمة الحديثة[2].

د- التدريب بغرض الترقية والنقل:

من المحتمل عدم توافق مؤهلات الفرد الحالية مع مستلزمات الوظيفة الجديدة التي سيشكلها بالترقية أو بالنقل،وعلى هذا الأساس يتم التدريب لتدارك هذه الفجوة في قدرات العامل.

ه - التدريب بغرض التهيئة للتقاعد:

حيث تأخذ المؤسسات على عاتقها تهيئة العاملين الذين سيحاولون على التقاعد ، ويتم تدريبهم على طرق جديدة للعمل ، أو الاستمتاع بالحياة وتطوير اهتماماتهم غير الوظيفية والتحكم في التوترات والضغوط التي تنتابهم حين يصلون إلى سن التقاعد[3].

2- أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

أ- التدريب المهني والتقني:

عادة ما يوجه هذا النوع من التدريب إلى العاملين في المهن التي تستلزم قدر عال من المهارات اليدوية والميكانيكية ، خاصة في الأعمال الفنية والمهنية ولذالك يتم إعداد البرامج التدريبية لزيادة حرفية المتدرب

1- أبو بكر مصطفى محمود ، الموارد البشرية _ مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعة للنشر ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 374 - 375.

2- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مركز التنمية الإدارية ، ط5 ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 325.

3- أمين ساعاتي ، إدارة الموارد البشرية ، مكتب الجامعي الحديث ، 1999 ، ص 117.

وجعله أكثر إحاطة بالعمل[1].

ب- التدريب التخصصي:

يتضمن هذا النوع من التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية المشتريات والمبيعات وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة.

ج- التدريب الإداري:

تتطلب المناصب الإدارية معارف ومهارات معينة لشغل المواقع الإشرافية في المراكز المختلفة للهيكل التنظيمي ، وتشمل هذه المعارف العمليات الإدارية من تخطيط ، تنظيم ، رقابة ، وإتخاد قرار اتصال[2].

3- أنواع التدريب حسب مكانه:

أ- التدريب داخل المنظمة:

تلجأ بعض المنظمات إلى تدريب عامليها داخل المؤسسة ، ويقصد بالتدريب الداخلي:

تلك الأنشطة التعليمية ، والمعدة مسبقا من قبل إدارة الأفراد داخل المنظمة ، والتي تخص المهارات اللازمة لأداء العمل ، مما يتيح للمتدربين التقليد والتقاط المهارات اللازمة[3].

ب- التدريب الإلكتروني:

هو محصلة تأثير نشاط التدريب وتفاعله مع تكنولوجيا المعلومات والإتصال كأحد التوجهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية ، وبدرجة بعض الباحثين ضمن نوع التدريب أثناء العمل[4].

المطلب الرابع : أساليب التدريب

يستخدم المدربون أساليب متعددة في التدريب ، بعض هذه الأساليب بسيطة لا تحتاج إلى جهد كبير ، وبعضها معقد يحتاج إلى بذل جهود مكثفة وتحضير جيد من قبل المدرب . وبعض هذه الأساليب لا تشرك المتدرب وبعضها الآخر يتطلب من المتدرب مشاركة فعالة ، كذلك فإن بعض هذه الأساليب التدريبية أساليب تقليدية تركز على جانب المعلومات وبعضها الآخر حديثة تبني خبرات المتدرب وتستهدف تغيير اتجاهاته وسلوكه وقيمه[5] ، وفيما يلي سنشرح أهم هذه الأساليب:

1- عبد الغفار الحنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ،دار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 351.

2- أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 327 .

3- راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 1999، ص 258.

4- أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 328 .

5- د . عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر عمان ، ط1 ، 2008 ، ص 322.

1- أسلوب المحاضرة:

تعتبر المحاضرة من الأساليب التقليدية في التدريب ، وهي تتفق مع الرغبة في توصيل المعلومات أو الحقائق للمتدربين مباشرة . وعادة ما يكون المدرب هو المتحكم في طريقة التدريب حيث يعرض ما يراه مناسبا دون أن يتوقع معارضة من المتدربين[1].

ويتحكم في فعالية المحاضرة عدة متغيرات موقفية مثل درجة إتقان ومهارة المحاضر وتمكنه من مادته وحجم المتدربين ، فكلما قل عددهم كانت المحاضرة أفضل ، وعنصر الوقت ، فكلما قل كلما تلاشى الملل ونوعية المادة التدريبية ، كما تتميز المحاضرة بقلة تكاليفها وسهولة تنفيذها وإعدادها[2].

2- أسلوب المؤتمرات:

يعتبر هذا الأسلوب أكثر كفاءة في التدريب عند مقارنته مع أسلوب المحاضرات لا سيام في مجال تغيير الاتجاهات وسلوك العاملين . والمقصود بالمؤتمرات هو إجراء لقاء لمجموعات وفق خطط مدروسة يتحدد فيها المتدربون وموضوع المؤتمر ولجنة التحضير للمؤتمر ، وتوجه الدعوات للباحثين لإعداد بحوثهم وأوراق العمل ويتولى المدرب تنظيم إلقاء الكلمات وتوجيه الأسئلة والتنسيق ووضع الاستنتاجات[3].

وبالتالي نلاحظ إن أسلوب المؤتمرات يتميز عن أسلوب المحاضرة بإجراء النقاش ، كما يعتبر من الأساليب التدريبية المناسبة للمستويات الإدارية العليا.

3- أسلوب الندوات:

بموجب هذه الطريقة يشترك مجموعة من الدارسين في بحث موضوع معين ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع ويكتب تقرير عنه ، وفي الندوة تتاح الفرصة للاستفادة من آراء الغير حيث يعد تقرير كلي مشترك يعرض في الندوة للمناقشة وتبادل الرأي من جانب كافة الأعضاء[4].

4- تمثيل الأدوار:

بحيث يقوم المدرب بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها و مبادئها، ثم يعطي المدرب لمجموعة المتدربين مثالا عمليا على أن يقوموا هم وبتنفيذه أي أخذ مشكلة من الواقع وتدريب العاملين على مواجهتها، وتناسب

1- كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية " اتجاهات وممارسات " ، دار المنهل اللبناني ، لبنان ، ط1 ، 2008 ، ص 264

2- محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، ص 110.

3- يوسف حجيم الطائي وآخرون ،إدارة الموارد البشرية ، " مدخل إستراتيجي متكامل " دار الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2006 ، ص ،292.

4- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، " مدخل تطبيقي معاصر " الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 226.

هذه الطريقة حالات معينة مثل تدريب الدارسين كيفية مواجهة العملاء[1].

5- أسلوب المحاكاة:

عتبر تمرينات المحاكاة من أكثر الأساليب التدريبية تطورا وفاعلية وان كانت باهظة التكاليف . إن تمثيل الواقع هو السمة البارزة في المحاكاة ، حيث يتم وضع المتدرب في بيئة تعكس الواقع الحقيقي لوظيفته ويتولى المدرب بعد ذلك تدريب المتدربين على أداء العمل المطلوب من خلال قيامه بمهام الوظيفة[2].

6- أسلوب النموذج السلوكي :

هذا الأسلوب يعد أحد الأساليب المستخدمة في تعديل السلوك ، ويهدف إما إلى إكساب المتدربين أنماطا ومهارات سلوكية جديدة أو تصحيح النمط السلوكي الحالي وتحسينه وزيادة فعاليته ، وتتم هذه العملية عن طريق عرض شرائط فيديو تحتوي على مسرحيات أو تمثيليات قصيرة ، يعرض فيها أنماطا سلوكية خاطئة وسلبية في مجال التعامل مع الآخرين ، وبعد انتهاء العرض تحلل هذه الأنماط من قبل المتدربين بمساعدة المدرب لتوضيح الأخطاء[3].

ذا هناك الكثير من الأساليب التدريب التي تتبعها المراكز المتخصصة في تدريب العاملين وعلى مختلف مستوياتهم ، حيث أن لكل مستوى من العاملين أساليب معينة خاصة للتدريب وفي ضوء احتياجاتهم التدريبية لان كل مستوى من المستويات الإدارية يحتاج إلى دورات تدريبية وأساليب خاصة تمكنه من الحصول على تلك المعرفة.

المبحث الثاني : مراحل و طرق إعداد برامج التدريب

يناقش هذا المبحث الأبعاد الرئيسية التي تشكل الأركان الجوهرية للعملية التدريبية حيث تتكامل وتتفاعل هذه الأركان فيما بينها لتؤلف ما يسمى مراحل الخطة التدريبية بحيث يقوم المسئولون عن التدريب بالمنشئة بإعداد برامج التدريب اللازمة للعاملين.

والتساؤل هنا هو كيف تعد هذه البرامج بحيث تكون قابلة للتنفيذ دون مشاكل تعرقل تقدمها أو تحد من نتائجها . ولا يمكن تقديم شكل نموذجي لبرامج التدريب يمكن أن يطبق في جميع المنشئات ، إذ أن الشكل الذي يتخذه البرنامج يتأثر بعوامل كثيرة تتعلق بظروف المنشئة . إلا أنه يمكن القول بأن إعداد برامج يتأثر

1- أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 342.

2- كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر ، لبنان ، 1997 ، ص 172.

3- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية . مرجع سابق ، ص 344 – 108

بعوامل كثيرة تتعلق بظروف المنشئة . إلا أنه يمكن القول بأن إعداد برامج التدريب وتنفيذها يمر بمجموعة من الخطوات والمراحل والتي سوف نعرضها على شكل مطالب[1].

المطلب الأول جمع وتحليل البيانات:

تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي وكذا بيانات عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب ، سواء داخل المنظمة أو خارجها[2].

ويمكن استخلاص بعض المؤشرات من هذه المعلومات التي لها تأثير على الخطة التدريبية مثل التعديلات المحتملة في الهيكل التنظيمي، وجود مشاكل في الاتصال والتنظيم، انخفاض الروح المعنوية للعاملين انخفاض معدلات الأداء الفعلية[3].

المطلب الثاني : تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها المجموعة المؤشرات التي تكشف عن وجود فرق بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه للأفراد " في حين يعرفها بطاح 1996 بأنها تلك الخطوات المنطقية التي يتبعها المدرب في تنمية القوى البشرية في المؤسسات[4].

•طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن القيام بتحديد طرق الاحتياجات التدريبية يحتاج جهود كبيرة من المنظمات في جمع المعلومات و تحليلها، و سنقوم بعرض أهم الطرق في عملية جمع البيانات عن تحديد الاحتياجات التدريبية.

1- اللجان الاستشارية :

يتم تشكيل هذه اللجان على مستوى القطاعات الرئيسية للمنظمة للوقوف على مشكلات العمل ، فإذا ما لاحظت هذه اللجان أن هذه المشكلات ترتبط بالحاجة الفعلية للتدريب فإنها تقدم توصيات إلى الإدارة العليا بتحديد موقع الحاجة والأفراد المعنيين والبرنامج المطلوب[5].

1- صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 225.

2- كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي . مرجع سابق ، ص 163.

3- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 226.

4- مدني عبد القادر علاقي ، مرجع سابق ، ص 301.

5- مصطفي نجيب شاويش ، مرجع سابق ، ص 237.

2- نتائج تحليل وتوصيف الوظائف :

وما توصلت إليه من تحديد المهام كل وظيفة ومتطلبات شاغلها ومقارنتها مع الإمكانات المتوفرة حاليا لدى كل موظف لمعرفة مدى حاجة كل فرد للتدريب ونوعيته[1].

3- استبيانات الاتجاهات :

تساهم المعلومات المتجمعة في هذا الأسلوب في كشف درجة الرضا الوظيفي للموظفين.

4- مقابلات الموظفين :

وتقتضي هذه الطريقة قيام المسؤولين في التدريب بمقابلة الموظفين لمعرفة حاجتهم للتدريب.

5- ملاحظة السلوك والتصرفات :

وتتم الملاحظة إما من خلال الرئيس أو المدربين الخاصين، ويكثر استخدام هذا الأسلوب في الوظائف الفنية، وقد ينجم عن ملاحظة السلوك والتصرفات الحاجة إلى التدريب[2].

6- الإطلاع على المسارات الوظيفية والترقيات المحتملة:

كل من يعمل في المنظمة له مسارا يوضح الوظائف التي يمكن أن يشغلها مستقبلا سواء عن طريق الترقية أو النقل ن ولكل وظيفة تقع على هذا المسار متطلبات قد لا تكون متوفرة لديه ، لذلك تحدد هذه المتطلبات ويشرع في توفيرها لديه لتأهيله بشكل جيد ، في ضوء ذلك يمكن القول بأن مطالب الوظائف الجديدة الواقعة على المسارات الوظيفية للموارد البشرية تمثل حاجات التدريب.

7- تقييم الأداء:

تمثل نتائج تقييم الأداء مصدرا هاما وغنيا يزودنا بمعلومات واضحة تبين لنا من يحتاج من الموارد البشرية في المنظمة إلى تدريب وتنمية، سواء لعلاج نقاط ضعفه أو تدعيم جوانب القوة لديه لتطوير أدائه الحالي وتحسينه في المستقبل.

8- سجلات حوادث وإصابات العمل:

توفر هذه السجلات عادة معلومات وفيرة عن عدد ونوع حوادث العمل ومسبباتها ونتائجها والتي سببها نقص المهارة والإلمام بالعمل وهذا بحد ذاته يعتبر حاجة تدريبية يجب تغطيتها عن طريق التدريب[3].

1- مصطفي نجيب شاويش ، مرجع سابق ، ص 237.

2- مدني عبد القادر علاقي ، مرجع سابق ، ص 302 - 119.

3- عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط1 ، 2005 ، ص 460.

إذن ما يمكن قوله هو أن الاحتياجات التدريبية تعني ما يحتاجه الأفراد من تدريب التنمية شخصياتهم وزيادة معارفهم ومهاراتهم الإدارية والفكرية وأيضا الفنية ، وبالتالي فإن الهدف الأساسي من خطوة تحديد الاحتياجات التدريبية هو في تحديد الفجوة أو جوانب القصور في مهارات أو معارف أو اتجاهات شاغلي الوظائف في المؤسسة والتي يجب معالجتها من خلال التدريب.

المطلب الثالث : تصميم البرامج التدريبية:

بعد تحديد الفجوات التدريبية والأفراد الذين يحتاجون إلى جهد تدريبي محدد و منظم تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التدريبية بطريقة فيها الكثير من الاحتراف متضمنة مجموعة إجراءات متسلسلة أهمها:

1- تحديد أهداف البرنامج التدريبي:

وتعد هذه الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التجريبي ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التدريبية الذي يحدد الخصائص والقدرات والمهارات المراد إكسابها للمتدربين ونوعية البرامج التدريبية المطلوب توفيرها ومحتوياتها ومن بين الأهداف التي يمكن تحديدها:

•تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بموضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائه.

•إكساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه.

•إمداد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.

2- تحديد موضوع البرنامج التدريبي:

على ضوء تحديد أهداف البرنامج التدريبي يتم تحديد البرنامج التدريبي وكذلك محتوياته ، أي الموضوعات التي سيتم تدريب الموظف عليها ، مع مراعاة التسلسل المنطقي لهذه الموضوعات والترابط بينها بما يتوافق مع تسلسل وترابط المعلومات والأفكار والمعارف المراد إكسابها للمتدرب[1].

3- تصميم منهاج البرنامج التدريبي:

يمثل منهاج البرنامج التدريبي المادة التعليمية التي سيتم نقلها وتعليمها للمتدربين من اجل تغطية حاجات التدريب وانجاز الأهداف المحددة للبرنامج.

4- اختيار أسلوب التدريب والمتدربين:

لأسلوب هو الوسيلة التي سينقل من خلالها المادة التعليمية للمتدربين والأداة التي بواسطتها ستتم عملية التعلم ، وأساليب التدريب متعددة ومتنوعة لذلك يجب المفاضلة بينها لتقرير الأفضل[2].

1- يوسف حجم الطائي و أخرون ، مرجع سابق ، 302.

2- عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، 472.

وتجدر الإشارة هنا إلى عدم وجود أسلوب مثالي أو أفضل للتدريب يصلح استخدامه بصفة عامة وإنما تختلف أساليب التدريب باختلاف الظروف والمواقف القائمة، فاختلاف المستوى الوظيفي للمتدربين يحتم اختلاف أساليب التدريب في كل مستوى .

5- تحديد فترة تنفيذ البرنامج التدريبي :

ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريب وتنمية ، إذ تختلف المدة من برنامج لأخر على ضوء اعتبارات متعددة أهمهاما يلي:

- المنهاج التعليمي وطبيعة ونوعية المشكلات التي يعالجها ، والمهارات التي يراد إكسابها للمتدربه.

- الأساليب التدريبية المستخدمة، فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتا أطول من أساليب أخرى.

-|الإمكانات المتاحة ، كسرعة حاجة المنظمة للمتدربين ، أو عدم إمكانيتها تفريغ المتدربين أكثر من فترة معينة من اجل حضور جلسات البرنامج[1].

6- تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي:

قد يتم تنفيذ البرنامج داخليا بالمنظمة ، وهو ما يعرف بالتدريب الداخلي ، وهنا تتولى وحدة التدريب بالمنظمة أو مركز التدريب التابع للمنظمة مسؤولية تنفيذ البرنامج ... وقد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارجيا في مراكز تدريب متخصصة وهو ما يعرف بالتدريب الخارجي والذي من مميزاته توافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب[2].

7- ميزانية التدريب :

يجب معرفة تكلفة التدريب في كل برنامج تدريبي و تشمل التكلفة عادة تكلفة مصممي البرامج و المدربين و المشريفين و قاعات التدريب ، و المساعدات التدريبية ، و الأفلام و الأدوات المكتبية ، و أيضا كتاب التدريب و شهادات التخرج و حفل الختام[3].

المطلب الرابع : تنفيذ البرنامج التدريبي

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الميدان العملي حيث تبدأ عملية التنفيذ الفعلي للبرنامج ، ومن متطلبات تنفيذ هذا البرنامج:

- افتتاح البرنامج الاجتماع بالمتدربين.

- تقسيم المجموعات.

1- وليم تريسي ، تصميم نظم التدريب والتطوير .ترجمة مسعد أحمد الجبالي ، مركز البحوث ، الرياض ، ط 3 ، 2004 ، ص 522

2- عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 474.

3- مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق ، ص 247.

- الزيارات الميدانية.

إن تنفيذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل قدرة المنسق والمدربين ونوعية المدربين والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج ، ونوع البرنامج التدريبي كأن يكون برنامجا للقيادات الإدارية العليا أو الوسطى أو التدريب أو برنامجا ذو طابع فني في المحاسبة أو المالية أو غير ذالك . ومن أهم عوامل نجاح البرنامج التدريبي وزيادة فعاليته نجد:

أ / زيادة فاعلية البرنامج من خلال خلق الرغبة للأفراد ويتم ذالك من خلال:

- تصميم البرنامج التدريبي حسب الحاجة الفعلية للأفراد.
- أن يصمم البرنامج لحل مشكلات العاملين.
- وضع نظام مناسب للمكافآت والحوافز.

ب / زيادة الفاعلية من خلال المدرب حيث يجب توفر الشروط التالية للمدرب:

- توفر الخبرة والمعرفة بالعامل الذي سيقوم بتدريبه.
- توفر الإدراك والتحسن لدى المدرب الاحتياجات المتدربين ورغباتهم.
- توفير المكافآت والحوافز المادية المناسبة.
- توفير المهارات القيادية في تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم للبرنامج التدريبي[1].

المطلب الخامس : تقييم عملية التدريب

يمكننا القول أن عملية تقييم البرنامج التدريبي بمثابة عملية التأكيد مما إذا كان التدريب بالكفاءة و الفاعلية اللتان تأكدان أو تحققان الأهداف الموضوعة.

بحيث أن التقييم يهدف إلى التأكد من أن البرنامج التدريبي يعمل وفقا لما هو مخطط له ، و على ضوء الأهداف المحددة لمعرفة مدى تلبية البرنامج لإحتياجات السلوكية ، للمشاركين و الوقوف على درجة فاعلية و ملائمة الأساليب التدريبية المعتمدة[2].

يتم تقييم البرنامج التدريبي وفقا لأساليب ، هذه الأساليب يمكن استخدامها في تقييم النجاح في إعداد وتنفيذ البرنامج التدريبي وتقييم المدربين بحيث سنذكر منها ما يأتي:

1- الملاحظة : إذ يمكن تقييم البرنامج التدريبي والمدربين عن طريق مراقبة وملاحظة ردة فعل المتدربين تجاه البرنامج بمن فيهم المدربون والهيئة المشرفة على التدريب . ويتم ذلك من خلال الأحاديث التي تدور بين بعضهم ، أو من خلال الشكاوى الموجهة من قبلهم لمنسق البرنامج أو المشرف على تنفيذه[3]

1- ربابعة علي محمد ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 62 - 63 .

2- ربابعة علي محمد ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 64.

3- مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق ، ص 251.

2- الاختبارات بعد انتهاء تنفيذ برنامج التدريب: يمكن إخضاع المتدربين إلى اختبارات للتأكد من مدى فهمهم لما تعلموه في البرنامج، ومدى إمكانية تطبيقه في مجالات عملهم.

3- مقابلات المتدربين: تستطيع المقابلات الشخصية مع المتدربين توفير معلومات لا يمكن الحصول عليها باستخدام وسائل أخرى . واستخدام أسلوب الأسئلة بمهارة المقابلة يمكن من تشجيع المتدربين على أن يعبروا عن أنفسهم بشكل كامل وبحرية فيما يخص البرنامج التدريبي واتجاهاتهم نحوه وأوجه القوة والقصور فيه[1].

4- مقابلات المدربين : على الرغم من أن المدربين يكونون أقل عزوفا عن الإدلاء بأحكام مكتوبة عن نظام التدريب ، تكون مشاركتهم في النظام مباشرة لدرجة قد تجعلهم يترددون في كتابة آرائهم ، ولهذا السبب فان مقابلة المدربين تعتبر ذات فائدة كبيرة للحصول على مشاعرهم الحقيقة وأحكامهم فيما يختص بكل عنصر من العناصر الرئيسية لنظام التدريب[2].

5- الإستبانة : توزع على المتدربين بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي ، استمارة أو إستبانة تتضمن معايير موضوعية على شكل أسئلة أو استفسارات يجيبون عنها ، معبرين بذلك عن رأيهم بالمدربين و أسلوب تخطيط البرنامج و تنفيذه . إذ من هذه الإجابات يمكن التعرف على نقاط الضعف و حتى أنه يمكن التعرف على الثغرات[3].

1- عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 478.

2- وليم تريسي ،تصميم نظم التدريب و التطوير ترجمة سعد أحمد الجبالي ، مركز البحوث ، الرياض ، ط3 ، 2004 ، ص 589.

3- مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق ، ص 251 .

ملخص الفصل

من خلال ما ورد بهذا الفصل حول التدريب نستطيع القول بأنه يعتبر العمود الفقري للمؤسسات بغية مواكبة التطور والتقدم والرقي ، وتتجسد أهميته بالنسبة للمنظمة وكذا بالنسبة للأفراد العاملين بها ، ومنه نلاحظ تعدد المفاهيم التي تناولته فمثلا لكونه نشاطا مخططا وهادفا أو وسيلة تساعد العاملين للوصول إلى طريقة العمل المثلى ، فعلى اختلاف التعاريف جاء تعريفنا لنبين مقصوده في هذه الدراسة باعتباره مجموعة نشاطات تكسب الفرد المعلومات والمعارف المتعلقة بأعمالهم ، وكذا أساليب الأداء الأمثل فيها وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها.

وللتدريب أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، فباعتباره عنصرا مهما ، فهو يتفرع إلى أنواع عديدة منها ما يتعلق بمرحلة التوظيف ، أو حسب نوع الوظائف ومكانها ، كما للتدريب مبادئ يرتكز عليها ، من أهمها أن التدريب نشاط رئيسي مستمر وأنه نظام متكامل وعملية شاملة ، ونشاط إداري وفني ، وداخل هذه العملية (التدريب) طرائق واحتياجات وبرامج تدريبية تنفد وتقيم في الأخير، وهذا باختصار أهم النقاط التي تطرقنا إليها في هذا الفصل.

الفصل الثالث

انتاجية المؤسسة

الفصل الثالث : انتاجية المؤسسة

تمهيد

المبحث الأول : الانتاجية

- المطلب الأول : تعريف الانتاجية
- المطلب الثاني : أهمية الانتاجية
- المطلب الثالث : أنواع الانتاجية
- المطلب الرابع : تحسين الانتاجية
- المطلب الخامس : العوامل المؤثرة على الانتاجية

المبحث الثاني : إدارة الانتاج و العمليات

- المطلب الأول : مفهوم الانتاج
- المطلب الثاني : مفهوم إدارة الانتاج و العمليات
- المطلب الثالث : أهمية إدارة الانتاج و العمليات
- المطلب الرابع :أهداف إدارة الانتاج و العمليات

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد أدى الاهتمام المتزايد بأهمية الدور الذي تؤديه الإنتاجية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية إلى قيام العديد من الباحثين والحكومات والهيئات الدولية بدراستها ومحاولة تحديد معناها والعوامل المؤثرة فيها ، فقد كانت في نهاية القرن 18 م تعبر عن الرغبة في الإنتاج ، ثم تطورت وأخذت معنى آخر في بداية القرن 20 م ، إذ أصبحت مقياسا للعلاقة ما بين ناتج معين ومجموع أو أحد عناصر الإنتاج المستعملة في العملية الإنتاجية ، إلا أن الاختلاف ظل قائما في طريقة قياسها ، ويبرز ذلك من خلال وجود العديد من النماذج وطرق القياس المستعملة ، ولا شك أن تحقيق أهداف المؤسسة من حسن استغلال الطاقة الإنتاجية وزيادة رقم الأعمال والأرباح ، وتحسين نوعية الإنتاج مرتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بعنصر الإنتاجية ، إذ أنها نتيجة تفاعل كل من الكفاءة والفاعلية بمعنى استعمال أقل الموارد المادية والبشرية المتوفرة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ، وعلى هذا الأساس فإن أي تغيير في قيمة الإنتاجية يؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على أداء المؤسسية ، لذلك فإن الهدف لا يكمن في قياس الإنتاجية ، بل في معرفتها أكثر ومعرفة أهم العوامل المؤثرة فيه ، واقتراح الحلول المناسبة في تحسينها وسوف نستعرض من خلال هذا الفصل مفهوم الإنتاجية ، أهميتها ثم أنواعها وتحسينها وصولا إلى العوامل المؤثرة فيها كمبحث أول ، ثم لنتطرق في المبحث الثاني إلى إدارة الإنتاج والعمليات و التي عرفت عدة تطورات ، نتيجة لظهور عدة تكتلات اقتصادية عملاقة و التطور التقني المتسارع ، و خاصة بعد اشتداد المنافسة بين المؤسسات الساعية إلى النجاح و النمو و الاستمرارية ، و تحقيق الربح على المدى البعيد ، و قصد الإلمام بمختلف جوانب إدارة الإنتاج و العمليات سنحاول في هذا البحث التطرق إلى الإطار المفاهيمي لإدارة الإنتاج و العمليات و أهميتها ، و إلى التفصيل في أهدافها .

المبحث الأول : الإنتاجية

المطلب الأول : تعريف الإنتاجية:

"عرفها محمد توفيق ماضي أن الإنتاجية هي مقياس للقدرة على خلق الناتج المخرجات) باستخدام عوامل الإنتاج (المدخلات) خلال فترة زمنية محددة"[1].

أما أحمد رشاد موسى "فيعرف الإنتاجية كما يلي : هي ذلك المقياس الذي يقيس درجة نجاح الوحدة الاقتصادية في استعمال الموارد المتاحة لها في إنتاج السلع والخدمات التي تختص في إنتاجها ، وتبعا لذلك ، فهو يعرف المستوى الأمثل للإنتاجية بأنه الحصول على أقصى كمية من الناتج بقدر معين من الموارد ، أو هو الحصول على كمية معينة من الناتج باستخدام أقل كمية من الموارد"[2].

المطلب الثاني : أهمية الإنتاجية.

قد يثار تساؤل منطقي : لماذا كل هذا الاهتمام بقضية الإنتاجية ؟ الإجابة على هذا السؤال تكمن في إبراز الأهمية البالغة في مؤشر الإنتاجية على مستوى الفرد العامل والمؤسسة ، تبرز أهمية الإنتاجية بالنسبة للمستويات السابقة فيما يلي:

أ - أهمية الإنتاجية بالنسبة للفرد العامل : تبرز إنتاجية العامل مساهمة الفرد في العملية الإنتاجية فزيادتها تعني زيادة الدور الذي يقوم به العامل وهذا في ظل ثبات عوامل الإنتاج الأخرى فهي تساعد على تحديد مقدار دخل الفرد العامل فكلما زادت إنتاجيته زاد أجره أو المنح والمكافئات.

ب - أهمية الإنتاجية بالنسبة للمؤسسة : تعني الإنتاجية حسن استخدام الموارد مما يحقق انخفاض في تكاليف إنتاج السلع والخدمات وبالنسبة لأصحاب المؤسسات تعتبر قيمة الإنتاجية الكلية مؤشر عن الأداء الناجح في المؤسسة ، كما تعتبر وسيلة مقارنة يلجأ إليها المسيرون مع مؤسسات أخرى ، وذلك من أجل تحسين الوضعية التنافسية ، وتوضيح صورة المؤسسة ، وهذا بالاعتماد على جودة المنتجات والخدمات[3].

المطلب الثالث : أنواع الانتاجية

1- مفهوم الإنتاجية الكلية الإجمالية : وتحتوي على المفهوم الآتي : (يحذف) الإنتاجية الكلية لعوامل عناصر الإنتاج : تعرف بأنها العلاقة بين الناتج (المخرجات) وجميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول عليه ، ويعبر عنها كالآتي: الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج = المخرجات / المدخلات أو الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج = الناتج + المواد + العمل.

1- د. محمد توفيق ماضي إدارة الإنتاج والعمليات المدار الجامعية ، الإسكندرية 1999 ، ص 5 .

2- د. أحمد رشاد موسي اقتصاديات المشروع الصناعي ، دار النهضة العربية ، القاهرة 1970 ، ص 104.

3-Centre d'étude des revenues et des couts a productivité globale dans l'autre prise édition d'organisation, Paris 1989, P13.

2- الإنتاجية الجزئية : يقصد بها العلاقة بين الناتج و أحد عناصر الإنتاج ، ونحصل عليها بقسمة الناتج المخرجات) على العنصر المراد قياسه ، لذلك يمكن التعبير عن الإنتاجية الجزئية فيما يلي: الإنتاجية الجزئية = الإنتاج (المخرجات) / عنصر من عناصر الإنتاج[1].

المطلب الرابع : تحسين الإنتاجية

تهدف هذه العملية إلى تحقيق مستويات أفضل للإنتاجية سواء الكلية أو الجزئية ، بحيث يجب أن تكون الأنشطة الهادفة إلى تحسين الإنتاجية مستمرة ولا تتوقف عند تحقيق نتائج قد تبدو جيدة بالنسبة للمؤسسة ويفضل أن تتم عملية تحسين الإنتاجية في إطار برامج وسياسات محددة ، وتوصل إلى أهداف محددة أيضا ، بحيث تشترك في تحقيقها جميع الأقسام في المؤسسة وحتى بعض الأطراف الخارجية كالموردين مثلا.

ووسائل تحسين الإنتاجية متعددة ومتنوعة (التدريب ، التحفيز ، الصيانة ، استبدال الآلات ، إحلال عوامل الإنتاج فيما بينها ، إدخال الإعلام الآلي وغيرها) ، كما أن عملية تحسين الإنتاجية سواء أكانت الكلية أم الجزئية تتم من خلال مداخل متعددة تكون مشتقة من القانون العام للإنتاجية وهو نسبة المخرجات إلى المدخلات.

•**مقومات تحسين الإنتاجية** : هناك عناصر يجب توفرها من أجل زيادة الإنتاجية كما أن البعض منها قد يؤدي إلى زيادتها ، ومنها:

- اقتناع الإدارة العليا بأهمية وإمكانية تحسين الإنتاجية ، ووضعها كهدف استراتيجي دائم.
- إحداث قسم خاص لإدارة الإنتاجية يضم خبراء من داخل المنظمة واستشاريين من خارجها.
- إعطاء أهمية العنصر البشري في إنجاح عملية تحسين الإنتاجية ، وذلك من خلال إشراك كافة العاملين في برامج التحسين ووضع أنظمة للحوافز حسب المشاركة في تحسين الإنتاجية.
- الرقابة ومتابعة المستثمرين لتنفيذ برامج تحسين الإنتاجية ، وذلك عن طريق الاجتماعات المنتظمة والتقارير وتحديد أسباب الانحرافات وتحديد المسؤوليات[2].

المطلب الخامس : العوامل المؤثرة على الإنتاجية

تتأثر الإنتاجية بعوامل متعددة ومختلفة لدرجة أنه يمكن القول بأن التغيرات التي تحصل في أي عامل من العوامل أو الظروف التي تحيط بالمؤسسة ، سواء كانت على المستوى الداخلي أو الخارجي ، لها أثارها وانعكاساتها على الإنتاجية ، تنقسم هذه الأخيرة إلى عناصر خاصة بالمدخلات وأخرى خاصة بمستويات الجودة ، حيث تكتسب العوامل المؤثرة على الإنتاجية صفة المباشرة.

1- وجيه عبد الرسول العلي ، الإنتاجية ، مفهومها ، قياسها ، العوامل المؤثرة فيها ، دار الطليعة ، بيروت 1982 ، ص 20 .22

2- الحسين ، محمد أبديوي ، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات ، الطبعة الثانية ، عمان : دار المناهج 204 ، ص 128 - .130

أولا : المخرجات:

طالما أن المخرجات ترتبط بالأركان الرئيسية التي ينطوي عليها تعريف الإنتاجية ، فوفقا لهذا وضعنا في الركن الأول الإشارة إلى كفاءة تحويل عناصر المدخلات إلى مخرجات ، مما يعني تأثير هذه العناصر مباشرة في قياس الإنتاجية ، وفي الركن الثاني الإشارة إلى ضرورة مراعاة مستويات جودة عناصر المخرجات ، مما يعني ارتباط مستويات الجودة بالإنتاجية بطريقة مباشرة أيضا. فيما أن الإنتاجية هي المحصلة لتفاعل جميع عناصر المدخلات المشتركة في العملية الإنتاجية وتحويلها إلى مخرجات[1] وبناءا على ذلك يمكن تحليل عناصر المدخلات المؤثرة على الإنتاجية كما يلي:

أ - عنصر رأس المال للعامل :

إن هذا العامل يرتبط مباشرة بعنصر أساسي من مدخلات العملية الإنتاجية ألا وهو رأس المال المستخدم في هاته العملية ، ويقصد برأس المال هنا الآلات ت والأجهزة والمعدات والمباني ، وكلها أدوات تساعد على إتمام العملية الإنتاجية ، ومن هذا المنطلق فإن زيادة كمية رأس المال المستخدمة من قبل العامل إلى ما لا نهاية ، حيث أن هناك حدودا لهذه العملية ، فإذا وصلت نسبة المزج بين هذا المستوى فإن الإنتاجية تبدأ بالتناقص[2].

ب - القوى العاملة :

يعتبر هذا العنصر من أهم العناصر على الإطلاق حيث أنه العنصر المتحرك الذي يقوم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، وتنسب إنتاجية القوى العاملة إلى ناحيتين : الأولى تتمثل في الناحية الإدارية التي تقوم بمهام التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ؛ والثانية تتمثل في الناحية التنفيذية التي تقوم بمهام التشغيل الفعلي للأعمال المطلوبة[3].

ج- نوعية العمل

لاشك أن نوعية العمل تعتبر من العوامل الأساسية المؤثرة على الإنتاجية ، وقد لوحظ وجود ارتباط وثيق وقوي بين نوعية العمل والإنتاجية والنمو الاقتصادي ، خاصة في البلدان النامية التي تحتاج إلى مستويات عالية من المهارة ، ومن أهم جوانب نوعية العمل المستوى التعليمي للعامل ، فكلما زادت درجة التعلم زادت مقدرة العامل على التعامل مع التكنولوجيا بسهولة.

1- المستوى التدريبي للعامل ، حيث تلعب الخبرة العلمية التي يحصل عليها العامل من التدريب دورا كبيرا في رفع كفائتة وزيادة إنتاجيته.

2- الحالة النفسية للعامل ، فكلما زاد المستوى الصحي للعامل كلما زادت مقدرته الذهنية والعضلية في مجال العمل كلما زادت إنتاجيته.

1- عبد القادر محمد ، عملية الاقتصاد بين النظرية والتطبيق ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 1998 ، ص 202.

2- وجيه عبد الرسول علي ، مرجع سابق ، ص 203.

3- عبد القادر محمد ، مرجع سابق ، ص 206.

3- خلاقيات العامل ومدى إيمانه بالعمل والإخلاص فيه كمبدأ ومراقبته لنفسه قبل أن يراقبه أحد.

ثانيا : مستويات الجودة

إن عامل الجودة ، باعتباره ركنا أساسيا للإنتاجية ، يتماشى مع الآراء التي تدعو إلى تطوير مفهوم الجودة من مجرد علاقة مطابقة بين المنتج والمواصفات القياسية إلى جودة وحسن أداء العناصر الإنتاجية ، حتى يصل المنتج إلى يد المستهلك ، أي الوصول إلى العلاقات بين المستهلك وخصائص المنتج النهائي[1].

أ- جودة تصميم المنتج : إن جودة تصميم المنتج ترتبط بالمواصفات القياسية الواجب توافرها في المنتج وذلك من خلال مرحلة تصميم المنتج المعين ، بالإضافة إلى طرق فحص واختيار المنتج.

ب - جودة عناصر المدخلات : تتأثر عناصر المخرجات بصفة عامة بما قد يحدث من تغيرات في مستوى جودة المدخلات المشتركة في العملية الإنتاجية ، حيث يتطلب توافر نظام دقيق لجودة عناصر المدخلات المشتركة في العملية الإنتاجية.

ج - جودة التصنيع : وهي ترجمة للمواصفات القياسية المستهدفة في مرحلة تصميم المنتج إلى واقع ملموس بالإضافة إلى ضرورة الالتزام بالبرامج الموضوعة مسبقا لاختيار جودة المخرجات.

د - جودة التسويق : تشير جودة التسويق إلى جودة كل من تعبئة وتغليف المخرجات المناولة وتأنقل الداخلي ، جودة تخزين المخرجات بوحدة الإنتاج ، جودة النقل والشحن الخارجي وجودة تخزين وعرض المنتج لدى الموزعين.

ه - تحسين الميزة التنافسية : من الطبيعي أن التركيبة الاقتصادية لأي دولة تتكون من مجموعة من القطاعات ، وكل من هذه القطاعات تتكون من مجموعة من المشاريع ترتبط فيما بينها بمجموعة من العلاقات ، هذه العلاقات قد تكون علاقات تنافسية ، وهذا يتوقف على النظام الاقتصادي للدولة[2].

المبحث الثاني : إدارة الإنتاج و العمليات

المطلب الأول : مفهوم الإنتاج:

لقي مصطلح الإنتاج دلالات عديدة ، كانت كل دلالة ناتجة عن ظروف وملابسات فترة زمنية معينة ووليدة أفكار معاصريها ، فالمقصود من النشاط الإنتاجي عند الاجتماعيين يكون مختلفا عنه بالنسبة للاقتصاديين والتقنين من حيث المضمون والمدلول.

لهذا ينبغي أن يكون تعريف الإنتاج شاملا ودقيقا ، ومن بين أهم هذه التعاريف ما يلي:

التعريف الأول : يعرف الإنتاج بأنه تغيير ومزج مجموعة متنوعة من المدخلات وتحويلها إلى خدمات وسلع جاهزة للبيع ، بمعنى أن الإنتاج مرتبط بخلق منفعة الأشياء أو زيادته[3].

1- وجيه عبد الرسول ، مرجع سابق ، ص 206.

2- عبد القادر محمد مرجع سابق ، ص 204 207 .

3- عمرو غنايم ، علي الشرقاوي ، تنظيم إدارة الأعمال ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 1980 ، ص 557.

التعريف الثاني : يعرف الإنتاج بأنه عبارة عن عملية استخدام الموارد المالية البشرية والتقنية من اجل الوصول إلى سلع وخدمات مطابقة للمعايير المتعارف عليها والمتمثلة في الجودة ، الكمية من ، التكلفة[1].

المطلب الثاني : مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات

لقد تعددت وتطورت وقت ومصطلحات إدارة الإنتاج والعمليات ، فقد انتقلت من مصطلح الإدارة الصناعية أو إدارة التصنيع إلى مصطلح إدارة الإنتاج ، وحديثا أصبح يطلق عليها مصطلح إدارة الإنتاج والعمليات ، ويرجع هذا التطور في مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات تطور وتوسع قطاع الخدمات.

وزيادة الطلب عليها ، وقد تناول كل باحث مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات حسب وجهة نظره ، ويمكن سرد التعاريف التالية:

التعريف الأول : تهتم إدارة الإنتاج والعمليات باتخاذ القرارات الخاصة بعمليات الإنتاج بالشكل الذي يؤدي إلى إنتاج السلع والخدمات وفقا للمواصفات المحددة وبالكميات والمواعيد المطلوبة وبأقل التكاليف[2].

التعريف الثاني : إدارة الإنتاج والعمليات هي تلك الإدارة المسئولة عن تصميم وتشغيل ورقابة أنشطة النظم الإنتاجية ، وذلك عن طريق القيام بمجموعة من لأنشطة الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنمية الكفاءات البشرية والرقابة لجميع أنشطة النظم الإنتاجية[3].

المطلب الثالث : أهمية إدارة الإنتاج والعمليات

تعتبر وظيفة الإنتاج والعمليات من أهم الوظائف التي تؤديها الشركات الإنتاجية ، فمن خلال أداء هذه الشركات الإنتاجية لوظيفة الإنتاج يتم إنتاج السلع والخدمات التي تعتبر من الاحتياجات الأساسية والضرورية للمستهلكين ، بل وتعتبر بعضها ضرورية جدا لحياة الإنسان ، فإذا نظرنا إلى الغاية الرئيسية الوجود المؤسسات الصناعية نجدها تتمثل في إنتاج السلع والخدمات ، وهذا يعني أن وظيفة الإنتاج والعمليات هي جوهر وجود هذه المؤسسات . فوجود هذه الوظيفة هو الذي يخلق المبرر لوجود الوظائف الأخرى من مالية وتسويق وغيرها ، فإذا نظرنا إلى القوي العاملة في المجتمع لوجدنا أن وظيفة الإنتاج والعمليات توظف الجزء الأكبر من الأيدي العاملة ، ومن الأمور التي تعكس أهمية وظيفة الإنتاج هو أن هذه الوظيفة تتعامل مع الجزء الأكبر من موجودات المنشأة وتسيطر عليها[4] ، ولزيادة توضيح أهمية إدارة الإنتاج والعمليات في المنشآت الإنتاجية يمكن ذكر العوامل التي توضح أهمية إدارة الإنتاج والعمليات في الأتي:

1- محمود يونسي محمد ، عبد النعيم مبارك ، أساسيات علم الإقتصاد ، الدار الجامعية لبنان ، (بدون سنة).

2- بيفاء الوود أس ، سارن ، راكش كي ، إدارة الإنتاج و العمليات ، مدخل حديث ، ترجمة : شواربي ، محمد محمود ، الرياض : دار المريخ ، ط1 ، 1999 ، ص 23.

3- سونيا محمد البكري ، إدارة الإنتاج و العمليات ، مدخل كمي ، عمان ، دار وائل ، 2006 ص 29 .

4- ثابت عبد الرحمان إدريس ، مقدمة في إدارة الأعمال وجستية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2004/2003 ، ص 49

1- العمليات الإنتاجية تقع في قلب الأنشطة لأي منظمة إنتاجية.

2- تعتبر وظيفة الإنتاج الجزء التنظيمي المسئول عن إنتاج السلع والخدمات التي يتم استهلاكها.

3- تعتبر العمليات الإنتاجية الجزء المكلف في المنظمة إذا لم تدار بشكل جيد فأنها قد تكون سببا في خروج المنظمة من السوق.

4- تؤدي دراسة الإنتاج والعمليات إلى الوصول إلى فهم شامل عن وظيفة هذه الإدارة مما يساعد في تطوير الإطار النظري لتحليل أنواع المشاكل والقرارات التي تواجهها إدارة الإنتاج والعمليات[1].

إن إدارة الإنتاج والعمليات يمكن أن توفر للمنظمة فرصة جيدة لتحسين ربحيتها أو لتنفيذ إمكانية نجاحها واستمرارها ، وهنالك استخدام للمصادر لخلق السلع والخدمات تؤدي إلى جعل المؤسسة ناجحة وفي موقع تنافسي جيد أو قد تؤدي إلى فشل المؤسسة.

المطلب الرابع : أهداف إدارة الإنتاج والعمليات

تهدف إدارة الإنتاج والعمليات إلى التكيف مع محيط المؤسسة من أجل المحافظة على المكانة السوقية للمؤسسة وتطويرها عن طريق اكتساب الميزة التنافسية التي لا تتأتى إلا من خلال تحقيق هدف توفير المنتجات أو الخدمات بالكمية المطلوبة وبالسعر المناسب وبالجودة المناسبة وفي الوقت المناسب.

أ - هدف الكمية : قد تطور مفهوم الكمية المناسبة في المؤسسة الإنتاجية في المؤسسة الإنتاجية ، ففي السابق حينما كان الطلب أكثر من العرض كان يكفي إنتاج السلع بكميات كبيرة تفاديا للعجز في تلبية الطلبات ، حيث أن كل ما ينتج يباع بسبب وجود السوق في حالة ندرة ، فكانت المؤسسات تعتمد على المخزون من أجل تغطية السوق في حالة ارتفاع مستوى الطلب ، أما حاليا مع التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال ، حيث أصبح العرض اكبر من الطلب ، فقد أصبحت المؤسسات تخطط للمبيعات قبل الشروع في عمليات الإنتاج ، حيث يتم إنتاج ما يتوقع بيعه ، كما أن المؤسسات أصبحت تتفادى المخزون الزائد الذي يعبر عن الكميات الزائدة عن الطلبيات الصارمة والاحتياجات الحقيقية والابتكارات المتسارعة في ميدان الإنتاج[2].

ب - هدف التكلفة: إن التحكم في التكاليف يمثل بعدا تنافسيا يكون السعي إلى تحقيقه هو اهتمام مستمر الكل مسؤول مؤسسة من أجل اكتساب الميزة التنافسية ، خصوصا في القطاعات التي تتميز بالمنافسة الشديدة أين تكون المؤسسة مرغمة على بيع منتجاتها بالأسعار السائدة في السوق ، والتي لن تتأتى إلا من خلال الإنتاج بتكاليف منخفضة وتتأثر تكاليف الإنتاج:

1- امارباك ، المجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم التكنولوجية ، المجلد الخامس ، العدد الرابع عشر ، 2014 ، ص 21-38 .

2- A courtois, C- Martin-Bounnefous, M-Pillet, Gestion de Production, 3eme édition, Paris: édition d'organisation, 1995, P 27-29-37

1- مستوى النشاط الكمية المنتجة ، حيث تعمل المؤسسة على تخفيض التكلفة الوحدوية التي تنتج من زيادة الكمية المنتجة ، بالاعتماد على توزيع الأعباء الثابتة على أكبر عدد ممكن من الوحدات المنتجة.

2- إنتاجية عوامل الإنتاج ، حيث تسعى المؤسسة في ظل هدف الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج إلى رفع الإنتاجية وذلك عن طريق زيادة مخرجات النظام الإنتاجي مقارنة مع مستوى معين للمدخلات[1].

ج .هدف الجودة : تركز المنظمات حاليا وبشكل كبير على رغبات الزبائن واحتياجاتهم ، وتعمل بشكل جاد على تلبية هذه الرغبات للحصول على رضا الزبون الذي يعد العامل الأساسي لاكتساب الميزات التنافسية في بيئة أعمال العصر الحالي التي تضمن البقاء للمؤسسات في الأسواق ، وتعتبر أهم أداه الإرضاء الزبون وتحقيق الميزة التنافسية غير السعر هي تقديم منتجات أو خدمات بالجودة المطلوبة التي أصبحت من أهم اهتمامات الزبائن حاليا.

وقد تطورت المفاهيم والأساليب الخاصة بالجودة ، فانتقلت من عمليات التفتيش والبحث في محاولة لتحديد الوحدات المعيبة بعد الإنتاج والقيام بإصلاحها ، ثم تطور مفهوم الجودة إلى ما يسمى بالجودة الشاملة التي تهدف إلى النزول بالعيوب إلى مستوى الصفر ، وتقع المسؤولية فيها على عاتق جميع العاملين ، كما تقوم على أساس الثقة والتعاون بين كل من المخطط والمنفذ والمفتش والمورد ، كما أن الجودة الشاملة تهدف إلى تلبية حاجات المستهلك أو العميل ، وذلك من خلال تقديم سلعة أو خدمة وفقا لرغباته وحاجته ، بحيث يتم تصميم المنتجات أو الخدمات وفقا لتوقع ما يريده الزبون وما يحقق إرضاؤه . وقد دخلت جودة المنتج إلى وعي المديرين بشكل واسع ، وصار واضحا للغاية أن المنتج مرتفع الجودة له مكانة متميزة في السوق ، ويمكن اكتساب حصة في السوق أو خسارتها بسبب الجودة ، ولهذا للجودة أولوية في المنافسة[2].

د - هدف الآجال : يعتبر أجل التسليم في الوقت المحدد والمطلوب من بين الأهداف الأساسية التي تسعى إدارة الإنتاج والعمليات إلى تحقيقها ، كما يمكنه أن يكون محددا لمستوى أداء وظيفة الإنتاج والمؤسسة ككل.

وقد أصبح لآجال التسليم دور كبير في كسب الزبائن والمحافظة عليهم أوفياء لمنتجات المؤسسة ، وبذلك أصبح إلزاما على المؤسسات احترام الآجال المطلوبة والوفاء بالتزامها في أوقاتها المحددة ، ليس قبلها فتتحمل المؤسسة تكلفة الفرصة البديلة نتيجة تجميدها للأموال وتحمل تكاليف التخزين الإضافية ، ولا بعدها فلا تلبي رغبات الزبائن وتحدث عقوبات عن التأخير تتمثل في فقدانهم ، إذ أثبتت دراسة أمريكية أن الزبائن يفضلون التسليم في الآجال المحددة على تخفيض أسعار المنتجات[3].

1- Perre BARANGER, Jack CHEN: management de la production et des opérations, Paris: Litec, 1994, P27-38.

2- عبيد علي أحمد الحجازي ، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية ، الإسكندرية : منشأة المعارف 2000 ، ص 25 - 27.

3- بيفاء ، الوود أس ، سارن ، راكش كي ، إدارة الإنتاج والعمليات : مدخل حديث ، ترجمة : الشواربي ، محمد محمود ،الرياض : دار المريخ ، الطبعة الأولى 1999 ، ص 37.

ملخص الفصل

يمكن القول في هذا الفصل أنه مهما اختلفت الآراء في شكلها حول تحديد مفهوم الإنتاجية فإنها من ناحية المضمون متقاربة و متشابهة في أغلب الأطروحات ، فالنقاش ينكب حول عناصر الإنتاج و الزمن الذي تستغرقه العملية الإنتاجية ، و لهذا نستنتج من خلال العرض السابق بأن الإنتاجية هي علاقة بين كمية الإنتاج من جهة و عناصر الإنتاج التي ساهمت في العملية الإنتاجية من جهة ثانية . كما أن أهمية الإنتاجية تكمن في كونها مؤشر هام وفعال في تقييم الوحدات الإنتاجية ، فنستنتج مما سبق أنه من الضروري تحسين الإنتاجية و معرفة أنواعها ، و خاصة العوامل المؤثرة عليها.

أيضا من خلال هذا الفصل نستخلص بأن إدارة الإنتاج والعمليات أصبحت تحتل مكانة هامة في المؤسسة نظرا لدور الكبير الذي يمكن أن تحققه من التفوق وتميز والريادة ... إلخ ، فهي تساهم في تحسين وضع المؤسسة وزيادة فاعليتها ، وتحقيق أهدافها ، لذا يجب أن تدار بشكل فاعل وأن تتصف بالكفاءة والجودة العالية والإنتاجية المرتفعة.

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الرابع : إطار المنهجي للدراسة الميدانية

تمهيد

أولا : مجالات الدراسة

1. مجال الزماني
2. مجال البشري
3. مجال المكاني

ثانيا : المناهج و التقنيات المتابعة في الدراسة

1. منهج الدراسة
2. تقنيات المتبعة في الدراسة

ثالثا : العينة و كيفية اختيارها

1. العينة
2. كيفية اختيارها

خلاصة الفصل

تمهيد:

سنتناول في هذا الجانب دراسة ومعرفة الدور الذي يلعبه التدريب في تحقيق أهداف المنظمة الإنتاجية باعتبار التدريب من أهم الطرق و الأساليب لتحقيق أهداف المؤسسة الإنتاجية ، وأيضا سوف نتطرق إلى المنهج المعتمد في هذه الدراسة والتقنيات التي تم الاستعانة بها في جمع المعلومات.

وفي ما يلي سوف نقوم بعرض حالة مؤسسة العربية للمعادن بالمدية أين تمت الدراسة الميدانية ، محاولة منا الوصول إلى دراستها و معرفة هياكلها ، وصولا إلى معرفة دور التدريب في تحقيق أهداف المؤسسة الإنتاجية ، من خلال التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية للمنظمة و العلاقة الموجودة بين التدريب و تحسين الكفاءة الإنتاجية .

أولا : مجالات الدراسة

1- المجال الزماني

بدأنا في دراسة هذا الموضوع منذ 2019 وقد كانت البداية من سؤال الانطلاق ثم المرحلة الاستكشافية وقد تمثلت في بعض القراءات للنصوص التنظيمية الخاصة بمجتمع الدراسة ، وكذلك وضعنا في مخططنا القيام بمقابلات استكشافية مع بعض إطارات المؤسسة ، بعدها قمنا بإعداد الاستمارة بغرض جمع المعلومات من العينة المختارة وتوزيعها على المبحوثين . ولاكن للأسف لم نستطع توزيعها ولا القيام بجمعها نظرا للظروف الصحية التي تعيشها البلاد و كل أفراد المجتمع المتمثلة في جائحة كورونا عافانا الله و إياكم ، ثم أردنا القيام بإجراءات مقابلات مع القائمين على العملية التدريبية وذلك كان مخطط له سنة 2020.

2- المجال البشري

مجتمع الدراسة : تمثل مجتمع البحث لهذه الدراسة في الفئة القيادية الشبابية ، التي يتراوح أعمارها مابين [35 -20]سنة ، والتي تتولى مسؤولية سواء على مستوى وحدة الإنتاج ، أو الإدارة (إطارات ومشرفين) و قد بلغ عدد مجتمع الدراسة وفق هذه الخصائص 80 متكونة من الجنسين ذكور / إناث ، موزعة على مختلف وحدات المؤسسة العربية للمعادن بالمدية.

3- المجال المكاني

فيما يلي سنتطرق إلى وضع نبذة تاريخية عن المؤسسة العربية للمعادن ثم تعريفها ، ثم إلى الأهداف و الوظائف التي تسعى للوصول إليها ، و بعدها نقوم بعرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة العربية للمعادن .

أ- نبذة تاريخية عن المؤسسة:

نشأت مؤسسة العربية للمعادن في دولة مصر سنة 1963 ، يتمثل نشاطها في الإنتاج (التصنيع) للمنتجات المعادن بشتى أنواعها خاصة النحاس . ، اما بدايتها في الجزائر فكان في سنة 2012 بشراكة مع المصريين ، وتوجد مؤسسة العربية للمعادن بولاية المدية والضبط بالمنطقة الصناعية وادي حربيل.

واعتمدت في تمويلها الأولي بقرض من البنك الجزائري المقدر بحوالي 400 مليار سنتيم ، وهي مؤسسة مستقلة ذاتيا في تسيير شؤونها الداخلية والخارجية.

ب- تعريف المؤسسة العربية للمعادن

العربية للمعادن : هي مؤسسة انتاجية صناعية ذات شراكة مع بلد مصر برأس مال ب 300 مليار سنتيم متخصصة في إنتاج المعادن والنحاس ، تقع بالمنطقة الصناعية ولاية المدية ومقرها المركزي متواجدة بوادي حربيلتقوم هذه المؤسسة بعدة أنشطة في مجال تصنيع المعادن حيث أنها تنتج المعادن وبالأخص النحاس بمختلف أنواعه وأشكاله ، تقوم بتحويل المواد الأولية إلى منتجات على الأسواق المحلية والأسواق الخارجية أي أنها تسوق إلى مختلف الولايات وتصدر إلى الخارج مجموعة من الدول مثل ايطاليا وقطر ..... الخ.

كان عدد عمالها في سنة 2012 عند إنشائها 23 عامل موزعين على وحدات وبعد تطورها ونجاحها في كسب الزبائن عرفت توسعة للمصنع حيث ارتفع عدد العمال الى 216 عامل في السنة الجارية وتضم مؤسسة العربية للمعادن وحدتين إنتاجيتين هما:

- وحدة الأفران بحربيل
- وحدة تغليف الاسلاك بخميس مليانة (عين الدفلة).

وحدة السحب والاستعداد.

بالإضافة إلى المديرية العامة بالجزائر العاصمة.

ج- أهداف المؤسسة العربية للمعادن

أنشأت مؤسسة العربية للمعادن كباقي المؤسسات الصناعية الأخرى من أجل تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

أهداف المؤسسة:

- تطوير مهارات والمعارف ونوعية العلاقات المهنية.
- جودة السلع والخدمات
- السعي وراء الامتياز.
- إرضاء الزبائن والقدرة على خلق أسواق جديدة.
- تلبية متطلبات السوق الوطنية والدولية بمختلف منتجات المعادن التي تستعمل في توصيل الكهرباء والغاز باعتبارها قطاع هام في الاقتصاد الوطني والعالمي.
- المساهمة في قطاع المحروقات وتزويده بالمنتجات (الموارد) التي يحتاجها حيث انه تبين منتجات المؤسسة ما يستخدم لذلك.
- تغطية السوق بمختلف المنتجات التي تلبي متطلبات القطاع التي يحتاج إليها ، ومحاولة التخلص من الاعتماد على الخارج.
- الاندماج مع المؤسسات الوطنية الكبرى في تطوير وتنمية الدولة الجزائرية من الناحية الاقتصادية والمساهمة في مخطط التنمية الذي تنتهجة الجزائر .

د- وظائف المؤسسة

من التعريف السابق لمؤسسة العربية للمعادن نستنتج إن مهمتها أو وظيفتها الرئيسية هي العملية الإنتاجية أي أنها تقوم بعملية تحويل المدخلات على شكل نمط إلى أخر والمتمثل في المنتجات النهائية الموجهة للبيع ، وتعتمد على طريقتين في الإنتاج حسب الطلب ، والإنتاج(الدائم المستمر) ، حيث أنها تنتهج الطريق الأول للمنتجات الغير مطلوبة في السوق بكثرة ، أما الثانية فتنتهجها للمنتجات المطلوبة بكثرة ، ويتم التعرف على الطلب الدائم من خلال الدراسات التي يقوم بها مسير المؤسسة والقيام ببعض الدراسات التي تخص أذواق المستهلكين وذلك عبر مصالحها الخاصة بدراسة السوق ومتطلباتها وبما إن مؤسسة العربية للمعادن هي مؤسسة إنتاجية فإنها تقوم بجميع الوظائف الأخرى التي تعتمدها المؤسسات الصناعية ، وذلك حتى تستطيع وظيفتها الرئيسية وتتمثل هذه الوظائف في:

•**الشراء :** ومهمتها تموين المؤسسة بكل متطلبات النتاج.

.التخزين : وتعتبر وظيفة مكملة للشراء والنتاج.

•**الإنتاج :** وتهتم بتحويل المدخلات.

•**التوزيع :** ومهمتها صرف المنتجات إلى الأسواق ودراسة هذه الأخيرة .

ه- الهيكل التنظيمي لمؤسسة العربية للمعادن. arabmetal

يمثل التنظيم الهيكلي توزيع الصلاحيات والمسؤوليات والتدفق المعلوماتي بالإضافة إلى الطريقة التي يتم بها نظام التدرج بالمسؤوليات ، ويعتبر التنظيم الهيكل للمؤسسة من النوع الخاص الذي تختلف فيه المسؤوليات حسب المناصب وهذا يساعد على تسهيل الاتصالات عبر كل مستويات الهيكل والشكل بين الهيكل التنظيمي لمؤسسة العربية للمعادن ومحاولة منا تحليل هذا الهيكل والتعرف على وحداته

•**دراسة و تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة العربية للمعادن**: " arabmetal " تتكون مؤسسة العربية للمعادن من وحدتين تقوم كل وحدة بإنتاج وتوزيع ما تنتجه ، كما إن وحدتها مستقلة في الإنتاج والتسيير وذلك حسب نوع نشاط كل وحدة ، بالإضافة إلى وجود مديرية عامة تتحكم في هذه الوحدات والمتواجدة في الجزائر العاصمة ، ويمكننا تلخيص هذه المديرية ووحدات المؤسسة ومهامها فيما يلي:

1 - المديرية العامة : تتواجد المديرية العامة لمؤسسة " العربية للمعادن " بالجزائر العاصمة ، وهي تتحكم في وحدات المؤسسة والمواظبة عليها واتخاذ القرارات الخاصة بهذه الوحدات سواء كانت قرارات في صالحها أو قرارات ضدها في حالة سوء التسيير أو المشاكل التي تنجم عنها ، كما إن مهمتها الرئيسية تكمن في التسيير العام للمؤسسة.

2 - وحدة الافران : المؤسسة تنتج مختلف أنواع وأشكال المعادن ، اما قياساتها وخاصة النحاس والتي تقوم بتذويبة وسحبه على شكل اسلاك بحجم 8 ميليمتر و 14 ميليمتر وتعتبر كل وحدة مستقلة الداخلية والخارجية وقد كان هذا التقسيم بهدف تغطية السوق الوطنية والأجنبية للمنتجات كما يهدف إلى محاولة المستهلك بالمؤسسة ومنه التقليل من النفقات التي ينفقها عن شراءه لهذه المنتجات كنفقات نقل.

3 - وحدة تغليف الاسلاك بخميس مليانة : تختص هذه الوحدة في تغليف الاسلاك المستقبلة من الوحدة الأولى بمختلف قياساتها ، كما أنها تتحكم في نشاطها المتمثل في الإنتاج والبيع.

4 - وحدة السحب و الاستعداد : ومهمتها استقبال السلك من كلا القياسين 8 و 14 ميليمتر وتحويلها إلى مقاسات 1.27 الى غاية 3.03 ميليمتر.

نظرا لكبر حجم المؤسسة واختلاف أنواع الإنتاج فيما خصصنا دراستا هذه على وحدة من وحدات العربية للمعادن وهي وحدة الافران.

ثانيا : المناهج و التقنيات المتبعة

1- منهج الدراسة

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة والإستفسارات التي يثيرها موضوع البحث ، وهو بمثابة الأساس الذي يبنى عليه في تصميم البحوث.

والباحث ليس حرا تماما في إختيار منهج الدراسة ، وإنما طبيعة الموضوع التي تفرض ذالك بحيث يتحدد المنهج بمجموعة من الإجرائات و الطرق الدقيقة المتبناة من أجل الوصول بالنتيجة.

والمنهج في العلم مسألة جوهرية ، كما أن الإجرائات المستخدمة أثناء إعداد البحث هي التي تحدد النتائج [1] وهذا ما ينطبق على بحثنا فقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم لموضوع دراستنا حيث يستخدم في وصف وتحليل الظاهرة المراد دراستها والتعبير عنها كما وكيفا وجمع المعطيات التي تساهم في ذالك مع إبراز مختلف خصائصها وتوضيح ارتباطها و تفسير أسبابها بشكل منظم بغرض الوصول إلى استنتاجات في الواقع ، حيث يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه " أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية و دقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة و فترات زمنية معلومة و ذلك من أجل الوصول إلى نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية " كما يعرف أيضا أنه " وصف لحالة تتعلق بظاهرة طبيعية أو مجتمعية خلال فترة زمنية محددة ، لمعرفة أسبابها و نتائجها و من ثم تعميمها على الحالات المشابهة[2].

2- التقنيات المستعملة

إن تقنيات البحث هي وسائل تسمح بجمع المعطيات من الواقع ، فإذا كانت المناهج النموذجية تتضمن توجيهات عامة فيما يخص طرق معالجة موضوع دراسي معين ، فإن التقنيات تشير إلى كيفية الحصول على المعلومات التي بإمكان هذا الموضوع أن يقدمها ، وتمثل هذه التقنيات الوسائل الأساسية لتقصي الواقع الاجتماعي.

1- موريس انجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون ، دار القصبة للنشر ، الجزائر ، 2004 ، ص 36.

2- غازي عناية ، منهجية البحث العلمي ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 77 .

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على التقنيات التالية:

- **الاستبيان :** ويعرف على أنه " أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب " . و يعرف أيضا بأنه الحصول على معلومات في شكل أجوبة عن أسئلة يدونها الباحث في استمارات توزع على المستجوبين[1].

وكان الهدف من أسئلة الاستبيان المتعلقة بالدراسة هو إثبات أو نفي الفرضيات المطروحة.

ولقد قمنا بإعداد أسئلة الاستبيان بناءا على المعلومات التي تحصلنا عليها أثناء إعداد الجانب النظري وبالتالي التعمق في الموضوع ، وأيضا من خلال الدراسات السابقة التي تناولت جانب معين من الدراسة الحالية.

هذا وشملت دراستنا الحالية أربعة محاور رئيسية وهي:

المحور الأول : وتضمن معلومات حول البيانات الشخصية والمتمثلة في السن الجنس ، المستوى التعليمي إضافة إلى الأقدمية في العمل وعدد المشاركة في الدورات التدريبية.

المحور الثاني : وتضمن أسئلة حول مدى مساهمة التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية في تحقيق أهداف المؤسسة الإنتاجية.

المحور الثالث : وتضمن أسئلة حول وجود علاقة بين التدريب في تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

وقد تم تصميم استمارة أولية من أجل توزيعها على أفراد مجتمع البحث من اجل التأكد من وضوح الأسئلة من أجل إمكانية الإجابة عنها ، و أيضا إمكانية تعديل بعض الأسئلة لتسهيل عملية الإجابة عنها من طرف المبحوثين..

3- الملاحظة : وهي مرادفة للرغبة الايجابية في الإطلاع والتي يشعر بها كل شخص ولكن بدرجات متفاوتة ، ثم يأتي بعد ذلك العناية والاهتمام اللذين يحملهما المرء اتجاه الكائنات والأشياء التي تحيط به وبهذا المعنى فإن الروح الملاحظة هي روح فضولية[2].

وبالتالي فإن الملاحظة هي أداة مكملة لأداة الاستمارة، بحيث حاولنا من خلالها تسجيل بعض الملاحظات حول آراء الموظفين حول التدريب من حيث أهميته ومدى تحقيقه للأهداف التي صمم من اجلها ، وبدأت عملية الملاحظة منذ اتصالنا الأول بالمؤسسة.

4- الوثائق و السجلات: إن اعتماد الباحث على الوثائق و السجلات يبقى أمرا ضروريا لاستكمال البحث و الدراسة الميدانية و قد استعنا ببعض الوثائق التي تحتوي على البيانات الضرورية و المتمثلة في وثائق تاريخ المؤسسة و المعلومات المتعلقة بها.

1- غازي عناية ، مرجع سابق ، ص 207

2- موريس أنجرس ، مرجع سابق ، ص 31.

ثالثا : عينة الدراسة وكيفية إختيارها

تعتبر العينة الدعامة الأساسية في البحث ويعتمد عليها كمصدر لجمع واستقصاء المعلومات والمعطيات من الواقع وهذا من منطلق أن العينات تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة وقد تم اللجوء إلى استخدام " العينة القصدية ' كأحد أساليب المعاينة غير الاحتمالية لأنها أقل تكلفة وصعوبة من العينات الاحتمالية على اختلافها ، وتعرف العينة القصدية على أنها : " ليست عينة عشوائية بل أنها مماثلة للعينة الطبقية حيث يكون حجم المفردات في العينة متناسبا مع العدد الكلي الذي له خصائص المجتمع الأصلي [1].

ويطلق عليها في بعض الأحيان عينة غير احتمالية يتم اختيارها بشكل قصدي ويطلق عليها في بعض الأحيان العينة العمدية لأن الباحث يقصد أو يتعمد أختيار العينة التي تمثل مجتمع البحث[2].

و بالنسبة للدراسة الحالية فإن مجتمع البحث يتكون من 80 عامل من خلال وثائق تظم أسمائهم كونهم يخضعون للعملية التدريبية و بذلك كنا في صدد توزيع 80 إستمارة على أفراد هؤلاء العينة.

1- المغربي كامل محمد ، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، ط 4 . عمان ،2011 ، دار المستقبل دار الثقافة للنشر و التوزيع ، ص 147.

2- غريب محمد سيد احمد ، تصميم و تنفيذ البحث الإجتماعي ، ط1 . الإسكندرية ، 1995 ، دار المعرفة الجامعية ، ص 317.

ملخص الفصل

من خلال هذا الفصل تم عرض مجالات الدراسة المكاني و البشري والزماني ، ثم التطرق إلى المناهج والتقنيات التي اعتمدت عليها الدراسة حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف وتحليل البيانات وتفسيرها من اجل الوصول إلى نتائج دقيقة ، كما اعتمدنا على تقنية الملاحظة والاستمارة أو الإستبيان كأدوات رئيسية في البحث العلمي ، وفي الأخير تم التطرق إلى عينة الدراسة وكيفية اختيارها ، وفي الفصل الموالي سنتطرق إلى تحليل نتائج الفرضيات من خلال دراسة تصورية للجانب الميداني للدراسة .

الفصل الخامس

تحليل و تفسير نتائج الدراسة

الفصل الخامس : تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد

أولا : التصور العلمي لتحليل بيانات الفرضية الأولى

ثانيا : التصور العلمي لتحليل بيانات الفرضية الثانية

الاستنتاج العام

الخاتمة

تمهيد

تعتبر الدراسة الميدانية ذات أهمية بالغة في البحوث العلمية بصفة عامة والبحوث الاجتماعية بصفة خاصة ولاكن شائت الظروف و الأقدار أن نقوم بوضع تصور علمي بدلا من تحليل الفرضيات المطروحة في الدراسة و التأكد منها بسبب الوباء العالمي و المحلي الذي يعرف بجائحة كورونا ، و تم فرض الحكومة القيود علينا و إبقائنا بالحجر المنزلي و عليه لم نستطع إكمال مشروعنا من خلال وضع دراسة ميدانية فقامت إدارة الجامعة بالمدية بوضع تصور علمي كحل بديل للدراسة الميدانية ، و لهذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى وضع تصور علمي للفرضيتين من خلال إبراز المؤشرات و المعطيات و كيفية القيام بتحليل تلك المؤشرات ثم كيفية عرض جميع المعطيات التي نقوم بوضعها ضمن جداول مركبة ، ثم الخروج باستنتاج عام للدراسة الميدانية.

الفرضية الأولى:

اختبار التحديد الجيد للإحتياجات التدريبية يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الإنتاجية أي أنها تصور يفيد أن للإحتياجات التدريبية دور في تحقيق أهداف المنظمة ، فالإحتياجات التدريبية نعتبرها متغيرا مستقلا بحيث تستند عملية تحديد الجيد للإحتياجات التدريبية على المؤشرات التالية : تحليل التنظيم ، تحليل المهام تحليل الأفراد ، أما أهداف المؤسسة الانتاجية فمتغير تابع يتغير وفقا لتغير تحديد الإحتياجات التدريبية ويقاس بالمؤشرات التالية :الإنتاج ، الكلفة ، الكمية ، الجودة سنقوم بجمع المعطيات التي تتعلق بالتحديد الجيد للإحتياجات التدريبية وأهما : تحليل التنظيم ، تحليل المهام ، تحليل الأفراد ثم نجمع المعطيات المتعلقة بالمؤسسة الانتاجية من خلال المؤشرات التالية:

الإنتاج الإنتاجية ، الجودة ، التكلفة ، الكمية بعدها نقوم بتحليل تلك المؤشرات التي تتعلق بالإحتياجات التدريبية في تحقيق أهداف المؤسسة الإنتاجية من خلال الجداول المركبة:

- مواجهة الصعوبات في العمل قبل التدريب

- توافق تحديد الإحتياجات التدريبية بمتطلبات الوظيفة

- القدرة على مواكبة التطورات في بيئة العمل بعد التدريب

- زيادة القدرة على مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة العمل وعلاقتها بتحديد الإحتياجات التدريبية

- الأخذ بعين الإعتبار لنتائج تقييم الأداء في إعداد البرامج التدريبية -زيادة القدرة و الأداء و علاقتها بالمشاركات في الدورات التدريبية

- النتائج المحققة من التدريب و علاقتها بالمشاركة في الدورات التدريبية

- توقع لأهم العراقيل التي يمكن أن تمنع تحقيق أهداف التدريب

- مدى مساهمة التحديد الجيد للإحتياجات التدريبية في تحسين الأداء

- مدى مساهمة التدريب بتحسين الجودة

- توافق التحديد الإحتياجات التدريبية برفع الإنتاج

- علاقة التدريب بخفض تكاليف الإنتاج

لنستخلص في الأخير النتائج ونكون قد اختبرنا فرضية التحديد الجيد للإحتياجات التدريبية يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الإنتاجية سواء تأكيد صحة فرضيتنا أو نفيها.

الفرضية الثانية:

اختبار لعلاقة التدريب بالكفاءة الانتاجية ، أي أنها تصور يفيد أن للتدريب علاقة بتحقيق الكفاءة الانتاجية، فالتدريب نعتبره متغيرا مستقلا يقاس بالمؤشرات التالية: تعرض العامل للتدريب، مدة التدريب، نمط التدريب، أساليب التدريب ، تحديد الإحتياجات التدريبية ، تنفيذ و تصميم البرامج التدريبية ، تقييم التدريب ، أما الكفاءة الانتاجية فمتغير تابع يتغير وفقا لتغير التدريب، ويقاس بالمؤشرات التالية : أداء العاملين جودة الإنتاج ، نوعية الإنتاج ، كمية الإنتاج ، تحسين الإنتاج ، الميزة التنافسية ثم نجمع المعطيات المتعلقة بالكفاءة الانتاجية من خلال المؤشرات التالية: تحسين الإنتاجية ، زيادة الإنتاجية ، تخفيض تكاليف الإنتاج طريقة الرفع من الإنتاجية ، نوعية المنتجات التي تقدمها ، نمط الخدمات التي يقدمها العامل.

بعدها نقارن بين مؤشرات التدريب ومؤشرات الكفاءة الانتاجية إحصائيا من خلال الجداول المركبة:

-علاقة ممارسة التدريب برفع الكفاءة الإنتاجية

-علاقة مدة التدريب بتحسين الكفاءة الإنتاجية

- علاقة نمط التدريب بتحقيق الميزة التنافسية

- علاقة تحديد الإحتياجات التدريبية مع متطلبات الوظيفة

- علاقة التدريب بتحقيق خدمات ذات الجودة العالية

-علاقة البرنامج التدريبي بتحسين و تطوير أداء العامل

-علاقة التدريب بتحسين نوعية الخدمات

- علاقة تقييم أداء العامل في إعداد البرامج التدريبية مع متطلبات رفع الإنتاجية

-علاقة تصميم البرامج التدريبية بتخفيض تكاليف الإنتاج

لنستخلص في الأخير النتائج ونكون قد اختبرنا فرضية علاقة التدريب بالكفاءة الانتاجية، سواء بإثبات وجود العلاقة أو نفيها.

الاستنتاج العام:

من خلال التصور العلمي للفرضيتين المتعلقتين بموضوع دور التدريب الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الإنتاجية توصلنا إلى النتائج التالية:

نستنتج أن التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية يعتبر الخطوة الأولى في طريق تحسين القدرات و زيادة المعارف ، كما أن من أهم خطوات نجاح التدريب في المؤسسة للوصول إلى تحقيق أي هدف من أهدافها هو نجاحها في التحديد الجيد للإحتياجات التدريبية ما يساهم في تحسين و رفع كفاءة مواردها البشرية و ما يعود عليها بالفائدة في تحقيق أهدافها .

•إن تدريب الموارد البشرية يساهم في تنميتها و يجعلها قادرة على تحقيق خدمات ذات جودة عالية وبالتالي تحقيق الرضا للزبائن والحفاظ على مكانة المنظمة في سوق المنافسة.

• يعتبر التدريب وسيلة رئيسية لتنمية الموارد البشرية ، فهو النشاط التنموي الوحيد نسبيا الذي تعتمده المنظمات لإحداث التغيير والتطوير لدى مواردها البشرية ، وذلك لكونه يهدف إلى تنمية قدرات المورد البشري وتطويرها نحو الأفضل سواء عن طريقه إكسابه خبرات جديدة تتماشى مع التطور التكنولوجي والتقدم العلمي ، أو تنمية المعلومات الموجودة لديه لتتكيف مع مهامه الجديدة ، وهو ايضا محفز ومحرك للفرد لزيادة كفاءته وتحسين قدراته وأيضا زيادة إحساسه بالولاء للمنظمة ، من خلال توعيته بأهداف المنظمة وسياستها وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف ، مع الحرص على التدريب ، لأنه يساعد المتدربين للوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم و أهداف المنظمة

• .إن دقة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ينتج عنها التوافق بين البرامج التدريبية ومتطلبات الوظيفة خاصة مع حرص المؤسسة على الأخذ بعين الاعتبار نتائج تقييم ، وان تتم عملية جمع المعلومات المتعلقة بالاحتياجات التدريبية وفق منهجية علمية دقيقة وان يستخدم فيها طرق وأساليب متنوعة ومناسبة ، فهي تمثل الأساس الذي يرتكز عليه التدريب السليم من اجل تحقيق أهداف المؤسسة وبما تصبو إليه.

•إن نجاح برنامج التدريب في تنفيذ ما هو مطلوب منه يعتبر تحدي كبير و مسالة في غاية الأهمية خاصة بإعتبار أن التدريب متعلق بالمورد البشري الذي يعتبر العمود الفقري و الأساس الذي تبنى عليه المنظمة فإذا فشل هذا الأخير يعني حطم أهداف هذه المنظمة ، فهذا الاعتبار يجبرنا على تقييم برامج التدريب لمعرفة العائد الذي حققته ومعرفة جوانب الضعف و الثغرات ، وهذا يتمحور حول عدة مؤشرات أهمها معرفة مدى فهم واستيعاب المتدربين لما تعلموه وتدربوا عليه ، ومدى التغير الذي حدث في أداء المتدربين ، إضافة إلى مدى سعي المتدربين في تقديم خدمات ذات جودة عالية.

- أن تحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة يتوقف على تدريب عامليها.

- للبرامج التدريبية تأثير كبير على مدى تحقيق الكفاءة الإنتاجية باعتباره الهدف الأساسي للمؤسسة كما أن التدريب يساعد على التحسين من نوعية المنتجات والخدمات في المؤسسة و عدم اعتماد المؤسسة على البرنامج التدريبي بصفة خاصة فإن إنتاجيتها لا تتميز بالكفاءة العالية.

خاتمة

إنطلاقا مما تقدم ومن خلال دراستنا المتمثلة في إبراز دور التدريب الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الإنتاجية حاولنا الكشف عن ماهية النشاط التدريبي وأهميته في هذه المؤسسة ذات الطابع الاقتصادي والصناعي ، وما يمكن أن يحدثه من إيجابيات ترفع من قيمة المؤسسة إنتاجيا ومن خدماتها ، فقد تم التأكد من أن التدريب يلقي اهتماما متزايدا من المنظمات المعاصرة باعتباره أحد الأنشطة الأساسية بأهمية الدور الذي يلعبه تدريب الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات وفي تطوير وابتكار السلع والخدمات وتفعيل الاستخدام الكفء للتقنيات والموارد المتاحة ، و بعد تطرقنا لأهم النقاط التي تم عرضها في الجانب النظري ألحقنا هذا الأخير بشق ميداني والذي كان مكمل للدراسة النظرية بحيث وجدنا أنه من الأهمية أن تهتم المنظمات بتنمية مواردها البشرية خاصة مع ظهور وظائف جديدة واتساع استخدام المنظمات للتكنولوجيات الحديثة والمعقدة ، وبالتالي يمكن القول أن المؤسسات الجزائرية تتضمن طاقات بشرية هائلة وذات فاعلية وهي تمثل استثمارا حقيقيا للمنظمة في حالة دعمها والاهتمام بها والاعتراف بمجهوداتها . فالوسائل التطويرية المستخدمة في دعم تنمية الموارد البشرية متعددة و متميزة بطرق تطبيقها ومتابعتها وتقويمها . ولا يمكن أن تكون هذه الوسائل فعالة إلا بوجود رؤية واضحة وأهداف محددة ، واهم من ذلك الاقتناع بأهمية الموارد البشرية المؤهلة والمدربة واعتبارها مصدر قيام المؤسسة و إستمرارها ، وبالتالي التركيز على حتمية خلق جيل جديد من الموارد البشرية والقادة في المنظمات الجديدة تتناسب مع قدراتهم وتوجهاتهم مع معطيات وتحديات النظام . وبالتالي من الضروري أن يكون التدريب مبني على أسس علمية مدروسة.

في نهاية المطاف يمكننا القول بأن دور تدريب الموارد البشرية ضرورة حتمية حتى تبقى المؤسسة في تقدم مستمر وتطمح إلى السيطرة على السوق بميزة تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى.

المراجع

•المراجع العربية:

أ – الكتب

1- إبراهيم التميمي ، دراسات في علاقات العمل ، مكتبة عين الشمس القاهرة ، مصر ، 1968.

2- عمر حسن ، مقدمة في علم الإقتصاد- نظرية القيمة ، القاهر : دار المعارف ، 1968.

3- عمرو غنايم ، علي الشرقاوي ، تنظيم إدارة الأعمال ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 1980.

4- صلاح الدين عبد الباقي ، عبد الغفار الحنفي ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، الإسكندرية - مصر ، 1989.

5- محمد قاسم القريوتي ، مهدي زوليف ، المفاهيم الحديثة في الإدارة . عمان ، دار الشروق ، ط3. 1993.

6- الشرقاوي على ، تخطيط و رقابة الإنتاج ، بيروت ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، 1993.

7- غريب محمد سيد احمد ، تصميم و تنفيذ البحث الإجتماعي ، ط1 . الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية 1995.

8- كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر لبنان ، 1997.

9- الزعبي ، فايز و عبيدات ، محمد إبراهيم ، أساسيات الإدارة الحديثة ، عمان : دار المستقبل للنشر و التوزيع ، 1997.

10- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة - مصر ، 1998.

11- بيفاء ، الوود أس ، سارن ، راكش كي ، إدارة الإنتاج والعمليات : مدخل حديث ، ترجمة : الشواربي ، محمد محمود ، الرياض : دار المريخ ، الطبعة الأولى 1999.

12- محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء للطباعة و النشر ، الإسكندرية 1999.

13- مدني عبد القادر علاقي ، إدارة الموارد البشرية . دار الزهران للنشر ، جدة ، ط 2 ، 1999.

14- عبيد علي أحمد الحجازي ، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية ، الإسكندرية : منشأة المعارف ،2000.

15- شاويش مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية _ إدارة الأفراد ، الشروق ، عمان ، 2000.

16- الشنواني صلاح ، التطور التكنولوجي للمنشأة الصناعية ، العامرية - الإسكندرية : شركة جلال للطباعة العامرية ، 2000.

17- صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002.

19- عبد الغفار الحنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ،دار الجامعية للنشر و التوزيع الإسكندرية ، 2002.

20- ثابت عبد الرحمان إدريس ، مقدمة في إدارة الأعمال وجستية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية 2004/2003.

21- الهيتي خالد عبد الرحمان ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2003.

22- محمد عباس ، سهيلة ، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي ، ط 1 ، عمان : دار وائل للنشر 2003.

23- ربابعة على محمد ، إدارة الموارد البشرية ، تخصص نضم المعلومات الإدارية ، عمان ، دار : صفاء للنشر و التوزيع ،2003.

24- الحسين ، محمد أبديوي ، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات ، الطبعة الثانية ، عمان : دار المناهج 2004.

25- وليم تريسي ،تصميم نظم التدريب و التطوير ترجمة سعد أحمد الجبالي ، مركز البحوث ، الرياض ط3 ، 2004.

26- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، " مدخل تطبيقي معاصر " الدار الجامعية الإسكندرية ، 2004.

27- محمود عبود ، دروس و محاضرات حول تسيير الموارد البشرية ، معهد تكوين المكونين ، بئر خادم ، الجزائر ، 2004.

28- عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط1 ، 2005.

29- ولد عبود نجم ، إدارة المعرفة - المفاهيم و الإستراتجيات و العمليات - عمان : مؤسسة الورق للنشر و التوزيع ، 2005.

30- حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة ، ط 1 دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2006.

31- سونيا محمد البكري ، إدارة الإنتاج و العمليات ، مدخل كمي ، عمان ، دار وائل ، 2006.

32- يوسف حجيم الطائي وآخرون ،إدارة الموارد البشرية ، " مدخل إستراتيجي متكامل " دار الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2006.

33- أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية _ مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعة للنشر الإسكندرية، 2006.

34- كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية " اتجاهات وممارسات " . دار المنهل اللبناني ، لبنان ، ط1 2008.

35- غازي عناية ، منهجية البحث العلمي ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008.

36- د . عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر عمان ط1 ، 2008.

37- المغربي كامل محمد ، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، ط4 . عمان ، دار المستقبل ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، 2011 والنشر ، الإسكندرية ، ط 1 ، 2013.

38- محمود يونسي محمد ، عبد النعيم مبارك ، أساسيات علم الإقتصاد ، الدار الجامعية لبنان ، (بدون سنة).

ب- معاجم

39- موريس انجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون دار القصبة للنشر ، الجزائر ، 2004.

40- معن خليل العمر ، معجم علم الاجتماع المعاصر ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006.

41- ر . بودون وف , يوريكو ، ت سليم حداد المعجم النقدي لعلم الاجتماع ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع بيروت ، 2007.

42- عبد الناصر سليم حامد ، معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2012.

43- محمد عبد الرحمن ، المعجم الشامل الترجمة مصطلحات علم النفس وعلم النفس الاجتماعي ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ط 1 ، 2013.

ج- الرسائل و الأطروحات

44- منصور بن إبراهيم ، " دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي " ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2004.

45- مجمد لمين مراكشي ، " فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية " مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، إدارة أعمال ، جامعة البليدة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير 2005.

46- بوعريوة الربيع ، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، إدارة أعمال جامعة محمد بوقره بومرداس سنة 2007 / 2006 م.

47- د . غلس و آخرون ، " تأثير التدريب على الكفاءة الإنتاجية ، مذكرة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس فلسطين 2010 .

48- عبد القادر بن برطال ، دور التدريب في تفعيل عملية التغيير داخل المنظمة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، إدارة أعمال ، جامعة البليدة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير 2010.

د- مجلات

49- محمود طاهر ، درويش ، إشكالية المعطيات الإقتصادية الكلية في نظام الإكتسابات الإقتصادية الجزائرية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة منتوري قسنطينة - الجزائر - العدد 17 جوان ، 2002.

50- امارباك ، المجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم التكنولوجية ، المجلد الخامس ، العدد الرابع عشر ، 2014.

•المراجع باللغة الأجنبية:

51- jean Paillisseau-Jean-Jacques caussan.cessiond'entreprise,Dalloz,ed4, France ,1999.

52- Bernard Martory, Daniel Crozet, Gestion Des Ressources Humaines > Pilotage Social - et Performances », 5 édition , Dunod, Paris , 2002.

53- Johan Bouglet.Faycel Benchemam.Management. Gualino Lextenson edition 2009 , p23 .

54- Faycel Benchemam, Geraldine Galindo, gestion des ressource humaines . lextenso Edition , 3 Édition , Paris , 2011.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية

قسم علم الإجتماع

تخصص : تنظيم و عمل

إستبيان بحث

في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان (دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الإنتاجية) بالمؤسسة العربية للمعادن بالمدية.

يسعدني أن أتقدم الى سيادتكم و أضع بين أيديكم هذه الإستمارة و التي صممت من أجل الحصول على بعض المعلومات التي تخدم أهداف هذا البحث ، آمل من سيادتكم قراءة اسئلة الاستبيان و بعناية تامة والإجابة عنها بكل ما أمكن من الدقة للحصول على بعض المعلومات مقدمين بذلك العون للباحث.
وأعلمكم سادتي إن الهدف من هذا الاستبيان هو إثراء و توسيع مجالات البحث العلمي ، و المعلومات المقدمة من جهتكم ستحظى بكامل السرية ، لذا أرجو من سيادتكم التحلي بالموضوعية في ملئ هذا الإستبيان.

وأخيرا تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير

ملاحظة : ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

السنة الجامعية 2020/2019

الاستبيان:

- البيانات العامة

1- الجنس : ذكر. ☐ أنثى. ☐

2- السن: ☐

3- المستوى التعليمي : متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4- الأقدمية أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐

5- الفئة المهنية : عامل تنفيذ ☐ عامل تحكم ☐ عامل إطار ☐

6- هل شاركت في الدورات التدريبية ☐

المحور الثاني : بيانات خاصة بالفرضية الأولى:

" التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية يساهم في تحقيق إنتاجية المؤسسة"

7- هل واجهت صعوبات في العمل قبل التدريب : نعم. ☐ لا ☐

8- في حالة الإجابة بنعم ، هل هذا بسبب

- نقص الخبرة والمهارة. ☐ عدم تلقي تدريب. ☐ - مستوى تعليمي متوسط ☐

9- هل ترى أن تحديد الاحتياجات التدريبية هو تحديد:

متوسط. ☐ ضعيف. ☐ جيد ☐

10- هل الاحتياجات التدريبية تتوافق مع متطلبات الوظيفة ؟

تتوافق ☐ نوعا ما. ☐ لا تتوافق ☐

11- بعد التدريب هل زادت قدرتك على مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة العمل ؟

نعم. ☐ نوعا ما. ☐ لا ☐

12- هل ترى أن تحديد الجيد للإحتياجات التدريبية يساهم في رفع إنتاجيتك ؟

نعم. ☐ نوعا ما. ☐ لا ☐

13- هل التدريب حقق لك:

- القدرة على مواكبة التطورات ☐
- زيادة الإنتاج ☐
- السرعة و الدقة في إنجاز العمل ☐
- أعتقد كلهم ☐

14- حسب رأيك ماهي العراقيل التي يمكن أن تمنع التدريب من تحقيق أهدافه ؟

- عدم إستجابة العاملين لبرامج التدريب ☐
- سوء تحديد الجيد للإحتياجات التدريبية ☐
- ضعف وسائل التدريب ☐
- عدم توافق مضمون التدريب مع متطلبات الوظيفة ☐

15- هل نتائج تقييم أدائك تأخذ بعين الاعتبار في إعداد البرامج التدريبية ؟

نعم. ☐ لا ☐

16- كيف يؤثر ذلك عليك:

تطوير في المهارات ☐ عدم القدرة على التأقلم ☐

معالجة نقاط الضعف. ☐ إنخفاض في الإنتاج ☐

المحور الثالث : التصور العلمي للفرضية الثانية

"وجود علاقة بين التدريب والكفاءة الإنتاجية"

17- نعم. ☐ لا ☐

18- إذا كانت الإجابة بنعم كيف تم إختياركم للتدريب ؟

- وفق احتياجات الفرد المهارية ☐
- وفق احتياجات العمل ☐
- يتم اختياركم بشكل عشوائي ☐

19- بعد التدريب هل أصبحت قادر على زيادة قدرتك على الإبداع ؟

نعم. ☐ لا ☐

20- بعد التدريب هل تحاول إنجاز مهامك بأسلوب متجدد ؟

دائما. ☐ أحيانا. ☐ نادرا. ☐

21- هل تمكنت بعد التدريب من تقديم خدمات ذات جودة ؟

نعم. ☐ لا ☐.

22- هل تعتقد أن الهدف من تدريبك كان ؟

الاكتساب مهارات جديدة ☐ التوفير الوقت والجهد في العمل ☐

التخفيض تكاليف الإنتاج. ☐ الرفع وتحسين الإنتاجية ☐

23- هل ترى أن أداءك لعملك اليومي يحتاج إلى المزيد من المهارات والقدرات حتى ترفع من إنتاجية المؤسسة

نعم. ☐ لا ☐

24- هل تلقيك لبرنامج تدريبي معين يمكنك من تحسين وتطوير أدائك في العمل مما يضمن الرفع من كفائتك الإنتاجية ؟

نعم. ☐ لا. ☐ أحيانا ☐

25- هل يساعدك التدريب على التحسين من نوعية المنتجات أو الخدمات في المؤسسة ؟

نعم. ☐ لا. ☐ أحيانا ☐