

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم اجتماع



مذكرة تخرج بعنوان:

دور البرامج التدريبية في الرفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة

دراسة ميدانية لمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

- بن يحيى سميرة

إعداد الطالبتين:

- صياد أمينة
- غديري بشرى

اللجنة المناقشة:

- الأستاذ:
- الأستاذة: بن يحيى سميرة.....مشرفا ومقررا
- الأستاذ:

السنة الجامعية: 2020\2021 م

شكر وعرقان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن تبعه
بإحسان إلى يوم الدين.

بداية نحمد الله رب العباد العلي القدير ونشكره شكرا جزيلا طيبا مباركا فيه، فهو
الذي أنارنا بالعلم وزيننا بالحلم، وأكرمنا بالتقوى، وأنار طريقنا ويسر ووفق وأعان في
إتمام هذه الدراسة.

وعرفانا بالمساعدات التي قدمت حتى يخرج هذا العمل إلى النور أتقدم بجزيل
الشكر والتقدير والعرقان للأستاذة الفاضلة بن يحي سميعة التي قبلت بكل تواضع الإشراف
على هذا العمل، فلها أخلص التحية وأعظم تقدير على كل ما قدمته لنا من توجيهات
وإرشادات.

كما لا يفوت لي أن أتقد بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من
قريب أو من بعيد. ونشكر عمال مؤسسة الكاتمية للفيلين على حسن معاملتهم لنا
وتعاونهم معنا طيلة فترة تربصنا.

وأخيرا إلى لجنة المناقشة التي قبلت إجازة هذا العمل وخصص كل أستاذ من
أساتذتها وقت لقراءة ومناقشة هذه المذكرة.

إلى كل هؤلاء أقول شكرا جزيلا.....

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
-	شكر و عرفان
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الأشكال
-	فهرس الجداول
أ-ج	مقدمة
الاطار النظري	
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
6	1- الإشكالية
7	2- فرضيات الدراسة
8	3- أسباب اختيار الموضوع
9	4- أهمية الدراسة
10	5- أهداف الدراسة
10	6- تحديدي المفاهيم
18	7- الدراسات السابقة
الفصل الثاني: المقاربات النظرية لموضوع الدراسة	
30	تمهيد
31	1- النظريات الكلاسيكية
31	1-1- نظرية الإدارة العلمية
32	1-2- النظرية البيروقراطية
33	1-3- نظرية التكوين الإداري
34	تقييم النظريات الكلاسيكية
35	2- النظريات النيوكلاسيكية
35	2-1- مدرسة العلاقات الإنسانية
36	2-2- نظرية تدرج الحاجات
37	تقييم النظريات النيوكلاسيكية
38	3- النظريات الحديثة
38	3-1- نظرية X Y

فهرس المحتويات

39	2-3- نظرية رأس المال البشري
40	تقييم النظريات الحديثة
41	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: البرامج التدريبية	
43	تمهيد
44	1- ماهية التدريب
44	1-1- أهمية التدريب
46	1-2- أهداف التدريب
47	1-3- أنواع التدريب
48	1-4- مبادئ التدريب
49	1-5- طرق وأساليب التدريب
51	2- تحديد الاحتياجات التدريبية
51	2-1- مفهوم الاحتياجات التدريبية
52	2-2- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية
52	2-3- أهداف تحديد الاحتياجات التدريبية
53	2-4- مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية
54	2-5- طرق تحديد الاحتياجات التدريبية
55	2-6- المشكلات التي تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية
56	3- مراحل العملية التدريبية
56	3-1- تصميم البرنامج التدريبي
57	3-2- تنفيذ البرنامج التدريبي
58	3-3- معوقات البرنامج التدريبي
59	3-4- تقييم البرنامج التدريبي
61	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الكفاءة الانتاجية	
63	تمهيد
64	1- ماهية الإنتاجية
64	1-1- أهمية الإنتاجية
65	1-2- عناصر الإنتاجية

فهرس المحتويات

66	3-1- العوامل المؤثرة على الإنتاجية
68	4-1- عوامل انخفاض الإنتاجية
68	5-1- أساليب زيادة الإنتاجية
69	2- ماهية الكفاءة الإنتاجية
69	1-2- أنواع الكفاءة الإنتاجية
70	2-2- معايير الكفاءة الإنتاجية
71	3-2- العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية
72	4-2- استراتيجيات وأساليب تحسين الكفاءة الإنتاجية
74	3- قياس الكفاءة الإنتاجية
74	1-3- وسائل قياس الكفاءة الإنتاجية
75	2-3- مراحل قياس الكفاءة الإنتاجية
76	3-3- مقومات نجاح عملية قياس الكفاءة الإنتاجية
77	4-3- صعوبات عملية قياس الكفاءة الإنتاجية
78	4- علاقة البرامج التدريبية بالكفاءة الإنتاجية
78	1-4- دور برامج التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية
80	2-4- دور إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية
80	3-4- المعوقات التي تحد من قدرة الموارد البشرية على الرفع من الكفاءة الإنتاجية
82	خلاصة الفصل
الاطار الميداني	
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
85	تمهيد
86	1- مجالات الدراسة
86	1-1- المجال المكاني
86	2-1- المجال الزمني
87	3-1- المجال البشري
87	2- تحديد مجتمع وعينة الدراسة
87	1-2- تحديد مجتمع الدراسة
88	2-2- تحديد عينة الدراسة
92	3- نوع الدراسة ومنهجيتها

فهرس المحتويات

92	3-1- نوع الدراسة
92	3-2- منهج الدراسة
93	4- أدوات جمع البيانات
93	4-1- الملاحظة
93	4-2- المقابلة
94	4-3- الاستمارة
96	4-4- الوثائق والسجلات
96	5- أساليب التحليل
98	5-1- أسلوب التحليل الكمي
98	5-2- أسلوب التحليل الكيفي
99	خلاصة الفصل
الفصل السادس: عرض وتحليل نتائج الدراسة	
101	تمهيد
101	1- عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
127	2- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
127	2-1- في ضوء الفرضيات
131	2-2- في ضوء الدراسات السابقة
134	2-3- في ضوء المقاربات النظرية
137	4- النتائج العامة للدراسة
138	5- الاقتراحات والتوصيات
139	خلاصة الفصل
141	خاتمة

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
89	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
89	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	02
90	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03
91	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	04
91	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المهنة	05
101	توزيع أفراد العينة حسب مكان التدريب	06
102	توزيع أفراد العينة حسب نوع التدريب	07
103	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية	08
104	توزيع أفراد العينة حسب مدة الدورة التدريبية	09
105	توزيع أفراد العينة حسب مدى كفاية مدة التدريب للإحاطة بجميع جوانب العمل	10
106	توزيع أفراد العينة حسب حجم الدورات التدريبية التي يتلقاها العامل	11
106	توزيع أفراد العينة حسب أساليب التدريب المتبعة في المؤسسة	12
107	توزيع أفراد العينة حسب اختلاف الأساليب المتبعة أثناء التدريب باختلاف نمط العمل	13
108	توزيع أفراد العينة حسب استفادتهم من الدورات التدريبية وتقوية رغبتهم في العمل	14
109	توزيع أفراد العينة حسب مدى تقليل الدورات التدريبية من وقت العمل	15
110	توزيع أفراد العينة حسب الخضوع لدورات تدريبية تكميلية لمعالجة النقائص الملاحظة	16
111	توزيع أفراد العينة حسب نوع المهارات التي ساهمت العملية التدريبية في تمتيتها لدى العامل	17
112	توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم العملية التدريبية	18
113	يوضح العلاقة بين مدة الدورة التدريبية التي خضع لها العمال ونوع المهارات المكتسبة	19
114	توزيع أفراد العينة حسب الهدف من الخضوع للبرنامج التدريبي	20

فهرس الجداول

115	توزيع أفراد العينة حسب الأسلوب الأكثر فعالية في زيادة مستوى أداء العمال	21
116	توزيع أفراد العينة حسب محتوى البرامج التدريبية وتغطية الاحتياجات المطلوبة	22
117	توزيع أفراد العينة حسب مراعاة الفروق الفردية بين العمال	23
118	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الأهداف المندرجة في محتوى المادة التدريبية	24
118	توزيع أفراد العينة حسب تحسين الأداء في المؤسسة	25
120	توزيع أفراد العينة حسب لجوء المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعمل	26
121	توزيع أفراد العينة حسب مدى تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على الصعوبات التي يواجهها اعمال في أداء أعمالهم	27
121	توزيع أفراد العينة حسب مدى قدرتهم على مواجهة المشكلات من خلال البرامج التدريبية	28
122	توزيع أفراد العينة حسب محتوى البرنامج التدريبي واتاحت الفرصة للمتدربين لربط خبراتهم المكتسبة بالحياة المهنية	29
123	توزيع أفراد العينة حسب المعوقات التي تواجه تحقيق الكفاءة الإنتاجية	30
124	توزيع أفراد العينة حسب مدى تلقينهم لتدريبات في ميادين معينة تمكنهم من الرفع من إنتاجية المؤسسة	31
125	توزيع أفراد العينة حسب مدى مساعدة التدريب في التحسين من جودة منتجات المؤسسة	32
126	توزيع أفراد العينة حسب مدى اعتبار التدريب وسيلة للرفع من إنتاجية المؤسسة	33
127	يوضح العلاقة بين محتوى البرنامج التدريبي وربط الخبرات المكتسبة بالحياة المهنية	34

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
45	أهمية التدريب	01

مقدمة

تعد الموارد البشرية ممثلة بالعاملين من أكثر الموارد التنظيمية أهمية في نجاح منظمات الأعمال فقد أصبح الاهتمام بالموارد البشرية ركنا أساسيا في غالبية المؤسسات، وتزداد الحاجة إلى الاهتمام بهذا المورد في تحقيق المؤسسة لأهدافها وذلك بسبب زيادة الوعي لأصحاب المؤسسات بأهمية المورد البشري كونه يمثل عنصر من عناصر الإنتاج إلى جانب الموارد المادية والمالية كأصل استراتيجي من أصول المؤسسة لبلوغ رسالتها التي تعكس غاية وجودها والاستثمار في مواردها المادية والبشرية بهدف تحقيق ميزة تنافسية لمنتجاتها والوصول إلى مستوى عال من الكفاءة والفعالية في الأداء.

وقصد الرقي بمستوى الفرد العامل من أجل اللحاق بركب التغيرات والتطورات المتوالية، تعمل المؤسسة على وضع برامج تدريبية لإعداد كوادر بشرية قادرة على تلبية حاجات العمل وتعديل سلوك العمال ليتلاءم مع المتغيرات الحاصلة.

ومن هذا المنطلق تكمن أهمية التدريب في توفير الأنشطة والخدمات اللازمة لرفع كفاءة وفعالية المؤسسة في أداء عملياتها على ضوء احتياجاتها الحالية والمستقبلية، وتهدف البرامج التدريبية إلى تحقيق الاستمرارية في العمل والإبداعية والابتكارية وبشكل أساسي في رفع معدلات الأداء، ومن خلال وضع تصورات وتطلعات وأدوات جديدة للعمل بما يتناسب مع اللوائح والقوانين الجديدة والأهداف الحديثة للمؤسسات والتغيير في ظروف العمل والوسائل التقنية الحديثة وتوظيفها يكون عن طريق التدريب المستمر، هذا ما يدفع الموظف أو العامل في مجال عمله إلى تطوير نفسه حتى يستطيع مجارات التطورات الحديثة، فالتدريب يقدم معرفة جديدة ويضيف معلومات متنوعة ويعدل الأفكار ويغير السلوك والقدرات ويؤثر على الاتجاهات باعتباره أساس كل تعلم وتنمية للعنصر البشري وأساس استمرار المنظمة ونمائها.

وعلى هذا الأساس يطرح الباحثون في مختلف الاختصاصات كالاقتصاد علم النفس، علم الاجتماع قضية ذات أهمية بالغة وهي أنه مهما كان تصورنا عن المؤسسة كنظام مغلق أو مفتوح فإن الحقيقة التي أكدتها مختلف الأبحاث الإمبريقية كتايلور، فايول، فيبر، ماسلو.... إلخ تبقى قائمة وهي ضرورة ربط متغير التدريب بالأهداف الأساسية للمؤسسة، وفي دراستنا الراهنة قمنا بربط متغير البرامج التدريبية بهدف مهم جدا أساسي للمؤسسة ألا وهو الكفاءة الإنتاجية وهذا بالنظر إلى زيادة مهارات الموارد البشرية وتطوير قدراتها وتعديل سلوكياتها وتغيير اتجاهاتهم التي تساهم في ترسيخ ثقافة مؤسسة تتعلق

مقدمة

بزيادة الإنتاج واحترام آجاله، السرعة في الإنتاج، الإنتاج بالكمية الكافية والتي تؤدي إلى تجسيدها في شكل ممارسات سلوكية فعلية.

وعلى إثر ذلك تظهر مخرجات الأفراد على شكل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما يبين بوضوح العلاقة التبادلية بين المؤسسة والأفراد، وعلى هذا الأساس جاءت الإشكالية البحثية لتؤكد أهمية الاستثمار في المورد البشري باعتباره طاقة فكرية وذهنية قادرة على المبادرة والابتكار والابداع والرفع من وتيرة الإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة.

وانطلاقاً مما ذكرنا سابقاً نحاول من خلال دراستنا التي تناولت دور البرامج التدريبية في الرفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة تشخيص الواقع الفعلي لهذه الظاهرة في مؤسسة الكاتمية للفيلين-جيجل- ولتحقيق هذا المسعى تم تقسيم الموضوع إلى جانبين نظري وجانب آخر تطبيقي، فالجانب النظري تم تقسيمه إلى أربعة فصول تمثل في الفصل الأول الخاص بالاطار العام للدراسة والذي تضمن إشكالية الدراسة وفرضياتها وأسباب اختيار الدراسة بشقيها الذاتية والموضوعية وذكر الأهمية من دراسة هذا البحث والأهداف المرجو تحقيقها مع تحديد المفاهيم، مع التركيز على ذكر بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة.

في حين أن الفصل الثاني تضمن النظريات المفسرة لموضوع الدراسة والتي تم تقسيمها إلى نظريات كلاسيكية ونظريات نيوكلاسيكية ونظريات حديثة.

أما الفصل الثالث فقد خصصناه لأساسيات التدريب الذي كان الهدف من وراءه هو الإحاطة الشاملة لجميع حيثيات نشاط التدريب، حيث تم في بداية الفصل سرد أهمية التدريب والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها مبرزين بذلك مبادئ هذا النشاط، كما تم تسليط الضوء على أهم طرق وأساليب التدريب. إذ تطرقنا أيضاً إلى تحديد الاحتياجات التدريبية حيث بدأنا بتعريف هذه العملية ثم الإحاطة بأهم أهدافها وأهميتها بالإضافة إلى عرض مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية وطرقها، وفي الأخير تعرضنا لأهم المشكلات التي تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية، كما تناولنا مرحلة تصميم البرنامج التدريبي ومرحلة تنفيذه، وأبرزنا أهم المعوقات التي تواجه البرنامج التدريبي، وفي الأخير عملية تقسيم البرنامج التدريبي.

أما الفصل الرابع فقد تعرضنا من خلاله إلى ماهية الإنتاجية والتي تتضمن أهمية الإنتاجية وعناصرها وأهم العوامل المؤثرة عليها وعوامل انخفاضها وصولاً بذلك إلى أساليب زيادتها. كما تطرقنا كذلك إلى ماهية الكفاءة الإنتاجية مبرزين بذلك أنواعها ومعاييرها، وكذلك عرض العوامل المحددة لها

وأخيرا استراتيجية وأساليب تحسين الكفاءة الإنتاجية. كما تناولنا عملية قياس الكفاءة الإنتاجية موضحين بذلك وسائل ومراحل قياس الكفاءة الإنتاجية بالإضافة إلى مقومات نجاح عملية القياس وصعوباتها، وفي ختامنا لهذا الفصل قمنا بإبراز العلاقة بين البرامج التدريبية والكفاءة الإنتاجية وذلك من خلال توضيحنا لدور البرامج التدريبية في رفع الكفاءة الإنتاجية، وكذا دور إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية وأهم المعوقات التي تحد من قدرة الموارد البشرية على الرفع من الكفاءة الإنتاجية.

أما الفصل الخامس الخاص بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وفيه تم عرض مجالات الدراسة ومنهج وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية.

لنصل في الفصل السادس والأخير لهذه الدراسة لنعرض من خلاله ونحلل الجداول الكمية لنستخلص نتائج هذه الدراسة ونناقشها بالاستناد إلى فرضياتها والدراسات السابقة بالإضافة إلى الإطار النظري لهذه الدراسة لنصل من خلالها للإجابة عن الفرضيات المطروحة ومنها الإجابة عن التساؤل الرئيسي لنعرض في الأخير بناء على الدراسة النظرية والنتائج الميدانية جملة من التوصيات.

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول: موضوع الدراسة

1- الإشكالية

2- الفرضيات

3- أسباب اختيار الموضوع

4- أهمية الدراسة

5- أهداف الدراسة

6- تحديد المفاهيم

7- الدراسات السابقة

1-الإشكالية

تقوم أي مؤسسة بالدرجة الأولى على كفاءة مواردها البشرية مهما كانت خصائصها الديموغرافية ومواقعها التنظيمية، فهي المصدر الأساسي لتكوين القدرات التنافسية، إذ يحتل العنصر البشري مكانة هامة داخل المؤسسة كونه مورد استراتيجي ومحرك أساسي لكافة أنشطتها، فهو يعمل على خلق فرص للمؤسسة تساعد على مواجهة مختلف التحديات التي تعترضها سعياً للبقاء والتقدم، لهذا بدأ التفكير بصورة فعّلية بغية استغلال المورد البشري استغلالاً أمثل للاستجابة للتطورات السريعة التي تعرفها البيئة التنظيمية والتكيف معها لإيجاد الأساليب والوسائل الكفيلة لتحقيق الفعالية التنظيمية.

وتظهر مساهمة الأفراد في تحقيق ما تصب إليه المؤسسة من بقاء واستمرارية من خلال الاهتمام بكفاءتها الإنتاجية، حيث لقت هذه الأخيرة اهتماماً بارزاً في العلوم الإدارية وهذا ما أوضحت المنطلقات الكلاسيكية في محاولتها لمعرفة الأساليب التي تؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، إذ أن العمل المتخصص الذي يقوم به الرفع في إطار تخصصه يحقق الأداء المتميز ويضمن للمؤسسة كفاءتها في زيادة الإنتاج، ولذلك تسعى المؤسسات إلى إدماج العناصر ذوي الكفاءات والمهارات التي تساعد على تحقيق أهدافها وكيانها كنسق فعال يساهم في بناء المجتمع ككل، وهذا يكون بالوصول إلى إنتاجية جيدة لأن هذه الأخيرة ذات أثر فعال في تنمية المؤسسات ومساعدتها على تحقيق الميزة التنافسية.

فبالنسبة للمؤسسة فالإنتاجية تعبر عن كفاءة الإدارة واستغلال الموارد والإمكانات المتاحة لها، وبالتالي فإن زيادة الإنتاجية قد تعني تقدم التكنولوجيا وتطوير المنتج ورفي الأساليب وملائمة مهارات العمل وذلك من خلال زيادة الرغبة في العمل وتطوير القدرات التي يكتسبها الفرد لضمان تحسين الأداء وتفعيل الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاجية وهذا يتطلب برامج تدريبية تجسدها ميكانيزمات وآليات تسيير بطريقة عقلانية ورشيدة، هذا وقد أكد فيبر أن التدريب المسبق للأفراد ضرورة وأساس مهم لشغل الوظائف فالمبدأ القائل بتقسيم العمل والتخصص فيه والذي ينتج عنه عدد من الوظائف المتخصصة والتي يتم تدريب الأفراد على أدائها، الأمر الذي يزيد من تحقيق الكفاءة وزيادة درجة الإنتاجية الفردية وبالتالي زيادة كفاءة المؤسسة ككل.

ومن أجل الارتقاء بمستوى الكفاءة المهنية لدى العامل تولي العديد من المؤسسات أهمية بالغة لخضوعه لبرامج تدريبية الهدف منها إكسابه المهارات اللازمة والضرورية التي تنعكس بشكل إيجابي على

أدائه وتعود بالنفع على المؤسسة خاصة وأن دورات البرامج التدريبية التي يخضع لها العاملين من شأنها صقل خبراتهم ومهاراتهم العلمية والعملية التي تساعد في تحسين أدائهم الوظيفي وذلك وفق برامج تتلاءم واحتياجاتهم التدريبية، إذ أكد راسل دي بيرسون على الدور الذي تلعبه المؤسسات في تنمية رأس المال البشري والاهتمام به كعنصر من عناصر الإنتاج وذلك يكون بالإتفاق المباشر عليه أو تحفيزه أو إعداده وتدريبه لأداء وظائف تحدد له من طرف المؤسسة.

فالبرامج التدريبية تعتبر من أهم العمليات الأساسية في تنمية وتسيير الموارد البشرية، حيث تتضمن إكساب وتزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والقواعد المختلفة والمتجددة بغية تحسين أدائهم، ولا يقتصر نجاح العملية التدريبية على إدارة الموارد البشرية فقط، بل بتنسيق الجهود بين الأطراف المعنية من المشرفين على عملية التدريب والمسؤولين داخل المؤسسة.

وضمن هذا المسعى تحاول المؤسسة الجزائرية مواكبة نظيراتها من المؤسسات العالمية ومنافستها في السوق ووضع اسم لها بين باقي المؤسسات، حيث حرصت المؤسسات الإنتاجية الجزائرية خلال السنوات الأخيرة على تركيز اهتمامها بالموارد البشري كونه المحرك الأساسي للعملية الإنتاجية والموجه لها وذلك بإخضاع العامل لدورات تدريبية تتماشى وطبيعة التطورات الحاصلة في وسائل الإنتاج وطرق العمل من أجل بلوغ مستوى مقبول من الكفاءة الإنتاجية وتقليل الخسائر التي يمكن ان تنتج بسبب نقص الخبرة في التعامل مع وسائل الإنتاج ومتطلبات العمل.

لذا سنحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على دور البرامج التدريبية في رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة الكاتمية للفيلين بولاية جيجل والتي تعتبر إحدى مؤسسات القطاع العام التي تحتل مكانة هامة في سوق الفيلين على المستوى الوطني من خلال ما توفره من منتجات.

وعلى ضوء ما سبق تم صياغة التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى مساهمة البرامج التدريبية في الرفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة؟

وينبثق عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تساهم مدة البرنامج التدريبي في زيادة فعالية العامل؟

- هل يساهم محتوى البرنامج التدريبي في الرفع من أداء العمال؟

2 - فرضيات الدراسة:

- لمعالجة هذه الإشكالية ننتقل من الفرضية الرئيسية والتي نعتبرها محورية لدراسة هذا الموضوع:
- تساهم البرامج التدريبية في الرفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.
 - وانبثقت عن هذه الفرضية فرضيات جزئية:
 - تساهم مدة البرنامج التدريبي في زيادة فعالية العامل.
 - يساهم محتوى البرنامج التدريبي في الرفع من أداء العمال.

3- أسباب اختيار الموضوع

إن أسباب اختيار الباحث لموضوع دراسته لا يكون اعتباطيا أو عفويا وإنما يكون مبنيا على اعتبارات ومبررات ودوافع تؤدي به إلى الدراسة في هذا الموضوع دون غيره، وعليه فإن اختيارنا لهذا الموضوع جاء نتيجة لأسباب ذاتية وأخرى موضوعية جاءت كالتالي:

3-1- الأسباب الذاتية:

- الفضول الشخصي في معرفة كيفية سير عملية التدريب في المؤسسة.
- الرغبة في التعرف على الأساليب المتبعة في تدريب الأفراد بالمؤسسة.
- الرغبة في معرفة كيفية أداء العاملين أو المشرفين لواجباتهم بعد الاستفادة من البرامج والدورات التدريبية.
- الرغبة في معرفة إذا كان التدريب يعتبر أحد الاستثمارات المبدعة لرفع أداء الأفراد وأثره في رفع الإنتاجية.

3-2- الأسباب الموضوعية:

- _ نفت نظر القائمين بإعداد وتخطيط البرامج التدريبية في المؤسسة الجزائرية لضرورة مراعاة احتياجات العمال وانتظاراتهم وتكييف محتويات البرامج التدريبية لذلك.
- التعرف على أهم الصعوبات التي تواجهها العملية التدريبية.

- محاولة معرفة مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بالبرامج التدريبية وتطوير كفاءات مواردها البشرية للرفع من كفاءتها الإنتاجية.

- باعتبار التدريب من أهم العمليات التي تمنح يد عاملة مؤهلة يستدعي إجراء دراسات وبحوث حول هذه العملية.

4- أهمية الدراسة

من المعروف أن العنصر البشري له أهمية كبيرة في مجال العمل، لذا تحاول المنظمات الحفاظ على هذا المورد من خلال تنمية قدراته عبر عملية التدريب، وهنا يبرز دور التدريب في رفع كفاءة العاملين في المؤسسات ومن هنا تبرز أهمية الدراسة التي يمكن أن يشار إليها من ناحيتين العلمية والعملية، وذلك كما يلي:

4-1- الأهمية العلمية:

- يبرز هذا البحث الأهمية العلمية للبرامج التدريبية بالنسبة للمؤسسة كوسيلة للتأثير على إنتاجية المؤسسة.

- تسعى هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم مدى استجابة لمتطلبات البرامج التدريبية ورفع كفاءة إدارتها وتحقيق الأغراض المختلفة وقياس فاعليتها وإمكانات تطوير أدائها في المستقبل.

- توضح هذه الدراسة دور تدريب العاملين في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

4-2- الأهمية العملية:

- تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إمكانيات استفادة منها عند إعداد دراسات مستقبلية في مجال تطوير وتحسين البرامج التدريبية في المؤسسة الصناعية عامة ومؤسسة الكاتمية للفلين خاصة على أسس علمية سليمة في إعداد وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية لتحقيق الفائدة المرجوة المتمثلة في العائد التدريبي.

_ تتجلى أهمية الدراسة أيضا في تركيزها على الأثر الذي تحدثه البرامج التدريبية في المؤسسة بالنسبة لكفاءتها الإنتاجية.

_ الاهتمام بالعنصر والذي يعتبر أهم عنصر في العملية الإنتاجية، لذا فإن برامج وسياسات الموارد البشرية لا بد أن تنفذ بطريقة يراعي فيها تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة.

5- أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

_ معرفة مدى اعتماد المؤسسة على أساليب تدريبية كأداة للتأثير على كفاءتها الإنتاجية.

_ معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين البرامج التدريبية والكفاءة الإنتاجية في مؤسسة الكاتمية للفلين.

_ تحديد مواطن الضعف والقوة الموجودة في البرامج التدريبية.

_ الوقوف على مدى تطبيق النشاط التدريبي في المؤسسة الجزائرية لتحقيق أهدافها.

6- تحديد المفاهيم

6-1- التدريب:

لغة: "تبنى كلمة تدريب من مادة درب، والتي تعني لغة الطريق الممهّد الذي يوصل بين الهدف أو الغاية المنشودة.

اصطلاحاً: هو إجمالي النشاطات التي توفر المعارف، وتكسب وتنمي وتعديل وتغير الاتجاهات بما يصل بالفرد إلى سلوك أدائي مطلوب.¹

ويعرف أيضاً بأنه: "عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية قدراته ورفع كفاءته الإنتاجية ويعد علماً من العلوم إذا نظرنا إليه من الناحية التطبيقية".²

ينفق كلا التعريفين أن التدريب عملية تهدف إلى صقل الأفراد من خلال جملة من النشاطات والمعارف لأجل إحداث تغييرات على مستوى قدراتهم للرفع من كفاءاتهم الإنتاجية.

¹ محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، ص130.

² حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة، ط1، عمان، 2007، ص15.

وفي تعريف آخر فالتدريب هو: "نشاط منظم ومستمر يهدف الى تغيير ايجابي ملموس في معارف ومهارات وقدرات الفرد لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي".¹ وهو أيضا: " ذلك الجهد المنظم والمخطط لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي بناء"² ارتكزت التعاريف السابقة على أن التدريب يحدث تغيرات في سلوكيات الأفراد العاملين بشكل ايجابي بناء.

التعريف الاجرائي:

هو مجموعة من العمليات والوسائل التقنيات المخططة التي تتبناها المؤسسة قصد تطوير مهارات وقدرات أفرادها مما يدفعهم لتغيير سلوكهم واتجاهاتهم ومن ثم أداء أعمالهم بفعالية وكفاءة وإتقان وبالتالي الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

6-2- البرامج التدريبية:

هي "عمليات تنظيم ونقل المعارف والمهارات بين الأفراد وذلك بجمع المتلقي (المتدرب) والمعطي (المدرّب) في مكان مخصص لهذا الغرض خلال فترة زمنية محددة وباستخدام مادة تدريبية كوسيلة يتم على أساسها نقل المعرفة لتلبية حاجة تدريبية معينة عند المتلقي"³

ويعرفها الطعاني بأنها: "الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة تستهدف إحداث تغيرات ايجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم من أجل تطوير كفاية أدائهم".⁴ اتفق التعريفين السابقين أن البرامج التدريبية تقوم على جملة من النشاطات والخطوات اللازمة التي يتم من خلالها نقل المعرفة لإحداث تغيرات ايجابية لتطوير أداء الأفراد العاملين.

¹ مجرى عزيز إبراهيم: معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، عالم الكتب، ط1، القاهرة، 2009، ص243.

² عثمان فريد رشدي: التدريب المهني، دار الزاوية، عمان، 2013، ص17.

³ حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، بيروت، 2003، ص169.

⁴ أحمد حسن الطعاني: التدريب مفهومه وفعاليته في بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق، عمان، 2008، ص14.

وتعرف البرامج التدريبية بأنها: "الأداة التي تربط بين الاحتياجات التدريبية وبين الأهداف المطلوب تحقيقها من التدريب والمادة العلمية والوسائل والأساليب بهدف تنمية الموارد البشرية لأجل تحقيق أهداف الفرد والمنظمة"¹

حدد هذا التعريف دور عناصر العملية التدريبية في تنمية الموارد البشرية وتحقيق أهداف الفرد والمنظمة ككل.

التعريف الإجرائي:

هي الأنشطة والفعاليات التي تنظمها إدارة المؤسسة للعاملين فيها من أجل رفع مستوى كفاءتهم وزيادة معارفهم ومعالجة جوانب القصور لديهم في أداء وظائفهم.

6-3- الكفاءة:

لغة: "تعني المثل أو الشيء النظير، منها الكفاء والكفو، المصدر كفاءة ويقال الرجل الكفاء."²

اصطلاحاً: هي "مقياس بين قدرة إدارة المشروع في استغلال عناصر الإنتاج المتاحة ومستوى هذا الاستغلال بهدف تحقيق أهداف العملية الإنتاجية من كمية وجودة وتكلفة."³

ويقصد بها: "الاستخدام الحكيم للموارد المتاحة على النحو الذي يؤدي إلى خفض التكاليف أو هي مقياس لدرجة الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة والذي يحقق أقل مستوى للتكلفة دون التضحية بجودة ومخرجات النظام."⁴

ركزت التعاريف السابقة في تعريفها للكفاءة على القيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة من حيث الجودة والتكلفة والربحية.

وتعرف أيضاً بأنها: "قدرة المنظمة أو الفرد على استخدام الموارد الداخلة اللازمة لتحقيق الأهداف وفق الطرق المثلى وغالباً ما يرتبط استخدامه لتأثير طبيعة استخدام المدخلات."⁵

¹ياغي محمد عبد الفتاح: التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الدار الخريجي، الرياض، 1996، ص121.

²محمد السعيد علي: موسوعة المصطلحات التربوية، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2011، ص39.

³رضا إسماعيل البسيوني: إدارة الإنتاج، مؤسسة طيبة، ط1، القاهرة، 2008، ص204.

⁴ثابت عبد الرحمان إدريس: نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص40.

⁵طارق شريف بونس: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والإنترنت، دار وائل، ط1، عمان، 2005، ص42.

وفي تعريف آخر تعرف بأنها: "مؤشر لحسن استغلال الموارد وتمثل القدرة على استغلال الموارد استغلالاً صحيحاً لتحقيق الأهداف".¹

تتفق التعاريف السابقة على أن الكفاءة هي قدرة المنظمة على استخدام الموارد المتاحة استخداماً أمثل لتحقيق الأهداف المرجوة.

التعريف الاجرائي:

هي الاستغلال الرشيد للموارد المتاحة سواء مادية كانت أو بشرية لتحقيق الأهداف المرجوة دون ضياع للوقت أو الجهد وبأقل تكلفة طبقاً لمعايير محددة مسبقاً.

6-4- الإنتاجية:

هي "النشاط الذي يستهدف تحويل مدخلات إلى سلع وخدمات أو هي حصيلة تكامل بين عناصر الإنتاج المتمثلة بالأرض، الأموال، العمال، الآلات، خلق السلع والخدمات".²

وهي أيضاً "العلاقة بين العنصر العمل وبين ما تسهم فيه كل وحدة من مكونات عنصر العمل ولفترة زمنية محددة وتحسب وفق المنظور العام بأنها العلاقة بين المخرجات والمدخلات اللازمة لتحقيق تلك المخرجات".³

ركزت التعاريف السابقة في تعريفها للإنتاجية على العلاقة بين المدخلات والمخرجات لخلق سلع وخدمات في فترة زمنية محددة.

وتعرف أيضاً "كمية المنتجات أو الخدمات التي يتم إنتاجها أو تقديمها باستخدام مجموعة من الموارد المتاحة"⁴

وتعرف بأنها: "ما ينتجه الفرد أو ما تنتجه المؤسسة أياً كان نوعها أو مسعاها أو ما ينتجه المجتمع ككل في فترة معدودة والإنتاجية مؤشر هام لمدى نجاح الفرد أو المؤسسة أو المجتمع"⁵

¹ رعد عبد الله الطائي وعيسى قداة: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العربية، الأردن، 2008، ص46.

² عبد الكريم محسن وصباح مجيد نجار: إدارة الإنتاج والعمليات، دار الذاكرة، ط4، بغداد، 2012، ص20.

³ طارق شريف يونس، مرجع سابق، ص97.

⁴ سونيا محمد البكري: إدارة الإنتاج والعمليات مدخل النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص146.

⁵ فرج عبد القادر طه وآخرون: موسوعة علم النفس والتحليل النفسي، دار غريب، ط2، القاهرة، 2003، ص126.

ركزت هذه التعاريف على كمية المنتجات التي يتم إنتاجها من طرف الفرد أو المؤسسة أو المجتمع ككل.

التعريف الاجرائي:

هي النسبة أو العلاقة بين كمية المخرجات من المنتجات وكمية المدخلات من الموارد المستعملة في عملية الانتاج.

6-5- الكفاءة الإنتاجية:

هي "الاستخدام الاقتصادي للعناصر المنتجة: مواد، آلات، أفراد للاستمرار في تحسين قدرة هذه العناصر المنتجة كما ونوعا بشكل يسمح بتحقيق أعلى مستوى إنتاج وبأقل تكلفة".¹

وهي: "استخدام العناصر المنتجة في العملية الإنتاجية والتي تحدد لمستويات قياسية تبين الوضع الأمثل لأداء كل من هذه العناصر من حيث الجودة والتكلفة".²

ركز كلا التعريفين على العناصر المنتجة واستخدامها في العملية الإنتاجية والاستمرار في تحسين قدرتها من حيث الجودة والتكلفة.

وفي تعريف آخر تعرف بأنها: "زيادة الإنتاج كما وكيفا، وندرة الوقوع في الحوادث والتأخير على العمل ومخالفة التعليمات والجزاءات".³

لقد اشتمل هذا التعريف على غرار التعاريف السابقة أهم المؤشرات الدالة على الكفاءة الإنتاجية كزيادة الإنتاج والالتزام بتنفيذ أوامر وتعليمات العمل.

¹ علي موسى حنان: الصحة والسلامة المهنية وأثرها على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2007، ص103.

² الرباطي هناء: دراسة تحليلية للكفاءة الإنتاجية للعمل بالمؤسسة الصناعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال المؤسسات، جامعة جيجل، 2007، ص70.

³ محمود السيد أبو النيل: القيم والإنتاج دراسات عربية وعالمية، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص19.

التعريف الاجرائي:

هي استغلال الطاقات الإنتاجية على مستوى المؤسسة وتوجيه الموارد الاقتصادية المتاحة نحو تحقيق أكبر قدر من العوائد، والتحكم الناجح في إمكانيات المؤسسة المالية والمادية والبشرية بما يتضمن أداء أفضل في ظل المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة.

6-6 - المؤسسة:

لغة: "مصطلح المؤسسة اشتق من لفظة Entrepreneur والتي تعني التعهد أو الالتزام بإنجاز عمل ما يكتسي أهمية كبرى أي التكفل بمهمة هامة نسبيا."¹

اصطلاحا:

هي: "تنظيم إنتاجي معين الهدف منها إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد وتكاليف الإنتاج."² ينظر هذا التعريف للمؤسسة على أنها تنظيم إنتاجي يهدف إلى تحقيق الأرباح.

ويعرفها مكتب العمل الدولي: "بأنها مكان مزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مختلفة"

يرى مكتب العمل الدولي في تعريفه للمؤسسة بأنها مكان خاص تتم فيه مختلف الأنشطة الاقتصادية.

ويعرفها تالكوت بارسونز (1902-1979): "أنها مركب يقوم على تكامل الأدوار التي يقوم بها الأفراد والتي يكمل بعضها بعض، أو هي عبارة عن العلاقات الموجودة بين المكانات الاجتماعية للأفراد."³

ركز تالكوت بارسونز في تعريفه للمؤسسة على أنها نسق جزئي داخل النسق الكلي تقوم على تكامل الأدوار والعلاقات بين الأفراد.

¹نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص11.

²يوسف سعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، الجزائر، 2013، ص24.

³عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2003، ص ص24-25.

التعريف الاجرائي:

المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وبيع وشراء من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها.

6-7- الأداء:

لغة: "مصطلح الأداء يقابل الكلمة اللاتينية Performer التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها الكلمة الانجليزية Performance التي تعني انجاز العمل، أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها".¹

اصطلاحاً:

هو "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".²

نلاحظ من هذا التعريف أن مفهوم الأداء يتضمن مجموعة من الأساليب التي تنتهجها المؤسسة في إطار استغلال الموارد المتاحة بغية تحقيق أهدافها.

ويعرف بأنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".

وفي تعريف آخر: "هو المجهود الذي يبذره كل فرد في المنظمة وفي نفس الوقت يعبر عن المستوى الذي يحققه هذا الفرد، سواء من الناحية الكمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به".³

نلاحظ من خلال هذين التعريفين أن مفهوم الأداء يرتبط بالجهود التي يبذلها الفرد للقيام بعمله.

التعريف الاجرائي:

هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.

¹ عبد الملوك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، جامعة بسكرة، 2001، ص86.

² الداوي الشيخ: تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشري في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد6، جامعة الجزائر، 2008، ص11.

³ فيصل عبد الرؤوف الحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، دار المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص95.

6-8- الموارد البشرية:

هي " كافة القدرات والإمكانات المرتبطة بالمجتمع والتي يمكن أن تسهم في إنتاج السلع والخدمات أو التحفيز على هذا الإنتاج من أجل توفير وإشباع الرغبات والاحتياجات المختلفة فردية أو جماعية".¹ وهي أيضا: "الأفراد الذين يتمتعون بالقدرات التي تؤدي الى انجاز الأداء التنظيمي تماشيا مع موارد أخرى مثل رأس المال، الموارد الأولية والمعلومات الخ".²

اتفق التعريفين السابقين على أن الموارد البشرية تقوم على قدرات وإمكانات الأفراد التي تستهدف إنتاج السلع والخدمات وانجاز الأداء التنظيمي.

وفي تعريف آخر فهي: " مجموعة الأفراد والجماعات التي تكوّن المؤسسة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية".³

نلاحظ من هذا التعريف أن الموارد البشرية تمثل مزيجا من المعارف والمهارات والكفاءات والاتجاهات تستخدمها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها كما أن هذه الموارد تختلف من مؤسسة الى أخرى من حيث خصائصها.

التعريف الإجرائي: هي مجموعة من الأفراد ذوي المهارات والقدرات المناسبة لإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية، والمشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات المؤسسة.

6-9- الفعالية:

"هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى النتائج المرتقبة".⁴

وتعرف أيضا بأنها: "درجة أو مستوى التمييز في تحقيق الأهداف على مدى حياة المنظمة".⁵

¹ فليح حسن خلف: اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007، ص69.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة وراق، الأردن، 2006، ص37.

³ الداوي الشيخ: مرجع سابق، ص10.

⁴ عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع الحديث، دار المعرفة الجامعية، ط1، 2014، ص228.

⁵ محمد عبد الرحمان وآخرون: المعجم الشامل لترجمة مصطلحات علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، دار الوفاء، ط1، الإسكندرية، 2013، ص287.

كما عرفت أيضا بأنها: " قدرة المؤسسة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة."¹

وفي تعريف آخر تعرف بأنها: "القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة."²

نستنتج من التعريف السابقة أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ الأهداف والنتائج ذلك من خلال قدرة المؤسسة أو المنظمة على التحكم في الموارد المتاحة لتحقيق هذه الأهداف، وعليه فإنه كلما كانت النتائج المحققة أقرب من النتائج المتوقعة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية والعكس.

التعريف الاجرائي:

الفعالية هي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف طويلة الأجل وقصيرة المدى للوصول إلى النتائج المرغوبة والتي تم تحديدها مسبقا.

7- الدراسات السابقة:

7-1- الدراسات العربية:

7-1-1- دراسة محمد سالم مفتاح كعبار بعنوان استخدام استراتيجية التدريب في رفع كفاءة العاملين،

دراسة تطبيقية على التدريب الفني المتوسط بمصلحة العمل والتدريب المهني بشعبية المرقب بليبيا الفترة من (2005-2006).³

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء دراسة تطبيقية تحليلية، وتقصي مدى نجاح التدريب والتشغيل بمصلحة العمل والتدريب المهني بليبيا (شعبية المرقب نموذجاً) وأثره على أداء العاملين، كما هدفت إلى تذليل الصعوبات وإيجاد الحلول للارتقاء بمستوى الخدمة التدريبية للرفع من مستوى المدرب.

¹ مجدي عزيز إبراهيم، مرجع سابق، ص 753.

² محمد عبد الرحمان وآخرون، مرجع سابق، ص 28.

³ محمد سالم مفتاح كعبار: استخدام استراتيجية التدريب في رفع كفاءة العاملين، دراسة تطبيقية على التدريب الفني المتوسط بمصلحة العمل والتدريب المهني بشعبية المرقب بليبيا الفترة من 2005-2009، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2011.

وتتمثل مشكلة الدراسة في استراتيجية التدريب والتطوير ودورها في رفع كفاءة العاملين ودوافع الالتحاق بقطاع مصلحة العمل والتدريب المهني، وعدم تحديد الاحتياجات التدريبية يحول دون تحقيق الهدف الأساسي والذي هو رفع كفاءة العاملين.

وقد انبثق عن هذه المشكلة التساؤل الرئيسي التالي:

هل التدريب يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين؟

وينبع عن هذا التساؤل الرئيسي تساؤل فرعي:

هل هناك علاقة بين التدريب وأداء العاملين؟

وللإجابة على تساؤل الإشكالية تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

يؤدي التدريب إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

كما تم صياغة الفرضيات الجزئية التالية:

1- هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين.

2- هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين ضعف التدريب وضعف الأداء.

3- هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين جودة تصميم البرامج التدريبية ودافعية العاملين المرشحين للتدريب.

وتم تصميم استمارة استبيان موجهة لعينة البحث التي تعادل 37 من حجم المجتمع الإجمالي، واتباع الباحث أسلوب العينة الطبقية العشوائية التناسبية، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1- تواجه البرامج التدريبية التقنية والإدارية صعوبة التوفيق بين استيعاب الأعداد من الراغبين في الالتحاق ببرامج التدريب وبين الاحتياجات الفعلية لسوق العمل من هذه العناصر وهذا يتطلب إيجاد نوع من التوازن.

2- تشير نتائج البحث إلى أن الذين يشتغلون في الأجهزة الإدارية غير مؤهلين علميا بما يتماشى مع تخصصاتهم.

3- إن البرامج التدريبية يفترض أن تشمل كل العاملين وفق تخصصاتهم العلمية والأعمال التي يقومون بها.

ومن أهم التوصيات:

1- التوسع في الدورات التدريبية لمدربي المدربين لتنمية قدراتهم.

2- التركيز على زيادة الانفاق لتنمية وتطوير المراكز المهنية العليا الخاصة برفع الكفاءة بالداخل.

التعليق:

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من حيث استخدامها للمنهج الوصفي واعتمادها على الاستمارة كأداة أساسية في جمع المعلومات بوصفها أداة للاستطلاع والتقويم وتحديد الاتجاهات والآراء كما هو الحال في الدراسة الحالية، وأجريت هذه الدراسة على مؤسسة خدماتية "مصلحة العمل والتدريب" على عكس دراستنا التي أجريناها على مؤسسة إنتاجية، كما اختلفت أيضا في الهدف حيث هدفت إلى إجراء دراسة تطبيقية تحليلية وتفصيلى مدى نجاح التدريب والتشغيل بمصلحة العمل والتدريب المهني وأثره على أداء العاملين.

7-1-2- دراسة نهى إدريس عبد الله حسن بعنوان أثر التدريب في رفع إنتاجية العاملين بالسودان، دراسة حالة مجموعة شركات دال.¹

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التدريب على زيادة إنتاجية العاملين بالتركيز على شركة دال في تدريب العاملين من خلال التعرف على الجهود المبذولة في تدريب العاملين بالشركة والأساليب والطرق التدريبية المستخدمة في الشركة.

تتمثل مشكلة الدراسة في عدم اهتمام إدارات المنشآت والمؤسسات بالتخطيط السليم لبرامج التدريب العلمية والعملية التي تؤثر سلبا على الهدف الأساسي وهو رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في المؤسسات والمنشآت وقد انبثق عن هذه المشكلة التساؤل الرئيسي التالي:

هل التدريب يؤدي إلى رفع إنتاجية العاملين؟

¹ نهى إدريس عبد الله حسن: أثر التدريب في رفع إنتاجية العاملين بالسودان دراسة حالة مجموعة شركات دال، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015.

وينبع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

1- ماهي الجهود المبذولة في مجال تدريب العاملين؟

2- ما مدى ملائمة البرامج التدريبية للاحتياجات الفعلية للعاملين؟

3- ماهي المعوقات التي تحول دون فاعلية البرامج التدريبية؟

4- ماهي الخطط المستقبلية لتفعيل التدريب؟

وللإجابة على تساؤل الإشكالية تم صياغة فرضية رئيسية مفادها:

يؤدي التدريب إلى رفع إنتاجية العاملين

كما تم صياغة الفرضيات الجزئية التالية:

1- الجهود المبذولة في تدريب العاملين في الشركة تؤدي إلى تحسين أداء العاملين.

2- نجاح التدريب لمنسوبي الشركة يؤثر بصورة إيجابية على الإنتاجية.

3- التدريب الداخلي وحده لا يساعد على رفع كفاءة الأداء بالدرجة المطلوبة.

4- الخطط المستقبلية للشركة تساعد على تفعيل برامج التدريب.

كما تم تصميم استمارة الاستبيان موجهة لعينة من المجتمع الإجمالي للبحث والمتمثلين في الإداريين

ومديري التدريب، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الاحصائي في هذه الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن التدريب يلعب دورا هاما وملموسا في رفع الكفاءة الإنتاجية على أن يتم وفق الأسس العلمية والعملية

في جميع مراحله، وأن يكون المدربون الذين يقومون بتنفيذ البرامج التدريبية مؤهلين بقدر كبير على

توصيل المهارات والخبرات اللازمة بوسائل التدريب الحديثة.

ومن أهم التوصيات:

ضرورة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة كمصدر أساسي لتنمية القدرات ورفع الكفاءة الإنتاجية،

وأن تدرك الإدارة العليا أهمية إدارة الموارد البشرية.

التعقيب:

اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا من خلال اعتمادها على نفس القطاع التي أجريت فيه الدراسة وهو القطاع الاقتصادي "مؤسسة إنتاجية"، كما اتفقت مع دراستنا في استخدامها لنفس أدوات جمع البيانات (الاستمارة، المقابلة). وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في اختيار مجتمع البحث، إذ أن الدراسة السابقة اختارت مستويين (الإداريين ومديري التدريب)، ودراستنا استهدفت ثلاث مستويات (مصلحة إنتاج الفلين، مصلحة إنتاج المواد العازلة، مصلحة الصيانة)، كما اختلفت أيضا في الهدف حيث سعت إلى الكشف عن أثر التدريب في رفع إنتاجية العاملين.

7-1-3- دراسة نهاد خالد إبراهيم مهدي بعنوان التدريب ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرفي دجلة والفرات وكوردستان في السليمانية.¹ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في عينة من المصارف العاملة في محافظة السليمانية.

وتمحورت مشكلة الدراسة حول سؤال رئيسي مفاده: هل للتدريب دور في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين؟

وانبثقت منه فرضية الدراسة التي ركزت على:

توجد علاقة ارتباط وتأثير بين التدريب ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

وتم تصميم استمارة استبيان موجهة لعينة البحث التي يبلغ أفرادها 30 عاملا في مصرفي دجلة والفرات وكوردستان وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي واستكمال هذا البحث بسبب ملائمة هذا المنهج مع توجهات البحث وأهدافه ولأنه يمكن الباحثان من وصف الظاهرة المدروسة بشكل دقيق وبأسلوب كمي وكيفي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1- توجد علاقة ارتباط معنوية بين التدريب ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في المصارف المبحوثة.

2- توجد علاقة تأثير معنوية بين التدريب ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في المصارف المبحوثة.

¹ نهاد خالد عبد الله عبد القادر: التدريب ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرفي دجلة والفرات وكوردستان في السليمانية، جامعة التنمية البشرية، العراق، 2018.

التعقيب:

اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من حيث اعتمادها على المنهج الوصفي لمدى ملائمة هذا المنهج مع توجهات البحث وأهدافه، وعلى الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية، وهذا ما نسعى إليه من خلال دراستنا الحالية، إلا أنها تختلف عن دراستنا من حيث الجانب التطبيقي أين تم الاعتماد على القطاع الخدماتي بينما اعتمدنا على القطاع الاقتصادي.

7-2- الدراسات الجزائرية:

7-2-1- دراسة سليمة بوخنان بعنوان التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للبتروكيمياة.¹

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الأهمية التي توليها الإدارة لتنمية قدرات العاملين وذلك يتم من خلال إدماجهم في دورات تكوينية التي تنظمها المؤسسة، بالإضافة إلى المساهمة التي تضيفها برامج التكوين المهني في رفع كفاءة العاملين.

ومن ثم فإن هذه الدراسة تسعى إلى تشخيص الواقع الفعلي لطبيعة العلاقة القائمة بين هذين المتغيرين وذلك من خلال محاولة تفصيلها لجملة من التساؤلات:

1- هل هناك علاقة بين زيادة مهارات العمال وزيادة الإنتاج؟

2- هل زيادة معارف العمال تساهم في زيادة معدلات الرضا الوظيفي وارتفاع الروح المعنوية؟

3- هل هناك علاقة بين زيادة اكتساب الخبرة المهنية للعامل وارتفاع معدلات الأداء؟

حتى يتم معرفة مدى تحقيق أهداف المؤسسة تبنت الباحثة فروض الدراسة التالية:

- هناك علاقة دالة بين زيادة اكتساب المعارف وزيادة الأداء.

- تؤدي تنمية قدرات العامل إلى ارتفاع الروح المعنوية.

¹بوخنان سليمة: التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للبتروكيمياة_CPIK_ نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية تسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008.

ومن أجل دراسة الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث استخدمت الباحثة في هذه الدراسة الاستمارة التي تم توزيعها على عينة مجموع افرادها 71 مفردة.

ومن خلال كل هذا فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

-إن الدورات التكوينية تساهم بشكل كبير في التحكم في الوسائل التقنية والدقة في أداء العامل، بالإضافة إلى أنها تعمل على التخفيض من حوادث العمل والسرعة في إنجاز الأعمال لذلك فإنه يمكن القول أنه هناك علاقة بين زيادة اكتساب المعارف وزيادة الأداء. كما أن التكوين يساهم في رفع الروح المعنوية للأفراد ذلك من خلال تنمية قدراتهم التي تسمح لهم بالتوافق بين المستجدات البيئية السريعة والمتطلبات المهنية.

التعقيب:

لقد تم اختيار هذه الدراسة بناء على علاقتها بالدراسة الحالية والوقوف على أدوات قياسها وكافة أبعادها. وتشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في اختيار الأداء كبعد للكفاءة الإنتاجية، بالإضافة إلى أن المنهج المختار هو نفسه كما أنها اعتمدت استمارة الاستبيان كأداة بحث لجمع البيانات التي اعتمدها الدراسة السابقة.

7-2-2- دراسة بوعريوة الربيع بعنوان تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز.¹

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية نظام التدريب في المؤسسة وتحليل الاحتياجات التدريبية داخلها.

تتمثل مشكلة الدراسة في عدم اهتمام المؤسسة بالدور الذي يقوم به التدريب في رفع كفاءة الأداء للعمال وانبثق عن هذه المشكلة التساؤل الرئيسي التالي:

-ماهي ماهية التدريب ومختلف مراحلها وهل يساهم في زيادة الإنتاجية للعمال داخل المؤسسة؟

¹بوعريوة الربيع: تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007.

ولتوضيح أكثر للإشكالية الرئيسية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي شروط فعالية نظام التدريب في المؤسسة وما مدى مساهمته في بلوغ أهدافها؟

- كيف تساهم الإنتاجية في تحقيق التنمية والتطوير في المؤسسات الاقتصادية؟

- ما هو واقع نظام التدريب لدى مؤسسة سونلغاز وما مدى تأثيره على إنتاجية عمالها؟

وللإجابة على تساؤل الإشكالية تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

-يساهم التدريب في زيادة الإنتاجية للعمال داخل المؤسسة.

كما تم صياغة الفرضيات الجزئية التالية:

- يوضع التدريب بهدف مسايرة التغيرات التكنولوجية والبشرية التي تعرفها البيئة ونتائج تبرز في مستويات أداء العمال.

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

- الاستثمار في الموارد البشرية وتطويرها يعمل على تحقيق التنمية داخل المؤسسة.

ومن أجل دراسة الموضوع وتحليل أبعاده ومناقشة إشكاليته، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليل في الجانب النظري ذلك من أجل فهم وتحليل أبعاده، أما في الفصل التطبيقي فتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة وهذا من أجل إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة سونلغاز، حيث استخدم الباحث فيها كل من المقابلة والاستبيان الذي تم توزيعه على 50 مستخدم تختلف وظائفهم.

وقد توصلت هذه الدراسة على النتائج التالية:

- تقوم استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة بدرجة كبيرة على التدريب، ويتحقق ذلك من خلال تقليص الفجوة في الأداء الفعلي والمتوقع.

- تمر عملية التدريب عبر 3 مراحل هي:

1- تحديد الاحتياجات.

2- تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي.

3- تقييم التدريب.

تعمل المؤسسة من خلال عملية التدريب على تحقيق أهداف قد تكون طويلة الأجل تظهر في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة وأهداف قصيرة الأجل تظهر في مخطط التدريب.

التعقيب:

بعد التطرق والاطلاع على تفاصيل الدراسة السابقة تبين أن الهدف من هذه الدراسة يختلف عن هذه الدراسة الحالية، إذ اقتصر على تقييم فعالية نظام التدريب في المؤسسة وتحليل الاحتياجات التدريبية داخلها، بالإضافة إلا أن الدراسة اعتمدت على منهجين في تحليل ومناقشة أبعاد الموضوع، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي لإسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة.

إلا أن هذا الاختلاف لا ينفي أهمية وقيمة هذه الدراسة من الناحية السوسولوجية فقد اهتمت الدراسة السابقة بدراسة تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، وهي تتشابه مع الدراسة الحالية من خلال تناولها للتدريب والإنتاجية، بالإضافة إلى اعتمادها على نفس أداة جمع البيانات "الاستمارة والمقابلة".

7-2-3- دراسة بورنان خليل بعنوان دور البرامج التدريبية أثناء العمل في رفع كفاءة العاملين بالإدارات الرياضية الجزائرية، دراسة وصفية من وجهة نظر العاملين بالإدارة الرياضية.¹

هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة مساهمة البرامج التدريبية أثناء العمل في رفع كفاءة العاملين في الإدارات الرياضية، وهذا من خلال معرفة درجة ملائمة البرامج التدريبية أثناء العمل للاحتياجات التدريبية.

تمحورت إشكالية الدراسة في: هل تساهم البرامج التدريبية أثناء العمل في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في الإدارة الرياضية بالجزائر؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

¹بورنان خليل: دور البرامج التدريبية أثناء العمل في رفع كفاءة العاملين في الإدارات الرياضية الجزائرية، دراسة وصفية من وجهة نظر العاملين بالإدارة الرياضية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة المسيلة، 2014.

1- هل البرامج التدريبية أثناء العمل تتلاءم مع الاحتياجات التدريبية للعاملين في الإدارة الرياضية بالجزائر؟

2- ماهي أهم المعوقات التي تحد من رفع كفاءة مستوى العاملين الخاضعين لدورات تدريبية أثناء العمل في الإدارة الرياضية بالجزائر؟

3- هل تتوافق آليات الاستفادة من البرامج التدريبية المقترحة على مستوى الإدارة الرياضية مع متطلبات الاحتياجات التدريبية؟

وللإجابة على تساؤل الإشكالية تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

-البرامج التدريبية أثناء العمل تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في الإدارة الرياضية الجزائرية.

كما تم صياغة الفرضيات الجزئية التالية:

1- البرامج التدريبية أثناء العمل تتلاءم مع الاحتياجات التدريبية للعاملين في الإدارة الرياضية الجزائرية.

2- هناك العديد من المعوقات التي تحد من رفع كفاءة مستوى العاملين الخاضعين لدورات تدريبية أثناء العمل.

3- تتوافق آليات الاستفادة من البرامج التدريبية المقترحة على مستوى الإدارة الرياضية الجزائرية مع متطلبات الاحتياجات التدريبية.

ومن أجل دراسة الموضوع وتحليل أبعاده ومناقشة اشكاليته تم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث استخدم الباحث في هذه الدراسة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة أخذت بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة والتي قدر عددها ب 130 فرد.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- البرامج التدريبية أثناء العمل لا تتلاءم مع الاحتياجات التدريبية للعاملين في الإدارات الرياضية الجزائرية.

- إعداد الدورات التكوينية لا يتم وفق الاحتياجات التكوينية التدريبية.

- لا يتم الأخذ برأي الأفراد العاملين عند بناء برنامج تدريبي.

- قلة التنسيق بين الإدارة والجهة المكلفة بعملية التكوين.

ومن أهم التوصيات ما يلي:

- الاعتماد على آراء الخبراء في تحديد الاحتياجات التدريبية.

- اشراك العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية.

- زيادة الوعي بأهمية التكوين خاصة لدى المسؤولين.

التعقيب:

تم اختيار هذه الدراسة بناء على علاقتها بالدراسة الحالية، حيث تشترك معها في متغيري الدراسة "البرامج التدريبية" كمتغير مستقل و"كفاءة العاملين" كمتغير تابع، هذا مما ساعدنا على التعرف على جوانب الموضوع وإثراء الرصيد المعرفي، في حين تختلف معها في القطاع الذي تم فيه إجراء الدراسة الميدانية بالإضافة إلى أن المنهج المختار هو نفسه "المنهج الوصفي"، كما أنها اعتمدت على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات التي اعتمدها الدراسة الحالية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

أفادت هذه الدراسات الدراسة الحالية فيما يلي:

- تعتبر بمثابة الأساس النظري الذي انطلقت منه الدراسة الحالية والتي ساهمت في تكوين الجانب النظري لدراسة.

- أكدت الدراسات على أهمية البرامج التدريبية وإدارتها وهذا ما تسعى الدراسة الحالية لتوكيده وتعزيزه من خلال تقييمها.

- ساعدت في تزويدنا وتوجيهنا إلى قوائم المراجع والنظريات التي تساعد في بناء تصور للموضوع ومن ثم الخلفية التي نناقش في ضوءها نتائج البحث.

- تعتبر السند العلمي للنتائج المتحصل عليها والاستفادة منها في التحليل.

- ساعدت على ضبط إشكالية الدراسة وتحديد أبعادها.

- ساعدت في اختيار منهج الدراسة وبناء أداة جمع البيانات.

الفصل الثاني: المقاربات النظرية للدراسة

تمهيد

1- النظريات الكلاسيكية

1-1- نظرية الإدارة العلمية

1-2- النظرية البيروقراطية

1-3 - نظرية التكوين الإداري

تقييم النظريات الكلاسيكية

2- النظريات النيوكلاسيكية

2-1- مدرسة العلاقات الإنسانية

2-2- نظرية تدرج الحاجات

تقييم النظريات الكلاسيكية

3- النظريات الحديثة

3-1- نظرية X Y

3-2- نظرية رأس المال البشري

تقييم النظريات الحديثة

خلاصة الفصل

تمهيد

تحتل النظرية مكانة متميزة في البحث العلمي بصفة عامة، فالنظرية تدعم البحث العلمي بالأطر والأنساق التي تعينه على إعطاء معنى للبيانات المستمدة من الميدان، كما أن البحث يعطي النظرية مجالاً للاختبار والتوسع، فجدية البحث السوسولوجي تتأتى من قدرة الباحث على اختبار النظرية المناسبة أو النظريات الملائمة لبحثه ولمنطلقاته النظرية، لذلك سنحاول استعراض أهم النظريات التي درست واهتمت بالموارد البشرية عامة وتناولت متغيري التدريب والكفاءة الإنتاجية خاصة، وقد ارتئينا أن نقسمها إلى: النظريات الكلاسيكية، النظريات النيوكلاسيكية، النظريات الحديثة.

1- النظريات الكلاسيكية:

تعتبر النظريات الكلاسيكية من اهم النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تطور الفكر التنظيمي، من خلال اعتمادها على الأسلوب العلمي القائم على القوانين والأسس المحكمة، ولعل ما يثبت ذلك هو اشتراكها في مجموعة من المبادئ مثل: تقسيم العمل، التسلسل الهرمي للسلطة، نطاق الاشراف ووحدة الأمر، لذلك سنحاول إبراز أهم هذه النظريات.

1-1- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور (Frederick Tylor 1890_1940):

"ظهرت وتطورت نظرية الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الامريكية ما بين 1900-1920 على يد رائدها الأول تايلور حيث كانت هذه النظرية سببا في تنبيه الإدارة العليا إلى أهمية وظيفة إدارة الافراد، هذه الأخيرة التي تعتبر أساس تحقيق الفعالية من خلال بحثها الدؤوب على الميكانيزمات الفعالة للحفاظ على قوة العمل الإنتاجية ورفع مستويات الكفاءة."¹

وتقوم هذه النظرية على أنه "إذا كان العامل كسولا بطبعه فإن نمو إنتاجية العمل وزيادة معدل الإنتاجية يتحققان فقط بواسطة الاجبار والقسر على العمل وذلك بواسطة تحديد وتقنين الآلات وظروف ووسائل العمل."² والاختبار العلمي للعاملين وتعليمهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم بدلا من النظام القديم، حيث كان العامل يدرب نفسه بنفسه³. إذ أن الاختيار العلمي يتم من خلال التأكد من تأهيل العاملين وقدراتهم ومهاراتهم اللازمة لأداء وظائفهم وتحمل مسؤوليتها، "وفصل مهام التخطيط والاشراف والرقابة عن مهمة التنفيذ وتشجيع العمال وترغيبهم في المكافآت النقدية في سبيل زيادة الإنتاج،"⁴ وهذا ما أطلق عليه تايلور مبدأ تقسيم العمل، ويكون بتوزيع عمل ما على عدد من العمال لتحقيق أعلى مستوى في تبسيط العمل والفاعلية في الأداء، "حيث تم تقسيم مسؤولية العمل بين الإدارة والعمال، حيث تقوم الإدارة بمهام التخطيط والتنظيم ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لهم."⁵

¹ بن دريدي منير: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب والحوافز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص50.

² عبدا لله محمد عبد الرحمان: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص125.

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع دراسة علم الاجتماع الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص126.

⁴ المرجع نفسه، ص122.

⁵ بن دريدي منير، مرجع سابق، ص58.

تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق كفاءتها الإنتاجية وذلك بالاعتماد على طرق ووسائل تكمن في تحديد معيار علمي بمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار مبني على أساس دراسة الوقت والحركة في حل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات، وضرورة الاختيار العلمي للعاملين وتدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، فاختيار الرجل المناسب للمكان المناسب هاما وضروريا لزيادة كفاءة العمل، فهدف المؤسسة الرشيدة هو دفع الأجور العالية وخفض تكاليف الإنتاج، ولتحقيق هذا الهدف على الإدارة تطبيق الأساليب العلمية والدراسات التي تصب في تحقيق الراحة والشعور بالاطمئنان لدى العامل وتساعده على حب عمله أكثر مما يزيد من فعاليته داخل المؤسسة، فلا بد لها من استغلال دافعية العمال وطاقتهم الكامنة والعمل على توفير الظروف التي تجعل الأفراد العاملين يعكسون قدراتهم في نماذج السلوك التي يظهرونها في العمل، كما لا بد أيضا من إعداد المؤسسة بشكل تكون فيه فضاء يمكن للأفراد من تحقيق رغباتهم إذا تحققت أهداف المؤسسة، ومن أجل استغلال هذه الصفات الإيجابية التي تميز بعض العمال عن غيرهم فلا بد على المؤسسة أن تنظم دورات تدريبية من شأنها أن تزود العمال بالمعلومات والمعرفة الفنية اللازمة وبأساليب وطرق الأداء الضرورية، وهذا ما يولد لديهم روح المسؤولية ويتيح المجال أمامهم للابتكار والابداع والانجاز لتحقيق أهداف المؤسسة والرفع من إنتاجيتها.

إن أداء العمال لعملهم بطريقة صحيحة يكون بتحديد الطرق العلمية في إبراز عناصر العمل بدلا من الطرق التقليدية التي تهدد الطاقة والموارد والوقت وتحويلها إلى عناصر إيجابية تفرز من الإنتاج والأرباح.

1-2- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر (1864_1920) max weber

"ظهرت هذه النظرية في بدايات القرن العشرين، حيث تهدف إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي. لقد وضع ماكس فيبر مفهوما بيروقراطيا يقوم على أسس ومقومات نموذج مثالي للتنظيم، فقد اعتبر أن تنظيم المناصب يخضع لنظام ترتيب التدرج الهرمي حيث اهتم فيبر بالكفاءة والقدرة والمعرفة في التنظيم، حيث أكد فيبر أن تولي مناصب العمل لا يكون بالصدفة وإنما مرتبط بالتكوين المناسب والموافقة على تولي مثل هذه المناصب قائمة على حسب الشهادة."¹

"ويتميز هذا النموذج بمجموعة من الخصائص أهمها:

_ تنظيم مستمر للوظائف الرسمية.

¹ ابن دريدي منير، مرجع سابق، ص56.

_ وجود تقسيم محدد وواضح للعمل وتحديد اختصاص كل منصب.

_ الالتحاق بالتنظيم يكون على معايير موضوعية: الكفاءة، الشهادة، الامتحانات.

_ كل فرد له قدر معين من الكفاءة الإدارية.

_ حصول الفرد على وظيفة يتطلب توفر التدريب.

كما نرى فإن الموظف في التنظيم البيروقراطي مطالب بأداء واجبات محددة وهو يؤديها بطرق معينة ثم تدريبه عليها.¹ إن معنى البيروقراطية عند فيبر تهدف إلى رفع الكفاءة الإدارية من خلال مجموعة من الخصائص تتمثل خاصة في تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، التوزيع الهرمي للسلطة، لذلك يرى فيبر حتمية تقسيم نشاطات العمل إلى وظائف يشغلها أفراد على مستوى أعلى من الخبرة والكفاءة العلمية.²

إن تنمية الموارد البشرية والتدريب المسبق للأفراد ضرورة وأساس مهم لشغل الوظائف في هذه النظرية، ففي المبدأ القائل بتقسيم العمل والتخصص فيه والذي ينتج عنه عدد من الوظائف المتخصصة التي يتم تدريب الأفراد على أدائها الأمر الذي يزيد من تحقيق الكفاءة وفي زيادة درجة الإنتاجية الفردية وبالتالي زيادة كفاءة المؤسسة ككل، إذ أن فيبر يذهب إلى القول إلى أهمية أن يدرّب الفرد من أجل تنمية مهاراته ومعارفه بغية زيادة كفاءته، ذلك أن التدريب في التنظيم البيروقراطي يمنح للعمال مكانة خاصة للحصول على مستوى أكبر وأجر أعلى.

وهذا إن دل على شيء إنما يدل على مدى وعي النظرية البيروقراطية بالدور المهم الذي يلعبه التدريب في زيادة مقدرة الأفراد على الأداء الجيد، بالإضافة إلى المكانة التي يمنحها للفرد في التنظيم البيروقراطي بالنظر إلى قدراته المعرفية وخبرته.

1-3- نظرية التكوين الإداري لهنري فايول (Henry Fayol) (1841-1925)

"ظهرت نظرية التكوين الإداري في فكرة متلازمة تقريبا مع نظرية الإدارة العلمية، كمحاولة لتعديل أفكار التيلورية، وتدارك النقص في الجوانب التي أغفلتها والمتمثلة في وظائف الإدارة العليا والمشكلات التحليلية الخاصة بالبناء والعمليات التنظيمية عموما.

¹ صباح أسابع: التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2007، ص28.

² محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، ط3، عمان، 2008، ص79.

وتتمثل هذه النظرية في أعمال هنري فايول التي اهتمت دراسته بالأعمال والوظائف الإدارية، حيث حدد خمس وظائف للمديرين هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة.¹

"كما أكد على أهمية وجود العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات العاملة بالمشروعات، مع حسن اختيار وتدريب العمال والمرؤوسين والعمل على تنفيذ وظيفة التنظيم التي تشمل على تنظيم الموارد، كما ركز على البناء التنظيمي للمنظمة والمركزية وتقسيم العمل والتخصص ويقصد بمبدأ تقسيم العمل والتخصص تقسيم العمل على الأفراد والجماعات والتخصص الفردي في كل جزء من أجزاء العمل مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد،"² من هذا فإن التدريب يستند إلى تقسيم العمل الذي يساعد العامل على أداء التزامه في ظروف مناسبة ومن ثم الاستقرار في المنظمة وهذا ينتج عنه زيادة في مستوى فعالية أداء الافراد. "...عمم فايول التدريب على جميع الأفراد بحيث يجب أن يلم الجميع ببعض المفاهيم الإدارية، ويعتقد أن من سمات الإدارة الناجحة التدريب المنهجي المنظم والمتواصل لكل الأعضاء في كل المستويات، وأصر على أن القدرة الإدارية لا يمكن تطويرها باستخدام التدريب الفني فقط".³

ركزت أعمال فايول على توفر عامل الخبرة والكفاءة المهنية في المستويات الإدارية والوظائف، حيث حرص على التأكيد أن كلا من العمال والمدراء يحتاجون بصورة مستمرة لعمليات التكوين من أجل تدعيم القدرات والكفاءات واكتساب مهارات جديدة ويأتي ذلك عن طريق التعليم والتكوين المستمر وفق لما يقتضيه مبدأ تقسيم العمل والتخصص فيه، ويتأكد ذلك في مقولته الرجل المناسب في المكان المناسب والتدريب يرتبط بالكفاءة والخبرة والذي يؤدي إلى زيادة الدافعية والإنجاز وبالتالي زيادة الكفاءة المهنية والإنتاجية للمؤسسة، أي أن العمال والمديرين دائما ما يكونون في حاجة مستمرة إلى تنمية وتعزيز قدراتهم سواء الفنية منها أو الإدارية، فالتدريب المستمر يسمح للأفراد بالتمتع بروح الابتكار مما يساعدهم على القيام بأعمالهم على أحسن وجه وبفاعلية.

تقييم النظريات الكلاسيكية:

اهتمت هذه النظريات بدراسة وتحليل التنظيمات وذلك من أجل تحقيق المستوى الأمثل من الكفاءة الإنتاجية والكفاءة التنظيمية، حيث حاولت دراسة البيئة التنظيمية وعمليات التنظيم كمتغيرين مستقلين

¹ بن دريدي منير: مرجع سابق، ص50.

² محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال: مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الأولى جدد مشترك ل م د، جامعة الحاج لخضر، باتنة،

2016، ص122

www.https://iisharat.blogspot.com.

³ سعيد عيد مرسى بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، ص136.

يمكن تفسيرها من خلال مداخل إدارية ركزت على العمال والمديرين وخبراتهم وسلوكهم وقراراتهم وكل ذلك من أجل رفع كفاءة المؤسسة الإنتاجية، وركزت هذه النظريات على مبدأ تقسيم العمل ومبدأ التعاون واعتبرته السبيل لحل التناقضات بين العمال والإدارة إذ يتم التعاون بين الجميع لزيادة الإنتاج والقضاء على الإسراف، كما أولت اهتمام كبيراً للطاقت والمهارات الكامنة في الأفراد العاملين للقيام بتدريبهم للتحسين من أدائهم والرفع من إنتاجية المؤسسة.

حيث أنها أهملت الحاجات والحوافز المعنوية واهتمت بالحوافز المادية لزيادة إنتاجية العامل، كما اهتمت بالجانب الفني للعمل وأغفلت الجوانب الاجتماعية والإنسانية، وركزت على عنصر واحد من عناصر التنظيم وهو العمل وأهملت الإنسان وعلاقاته واعتبرته كآلة مما أدى إلى تقييد حريته وإجباره على اتباع أنماط السلوك التنظيمي.

2- النظريات النيوكلاسيكية:

2-1- مدرسة العلاقات الإنسانية لالتون مايو (1880-1949) Elton Mayo

"ظهرت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل لحركة الإدارية العلمية وإهمالها لدور العامل الإنساني في تحليل التنظيمات وتركيزها على كيفية زيادة الإنتاج"¹، حيث قام التون مايو وزملاؤه بتجاربهم في مصانع شركة وسترن إلكترونيك من 1927-1932 في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت الدراسة تنصب حول محاولة فهم السلوك الإنساني في المنظمة من خلال اكتشاف تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية والعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال، فقد قدمت أساليب جديدة لرفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تعليم العمال وتوجيههم واتخاذ القرارات الجماعية.²

"ركز مايو على الارتفاع بمستوى الكفاءة الإنتاجية من خلال تنمية التعاون الاختياري بين العاملين وتوفير مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وتقرير السياسات مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد"³، وأن العلاقات الجيدة ترتبط بمناخ العمل السائد الذي يتطلب مسارات الترقى أمام الأفراد وهذه المسارات ترتبط بمسألة تدريب الأفراد وإعدادهم⁴ فعملية تدريب الأفراد تساهم وبشكل كبير في تحقيق الفعالية والتوازن داخل المؤسسة.

¹ سعد عيد مرسى بدر، مرجع سابق، ص 208.

² بن دريدي منير، مرجع سابق، ص 53.

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 75.

⁴ بن دريدي منير، مرجع سابق، ص 64.

"كما أكد على أن التنبؤ بالحاجات والمشكلات الخاصة بالعمالين والعمل على منعها واستخدام كافة الوسائل التي تمكن من التعرف على هذه المشكلات، ووضع الحلول المناسبة لها وتحقيق نوع الرعاية الصحية والاجتماعية للعمالين أو توفير برامج تدريبية مناسبة لهم".¹

تهتم المؤسسات عامة والصناعية خاصة بإنتاجيتها كهدف أساسي تسعى إلى تحقيقه، مهمة في ذلك أن الصناعة لن تتقدم ولن يكون هناك تحسين من كفاءتها الإنتاجية مادامت لا تعرف شيئاً عن الانسان. فالإدارة الصناعية ليست مجرد تنظيم إنتاجي فحسب ولكنها تتعلق بكيفية تنظيم القوى البشرية وتهيئتها للعمل، فالاهتمام بالجانب الإنساني من شأنه أن يساهم في رفع الروح المعنوية وتحقيق الكفاءة الإنتاجية، إذ أن العامل الأساسي في تحقيق هذه الأخيرة يكون في تدريب العمال، وأن التدريب يعتبر عملية أساسية تساهم في تحقيق الاتساق والتوازن في المؤسسة، فكلما قامت الإدارة بتحسين الوضع المهني للعمال وتدعيم ونشر التعاون بين المشرفين والعمال وأتاحت لهم فرص التدريب كلما زادت دافعيتهم نحو العمل ما يؤدي الى زيادة انتاجيتهم. والتدريب لا يقتصر على العمال فقط بل يتجاوزهم إلى إبراز أهمية نمط الإدارة وذلك من خلال الحاجة إلى تدريب المديرين والمشرفين وذلك لتنمية العلاقات الشخصية والاجتماعية والاتصالات والدافعية في المؤسسة، والاهتمام بدديناميكية الجماعة وتأثيرها على أداء المورد البشري.

2-2- نظرية الحاجات لأبرا هام ماسلو Abra Ham Maslow

"تعتبر نظرية تدرج الحاجات موجهة فعالاً للمنظمات في فهم دوافع الأفراد إذ أوضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تكمن في الدوافع الاقتصادية والاجتماعية بل توجد دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية من تأثيرها على سلوك الفرد حيث جاء صاحب هذه النظرية أبرا هام ماسلو بفكرة تصنيف الحاجات الإنسانية بهدف تقسيم مصادر دافعية الأفراد للعمل".² حيث تقوم نظريته على عدة افتراضات مفادها أن "لكل إنسان عدد من الحاجات، هذه الأخيرة هي السبب وراء كل سلوك حيث أن الحاجة أو الدافع الأقوى هي التي ستحدد سلوكه، فالحاجات المشبعة تنخفض في حد ذاتها وغالباً لا تدفع الشخص ليحقق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن".³

¹ حسين عبد الحميد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص75.

² قريشي محمد صالح: تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، ص15.

³ بن دريدي منير، مرجع سابق، ص69.

وتقوم هذه النظرية على أن السلوك يتحرك بسبب وجود حاجات خمسة هي الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير، حاجات تحقيق الذات، إذ أن هذه الحاجات تحدث في تسلسل هرمي.

إن تحقيق المؤسسة لأهدافها يعود على حرصها في تلبية وإشباع الحاجات الأساسية للمورد البشري ولو بنسبة معتبرة، ولتحقيق هذه الأهداف لا بد من الكشف عن الحاجات الغير مشبعة، لأن الحاجة الغير مشبعة هي الوجه الأساسي لسلوك الفرد وتكون طريقة إشباع هذه الحاجات بتغطية نقائصها، إذ نجد حاجات التقدير والاحترام تشبع بتحقيق الاعتراف بالإنجازات والاشتراك في اتخاذ القرارات واستفادة الافراد من برامج تدريب تمكنهم من رفع مهاراتهم وقدراتهم، كما أن لهذه البرامج دور في سد حاجات تحقيق الذات وذلك بالحصول على المعلومات الضرورية التي تساعد الفرد العامل على استغلال قدراته الفكرية والفنية، مما يسمح له بالتدرج في السلم الوظيفي وزيادة تلبية حاجاته الاجتماعية وزيادة تقديره واحترامه من طرف زملائه، مما يؤدي إلى ارتباطه بالمؤسسة التي يعمل بها، وأن تجسيد هذه العوامل من شأنها أن تساهم في إشباع الحاجات الإنسانية وهذه الأخيرة تساعد وبشكل كبير في تحسين أداء العمال وزيادة فعاليتهم مما يحقق كفاءة المؤسسة الإنتاجية.

تقييم النظريات النيوكلاسيكية:

إن العنصر البشري في النظرية الكلاسيكية لم يكن من المتغيرات التي تؤثر على السلوك التنظيمي، إذ أن النظريات النيوكلاسيكية بمختلف توجهاتها الإيديولوجية والفلسفية سعت للتأكيد على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وضرورة إشباع رغباته الإنسانية وحاجاته، وذلك كوسيلة لتحسين الإنتاجية، حيث تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية هي أول من كشف عن الروابط الدقيقة التي ترتبط بين الظاهرة الاجتماعية والمستويات التنظيمية وبين الفرد والجماعة، كما أنها شكل من التنظيم الذي يسمح للأفراد بتحقيق الذات إذ أن الاشباع لا يقتصر على الحاجات الاقتصادية بل هناك حاجات غير اقتصادية، قد تكون أكثر أهمية يسعى الإنسان إلى إشباعها، حيث تعرضت هذه النظرية إلى مجموعة من الانتقادات، إذ أنها اهتمت بالجانب الإنساني على حساب التنظيم الرسمي والجانب العلمي للمنظمة، كما أغفلت تأثير البيئة الخارجية على سلوك المنظمة وتركيزها على الحوافز الغير مادية وتجاهلها التام لأثر الحوافز الاقتصادية على إنتاجية العامل.

4- النظريات الحديثة:

4-1- نظرية X،Y لدوغلاس ماك غريغور Douglas MG Gregor (1906-1964)

" يقدم عالم النفس الاجتماعي ماك غريغور وجهة نظر خاصة بالطبيعة البشرية من خلال توضيحه أن الانطباع الذي يكون الشخص الآخر يؤثر تأثيرا بالغا على طبيعة تعامله وعلاقته مع ذلك الشخص، ومن هذه الفكرة عرض نظرتين مختلفتين لهذه الطبيعة البشرية أطلق عليها نظرية X و Y¹ حيث تنطلق نظرية X من افتراضات مفادها أن " العامل كسول بطبعه غير طموح يكره العمل ويتجنب المسؤولية لديه القليل من الطموحات تهمة ذاته وتحقيق رغباتها ولا تهمة أهداف المؤسسة، فتحفيزه يكون عن طريق المكافآت والحوافز المادية."²

ويرى ماك غريغور في نظرية Y والتي تناقض تماما النظرية الأولى فهي تقترض " أن الانسان نشيط وطموح ويتمتع بالذكاء ويجب العمل إذا توفرت الظروف الملائمة ويسعى إلى تحمل المسؤولية، وأن زيادة الأجور والمكافآت المادية ليست الوسيلة الوحيدة لتحفيز العاملين فهناك طرق معنوية كالترقية التي تحفز على العمل ورفع مستوى الأداء والانضباط واحترام القيم التنظيمية."³

ركز ماك غريغور على دور المورد البشري وأهمية تدريبه لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة ويظهر ذلك من خلال المبادئ الإيجابية التي قامت عليها نظرية Y.

إن تدريب المورد البشري له آثار إيجابية تعود على الفرد والمؤسسة بالنفع، فالعامل الطموح والذكي في عمله، كون العمل بالنسبة له مطلب ضروري وطبيعي مثل الراحة والذي تتوفر فيه روح الابداع والمبادرة وتحمل المسؤولية، فهو نفسه العامل الذي يحب تحقيق أهداف الجماعة على حساب أهدافه الشخصية، فهو يعتبر بأن الحوافز المادية غير كافية لتحفيز العمال ودعمهم وأن الحوافز المعنوية لها دعم أكبر وهي تسعى إلى تحقيق الراحة والشعور بالاطمئنان لدى العامل وتساعد على حب عمله أكثر مما يزيد من فعاليته داخل المؤسسة، فالمؤسسة لا بد لها من استغلال دافعية العمال وطاقاتهم الكامنة والعمل على توفير الظروف التي تجعل الأفراد العاملين يعكسون قدراتهم في نماذج السلوك التي يظهرونها في العمل، كما يجب إعداد المؤسسة بشكل تكون فيه فضاء يمكن للأفراد من تحقيق رغباتهم إذ تحققت أهداف المؤسسة، ومن أجل استغلال هذه الصفات الإيجابية التي تميز بعض العمال عن غيرهم فلا بد

¹ بن دريدي منير، مرجع سابق، ص 67.

² رعد حسن الصرف: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا، ط1، دمشق، سوريا، 2004، ص 285.

³ قرشي محمد الصالح، مرجع سابق، ص 18.

على المؤسسة أن تنظم دورات تدريبية من شأنها أن تزود العمال بالمعلومات والمعرفة الفنية اللازمة وبأساليب وطرق الأداء الضرورية.

4-2- نظرية رأس المال البشري: راسل دي روبنسون Robinson Russel

"سيطرت من خلال فترة الستينات نظرية رأس المال البشري على اقتصاديات التدريب، فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري لزيادة مهارات ومعارف العاملين في المنظمات، ذلك لأجل مصلحة الفرد والمنظمة معا، أي زيادة مهارات الفرد العامل وإنتاجيته. ولقد قدم روبنسون من خلال نظريته نظرة جديدة للتدريب باعتباره استثمارا بدلا من كونه تكلفة على المؤسسة، ويظهر ذلك من خلال أهمية الاستثمار الصحيح في الموارد البشرية نتيجة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية، حيث أن تخطيط الموارد البشرية وربطها باحتياجات المؤسسة وحسن توزيعها والتقليل من مدة الإنجاز وانخفاض نسبة التغيب ودوران العمل، كل هذا يؤدي إلى تحقيق فعالية المنظمات وتحقيق الأهداف."¹

"لقد أدركت هذه النظرية أهمية الدور الذي تلعبه المؤسسات في تنمية رأس المال البشري سواء كان ذلك من خلال الانفاق المباشر عليه أو عن طريق التحفيز، ويركز مفهوم رأس المال البشري على الأبعاد التالية:

- الاهتمام بعنصر العمل كعنصر من عناصر الإنتاج وبكيفية إعداد وتدريب الأفراد لأداء وظائف تحدد لهم من طرف المؤسسة.

- الانفاق على عملية إعداد الأفراد لأداء الوظائف من خلال المجالات التي تساهم في بناء الانسان عقليا ومهاريا، ويشمل ذلك الاتفاق على الصحة والتدريب والتعليم ومن ثم يقيم رأس المال البشري بدلالة الدخل الإضافي الذي يولد هذا الاستثمار.

- تطوير المهارات والقدرات وتوسيع نطاق خيارات الفرد في العمل."²

إن التدريب يعتبر بمثابة استثمار حقيقي للمؤسسة ويعود عليها بالفائدة، وإنه حتمية نظرا لاتساع نشاطات المؤسسة وتعدد اختصاصاتها وزيادة المنافسة هذا ما يؤدي إلى وجوب الاهتمام والاستثمار في الموارد البشرية للارتقاء بمستوى كفاءتهم وتطويرهم وبالتالي رفع الكفاءة والفاعلية الكلية للمنظمة، فالتطور

¹ رعد حسن الصرف، مرجع سابق، ص 371.

² بن دريدي منير، مرجع سابق، ص 79.

التكنولوجي الحاصل واتساع نشاط المؤسسة وتطوره يحتم على المؤسسة الاهتمام بتدريب أفرادها ذلك حتى تستطيع مواكبة هذه التطورات والتغيرات الحادثة على مستوى المؤسسة، فالتدريب في هذه الحالة يدعم تحقيق النوعية في الخدمات والإنتاج، إذ أن التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشرية الفعالة.

تقييم النظريات الحديثة:

تعتبر النظريات الحديثة مكملة للنظريات السابقة، فقد كان جل تركيزها منصب حول المورد البشري باعتباره قوة استثمارية ومصدر للميزة التنافسية، إذ أن المورد البشري يشكل أهم عنصر في المؤسسة من حيث أنها تمثل مصدر كل الطاقات والقدرات والابتكارات التي من شأنها تحقيق كل نجاح وكل هدف تسعى إليه المؤسسة، وحتى ولو تدخلت في ذلك إمكانيات مادية وأخرى خاصة في عمليات الإنتاج، كما ساعدت هذه النظريات كثيرا في زيادة وعي وإدراك المديرين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم في تطبيق بعض الوسائل وفنون الدافعية المختلفة في العمل، إلا أن هذه النظريات اهتمت بدراسة مجموعة من المتغيرات السابقة ولا تعتبر أي منها متكاملة لأنها لا تأخذ في عين الاعتبار جميع المتغيرات والربط فيما بينهما.

خلاصة الفصل

عالجت هذه النظريات موضوع التدريب في المؤسسات الصناعية في إطار زيادة الكفاءة الإنتاجية، وتختلف هذه النظريات في نظرتها للمورد البشري إذ أن النظريات الكلاسيكية اعتبرته كآلة يحرك بالحوافز المادية مهمة بذلك الحاجات والحوافز المعنوية، كما ركزت هذه النظريات على مبدأ تقسيم العمل ومبدأ التعاون إذ يتم التعاون بين الجميع لزيادة الإنتاج، كما ركزت على عنصر واحد من عناصر التنظيم وهو العمل وأهملت الفرد، إلى أن جاءت النظريات النيوكلاسيكية التي غيرت نظرتها للمورد البشري وأعطت له أهمية بالغة في المؤسسات كوسيلة لتحسين الإنتاجية، وركزت على الحوافز المعنوية بدل المادية وتليها النظريات الحديثة التي سارت على نهج النظريات النيوكلاسيكية حيث كان جل تركيزها منصب حول المورد البشري باعتباره أهم عنصر في المؤسسة.

الفصل الثالث: أساسيات حول عملية التدريب في المؤسسة

تمهيد

1- ماهية التدريب

1-1- أهمية التدريب

1-2- أهداف التدريب

1-3- أنواع التدريب

1-4- مبادئ التدريب

1-5- طرق وأساليب التدريب

2- تحديد الاحتياجات التدريبية

2-1- مفهوم الاحتياجات التدريبية

2-2- أهمية الاحتياجات التدريبية

2-3- أهداف الاحتياجات التدريبية

2-4- مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية

2-5- طرق تحديد الاحتياجات التدريبية

2-6- المشكلات التي تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية

3- مراحل العملية التدريبية

3-1- تصميم البرنامج التدريبي

3-2- تنفيذ البرنامج التدريبي

3-3- معوقات البرنامج التدريبي

3-4- تقييم البرنامج التدريبي

خلاصة الفصل

تمهيد

تسعى المؤسسات الحديثة لوضع استراتيجيات وخطط تضمن لها البقاء في خضم المنافسة ومواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجية المتسارعة يوماً بعد يوم، إذ أكدت بعض الدراسات العلمية على ضرورة الاهتمام باليد العاملة سواء ما ارتبط بالجانب الفني أو من خلال عملية تلقين الأفراد المزيد من المعلومات وإكسابهم خبرات ومهارات تدخل تحت نطاق كيفية أداء الأعمال بمهارة وكفاءة جيدة، وتعتبر هذه العملية كأهم الدعائم الأساسية للاستثمار وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إذ تمكن الأفراد من إتقان المهن والتكيف مع ظروف العمل وهذا عن طريق مجموعة من الخطوات والإجراءات المتبعة لتحقيق ذلك فالتدريب يحتل مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى إعطاء ديناميكية لسيرورة العمل وتحسين أساليبه والرفع من كفاءة المؤسسة الإنتاجية.

وعليه سنتناول في هذا الفصل مدخل عام للتدريب يشمل المفاهيم الأساسية في التدريب، الأهمية، الأهداف، الأنواع، المبادئ، الأساليب وكذلك مفهوم وأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية وطرق تحديدها والبرامج التدريبية وكيفية تصميمها وتنفيذها وبعدها تقييمها.

1- ماهية التدريب

1-1- أهمية التدريب

إن عملية التدريب لا يمكن أن تخلق الإنسان الواعي المتفتح ولكنها فرصة ذهبية تتاح للأفراد للانتقال بهم من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل، وترجع أهمية التدريب إلى المزايا التي نحصل عليها من ورائه، ويكسب التدريب أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة استجابة لمتغيرات بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، فمع التقدم التكنولوجي ستظهر وظائف واحتياجات تدريبية جديدة تبرز معها أهمية التدريب والتي من بينها:

- **زيادة الانتاجية:** حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التدريب على حجم الإنتاج وجودته، هذا بالإضافة إلى التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر تدعو إلى التدريب المنظم حتى يتوافر لدى الفرد الأداء الملائم لهذه الأعمال¹.

- **رفع معنويات الأفراد:** لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي، وأن وجود برنامج للعلاقات الانسانية له تأثير على المعنويات، فالاهتمام بأدمية الفرد وتعمق العلاقات بين الإدارة والجماعات العاملة مع التدريب المنظم يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة الانتاجية.

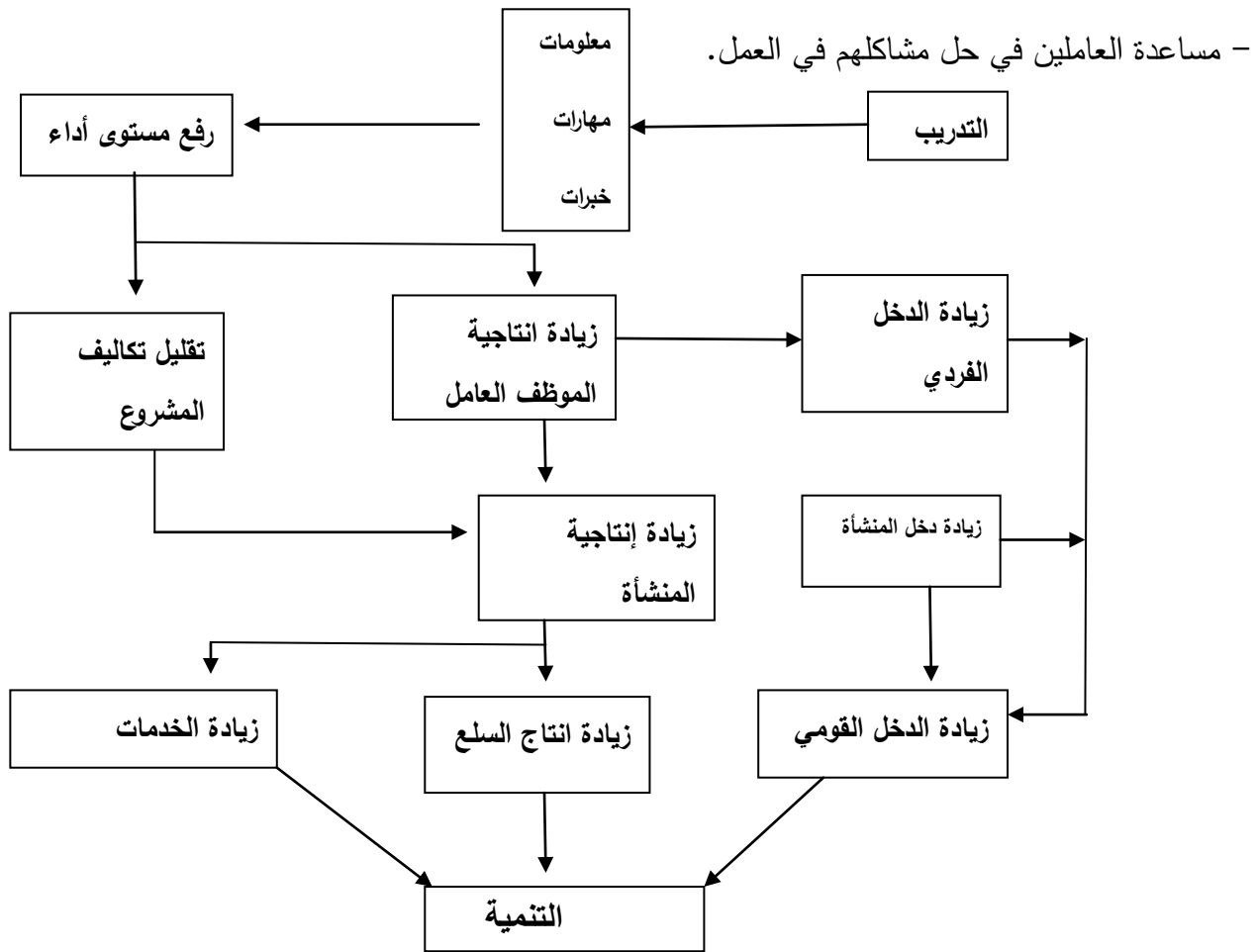
- **تخفيض حوادث العمل:** تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل، ويعني هذا أن التدريب الجيد على أسلوب العمل وكيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث².

- **يؤدي التدريب إلى استمرارية التنظيم واستقراره:** استقرار التنظيم وثباته، بمعنى قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته، ولا شك أن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المدربين والمؤهلين لشغل المراكز العليا للتنظيم.

¹ حنفي علي: الجوانب النظرية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008، ص256.

² عقلة محمد المبيضين وأسامة جردات: التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001 ص 79-80.

- تحقيق احتياجات المنظمة من القوى البشرية واختصار الوقت اللازم لأداء العمل بفاعلية.
- استخدام التدريب كأسلوب من أساليب التحفيز والترقية والجدارة.
- إحداث تغييرات إيجابية في سلوكيات الأفراد العاملين واتجاهاتهم واكسابهم المعرفة الجديدة وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم والتأثير على اتجاهاتهم وتعديل أفكارهم وتصوير العادات والأساليب التي يستخدمونها للنجاح والتفوق في العمل.
- تحسين وتطوير سلوكيات العاملين في العمل وفي تعاملهم مع المنظمة ومع الزملاء ومع الرؤساء أي أن التدريب يفيد في ترشيد الأنماط والعادات السلوكية وتطوير القيم والاتجاهات النفسية.
- يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانه الوظيفي.



الشكل رقم 1: أهمية التدريب

المصدر: مدحت أبو النصر: إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر، ط1، القاهرة ن 2008، ص60.

1-2- أهداف التدريب:

يهدف التدريب عموماً إلى النهوض بالعنصر البشري العامل في جميع القطاعات وعلى كافة المستويات وإعدادها الإعداد الملائم للقيام بدوره أداء مهامه بكفاءة عالية، وتختلف الأهداف باختلاف البرنامج التدريبي ولكن هناك أهداف عامة أساسية منها:

- "تنمية مهارات التفكير التأملي لدى المتدربين وقدراتهم البحثية من خلال بحوث العمل أو المشاغل والدورات التدريبية.

- إيجاد صف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لامركزية الأداء، وفي الحلول محل القيادة التي تتقاعد أو تنتقل لمواقع أخرى.¹

- الزيادة في الإنتاج: وهي الزيادة في كميته وتحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم للعمل، من ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.

- الاقتصاد في النفقات: إذ أن التدريب هو اقتصاد في النفقات إذ تؤدي البرامج التدريبية إلى مردود أكثر من كلفتها، إن تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقاً لأصولها ووفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات وفي المواد وقلّة في المخاطر.²

- التقليل من دوران العمل إذ أن تدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدراتهم على مزاوله أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين، وزيادة رغبتهم وقدرتهم في مزاوله أعمالهم ورغباتهم في خدمة المؤسسة.

- تخفيض حوادث العمل: إذ تكثر حوادث العمل نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب الأجهزة والمعدات أو ظرف العمل، ويعني أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه، يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.¹

¹ عثمان رشدي، مرجع سابق، ص 17.

² توري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الشلف، 2011، ص ص 88_87.

1-3- أنوع التدريب:

1-3-1- العوامل التي تحكم اختيار نوع التدريب:

- عدد الأفراد المراد تدريبهم: فعدد الأفراد يحدد لنا ما هو نوع التدريب الذي سنختاره، فردي أو جماعي.
 - توقيت تنفيذ التدريب بالنسبة للأفراد المراد تدريبهم: فنوع التدريب للأفراد حديث التعيين يختلف عن التدريب للقدامى.
 - الإمكانيات المكانية المتاحة: فإذا توافر للمنشأة المكان المناسب للتدريب أمكنها أن تجري التدريب داخل موقع العمل والا ستلجأ الى جهة خارجية، لذلك بالإضافة الى الإمكانيات المادية المتاحة لتحمل تكاليف تنفيذ أنواع من التدريب.
 - التطابق والتماثل مع بنية العمل.
 - الإمكانيات البشرية المتاحة لجهاز التدريب.²
- من خلال هذا يمكن تقسيم التدريب إلى أنواع ويتم تصنيفها لآتي:
- **التدريب من حيث الأهداف:**
- بحيث يمكن تصنيف التدريب من حيث الأهداف إلى ما يأتي:
 - تزويد المعلومات: أي زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع بما يمكنه من التكيف مع عمله ومواجهة المشكلات.
 - التدريب على مهارات: وذلك عن طريق رفع مستوى أداء الفرد من خلال إكسابه المهارات المعرفية والعملية وتطويرها بصورة مستمرة.
 - تكوين اتجاهات: تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته.

¹نوري منير: تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 243_244.

²حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص 37_38.

. التدريب للترقية: وذلك عن طريق إعداد الفرد جيدا لممارسة المهام التي يتطلبها العمل الجديد بإكسابه المعلومات والمهارات اللازمة.¹

• **التدريب من حيث المكان والموقع:**

يمكن تصنيف التدريب بحسب المكان الذي يتم فيه إلى:

- **تدريب داخلي (داخل المنظمة):** ويتميز التدريب الداخلي بميزة أساسية وهي أن التدريب يتم وفق تخطيط الإدارة وتحت رقابتها فتصبح العملية التدريبية جزءا لا يتجزأ من الخطة العامة للمنظمة، كما يمكن أن تقوم المنظمة بتوظيف الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة لديها لتحقيق أهداف التدريب.

- **التدريب الخارجي:** هي مراكز التدريب المتخصصة داخل البلد أو خارجه= فالتدريب الخارجي يتميز بكونه يتيح آفاق لتبادل الخبرات واكتساب المهارات حيث يلتقي الأفراد بوجهات نظر متعددة، ينتمون إلى مدارس وخلفيات مختلفة، فضلا على أن مراكز ومؤسسات التدريب الخارجية تكون غالبا مجهزة بإمكانات، ووسائل وتجهيزات قد لا تتوفر داخل المنظمة الواحدة.²

• **التدريب من حيث التوقيت:**

وينقسم الى نوعين:

- **التدريب قبل الالتحاق بالعمل:** يهدف إلى إعداد الأفراد علميا وسلوكيا على نحو سليم للقيام بالأعمال الموكلة إليهم عند التحاقهم بوظائفهم ويطلق من هذا التدريب تسميات عديدة مثل التدريب الإعدادي والتوجيهي وتتمثل أهداف هذا التدريب في تزويد المتدرب بالمفاهيم الأساسية في مجال تخصصه.

- **التدريب في أثناء الخدمة:** وهو التدريب الذي يقدم للعاملين الموجودين بالفعل في الخدمة، بهدف تزويدهم بالمعلومات والخبرات المستجدة في مجال عملهم، وصولا إلى رفع مستوى الكفاءة لديهم.³

1-4- مبادئ التدريب:

¹حسن أحمد الطعاني: التدريب مفهومه وفعالية بناء البرامج التدريبية وتقويمها، مرجع سابق، ص19.

²عثمان فريد رشدي، مرجع سابق، ص24.

³حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص ص20_21.

يوجد للتدريب عدة مبادئ يتعين على العاملين في إدارات التدريب أو إدارات تنمية الموارد البشرية، على المربين الالتزام بها ومراعاة تطبيقها، فإذا طبقت هذه المبادئ تطبيقاً سليماً فإنه يؤدي إلى الإدارة السليمة للتدريب ومن هذه المبادئ نذكر:

- **مبدأ الاستمرارية:** ويقصد باستمرار التدريب هو تكرار ظهور عناصر الرسالة التدريبية (معلومات/مهارات/اتجاهات/سلوكيات....) باستمرار في المكونات المختلفة للخبرة التدريبية في صور وأشكال متنوعة.

وأيضاً يقصد باستمرار التدريب هو أن يبدأ التدريب فور انتهاء مرحلة التعليم وقبل استلام العمل (تدريب ما قبل الخدمة) ثم يستمر التدريب ملازماً للفرد عند بدء الخدمة وخلال تدرجه الوظيفي في المنشأة وهو ما يسمى بتدريب أثناء الخدمة.

- **مبدأ توالي الخبرات أو التقدم المنظم:** ويقصد به تدريب محتويات المنهج التدريبي والخبرات المطلوب توصيلها على وجه يضمن انتقال توقعات إدارة التدريب من المتدربين من مستوى إلى مستوى أعلى بشكل مضطرب، سواء اتصل ذلك بالمعارف التي يتلقاها أو المهارات التي يتم تدريسه عليها، بحيث يتوقع بعد مرور المتدرب بالخبرات المطلوبة أنه يكون مستعداً بالفعل لممارسة مسؤولياته الوظيفية.¹

- **مبدأ التدرج:** يقصد به أنه يجب أن يتدرج التدريب في تقديم المادة التدريبية، مبتدئاً بالمعلومات والمعارف الأساسية، ثم تتدرج منها إلى مشاكل التطبيق البسيط والتقليدي، ويفر هذا المبدأ أن ترتب التدريب أثناء التنفيذ، ليسير بطريقة سلسلة منطقياً.

- **مبدأ الواقعية:** وذلك بأن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم.

- **مبدأ الشمول:** حيث يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي للفرد.²

1-5- أساليب وطرق التدريب:

¹مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 110_111.

²حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 22_23.

إن الطريقة التي يتم استخدامها في تدريب الموظفين، تختلف في كثير من الأحيان على أساس احتياجات الشركة والمتدرب وعلى المهمة التي يؤديونها، ومن أهم هذه الأساليب نجد:

- **المحاضرة:** وتعتمد المحاضرة على قيام المدرب بإلقاء المادة التدريبية بشكل رسمي ومباشر في مواجهة متدربين، وتستخدم هذه الطريقة إذا كانت هناك معلومات يراد توصيلها للحاضرين بشكل مباشر وبشكل يستوجب أسلوباً معيناً في عرض هذه المعلومات أو إذا كانت من النوع الذي يحتاج إلى شرح وتوضيح من شخص أكثر دراية وفهماً للمعلومات، ويتوقف نجاح هذه الطريقة على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع.

- **المؤتمرات:** المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه العديد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهميته لكفاءة الأعضاء، وتعتبر هذه الوسيلة شائعة لتدريب رجال الإدارة العليا بصفة خاصة حيث تفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء.¹

- **تمثيل الأدوار:** حيث يتقمص أفراد أدوار معينة ويناقشون موضوعات محددة لاتخاذ قرارات، وتصلح هذه الطريقة مع المتدربين الذين يعملون في مجالات تحتاج إلى التفاعل المباشر مع الغير، وهم عادة العملاء مثل موظفي البيع وموظفي العلاقات العامة وموظفي الموارد البشرية الذين يتفاعلون مع الموظفين في المقابلات.²

- **دراسة الحالة:** أصبح هذا الأسلوب شائع الاستخدام في التدريب وتتمثل هذه الطريقة في أن المدرب يقوم باختيار الحالات التي تعرض للمناقشة بدلاً من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة، وتهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتدربين على تحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح للحالات المستخدمة، وذلك عن طريق تشجيع المتدربين على الملاحظة ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة والنتائج التي قد تتحقق باتباع طريقة أو أخرى من طرق الحل البديلة.³

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 198_199.

² محمد صالح فالح: إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد، ط1، عمان، 2004، ص 102.

³ أحمد الخطيب ورداح الخطيب: الاتجاهات الحديثة في التدريب، دار الكندي، عمان، ط1، 2014، ص 133_134.

- المباريات الإدارية: تعتبر المباراة مفاعلة ونزال بين طرفين متنافسين، وهنا المفاعلة في النواحي الإدارية، أي التي تحتم اتخاذ القرارات.

وتشاد هذه الطريقة على وجود فريقين متنافسين من المتدربين ويقدم لكل منهما محتوى المباراة، والذي يتعلق بكافة نشاطات المنظمة التسويقية، والإنتاجية والمالية والموارد البشرية وتحدد ل كليهما دوره.¹

- المحاكاة العملية: يعبر عنها بالتقليد والنقليد هو أداء ذات سلوك المشاهد في حالة وعي من المقلد ووفق هذه الطريقة يقوم المدرب بالعرض التفصيلي للأداء المطلوب وإجراءاته، ثم يطلب من المتدرب أن يؤدي نفس السلوك، والهدف هو تنمية قدرات المتدربين وصولاً لاتخاذ القرارات المناسبة وتعتبر هذه الطريقة من أفضل طرق التدريب إذا أحسن تطبيقها.²

2- تحديد الاحتياجات التدريبية.

2-1- مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية:

"تعريف الاحتياج لغة: بأنه الافتقار والنقص، والحاجة تعني القصور، والاحتياج هو مايتطلبه الشيء لاستكمال نقص أو قصور فيه."³

- تعريف الاحتياجات التدريبية:

"الاحتياج التدريبي هو مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، يحدث الاحتياج التدريبي عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للفرد أو المؤسسة، والاتجاهات المحددة التي يحتاجها الفرد في مؤسسة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية."⁴

¹ محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، القاهرة، ط1، 2007، ص340.

² محمد جمال الكفاني: الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية، القاهرة، ط1، 2007، ص17.

³ محمد بن حسن السباع: تجربة مملكة البحرين في تحليل الاحتياجات التدريبية من خلال تطبيق نموذج التميز الأوروبي، المؤتمر

الثاني لمعاهدة الإدارة العام والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، مملكة البحرين، المحور الخامس.

⁴ عثمان فريد رشدي، مرجع سابق، ص27.

- "ويعرف أيضا بأنه مجموع التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها بصورة ايجابية في معارف ومهارات وسلوكيات العاملين سواء للتغلب على نقاط الضعف أو المشاكل التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة أو لرفع وتحسين معدلات الأداء."¹

"وهناك من يعرف الاحتياجات التدريبية بأنها جوانب النقص التي قد يتسم بها أداء العاملين في منظمة ما، لأي سبب من الأسباب والتي يجب أن تتضمنها برامج التدريب المقدمة الى هؤلاء العاملين بما يعمل على تحسين هذا الأداء."²

التعريف الإجرائي: مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها بغرض تحقيق التوازن بين أداء الفرد ووظيفته وأهداف منظمته.

2-2- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لفعالية البرامج التدريبية وذلك للأسباب التالية:

- إن تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأساس لكل عناصر العملية التدريبية وأهمها عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم محتوى البرنامج التدريبي وتقييمه. فتحديد الاحتياجات التدريبية يعد مؤشرا يوجه التدريب توجيها صحيحا.

- يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية في التركيز على الأداء الحسن والهدف الأساسي من التدريب.

- يوضح تحديد الاحتياجات التدريبي الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريبي المطلوب، والنتائج المتوقعة منهم.³

- "في غياب تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديدها بشكل غير دقيق إضاعة الجهد والوقت والمال.

- يساعد في مسايرة التطورات الحديثة في مجال الإدارة.

- التعرف على جوانب القصور في التدريب ومحاولة علاجها.

¹نوري منير، مرجع سابق، ص 29.

²محمد بن حسن السباع، مرجع سابق، ص 1358.

³كمال يونس: **تحديد الاحتياجات التدريبية**، المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، السعودية، 2002، ص 7.

- تشجيع العمل القياديين وتحديد أساليب العمل، وتقييم الأداء.¹

2-3- أهداف الاحتياجات التدريبية:

ويمكن تصنيفها الى ثلاث مجموعات:

الأهداف الروتينية: وهي الأهداف التي تساعد التنظيم في الاستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة وتعمل على دعم القدرات والمهارات المتاحة دون تحقيق الانطلاق بهذه الكفاءة أو القدرات والمهارات الى أفاق أعلى أو مجالات غير عادية تهدف الى تمكين المنظمة من الاستمرار في نشاطها بالأساليب المعتادة وفي حدود أنماط الأداء المقررة وبالتالي المحافظة على استمرارها وبقائها.

- **أهداف حل المشكلات:** وهدفها الكشف عن مشكلات محددة تعاني منها المنظمة، ثم تحليل أسبابها ودوافعها، مما يؤدي لتخطيط وتصميم وتنفيذ العملية التدريبية بهدف توفير ظروف مناسبة للتغلب على تلك المشكلات ومحاولة إيجاد حلول لها.

- **أهداف ابتكارية:** وتهدف الى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة ترتفع بمستوى الأداء في تنظيم نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها، وتحقق بذلك تميزا واضحا في موقف التنظيم بالقياس للتنظيمات الأخرى المماثلة أو المنافسة.²

2-4- مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية.

تشير الدراسات والأبحاث في مجال تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية الى أنه من الممكن لجهة واحدة أو أكثر من الجهات التالية الإسهام في تحديد الاحتياجات التدريبية:

- المتدرب لأنه الشخص الذي يشعر بجوانب القصر لديه أكثر من غيره.

. الرئيس المباشر الذي يشرف على المتدرب المراد تحديد احتياجاته التدريبية.

- اختصاصي التدريب وهم الأشخاص المتفرغين لشؤون التدريب الفنية والذين تقع على عاتقهم مسؤوليات تحديد الاحتياجات التدريبية.

¹ أسامة محمد السيد وعباس حلمي الجمل: التدريب والتنمية المهنية المستدامة، دار العلم والايمان، مصر، ط1، 2012، ص133.

² المرجع نفسه، ص133.

- الخبير المتخصص والمستشار وهو الشخص الذي ينتمي الى هيئة تدريبية أو انتشارية مستقلة متخصصة في التدريب وتحديد احتياجاته.¹

- الإدارة العليا وذلك بحكم إشرافها العام على المتدرب، ووجود التقارير الدورية لديها عنه طول فترة عمله في موقعه التابع له.

_ مراكز التدريب المختصة وهي التي تعتبر بمثابة بيوت الخبرة المتخصصة والتي تمتلك من الخبرات الطويلة والتقنيات والطرق المسحية ما يؤهلها للعب دور بارز ومؤثر في شؤون التدريب.

ولكن لا يمكن لأي جهة من هذه الجهات تحديد الاحتياجات التدريبية دون وجود الطرف المباشر وهو المتدرب، وإلا أصبح هدف البرنامج التدريبي المبني على هذا التحديد غير مفهوم تماما وأصبح محتوى هذا البرنامج لا يمس الحاجات الحقيقية له.²

2-5- طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن البحث عن تحديد الاحتياجات التدريبية أيا كانت مداخله فانه يركز على كيفية التوصل بصورة علمية ودقيقة الى حجم الاحتياجات التدريبية ونوعيتها، وهناك العديد من الطرائق لتحديد الاحتياجات التدريبية ونوعيتها وأبرزها:

- **تحليل المنظمة:** يقصد بتحليل المنظمة دراسة الأوضاع التنظيمية، والأنماط الادارية لتحديد مواطن الحاجة الى التدريب داخل التنظيم، وكيفية تشخيص نوع التدريب المطلوب ودراسة شبكة التفاعلات داخل المنظمة أو المؤسسة والاسهام في تطوير طرق أداء العمل فيها.³

- **تحليل المهمات:** ويقصد بها دراسة المهمات التي تقوم بها المؤسسة والمهارات المطلوبة لإنجاز هذه المهمات، وكذلك المواصفات التي يجب توافرها فيمن يقوم بها، كالمهارات والقدرات، والمؤهلات، والخبرات وتتطلب الدراسة أيضا ايجاد معايير لقياس الأداء لمعرفة ماذا ابان انجاز المهمات على الوجه الصحيح،

¹ عبد المعطي عساف: التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان، ط1، 2012، ص87.

² عصام حيدر: التدريب والتطوير، المشاع المبدع، سوريا، ص783.

³ سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل، ط2، 2002، ص190.

وينصب تحليل المهمات على الوظيفة يصرف النظر عن الشخص الذي يقوم بها،¹ "والهدف من ذلك، هو تعريف العاملين لمهامهم ومسؤولياتهم ووظائفهم، بشكل تفصيلي بما يمكنهم من أداء أعمالهم على نحو سليم ومن ثم تحديد نوع المعلومات والمهارات التي تلزمهم، وبذلك يساعد المهمات أو الأدوار الوظيفية من خلال المقارنة بين المعايير المحددة للأداء وبين الانجاز الفعلي."²

-**"تحليل الفرد:** يقصد به قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية وقدرته في المستقبل وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات تحليل الفرد (شاغل الوظيفة) والأفكار التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية أو وظائف مستقبلية ويتضمن أيضا تحليل الفرد ومواصفات الوظيفة والتي تشمل الحقائق والبيانات التي تتعلق بالمؤهلات العلمية لشاغل الوظيفة وخبراته العلمية والعملية، والقدرات والمهارات الخاصة والتدريب وغير ذلك من مطالب تحتمها طبيعة العمل وظروفه ومسؤولياته التي تمثل وصفا دقيقا وصحيا للوظيفة الموصوفة."³

2-6- المشكلات التي تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية:

هناك اتفاق بين الباحثين والدارسين في مجال التدريب على أن التدريب يسعى لزيادة الكفاية الإنتاجية والارتفاع لمستوى الأداء والى تنمية مهارات المتدربين وتغيير اتجاهاتهم وفكرهم عن طبيعة دورهم عن عملهم والمنظمات التي يعملون فيها، ولعل من أهم المشكلات التي تعترض عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ما يلي:

- "عدم وجود مقررات وظيفية لكل وحدة إدارية معدة بأسلوب علمي صحيح على أساس حجم العمل ومعدلات الأداء بدلا عن الاعتماد على التقدير الشخصي الذي يعتذر معه إعادة التحديد الدقيق لإعداد الموظفين المطلوب تدريبهم في المجالات التخصصية المختلفة.

¹أسامة محمد السيد وعباس حلمي الجمل، مرجع سابق، ص 139.

²حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 35.

³أسامة محمد السيد وعباس حلمي الجمل، مرجع سابق، ص 140.

- قلة الخبرات والكفاءات لدى العاملين في مجال التدريب أدت الى تخلفهم عن استخدام أحدث الأساليب العلمية في هذا المجال وبالتالي تنعكس آثاره على قدراتهم في اخراج الخطة التدريبية متكاملة.¹
- "تكرار نفس البرامج التدريبية بأكثر من الخطط التدريبية فتكرار الاحتياجات التدريبية بنفس الخطط يناقض أساس التنوع والتغير في الظروف وطرق الأعمال وإدخال تعديلات تنظيمية وفنية وقدم أشخاص جدد وترفع آخرين وتزايد أعداد ذوي المؤهلات العالية.
- عدم اهتمام الأفراد بالبرامج التدريبية رغم أن هدفها هو صقل وتنمية قدرات الموظفين وإثراء معلوماتهم، ويكون ذلك ربما لعدم مشاركة المتدربين في تحديد الأهداف والإتفاق عليها.
- هناك تصور واضح في البيانات التي يستند إليها التدريب في بعض المؤسسات ويكون ذلك القصور في نظم المعلومات لعدم الأخذ بالأساليب الحديثة في جمع المعلومات، ومعالجتها ونقص وعي المدير المختص أو مسؤول التدريب المعلومات لنجاح التدريب.²

3- مراحل العملية التدريبية

3-1- تصميم البرنامج التدريبي:

يرتبط تصميم البرنامج التدريبي بتحديد الشكل النهائي للبرنامج، أي تحديد المواد التدريبية وأساليبها ومساعداتها والشروط الواجب توفرها في المتدربين، واختيار المدربين والمكان المناسب وفيما يلي أهم خطوات تصميم البرامج التدريبية:

- "تحديد هدف البرنامج التدريبي: في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للبرامج التدريبية، حيث يتم ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف بالنسبة لكل برنامج تدريبي وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يتم تحديدها وإعدادها مقدما، إذ توضح ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم، ولصياغة الهدف في الغالب تتبع الخطوات التالية:

¹ محمد عبد الفتاح ياغي: أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في فعالية البرنامج التدريبي، المجلة العربية للتدريب، الرياض، ص 16_17.

² السعيد مبروك إبراهيم: إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة: دار الوفاء، الاسكندرية، ط1، 2014، ص ص 256_257

- عبر عن الهدف في عبارة هامة.
- حدد النتائج المستهدفة.
- رفع الهدف في صورته النهائية.
- **تحديد نوع المهارات:** التي سيتم التدريب عليها والتي حدثت في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، والسعي نحو تنمية هذه المهارات بمعنى زيادة قدرة الأفراد على أداء أعمال محددة، والهدف هنا هو الإلمام بجميع جوانب العمل وكيفية الأداء.¹
- **تحديد مكان التدريب:** يختار المكان الذي سيتم فيه التدريب، وقد يكون داخل المنظمة أو خارجها، سواء في المنظمة التدريبية، أو إحدى القاعات المؤجرة في أحد الفنادق، ويلاحظ أن ترتب الطاولات والمقاعد بالشكل الذي يتناسب مع محتوى التدريب.
- **تحديد المدة الزمنية لعملية التدريب:** يعد جدول التدريب، بعد اختيار الفترة الزمنية التي تتناسب مع المدربين، ويتضمن كل ما يتعلق بالبرنامج من الناحية الزمنية الأيام، عدد جلسات كل يوم، فترات الراحة، موعد التسجيل وموعد الاختبارات.²
- **تحديد المادة التدريبية:** أي وضع المنهاج التدريبي، وماذا سيتلقى المتدربين من مواد ودروس تتناسب حاجات العاملين، ويجب أن تغطي مواد التدريب وموضوعاته المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل والظروف المحيطة بالمنظمة بالإضافة إلى المهارات والطرق التي يمكن استخدامها والتي تتناسب مع ظروف المنظمة وكذلك أنماط السلوك الواجب إكسابها للمتدرب أو التخلص منها.
- **توفير المواد والوسائل الضرورية في عملية التدريب:** المقصود بالوسائل جمع الوسائط التي يستخدمها المدرب في عرضه لموضوعه التدريبي، أي أنه تلك المعدات والمستلزمات التي تسهم في نقل المادة التدريبية، ويطلق عليها اسم المساعدات التدريبية وهي تتميز بالتنوع والتعدد منها ما هو تقليدي ومنها ما هو عصري.³

¹ بوعريوة الربيع، مرجع سابق، ص 29.

² محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص 324.

³ خليل بورنان، مرجع سابق، ص 62.

3-2- تنفيذ البرامج التدريبية:

"بعد أن يكون مصمم البرنامج التدريبي قد خطط لجميع عناصر البرنامج التي سبق معالجتها في مرحلة تصميم البرنامج، فإن البرنامج يعقد في الزمان والمكان المحددين وفي العادة يكون البرنامج صمم من قبل جهة أخرى ويطلب من المنسق أو المشرف تنفيذه."¹

ومن أجل نجاح وسير عملية التدريب وتحقيق البرنامج التدريبي أهدافه يجب أن توضع آلية للتنفيذ تراعي الخطوات الإجرائية التالية:

- توزيع معلومات وافية عن البرنامج كالأدلة والنشرات، وضع المعلومات والجدول والتعليمات بأماكن واضحة حتى يسهل تناولها من قبل الجميع.

- عقد اجتماع مع المتكولين لتعريفهم بالبرنامج وتسهيلاته وهيئة تكوينية ومن ثم القيام بجولة سريعة في مواقع التكوين للتعرف على التسهيلات المتاحة والتأكد من استعداد الجهات كافة، والتأكد من صلاحية التجهيزات والمعدات والأجهزة.

- توزيع البرنامج اليومي على المتكولين وكذلك أعضاء هيئة التكوين لخططهم الخاصة بتدريس المواد التدريبية.

- العمل على خلق جو تدريبي يشعر المتدربين بالالتزام بجدول البرنامج التدريبي وأهمية التدريب لارتباط محتوياته بعمل المتدرب، مما يؤدي إلى إقبالهم على التدريب وضمان إشراكهم في الرأي والمناقشة.

- المحافظة على حسن ادارة وقت الجلسات، والحرص على البدء والانتها في الوقت المحدد لجميع فعاليات البرنامج سواء كانت هذه الفعاليات عبارة عن محاضرات أو نقاش أو مجموعات عمل أو زيارات مدنية.

- التعرف على وجهات نظر المشاركين والمدربين في سير البرنامج والحصول على تغذية مستمرة عن البرنامج.

اعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيق التتابع الزمني للبرامج والموضوعات التدريبية المختلفة.

¹ خليل بورنان، المرجع السابق، ص 64.

- عقد اجتماعات تنسيقية بين مدير التدريب والمدربين والاداريين وكذلك الاتصال بالمؤسسات والوحدات ذات العلاقة للتذكير بمواعيد الزيارة الميدانية.¹

3-3- معوقات البرنامج التدريبي:

"إن لجميع الأنشطة التدريبية داخل المؤسسة مجموعة من المعوقات التي تعيقها في أدائها دورها المنشود، وتحقيق الأهداف المرجوة من تلك البرامج، وفيما يلي سنحاول إبراز أهم تلك العراقيل والمعوقات التي تؤدي الى ضعف فعالية عملية التدريب:

- قلة الخبرات والكفاءات لدى العاملين في مجال التدريب.
- قلة الاعتمادات المالية لوضع خطط التدريب.
- ضعف التنسيق والتعاون بين مسؤولي التدريب في مؤسسات التدريب وبين الإدارات المرشحة للتدريب.²
- إقامة برامج تدريبية لا تعالج المشكلات القائمة نتيجة ضعف تحديد الاحتياجات التدريبية.
- عدم التخطيط الدقيق لعملية تقويم التدريب.
- عدم الدقة في اختيار أعضاء هيئة التدريب من مدربين ومشرفين.
- عدم مراعاة شروط الالتحاق بالبرامج التدريبية.
- ضعف اختيار الأساليب والوسائل التدريبية الحديثة لتنفيذ عملية التدريب.
- اختلاف ظروف العمل عن الظروف التي يفترض التدريب وجودها.
- عدم التطبيق العملي للمشاركين للبرامج التي تدربوا عليها.³

¹ بوعريوة الربيع، مرجع سابق، ص ص 38 39.

² خليل بورنان، مرجع سابق، ص 67.

³ فيصل بن عياد بن سليم الجهني: مدى فعالية الدورات التدريبية التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي في تحسين أداء الموظفين بجامعة طيبة، مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني، جزء الثالث أبريل 2017، ص 229.

4-4- تقييم البرنامج التدريبي:

"من الأهمية بمكان تقديم مدى فاعلية الجهود التدريبية ومدى تحقيق البرامج لأهدافها المخططة، ويفيد تقييم البرامج التدريبية في التعرف على الأسباب التي حالت دون تحقيق البرنامج لأهدافه، ويفيد الوقوف على هذه الأسباب والمشكلات في تخطيط وتنفيذ برامج تدريبية جديدة بحيث يتم تلاقي حدوث هذه المشكلات، وبصفة عامة توجد عدد من الأساليب الشائعة لتقييم برامج التدريب يعتمد بعضها على مسح الآراء للمشاركين في البرنامج وكثيرا ما تكون هذه الآراء مشجعة ويتم تحليلها والاستفادة منها في تطوير الجهود التدريبية."¹

"ويمكن تقييم البرنامج التدريبي عن طريق ملاحظة تفاعلات المشاركين في البرنامج، ومعرفة مدى التغيير في القدرات والمهارات والمعارف والسلوكيات نتيجة لهذا البرنامج وذلك عن طريق قياس ما يلي:

- مدى تفاعل المتدربين خلال فترة انعقاد البرنامج وبعدها وذلك بمقابلة المتدربين وتعبئتهم لاستبيان خاص لتقييم البرنامج التدريبي وأساليب ووسائل وموضوعات البرنامج ومدى الاستفادة منه.

- مدى استفادة المتدربين واختبارهم قبل وبعد انعقاد البرنامج التدريبي لقياس مدى الاستفادة منه."²

- "مدى التغيير في سلوكيات المتدربين وذلك بعد انتهاء البرنامج وعودة المتدربين الى أعمالهم بواسطة المشرفين والمديرين، إذ يتم مراقبة مدى تعلم المشاركين لمهارات جديدة وتطبيقهم لهذه المهارات في أعمالهم.

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل، الأردن، ط 1، 2003، ص 241.

² بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، دار إيتراك، القاهرة، ط 1، 2005، ص 51.

خلاصة الفصل

نستنتج مما سبق أن وظيفة التدريب من أهم مقومات المؤسسات الحديثة، فهو هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة، فهذا النشاط تهدف المؤسسة إلى تنمية مهارات الأفراد ذلك لمواجهة الاحتياجات الحالية والمستقبلية التي تتطلبها المؤسسة في ظل التغيرات البيئية التي تواجهها لأن التدريب لا يهتم المؤسسة لوحدها بل كذلك يعني الأفراد العاملين فيها، بحيث يجب أن تركز استراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء العاملين من أداء أعمالهم بأفضل كفاءة نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة في البيئة الخارجية للمؤسسة.

الفصل الرابع: الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة

تمهيد

- 1- ماهية الإنتاجية
 - 1-2- أهمية الإنتاجية
 - 1-3- عناصر الإنتاجية
 - 1-4- العوامل المؤثرة على الإنتاجية
 - 1-5- عوامل انخفاض الإنتاجية
 - 1-6- أساليب زيادة الإنتاجية
 - 2- ماهية الكفاءة الإنتاجية
 - 2-1- أنواع الكفاءة الإنتاجية
 - 2-2- معايير الكفاءة الإنتاجية
 - 2-3- العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية
 - 2-4- استراتيجيات وأساليب تحسين الكفاءة الإنتاجية
 - 3- قياس الكفاءة الإنتاجية
 - 3-1- وسائل قياس الكفاءة الإنتاجية
 - 3-2- مراحل قياس الكفاءة الإنتاجية
 - 3-3- مقومات نجاح عملية قياس الكفاءة الإنتاجية
 - 3-4- صعوبات عملية قياس الكفاءة الإنتاجية
 - 4- علاقة البرامج التدريبية بالكفاءة الإنتاجية
 - 4-1- دور برامج التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية
 - 4-2- دور إدارة لموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية
 - 4-4- المعوقات التي تحد من قدرة الموارد البشرية على الرفع من الكفاءة الإنتاجية
- خلاصة الفصل

تمهيد

يعد موضوع الكفاءة الإنتاجية من المواضيع الهامة التي شددت اهتمام دول العالم عامة، على اعتبار أنها مؤشر لربحية وكفاءة الأداء في منظمات الأعمال، لهذا تسعى المؤسسات أو المنظمات دوماً إلى تنمية قدرات عاملها وتزويد معارفهم ومعلوماتهم، وذلك من خلال التخطيط لإجراء دورات تدريبية بغرض الحصول على يد عاملة مؤهلة وذات كفاءة وخبرة ومهارة عالية، على اعتبار أن الكفاءة الإنتاجية هي عنصر أساسي من عناصر النمو والتقدم الاقتصاديين تنعكس آثاره على الشركة والمستهلك والعامل.

وبناء على هذا تعد الكفاءة الإنتاجية الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بهدف تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بمستوى معين وفي وقت معين وبأقل تكلفة ممكنة.

وانطلاقاً مما سبق يتمحور هذا الفصل حول الكفاءة الإنتاجية والذي يشمل أهمية الإنتاجية وعناصرها والعوامل المحددة لها وعوامل انخفاضها، وماهية الكفاءة الإنتاجية وقياسها وعلاقتها بالبرامج التدريبية.

1- ماهية الإنتاجية

1-1- أهمية الإنتاجية:

تكمن أهمية الإنتاجية في أنها تساعد على تنمية الاقتصاد الداخلي للمؤسسة باستخدام ذات عناصر الإنتاج دون زيادة، وبالتالي فإنه على المستوى القومي تساهم الإنتاجية في زيادة الناتج الكلي بحسن استخدام الموارد وليس بزيادة كمية الموارد المستخدمة
"ويمكن أن نحدد أهمية الإنتاجية في العناصر التالية:

-الإنتاجية عنصر هام في نجاح المؤسسات وقدرتها على الاستمرار

-تساعد الإنتاجية على تنمية الاقتصاد الداخلي للمنشأة

-الإنتاجية عنصر هام في توسع نطاق السوق بتقديم المزيد من السلع والخدمات لإشباع حاجات المجتمع.¹

-إن تحسين الإنتاجية وارتفاعها من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الدخل القومي وارتفاع أرباح المشروعات والتي تمثل مصدرا هاما للتكوين الرأسمالي والاستثمار الذاتي في المنشآت.

-إن ارتفاع الدخل الفردي يساهم بشكل كبير في زيادة المدخرات التي تمثل مصدر الاستثمار في عمليات إنتاجية جديدة، وبالتالي تحقيق الرفاهية الاقتصادية لأفراد المجتمع.²

-تحقيق الاستقلال الاقتصادي والذي يعد بذاته شرط أساسي لتدعيم الاستقلال السياسي للبلد.

ومن هنا تتضح أهمية الإنتاجية على صعيد الفرد والمجتمع، حيث أن الدولة وأصحاب المشاريع يسعون بشكل حثيث لتحسين الإنتاجية لما لها من مردود كبير في تحسين المستوى المعيشي للمجتمع ككل.³

¹ علي السلمي: إدارة الإنتاجية، دار الغريب، القاهرة، 1985، ص23.

² خضير كاظم حمود وهائل يعقوب فاخوري: إدارة الإنتاج والعمليات، دار الصفاء، ط1، عمان، 2001، ص48.

³ خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، ط2، عمان، 2005، ص50

1-2- عناصر الإنتاجية

تتفاعل عدة عناصر لتحديد مستوى الإنتاجية، غير أن الإنتاجية عموماً هي محصلة للأداء والتكنولوجيا معا وسيتم فيما يلي توضيح أهم العناصر:

- **الأداء:** يقصد به العمل المؤدي بواسطة الفرد وكمية الإنجاز الذي يحققه، والذي يتكون نتيجة رغبة وقدرة الفرد على إنجاز العمل، ويشمل مجموعة من العوامل تساعد على تحقيقه، كالرغبة والقدرة والمعرفة.
- **التكنولوجيا:** مع تلاحق التطورات التكنولوجية لم تعد الميزة النسبية للمنظمات ممثلة فيما تحوزه من بشر أو نظم للإنتاج أو التسويق، بل في المعرفة وإنتاجيتها، ويتأثر مستوى قدرة الفرد بمحصلة كل من: معالم وظيفته وأبعادها وخصائصها ومتطلباتها كم أجهزة ومعلومات، ومهاراته في ممارسة هذه الوظيفة.¹
- **"القوى العاملة:** تعتبر القوى العاملة من أهم عناصر العملية الإنتاجية، فهي التي تفكر وتدبر وتخطط وتدير عمليات التشغيل المختلفة أو تأدية الخدمات المعنية وتشرف عليها وتوجهها، لذلك يحتل عنصر العمالة مكانا بارزا بين عوامل الإنتاج، إذ لا يخلو مصنع من طاقم عمالي ولا تخلو إدارة عامة من المستخدمين، إذ أن تشغيل القوى العاملة واستخدام مجهودها الفكري والعضلي في عمليات الإنتاج المختلفة يتطلب مجازاة العمال ماديا ومعنويا تبعاً لمساهماتهم في العملية الإنتاجية وتطبيق نظام متكامل للحوافز المادية والمعنوية.²
- **"المواد الأولية والبضائع:** وتحتوي على المواد الخام التي تستخدم في العمليات التحويلية والتصنيعية التي تقوم بها الآلات والقوة العاملة، ويساهم عنصر الموارد الأولية بشكل كبير في زيادة الإنتاجية خاصة في الصناعة التحويلية أين تمثل تكلفة الموارد نسبة كبيرة من التكلفة الكلية، وتعود أهمية زيادة إنتاجية هذا العنصر بحسن اختيار مصادر التوريد والتحديد الدقيق

¹ أحمد يوسف عريقات وآخرون: إدارة العمليات والإنتاجية، دار إثراء، ط1، الأردن، 2012، ص57.

² أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي لطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص24.

للمواد المطلوبة بنوعيتها الجيدة السرعة في عمليات التوريد وشروط الشراء وظروف تخزينها وغيرها.¹

- "المخرجات: وتشمل جميع أنواع المنتجات التي تولدها العملية الإنتاجية ويمكن التعبير عنها بكلمة أكثر شمولية وأدق في المعنى ألا وهي الرضا، إذ أن أي مؤسسة تهدف من وراء ممارستها للعملية الإنتاجية إلى تحقيق درجة ما من الرضا لأصحاب المؤسسة من جهة ولباقي أفراد المجتمع من جهة أخرى، إذ أن العملية الإنتاجية تحقق مجموعة من المنافع تضطلع بها المؤسسة ممثلة في منافع السلع والخدمات المنتجة خلال عمليات التحويل الإنتاجي التي تطرأ على المدخلات."²

1-3-العوامل المؤثرة على الإنتاجية:

من الجدير بالذكر بأن الإنتاجية ظاهرة ترافق الأنشطة الإنسانية في مختلف ميادين الحياة العملية، وتكاد لا توجد ظاهرة سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية لا تؤثر على الإنتاجية، ولذا فقد أكد العديد من الباحثين والاختصاصيين بأن العوامل المؤثرة على الإنتاجية تشمل كافة المتغيرات البيئية الخارجية أو الداخلية وكذلك جميع المتغيرات ذات الطابع الفني والغير الفني ولذلك يمكن إيراد العوامل التالية:

-**العوامل الاجتماعية:** توجد مجموعة عوامل اجتماعية ذات أثر على الإنتاجية من خلال إشباع الحاجات وخلق حالة الرضا الوظيفي كالبنية الاجتماعية والتركييب السكاني للإدارة كالجنس والأعمار والمستوي التعليمي ... بالإضافة للقيم والعادات والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع.³

ويمكن بيان بعض هذه العوامل فيما يلي:

-**التنظيم الرسمي:** من حيث الهيكل التنظيمي والمناخ القيادي والكفاية التنظيمية وسياسات الأفراد والاتصالات ومعوقاتهما.

¹ الرباطي هناء: تحليلية دراسة للكفاءة الإنتاجية للعمل بالمؤسسة الصناعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال المؤسسات، جامعة جيجل، 2007، ص83.

² أحمد طرطار، مرجع سابق، ص25.

³ خضير كاظم حمود وهابل يعقوب فاخوري، مرجع سابق، ص53.

-التنظيم غير رسمي: حيث تعتبر التنظيمات الغير رسمية أحد الاعتبارات الاجتماعية ذات الأثر على الإنتاجية، مما يجب تحديد أبعادها من حيث الهدف والحجم ومدى الترابط والتماسك والعمل بقدر الإمكان نحو الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة الإنتاجية بحكمة تامة لا تترك وراءها إحدى صور الصراع الاجتماعي الذي قد يعوق الإنتاجية.

-النمط القيادي والاشرف الإداري: حيث يمثل هذا العامل أحد الاعتبارات اللازم مراعاتها من حيث التأثير على الإنتاجية، ويجب تحديد أبعاد هذا العامل من حيث العلاقة بالمشرفين ومهارات التخطيط والمعلومات الفنية ونوعية القيادة الإدارية.¹

-العوامل الاقتصادية: للعوامل الاقتصادية والتغيرات المصاحبة في طبيعة الأسواق والدخل المختلف والمنافسة وغيرها من العوامل كالعرض والطلب وآلية السوق أو الخطط الاقتصادية ذات أثر فعال على الإنتاجية.

-العوامل السياسية: تلعب العوامل السياسية في أي مجتمع دورا أساسيا في التأثير على الإنتاجية من خلال القرارات والإجراءات والقوانين والتعليمات التي يمارسها ذلك المجتمع أو غيره، سيما وأن الأنظمة الاقتصادية سواء كانت رأسمالية أو اشتراكية أو مختلطة ذات تأثير كبير في طبيعة الإنتاجية المتحققة في المجتمع.²

-العوامل الإدارية: إن المتغيرات التنظيمية والوسائل الإدارية التي تتبعها المنظمات الاقتصادية من تخطيط أو تنظيم أو رقابة يؤثر حتما على الإنتاجية، فكلما كانت العوامل الإدارية جيدة فإنها حتما ستؤدي إلى زيادة الإنتاجية والعكس صحيح، إن ضعف التخطيط والتنظيم وسوء القرارات المتخذة سيؤدي إلى نتائج عكسية تتمثل في انخفاض الإنتاجية.³

-العوامل التكنولوجية: تشكل التطورات التكنولوجية وسبل البحث والتطوير ومتغيرات الابتكار والإبداع الفني ذات أثر كبير في تحسين الإنتاجية وتطويرها، وقد حققت التطورات التكنولوجية خلال القرن الحالي أثر هام في تحسين مستويات الإنتاجية وما رافق الإنتاج السلعي والخدمي من تحسينات ملحوظة ساهت

¹ خالد يوسف الخلف وسعيد يس عامر: الإنتاجية القياسية، دار المريخ، الرياض، 1984، ص ص 86 69.

² خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، ط3، الأردن، 2007، ص 56.

³ أحمد يوسف دودين: إدارة الإنتاج والعمليات، دار الأكاديميون، ط1، الأردن، 2012 ص 25.

في توفير السلع والمنتجات بنوعيات عالية الجودة وكميات تتلاءم مع الحاجات الحقيقية للمستهلك في المجتمعات الإنسانية.¹

1-4- عوامل انخفاض الإنتاجية:

هناك عوامل تساهم بدرجة أو بأخرى في تخفيض الإنتاجية، أي أن المخرجات المحققة أقل مما يمكن تحقيقه من كميات ونوعيات المدخلات المستخدمة، ومن أهم مسببات انخفاض الإنتاجية ما يلي:

"أسباب تتصل بإهدار الوقت وسوء استغلاله

-إهدار الطاقات الفكرية والذهنية المتاحة للقوى البشرية في المؤسسة

- سوء استغلال الطاقات المهارية والقدرات العلمية

-سوء تنظيم مواقع العمل وعدم توفير مقومات الأمن

- سوء الإدارة وإهدار الموارد المستخدمة في الإنتاج

-عدم ضبط التكاليف

- سوء إدارة الإنتاج (التخطيط والتنظيم والرقابة

-التقصير في إعداد الآلات والتجهيزات وسوء الصيانة والإهمال في الإصلاح.²

1-5-أساليب زيادة الإنتاجية:

تهدف هذه العملية إلى تحقيق مستويات أفضل للإنتاجية سواء الكلية أو الجزئية، وهناك عدة عناصر يجب توفرها من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية نذكر منها:

-إحداث قسم خاص لإدارة الإنتاجية يضم خبراء من داخل المؤسسة واستشاريين من خارجها

¹ خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، ط2، الأردن، 2005، ص57.

² علي الشراوي: تخطيط ورقابة الإنتاج، الدار الجامعية، لبنان، 1993، ص ص 55.

- إعطاء أهمية للعنصر البشري في عملية تحسين الإنتاجية
- الرقابة والمتابعة المستمرتين لتنفيذ برامج تحسين الإنتاجية
- اقتناع الإدارة العليا بأهمية وإمكانية تحسين الإنتاجية، ووضعها كهدف استراتيجي دائم، وتعتمد الإدارة على وظائف رئيسية يمكن اتباعها في مجال تحسين وزيادة الإنتاجية وهي:
- وظيفة تنظيم ومراقبة الإنتاج وما يتعلق به من خدمات في المؤسسة
- وظيفة إدارة الموارد البشرية
- وظيفة التطوير الفني في الآلات والمنتجات
- تهيئة المستوى العلمي المطلوب للعمل على تلبية احتياجات تطور الإنتاجية.¹

2- ماهية الكفاءة الإنتاجية.

2-1- أنواع الكفاءة الإنتاجية:

- "الكفاءة الإنتاجية التقنية: يشير هذا النوع من الكفاءة الى قدرة المنشأة على تحقيق أقصى انتاج ممكن أي مخرجات من استخدام كمية معينة من الموارد وهي المعروفة بعناصر الانتاج أو المدخلات وذلك بغض النظر على العلاقات السرية بين أسعار عناصر الانتاج وأسعار بيع الوحدات المنتجة.
- الكفاءة الإنتاجية التخصيصية: يشير هذا النوع من الكفاءة الى الحالة التي تصل فيها الوحدة الإنتاجية الى أفضل تخصيص ممكن للموارد المتاحة في ضوء الأسعار والتكاليف النسبية لهذه الموارد، أما تخصيص الموارد فهي تلك الطريقة التي يتم بها توزيع هذه الموارد على مختلف الاستخدامات البديلة لها.²

¹صباح مجيد النجار: إدارة الإنتاج والعمليات، الذاكرة للنشر، 2012، ص30.

² منير مهدي: الكفاءة الإنتاجية ودورها في اختيار الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، بسكرة، 2012، ص37، ص 39.

- "الكفاءة الإنتاجية الفعلية: يقصد به النتائج اليومية للتشغيل والأداء الفعلي لجميع العناصر المنتجة في المؤسسة عن طريق القيام بالقياس المستمر لهذا الأداء وما يستغرقه من وقت وما يكلفه من مال.
- الكفاءة الإنتاجية الذاتية: هي الكفاءة الإنتاجية التي تفرضها إمكانيات وطاقات كل مصنع على حدة فكل وحدة إنتاجية لها طبيعتها المتميزة التي تختلف عن طبيعة غيرها من الوحدات الإنتاجية، هذه الإمكانيات والطاقات الطبيعية المتميزة تفرض على العناصر المنتجة تحقيق مستويات أداء معينة.¹

2-2- معايير الكفاءة الإنتاجية:

للکفاءة الإنتاجية عدة معايير يمكن إدراجها في خمس أنواع وهي كالتالي:

- معيار الكفاءة الإنتاجية الإجمالية: يؤخذ في حساب هذا المعيار جميع المخرجات وجميع المدخلات، ويستخدم لقياس كفاءة أداء العمال في مؤسسة بأكملها أو خطر إنتاجي معين فيما يمكن حساب هذا المعيار بالعلاقة التالية:
$$\frac{\text{الإنتاج}}{\text{عوامل الإنتاج}}$$

- معيار الكفاءة الإنتاجية الاقتصادية (الإدارية): يأخذ هذا المعيار القيمة المالية لكل من المدخلات والمخرجات كوحدة قياس وعليه فان هذا المعيار يحسب كما يلي:
$$\frac{\text{قيمة الإنتاج بالدينار}}{\text{قيمة الموارد الإنتاجية بالدينار}}$$

- معيار الكفاءة الإنتاجية النوعية: يمكن ايجاد الكفاءة الإنتاجية بالنسبة لعنصر واحد من عناصر الانتاج وذلك عن طريق قسمة الانتاج على عنصر الانتاج المعين، ويتم ذلك على أساس الكميات أو السعر ويعاب على هذا المعيار على أنه يعكس فقط التغيرات التي تحدث في عنصر الانتاج المقاس دون

¹ أحمد محمد المصري: الكفاءة الإنتاجية للمنشأة الصناعية- التكلفة- الوقت- الأداء، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004،

ص16.

² الرباطي هناء، مرجع سابق، ص99.

أن يأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي تحدث في العناصر الأخرى، ويمكن صياغة هذا المعيار في العالقة

$$\text{التالية: } 1 \frac{\text{الإنتاج (بالكمية أو بالدينار)}}{\text{عامل من عوامل الإنتاج (بالكمية أو الدينار)}}$$

- "معيار الكفاءة الإنتاجية المعيارية الإجمالية: الكفاءة الإنتاجية يكون تقسيمها من خلال المقارنة بين متغير في نقطتين زمنيتين متتابعتين أو في نقطة زمنية واحدة في الحالة الأولى تتم المقارنة بين كفاءتين فعليتين في فترتين مختلفتين، أما في الحالة الثانية فتتم مقارنة بين الكفاءة الفعلية والكفاءة المعيارية في فترة زمنية واحدة، ونشير هنا إلى أهمية هذه المقارنة في اعداد سياسات وخطط تهدف إلى التحسين المستمر لأداء المؤسسة."²

- "معيار الكفاءة الإنتاجية المعيارية الفرعية: من المعروف أن كفاءة المؤسسة ككل هي نتيجة لكفاءة كل فرع من فروعها، ومن ثم فإن الكفاءة الإنتاجية كمعيار تعتبر كذلك لكافة الوقورات المنجزة في هذه الفروع، ولذلك يجب وضع معايير فرعية تبين مدى تطور الكفاءة في كل فرع من فروع نشاط المؤسسة."³ مما سبق يتبين لنا أن قياس الكفاءة الإنتاجية وتحديد درجتها هي عملية ذات بعدين يتمثلان في تحديد معايير الأداء وقياس الأداء الفعلي وبعدها تأتي عملية المقارنة بين الأداء الفعلي ومعايير الأداء، والقصد من ذلك هو تحديد درجة كفاءة ادارة المؤسسة.

2-3- العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية:

ان تحسين الإنتاجية ليس مجرد تجويد والأداء ولكنه في الأساس أداء الأعمال الصحيحة، ومن أجل تأدية هذه الأخيرة بطريقة صحيحة لا بد من معرفة أهم العوامل التي تحدد الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

• عوامل فنية:

¹ حيمر صباح: الروح المعنوية وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية للعامل، دراسة ميدانية بمؤسسة المشروبات الغازية طولقة، مذكرة

مكاملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، بسكرة، 2010، ص 93.

² الرابطة هناء، مرجع سابق، ص 101.

³ حيمر صباح، مرجع سابق، ص 96.

"لا شك أن للعوامل الفنية تأثيرها الكبير على مستوى الكفاءة الإنتاجية، فنوع الآلات المستخدمة، وجودة الموارد الخام، وطرق وأساليب العمل، وتصميم العمليات كلها تؤثر بزيادة أو الانخفاض على الكفاءة الإنتاجية، بحيث يمكن أن ترفع مستوى كفاءة مؤسسة معينة، ومن أهم هذه العوامل الفنية ما يلي:

_التقدم الآلي والتكنولوجي. الوارد الخام. تصميم العمل. طرق وأساليب الإنتاج.¹

• عوامل انسانية:

"هي عوامل تؤثر على أداء الأفراد، فالكفاءة الإنتاجية تتوقف في آخر الأمر على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم وتتمثل هذه العوامل في:

_ تحقيق الأهداف والرغبة في التقدم والتطور وفرص اكتساب المهارة والخبرة بالإضافة الى القدرات والرغبات الانسانية والعلاقات الاجتماعية...الخ².

• عوامل داخلية:

"هي العوامل التي تخضع لسيطرة الادارة بدرجات مختلفة أي التي يمكن للإدارة في المؤسسة أن تؤثر بقراراتها وسياساتها بدرجات متباينة.

• عوامل خارجية:

هي العوامل ذات التأثير ي لإنتاجية والناבעة أساسا من ظروف البيئة المحيطة وأوضاعها والتي لا يتوفر للإدارة عليها رقابة أو تأثير فهي خارج نطاق سيطرتها في المؤسسة.³

2-4- استراتيجيية وأساليب تحسين الكفاءة الإنتاجية:

¹ منير مهدي، مرجع سابق، ص 35.

² هيثم أحمد عيسى: العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد 6، جامعة دمشق، سوريا، 2018، ص 34.

³ سليمة بوخنان، مرجع سابق، ص 175.

تهدف عملية تحسين الكفاءة والإنتاجية إلى تحقيق مستويات أفضل، بحيث يجب أن تكون الأنشطة الهادفة إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية مستمرة ولا تتوقف عند تحقيق نتائج قد تبدو جيدة بالنسبة للمؤسسة.

"ويفضل أن تتم عملية تحسينها في إطار برامج وسياسات وأهداف محددة، بحيث تشترك في تحقيقها جميع الأقسام في المؤسسة وحتى بعض الأطراف الخارجية كالموردين مثلاً، وفق وسائل متعددة ومتنوعة كالتمرين، التحفيز، الصيانة، استبدال الآلات واحلال عوامل الإنتاج فيما بينها...

ومن أهم الأساليب المتبعة لتحسين الكفاءة الإنتاجية:

• الأسلوب الفني:

يمكن تحسين الكفاءة الإنتاجية باتباع الأسلوب الفني من خلال التطوير في عمليات صنع السلعة وذلك بدراسة وتصميم السلعة وتصميم المعلمة ومراقبة جودة الإنتاج وضبط حركة الموارد...الخ.¹

"ويتضمن الأسلوب الفني اتباع سياسات الإنتاج التي يكون هدفها رفع الكفاءة الإنتاجية ومن أهم هذه السياسات:

- سياسة الإنتاج الكبير، سياسة التخصص . سياسة التبسيط، سياسة التتميط.

• الأسلوب الإنساني:

تمكّن تحسين الكفاءة الإنتاجية من خلال اتباع الوسائل التي تهدف إلى زيادة العلاقة بين الإدارة والقوى العاملة عن طريق العناية بنظام الإشراف وتنمية الروح المعنوية للعاملين والاهتمام بتدريب العاملين ورفع كفاءتهم، وتعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والاهتمام بالترقية والمعاملة الحسنة.²

ولتحسين الكفاءة الإنتاجية لابد من اتباع استراتيجية معينة تقوم على:

¹جمال أمغار: دور تطبيق نظام MRP في تحسين تسيير وظيفة الإنتاج لمؤسسة صناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، باتنة، 2008، ص 78.

²محمد خليل إبراهيم وعلاء عبد السلام مصطفى: دور التفكير الاستراتيجي في تحسين الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر القيادات الإدارية في شركة نفط ميسان، مجلة كلية الكوت الجامعة للعلوم الإنسانية، العدد 2، المجلد 1، العراق، 2002، ص 17.

- "تحديد أهداف المنظمة للمنشأة وأقسامها الإنتاجية على أساس من المراجعة الادارية وتحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنشأة وأقسامها.
- تبني خصائص وأساليب فنية وادارية تمكن من ازالة العقبات التي تبدأ أثناء عمليات الانتاج.
- تنفيذ الاستراتيجيات والخطط المعدة وقياس التنفيذ الفعلي ومقارنته على ضوء المعايير المحددة ثم اعادة التقارير عن مدى الكفاءة والتنفيذ الفعلي.¹
- "نشر مظلة التدريب وطرقه والتي يمكن أن تكون محاضرة أو بيان علميا أو مؤتمر أو أداء أو خليط من اثنين أو أكثر من هذه المداخل الأساسية، وذلك لاكتساب العاملين المهارات والقدرات المطلوبة لمواكبة التطورات العالمية.
- زيادة الاستثمارات في مجال البحوث والتطوير والدراسات الموجهة الى استكشاف المتاح من الموارد والامكانات المعطلة، وبالتالي تلمس الطرق والوسائل التي تقود الى زيادة الانتفاع بهذه الموارد ومن ثم زيادة الإنتاجية.²

3- قياس الكفاءة الإنتاجية.

3-1- وسائل قياس الكفاءة الإنتاجية:

تستخدم المؤسسة وسائل لتحديد مستوى قياس الكفاءة الإنتاجية، حيث تنقسم هذه الوسائل الى مباشرة تقيس أداء العامل، وغير مباشرة تقيس الجانب البعيد عن أداء العمال أثناء العملية الإنتاجية وهي كالتالي:

¹ جمال أمغار، مرجع سابق، ص80.

² بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية، دار البازوري، ط1، 2011، ص60.

• "الوسائل المباشرة:

"تساعد هذه الوسائل على اعطاء نتائج جهود الأفراد عن طريق مقارنة ما يقومون به من أعمال بالمعايير القياسية المطلوبة في هذه الأعمال، وتقوم وسائل القياس المباشرة بقياس الوقت المستغرق في اتمام العمل وتكلفة العمل وتكلفة الوقت الضائع والأداء المعيب وكل ماله صلة بالعمل والأداء البشري".¹

" إن الوسائل المباشرة لقياس الكفاءة الإنتاجية هي التي تقيس الأداء الفعلي للعامل أو العمال بصفة عامة أثناء تأديتهم للعمل بعيدا عن المؤثرات الخارجية كالظروف الاجتماعية للعامل التي قد تؤثر على حقيقة الأداء الفعلي للعامل، فمن خلال هذه الوسائل يمكن الحكم على جودة عمل الأفراد وتقييم أدائهم بطريقة سلمية.

"ومن أهم الوسائل المباشرة لقياس الكفاءة الإنتاجية للعمل نجد نسبة الأداء الفعلي للقياس، الانحرافات المعيارية، معدل سرعة الأداء، انتاجية العامل أو مجموعة من العمال، تقارير النشاط الدورية وتقارير الرقابة على الأداء".²

• "الوسائل الغير مباشرة:

تقوم بقياس الجانب البعيد نسبيا عن حركة وأداء الفرد في العمل، أي أنها تهتم بقياس وتحديد الأرقام الاجمالية، كما تهتم بالظواهر البشرية مثل ظاهرة التغيب وظاهرة التأخر عن العمل والروح المعنوية وغيرها من الظواهر التي تؤثر في تحديد مستوى كفاءة الأفراد، ولتنتم عملية القياس بفعالية وتكامل يجب استخدام الوسائل الغير مباشرة المتعلقة بالتكلفة ونقيس الكفاءة الإنتاجية للعمل في الوسائل التي تعتمد على البيانات المالية الموجودة في قوائم التكاليف،"³ بالإضافة الى وسائل متعلقة بالإنتاج اذ تقاس انطلاقا من دراسة البيانات الخاصة بالإنتاج التي تظهر في سجلات الانتاج والحسابات الختامية وهي وسائل تهتم بتقييم عام للإنتاج وكمياته، ووسائل أخرى متعلقة بالعمل تعمل على قياس الأداء الجماعي للأفراد والظواهر المحيطة بجو العمل، اذ تهتم بمهارات الأفراد وخبراتهم السابقة".⁴

¹ أحمد محمد المصري، مرجع سابق، ص 47.

² حيمر صباح، مرجع سابق، ص 108.

³ بلال كرامش: أثر التدريب على الأداء في المؤسسة دراسة حالة شركة سونلغاز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم

التسيير، جامعة جيجل، ص 108.

⁴ علي السلمي: إدارة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 118.

3-2- مراحل قياس الكفاءة الإنتاجية:

تتم عملية قياس الكفاءة الإنتاجية وفق ثلاث مراحل أساسية متتابعة كما يلي:

• مرحلة القياس الأولية:

تقوم هذه المرحلة بدراسة شاملة لعنصر العمل في ظل الظروف الواقعية للمؤسسة والامكانيات والقدرات الذاتية للأفراد أثناء العملية الإنتاجية وتحليل أداء هذا العنصر أثناء العملية الإنتاجية مستخدمين في ذلك الأساليب العلمية لدراسة الحركة والزمن وتحليل القيمة بهدف قياس مقدار العمل الضروري أو المطلوب أدائه من الفرد بالإضافة الى تحديد المستويات القياسية للكفاءة الذاتية للأفراد.¹

• مرحلة القياس المستمرة:

وهي التي تتناول تجميع البيانات اليومية من داخل الوحدة الإنتاجية ومن واقع نتائج الأداء الفعلي لجميع عناصر العملية الإنتاجية، ثم استخدام هذه البيانات في تكوين وسائل قياس الكفاءة الإنتاجية واستخراج نتائجها التي تمثل مستوى الكفاءة الإنتاجية الفعلية.²

• مرحلة تقييم نتائج القياس:

وتتناول مقارنة المستويات الفعلية المستخرجة من الأداء الفعلي، بالمستويات القياسية المحددة في المرحلة الأولية وتحدد الانحرافات الموجبة أو السالبة، ودراسة أسبابها ومبرراتها وتقييم الكفاءة الإنتاجية على ضوء ما تجمع من حقائق، والتعرف على الاتجاه الذي تسير فيه هذه الكفاءة الإنتاجية، وما يتبع ذلك من التعديلات والتحسينات الضرورية في الأداء والزمن والتكلفة للوصول الى مستوى الكفاءة الإنتاجية الذاتية.³

3-3- مقومات نجاح عملية قياس الكفاءة الإنتاجية:

لنجاح عملية قياس الكفاءة الإنتاجية لابد من توفر مجموعة من المقومات تسمح لعملية القياس بإعطاء نتائج صحيحة ودقيقة ومن أهم هذه المقومات:

¹ حيمر صباح، مرجع سابق، ص 100.

² أحمد محمد المصري، مرجع سابق، ص 40.

³ عبد الستار محمد العلي: التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2007، ص73.

• تصميم هيكل تنظيمي فعال:

حسب عدد من الدارسين في ميدان الانتاج يعتبر تصميم هيكل تنظيمي فعال أول خطوة لتحقيق الكفاءة الانتاجية، ويعرف الهيكل التنظيمي الفعال على أنه ذلك الهيكل الذي يحدد بدقة ووضوح الوظائف الرئيسية والفرعية التي تتضمنها الأنشطة الرئيسية للمؤسسة، اذ يعمل الهيكل التنظيمي الفعال على تحديد الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد وتوضيح العلاقات التنظيمية وطرق اتصالها، ويؤمن تدفق العمل والمعلومات بين الأقسام وبين الأفراد، الأمر الذي يسمح بتهيئة الأجواء للقيام بعملية قياس الكفاءة الانتاجية للعملية في أحسن الظروف.¹

• خبرات إدارية وتنظيمية:

ان ضرورة توافر خبرات ادارية وتنظيمية تتضمن التحي بالكفاءة والفعالية وذلك بالافتتاح التام بأهمية العنصر البشري في تحقيق الأهداف التنظيمية، وثقتها في فعالية معايير القياس المطبقة، حيث أثبتت الدراسات وجود علاقة طردية بين الكفاءة الانتاجية وبين الصيانة البشرية فكما طبقت المؤسسة برامج الصيانة للعنصر البشري كلما تحسن أداء الأفراد وتحققت كفاءة انتاجية عالية، اذ أن نجاح عملية القياس يتوقف على حسن تقييم الأداء بادراك نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد ودراسة أسبابها ومعالجتها.²

• تخفيض تكاليف العمل والقضاء على الهدر في الموارد:

تعتبر تكاليف العمل. وسيلة لتحقيق أهداف الانتاج، لذا يجب على الادارة أن تقوم بمراقبتها من خلال نظم حاسبة التكاليف، فزيادة التكاليف لا تقدم مصلحة العمال أو الادارة، وبالتالي كلما انخفضت التكاليف ارتفعت الكفاءة الانتاجية للمؤسسة وارتفعت معها معدلات الأرباح، لهذا فان المحافظة على موارد المؤسسة هو ضمان لبقاء ونمو المؤسسة في المستقبل.³

¹ حيمر صباح، مرجع سابق، ص ص124 - 125.

² الرابطي هناء، مرجع سابق، ص142.

³ أحمد محمد المصري، مرجع سابق، ص36.

3-4- صعوبات عملية قياس الكفاءة الإنتاجية:

يستلزم قياس الكفاءة الإنتاجية تصميماً خاصاً ودقيقاً للمقاييس وذلك حسب احتياجات ونشاطات المؤسسة المنتجة ووفقاً للإطار الشامل لمفهوم الكفاءة الإنتاجية بنوعيتها الكلي والجزئي، لكن أثناء قياس الكفاءة الإنتاجية تواجه المؤسسات صعوبات كثيرة مرتبطة بالموارد المستخدمة بشكل عام وبعنصر العمل بشكل خاص.

• الصعوبات المرتبطة بالمقاييس المستخدمة:

من بين الصعوبات المرتبطة بالمقاييس المستخدمة نجد ما يلي:

- سهولة تصميم المقاييس النظرية وصعوبة تطبيقها، لأن ذلك يتطلب مراعاة ظروف تدفق العمل داخل المؤسسة.

- تتسم أغلب المقاييس المستخدمة بالعمومية، فالعائد من قياس الكفاءة الإنتاجية لا يتحقق إلا إذا ما تمت مقارنة الأهداف المطلوبة بتحقيقها بمستويات الأداء القياسية في المؤسسة.

- قلّ ما ترتبط المقاييس المستعملة بالنتائج والأهداف النهائية، حيث أنها كثيراً ما ترتبط بالعمليات التي تعمل على تحقيق تلك النتائج والأهداف.

- صعوبات ناجمة عن تداخل وتشابك عمليات المؤسسة مع بعضها البعض وصعوبة الفصل بينها.

عدم شمول مقاييس الكفاءة الإنتاجية لنقاط الأداء المختلفة في نظم العمل والنتائج المتعلقة بها.¹

• الصعوبات المتعلقة بعنصر العمل:

هناك صعوبات متعلقة أساساً بقياس الكفاءة الإنتاجية للعمل، أبرزها ما يلي:

- صعوبة اختيار فئات القوى العاملة، حيث يصعب اختيار الفئة التي على أساسها تحسب انتاجيات العمل، باعتبار أن كل فئة شاركت في العملية الإنتاجية.

¹الرابطي هناك، مرجع سابق، ص102.

- صعوبة اختيار الوحدات الزمنية لقياس العمل، وذلك راجع لتعدد الوحدات: عامل / ساعة، عامل / شهر، عامل/سنة. المقياس الأكثر استعمالاً هو مقياس عامل/ساعة نظراً لدقته.
- صعوبة جمع أزمدة العمل نتيجة الاختلافات النوعية مثل المهارة هذا يؤدي الى عدم تساوي كمية الوقت التي بدلتها الفئات المختلفة من القوى العاملة، وبالتالي يؤثر على مستوى كفاءة إنتاجية العمل.¹
- "صعوبة معرفة مدى مساهمة الآلة في مستوى أداء الافراد العاملين.
- صعوبة تحديد مستوى الجودة ومدى تماثله في وحدات الانتاج.
- كما لا يجب أن ننسى تأثير الظروف المناخية والداخلية للعمل، مما يصعب معه تحديد مدى الإنتاجية للفرد العامل."²

من هنا يتبين لنا أن الكفاءة الإنتاجية، رغم البساطة الظاهرية في قياسها، إلا أنها تحتاج الى جهود متنوعة مسبقة وتحضيرية لمواجهة الصعوبات التي تواجهها أثناء عملية القياس والحصول على نتائج صحيحة.

4- علاقة البرامج التدريبية بالكفاءة الإنتاجية.

4-1- دور برامج التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية:

مما لا شك فيه أن استراتيجية التدريب تساهم في مهارات الأفراد نظراً للدور الذي تلعبه هذه الاستراتيجية في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة بشكل يتلاءم مع التطلعات الاستراتيجية للمنظمة، فالتدريب يعتبر حتمية لأنه بمثابة الاستثمار حقيقي للمنظمة يمكنها من مواكبة التغيرات الحاصلة على مستوى التكنولوجيا الحديثة، وعليه يتمثل دور التدريب في الرفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة من خلال:

- النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع، فالتدريب يسمح بزيادة الإنتاجية من خلال العملية التدريبية ووضوح الأهداف وأسباب العمل.

¹ عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط1، الأردن، 2005، ص38.

² غربي فاطمة الزهرة: إنتاجية العمل دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2008، ص122.

-التقليل من نسبة العوادم والموارد التالفة: لأن العامل المدرب يكون قادرا على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبة.

-تخفيض الحوادث والإصابات بين العمال نتيجة فهمهم لطبيعة العمل وسير حركة الآلات

-تقليل الحاجة إلى الإشراف لأن العامل المدرب لا يحتاج إلى إشراف محكم ومستمر وبالتالي فالتدريب يساهم في تقليل عدد الوظائف الإشرافية اللازمة مما يساهم في تقليل تكلفة هذه الوظائف.¹

-"رفع مستوى جودة الإنتاج، فبرامج التدريب الجيدة تساهم في تحسين طريقة وأسلوب العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة."

- "تقليل تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تدريب العامل يساعد على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة

- رفع الروح المعنوية: إن معرفة الفرد العامل بكيفية انجاز عمله وإتقانه له يؤدي إلى زيادة الاهتمام بالعمل والى التقليل من معدلات الغياب ودوران العمل.

- إن لبرامج التدريب المبنية على الأسس العلمية فوائد كثيرة مما ينعف الإدارة إلى ضرورة تبنيها والأخذ بها لأنها تساهم بشكل فعال وثابت في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.²

4-2- دور إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية:

تعد إدارة وتنمية الموارد البشرية من أهم القضايا التي تواجه المنظمات المعاصرة ويتضمن ذلك إعداد برنامج أو برامج التدريب الخاصة بالجودة، وبرامج التدريب بشكل عام وبرامج التحسين وتقييم الأداء،

¹رشيد مناصرية: أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، مجلة الباحث، العدد 11، ورقلة، الجزائر، 2012، ص ص 194 195.

²رداح الخطيب وأحمد الخطيب، مرجع سابق، ص 287.

"إدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة عملية مستمرة تتكون من مجموعة من الوظائف الفرعية الهادفة إلى رفع الإنتاجية عن طريق تكوين قوة عمل قادرة على العمل أو راغبة فيه، من خلال هذا السياق فإن وظائف إدارة الموارد البشرية تتمثل خاصة في الوظائف التي تهدف إلى زيادة المقدرة على العمل وذلك من خلال إعداد برامج تدريبية على اعتبار أن التدريب من الأدوات الخطيرة التي تمتلكها إدارة الموارد البشرية والتي تساهم من خلالها برفع الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة، فبمجرد توفر الرغبة في العمل تستطيع الإدارة أن تستخدم أساليب التدريب الحديثة في زيادة مقدرة العاملين على العمل وبالتالي ترفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة"¹، فالهدف العام من التدريب هو زيادة معرفة الأفراد التخصصية، وتطوير مهاراتهم، وتغيير سلوكهم بما يؤدي إلى نجاح المؤسسة.

هذا وتختلف أهداف وأساليب التدريب باختلاف مستويات العاملين إضافة إلى اختلاف نتائجه ومهمة إدارة الموارد البشرية أن ترسم سياسات التدريب التي تعكس احتياجات المؤسسة، وتعمل على متابعة وتصميم برامج بهدف رفع كفاءتها.

4-3-المعوقات التي تحد من قدرة الموارد البشرية على الرفع من الكفاءة الإنتاجية:

يمكن القول أن قدرة الموارد البشرية على رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة الصناعية ليست مطلقة بل توجد عدة مشاكل تمنعها من تحقيق ذلك، وتحول دون إمكاناتها على تنفيذ البرامج التدريبية، ويمكن توضيح هذه المشكلات والمعوقات في:

- "عدم كفاية الكثير من القائمين على هذه المصالح، حيث يقومون بأعمال روتينية وإدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التدريب.

-عدم وضوح الاستراتيجية العامة للمنظمة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.

-اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى وبذلك تقل أهميتها وأهمية الدور المرتبط بها.

¹بارك نعيمة: تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد7، الجزائر، ص 284.

- هناك اعتقاد من العاملين بأن الدورات التدريبية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله وهذا يوضح افتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التدريب.¹
- "عدم توفر التسهيلات اللازمة للقيام بالعملية التدريبية، جمود القوانين والتشريعات، عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب وضعف الإمكانيات المالية المتاحة.
- عدم وجود الدعم المكاني من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بصياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى.
- افتقاد الدورة التدريبية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التدريبي، حيث الاعتماد على الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المنظمة أو تحقيق كفاءة وفعالية التدريب.²

خلاصة الفصل

¹ بودوح غنية : استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2013، ص 100.

² تضال سلام بدر: التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، دراسة مكملة لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والادارة، جامعة الأقصى فلسطين، 2016، ص 51.

من خلال ما جاء في هذا الفصل يمكننا القول أن الوظيفة الأساسية للمؤسسة هي تحقيق هدف معين بأقصى كفاءة ممكنة وتختلف الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة حسب طبيعة نشاطها وامكانياتها، فالمبدأ الأساسي الذي يحكم المؤسسة هو ضرورة تحقيق انتاج معين بدرجة عالية من الكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة ومن أجل تحقيق ذلك لابد من تحسين أداء الطاقات البشرية، إذ أن تحقيق الكفاءة الانتاجية يكون بالانتقال من نقاط الضعف ومعالجتها الى نقاط قوة عن طريق بناء قدرات الأفراد وتطوير مهاراتهم بما يتناسب وتحسين الأداء.

ولقد عالجنا في هذا الموضوع العلاقة التي تربط بين عملية التدريب والكفاءة الانتاجية وذلك من حيث البرامج المتبعة في عملية التدريب ودورها في رفع الكفاءة الانتاجية، بمعنى أوسع وأشمل دور ادارة الموارد البشرية في تحسين الانتاجية ورفع كفاءتها لدى المؤسسة.

الإطار الميداني للدراسة

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1- مجالات الدراسة

1-1- المجال المكاني

1-2- المجال الزمني

1-3- المجال البشري

2- تحديد مجتمع وعينة الدراسة

2-1- تحديد مجتمع الدراسة

2-2- تحديد عينة الدراسة

3- منهج الدراسة

4- أدوات جمع البيانات

4-1- الملاحظة

4-2- المقابلة

4-3- الاستمارة

4-4- الوثائق والسجلات

5- أساليب التحليل

5-1- أسلوب التحليل الكمي

5-2- أسلوب التحليل الكيفي

خلاصة الفصل

تمهيد

انطلاقاً من الخلفية النظرية التي اعتمدنا عليها في إنجاز هذا البحث سوف نتناول في هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة، فالبحث الاجتماعي لا يتمثل في جمع التراث النظري والاطلاع على البحوث والدراسات التي تناولت المشكلة فقط، وإنما تعتمد على العمل الميداني الذي يمكن الباحث من جمع المعلومات من المجتمع الذي يقوم بدراسته، فمحاولة إثبات الدراسة النظرية بالدراسة العلمية الميدانية من أهم مساعي البحث العلمي لملء الفجوة القائمة بين النظرية والواقع بغية تحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها من خلال مجموعة من الإجراءات والأدوات التي تساعدنا للوصول إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة.

وبناء على ما سبق سنعرض في هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتبعة لجمع بيانات الدراسة الميدانية، وذلك بتعريفها وتبرير سبب اختيارها وكيفية توظيفها، إذ يتضمن هذا الفصل العناصر التالية: مجالات الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة ونوعها والمنهج المتبع في إنجازها، وأدوات جمع البيانات وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

1-مجالات الدراسة:

لقد اتفق العديد من الباحثين على أن لكل دراسة ثلاثة مجالات رئيسية وهي المجال المكاني، الزماني والمجال البشري وسوف نتطرق إلى كل مجال على حدا.

1-1- المجال المكاني:

ويعرف على أنه: " الإطار الجغرافي الذي يطبق به البحث وقد يكون هذا الإطار مجتمعاً مفتوحاً".¹

أجريت الدراسة على مؤسسة جيجل الكاتمية للفيلين، حيث أنشأت المؤسسة الوطنية للفيلين (SNL) بمقتضى الأمر رقم 67 بتاريخ 1976/09/09 مقرها الجزائر العاصمة، وهي إحدى مؤسسات القطاع العام التي تحتل مكانة هامة في سوق الفيلين على المستوى الوطني من خلال ما توفره من منتجات، وطبق الإصلاحات المتعلقة بإعادة الهيكلة الاقتصادية للمؤسسات بموجب الأمر 43/72 المؤرخ في 1983/01/02 تم إنشاء المؤسسة تحت اسم المؤسسة الوطنية للفيلين والمواد العازلة المشتقة منه (ENL) حيث تم نقل مقرها من الجزائر العاصمة إلى ولاية جيجل.

1-2- المجال الزمني:

ويعرف بأنه: "المجال الزمني للبحث العلمي يتضمن الفترة الزمنية الكلية لإجراء البحث وتنفيذه بدءاً من اختيار وتحديد مشكلة البحث مروراً بجميع خطوات البحث العلمي وصولاً إلى مرحلة استخراج النتائج".²

ولقد كانت أول زيارة قمنا بها في 2021/02/01 وذلك من أجل أخذ الموافقة بهدف إجراء دراستنا الميدانية، وتمت الموافقة مبدئياً فقط، وذلك من أجل معرفة مدى ملائمة المكان للدراسة، أما الزيارة الثانية فكانت في 2021/02/03 وكانت عبارة عن جولة استطلاعية للتعرف عن مكان الذي اخترناه من خلال الوقوف على عدد الأفراد، وعدد المصالح وهذا عن طريق المقابلة التي تمت مع مدير الإدارة العامة.

وفي 2021/05/17 تم توزيع الاستمارة لملئها من طرف المبحوثين، وفي 2021/06/08 تم إجراء مقابلة حرة مع مدير الإدارة العامة.

¹ سماح سالم سماح: البحث الاجتماعي الأساليب-المناهج-الإحصاء، دار الثقافة، ط1، عمان، 2012، ص257.

² سماح سالم سماح، مرجع سابق، ص258.

1-3-المجال البشري:

ويشمل كل الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة جيجل الكاتمية للفيلين، حيث يشغل بها 86 عامل موزعين على أقسام المؤسسة كما موضح فيما يلي:

- الإدارة العامة: 6 عمال
- مديرية الإدارة العامة: 4 عمال
- مديرية المحاسبة والمالية: 3 عمال
- مديرية التموين: 6 عمال
- مديرية التجارة: 7 عمال
- دائرة النظافة والأمن: 14 عامل
- مصلحة الصيانة: 7 عمال
- مصلحة انتاج الفيلين: 21 عامل
- مصلحة انتاج المواد العازلة: 13 عامل
- فرع واد العنب: 5 عمال

2- تحديد مجتمع وعينة الدراسة

2-1-تحديد مجتمع الدراسة: يعرف مجتمع الدراسة على أنه: " جميع مفردات الظاهرة المدروسة وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة."¹

ويشمل مجتمع هذه الدراسة جميع العمال بمؤسسة الكاتمية للفيلين.

¹ محمد منير حجاب: الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر، ط3، الأردن، 2000، ص29.

2-2- تحديد عينة الدراسة:

تعد 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 لذلك فإن اختيار العينة لإجراء الدراسة عليها قد يكون مفضل على دراسة كامل مجتمع الدراسة الأصلي لما في ذلك من توفير للوقت والمال والجهد المبذول.

وتعرف العينة على أنها: "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل، بمعنى تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة."¹

وقد اعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية ذلك لوجود شروط محددة فرضت علينا اختيار مفردات معينة دون غيرها وهم من تنطبق عليهم الشروط أن العاملين يجب أن يخضعوا لعملية التدريب.

وتعرف العينة القصدية بأنها: "هي التي يتم فيها اختيار عدد قليل من المفردات بطريقة يراعي فيها صفة التمثيل المطلوبة وعليه يلجأ الباحث إلى استعمالها إلا إذا اضطرته ظروف البحث إلى اختيار عدد قليل جدا من المفردات."²

ولقد قمنا في هذه الدراسة باختيار عينة قصدية تتكون من 37 عامل خاضع للتدريب، أما البقية فلم يستفيدوا من دورات تدريبية.

والبيانات الواردة في الجداول الموالية تبين الخصائص السوسيو مهنية لأفراد هذه العينة:

¹رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، 2008، ص267.

²أحمد زكي بدوي، مرجع سابق، ص364.

الجدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	35	%94.59
أنثى	02	%05.41
المجموع	37	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث حيث بلغت نسبة هؤلاء %94.59 أي ما يعادل 35 عاملاً، في حين أن نسبة الإناث بلغت %5.41 فقط أي ما يعادل عاملتين، هذا راجع إلى أن الأقسام تقريبا تحتاج إلى موظفين من فئة الذكور وهذا راجع لطبيعة العمل في قسم الإنتاج وقسم التوزيع وقسم التخزين الذي يتطلب خرجات ميدانية لأماكن العمل والسهر على مراقبة سير العملية الإنتاجية، والقدرة على التحكم في الآلات والماكنات، أما بالنسبة لقسم المالية والمحاسبة فإن طبيعة الوظائف في هذا القسم تنحصر في وظائف مكتبية تكون ملائمة للإناث أكثر من الذكور.

الجدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

السن	التكرارات	النسب المئوية
[30-20]	08	%21.62
[40-30]	19	%51.35
[50-40]	06	%16.22
[60-50]	04	%10.81
المجموع	37	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة تقدر ب %51.35، في حين تقدر نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 30 سنة ب %21.62، بينما

بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 50 سنة 16.22% وقدرت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 50 و 60 سنة ب 10.81%.

من خلال هذه المعطيات نستنتج أن أغلبية أفراد العينة هم من الفئة العمرية المحصورة بين 30 و 40 سنة حيث قدرت نسبتهم 51.35% وبالتالي فإن غالبية العاملين المدربين هم من فئة الشباب، وأن المؤسسة مجال الدراسة (الكاتمية للفلين) كان تركيزها منصب على العاملين الذين تنحصر أعمارهم ما بين فئة الشباب وفئة متوسطي الأعمار.

الجدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسب المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
8.11%	03	ابتدائي
35.14%	13	متوسط
24.32%	12	ثانوي
24.32%	09	جامعي
100%	37	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب المبحوثين لم يتعدى مستواهم المتوسط ذلك بنسبة 35.14 % تليها بذلك نسبة العمال ذوي المستوى الثانوي والمقدرة ب 32.43% في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين لديهم مستوى جامعي 24.32% وفي الأخير المستوى الابتدائي بنسبة 8.11% وهي نسبة ضئيلة إذا ما قورنت بمجموع أفراد العينة، وهذا ما يلفت الانتباه إلى أهمية إدخال يد عاملة مؤهلة أو إحداث تربيصات تدريبية لتحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية للعامل.

وتعبر النسبة المنخفضة في عدد العمال الموظفين من المستويات التعليمية العالية وتركيزها على نظيرتها المتوسطة والثانوية، ويعود ذلك إلى أن العمل الإنتاجي بالمؤسسة لا يتطلب مستويات تعليمية عالية.

ومنه نستنتج أن مؤسسة الكاتمية للفلين تعتمد إلى القيام بدورات تدريبية لصقل مهارات هذه الفئة (المستوى المتوسط) وزيادة معارفها لزيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

الجدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية.

الرتبة الوظيفية	التكرارات	النسب المئوية
إطار	08	21.62%
عون تنفيذ	18	48.65%
عون تحكم	11	29.73%
مجموع	37	100%

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يشتغلون ضمن منصب عون تنفيذ بنسبة 48.65% وذلك راجع إلى حجم الأعمال بالمصالح التنفيذية (مصلحة إنتاج الفيلين، مصلحة إنتاج المواد العازلة، مصلحة التوزيع) كبير جدا وهذا ما يستلزم يد عاملة كبيرة، تليها بذلك نسبة العاملين ضمن منصب أعوان التحكم بنسبة قدرت 29.73% في حين كانت نسبة من يشتغلون ضمن منصب الإطارات 21.62%.

ويمكن القول بأن تقسيم العمل بطريقة محددة وواضحة بين الأوضاع الاجتماعية يسمح بوجود درجة عالية من التخصص الذي يزيد من الخبرة والمعرفة الفنية.

الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المهنة.

الأقدمية في المهنة	التكرارات	النسب المئوية
[أقل من 10 سنوات]	23	62.16%
[من 10-20 سنة]	10	27.03%
[من 20-30 سنة]	01	2.70%
[من 30 سنة فما فوق]	03	8.11%
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين المشاركين في البرامج التدريبية هم ممن لديهم أقدمية أقل من 10 سنوات في المؤسسة حيث بلغت نسبتهم 62.16%، وما نسبته 27.03% من المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم من 10 إلى 20 سنة، وتليها بذلك الفئة التي تفوق أقدميتهما 30 سنة وذلك بنسبة 8.11% في حين المشاركون الذين تتراوح أقدميتهم من 20 إلى 30 سنة فقد بلغت نسبتهم 2.70%.

ومنه يتضح مما سبق أن المؤسسة تعطي اهتماما كبيرا في تدريب الأفراد الذين لديهم أقدمية أقل في المؤسسة من أجل اكسابهم الخبرة والتحكم الجيد في مناصب العمل والتكيف مع الوسط المؤسسي، وما يمكن ملاحظته كذلك من نتائج هذا الجدول هو العلاقة العكسية بين الأقدمية في المهنة وخضوع العامل للتدريب ذلك بغرض اكساب هذه الفئة التحكم الجيد في مناصبهم وأعمالهم.

3- نوع الدراسة ومنهجيتها

3-1- نوع الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي لا تقتصر على مجرد جمع البيانات بل يمتد مجالها إلى تصنيف هذه البيانات التي يتم تجميعها ثم تفسيرها وتحليلها تحليلًا شاملاً واستخلاص النتائج والدلالات المفيدة.

3-2- منهج الدراسة:

تحتاج الدراسات الاجتماعية كغيرها من الدراسات العلمية لإتباع منهج علمي ذلك أن المنهج هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة، حيث يمثل المنهج الأسلوب المسهل والمنظم والضابط لتلك الدراسات. ويعرف المنهج بأنه: "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة"¹.

وبناء على هذا فقد اعتمدنا على فحص وتحليل موضوع الدراسة الراهنة وفق المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظواهر كما هي في الواقع ويصفها بدقة ويعبر عنها كما وكيفما والذي يعرف

¹ عبد الناصر جندلي: تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، ص 13-14.

بأنه: "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسة من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها".¹

4- أدوات جمع البيانات والمعلومات

وهي مجموعة من الوسائل والطرق والأساليب المختلفة التي يعتمد عليها للحصول على البيانات اللازمة لإنجاز البحث، حيث تعتمد عدة أدوات معا لتجنب القصور في إحداها وهو الشيء الذي يساعد في دراسة الظاهرة من كل جوانبها، وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الأدوات التالية: الملاحظة كأداة ثانوية، المقابلة والاستمارة كأدوات رئيسية.

4-1- الملاحظة:

تعرف بأنها: "وسيلة من وسائل جمع البيانات والتي تعني مراقبة ومعاينة الظاهرة المراد دراستها، وهي الملاحظة العلمية التي يستعين بها الباحث الاجتماعي في البحوث الاجتماعية".²

من خلال إجرائنا للدراسة الميدانية لاحظنا أن ظروف العمل ملائمة ومشجعة للعمال لأداء أعمالهم على أكمل وجه، بالإضافة إلى أن المؤسسة تعتمد على أدوات وآلات تقليدية في العمل، كما لاحظنا أيضا أن العمال المدربين لديهم القدرة على التحكم في هذه الآلات ومواجهة الحوادث التي قد تحدث في بيئة العمل.

4-2- المقابلة:

تعد المقابلة إحدى أدوات جمع البيانات وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها من الدراسة النظرية.

وتعرف بأنها: "تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجه يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية"³

¹ محمد سرحان علي المحمودي: *مناهج البحث العلمي*، دار الكتب، ط3، اليمن، 2019، ص46.

² أحمد عياد: *مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي*، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، ص131.

³ إحسان محمد الحسن: *مناهج البحث الاجتماعي*، دار وائل، ط1، 2005، ص247.

وقد تم الاعتماد على المقابلة الحرة (الغير مقننة) في هذه الدراسة، بحيث أجريت مع مدير الإدارة العامة بمؤسسة الكاتمية للفيلين-جيجل، وذلك قصد جمع المعلومات التي تمكننا من تشخيص واقع التدريب في المؤسسة.

• عرض المقابلة:

ج1- نعم نعتد هذا المفهوم في مؤسستنا باعتبار التدريب من الأساليب التي يعتمد عليها في تطوير الكفاءة والمردودية البشرية، لذا يمكن إلغاء هذا المفهوم من قاموس أي مؤسسة.

ج2- تكون الأولوية حسب حاجات واستراتيجية المؤسسة، وبصفة عامل كل الفئات الموجودة بالمؤسسة تخضع للتدريب.

ج3- نعم هناك فرق بين أداء العمال المتدربين وغير متدربين.

ج4-نعم، إن عملية التدريب هي وسيلة إنتاج الكفاءات المؤهلة وهي استثمار في المعارف والسلوكيات، فكل استثمار عائد وتطوير من القدرات الفنية والمهنية للعمال والتي تعود بالفائدة على المؤسسة والعمال.

ج5- الخصائص التي يتمتع بها المدرب: احترام المتدرب وقدرته على حل الصراعات الداخلية ويجب أن يكون ذو كفاءة علمية عالية وله القدرة على استغلال القدرات الكامنة في المتدربين وأن تكون بينه وبين المتدربين علاقة ثقة وخلق جو من التعاون والمنافسة بين العمال.

ج6- نعم، أوافق على ضرورة إشباع الحاجات المادية للعاملين من أجل تحفيزهم ولكن دون إهمال الحوافز المعنوية.

ج7- لا يمكننا الاستغناء على التدريب.

4-3-الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما في البحوث الاجتماعية ويرجع ذلك للمميزات التي تحققها هذه الأداة من اختصار للجهد أو التكلفة أو السهولة في معالجة بياناتها بالطريقة الإحصائية.

وتعرف الاستثمار بأنها: "عبارة عن مجموعة أسئلة تدور حول موضوع معين تقدم لعينة من الأفراد للإجابة عنها، وتعد هذه الأسئلة في شكل واضح بحيث لا تحتاج إلى شرح إضافي وتجمع معا في شكل استثمارة."¹

وهذا ما اعتمده في دراستنا كأداة رئيسية، وتشمل ثلاث محاور، وقد تم صياغة عباراتها على ضوء التراث النظري الخاص بموضوع الدراسة.

كما قمنا بفحص صدق وثبات الاستثمار قبل صياغتها بشكلها النهائي وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة كما يلي:

• صدق الاستثمار:

والذي يعني: "أن يقيس الاختبار أو الأداة ما وضعت لقياسه."²

ولقد قمنا بالتحقق من صدق الأداة من خلال الاعتماد على آراء المحكمين.

الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين): بعد تصميمنا للاستثمار قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين وقد بلغ عددهم 4 أساتذة، بحيث قام المحكمين بإبداء آراءهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت من أجله ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية.

وهذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروري في تعديل صياغة العبارات أو حذفها أو إضافة عبارات أخرى وكذا إبداء آراءهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (البيانات الشخصية) واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمين قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة بعض العبارات وحذف البعض الآخر منها، وإضافة عبارات اقترحها المحكمون.

وقد تم صياغة الاستثمار في صيغتها النهائية والتي تتكون من 32 عبارة موزعة على ثلاث محاور:

¹ أحمد عياد، مرجع سابق، ص 121.

² فاطمة عوض عابر وميرفت علي صفاة: أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، مصر، 2002، ص 167.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

المحور الثاني: مدة البرنامج التدريبي ومساهمته في زيادة فعالية العامل.

المحور الثالث: محتوى البرنامج التدريبي ومساهمته في الرفع من أداء العمال.

وقد تم استخدام معادلة لوشييه لتقدير قيمة معامل الصدق والذي بلغت قيمته 0.93 وهذا ما يدل على صدق هذه الأداة البحثية.

• ثبات الاستمارة:

"يشير الى اتساق أداء القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج."¹

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة اعتمدنا على طريقة "ألفا كرونباخ" حيث بلغت قيمة معامل الثبات 0.79 أي أن الأداة ثابتة.

4-4- الوثائق والسجلات:

تعتبر مصدر أساسي لجمع المعلومات، فقد استقننا منها في معرفة العدد الإجمالي للعمال في المؤسسة، وتم اختيار عينة ومعرفة موقع ونشأة وتطوير المؤسسة، إضافة إلى التعرف على الهيكل التنظيمي ومختلف الأنشطة التي يتم ممارستها في المؤسسة.

5-أساليب التحليل

اعتمدنا في تحليل وتفسير البيانات على أسلوب التحليل الكمي والكيفي:

5-1-أسلوب التحليل الكمي: وهو عبارة عن عمليات التحليل المرتبطة بالتوزيعات الإحصائية، استخدمت في تكميم المعطيات الرقمية المتحصل عليها بواسطة استمارة البحث، ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها.

¹ محمد منير حجاب، مرجع سابق، ص35.

وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

- التكرارات النسبية والمئوية.

- معادلة لوشيه لإيجاد الصدق الظاهري للاستمارة (صدق المحكمين)

$$CF = \frac{\text{مجموع صدق البنود}}{\text{عدد البنود}}$$

$$\text{صدق البند الواحد} = \frac{\text{عدد المحكمين الذين قالوا يقيس} - \text{عدد المحكمين الذين قالوا لا يقيس}}{\text{عدد المحكمين}}$$

- معادلة ألفا كرونباخ لإيجاد ثبات الاستمارة باستخدام المعادلة التالية:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left(1 - \frac{S^2_{\text{items}}}{S^2_t} \right)$$

N = يمثل عدد الأسئلة.

S² Total = تباين خاص بالمبحوثين.

S² items = تباين خاص بالأسئلة.

- معامل ارتباط التوافق:

$$C = \sqrt{\frac{A-1}{A}}$$

حيث:

$$A = \frac{\text{مربع تكرار الخلية}}{\text{مجموع تكرارات من نفس الخلية} \times \text{مجموع تكرارات عمود نفس الخلية}}$$

_الدلالة الإحصائية لمعامل التوافق:

$$K^2 = \frac{nc^2}{1-c^2}$$

إذا كانت χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولية فإنه دال إحصائياً.

أما إذا كانت χ^2 المحسوبة أصغر من χ^2 الجدولية فإنه غير دال إحصائياً.

5-2- أسلوب التحليل الكيفي:

ويعتبر هذا الأسلوب مكملًا للأسلوب الكمي حيث يقوم على تفسير المعطيات الكمية والعديدية وتحليلها بالاعتماد على ما تم جمعه من قبل الباحث سواء من خلال الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

كذلك يتم الاعتماد على الأسلوب الكيفي في تحليل وتفسير النتائج بهدف إثبات أو نفي الفرضيات التي تم صياغتها من قبل الباحث والوصول إلى جملة من النتائج العامة.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وذلك من خلال تحديد مجالات الدراسة من مجال مكاني حيث أجريت الدراسة في مؤسسة جيجل الكاتمية للفيلين، والمجال الزمني والبشري، ومعتدين في ذلك على المنهج الوصفي بما يتضمنه من وصف وتفسير للمشكلة المدروسة، ولقد تم الاستعانة بجملة من الأدوات من مقابلة ووثائق وسجلات وعلى الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات والمعطيات اللازمة، كما تحديد واختيار العينة المراد دراستها.

الفصل السادس: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة النتائج

تمهيد

- 1- عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
 - 2- مناقشة نتائج الدراسة
 - 3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
 - 4- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
 - 5- مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية
 - 6- النتائج العامة للدراسة
 - 7- الاقتراحات والتوصيات
- خلاصة الفصل

تمهيد

بعد الإنهاء من عملية جمع المعلومات والبيانات ذات الصلة بموضوع الدراسة يتوجب علمياً القيام بخطوة موائية تتمثل في عرض البيانات وتحليلها ومناقشة نتائجها على ضوء فرضيات الدراسة، وأيضاً على ضوء الدراسات الأخرى والنظريات التي تناولتها.

1- عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

1-1 عرض وتحليل بيانات المحور الثاني:

-الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب مكان التدريب.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
داخل المؤسسة	26	66.67%
خارج المؤسسة	13	33.33%
المجموع	39*	100%

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن 66.67% من أفراد العينة صرحوا بأنهم تلقوا تدريبهم داخل المؤسسة، وذلك راجع إلى طبيعة العمل وظروفه التي لا تسمح للعمال في غالبية الأحيان بمغادرة مكان العمل أو حتى التغيب من أجل الإلمام أكثر بمجال العمل والفهم الجيد والاستيعاب للأعمال المنوطة ويكفل تلقي المهارات التي تتوافق مع مواصفات مناصب عملهم، بينما أقر 33.33% من أفراد العينة أنهم تلقوا تدريبهم خارج اكتساب مهارات تساعد في مهام الاشراف وتحسين نوعية الخدمة المقدمة أو التدريب على الوظائف الجديدة.

ومنه يمكن القول بأن المؤسسة تعتمد على التدريب الداخلي والخارجي حتى تتمكن من الوقوف على نجاحات عمالها وتطوير أدائهم والرفع من كفاءتهم الإنتاجية.

* عدد الإجابات

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب نوع التدريب.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
تدريب متخصص	07	%17.94
تدريب علمي	04	%10.26
تدريب مهني	28	%75.67
المجموع	39* ¹	%100

توضح نتائج الجدول أعلاه أن نسبة الأفراد الذين استفادوا من التدريب المهني في المؤسسة قد بلغت %75.67 وهي أعلى نسبة، في حين بلغت نسبة الذين استفادوا من التدريب المتخصص %17.94 وتليها بذلك نسبة الذين استفادوا من التدريب العلمي بنسبة %10.26

من خلال هذه المعطيات نستنتج أن غالبية أفراد العينة قد خضعوا لتدريب مهني فهم يؤكدون على أن هذا النوع من التدريب يعد أنسب طريقة للتدريب الجيد باعتبار نشاط المؤسسة وخاصة في مجال الإنتاج والتصنيع والتسويق تحتاج بشكل كبير إلى هذا النوع من التدريب باعتباره النوع الأقرب والملم بكامل نواحي نشاط المؤسسة، وعن طريقه يتسنى للأفراد اكتساب المهارات والتقنيات الأساسية اللازمة للقيام بمهنتهم بكفاءة وأحسن أداء وكذا تعزيز نشاط المؤسسة، تعتمد بشكل أساسي على هذا النوع من التدريب باعتباره يكفل للأفراد تلقي جميع المهارات التي تتطابق مع مواصفات مهنتهم.

أما بالنسبة لنوع التدريب المتخصص فإنه يعتبر بمثابة الدعم المستمر للقدرات والمهارات بما يكفل تنمية مواهبهم وكفاءتهم بإكسابهم مهارات ومعارف جديدة تمكنهم من النهوض بأعباء وظائفهم الحالية فمثلاً إذا استفاد كهربائي الصيانة من تدريب متخصص في مجال صيانة المولدات الكهربائية فإنه يتدرب على كيفية تسيير المنشآت وكيفية التشخيص الدقيق للأعطاب وكيفية حماية نفسه وحماية ممتلكات المؤسسة، أما بالنسبة لنوع التدريب العلمي فهو موجه بشكل أساسي لفئة الإطارات ولكن بنسبة ضئيلة قدرت ب %10.26

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
دورة واحدة	20	54.05%
دورتين	06	16.22%
ثلاث دورات	05	13.51%
أكثر من ثلاث دورات	06	16.22%
المجموع	37	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفئة الأكبر من أفراد العينة التي التحقت بدورة واحدة بلغ عددهم 20 متدرباً وتمثلت نسبتهم 54.05% من إجمالي المبحوثين، ومن ثم الذين حصلوا على دورتين والذي بلغ عددهم 06 أفراد ويمثلون ما نسبته 16.22% ونسبة متساوية مع نسبة الأفراد الذين استفادوا أكثر من ثلاث دورات، في حين نسبة الأفراد الذين استفادوا من ثلاث دورات والذين بلغ عددهم 05 أفراد بلغت 13.51%

انطلاقاً من المعطيات الإحصائية نرى بأن ارتفاع نسبة من تلقوا دورة واحدة تعكس مدى اهتمام المؤسسة الوطنية الكاتمية للفيلين بالبرامج التدريبية ودورها في تحقيق أهدافها، وأن كل الموارد البشرية المكونة التحقت ببرامج تدريبية مختلفة بما يخص عملهم في المؤسسة.

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب مدة الدورة التدريبية.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
أقل من شهر	12	32.43%
من شهر إلى ثلاث أشهر	20	54.05%
من 3 أشهر إلى 6 أشهر	05	13.51%
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن 54.05% من المبحوثين أقرروا بأن مدة الدورة التدريبية التي استفادوا منها كانت من شهر إلى ثلاث أشهر وذلك نظرا لتناسب المدة مع متطلبات واحتياجات المنصب، كما تستجيب لطموحات المتدربون المهنية، إذ تعتبر هذه المدة كافية لتغطية جميع الاحتياجات المطلوبة، فهي ليست بالمدة التي يجد فيها العمال صعوبة في استيعاب محتوى هذه البرامج، هذا ما أفرزه وجود نوع من التوازن بين الخبرات والمهارات المكتسبة وبين الحياة المهنية وهذا ما أكدته الجدول رقم 28.

بينما نجد أن 32.43% من أفراد العينة أقرروا بأن المدة المناسبة للدورات التدريبية هي أقل من شهر، فهي مدة خصصت لإطارات ذوي أقدمية في المؤسسة من المتدربين لتحسين مستواهم، في حين نجد أن 13.51% من المبحوثين أقرروا بأن المدة من 03 أشهر إلى 06 أشهر فقد خصصت للعاملين ذوي الخبرة غير كافية والمتخصصين والشاغلين لمناصب عمل تتطلب عليهم مدة تدريبية كافية للاستفادة من المادة التدريبية.

ومنه يمكن القول أن العامل يحتاج إلى مدة زمنية معينة يستطيع فيها اكتساب المعارف والمهارات التي تحاول المؤسسة نقلها للعاملين من خلال الدورات التدريبية، وتختلف هذه الحاجة من عامل إلى آخر نظرا لدرجة استيعاب كل عامل لمحتوى هذه الدورات التدريبية.

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب مدى كفاية مدة التدريب للإحاطة بجميع جوانب العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
نعم	30	81.08%
لا	04	10.81%
	03	8.10%
المجموع	37	100%

من خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن 81.08% من أفراد العينة أكدوا بأن المدة التدريبية التي تلقوها كافية للإحاطة بجميع جوانب عملهم، وهذا راجع إلى أن بعض المهام الوظيفية والتي تنتمي إلى أقسام معينة لا يحتاج فيها العاملون إلى مدة طويلة للالتزام بجميع الجوانب اللازمة لأداء العمل، إذ أن المؤسسة تسعى دوماً إلى توفير وقت كافٍ لتدريب عمالها من خلال تقديم أحسن البرامج لجعل العامل أكثر كفاءة وقدرة على أداء المهام الموكلة إليه، وهذه العملية لا تتم إلا بجودة مدربين مؤهلين وذوي خبرة وقدرة عالية على ضمان فاعلية هذه البرامج وتجسيدها في بيئة العمل، وهذا ما توصلت إليه دراسة نهى إدريس عبد الله حسن في دراستها حول أثر التدريب في رفع إنتاجية العاملين، حيث أكدت على أن تنفيذ البرامج التدريبية يتطلب وجود مدربين مؤهلين بقدر كبير على توصيل المهارات والخبرات اللازمة بوسائل التدريب الحديثة.

في حين أن 18.91% من المبحوثين أقرروا بأن المدة التي يتلقاها العمال غير كافية للإحاطة بجوانب عملهم، إذ صرح 10.81% منهم أن هذه المدة قليلة لا تتلاءم مع متطلبات واحتياجات العمل، فيما صرح 8.10% منهم أن كثافة هذه البرامج لا تستجيب لطموحات المتدرب المهنية.

ومنه يمكن القول بأن المدة الزمنية المخصصة للبرنامج التدريبي كافية للإحاطة بجميع جوانب العمل.

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب حجم الدورات التدريبية التي يتلقاها العامل.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
نعم	33	89.19%
لا	04	10.81%
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 89.19% من أفراد العينة صرحوا بأن حجم الدورات التدريبية التي يتلقاها العامل تكسبه القدرة على أداء عمله هذا راجع إلى أن بعض المهام الوظيفية والتي تنتمي إلى أقسام معينة لا يحتاج فيها الأفراد العاملين إلى حجم كبير من الدورات، ذلك أن المهارات والقدرات التي اكتسبوها من خلال العملية التدريبية كانت كافية لأداء عملهم والتي تمكنهم من رفع مستوى الإنتاجية للمؤسسة.

في حين أقر 10.81% من المبحوثين بأن حجم الدورات التدريبية التي يتلقاها العامل لا تكسبه القدرة على أداء عمله وهذا راجع إلى أن الوظائف التي يقوم بها هؤلاء الأفراد تحتاج إلى حجم كبير من الدورات ويبقى فيها العامل دائما بحاجة إلى المزيد من التدريب حتى يتحسن أدائه بشكل فعال مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

ويمكن القول أن أغلبية عمال المؤسسة الذين تلقوا دورات تدريبية أصبح أدائهم لوظائفهم سهلا وبصورة ملحوظة مما يوحي بالأثر الواضح للتدريب على الأداء.

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب أساليب التدريب المتبعة في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
أساليب تقليدية	24	64.86%

أساليب حديثة	13	35.14%
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 64.86% من المبحوثين أقروا بأن المؤسسة تعتمد على الأساليب التقليدية في العملية التدريبية، وهذا راجع إلى أنماط العمل وطبيعته، إذ نجد العاملين بقسم الإنتاج تقتصر وظيفتهم على استلام ونقل المواد الأولية وتمير المنتج النهائي إلى آلات التعبئة، فكل هذه المهام لا تحتاج إلى تقنيات حديثة مقارنة مع أنماط العمل الأخرى، إضافة إلى أن المستوى التعليمي لبعض العمال لا يسمح لهم باستيعاب بعض الأساليب الحديثة بينما صرح 35.14% من أفراد العينة أن المؤسسة تعتمد في تدريب عمالها على الأساليب الحديثة، وذلك لما تقتضيه العملية التدريبية من أساليب حديثة سواء كانت نظرية أو تطبيقية كالأجهزة والوسائل الحديثة والبرامج الالكترونية والمعلوماتية التي تساعد على استيعاب العاملين وفهمهم بشكل أسرع للعملية التدريبية.

وفي الأخير نستنتج بأن لكل نمط عمل أساليب تدريبية خاصة به وذلك حتى يتمكن العاملين من استيعاب العملية التدريبية بشكل أسرع وربطها بالحياة المهنية.

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب اختلاف الأساليب المتبعة أثناء التدريب باختلاف نمط العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
نعم	28	75.68%
لا	09	24.32%
المجموع	37	100%

توضح نتائج الجدول أعلاه أن نسبة أفراد العينة الذين صرحوا بأن الأساليب المتبعة أثناء التدريب تختلف باختلاف نمط العمل قد قدرت بـ 75.68% في حين نجد نسبة أفراد العينة الذين صرحوا بعدم اختلاف هذه الأساليب باختلاف نمط العمل تقدر بـ 24.32%.

من خلال نتائج الجدول نستنتج أن المؤسسة عند وضعها للبرنامج التدريبي تراعي أنماط العمل المختلفة وهذا ما تبرره النسبة العالية المقدرة بـ 75.68% فمن خلال التقسيم الإداري نجد الأقسام الخاصة بالإنتاج (كمصلحة تسيير مخزون والصيانة ومصلحة الإنتاج والصنع) تعتمد على أساليب تطبيقية أكثر منها نظرية أي استخدام الآلات والأجهزة الحديثة التي تسهل من عملية التدريب على عكس باقي المصالح كمصلحة المحاسبة العامة والمواد كذا مصلحة المالية والتي تتطلب في هذا النمط من العمل اتباع أساليب وتقنيات خاصة كـ بعض البرامج الإلكترونية والمحوسبية... إلخ وبالتالي نستخلص بأن لكل نمط عمل أساليب تدريبية خاصة.

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب استفادتهم من الدورات التدريبية وتقوية رغبتهم في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
نعم	11	20%
	18	32.73%
	21	38.19%
لا	05	9.09%
المجموع	55*	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 90.92% من أفراد العينة أكدوا أن الاستفادة من الدورات تقوي الرغبة في العمل حيث أكدوا 38.19% منهم أن هذه الرغبة ناتجة عن حبهم لمهنتهم ويريدون التوسع فيها أكثر، كما أكد 32.73% من هؤلاء بأن هذه الرغبة ناتجة عن قناعتهم بأنه أصبح لديهم الخبرة الكافية اتجاه عمل معين، في حين أن 20 منهم صرحوا بأن هذه الرغبة ناتجة عن إمكانية القيام بأي مهمة توكل إليهم.

في مقابل ذلك صرح 9.09% من أفراد العينة الذين استفادوا من دورات تدريبية بأنه لم يكن لهذه الدورات أي تأثير على رغبتهم فب العمل.

ويمكن القول بأن هذه التصريحات ترجع إلى عدة عوامل أهمها أن التدريب ينتمي ويطور العوامل الدافعة للأداء، ويزود الأفراد العاملين بمهارات ومعارف قد تكون منعدمة لديهم بحيث تمكنهم من أداء واجبات عملهم بالكفاءة المطلوبة.

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب مدى تقليل الدورات التدريبية من وقت العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
نعم	21	56.76%
لا	16	43.24%
المجموع	37	100%

توضح بيانات هذا الجدول أن 56.76% من أفراد العينة قد أكدوا على أن الدورات التدريبية التي يتلقاها العمال تقلل من وقت أداء عملهم، في مقابل ذلك صرح 43.24% من أفراد العينة بأن الدورات التدريبية لا تقلل من وقت أداء العمل.

من خلال هذا نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة والذين خضعوا لدورات تدريبية أصبحوا يقومون بوظائفهم في وقت أقل من السابق هذا ما يبرز دور التدريب وأثره على تحسين أداء الأنشطة والوظائف، فالمعرفة المسبقة وكذا الاستفادة من دورات تدريبية لتجديد هذه المعارف تكون بتنمية القدرات والمهارات مما يسمح بالتحكم الجيد في الآلات والمعدات الخاصة بالعملية الإنتاجية هذا ما يؤدي بدوره إلى تقليل وقت أداء العمل.

وذلك ما أكده الباحثين من خلال نتائج الجدول رقم (14) إذ أن الاستفادة من الدورات التدريبية تقوي الرغبة في العمل من خلال اكتساب العامل للخبرة الكافية وإمكانية القيام بأي مهمة الأمر الذي يسهم في التقليل من وقت أداء العمل.

ومنه يمكن القول بأن اكتساب العامل للخبرة الكافية يؤدي إلى الرفع من مستوى أداءه والذي يساهم في السرعة في الإنجاز والتقليل من وقت أداء العمل.

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب الخضوع لدورات تدريبية تكميلية لمعالجة النقائص الملاحظة.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
دائماً	07	18.92%
أحياناً	18	65%
أبداً	12	32.43%
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 65% من المبحوثين صرحوا بأنه يتم الخضوع أحياناً لدورات تدريبية تكميلية لمعالجة النقائص الملاحظة.

ويعود ذلك إلى أن المؤسسة تحاول تدريب أفرادها كلما سمحت لها وكلما زاد احتياجها إلى اختصاص معين، فحسب تصريح مسؤول الموارد البشرية فإن أغلبية العمال قد استفادوا من دورة إلى دورتين تدريبيتين يتلقى من خلالها الأفراد فكرة عامة عن المؤسسة وأهدافها ومتطلباتها، إضافة إلى تمكين العامل من التعرف والتحكم الجيد في مهام عمله وتطوير قدراته المهنية، بينما أكد 32.43% من أفراد العينة بأن المؤسسة لا تلجأ إلى إعداد دورات تدريبية تكميلية لمعالجة النقائص الملاحظة، أما باقي أفراد العينة والذين تبلغ نسبتهم 18.92% فقد أكدوا على أنه يتم الخضوع لدورات تكميلية لمعالجة النقائص الملاحظة وكذا تحسين وتطوير مهارات وقدرات العاملين مما يسمح لهم بالتحكم الجيد في مناصبهم.

ويمكن القول أن سبب إخضاع العمال لدورات تدريبية تكميلية يعود إلى طبيعة عمل الأفراد بالمؤسسة والذي يتطلب تدريبات مستمرة من أجل مواكبة التطورات المختلفة الحاصلة، وكذا التدريب على المعدات والوسائل الحديثة الدخيلة ضمن عملهم.

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب نوع المهارات التي ساهمت العملية التدريبية في تنميتها لدى العامل.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
مهارات التحكم في الوسائل	10	24.39%
مهارات ذهنية	09	21.95%
مهارات فنية	06	14.63%
كلها معا	16	39.02%
المجموع	41 ¹ *	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 39.02% من المبحوثين صرحوا بأن العملية التدريبية تساهم في تنمية المهارات الذهنية والمهارات الفنية بالإضافة إلى مهارات التحكم في الوسائل أي تنمية كل هذه المهارات معا، بينما صرح 24.39% من أفراد العينة أن العملية التدريبية التي استفادوا منها ساهمت في تنمية مهارات التحكم في الوسائل، كما أكد 21.95% من أفراد العينة أن العملية التدريبية التي خضعوا إليها ساهمت في تنمية المهارات الذهنية، في حين صرح 14.63% من أفراد العينة أن المهارات التي ساهمت العملية التدريبية في تنميتها هي مهارات فنية.

ومن خلال هذه المعطيات نستنتج بأن العملية التدريبية تساهم بشكل كبير في تنمية قدرات ومهارات العاملين بالمؤسسة سواء كانت هذه المهارات فنية أو مهارات ذهنية أو مهارات التحكم في الوسائل وهذا راجع إلى أن المؤسسة دائما ما تقوم بالتخطيط المحكم للعملية التدريبية حتى تحقق من ورائها الأهداف التي وجدت من أجلها ولعل أهم هذه الأهداف هو الرفع والتحسين من الإنتاجية، وحتى يتحقق هذا الهدف

* عدد الاجابات

لا بد للمؤسسة بالاهتمام بكل عنصر من شأنه أن يساعد في هذه العملية، لأن العامل بطبيعته مورد بشري بحاجة دوماً إلى تنمية قدراته ومهاراته حتى يستطيع العطاء أكثر.

ويمكن القول أنه من خلال البرامج التدريبية التي يتلقاها العامل خاصة في قسم الإنتاج والتي تكسبه المهارات الكافية التي تجعله يضاعف من الإنتاجية بالمقارنة عما كان عليه في السابق أي قبل تلقيه للدورات التدريبية، ومنه تتوصل إلى أن تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم يسهم في زيادة وتحسين الإنتاجية لهذه المؤسسة.

الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم العملية التدريبية.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
ممتاز	04	10.81%
جيد	17	45.95%
حسن	15	40.54%
ضعيف	00	00%
ضعيف جدا	01	2.70%
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 45.95% من المبحوثين صرحوا بأن العملية التدريبية جيدة وهذا راجع إلى أن المؤسسة تهتم بمدى ملائمة البرامج التدريبية للاحتياجات التدريبية للعمال ذلك لمواجهة الصعوبات التي تواجههم أثناء قيامهم بعملهم وهذا ما وضحه الجدول رقم (26)، بينما صرح 40.54% من أفراد العينة أن العملية التدريبية حسنة، في حين صرح 10.81% من المبحوثين بأن العملية التدريبية ممتازة، في حين أن نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بضعيف فلم نسجل أي إجابة أي أن النسبة معدومة 00% أما 2.70% من المبحوثين فقد صرحوا بأن العملية التدريبية ضعيفة جدا.

ومنه يمكن القول بأن العملية التدريبية تعمل على تنمية قدرات ومهارات العمال وتحسين مستوى أدائهم بشكل يسمح لهم بالتحكم الجيد في وظائفهم وكذا الحفاظ على مناصبهم داخل المؤسسة، وهذا ما أدى إلى تحسين إنتاجيتها وتوسيع نطاقها حيث أصبحت تقوم بتصدير منتجاتها إلى الدول المجاورة وحتى الدول الأوروبية.

الجدول رقم (19): يوضح العلاقة بين مدة الدورة التدريبية التي خضع لها العمال ونوع المهارات.

المجموع	من 3 أشهر إلى 6 أشهر	من شهر إلى 3 أشهر	أقل من شهر	مدة الدورة التدريبية نوع المهارات
76	18	33	25	مهارات التحكم في الوسائل
64	14	29	21	مهارات ذهنية
55	11	26	18	مهارات فنية
76	18	33	25	كلها معا
271	61	121	89	المجموع

من خلال تطبيقنا لمعامل التوافق وجدنا أن قيمة المعامل تساوي 0.55 وللتأكد من وجود علاقة بين المتغيرين تم حساب معامل التوافق الذي قدرت نسبته 0.55 ووجد أنه دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، لأن χ^2 المحسوبة والتي قدرت قيمتها بـ 116.1 أكبر من χ^2 الجدولية التي قدرت قيمتها بـ 11.07 وهذا يدل على وجود علاقة متوسطة بين مدة الدورات التدريبية ونوع المهارات المكتسبة.

2_1_ عرض وتحليل بيانات المحور الثالث:

الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب الهدف من الخضوع للبرنامج التدريبي.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
تحسين مستوى الأداء	22	48.89%
تحسين الإنتاجية	13	28.89%
جودة المنتج	10	22.22%
المجموع	45 ¹ *	100%

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن 48.89% من أفراد العينة أكدوا بأن الهدف من خضوع العاملين للبرامج التدريبية هو تحسين مستوى الأداء، لئلا ينعكس إيجاباً على رفع كفاءة المتدربين وتنمية القدرات لديهم واكتشاف مهارات جديدة مما يزيد من ضمان مستوى الأداء بشكل أكثر فعالية، لأن العامل بطبعه مورد بشري دائم الحاجة إلى تنمية قدراته وتطوير إمكانياته حتى تستطيع العطاء أكثر، أما 28.89% من المبحوثين فقد أكدوا على أن تحسين الإنتاجية هي الهدف الأساسي من وراء خضوع العمال للتدريب، فالمؤسسة تسعى إلى رفع إنتاجيتها من خلال اهتمامها بكل عنصر من شأنه أن يساعد في هذه العملية، إذ أن حسن استغلال الموارد البشرية المدربة تعتبر استثماراً يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى خاصة من خلال زيادة وتحسين إنتاجيتها، إذ أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية بأن التدريب عملية أساسية تسعى إلى تحقيق التوازن والاتساق في المؤسسة، فكلما اهتمت هذه الأخيرة بنشر التعاون بين العمال وإتاحة فرص التدريب أمامهم زادت دافعيتهم نحو العمل ونحو تحسين ورفع إنتاجية المؤسسة.

* عدد الاجابات

في حين نجد أن 22.22% من المبحوثين أقرروا بأن الهدف من الخضوع للبرامج التدريبية هو تحسين جودة المنتج إذ لا تقل كثيرا عن سابقتها، ويرجع هذا لأولوية الاهتمام بالإنتاج كعامل أساسي من حيث جودته، فتحسين جودة المنتجات عملية تركز على الإرصاء التام لاحتياجات هذه المنتجات والتي تشمل تحسين معايير جودة المنتجات واتقانها وكذلك زيادة القدرة التنافسية لها.

ومنه يمكن القول أن ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه لا يكون إلا بتحسين أداء العمال والرفع من كفاءتهم، وهذا ما أدى بها إلى وضع برامج تدريبية تساعدها في تحقيق ذلك.

الجدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب الأسلوب الأكثر فعالية في زيادة مستوى أداء العمال.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
التدريب النظري	05	10.64%
التدريب التطبيقي	24	51.06%
التدريب في موقع العمل	18	38.30%
المجموع	47 ¹ *	100%

من خلال معطيات الجدول نجد أن 51.06% من أفراد العينة صرحوا بأن الأسلوب الأكثر فعالية في زيادة مستوى أداء العمال هو التدريب التطبيقي كون هذا الأسلوب وسيلة مناسبة وملائمة للتأكد من فعالية التمكن من استخدام الوسائل التكنولوجية وتزويد العمال بالمعلومات والمعطيات من أجل تحسين مستواهم الفني والمهني لبلوغ فعالية الإنتاج الذي هو هدف المؤسسة من خلال تحقيق جودة المنتج، ويتم التدريب التطبيقي بالعودة إلى الميدان العملي في المؤسسة، في حين نجد أن 38.30% من المبحوثين أقرروا بأن التدريب في موقع العمل هو الأسلوب الفعال في زيادة مستوى أداء العمال نظرا لما يحتويه هذا الأسلوب من ادخار للوقت ولمجهودات العاملين وهذا ما توصلت إليه دراسة سليمة بوخنان حول التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية، أن الدورات التدريبية تساهم بشكل كبير في التحكم في الوسائل والدقة في أداء العامل والسرعة في إنجاز الأعمال من خلال أساليب تدريبية تساعد في اكتساب المعارف وزيادة الأداء، بينما

* عدد الإجابات

وجد 10.64% من المبحوثين أقرروا بأنهم تلقوا تدريبات نظرية كون هذه العينة حديثة التوظيف، أي أنها وظيفت على أساس الشهادة وبالتالي فهي لا تدرك طبيعة العمل المطلوب منها، فلا بد من توجيهها وارشادها بمعلومات عن طبيعة العمل لزيادة وتيرة أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب محتوى البرامج التدريبية وتغطية الاحتياجات المطلوبة.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
دائما	04	10.81%
أحيانا	30	81.08%
أبدا	03	8.11%
المجموع	37	100%

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن 81.08% من المبحوثين أقرروا أن محتوى البرامج التدريبية أحيانا ما يغطي الاحتياجات المطلوبة، فالمؤسسة تولي اهتمامها في إعداد البرامج التدريبية بما يتناسب مع الاحتياجات المطلوبة وتغطية النقائص الملاحظة في أداء العمال، وهذا ما أكدته معطيات الجدول رقم (16) حيث صرح معظم العمال بأن البرامج التدريبية المتاحة تساعد في معالجة النقائص الموجودة داخل بيئة العمل لذلك تسعى المؤسسة على إضافة دورات تدريبية لمعالجة أهم هذه النقائص أو الاحتياجات المطلوبة. في حين نجد أن 10.81% من أفراد العينة صرحوا بأن البرامج التدريبية تغطي الاحتياجات المطلوبة، و 8.11% أكدوا بأن محتوى البرامج التدريبية لا تغطي هذه الاحتياجات وهو ما يعادل ثلاث عمال فقط، فمن وجهة نظرهم فإن محتوى هذه البرامج لا يتلاءم مع احتياجات المؤسسة أو الفرد.

ومنه يمكن القول أن التدريب يهدف إلى إكساب العاملين مهارات ترتبط بوظائفهم وتساعدهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم وتغطية أهم الاحتياجات المحددة مسبقا.

الجدول رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب مراعاة الفروق الفردية بين العمال.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
دائماً	09	%24.32
أحياناً	27	%72.98
أبداً	01	%2.70
المجموع	37	%100

توضح بيانات الجدول أعلاه أن 72.98% من أفراد العينة صرحوا بأن محتوى الدورة التدريبية أحياناً تراعي الفروق الفردية بين العمال، من حيث ميولهم واتجاهاتهم ومشاكلهم ومعارفهم وقدراتهم الفكرية والجسدية، لذلك يجب على المدرب أن يضع عند اختيار المحتوى التدريبي المستوى الذي يلقي به التدريب والوسائل التدريبية التي تتوافق مع هذه الفروق، إذ لا بد على المؤسسة أن تنتقي البرامج التدريبية والأفراد الذين يتلقون هذه البرامج بناء على الفروق الفردية التي قد تكون موجودة بين الأفراد.

بينما أن 24.32% من أفراد العينة أقرروا بأن محتوى الدورة التدريبية يراعي دائماً الفروق الفردية بين العمال، إذ أن البرامج التدريبية تهدف إلى جعل المتدربين متساويين في القدرة على العمل، مع مراعاة الفروق الفردية الموجودة بينهم والتي تساهم في زيادة التوافق والانسجام بين العمال.

ومنه يمكن القول أن محتوى البرامج التدريبية التي تضعها المؤسسة تراعي الفروق الفردية بين العاملين وذلك للوصول إلى برنامج تدريبي فعال يساهم في صقل كفاءة وأداء العمال.

الجدول رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الأهداف المندرجة في محتوى المادة التدريبية.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
واضحة	09	24.32%
مقبولة	27	72.98%
غامضة	01	02.70%
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 72.98% من أفراد العينة صرحوا بأن الأهداف المندرجة في محتوى المادة التدريبية مقبولة وهذا يعود إلى أن المؤسسة تعتمد على عملية محكمة ومخططة في تحديد حاجات الافراد على التدريب، ووضع أهداف ذات علاقة بالمهام التي يقدمها العمال، بينما صرح 24.32% من أفراد العينة بأن طبيعة الأهداف المندرجة في محتوى المادة التدريبية واضحة هذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد إلى وضع أهداف تتلاءم واحتياجات العمال، وكذا دمج أهداف المؤسسة مع أهداف الأفراد، في حين صرح 02.70% أن الأهداف المندرجة في محتوى المادة التدريبية غامضة.

الجدول رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب تحسين الأداء في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
دائما	09	22.50%
اكتساب الخبرة		

تطوير المهارات	03	07.50%
التكم في التقنيات	05	12.50%
كلها معا	02	05%
أحيانا	19	47.50%
أبدا	02	05%
المجموع	40 ¹ *	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 47.50% من أفراد العينة صرحوا بأن البرامج التدريبية دائما ما يكون لها دور في تحسين أداء العامل في المؤسسة، حيث أكد 22.50% منهم أن هذه البرامج التدريبية تفيد في اكتساب الخبرة، كما أكد 12.50% من هؤلاء بأن البرامج التدريبية تفيد في اكتساب القدرة في التحكم في التقنيات، بينما صرح 7.50% منهم بأن هذه البرامج التدريبية تسهم في تطوير مهارات العاملين، في حين أن 05 منهم صرحوا بأن البرامج التدريبية تفيد في تنمية واكتساب الخبرة وكذا تطوير المهارات والقدرة على التحكم الجيد في التقنيات أي كلها معا، وهذا راجع إلى أن التدريب يعد أحد العناصر الفعالة والتي يمكن أن تستند عليها المؤسسة للاستفادة من العنصر البشري والاستثمار فيه من خلال إخضاعه لدورات تدريبية بغرض تنمية مهاراته ومعارفه لزيادة مردودية أدائه، فاستفادة العمال من فترات تدريبية تكسبهم الخبرة الكافية للقيام بوظائفهم والتأقلم مع الأعمال التي يقومون بها، فالأداء المتميز يتمثل في التدريب الشامل ليستطيع العامل أن يؤدي عمله بصورة تضمن له أرباحية في العمل والفعالية في الإنجاز مما يزيد من مردوبيته.

بينما صرح 47.50% من المبحوثين أن البرامج التدريبية أحيانا ما يكون لها دور في تحسين أداء العامل في المؤسسة، في حين صرح 05 من أفراد العينة أن البرامج التدريبية لا تسهم في تحسين أداء العامل في المؤسسة.

¹ عدد الاجابات

ومنه يمكن القول أن للبرامج التدريبية دور هام وملاموس في تحسين أداء العمال، ذلك من خلال تطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم واكسابهم الخبرة والقدرة على التحكم في التقنيات.

الجدول رقم (26): توزيع أفراد العينة حسب لجوء المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلم.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
رغبة المؤسسة في تنمية كفاءتها	31	70.45%
وجود فجوة بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة	05	11.36%
تدني نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة	08	18.18%
المجموع	*144	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن 70.45% من أفراد العينة صرحوا بأن لجوء المؤسسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للعمل رغبة منها في تنمية كفاءتها ولعل ما يؤكد ذلك هو رسالة المؤسسة التي تهدف دائما إلى تنمية قدراتها وخدماتها من خلال تنمية مواردها البشرية، بالإضافة إلى طموحات لتصدير مادة الفيلين للقارة الأوروبية والذي يعد دافعا قويا وتحديا كبيرا يفرض عليها فعلا تطوير وتنمية قدراتها،

* عدد الاجابات

في حين صرح 18.18% من المبحوثين أن لجوء المؤسسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للعمل لتدني نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة، بينما صرح 11.36% من المبحوثين بأن لجوء المؤسسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للعمل يعود إلى وجود فجوة بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة، وهذا ما أكدته نظرية رأس المال البشري لراسل دي روبنسون بأن تخطيط الموارد البشرية وربطها باحتياجات المؤسسة وحسن توزيعها والتقليل من مدة الإنجاز كل هذا يؤدي إلى تحقيق فعالية المنظمات وتحقيق الأهداف المرجوة.

ويمكن القول أن المؤسسة لا بد لها من تحديد الاحتياجات التدريبية للعمل حتى تكون هناك ملائمة بين العملية التدريبية التي يستفيد منها العمال واحتياجات العمل التي لابد للعمال أن يدرّبوا عليها، ذلك من أجل تحقيق مستوى عال من الكفاءة والفعالية.

الجدول رقم (27): توزيع أفراد العينة حسب مدى تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على الصعوبات التي يواجهها اعمال في أداء أعمالهم.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
نعم	26	70.23%
لا	11	29.73%
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 70.23% من أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة تحدد الاحتياجات التدريبية بناء على الصعوبات التي يواجهها العمال في أداء أعمالهم ذلك بغرض معالجة النقائص الملاحظة في أداء العمال وتمكينهم من الاستخدام الجيد لمعارفهم ومهاراتهم دون أي مشكلات وهذا بما يعود بالإيجاب على المؤسسة ككل.

بينما صرح 29.37% من المبحوثين بأن المؤسسة لا تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية بناء على الصعوبات التي يواجهها العمال في أداء أعمالهم.

ومنه يمكن القول أن المؤسسة تقوم بتصميم برامج تدريبية بناء على الصعوبات التي يواجهها العمال.

الجدول رقم (28): توزيع أفراد العينة حسب مدى قدرتهم على مواجهة المشكلات من خلال البرامج التدريبية.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
دائما	11	29.73%
أحيانا	22	59.46%
أبدا	04	10.81%
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 59.46% من أفراد العينة أقرروا بأن البرامج التدريبية تكسبهم أحيانا القدرة على مواجهة المشكلات التي تحدث في بيئة العمل، إذ أن هذه البرامج تجعل العمال متمكنين و بإمكانهم مواجهة الصعوبات والمشكلات التي تحدث داخل العمل، فهي تنمي وتطور العوامل الدافعة للأداء وتزود الأفراد العاملين بمهارات ومعارف قد تكون منعدمة لديهم بحيث تمكنهم من التعامل مع الظروف المهنية وأهم المشاكل والحوادث التي تواجههم، إذ أن أغلب الحوادث التي تحدث داخل العمل يكون الفرد هو المسؤول عنها، إذ يساعد التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه، فيؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث ومواجهة أهم المشاكل التي تحدث في بيئة العمل.

بينما صرح 29.73% من أفراد العينة بأن البرامج التدريبية تكسب دائما العامل القدرة على مواجهة المشكلات التي تحدث داخل بيئة العمل، في حين أن 10.81% من أفراد العينة صرحوا بأن البرامج التدريبية لا تكسب العامل القدرة على مواجهة المشكلات التي تحدث في بيئة العمل ذلك أن محتوى هذه البرامج من وجهة نظرهم لا تتطابق مع متطلبات البيئة الداخلية للعمل. إذ أكد التون مايو أن عملية تدريب الأفراد تساهم وبشكل كبير في تحقيق الفعالية وترفع من كفاءة الأفراد في مواجهة أهم الصعوبات والمشاكل التي يواجهونها أثناء العمل، كما أنها تحقق الانسجام والتوازن داخل المؤسسة.

الجدول رقم (29): توزيع أفراد العينة حسب محتوى البرنامج التدريبي وإتاحة الفرصة للمتدربين لربط خبراتهم المكتسبة بالحياة المهنية.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
دائماً	10	27.02%
أحياناً	23	62.16%
أبداً	04	10.81%
المجموع	37	100%

أسفرت نتائج الجدول أن 62.16% من المبحوثين أقرروا بأن محتوى البرامج التدريبية تتيح الفرصة أحياناً للمتدربين لربط خبراتهم التي اكتسبوها بالحياة المهنية، حيث أن أهمية محتوى الدورات التدريبية تكمن في تكوين العنصر البشري وتنمية قدراته ومؤهلاته وتحسين كفاءته الذاتية وتساهم في ترقية الموظف وزيادة الإنتاجية الفردية، فالتدريب يحقق التوازن في المهارة أي وضع العامل في مكان يتناسب مع متطلبات الوظيفة وهذا ما أكده هنري فايول في قوله أن الرجل المناسب في المكان المناسب، إذ أن بعض العاملين يرون بأن الدورات مهمة في دمج محتوياتها مع متطلبات الحياة المهنية وذلك من خلال تجنب المصاعب والتسيير الحسن للمؤسسة وتنمية القدرات الذهنية والفكرية واكتساب الخبرة.

بينما نجد 27.02% من أفراد العينة أكدوا أن محتوى البرامج التدريبية تتيح الفرصة للمتدربين لربط خبراتهم التي اكتسبوها بالحياة المهنية.

الجدول رقم (30): توزيع أفراد العينة حسب المعوقات التي تواجه تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
الاعتماد على الأساليب التقليدية	27	54.04%
ضعف الإمكانيات المالية المتاحة	17	45.95%

المجموع	*144	%100
---------	------	------

تبين نتائج الجدول أعلاه أن 54.05% من أفراد العينة صرحوا بأن الاعتماد على الأساليب التقليدية من أهم المعوقات التي تواجه تحقيق الكفاءة الإنتاجية المطلوبة، في حين صرح 45.95% من أفراد العينة أن ضعف الإمكانيات المتاحة يحول دون تحقيق الكفاءة الإنتاجية المطلوبة في المؤسسة.

من خلال هذه المعطيات يتبين بأن الاعتماد على الأساليب التقليدية في العمل يحول دون تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة وهذا راجع حسب ما صرح به مسؤول الإدارة العامة إلى أن ميزانية المؤسسة لا تسمح لها بتجديد أساليب العمل، والعملية الإنتاجية بالمؤسسة لا تحتاج إلى وسائل حديثة، فالمؤسسة إذ تكتفي بالاعتماد على الأساليب التقليدية هذا ما أدى إلى نقص وتيرة الانتاج، وهذا ما اعتبره غالبية العمال بأهم المعوقات التي تواجه تحقيق الكفاءة الإنتاجية المطلوبة وهذا ما أكدته دراسة بورنان خليل حول دور البرامج التدريبية أثناء العمل في رفع كفاءة العاملين، حيث توصلت إلى أن هناك مجموعة من المعوقات التنظيمية التي تحد من رفع كفاءة العاملين ومن بين تلك المعوقات ضعف الإمكانيات المتاحة، والاعتماد على الأساليب التقليدية.

الجدول رقم (31): توزيع أفراد العينة حسب مدى تلقينهم لتدريبات في ميادين معينة تمكنهم من الرفع من إنتاجية المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
دائماً	16	%43.24
أحياناً	10	%27.03
أبداً	11	%29.73
المجموع	37	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 43.24% من أفراد العينة صرحوا بأن العاملين المدربين في ميادين معينة هم دائماً من يمتلكون القدرة للرفع من كفاءة المؤسسة وهذا راجع إلى أن الأساليب والتقنيات التي

تمارس عليهم بالشكل الذي يتلاءم مع الوظائف التي يشغلونها هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أن العاملين الذين تلقوا تدريبات في هذه المؤسسة هم من يشغلون المناصب الحساسة فيها خاصة وحدات التصنيع والتوزيع والتخزين، أي أن المؤسسة عند قيامها بعملية الاختيار والتعيين الخاصة بالأفراد الذين تود تدريبهم لم يكن اختيارها عشوائياً بل كان اختيارها هادف ومخطط له ومنه فإن هؤلاء الأفراد يمثلون فئة العاملين التي تركز عليهم إنتاجية المؤسسة وهذا ما يفسر اتجاه غالبية العاملين المدربين إلى التصريح بأن التدريب الذي يتلقوه في ميادين معينة يجعل منهم الفئة الوحيدة القادرة على الرفع من كفاءة المؤسسة الإنتاجية.

الجدول رقم (32): توزيع أفراد العينة حسب مدى مساعدة التدريب في التحسين من جودة منتجات المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
نعم	13	25.49%
	17	33.33%
	18	35.29%
لا	03	5.88%

المجموع	*151	%100
---------	------	------

نلاحظ من خلال الجدول أن 94.11 % من أفراد العينة صرحوا أن التدريب يساعد في تحسين جودة منتجات المؤسسة، حيث أكد 35.29% منهم أن هذا التحسن يبرز في توسيع نطاق خدمات المؤسسة، كما أكد 33.33 % من هؤلاء بأن التدريب يساعد في التحسين من جودة منتجات المؤسسة وهذا التحسن يبرز في تحسين القدرة التنافسية للمنتج، في حين أن 25.49% منهم صرحوا بأن هذا التحسن يبرز في إضافة منتج جديد، وهذا راجع إلى أن العمال كانوا على ثقة تامة بأن التدريب يساعد على تحسين جودة المؤسسة، فعلى اعتبار أن أهم نشاط تقوم به المؤسسة هو التصنيع يستلزم عليها التركيز على المعرفة الدقيقة للمنتج النهائي الذي يسمح لها بالولوج إلى عالم السوق وتحقيق ميزة تنافسية مستمرة.

في حين نجد أن 5.88% من أفراد العينة أكدوا أن التدريب لا يساهم في التحسين من جودة منتجات المؤسسة، وذلك حسب وجهة نظرهم فإن أهداف هذه البرامج لا تتوافق مع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

الجدول رقم (33): توزيع أفراد العينة حسب مدى اعتبار التدريب وسيلة للرفع من إنتاجية المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
نعم	35	%94.59
لا	02	%5.41
المجموع	37	%100

يبين الجدول أعلاه أن 94.59% من أفراد العينة صرحوا بأن للتدريب دور كبير في رفع إنتاجية المؤسسة، في حين أن 5.41% تعود على المبحوثين الذين صرحوا بأن التدريب لا يساهم في الرفع من إنتاجية المؤسسة.

ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن غالبية العاملين أقرروا أن التدريب يعتبر وسيلة لزيادة إنتاجية المؤسسة، وهذا يرجع إلى الدرجة التي توصلت إليها المؤسسة والدور الذي يلعبه المورد البشري فيها، باعتباره ركيزة أساسية وطاقمة منتجة في المؤسسة، ذلك من خلال البرامج التدريبية التي يتلقاها العامل والتي تكسبه المهارة الكافية لمضاعفة الإنتاجية، إذ أن الهدف الأول والاساسي من وراء التدريب هو تحقيق متطلبات المؤسسة أي تطوير صيرورة العمل بما ينعكس على إنتاجية المؤسسة من حيث كمية ونوعية المنتجات التي تصنعها والخدمات التي تقدمها للعاملين لأن المؤسسة لم تهمل احتياجات الفرد من طاقات كامنة ومهارات، حيث أولت اهتماما بتدريبهم للتحسين من أدائهم حتى يتسنى للمؤسسة التطلع إلى ما يفوق الزيادة في الإنتاجية إلى الرفع من الكفاءة الإنتاجية كما ونوعا، وهذا ما توصلت إليه دراسة نهى إدريس عبد الله حسن حول أثر التدريب في رفع إنتاجية العاملين حيث أكدت أن التدريب يلعب دورا هاما وملموسا في رفع الكفاءة الإنتاجية على أن يتم وفق الأسس العلمية والعملية في جميع مراحلها.

الجدول رقم (34): يوضح العلاقة بين محتوى البرنامج التدريبي وربط الخبرات المكتسبة بالحياة المهنية.

المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	ربط الخبرات المكتسبة بالحياة المهنية محتوى البرنامج التدريبي
49	08	27	14	دائما
127	34	53	40	أحيانا

أبدا	13	26	07	46
المجموع	67	106	49	222

من خلال تطبيق معامل التوافق وجدنا أن قيمة المعامل تساوي 0.17 وللتأكد من وجود العلاقة بين المتغيرين تم حساب معامل التوافق الذي قدرته قيمته ب 0.17 ، ووجد أنه غير دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 ، لأن χ^2 المحسوبة والتي قدرته قيمتها ب 6.40 أصغر من χ^2 الجدولية والتي قدرته قيمتها ب 9.49 وهذا يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة جدا بين محتوى البرنامج التدريبي وربط الخبرات التي اكتسبها العامل بالحياة المهنية .

2- مناقشة نتائج الدراسة

2-1- في ضوء الفرضيات:

انطلاقاً من أهداف الدراسة التي تدرس "دور البرامج التدريبية في الرفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة" دراسة ميدانية بمؤسسة الكاتمية للفيلين، تم صياغة فرضيتين للدراسة حاولنا من خلالهما معرفة ما إذا كانت مدة البرنامج التدريبي تساهم في زيادة فعالية العامل، كما أن محتوى البرنامج التدريبي يساهم في الرفع من أداء العمال.

- الفرضية الفرعية الأولى: التي مفادها تساهم مدة البرنامج التدريبي في زيادة فعالية العامل.

مؤشراتها:

_ القدرة على أداء العمل.

_ زيادة الرغبة في العمل.

_ التقليل من وقت أداء العمل.

_ تنمية المهارات.

من خلال مناقشة مؤشرات هذه الفرضية الفرعية توصلنا إلى ما يلي:

_ أن 89.19% من إجمالي أفراد العينة أكدوا على أن حجم الدورات التدريبية التي يتلقاها العامل تكسبه القدرة على أداء العمل.

_ 90.92% من المبحوثين يؤكدون بأن الاستفادة من الدورات التدريبية تقوي الرغبة في العمل.

_ كما أكد 56.76% منهم أن الدورات التدريبية تقلل من وقت أداء العمل.

_ وقد أقر 39.02% من أفراد العينة أن العملية التدريبية تساهم في تنمية المهارات لدى العمال.

مما سبق توصلنا إلى أن المبحوثين أكدوا أن حجم الدورات التدريبية التي يتلقاها العامل تكسبه القدرة على أداء عمله، فالملاحظ أن أداء العمال لوظائفهم أصبح سهلاً ذلك مما يوحي بالأثر الواضح للتدريب على الأداء، فالتدريب ساهم في تغطية العجز في الأداء السابق، أي أن التدريب يطور وينمي العوامل الدافعة للأداء ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطوير والتميز كما يزود الأفراد العاملين بمهارات ومعارف قد لا تكون موجودة لديهم تمكنهم من أداء واجبات عملهم بالكفاءة المطلوبة ويقلل من أخطاء الأفراد وحوادث العمل، فبالنسبة لهؤلاء المبحوثين التدريب يساعد في ربط أهدافهم بأهداف المؤسسة مما يحفزهم على أداء عملهم بأكثر حماس وأكثر دافعية لتحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية، وتبرز الأهمية الكبرى للتدريب في كونه مدخلاً علمياً يزيد من كفاءة وفعالية الأفراد العاملين، ويساعد على رفع كفايتهم فضلاً عن إكسابهم المهارات والمعلومات الوظيفية اللازمة والتي تساهم في زيادة قدراتهم والتي تسهم في التقليل من وقت إنجاز العمل.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن النتائج المرتبطة بالفرضية الفرعية الأولى قد أوضحت تحققها.

• الفرضية الفرعية الثانية: التي مفادها يساهم محتوى البرنامج التدريبي في الرفع من أداء العمال.

مؤشراتها:

_ تحسين مستوى الأداء.

_ التدريب التطبيقي.

_ تغطية الاحتياجات المطلوبة.

_ مراعاة الفروق الفردية.

_ تنمية كفاءة المؤسسة.

_ مواجهة المشكلات التي تحدث في بيئة العمل.

_ تحسين جودة منتجات المؤسسة.

_ الرفع من إنتاجية المؤسسة.

ومن خلال مناقشة مؤشرات هذه الفرضية توصلنا إلى ما يلي:

_ أن 48.89% من إجمالي أفراد العينة أكدوا أن الهدف من الخضوع للبرنامج التدريبي هو تحسين مستوى أداء العمال.

_ أن 51.06% من أفراد العينة أكدوا أن التدريب التطبيقي هو الأسلوب الأكثر فعالية في زيادة مستوى أداء العمال.

_ 81.08% من المبحوثين يقرون بأن محتوى البرامج التدريبية يغطي الاحتياجات المطلوبة.

_ 72.98% من أفراد العينة أن محتوى الدورة التدريبية يراعي الفروق الفردية.

_ 70.45% من إجمالي أفراد العينة صرحوا بأن تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة يعود في رغبتها إلى تنمية كفاءتها.

_ وأن 59.46% من المبحوثين أقروا بأن البرامج التدريبية تساعد على مواجهة المشكلات التي تحدث في بيئة العمل.

_ 94.11% من أفراد العينة أكدوا أن التدريب يساعد في تحسين جودة منتجات المؤسسة وتوسيع نطاق خدماتها.

_ 94.59% من إجمالي أفراد العينة أكدوا أن التدريب وسيلة للرفع من إنتاجية المؤسسة.

من خلال ما سبق يتضح لنا ان العمال يرون ان للتدريب دورا بارزا في تحسين وتطوير مستوى أداء الفرد وتزويده بالمعلومات المرتبطة بوظيفته مما يزيد من ضمان أدائه للأعمال بشكل أكثر فعالية، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المؤسسة تعتمد في تدريب عمالها على أساليب تدريبية تطبيقية بتقنية التعليم باستخدام الآلات والمعدات، وتتصف هذه الأساليب بدرجة عالية من الكفاءة والتميز لدعم وتكوين مهارات وقدرات العمال.

كما أكد العمال بأن محتوى البرامج التي تلقوها تتلاءم مع أهداف المؤسسة، إذ أنها تسعى إلى تغطية الاحتياجات المطلوبة والنقائص الملاحظة في أدائهم وما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من توفير للوقت والجهد في العمل وتخفيض تكاليف الإنتاج وزيادته. فالمؤسسة عند تصميمها لمحتوى هذه البرامج لا بد لها من مراعاة الفروق الفردية بين العمال، وكيف تؤثر هذه الفروق على نمط العمل السائد داخل المؤسسة وعلى أداء عمالها فكل عامل له بنية جسدية ومهنية وفكرية تميزه عن بقية العمال، فلا بد للمؤسسة عند وضع أهدافها وأهداف هذه البرامج من مراعاة الفروق الموجودة بين العمال لتفادي المشكلات والحوادث التي تحدث في بيئة العمل، سواء كانت هذه المشاكل متعلقة بالعاملين وبالآلات وبحركة ومناولة المواد أو كل ما يتعلق بالصناعة بالدرجة الأولى، إذ يعد التدريب المصدر الأساسي للقضاء والتقليل من هذه المشاكل والحوادث المرتبطة بهذه العمليات وتحقيق أقصى استفادة من القوى العاملة فهو يقلل ويحد من المشاكل التي يمكن أن يواجهها العامل أثناء أداء عمله.

كذلك أكد العمال بأن المؤسسة تهتم بتنمية كفاءتها من خلال لجوئها إلى تحديد الاحتياجات التدريبية، إذ أن أهم ما تسعى إليه المؤسسة هو تحقيق كيانها كمؤسسة فاعلة داخل المجتمع تطمح إلى تنمية كفاءتها وتوسيع نطاق خدماتها على المستوى المحلي والوطني والدولي.

كما أن التدريب يساعد في التحسين من جودة منتجات المؤسسة من حيث زيادة الكمية وتحسين النوعية فمن خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الاتقان ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاج، وبهذا يكون التدريب الفعال عامل أساسي لجعل الفرد قادر على التحسين والزيادة من نوعية وجودة منتجات المؤسسة.

إذ أن أساس الزيادة في إنتاجية المؤسسة هو الدور الذي تلعبه العملية التدريبية وما تحدثه من تغييرات على مستوى العامل بشكل عام والمؤسسة بشكل خاص على اعتبار أن أساس أهدافها المخططة هو زيادة

وتحسين الكفاءة الإنتاجية لهذا فهي تسعى إلى تقديم أحسن البرامج لجعل العامل أكثر كفاءة وقدرة على أداء المهام الموكلة إليه دون حاجة إلى أساليب أخرى لتحسين أدائه والزيادة من كفاءة المؤسسة الإنتاجية. فالتدريب له دور كبير في تكثيف وتطوير المعلومات والمهارات لدى العاملين وتحسين قدراتهم لأداء مختلف الأعمال بشكل أفضل مما ينعكس في الأخير بشكل إيجابي على الإنتاج والكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن نتائج الفرضية الفرعية الثانية قد أوضحت تحققها.

2-2- في ضوء الدراسات السابقة:

تعرضنا في الفصل الأول إلى طرح إشكالية بحثية بناء على مراجعتنا لمختلف التصورات والآراء الفكرية التي عالجت موضوع التدريب، وسعينا إلى التعرض إلى مختلف ما توصلت إليه الدراسات الأخرى، ومن هذا المنطلق نحاول أن نرجع إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في بيئات مختلفة وما توصلت إليه دراستنا الراهنة كما تجدر الإشارة إلى أن نتائج هذه الدراسات التي تعرضنا إليها جاءت متفقة في جوانب مع دراستنا الحالية ومختلفة في جوانب أخرى.

وقد جاءت نتائج الدراسة التي قامت بها "نهى إدريس عبد الله حسن" حول أثر التدريب في رفع إنتاجية العاملين متفقة مع دراستنا في كون كليهما توصلتا إلى أن التدريب يلعب دورا هاما في رفع الكفاءة الإنتاجية.

كما توصلت من خلال دراستها إلى أن التدريب الداخلي وحده لا يساعد على رفع كفاءة الأداء فيجب أن تعطي اهتماما أكبر للتدريب الخارجي لرفع كفاءة العاملين والوقوف على نجاحات الآخرين وتبادل الخبرات، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراستنا الراهنة التي أكدت أنه لا بد للمؤسسة أن تهتم بالتدريب الداخلي والخارجي معا حتى تتمكن من الوقوف على نجاحات أفرادها والرفع من كفاءتهم.

كما توصلت من خلال دراستها إلى أن الشركة تعتمد في تعيينها على المؤهل العلمي (ماجستير ودكتوراه) وهو ما يختلف تماما مع نتائج دراستنا التي أكدت أن المؤسسة لا تعتمد في تعيينها على المؤهل العلمي ذلك على اعتبارها بأن العمل الإنتاجي بالمؤسسة لا يتطلب مستويات تعليمية عالية.

كما توصلت من خلال دراستها إلى أن الجهود المبذولة في تدريب العاملين بالشركة لا تؤدي على تحسين الأداء وهذا ما يختلف تماما مع نتائج دراستنا التي أكدت بأن استراتيجية المؤسسة والجهود المبذولة في تدريب العاملين بها أدت إلى تحسين ورفع أدائهم.

أما بالنسبة لدراسة " محمد سالم مفتاح كعبار " حول استخدام استراتيجية التدريب في رفع كفاءة العاملين وجاءت مخالفة تماما لدراستنا ذلك لأن نتائج هذا البحث تشير إلى أن الذين يشتغلون في الأجهزة الإدارية غير مؤهلين علميا عما يتماشى وفق تخصصاتهم غير أن دراستنا الراهنة توصلت إلى أن العملية التدريبية تتماشى وفقا لتخصصات واحتياجات العاملين بالمؤسسة.

أما بالنسبة للدراسة التي قام بها كل من " نهاد خالد عبد القادر " و " إبراهيم مهدي عارف " حول التدريب ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين فقد كانت نتائجها قريبة جدا لما توصلت إليه دراستنا الراهنة، حيث توصلت إلى أن هناك علاقة تأثير معنوية بين التدريب ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وهذا ما يتفق مع نتيجة دراستنا بأن هناك علاقة بين البرامج التدريبية ورفع الكفاءة الإنتاجية.

كما توصلت هذه الدراسة إلى أن المصارف المبحوثة تمنح المكافآت للعاملين الذين يتميزون بكفاءة إنتاجية عالية، وهذا ما توصلت إليه نتائج دراستنا بان مؤسسة الكاتمية للفيلين تقوم بمنح مكافآت وحوافز للعاملين بها والذين يتميزون بكفاءة عالية.

كما توصلنا من خلال دراستهما إلى أن هناك ضعف في اهتمام المصارف المبحوثة بالتقويم المستمر لكفاءة العاملين الإنتاجية وهذا ما يختلف مع دراستنا التي أكدت أن هناك اهتمام جيد من طرف المؤسسة بالتقويم المستمر لكفاءة العاملين الإنتاجية.

وتجدر الإشارة إلى نتائج الدراسة التي قام بها " بوعريوة الربيع " حول تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة فقد كانت نتائجها متطابقة إلى حد ما مع نتائج دراستنا الراهنة ذلك أن استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة تقوم بدرجة كبيرة على التدريب، ودراستنا إلى أن عملية التدريب يعتبر استثمارا حقيقيا للمؤسسة.

كما توصل من خلال دراسته إلى أن عملية التدريب تقوم على الاستمرارية وهذا من أجل التكيف مع التغيرات البيئية المتجددة وهذا ما يتوافق مع دراستنا الراهنة والتي أكدت أن المؤسسة دائما ما تقوم

بعمليات تدريبية أخرى تكميلية لمعالجة النقائص الملاحظة في أداء العاملين وكذا للتكيف مع التغيرات الحاصلة.

وقد جاءت نتائج الدراسة التي قامت بها "سليمة بوخنان" حول التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية متفقة مع دراستنا في كون كلاهما توصلتا إلى أن الدورات التدريبية تساهم في زيادة القدرة على التحكم في التقنيات.

كما توصلت من خلال دراستها أن التدريب يرفع من أداء العامل ويسمح بتنمية قدراته مع ما يتلاءم مع المستجدات البيئية السريعة، وهذا ما توصلت إليه دراستنا في أن تدريب العاملين يسمح بتنمية قدراتهم والتحسين من مستوى أدائهم كما يسمح بربط الخبرات التي اكتسبوها بالحياة المهنية.

كما توصلت من خلال دراستها أن التدريب يسمح بالتخفيض من حوادث العمل والسرعة في إنجاز الأعمال وهذا ما يتفق مع نتيجة دراستنا بأن إخضاع العاملين لبرامج تدريبية يسهم في التخفيض من حوادث العمل والسرعة في إنجاز العمل.

أما بالنسبة للدراسة التي قام بها "بورنان خليل" حول مساهمة البرامج التدريبية أثناء العمل في رفع كفاءة العاملين في الإدارة الرياضية بالجزائر فقد كانت نتائجها مختلفة نوعا ما لما توصلنا إليه في دراستنا، ذلك لأن دراسته توصلت إلى أن البرامج التدريبية أثناء العمل لا تتلاءم مع الاحتياجات التدريبية للعاملين في الإدارة الرياضية الجزائرية وأن إعداد الدورات التدريبية لا يتم وفق الاحتياجات التدريبية، غير أن دراستنا الراهنة توصلت إلى أن المؤسسة تقوم بإعداد دورات وبرامج تدريبية وفقا لما يتلاءم مع الاحتياجات التدريبية للعاملين قصد تنمية وصقل مهاراتهم لتحسين مستوى أدائهم.

2-3- في ضوء المقاربات النظرية:

أكد تايلور في نظرية الإدارة العلمية على ضرورة استخدام الأسلوب العلمي القائم على أسس وقوانين محكمة، وأن زيادة إنتاجية العمل تتحقق بواسطة الاختيار العلمي للعاملين واختيار أفضل الموارد المتاحة والمناسبة لإنجاز العمل، وكذلك أكد على ضرورة فصل المهام وتحمل الإدارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم لأداء وظائفهم وتحمل مسؤوليتها، وبالعودة إلى دراستنا الراهنة نجد أن ما جاء في هذه

النظرية يتفق مع واقع المؤسسة محل الدراسة، إذ أكدت نتائج دراستنا أن اختيار العمال يكون على أساس الكفاءة والمهارة في أداء الأعمال، كما أكدت على عملية تقسيم وفصل المهام وأن الإدارة هي من تتكلف بعملية تدريب العمال وهذا ما يلخص مبدأ الرجل المناسب في العمل المناسب.

وقد أكدت النظرية البيروقراطية لماكس فيبر أيضا على ضرورة تعيين الأفراد العاملين في المنظمة على أساس المقدرة والكفاءة والخبرة، بالإضافة إلى أن فيبر يذهب إلى القول على أهمية أن يدرّب الفرد من أجل تنمية مهاراته ومعارفه بغية زيادة كفاءته وهذا يدل على مدى وعي التنظيم البيروقراطي بالدور المهم الذي يلعبه التدريب في زيادة مقدرة الأفراد على الأداء الجيد وهذا ما جاء في نتائج الدراسة الراهنة حيث أكدت أن التدريب يساهم في تنمية وتطوير مهارات وقدراته العاملين بالمؤسسة ذلك بما يرفع من كفاءة الأداء وبالتالي الرفع من الإنتاجية.

أما بالنسبة لنظرية التكوين الإداري لفايول فقد أكدت على العديد من النقاط الهامة في عملية التوظيف وتسيير العمل وكيفية التعامل مع العاملين كتوظيف عمال أكفاء يتمتعون بالخبرة العلمية والقدرات الفنية مع تأكيدها على أهمية التدريب وتقسيم العمل والانضباط والتحفيز المادي، وهذا ما توصلت إليه دراستنا الراهنة إلى أن للبرامج التدريبية أهمية كبيرة في تنمية القدرات وتطوير المهارات، وأن التدريب يرتبط بالكفاءة المهنية وأن العمال دائما ما يكونون في حاجة مستمرة إلى تنمية وتعزيز قدراتهم، وهذا ما جاءت به نظرية التكوين الإداري التي أكدت على ضرورة التدريب المستمر في تنمية قدرات العاملين بما يساعدهم على القيام بأعمالهم بفعالية.

كما أكدت نظرية العلاقات الإنسانية على دور العوامل الإنسانية وتأثيرها على إنتاجية العامل، فعملية تدريب العمال تساهم في تحقيق التوازن والفعالية في المؤسسة كما تساهم في ارتفاع مستوى الكفاءة الإنتاجية إذ أن تحقيق هذه الأهداف تكون من خلال توفير مبدأ المشاركة ورفع الروح المعنوية للأفراد وتنمية التعاون بين العاملين، إذ أن الاهتمام بالجوانب المعنوية للعامل تساهم في تنظيم القوى البشرية وتهيئتها للعمل لتحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية، ونلاحظ أن نتائج دراستنا الراهنة تتفق مع هذه النظرية فيما يخص بالاهتمام بالأوضاع المهنية للعامل ومساعدته على تحسين أدائه وتدريبه وتدعيمه على ربط خبراته المكتسبة بالحياة المهنية ونشر التعاون بين العمال الذي من شأنه أن يزيد من دافعيته ورغبته نحو العمل وزيادة إنتاجيته.

أما بالنسبة لنظرية الحاجات لأبراهام ماسلو والذي تطرق فيها لترتيب الحاجات الإنسانية، فتحقيق أهداف المؤسسة يعود على حرصها في تلبية وإشباع الحاجات الأساسية ويمكن أن تحقق المؤسسة كفاءتها الإنتاجية من خلال إشباع حاجات التقدير والاحترام وذلك بالاعتراف بالإنجازات والاشتراك في اتخاذ القرارات والاستفادة من الدورات التدريبية التي تسد حاجات تحقيق الذات، إذ أن نتائج دراستنا الراهنة توصلت إلى أن العامل المدرب لديه القدرة على مواجهة المشكلات التي تحدث في بيئة العمل بالإضافة إلى زيادة الرغبة والدافعية للعمل.

في حين نجد أن نظرية $Y \times X$ اهتمت بالطبيعة البشرية من خلال صياغة نظريتين، إذ اهتمت نظرية Y بالموارد البشري لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة ويشمل هذا الاهتمام العامل الطموح الذكي المحب لعمله والذي تميزه روح الابداع والمبادرة وتحمل المسؤولية إذ ينبغي على المؤسسة الاهتمام به وتدريبه وتقديم الدعم المادي والمعنوي له لكي تحقق الشعور بالاطمئنان والانتماء للمؤسسة وذلك لزيادة الفعالية ورفع مستوى الأداء داخل المؤسسة.

واتفقت نتائج دراستنا مع هذه النظرية من حيث افتراضات النظرية Y إذ أن المؤسسة تهتم بالفرد العامل والمبدع والمسؤول عن عمله حيث تضمن له بيئة عمل هادئة وتراعي الفروق الفردية الموجودة بين العمال وكما تسعى إلى تحسين وتطوير قدراتهم وزيادة مهاراتهم ومواهبهم من خلال تدريبهم وتوفير الوسائل اللازمة لإشباع حاجاتهم المختلفة لتحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة.

بينما أوضحت نظرية رأس المال البشري أن التدريب يعتبر استثماراً حقيقياً للمؤسسة ويظهر ذلك من خلال تخطيط الموارد البشرية وربطها باحتياجات المؤسسة وحسب توزيعها والتقليل من مدة الإنجاز، كل هذا يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية.

وتتم عملية تنمية رأس المال البشري من خلال مبدأ الانفاق على عملية إعداد الأفراد لأداء وظائفهم وكذلك تطوير المهارات والقدرات وتوسيع نطاق خيارات الفرد في العمل، فالتدريب يدعم تحقيق النوعية في الخدمات والإنتاج وهذا يتفق من نتائج دراستنا الحالية على أن عملية تدريب العاملين تسهم في تحقيق النوعية في الخدمات والإنتاج.

3-3- النتائج العامة للدراسة:

إن القيمة العلمية لأي دراسة تقاس بالنتائج التي يتوصل إليها الباحث وبناء على البيانات المتحصل عليها و من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجرائها حول دور البرامج التدريبية في الرفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة في مؤسسة الكاتمية للفيلين بجيجل تم التوصل إلى النتائج التالية:

_ البرامج التدريبية تلعب دورا هاما في الرفع من الكفاءة الإنتاجية.

_ اهتمام المؤسسة بالتدريب الداخلي والخارجي لتمكنها من الوقوف على نجاحات عمالها والرفع من كفاءتهم.

_ الجهود المبذولة في تدريب العاملين بالمؤسسة تؤدي إلى تحسين أدائهم.

_ تقوم العملية التدريبية وفقا لما يتلاءم مع الاحتياجات التدريبية للعاملين.

_ يعتبر التدريب في عصرنا الحالي موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر بالإنتاجية وتنمية الموارد البشرية.

_ تساهم المدة المخصصة للبرنامج التدريبي في زيادة فعالية العامل.

_ يساهم محتوى البرنامج التدريبي في الرفع من أداء العمال.

3-4- التوصيات والاقتراحات:

في ضوء دراستنا ومن خلال الدراسة الميدانية نقترح جملة من التوصيات والاقتراحات التي نأمل أن تحسن من أوضاع العاملين وأوضاع المؤسسة لتحقيق أهدافها وأهداف عمالها من أجل تحسين أدائهم للرفع من كفاءتها الإنتاجية ومن أهم هذه التوصيات:

- المحافظة على هذا المستوى من الاهتمام بالتدريب مع زيادة فرص التدريب للعاملين في المؤسسة لتشمل جميع العاملين وحسب احتياجاتهم التدريبية.

- الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية.

- أن تكون البرامج التدريبية متخصصة وفق احتياجات العاملين ومتطلبات العمل داخل المؤسسة.

- على المؤسسة برمجة دورات تدريبية بصفة مستمرة ومنظمة مع تقييم مستمر للبرامج التدريبية ولأداء العمال من أجل تحسين كفاءة المؤسسة.

- الاهتمام بعملية التقييم بعد التدريب ومتابعة المتدربين بتقارير الأداء لمعرفة مدى الاستفادة من الدورة التدريبية.

- عمل تقييم للبرامج التدريبية قبل وبعد تنفيذ العملية التدريبية، ومتابعة انضباط المتدربين في الدورة التدريبية.

وفي الأخير على المؤسسة أن تقدر جيدا الاحتياجات التدريبية من أجل الحصول على النتائج المرجوة من التدريب.

خلاصة

حاولنا من خلال هذا الفصل عرض وتحليل البيانات الواردة في الاستثمار التي تم توزيعها على المبحوثين عند إجراء الدراسة الميدانية ونشير بهذا الصدد أن تحليل البيانات لم يقتصر فقط على البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستثمار وإنما يشمل كذلك البيانات والمعلومات التي تم جمعها بواسطة المقابلة والملاحظة بالمشاركة، ثم حاولنا مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ظل الفرضيات وبعد ذلك حاولنا أن نخرج إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسات الأخرى في بيئات مختلفة، وفي الأخير قمنا باستعراض النتائج العامة التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة.

الخاتمة

الخاتمة

وفي ختامنا للبحث والدراسة حول موضوع البرامج التدريبية ودورها في الرفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة 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 وخدماتيا انطلاقا من أساليب فعالة.

فهذه الدراسة أكدت على أهمية البرامج التدريبية إذ تعد من الوظائف الهامة في المؤسسة والتي لا يمكن الاستغناء عنها لأن المؤسسة التي تزيد البقاء والاستمرار والتميز لابد أن تولي اهتماما كبيرا لمواردها البشرية وأن تقوم بدورات تدريبية باستمرار حتى تتمكن من تحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي ذلك حتى يتسنى لهم القيام بالأعمال الموكلة إليهم وبالتالي تحسين أدائهم الذي يسهم في الرفع من كفاءة المؤسسة الإنتاجية، بالإضافة إلى ذلك إن تغيير أداء العاملين وسلوكهم يدل على نجاح البرامج التدريبية والاستفادة منها.

وبعد تطرقنا إلى أهم النقاط المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال الجانب النظري والتي تخدمه بشكل مباشر ألحقنا هذا الأخير بشق ميداني بغية التحقق من صحة أو نفي الفروض التي كانت مقترحة للإجابة عن الإشكال المطروح.

وبعد مناقشتنا للنتائج وتحليلها وفق الفرضيتين يمكننا القول أنه لا يمكن لهذه المؤسسة تجاهل الدور الذي تقوم به العملية التدريبية وما تحدثه من تغييرات على مستوى أداء العاملين فيها، فالعامل بحاجة دائما إلى المزيد من التعلم حتى يحسن من طريقة عمله، وعلى اعتبار أنه مورد بشري فالمؤسسة هنا بحاجة إلى تفجير طاقاته وقدراته الكامنة لاستغلالها بشكل أفضل، ولا يتم إخراج هذه المهارات إلى أرض الواقع إلا عن طريق توليد الرغبة لديهم والدافعية للعمل من خلال تخصيص برامج ودورات تدريبية تجعل أدائهم يتحسن ويتطور لتكون كفاءة المؤسسة الإنتاجية في تقدم مستمر، وهو الهدف المراد تحقيقه من وراء النشاط التدريبي، وفي نهاية المطاف يمكننا القول بأن تدريب وتنمية قدرات العاملين ضرورة حتمية حتى تبقى المؤسسة في تقدم مستمر وتطمح إلى السيطرة على السوق بميزة تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى.

المخلص

تهدف هذه الدراسة المرسومة ب "دور البرامج التدريبية في الرفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة" دراسة ميدانية بمؤسسة الكاتمية للفيلين -جيجل- إلى معرفة دور البرامج التدريبية في الرفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة. حيث تحددت المشكلة الأساسية لهذه الدراسة بالتساؤل الرئيسي التالي: ما مدى مساهمة البرامج التدريبية في الرفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة؟

وقد تفرع منه السؤالين التاليين:

1_ هل تساهم مدة البرنامج التدريبي في زيادة فعالية العامل؟

2_ هل يساهم محتوى البرنامج التدريبي في الرفع من أداء العمال؟

وللإجابة على تساؤلات الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية التي مفادها تساهم البرامج التدريبية في الرفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

والتي انبثقت منها الفرضيتين الجزئيتين التاليتين:

_ تساهم مدة البرنامج التدريبي في زيادة فعالية العامل.

_ يساهم محتوى البرنامج التدريبي في الرفع من أداء العمال.

وقد تناولت الدراسة جانبين نظري وميداني، إذ تضمن الجانب النظري أربعة فصول، بحيث تم التطرق في الفصل الأول لموضوع الدراسة، أما الفصل الثاني فقد تمحور حول المقاربات النظرية لموضوع الدراسة، بينما تمحور الفصل الثالث حول البرامج التدريبية، أما الفصل الرابع فقد تمحور حول الكفاءة الإنتاجية.

أما الجانب الميداني فقد اشتمل على الإطار المنهجي للدراسة الميدانية بالإضافة إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذه الدراسة، بحيث تم توزيعها على أفراد العينة والمكونة من 37 عامل من عمال مؤسسة الكاتمية للفيلين.

وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

_ البرامج التدريبية تلعب دورا هاما في الرفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

_ اهتمام المؤسسة بالتدريب الداخلي والخارجي لتمكّنها من الوقوف على نجاحات عمالها والرفع من كفاءتهم.

_ الجهود المبذولة في تدريب العاملين بالمؤسسة تؤدي إلى تحسين أدائهم.

_ تقوم العملية التدريبية وفق ما يتلاءم مع الاحتياجات التدريبية للعاملين.

_ يعاير التدريب في عصرنا الحالي موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر بالإنتاجية وتنمية الموارد البشرية.

_ تساهم المدة المخصصة للبرنامج التدريبي في زيادة فعالية العامل.

_ يساهم محتوى البرنامج التدريبي في الرفع من أداء العمال.

الكلمات المفتاحية : التدريب ، البرامج التدريبية ، الإنتاجية ، الكفاءة الإنتاجية

Abstract

This study which is entitled "The Role of Training Programs in Raising the Institution's Productive Efficiency" –a field study at the Katmiya Foundation for cork – Jijel – aims to identify the role of training programs in raising the productive efficiency of the institution. The main problem of this study was determined by the following key question: to what extent do the training programs contribute in raising the productive efficiency of the institution?

Consequently, the following two questions emerged from the main question:

1_ Does the duration of the training program contribute to increasing the employee's effectiveness?

2_ Does the content of the training program contribute to raising the performance of the employees?

In order to answer the research questions, the main hypothesis was formulated as follows: the training programs contribute to raising the productive efficiency of the institution.

From which emerged the following two hypotheses:

The duration of the training program contributes to increasing the employee's effectiveness.

The content of the training program contributes to raising the performance of workers.

The study has two sides, theoretical and practical. The theoretical part contains four chapters: the first chapter dealt with the subject of the study; the second chapter focused on

theoretical approaches to the subject of the study; the third chapter focused on training programs, whereas the fourth chapter focused on productive efficiency.

As for the field work, it included the methodological framework of the field study in addition to the presentation and analysis of the obtained results.

Thus, to achieve the objectives of the study, a descriptive analytical method was selected where the questionnaire was used as a main tool for collecting data and information needed for this study. It was then distributed to a sample of thirty-seven (37) employee from the Al Katmiya Foundation for cork.

The study revealed the following results:

-Training programs play an important role in raising the productive efficiency of the institution.

_ The institution's interest in internal and external training so as to be able to identify the success of its workers and hence, raise their efficiency.

-Efforts made in the process of training the employees of the organization eventually lead to improving their performance.

- The training process is carried out in accordance with the training needs of the employees.

-Training in the present time is considered a basic topic of management due to its direct link to productivity and human resource development.

-The duration of the training program contributes to increasing the employee's effectiveness.

-The content of the training program contributes to raising the performance of workers.

Key words: Training, Training Program, Productivity, Productive Efficiency

قائمة المراجع

- 1- إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل، ط1، العراق، 2005.
- 2- أحمد الخطيب ورداح الخطيب: الاتجاهات الحديثة في التدريب، دار الكندي، ط1، عمان، 2014.
- 3- أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر.
- 4- أحمد محمد المصري: الكفاية الإنتاجية للمنشأة الصناعية-التكلفة-الوقت-الأداء، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
- 5- أسامة محمد السيد وعباس حلمي الجمل: التدريب والتنمية المهنية المستدامة، دار العلم والإيمان، ط1، مصر، 2012.
- 6- بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، دار إيتراك، ط1، القاهرة، 2005.
- 7- بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية، دار اليازوري، ط1، الأردن، 2011.
- 8- ثابت عبد الرحمان إدريس: نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 9- حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2007.
- 10- حسن أحمد الطعاني: التدريب مفهومه وفعالية بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق، ط1، الأردن، 2002.
- 11- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع دراسة علم اجتماع الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006.
- 12- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- 13- حنفي علي: الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008.
- 14- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: إدارة الموارد البشرية مداخل استراتيجي، دار وائل، ط1، الأردن، 2003.

قائمة المصادر والمراجع

- 15- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية، البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، 2008.
- 16- رضا إسماعيل البسيوني: إدارة الإنتاج، مؤسسة طبية، ط1، القاهرة، 2008.
- 17- رعد حسن الصرف: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا، ط1، دمشق، 2004.
- 18- رعد عبد الله الطائي وعيسى قداة: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العربية، الأردن، 2008.
- 19- زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، منشورات ذات السلاسل، ط2، الكويت.
- 20- السعيد مبروك إبراهيم: إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، دار الوفاء، ط1، الإسكندرية، 2014.
- 21- سعيد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم-مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية.
- 22- سماح سالم سالم: البحث الاجتماعي-الأساليب-المناهج-الإحصاء، دار الثقافة، ط1، عمان، 2012.
- 23- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار ولاء، ط2، 2002.
- 24- صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 25- عبد الستار محمد علي: التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2007.
- 26- عبد الكريم محسن وصباح مجيد النجار: إدارة العمليات والإنتاج، دار الذاكرة، ط4، بغداد، 2012.
- 27- عبد الله محمد عبد الرحمان: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 28- عبد المعطي عساف: التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، ط1، عمان 2012.
- 29- عبد الناصر جندلي: تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر.
- 30- عثمان فريد رشدي: التدريب المهني، دار الراية، عمان، 2013.
- 31- عصام حيدر: التدريب والتطوير، المشاع المبدع، سوريا.
- 32- عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جردات: التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.
- 33- عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2003.

قائمة المصادر والمراجع

- 34- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط1، الأردن، 2005.
- 35- فاطمة بدر: أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية، سوريا، 2018.
- 36- فاطمة عوض عابر وميرفت علي صفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، ط1، مصر، 2002.
- 37- فليح حسن خلف: اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007.
- 38- فيصل عبد الرؤوف: تكنولوجيا الأداء البشري، دار المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
- 39- محمد جمال الكفافي: الإستثمار في الموارد البشرية بالمنافسة العالمية، الدارالثقافية، ط1، القاهرة، 2007.
- 40- محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، ط1 القاهرة، 2007.
- 41- محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، دار الكتب، ط3، اليمن، 2019.
- 42- محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد، ط1، عمان، 2004.
- 43- محمد منير حجاب: الأسس العلمية لكتابة، دار الفجر، ط3، الأردن، 2000.
- 44- محمود السيد أبو النيل: القيم والإنتاج دراسات عربية وعالمية، دار النهضة العربية، بيروت، 1986.
- 45- مدحت أبو النصر: إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر، ط1، القاهرة، 2008.
- 46- مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية-مدخل إستراتيجي، عالم الكتاب الحديث، ط2، الأردن، 2002.
- 47- نوري منير تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجزائرية، الشلف، 2011.
- 48- نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الشلف، 2011.
- 49- ياغي محمد عبد الفتاح: التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق،الدار الخريجي، الرياض، 1996.
- 50- يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة وراق، الأردن، 2006.
- 51- يوسف سعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، الجزائر، 2013.

خامسا: المعاجم والموسوعات

- 52- مجرى عزيز إبراهيم: معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، عالم الكتب، ط1، القاهرة، 2009.
- 53- حبيب الصحافي: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، بيروت، 2003.
- 54- محمد السعيد علي: موسوعة المصطلحات التربوية، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2011.
- 55- طارق شريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الإدارية-المحاسبية والانترنت، دار وائل، ط1، عمان، 2005.
- 56- فرج عبد القادر طه وآخرون: موسوعة علم النفس والتحليل النفسي، دار غريب، ط2، القاهرة، 2003.
- 57- احمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، ط1، بيروت، 1978.

ثالثا: المجلات

- 58- محمد عبد الفتاح ياغي: أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في فعالية البرنامج التدريبي، المجلة العربية للتدريب، الرياض.
- 59- فيصل بن عياد بن سليم الجهني: مدى فعالية الدورات التدريبية التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي في تحسين أداء الموظفين بجامعة طيبة، مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني، جزء الثالث، 2017.
- 60- عبد الملوك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم-وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، جامعة بسكرة، 2001.
- 61- الداوي الشيخ: تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد6، جامعة الجزائر، 2008.
- 62- هيثم أحمد عيسى: العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد6، جامعة دمشق، سوريا، 2018.
- 63- محمد خليل إبراهيم وعلاء عبد السلام مصطفى: دور التفكير الاستراتيجي في تحسين الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر القيادات الإدارية في شركة نفط ميسان، مجلة كلية الكوت الجامعة للعلوم الإنسانية، العدد2، المجلد1، العراق، 2002.

64- رشيد مناصرية: أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، مجلة الباحث، العدد11، ورقلة، الجزائر، 2012.

65- براك نعيمة: تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد7، الجزائر.

رابعاً: الملتقيات والندوات

66- محمد بن حسن السباع: تجربة مملكة البحرين في تحليل الاحتياجات التدريبية من خلال تطبيق نموذج التميز الأوروبي، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، مملكة البحرين، المحور الخامس.

67- كمال يونس: تحديد الاحتياجات التدريبية ، المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية- رؤية مستقبلية، السعودية، 2006.

خامساً: المذكرات والرسائل الجامعية

68. _ بورنان خليل : دور البرامج التدريبية أثناء العمل في رفع كفاءة العاملين بالإدارات الرياضية الجزائرية، المسيلة، 2014.

69. _ بوعريوة الربيع: تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، بومرداس، 2007.

70. _ علي موسى حنان: الصحة والسلامة المهنية وأثرها على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2007.

71. _ بودوح غنية: استراتيجيات التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2013.

72. _ الرباطي هناء: دراسة تحليلية للكفاءة الإنتاجية للعمل بالمؤسسة الصناعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال المؤسسات، جامعة جيجل، 2007.

73. _ بن دريدي منير: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب- الحوافز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة.

74. جمال أمغار: دور تطبيق نظام MRP في تحسين تسيير وظيفة الإنتاج لمؤسسة صناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، باتنة، 2008.
75. حيمر صباح: الروح المعنوية وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية للعامل، دراسة ميدانية بمؤسسة المشروبات الغازية-طولقة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، بسكرة، 2010.
76. سليمة بوخنان: التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية، دراسة ميدانية بشركة وطنية للبتروكيمياء، مركب CP1K نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت سكيكدة، 2008.
77. غربي فاطمة الزهرة: إنتاجية العمل، دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2008.
78. قريشي محمد الصالح: تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعناتد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005.
79. كرامش بلال: أثر التدريب على الأداء في المؤسسة، دراسة حالة شركة سونلغاز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة جيجل.
80. منير مهدي: الكفاءة الإنتاجية ودورها في اختيار الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، بسكرة، 2012.
81. نضال سلام بدر: التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزران الفلسطينية، دراسة مكملة لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.
82. نهاد خالد عبد الله عبد القادر: التدريب ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرفي دجلة والفرات وكردستان في السليمانية، جامعة التنمية البشرية، العراق، 2018.

سادسا: المحاضرات

83. محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال: مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الأولى جدع مشترك ل م د، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2016، ص122.

www.https://iisharat.blogspot.com.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

استمارة بحث بعنوان:

**دور البرامج التدريبية في الرفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة
دراسة ميدانية بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -**

في إطار التحضير لإنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الإستمارة، التي تخدم بحثنا، لذا نرجوا منكم التفضل بالإجابة على أسئلة الإستمارة بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة.

ونحيطك علما أن المعلومات الواردة تبقى سرية تستغل فقط لأغراض علمية بحثية، ولكم جزيل الشكر على حسن تعاونكم.

إشراف الأستاذة:

- بن يحيى سميرة

إعداد الطالبين:

- صياد أمينة
- غديري بشرى

السنة الجامعية 2021/2020

المحور الأول: البيانات الشخصية.

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: من 20 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة
من 41 إلى 50 سنة من 51 سنة فما فوق
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط
ثانوي جامعي
- 4- الرتبة الوظيفية:
إطار عون تنفيذ عون تحكم
- 5- الأقدمية في المهنة: أقل من 10 سنوات من 10 إلى 20 سنة
من 20 إلى أقل من 30 سنة من 30 سنة فما فوق

المحور الثاني: تساهم مدة البرنامج التدريبي في زيادة فعالية العامل

- 6- أين كان التدريب الذي تلقينته ؟
داخل المؤسسة خارج المؤسسة
- 7- مانوع التدريب الذي استفدت منه في هذه المؤسسة ؟
تدريب متخصص تدريب علمي تدريب مهني
- 8- كم عدد الدورات التدريبية التي استفدت منها ؟
دورة واحدة دورتين ثلاث دورات أكثر من ثلاث دورات
- 9- كم استغرقت مدة الدورة التدريبية التي تلقينتها ؟
أقل من شهر من شهر إلى 3 أشهر من 3 أشهر إلى 6 أشهر
- 10- هل مدة التدريب الذي تلقينته كافية للإحاطة بجميع جوانب عملك ؟
نعم لا
- إذا كانت اجابتك ب "لا" يرجع ذلك إلى:
مدة قليلة لا تتناسب مع متطلبات وإحتياجات العمل
كثافة البرامج التدريبية التي لا تستجيب لطموحات المتدرب المهنية

أخرى تذكر.....

11- هل حجم الدورات التدريبية التي تتلقاها تكسبك القدرة على أداء عملك؟

نعم لا

12- هل أساليب التدريب المتبعة في المؤسسة:

أساليب تقليدية أساليب حديثة

13- الأساليب المتبعة أثناء التدريب تختلف باختلاف نمط العمل:

نعم لا

14- هل استفادتك من الدورات التدريبية تقوي لديك الرغبة في العمل؟

نعم لا

إذا كانت اجابتك ب "نعم" فهل تلك الرغبة ناتجة عن :

امكانية القيام بأي مهمة

قناعتك بأنه أصبح لديك الخبرة اتجاه عمل معين

حبك لمهنتك وتريد التوسع فيها أكثر

أخرى تذكر.....

15- تلقيك للدورات التدريبية يقلل من وقت أداء العمل؟

نعم لا

16- هل يتم الخضوع لدورات تدريبية أخرى تكميلية لمعالجة النقائص الملاحظة؟

دائما أحيانا أبدا

17- مانوع المهارات التي ساهمت العملية التدريبية في تنميتها لديك؟

مهارات التحكم في الوسائل

مهارات ذهنية

مهارات فنية

كلها معا

18- ماهو تقييمك للعملية التدريبية؟

<input type="checkbox"/>	حسن	<input type="checkbox"/>	جيد	<input type="checkbox"/>	ممتاز
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	ضعيف جدا	<input type="checkbox"/>	ضعيف

المحور الثالث: يساهم محتوى البرنامج التدريبي في الرفع من أداء العمال

19- ما الهدف من خضوعك للبرنامج التدريبي ؟

<input type="checkbox"/>	تحسين مستوى الأداء
<input type="checkbox"/>	تحسين الانتاجية
<input type="checkbox"/>	جودة المنتج

20- برايك ماهو الأسلوب الأكثر فعالية في زيادة مستوى أداء العمال ؟

<input type="checkbox"/>	التدريب النظري
<input type="checkbox"/>	التدريب التطبيقي
<input type="checkbox"/>	التدريب في وقع العمل

21- هل يغطي محتوى البرنامج التدريبي الاحتياجات المطلوبة ؟

<input type="checkbox"/>	أبدا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	دائما
--------------------------	------	--------------------------	--------	--------------------------	-------

22- هل يراعي محتوى الدورة التدريبية الفروق الفردية بين العمال ؟

<input type="checkbox"/>	أبدا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	دائما
--------------------------	------	--------------------------	--------	--------------------------	-------

23- ماهي طبيعة الأهداف المندرجة في محتوى المادة التدريبية ؟

<input type="checkbox"/>	غامضة	<input type="checkbox"/>	مقبولة	<input type="checkbox"/>	واضحة
--------------------------	-------	--------------------------	--------	--------------------------	-------

24- هل لهذه البرامج دور في تحسين أدائك في المؤسسة ؟

<input type="checkbox"/>	أبدا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	دائما
--------------------------	------	--------------------------	--------	--------------------------	-------

في حالة الاجابة ب "دائما" تفيد في :

<input type="checkbox"/>	اكتساب الخبرة
<input type="checkbox"/>	تطوير المهارات
<input type="checkbox"/>	التحكم في التقنيات
<input type="checkbox"/>	كلها معا

25- لجوء المؤسسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للعمل يعود إلى :

رغبة المؤسسة في تنمية كفاءتها

وجود فجوة بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة

تدني نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة

أخرى تذكر.....

26- هل تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية بناء على الصعوبات التي يواجهها العمال في أداء أعمالهم ؟

نعم لا

27- هل تلقى لبرنامج تدريبي يكسبك القدرة على مواجهة المشكلات التي تحدث في بيئة العمل ؟

دائماً أحياناً أبداً

28- هل يتيح محتوى البرامج التدريبية الفرصة للمتدربين لربط خبراتهم التي اكتسبوها بالحياة المهنية ؟

دائماً أحياناً أبداً

29- ماهي المعوقات التي تواجه تحقيق الكفاءة الانتاجية المطلوبة في المؤسسة ؟

عدم اعتماد المؤسسة على برامج تدريبية

الاعتماد على الأساليب التقليدية

ضعف الامكانيات المالية المتاحة

أخرى تذكر.....

30- هل العمال الذين تلقوا تدريبات في ميادين معينة هم فقط من يمتلكون القدرة للرفع من كفاءة المؤسسة الانتاجية ؟

دائماً أحياناً أبداً

31- هل يساعد التدريب في التحسين من جودة المؤسسة ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب "نعم" يبرز هذا التحسين في :

إضافة منتج جديد

تحسين القدرة التنافسية للمنتوج

توسيع نطاق خدمات المؤسسة

أخرى تذكر.....

32- هل يعتبر التدريب وسيلة للرفع من إنتاجية المؤسسة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب " لا " فما هو السبب؟

.....

تقديم مؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-

مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين هي إحدى مؤسسات القطاع العام التي تحتل مكانة هامة في سوق الفلين على المستوى الوطني من خلال ما توفره من منتجات، ومن أجل التعريف بالمؤسسة كونها محل الدراسة سننظر إلى التعريف بالمؤسسة، أهدافها والهيكل التنظيمي لها.

تعريف مؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-

أنشأت المؤسسة الوطنية للفلين (SNL) بمقتضى الأمر رقم 67 بتاريخ 1976/09/09م مقرها الجزائر العاصمة، وطبقا للإصلاحات المتعلقة بإعادة الهيكلة الاقتصادية للمؤسسات وبموجب الأمر 43/72 المؤرخ في 1983/01/2 تم إنشاء المؤسسة تحت اسم المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة المشتقة منه (ENL)، حيث تم نقل مقرها من الجزائر العاصمة إلى ولاية جيجل.

وبعد صدور القوانين 04-88/03-88/01/01-88 المؤرخة في 1988/01/12 والتي تضمنت استقلالية المؤسسة العمومية، حوّلت المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة إلى مؤسسة اقتصادية عمومية مستقلة، ثم حوّلت إلى مؤسسة عمومية في شكل شركة ذات أسهم بعقد موثق مؤرخ في 1991/03/16 حيث قدر رأس مالها بـ 20.000.00 دج مقسمة إلى 800 سهم، وفي عام 1992 تم رفع رأس مالها إلى 50.000.00 دج، وفي عام 1994 تم نقل المقر إلى ولاية عنابة نتيجة لسوء الأوضاع الأمنية وفي تاريخ 2000/06/05 بعقد موثق تمت مطابقة القانون الأساسي للمؤسسة وأنشئ مجمع صناعة الفلين (G.L.A/spa) والفروع المنبثقة عنه برأس مال يقدر بـ 50.000.00 دج، وفي 2000/07/01 بعقد موثق تم إنشاء فرع جيجل الكاتمية للفلين المؤسسة العمومية الاقتصادية في الشكل القانوني لشركة ذات أسهم برأس مال قدره 1.000.00 دج والذي يقدر حاليا بـ 351.175.00 دج، وفي 2006/03/08 وبموجب تعديل القانون الأساسي للمؤسسة أصبحت تابعة إلى المجمع « S.O.D.I.A.F ».

تعتبر مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين حاليا إحدى الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية (E.N.L) سابقا حيث يوجد مقر المؤسسة بطريق بجاية-جيجل-. ويتربع على مساحة تقدر بـ 4.60 هكتار، ويتكون من ورشتين الأولى لإنتاج الفلين والثانية لإنتاج المواد العازلة. كما تقدر المساحة المغطاة للمصنع كليا بـ 10.642م² تتوزع كما يلي:

- ورشة إنتاج الفلين الممدد مساحتها تقدر بـ 5.374 م².
- ورشة المنتجات العازلة مساحتها تقدر بـ 1800 م².

- ورشة الصيانة مساحتها تقدر ب 750م².
- المخزن مساحته تقدر ب 1.130م².
- الإدارة وملحقاتها مساحتها تقدر ب 786م².

من جهة أخرى يضم المصنع مساحة مهياة وغير مغطاة تقدر ب 8.350م² تستعمل لتخزين المادة الأولية المتمثلة في الفلين، قدرة استيعابها تصل إلى 27.000 قنطار.

وفيما يخص عدد العمال بالمؤسسة فإنه يتناقص سنة بعد أخرى حيث بلغ عددهم سنة 1994 حوالي 178 عاملا، وأصبح سنة 1997 حوالي 151 عاملا، وسنة 2001 ما يقارب 148 عاملا ليصل سنة 2002 إلى 136 عاملا، ويرجع هذا التناقص إلى طموح المؤسسة في تخفيض عدد العمال إلى 120 عاملا في ظل الاتفاقية العامة للمؤسسة وإلى التطورات الاقتصادية في جو المنافسة وذلك بالإحالة على التقاعد وإدخال عمال مؤقتين جدد وتوفير تسهيلات للعمال الراغبين في التقاعد قبل السن القانوني للتقاعد وتقديم مكافأة لهم، إلى أن أصبح عدد العمال سنة 2018 ما يقارب 86 عاملا موزعين على مختلف المصالح مع العلم أن عدد العمال الدائمين هو 7 والباقي عبارة عن عمال مؤقتين وذوي العقود، حيث يداوم العمال بنظام عادي أي 8 ساعات يوميا.

وفيما يلي جدول يبين توزيع العمال على مختلف المصالح بالمؤسسة:

عدد العمال	المصالح
6	الإدارة العامة
4	مديرية الإدارة العامة
3	مديرية المحاسبة والمالية
6	مديرية التمويل
7	مديرية التجارة
14	دائرة النظافة والأمن
7	مصلة الصيانة
21	مصلة إنتاج الفلين
13	مصلة إنتاج المواد العازلة
5	فرع واد العنب
86	المجموع

المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل-

الأهمية الاقتصادية لمؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل- وأهدافها

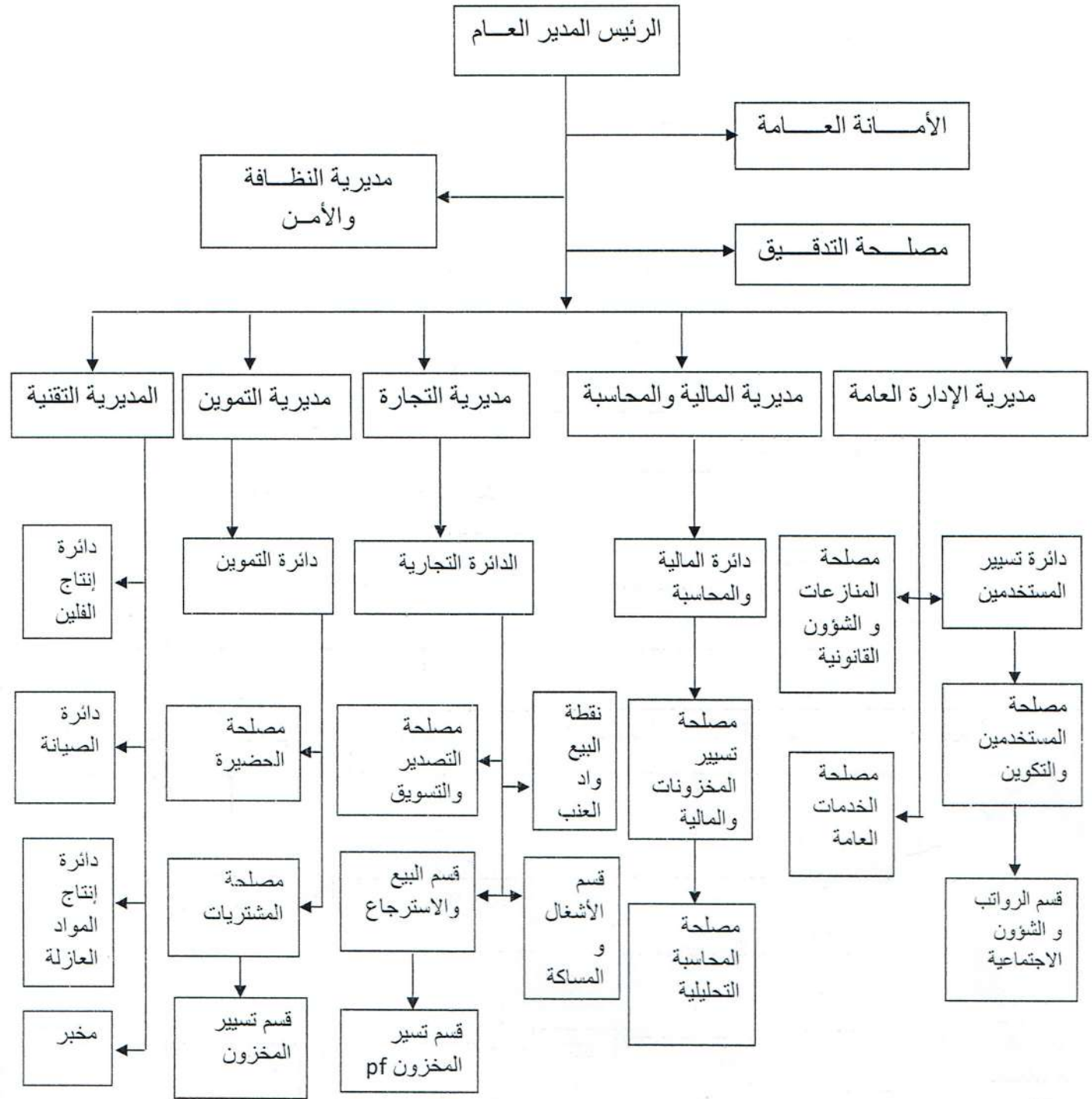
يمكن حصر الأهمية الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي:

- تعتبر من المؤسسات العمومية التي حافظت على نشاطها وبقيت مستمرة في الإنتاج، فهي تشكل دعماً للقطاع العمومي.
 - المساهمة في تغطية احتياجات السوق الوطنية من مادة الفلين والمواد العازلة والسعي لتصدير أكبر كمية ممكنة من الإنتاج، مما يعني المساهمة في زيادة الصادرات على المستوى الاقتصادي الوطني وجلب العملة الصعبة وتنشيط حركة التعاملات مع الخارج.
 - دعم القطاع الصناعي على المستوى المحلي والقومي، واستغلال طاقات محلية خاصة من مادة الفلين التي تغطي مساحات واسعة من تراب الولاية والولايات المجاورة.
- وتسعى المؤسسة من خلال عملها الى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:
- تسعى إلى تحقيق أكبر ربح ممكن كأى مؤسسة اقتصادية.
 - توسيع مجال نشاطها وذلك بفتح نقاط جديدة لإنتاج وتسويق المنتجات.
 - إتباع الطرق المتطورة في الإشهار لتسويق منتجاتها.
 - السعي إلى تطوير العلاقات مع الدول الأجنبية من أجل تسويق منتجاتها إليها.
 - تغطية السوق الوطنية من منتجات الفلين والمواد العازلة والتي هي في حاجة دائمة إليها.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للفلين:

يعكس الهيكل التنظيمي لهذه الوحدة طبيعة نشاطها الإنتاجي والتجاري إذ يحتوي على مديرية عامة للمؤسسة، الأمانة العامة وخمس مديريات تابعة لها، وكل مديرية تنقسم إلى أقسام فرعية تسهل عملية التسيير والتنظيم والإنتاجية.

ويمكن عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكاتمية للفلين كما يوضحه الشكل التالي:



المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة جيجل الكاتمية للفلين

- مديرية الإدارة العامة

1- الرئيس المدير العام:

يعتبر الرئيس المدير العام المسؤول الأول عن نشاط المؤسسة وله الحق في تنظيم علاقات العامة مع المتعاملين من أجل التوجيهات واتخاذ القرارات. كما يعمل على تنسيق الجهود وتوجيهها لتحقيق حاجيات السوق الوطنية في إطار عملية الاستيراد والتصدير.

2- الأمانة العامة:

تعتبر الوسيط بين المدير العام والعمال، وهي الجهاز الإداري المتخصص في أداء الأعمال المكتبية مثل إعداد المكاتبات والمراسلات والتقارير والحفظ والأرشفة بالإضافة إلى تنظيم الاجتماعات والتوجيه وتعيين أوقات استقبال المدير العام للعمال والمتعاملين الاقتصاديين المحليين والأجانب.

3- مصلحة التدقيق:

هي مصلحة مستقلة، نشاطها الأساسي القيام بعمليات التدقيق في وظائف المؤسسة وأنشطتها كما يشمل فحص وتقييم مدى كفاية وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية وجودة الأداء، إضافة إلى تحقيق أهداف المؤسسة والسهر على حسن التسيير والإجراءات وصحة التسجيل المحاسبي.

4- مديرية النظافة والأمن:

تقوم بمساعدة العمال على تأدية مهامهم بصورة سلمية، مما يساعد في تنمية وتحسين الإنتاج كما تعمل على تهيئة الظروف الملائمة لتأدية العمل بصورة طبيعية. ومن مهامها حماية وحراسة المؤسسة بكاملها ليلاً ونهاراً مع مراقبة ممتلكاتها من عتاد وأموال وآلات والسهر على نظافة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

5- مديرية الإدارة العامة:

نشاطها الأساسي يعتمد على وجود تنسيق وتعاون بين الموارد البشرية المتنوعة، وتوجيه الأفراد وتنظيم عملهم داخل المؤسسة من أجل المساهمة في تحقيق أهداف محددة خاصة بجميع العمال. وتنقسم إلى:

*دائرة تسيير المستخدمين: تحتل مكانة هامة في المؤسسة، حيث تعمل على تنفيذ القرارات الخاصة بالعمل وتهتم بعملية الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها

بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى الكفاءة والفعالية ومتابعة الإجراءات التأديبية وإعلان المستخدمين بالنصوص المتعلقة بتسيير مشوارهم المهني.

***مصلحة المستخدمين والتكوين:**

مصلحة تقوم بوضع مخطط تنظيمي لدورات التكوين وتقدير النفقات التكوينية، ويتم فيها كذلك متابعة الحصص التدريبية المبرمجة كما يتم تدريب الموظفين الجدد.

***قسم الرواتب والشؤون الاجتماعية:**

يختص باستلام القرارات الخاصة بالتعيينات والترقيات والمكافآت والسلف وسائر المستحقات المالية من قسم شؤون الموظفين، وإعداد التسويات المالية، كما يقوم بإعداد كشوف رواتب الموظفين الشهرية وتحويلها إلى البنوك وكذلك الإشراف على قائمة الحضور والغياب وتسهيل عملية إتصال العمال بمصالح الضمان الاجتماعي، الاشتراك في التقاعد، ملفات العطل المرضية والتوقف عن العمل.

***مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:**

تهتم بكل القضايا الخاصة بالمؤسسة، ومنه مسك ملفات قضايا ومنازعات الجماعة، وإعداد مختلف الاتفاقيات المتعلقة بانتداب المحامين أو إجراء صلح مع أطراف النزاع، وكذلك إبداء الاستشارة القانونية في كل غموض يكتنف مقتضى قانوني أو إجراء يهم المؤسسة، مع تنقي الشكاوي وإعداد التقارير.

***مصلحة الخدمات العامة:**

هو أحد مصالح المديرية العامة ويسعى لتقديم الخدمات للموظفين حيث يقوم صاحب المصلحة أو عمال المصلحة بالتخطيط والإشراف والمتابعة والتنفيذ لأعمال جميع الوحدات، حيث تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

6- مديرية المالية والمحاسبة:

تهتم بمسك حسابات المؤسسة بالأخذ بعين الاعتبار الترتيبات التشريعية والتنظيمية المراقبة المالية والمحاسبية، وضمان تسيير والتزامات المؤسسة على المستوى المالي وتسيير الحسابات المركزية وتسيير التدفقات المالية.

وتتفرع إلى ثلاثة مصالح وهي:

***دائرة المالية والمحاسبة:**

تقوم بالإشراف على جميع العمليات المحاسبية والمالية ومتابعة الحالة المالية للمؤسسة حيث تهتم بمتابعة المعالجة المحاسبية والتسجيل في السجلات والدفاتر المحاسبية، ومتابعة المداخل والمصاريف المحققة من طرف المؤسسة، وتهتم بتمويل احتياجات الاستغلال ومراجعة الوثائق والسندات المحاسبية.

***مصلحة المحاسبة التحليلية:**

مهمتها تسيير المخزون بالعمل بطريقة تجعل من المخزن قادر على تلبية طلبات الزبائن أو المستعملين للمواد المخزنة وهذا في كل الأوقات، ومتابعة يومية لحاجيات المؤسسة والموظفين وتدقيق في حسابات الدفاتر المحاسبية.

***مصلحة المحاسبة التحليلية:**

تقوم بدراسة وتحليل وتسجيل للبيانات المتعلقة بالتكاليف، حيث تعتبر من أدوات الإدارة التي توفر البيانات اللازمة للقيام بالدراسات أو اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنتجات وعمليات البيع والشراء حتى مرحلة التوزيع.

7- مديرية التجارة:

تلعب هذه المديرية دورا هاما في المؤسسة إذ تقوم بأعمال البيع والتمويل والتسويق، وتسيير الأشغال وتنقسم إلى:

***دائرة التجارة:**

تقوم بمجموعة القواعد القانونية التي تحدد طبيعة وأثار الاتفاقات والعقود المبرمة بين الشركة والعاملين وكافة نشاطات تداول وتوزيع المنتجات ونشاطات الإنتاج وكذلك الخدمات والمنشآت المالية والمصرفية.

*مصلحة التصدير والتسويق:

تقوم مجموعة من العمليات والأنشطة التي تعمل على اكتشاف رغبات العملاء وتطوير المنتجات التي تشبع رغباتهم وتحقيق أرباح للمؤسسة، والقيام ببيع المنتجات من دول إلى دولة وفق نظام معترف به وقوانين ونظم تدعم الاستيراد من جانب الدول المستهلكة.

*قسم البيع والاسترجاع: تعتبر هذه الدائرة من الدوائر الرئيسية في المؤسسة حيث تقوم بتحديد العلاقات الخارجية للمؤسسة مع الموردين والزبائن والإشراف على تنظيم ومراقبة مداخل ومخرجات المؤسسة من السلع والبضائع وتحديد أسعار البيع.

*قسم تسيير المخزون: وهي مصلحة تقوم بتسيير المخزون بطريقة تجعل من المخزن قادرا على تلبية طلبات الزبائن في أي وقت.

*نقطة البيع واد العنب: وهو مستودع مقره في عنابه يتم فيه وضع السلع و المنتجات النهائية للمؤسسة حيث يتولى تصريف وتسويق وبيع المنتجات للزبائن.

*قسم الأشغال والمساكة: هو قسم متخصص في أعمال وأشغال العمارات، أي يقوم فيه العمال المتخصصون في تركيب المواد العازلة على أسطح البنايات والعمارات وإعادة تهيئة المباني القديمة أو التي تحتوي على فتحات وتشققات.

8- مديرية التموين:

تلعب هذه المديرية دورا كبيرا، إذ تعمل على إيصال المواد الأولية للمؤسسة ويقوم مدير المديرية بإعداد قائمة المشتريات للمواد الأولية والتجهيزات.

*دائرة التموين:

تساهم في تحديد الحاجيات الأساسية التي يجب استيرادها وتوفيرها دائما مثل المواد الإنتاجية التي تعتبر جزءا من العمل الرئيسي للشركة وتعتبر من الوسائل المساندة للدراسات الاقتصادية التي تحدد الحصص اللازمة لمشروع معين، وتشمل كافة المستلزمات الأولية التي تتطابق مع مواصفات المحددة والمتفق عليها من أجل تنفيذ إنتاج صناعي.

*مصلحة الحظيرة:

تحتوي على كل الوسائل المتعلقة بالنقل، المركبات وقطع الغيار وبالإضافة إلى خدمات صيانة الهياكل والمرافق والسيارات والشاحنات الخاصة بالمؤسسة.

*مصلحة المشتريات:

يتم فيها مراقبة طلبات الشراء وتنفيذها حسب المواصفات المعتمدة بطريقة فعالة من حيث السعر والجودة والنوعية ومواعيد التوريد وشروط الدفع والخدمة وإعداد التقارير الشهرية المتعلقة بطلبات الشراء.

*قسم تسيير المخزون:

وهو خاص بالتحكم في المخزون، حيث يعتبر المخزون أحد العناصر الرئيسية التي تحتاج إلى اهتمام فائق نظرا لما ذلك من أثر هام على تحديد تكلفة المنتجات وتكلفة المبيعات. وهي وظيفة مكتملة لوظيفة الشراء. حيث تقوم بإنشاء وتوفير مستودعات ملائمة وتنظيمها بشكل يلبي المتطلبات وما يرتبط بها من سجلات أو نماذج ومستندات والقوى العاملة المناسبة كما ونوعا للقيام بهذه الأعمال.

9- المديرية التقنية:

يقوم فيها المدير التقني بإعداد التقارير والتوجيهات والأوامر المتعلقة بالإنتاج ومتابعة كل ما يخص أعمال الصيانة والإشراف على العمال وكذا عملية الإنتاج من بدايتها إلى نهايتها. وتنقسم إلى ثلاث دوائر:

*دائرة إنتاج الفلين:

إذ يتولاها رئيس الدائرة حيث يقوم بعملية الإنتاج وإعطاء الأوامر للعمال بالانضباط والدقة والاتساق في العمل لتسليم المنتج في وقته المحدد، إذ تقوم هذه المصلحة بإنتاج صفائح الفلين.

*دائرة الصيانة:

تهتم هذه المصلحة بإصلاح الآلات ومتابعة التجهيزات وصيانتها لاستمرار عملية الإنتاج والحفاظ عليها في أحسن حال، من أجل الدقة في العمل والحصول على نوعية جيدة واستمرارية الإنتاج.

*دائرة إنتاج المواد العازلة:

تقوم بإنتاج المواد التي تصنع خصيصا حتى تحافظ على المباني لأطول عمر ممكن لها وتتمثل في الزفت وعازل الحرارة وعازل المياه وعازل الأسقف والأساسات.

*المخبر:

يعتبر من المصالح الهامة في المؤسسة، وهو يعمل بالتنسيق مع مصلحة الإنتاج ويعمل على إقامة التجارب والتحليل ومراقبة المادة الأولية، إضافة إلى جودة المنتج النهائي ومطابقته للشروط والمعايير المعمول بها دوليا.