

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي:/2018

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل . م . د)

دفعته: 2018

الميدان: علوم إقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

أثر تدريب المورد البشري على النشاط الإنتاجي في المؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-

إعداد الطالبتين: إشراف الدكتور،
رميسة شافعي
صفاء زمالي
جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tébessi - Tébessa
توفيق حناشي

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر -أ-	نوال بوعلاق
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر -ب-	توفيق حناشي
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد -أ-	يحيى دراد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

قال الله تعالى:

"رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي دَرْبِي ۖ إِنِّي تُبْتُ

إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ" (الأحقاف: 15)

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله" رواه الترميذي

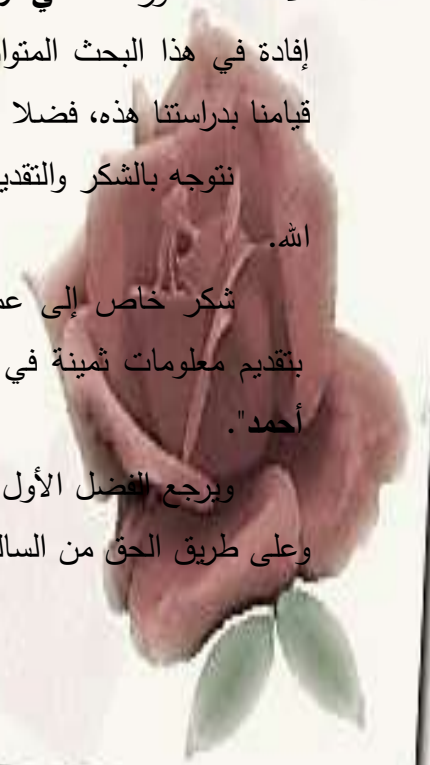
الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله صلى الله عليه وسلم، الحمد لله رب العالمين الذي يسر لنا أمرنا ومنحنا العزم والصبر على مواصلة البحث والدراسة والاستفادة من العلم والمعرفة .

لا يسعنا وقد أكرمنا الله العلي القدير بإنجاز هذه الدراسة، إلا أن نتقدم بالشكر والتقدير إلى الاستاذ الدكتور "حناشي توفيق" الذي لم يدخر جهدا في تقدير النصائح القيمة التي أفادتنا إيما إفادة في هذا البحث المتواضع ولم يبخل علينا بالوقت والجهد في متابعته وتوجيهه لنا أثناء قيامنا بدراستنا هذه، فضلا عن ما تعلمناه منه من تواضع، فجزاه الله عنا كل خير

نتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من تقدم بجهد أو نصيحة لإنجاز هذا العمل الذي تم بحمد الله.

شكر خاص إلى عمال مؤسسة مناجم الفوسفات -SOMIPHOS- الذين تعاونوا معنا بتقديم معلومات ثمينة في ما يخص المذكرة وعلى رأسهم رئيس مصلحة الموارد البشرية "بريك أحمد".

ويرجع الفضل الأول والأخير إلى خالق الإنسان ومصور الأكوان الذي جعلنا من المسلمين وعلى طريق الحق من السالكين، فلك الحمد ربي حتى ترضى ولك الحمد بعد الرضا.



إهداء

الحمد لله أولاً وآخراً

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ولك الحمد على مايسرت ولك الشكر
على ما وقفت

إلى من كلله الله بالهبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون إنتظار، إلى من أحمل إسمه بكل
إفتخار أبي الغالي

إلى أُمي الحبيبة التي كانت لي خير مشجع وعلى صبرها ودعمها، وسهرها الليلي من أجل
راحتي.

إلى كنوز حياتي الذين غمروني بالمحبة أخي وأخواتي:

"خلود، أميرة، ردينة، آدم"

إلى كل أفراد عائلتي.

إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

إلى كل الزملاء وصديقات الحبيبات: "رميسة، ندى، إيمان، نهاد، إكرام، سامية، عواطف".

إلى من كان له فضل في تعليمي طوال مشواري الدراسي

إلى كل من مد لي يد المساعدة في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد.

صفاة

إهداء

أهدي ثمرة جهدي

إلى التي سهرت من أجلي وأتعبت نفسها لأجل راحتي وبقيت تلازميني بخوفها علي، وإلى التي

كان دعائها فتحا منيرا علي

أمي الغالية

مهما قلت لن يتوقف اللسان عن مدحك مهما حييت أسأل الله أن يحفظك

إلى الذي علمني معنى الأمل والصبر والتفوق ورسم لي دروب الأمل لأتعلم من هذه الحياة وأفتح

أهدافي من جديد

أبي الغالي

إلى إخوتي وأختي الغالية نسبية.

إلى من حبههم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم الفؤاد : جداتي "بببة وتونس"

إلى كل أفراد عائلتي: شافعي وسليمان

إلى من تترنم المسامع بذكراهم صديقاتي، إلى أجمل شيء يعيد بسمتي إلى كل من ساندوني في

أوقات حزني صديقاتي: "ندى، صفاء، نسرين، إيمان، سندس"

إلى كل من شجعني من قريب أو بعيد على إنجاز هذا العمل

رميسة

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
-	شكر وعرهان
-	إهداء
I	فهرس المحتويات
VII	فهرس الأشكال
IX	فهرس الجداول
1	المقدمة العامة
10	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتدريب المورد البشري
11	المبحث الأول: مفهوم المورد البشري
11	المطلب الأول: تعريف المورد البشري وخصائصه
11	أولاً: تعريف المورد البشري
11	ثانياً: خصائص المورد البشري
12	المطلب الثاني: أهمية المورد البشري
13	المطلب الثالث: أهداف المورد البشري
14	المبحث الثاني: ماهية تدريب المورد البشري
14	المطلب الأول: مفهوم تدريب المورد البشري ومبادئه
14	أولاً: مفهوم تدريب المورد البشري
23	ثانياً: مبادئ التدريب
24	المطلب الثاني: مجالات ومسؤوليات التدريب
24	أولاً: مجالات التدريب
25	ثانياً: مسؤوليات التدريب
26	المطلب الثالث: نظريات وإستراتيجيات التدريب
26	أولاً: نظريات التدريب

فهرس المحتويات

28	ثانيا: إستراتيجيات التدريب
29	ثالثا: تصميم إستراتيجيات التدريب
32	المبحث الثالث: أساسيات تدريب المورد البشري
32	المطلب الأول: مرتكزات العملية التدريب
32	أولا: طرق وأساليب التدريب
34	ثانيا: الوسائل والمساعدات التدريبية
37	ثالثا: الحقيبة التدريبية
40	المطلب الثاني: خطوات العملية التدريبية
40	أولا: جمع وتحليل المعلومات
42	ثانيا: تحديد الإحتياجات التدريبية
47	ثالثا: تصميم البرنامج التدريبي
48	رابعا: تنفيذ البرنامج التدريبي
49	خامسا: تقييم البرامج التدريبية
51	المطلب الثالث: معوقات ودوافع التدريب
51	أولا: معوقات التدريب
52	ثانيا: دوافع التدريب ونجاحاته
57	الفصل الثاني: النشاط الإنتاجي في المؤسسة الاقتصادية
58	المبحث الأول: عموميات حول إدارة الإنتاج والعمليات
58	المطلب الأول: ماهية إدارة الإنتاج والعمليات
58	أولا: مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات
59	ثانيا: أساسيات إدارة الإنتاج والعمليات
60	ثالثا: علاقات إدارة الإنتاج والعمليات بالإدارات الأخرى في المؤسسة
61	المطلب الثاني: نظام إدارة الإنتاج والعمليات ومكوناته
61	أولا: تعريف نظام إدارة الإنتاج والعمليات
61	ثانيا: مكونات نظام إدارة الإنتاج والعمليات
62	المطلب الثالث: إسهامات ومعوقات إدارة الإنتاج والعمليات
62	أولا: إسهامات إدارة الإنتاج والعمليات

فهرس المحتويات

62	ثانيا: معيقات إدارة الإنتاج والعمليات
63	المبحث الثاني: مدخل إلى النشاط الإنتاجي
63	المطلب الأول: مفهوم النشاط الإنتاجي
63	أولا: مداخل دراسة النشاط الإنتاجي
64	ثانيا: تعريف النشاط الإنتاجي
64	ثالثا: أهمية النشاط الإنتاجي
65	رابعا: أهداف النشاط الإنتاجي
65	خامسا: مجالات النشاط الإنتاجي
66	سادسا: مجالات تتشابه مع النشاط الإنتاجي
66	المطلب الثاني: أنماط وإستراتيجيات النشاط الإنتاجي
66	أولا: أنماط النشاط الإنتاجي
68	ثانيا: إستراتيجيات النشاط الإنتاجي
69	المطلب الثالث: الرقابة على العملية الإنتاجية
69	أولا: الرقابة على تكلفة الإنتاج
70	ثانيا: الرقابة على كمية الإنتاج
70	ثالثا: الرقابة على جودة الإنتاج
70	رابعا: الرقابة على وقت الإنتاج
71	المبحث الثالث: دور التدريب في تحسين النشاط الإنتاجي
71	المطلب الأول: دور التدريب في رفع أداء المورد البشري
71	أولا: مفهوم أداء المورد البشري
72	ثانيا: أهمية التدريب في رفع أداء المورد البشري
73	المطلب الثاني: أهمية أداء المورد البشري في رفع الإنتاجية
73	أولا: مفهوم الإنتاجية
74	ثانيا: دور تدريب المورد البشري في تحسين الإنتاجية
74	المطلب الثالث: دور التدريب في تحسين الجودة
75	أولا: مفهوم الجودة
75	ثانيا: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
77	ثالثا: التدريب وإدارة الجودة الشاملة

فهرس المحتويات

81	الفصل الثالث: أثر تدريب المورد البشري على النشاط الإنتاجي في مؤسسة مناجم الفوسفات
82	المبحث الأول: التقديم العام لمؤسسة مناجم الفوسفات
82	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات
82	أولاً: لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات
84	ثانياً: التعريف بالمؤسسة
85	ثالثاً: خصائص النشاط المنجمي
85	رابعاً: المهام الأساسية للمؤسسة
86	خامساً: مبادئ المؤسسة لمناجم الفوسفات
86	سادساً: طبيعة أنشطة المؤسسة
88	سابعاً: أهداف مؤسسة مناجم الفوسفات
88	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام لشركة مناجم الفوسفات
89	أولاً: البناء التنظيمي والهيكل للمؤسسة
90	ثانياً: التحليل الوظيفي
91	ثالثاً: عرض المستويات المكونة للهيكل التنظيمي
94	المطلب الثالث: واقع التدريب والنشاط الإنتاجي بمؤسسة مناجم الفوسفات
94	أولاً: التدريب في مؤسسة مناجم الفوسفات
96	ثانياً: النشاط الإنتاجي بمؤسسة مناجم الفوسفات
97	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
97	المطلب الأول: تحديد المجتمع وعينة الدراسة
97	أولاً: تحديد مجتمع الدراسة
97	ثانياً: تحديد العينة
97	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
100	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية
100	أولاً: صدق أداة الدراسة
101	ثانياً: الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان
103	ثالثاً: أساليب المعالجة الإحصائية
104	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة وإختبار فرضياتها
104	المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

فهرس المحتويات

105	أولاً: متغير الجنس
105	ثانياً: متغير السن
106	ثالثاً: متغير المستوى التعليمي
107	رابعاً: متغير الخبرة
107	خامساً: متغير المستوى الوظيفي
108	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات متغيرات الدراسة
108	أولاً: تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير تدريب المورد البشري
111	ثانياً: تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير النشاط الإنتاجي
115	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
115	أولاً: إختبار التوزيع الطبيعي
116	ثانياً: إختبار الفرضيات
126	الخاتمة العامة
130	البيبلوغرافيا
-	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	مثلت الجودة	01
17	أهمية التدريب	02
18	خصائص التدريب	03
30	نموذج العلاقة أو الدائرة المستمرة في تصميم إستراتيجية التدريب	04
31	النموذج الشخصي في تصميم إستراتيجية التدريب	05
37	الحقية التدريبية	06
38	خصائص ومميزات الحقية التدريبية	07
40	مراحل تصميم وبناء الحقية التدريبية	08
43	تقدير الإحتياجات التدريبية	09
44	نموذج تحديد الإحتياجات التدريبية وفق منحنى النظم	10
45	منهج متكامل لمنهج تحديد الإحتياجات التدريبية	11
47	مراحل تصميم البرنامج التدريبي	12
51	مراحل تقييم البرنامج التدريبي	13
68	أنماط النشاط الإنتاجي	14
69	إستراتيجيات النشاط الإنتاجي	15
70	دورة نظام الرقابة على تكلفة الإنتاج	16
73	دور التدريب في رفع أداء المورد البشري	17
89	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات	18
105	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	19
105	توزيع عينة الدراسة حسب السن	20
106	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	21
107	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في العمل	22
107	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	23

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
22	الاختلافات بين التدريب والتعليم.	01
23	الاختلافات بين التدريب والتنمية.	02
41	أهم المؤشرات التي يكشف عنها تحليل المعلومات.	03
67	الفرق بين الإنتاج المستمر والمتقطع.	04
91	عرض مديريات المؤسسة.	05
98	درجات مقياس ليكارت الخماسي.	06
99	توزيع الإستمارات عينة الدراسة واسترجاعها.	07
101	معامل ثبات أداة الدراسة ألفا كرونباخ.	08
101	معاملات ارتباط بين عبارات المحور الأول ومستوى المعنوية للاستمارة.	09
102	معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني ومستوى المعنوية للاستمارة.	10
105	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	11
105	توزيع عينة الدراسة حسب السن	12
106	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	13
107	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في العمل	14
107	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	15
108	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و معامل الاختلاف لكل عبارات المحور الأول.	16
111	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و معامل الاختلاف لكل عبارات المحور الثاني.	17
115	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.	18
116	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.	19
117	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.	20
118	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	21
119	إجابات عينة الدراسة حول الفروق بين موضوع الدراسة والجنس.	22
120	إجابات عينة الدراسة حول الفروق بين موضوع الدراسة والسن.	23
121	إجابات عينة الدراسة حول الفروق بين موضوع الدراسة و المؤهل العلمي.	24
121	إجابات عينة الدراسة حول الفروق بين موضوع الدراسة و الخبرة المهنية.	25
122	إجابات عينة الدراسة حول الفروق بين موضوع الدراسة و الوظيفة المهنية.	26
123	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.	27

تواجه المؤسسة الاقتصادية عموما والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية على وجه الخصوص، العديد من المشاكل والتحديات التي تفرضها بيئة الأعمال الراهنة على مختلف المستويات سواء المحلية أو الدولية، نتيجة للتطور التكنولوجي وشدة المنافسة، ولذا يجب على المؤسسة الاهتمام بالموارد البشري، من خلال تطويره وتنميته ليصبح الجوهر والمحور الأساسي في تحقيق أهدافها حاضرا أو مستقبلا. إضافة لما يملكه المورد البشري من قدرات ومهارات، وما يتمتع به من رغبة في العمل، يعد العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءات الإنتاجية للمؤسسات وبهذا أصبح اهتمام المسؤولين في المؤسسات. ولمواجهة التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي، وتعميم الثقافات المهنية الجديدة لابد للمؤسسة من رفع كفاءة المورد البشري ومهاراتهم وتنمية قدراتهم والمحافظة على جودة منتجاتها وخدماتها من جهة، وتحسين مستواهم العلمي مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية من جهة أخرى.

إن أهمية النشاط الإنتاجي في استمرار نمو اقتصاديات الدول وتقدم المجتمعات، أضحي المؤشر الذي يستخدم لقياس التقدم والرفي للمجتمع، من هنا تظهر مهمة جديدة ومسؤولية كبيرة أمام إدارة المؤسسة وهي ضرورة توفير الموارد البشرية الكفأة والفعالة لضمان استمرارية نشاطها الإنتاجي بشكل صحيح ومميز، لمواجهة جميع التحديات التي تواجهها، وبما أن النشاط الإنتاجي يقوم على عدة عوامل من أهمها الأداء والجودة والإنتاجية، تسعى المؤسسة من خلال تدريب مواردها البشرية إلى الرفع من أدائهم وبالتالي زيادة إنتاجيتهم وذلك من أجل تقديم منتجاتها بجودة. والتدريب كنشاط مخطط، يهدف إلى تزويد الموارد البشرية بمجموعة من المعلومات والمهارات واكتساب الثقة بالنفس، فيؤدي المورد البشري عمله دون إشراف أو توجيه، مما يؤدي إلى زيادة حجم الإنتاج، وتلبية احتياجات المؤسسة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي وما رافقه من ابتكار طرق جديدة في أداء الأعمال بما يوفر الوقت والتكلفة والجهد.

1- إشكالية الدراسة

إن تدريب المورد البشري يمثل أحد العناصر الأساسية لبناء نشاط إنتاجي متميز في أي مؤسسة اقتصادية، ومع النمو المتزايد للحركة الإفسادية والإنتاجية والتي يعتمد أساسها على المورد البشري جعل المؤسسة بحاجة ماسة إلى تدريب مواردها البشري للتميز بنشاطها ومن هنا يتم طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير تدريب المورد البشري على النشاط الإنتاجي بمؤسسة مناجم الفوسفات

SOMIPHOS - تبسة - ؟

2- التساؤلات الفرعية

للإجابة على الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف تتم عملية تحسين أداء المورد البشري وما مساهمة التدريب في ذلك في

المؤسسة محل الدراسة؟

- كيف يساهم التدريب في رفع الإنتاجية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل تدريب المورد البشري يحسن من الجودة بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% بين إجابات أفراد العينة حول أثر تدريب المورد البشري على النشاط الإنتاجي بالمؤسسة محل الدراسة
- تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)؟

3- فرضيات الدراسة

انطلاقاً من التساؤل الرئيسي يمكن صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة كما يلي:
" تدريب المورد البشري لم يحسن من النشاط الإنتاجي بالمؤسسة محل الدراسة".
وتقود هذه الفرضية إلى طرح الفرضيات الفرعية التالية:
الفرضية الفرعية الأولى: " تدريب المورد البشري لم يحسن من أداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة".

الفرضية الثانية: " تدريب المورد البشري لم يرفع من إنتاجية المؤسسة محل الدراسة".
الفرضية الثالثة: " تدريب المورد البشري لم يحسن من مستوى الجودة بالمؤسسة محل الدراسة".
الفرضية الرابعة: " لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% بين إجابات أفراد العينة حول أثر تدريب المورد البشري في تحسين النشاط الإنتاجي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)."

4- أهمية الدراسة

تسمح هذه الدراسة بالتعريف بتدريب المورد البشري وبمختلف جوانبه سواء على المستوى النظري أو التطبيقي، وتبيان واقعه الحقيقي على مستوى المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة ومدى ثقافتها وتعاملها في هذا المجال، ودرجة تقبله والعمل به. ومدى تأثيره على النشاط الإنتاجي للمؤسسة الاقتصادية. حيث إن الأهمية العلمية والفائدة العملية من القيام بهذه الدراسة تكمن في عدة مجالات نذكر منها:

- إن تدريب المورد البشري، وتحديد الأساليب الناجحة في تطبيقه من المواضيع المهمة التي أصبحت تحظى باهتمام من قبل المؤسسة الاقتصادية وذلك بسبب تنامي دور التدريب في التأثير على موقع ومكانة المؤسسة؛
- تزايد الاهتمام في المؤسسات الاقتصادية بالنشاط الإنتاجي كعامل مؤثر على مكانة وربحية المؤسسة، وفعالية المنظمة ومن ثم الاهتمام بالعوامل المؤثرة فيه، وحتماً التدريب أحد هذه العوامل؛

– إن تركيز المؤسسة على دراسة مهارات وقدرات مواردها البشرية يجعل لها القدرة على التحكم في مستوى نشاطها الإنتاجي، مما يترتب عن ذلك زيادة في الإنتاجية وتحسين في الأداء والجودة.

5- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الموارد البشرية لدى المؤسسة من حيث مهاراتهم وخبراتهم والكفاءات التي يمتلكونها، وكيفية تحسين مستواهم وكذلك مدى اعتماد المؤسسة على تدريب المورد البشري كأداة من شأنها أن تساهم في تحسين نشاطها الإنتاجي. كما ذكرنا سابقا فقد أصبح تدريب المورد البشري ذات واقع متزايد الأهمية لدى المؤسسات الاقتصادية اليوم، ومن المعروف أن تدريب المورد البشري يرتبط بتنمية مهارات وقدرات المورد البشري من جهة، وتحسينه للنشاط الإنتاجي من جهة أخرى مما جعل المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والكبيرة تواجه نشاطاتها بتدريب مواردها البشري، ولذلك فإنه يمكن أن نحصر الهدف من دراسة في بعض النقاط:

- الإحاطة النظرية بتدريب المورد البشري والنشاط الإنتاجي والمعرفة الدقيقة بجوانبهما؛
- التركيز على أداء المورد البشري وأثره على النشاط الإنتاجي ومختلف محاوره؛
- التركيز على المورد البشري وقدرته في تحسين الجودة والإنتاجية للمؤسسة؛
- دراسة وإيجاد العلاقة بين التدريب، الأداء والجودة والإنتاجية، وهل هذه علاقة إيجابية أو سلبية.

6- أسباب اختيار الموضوع

هناك مجموعة من الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا موضوع، منها ما تتعلق بأسباب شخصية وأخرى موضوعية، ويمكن إيجاز بعضها في مايلي:

- ملائمة الموضوع مع التخصص المدروس إدارة الأعمال؛
- تنامي اهتمام الباحثين بمفهوم تدريب المورد البشري وأهميته؛
- أسلوب تنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية وتكوين خبرة جديدة لدى العاملين؛
- يمثل التدريب عاملا أساسيا في تحسين وتفعيل النشاط الإنتاجي؛
- حسب الدراسات التي تم التطرق إليها، لم تركز في آن واحد على كل متغير من التدريب، متغير أداء المورد البشري، متغير الإنتاجية ومتغير الجودة، بحيث ركزت معظم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع على متغير واحد أو متغيرين اثنين من هذه المتغيرات في حين حاولت هذه الدراسة الجمع بين كل هذه المتغيرات في محاولة لتحليل طبيعة العلاقة بين كل من تدريب المورد البشري والنشاط الإنتاجي بالمؤسسة الاقتصادية؛

- إن من أهم اهتماماتنا البحثية حول كل ما يتعلق بتدريب المورد البشري وذلك إيماناً من بأهمية هذا العامل في التحسين من مهارات وقدرات وخبرات المورد البشري لكي تحقق التأقلم مع ظروف بيئة أعمال المؤسسة مهما كانت متميزة، ومهما كانت مكانة السوقية للمؤسسة.

7- منهج الدراسة

للإجابة عن إشكالية الدراسة، وإثبات صحة الفرضيات المتبناة تم اختيار المنهج الوصفي لعرض المادة العلمية الخاصة بالجانب النظري، ومن أهم الأدوات التي تم الاستعانة بها في إنجاز هذه الدراسة، المسح المكتبي ويشمل المراجع والمصادر العربية والأجنبية، وكذا مختلف المجالات والمقالات والدراسات السابقة والأنترنيت. وكذا الاستمارة والمتمثلة في مجموعة الأسئلة التي تم اعتمادها لمعرفة آراء العينة المدروسة، بالإضافة للمقابلة الشخصية حيث تم إجراء العديد من المقابلات مع رئيس قسم مصلحة الموارد البشرية للحصول على بعض المعلومات المهمة. ولتحليل البيانات استعملنا برنامج SPSS مع استخدام الأدوات الإحصائية والمتمثلة في: التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف. ولعرض هذه البيانات تم استعمال الجداول والدوائر النسبية والمدرجات التكرارية.

8- حدود الدراسة

من أجل محاولة الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة لها حيث تتجلى حدود الدراسة في العناصر التالية:

- الإطار الزمني: تم إجراء الدراسة الميدانية لموضوع بحثنا خلال الفترة الممتدة بين أواخر شهر مارس وشهر أبريل أي ما يقارب شهر لسنة 2018.
- الإطار المكاني: تم اختيار مؤسسة مناجم الفوسفات -SOMIPHOS- لإنجاز الدراسة التطبيقية.

9- الدراسات السابقة

- دراسة بوعريوة الربيع (2007): "تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، دراسة حالة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير، (بومرداس)، تهدف هذه الدراسة إلى الجانب المهم والمؤثر على أداء المورد البشري، وقد تمحورت إشكالية البحث حول إبراز مقومات نظام التدريب ومختلف مراحلها وكذلك دراسة تأثيره على إنتاجية الفرد داخل المؤسسة. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- يعتبر توفر الموارد والإمكانيات المادية شرط ضروري في مرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي؛

- تسمح مرحلة تقييم فعالة نظام التدريب من التأكد من أن الأهداف المسطرة قد تم تحقيقها؛
- تتم عملية تقييم التدريب قبل وأثناء وبعد القيام بالعملية التدريبية؛
- إن تحديد الاحتياجات التدريبية عن ثلاثة طرق متمثلة في تحليل التنظيم والوظائف والأفراد؛
- يتأثر مقياس إنتاجية العمال بعوامل عديدة من أبرزها التدريب، فإذا كان انخفاض إنتاجية العامل سببه الضعف المسجل في قدرات ومهارات العمال، فإن التدريب يعتبر الوسيلة الأنجع في تحسينها.

دراسة الداوي الشيخ (2008)، بعنوان **تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية (الجزائر)**، هدفت الدراسة إلى تحليل المفاهيم الأساسية المكونة لموضوع الموارد البشرية، وكذا تحليل عنصري التدريب والتحفيز وأثرهما على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، يمكننا إدراج النقاط التالية كنتائج لهذه الدراسة وهي:

تغيرت النظرة للموارد البشرية، حيث أصبح ينظر إليها على أنها العامل الرئيس في تنافسية المؤسسات، الأمر الذي حتم على المسيرين إدارتها من منظور استراتيجي، الوصول إلى تحقيق هدف التنمية الشاملة للبلدان الإسلامية يحتم على مؤسساتها الاقتصادية تبني استراتيجيات لتنمية مواردها البشرية، ومن ثم تحسين أدائه، يعتبر التدريب والتحفيز أحد أهم الأساليب لتنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، لأنهما يؤديان إلى تنمية مشاعر الولاء والانتماء والالتزام، لتمكين الموارد البشرية في مؤسسات البلدان الإسلامية من أداء دورها في مجال التنمية الشاملة يجب تدريبها عن طريق تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها، وتحفيزها بما يتلاءم مع أدائها، توجد علاقة متينة بين تنمية الموارد البشرية وأداء المؤسسة، وتتمثل هذه العلاقة في أن تنمية الموارد البشرية تعتبر عنصر مؤثر في الأداء.

- دراسة علي يونس ميا وآخرون (2009) بعنوان: **"قياس أثر التدريب في أداء العاملين، دراسة حالة: مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان"**، مجلة جامعة نشرين للبحوث والدراسات العلمية (عمان)، هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التدريب في أداء العاملين بمديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، وذلك للتعرف على مستوى تأثير البرامج التدريبية المناسبة في تحسين أداء العاملين ومدى كفاءتها وتصميمها وتقويمها، وكذلك تبان العلاقة بين مهارات وقدرات المتدرب، الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه، واحتياجات العاملين الفعلية من التدريب والتي تتناسب مع اختصاصات ومهام الوظيفة، والسعي لتحقيق غاية أكبر تتمثل في رفع مستوى الأداء لدى العاملين وزيادة إنتاجيتهم، عن طريق الممارسة الفعلية لما اكتسبوه من مهارات

وخبرات ومعلومات خلال العمليات التدريبية. ومن بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة إلى:

- تؤكد الدراسة على وجود فروق جوهرية بين مهارات وقدرات المتدرب والأداء الفعلي الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه؛
- تؤكد الدراسة على وجود فروق جوهرية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتأثيرها على أداء العاملين؛
- تؤكد الدراسة على وجود فروق جوهرية بين كفاءة برامج التدريب، وتطوير وتحسن أداء العاملين؛
- تؤكد الدراسة على وجود فروق جوهرية بين تقويم البرامج التدريبية، وتأثيرها على أداء العاملين.

• دراسة علي ميا وري عزت الكنج (2014)، بعنوان " أثر التأهيل والتدريب المستمر على تحسين كفاءة الموارد البشرية، دراسة حالة: مقارنة على بعض شركات القطاع العام والخاص في الساحل السوري"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية (سوريا). يهدف البحث إلى بيان الاختلاف بين الشركات العامة والخاصة في أثر عملية التأهيل والتدريب لرفع كفاءة أداء العاملين، واكسابهم المهارات والخبرات المطلوبة، والوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وتقليل نسبة الحوادث كما أوضحت النتائج ما يلي:

- تتفوق شركات القطاع الخاص على شركات القطاع العام في تأثير عملية التأهيل والتدريب المستمر على رفع كفاءة أداء العاملين؛
- تساهم شركات القطاع العام والخاص من خلال العملية التدريب والتأهيل المستمر في إكساب العاملين المهارات والخبرات المطلوبة؛
- تساهم شركات القطاع العام من خلال عملية التدريب والتأهيل المستمر في تقليل نسبة الحوادث والأخطاء.

10-التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة عدة جوانب في تدريب المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، حيث ركزت على الكثير من الطرق والوسائل لتدريب المورد البشري من أجل تنمية مهارات وخبرات مواردها للتقليل من نسبة الحوادث والأخطاء في العمل ورفع أداء العاملين. وبالتالي فالدراسة الحالية لها قاسم مشترك مع الدراسات السابقة وهو تدريب المورد البشري كأداة هامة لتطوير أداء العاملين وزيادة كفاءتهم، ومع ذلك تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالنقاط التالية:

- أنها تأخذ بعداً آخر حول تدريب المورد البشري وعلاقته بالنشاط الإنتاجي في المؤسسة الاقتصادية؛
- ربط الدراسات السابقة لموضوع تدريب المورد البشري بمحاور أخرى تختلف عن النشاط الإنتاجي في المؤسسة الاقتصادية كأداء العاملين، وزيادة كفاءتهم، وتحسين الإنتاجية المتبعة من طرف المؤسسات الاقتصادية ودورها في تحسين النشاط الإنتاجي؛
- بالإضافة إلى التدريب وعلاقته بتقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية في تحديد البرامج التدريبية اللازمة للعاملين لتطوير مؤهلاتهم وكفاءتهم المهنية.

11- هيكلية الدراسة

بناء على الأهداف والفرضيات السابقة، وفي حدود الإشكالية المطروحة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث تناول **الفصل الأول** من الدراسة الإطار المفاهيمي لتدريب المورد البشري، وذلك من خلال ثلاثة مباحث، اختص المبحث الأول بمفهوم المورد البشري، وتم عرض مفهوم التدريب ومبادئه، مجالات ومسؤوليات التدريب، استراتيجيات ونظريات التدريب في المبحث الثاني، في حين أن المبحث الثالث اختص بوسائل وأساليب وخطوات العملية التدريبية، كما تم التعرض لمعوقات ودوافع التدريب.

وفي **الفصل الثاني** انتقلت الدراسة إلى النشاط الإنتاجي في المؤسسة الاقتصادية، حيث قسم هذا الفصل بدوره إلى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول منه عموميات حول إدارة الإنتاج والعمليات الذي أتى في مضمونه (مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات، وظائف إدارة الإنتاج والعمليات، علاقة إدارة الإنتاج والعمليات بالإدارات الأخرى، نظام إدارة الإنتاج والعمليات، إسهامات ومعوقات إدارة الإنتاج والعمليات)، أما المبحث الثاني فقد اهتم بالنشاط الإنتاجي من حيث مداخله والتعريف به، أهميته وأهدافه، مجالاته، أنماطه واستراتيجياته والرقابة على العملية الإنتاجية، في حين أن المبحث الثالث تطرق إلى دور التدريب في تحسين النشاط الإنتاجي من حيث الأداء والإنتاجية والجودة.

في حين أن **الفصل الثالث** كان دراسة حالة للتطبيق العملي لتدريب المورد البشري وتأثيره على النشاط الإنتاجي في مؤسسة مناجم الفوسفات -SOMIPHOS- تبسة، وقد قسم إلى ثلاث مباحث،

تناول المبحث الأول التقديم العام لمؤسسة مناجم الفوسفات، أما المبحث الثاني فتطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الثالث فتم من خلاله تحليل واختبار فرضيات الدراسة الميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات.

وبالنسبة للخاتمة العامة سيتم التعرض إلى ملخص عن الدراسة ككل، يتبعه أهم النتائج المتعلقة بالدراسة والفرضيات المدروسة، كما سيتم التعرض لأهم التوصيات والاقتراحات وكذا آفاق الدراسة المقترحة.

تمهيد

تعيش المؤسسات اليوم في بيئة ديناميكية متغيرة باستمرار، نتيجة التطور الكبير والمتسارع الذي تشهده احتياجات سوق العمل، الذي تعتبر مواكبة هذا التغير هي الضامن الوحيد لبقاء المؤسسة في دائرة التنافس، مما فرض على المؤسسات السعي إلى احتلال موقع متميز في السوق. مما يتطلب ذلك وجود مورد بشري كفاء لأنه يعد المورد الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق إنجازاتها وأهدافها. ولأجل ذلك تعمل المؤسسة على تدريب المورد البشري لكي تكسبه المهارة والمعرفة والقدرات لإنجاز النشاط المطلوب ولتحقيق هدفها الحالي أو المستقبلي. ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى دراسة وتحليل في بحثنا هذا عن طريق معالجة المفاهيم المتعلقة بالمورد البشري وتدريب المورد البشري وبأساسيات تدريب المورد البشري. ومن هنا تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- مفهوم المورد البشري؛
- ماهية تدريب المورد البشري؛
- أساسيات تدريب المورد البشري.

المبحث الأول: مفهوم المورد البشري

يعتبر المورد البشري من أثنى الموارد لدى المؤسسة وذلك من خلال مساهمته الفعالة في تحقيق أهدافها، حيث يعتبر المصدر الأساسي للقدرات التنافسية فهو الذي يحدد مستواها ومداهها واستمراريتها، كما يمارس المورد البشري المتميز عددا من الأنشطة الحاسمة في تحديد مستوى تقدم الإنتاج وخصائصه باستثمار ما يتمتع به من قدرات ذهنية ومهارات علمية وطاقت الابتكار للمؤسسات الاقتصادية من إمكانيات مادية وتمويلية وفرص تسويقية.

المطلب الأول: تعريف المورد البشري وخصائصه

تلعب الموارد البشرية دورا هاما ورئيسي في التنمية كما يمثل الاستثمار فيها أعلى عناصر الاستثمار عائدا وأكثرها تأثيرا على عناصر الثروة الأخرى وكفاءة توظيفها حيث يتمتع كل مورد بشري بخصائص معينة.¹

أولا: تعريف المورد البشري

تعريف المورد البشري: " هو جميع العاملين بالمنشأة على مختلف تخصصاتهم الفنية والعلمية والإدارية سواء كانوا في مواقع التنفيذ أو مواقع اتخاذ القرارات".

وعرف على أنه: " هو تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء الأعمال بحماس وإقناع".²

كما عرف أيضا على أنه: "مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون في المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية".³

من التعاريف السابقة للمورد البشري **نستنتج أنه:** " يتمثل في الأفراد العاملين في المؤسسة المؤهلين وذوي المهارات والخبرات وهم مصدر القدرات الفنية العالية والمعتبرة، والمتمثلة عموما في كيفية الاختيار الأحسن لخلق التجانس والتوافق بين صورة المنصب وصورة الشخص الذي يختل هذا المنصب".

ثانيا: خصائص المورد البشري

تعمل هذه الخصائص على تحديد الفرد المثالي من حيث النواحي البدنية والعقلية، وهناك خطة السبع نقاط "بروفيسور روجر" والتي يجب توافرها في الفرد الشاغل للوظيفة:⁴

¹ -يزن تيم، إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة)، من الموقع الإلكتروني <https://www.Kitabek-blogspot.com/>، بتاريخ 2018/01/30، الساعة 21:35.

² -منير أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية (التدريب والحوافز)، (عمان: دار الابتكار للنشر والتوزيع، 2012)، ص.30.

³ -عمار بن عشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012)، ص.77.

⁴ - يزن، مرجع سابق، بتاريخ 2018/01/30، الساعة 21:35

- المتطلبات الجسمانية والبدنية، مثل: الصحة، المظهر العام، القدرة على السمع، القدرة على النطق؛
- المؤهلات، مثل: المؤهلات العلمية، المعرفة، التدريب؛
- الذكاء، مثل: مستوى الذكاء العام والقدرات على استخدامه؛
- استعدادات وقدرات خاصة، مثل القدرة الفنية، القدرة اليدوية، التفاعل مع الأرقام؛
- الاهتمامات: فنية، اجتماعية، رياضية؛
- خصائص شخصية: الاتزان، الاعتمادية، الاستقلالية، الدوافع؛
- الظروف الشخصية: الالتزامات الشخصية والعائلية.¹

المطلب الثاني: أهمية المورد البشري

أكدت تقارير صادرة على الأمم المتحدة ومنظماتها المتخصصة، والتي تؤكد ضرورة الاعتماد على قوة العمل البشري في البلدان الأقل تقدماً، وخاصة ذات الكثافة البشرية، بدلاً من الرأسمال المادي. ولعل أبرز التقارير تلك الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي 1990، 91، 92، حيث تؤكد إن البشر هم أساس الثروة عبر التاريخ وأن التنمية لا تتم إلا بالإنسان ومن أجل الإنسان، فالإنسان هو غاية التنمية وهو وسيلتها الرئيسية وبغض النظر عن مدى وفرة الموارد الطبيعية أو المالية المتاحة فإنها تظل وفرة محدودة الأهمية إذا لم يتوفر الإنسان القادر على التعامل معها واستثمارها بما يحقق أهداف التنمية في بناء الحضارة القائمة على أساس التوازن بين الطبيعة والإنسان، وتقول إن الإنسان يظل بطاقاته العقلانية العنصر الأهم في جميع مواقع العمل، ويظل المصدر الأساسي لتأكيد القيمة المضافة.²

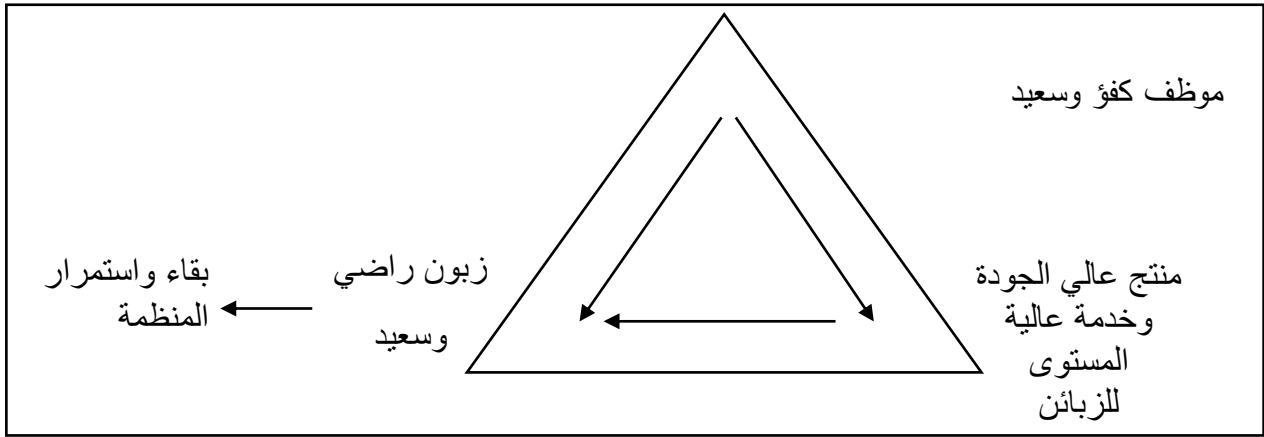
وما زاد من أهمية الموارد البشرية ظهور منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تطبقها مؤسسات القرن (21)، حيث يؤكد هذه المنهجية التي تمثل الإدارة المعاصرة، على إن بقاء المنظمة واستمراريتها يعتمدان على رضا المستهلك، الذي يجعل حصة المؤسسة في السوق أكبر، وهذا يزيد من أرباحها ويضمن لها الاستمرار والبقاء. والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: كيف تحقق المؤسسة رضا زبائنها؟ الإجابة هي أن تقدم لهم سلعة ذات جودة عالية وسعر مناسب. والسؤال الثاني: الذي يفرض نفسه هنا أيضاً هو: كيف تحقق المؤسسة ذلك؟ الإجابة هي: من خلال موارد بشرية مدربة ومؤهلة ذات كفاءة عالية المستوى ومحفزة بشكل جيد، يكون بإمكانها إنتاج وتقديم سلعة وخدمة بجودة وسعر يرضيان الزبائن. من هنا ظهر مفهوم مثلث الجودة الذي يوضح دور الموارد البشرية في تحقيق رضا الزبائن من خلال جودة أدائهم وخدمتهم لعملاء المؤسسة. وفيما يلي الشكل رقم 1 يوضح هذا المثلث:³

¹ مرجع سابق، بتاريخ 2018/01/30، الساعة 21:35.

² عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2012)، ص.13.

³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005)، ص.12.

الشكل رقم(01): مثلث الجودة



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)،(عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005)، ص.12.

المطلب الثالث: أهداف المورد البشري

لقد تعددت أهداف المورد البشري وتم تصنيفها كالاتي:¹

- 1- **هدف اجتماعي:** المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية في تحقيق احتياجات الأفراد والتحديات في المجتمع مع المحافظة على تقليل الآثار السلبية لها على التنظيم ومن أمثلة هذه الأهداف الالتزام بالقوانين والتشريعات وتنظيم العلاقة بين الإدارة والنقابة.
 - 2- **هدف تنظيمي:** تحقيق الفاعلية التنظيمية، حيث إن الإدارة ليست هي النهاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لمساعدة التنظيم من أمثلة هذه الأهداف العلاقات بين الإدارة والعمال، الاختيار، التخطيط والتدريب.
 - 3- **هدف وظيفي:** مراعاة المستوى التنظيمي للمؤسسة وإشباع حاجاتها بدون زيادة أو نقص ومن أمثلة هذه الأهداف التقييم والتعيين.
 - 4- **هدف الأفراد:** مساعدة الأشخاص في تحديد أهدافهم الشخصية وذلك للحفاظ عليهم وتحفيزهم لبذل مزيد من الجهد وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم ومن أمثلة هذه الأهداف المكافآت والحوافز.
- بالرغم من أن المؤسسات مازالت تقيس كفاءتها بمدى إنجازها وتحقيقها لنتائج مالية، إلا أن المؤشرات المالية لم تعد وحدها المستخدمة، ذلك أن المؤشرات القياسية الحقيقية تكون على أساس كفاءة مواردها البشرية، وهو ما يعد أهم دور لإدارة الموارد البشرية وذلك من خلال عملية التدريب والتي تساهم وبشكل كبير في تنمية مهاراتها وقدراتها المهنية.

¹ - يزن، مرجع سابق، بتاريخ 2018/01/30، الساعة 21:35

المبحث الثاني: ماهية تدريب المورد البشري

تعد عملية تدريب المورد البشري من بين أهم العمليات والنشاطات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، وهذه الأهمية تتمثل في تلبية احتياجات المورد البشري من المعارف والمهارات اللازمة للنمو والتطور في الأعمال المختلفة، كما يساهم في تلبية احتياجات المؤسسة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي من خلال قوة العمل المؤهلة والكفأة.

المطلب الأول: مفهوم التدريب ومبادئه

تعتبر وظيفة التدريب من الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، ولا تختلف أهمية التدريب وضرورته بالنسبة للمؤسسات الكبيرة أو الصغيرة ولكن هذه المؤسسات مختلفة الحجم عادة ما تنفذ أساليب متباينة لإنجاز متطلباته من التدريب فتستطيع المؤسسات الكبيرة إن توفر بإمكاناتها الذاتية أجهزة داخلية للتدريب، ونجد أن المؤسسات المتوسطة والصغيرة تعتمد في تدريب المورد البشري بها على مراكز ومؤسسات التدريب المتخصصة خارج المؤسسة.

أولاً: مفهوم التدريب

لمواجهة المؤسسة التطورات الحاصلة بالنسبة للتطور العلمي والتكنولوجي، تسعى إلى تطوير مهارات ومعارف المورد البشري من خلال وضع برامج تدريبية لغرض تأدية المهام والواجبات الموكلة للموارد البشرية وتلبية احتياجات المؤسسة في شكل انخفاض معدلات حوادث العمل وتحسين الجودة والمهارة.

1- تعريف التدريب: وردت تعاريف متنوعة للتدريب، ومن بين أهم هذه التعاريف ما يلي:

- عرف التدريب على أنه " جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الوفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العلمي والسلوكي بشكل أفضل".¹
- تعريف ثاني: " هو النشاط الذي يهتم بإدارة البرامج التدريبية وتصميمها بهدف تنمية الأداء الفردي والجماعي، ورفع مستوى كفاءة الأداء التنظيمي، وتتطلب عملية تحسين الأداء إجراء تغييرات محددة في المعارف والاتجاهات والسلوك الاجتماعي داخل المنظمات".²
- تعريف ثالث: " هو عملية منهجية منظمة لها منطقتا متواصل ومقبول بوجه عام يبدأ بتحديد الاحتياجات وتقرير تدخل ما وتنفيذه ثم تقييمه".³
- تعريف رابع: " مجموعة من العمليات والوسائل والتقنيات المخططة التي من خلالها يتمكن الأفراد من تحسين معارفهم والتغيير في سلوكهم وعاداتهم والاستغلال الأمثل لطاقتهم، بغرض تحقيق

¹-بلال خلف السكارنة، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011)، ص.17.

²-عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية (تميز بلا حدود)، (المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009)، ص.137.

³-جنيفر جوي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا أحمد إصلاح، (القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، 2008)، ص.141.

أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى، وأهدافهم الشخصية بالدرجة الثانية، كما يهدف إلى جعل الأفراد يتأقلمون مع المحيط الذي يعيشون فيه، كما يساهم أيضا بجعلهم يقومون بإتمام العمل بالشكل الذي يناسب الحاضر والمستقبل معا".¹

- **تعريف خامس:** عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة، وفي الوقت المستغرق".²

- **كما عرف على أنه** " إكساب الأفراد المعلومات والمعارف المتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها وتمكينهم من استثمار الطاقات التي يخبئونها، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد وذلك من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين والتطوير في العمل وتأمين الوصول إلى الأهداف المحددة".³

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن التدريب:

- عملية منظمة تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية ومن ثم التنفيذ والتقييم؛
- رفع مستوى كفاءة الأداء التنظيمي؛
- تطور الأداء العملي والسلوكي بشكل أفضل؛
- زيادة إنتاجية العاملين من خلال إتقان العمل وظهور فعاليته؛
- اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها المورد البشري؛
- تطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد؛
- يساهم في زيادة الأرباح وتقليل التكاليف؛
- ينمي المهارات والقدرات للأفراد.

2- أهمية التدريب: تتمثل أهمية التدريب في مايلي:⁴

¹-Sekiou et d'autre, **Gestion de ressources Romaines**, (canada: 2eme édition De Beokuniversté, 2001), p.336.

²-بارك نعيمة، " تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية بالشلف"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، العدد 07، ص. 274.

³-سامي علي أبو الروس وإبراهيم عبد المجيد القوقا، " أثر التدريب على نمو وريحية المشروعات الصغيرة في فلسطين دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة في قطاع غزة"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، العدد رقم 1، 2011. ص. 261.

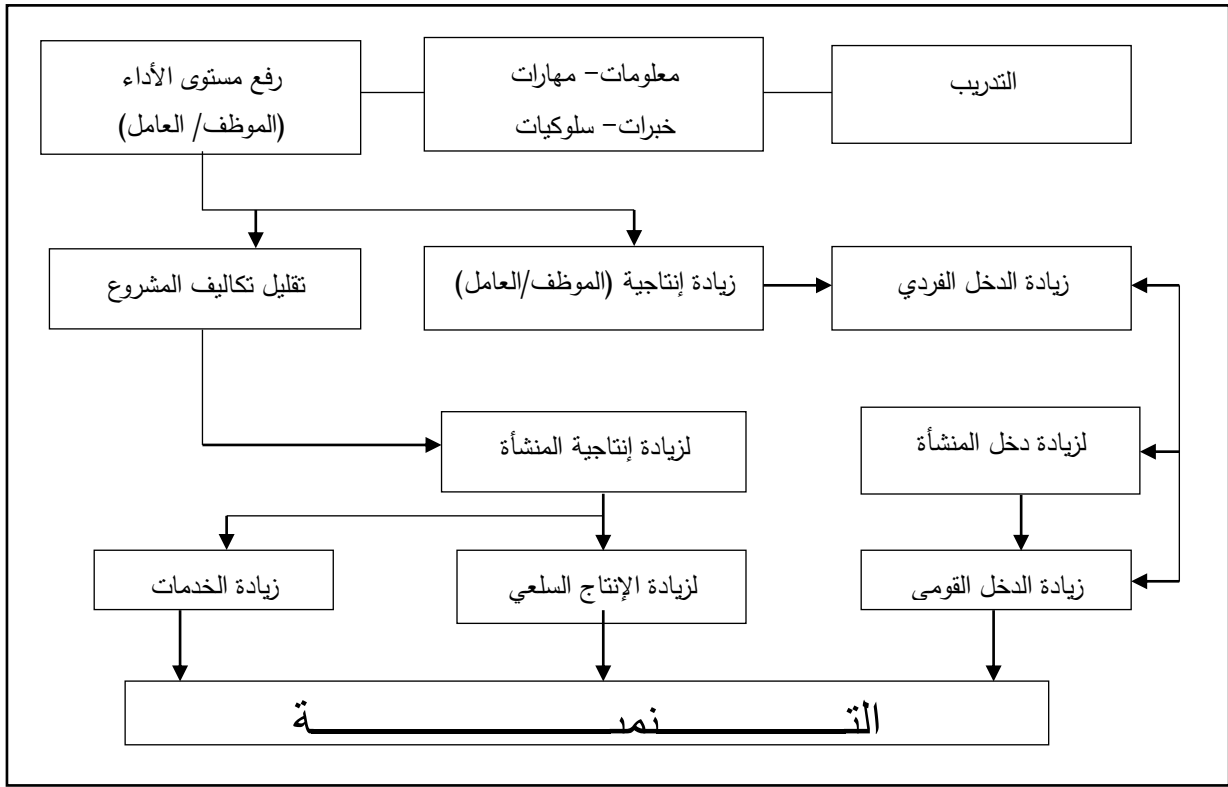
⁴ - عطا الله محمد تسيير الشريعة، إدارة العملية التدريبية، (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2014)، ص ص 23-24.

- زاد الاهتمام بالتدريب نتيجة التطور التكنولوجي الهائل وما رافقه من ابتكار طرق جديدة في أداء الأعمال بما يوفر الوقت والتكلفة والجهد؛
- العولمة وما رافقها من انفتاح الدول على بعضها وبالتالي زيادة إدراك المؤسسات لأهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والتحسين المستمر لكافة موارد المؤسسة؛
- إدراك المؤسسات في الوقت الحالي لأهمية التدريب في تحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ودوره الكبير في المساهمة بتسيير طرق انسياب العمل وتطوير مهارات العاملين وتعريفهم بما هو مطلوب منهم؛
- إدراك المؤسسات لدور التدريب في المساهمة في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة؛
- إدراك المؤسسات لدور التدريب في فهم السياسات العامة للمؤسسة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية وذلك لتطوير إمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة الأهداف وتنفيذ السياسات؛
- استخدام التكنولوجيا الحديثة، فالتدريب يعد المورد البشرية لاستخدام الآلات والمعدات الحديثة وبالتالي الحصول على أكبر عائد منها؛
- انجاز وظيفي أفضل، كما ونوعا، أي زيادة الإنتاجية وبالتالي تخفيض التكاليف؛
- زيادة فرص إشباع المستفيد أو المستهلك لمنتجات المؤسسة من خلال تحسين الخدمات والسلع المقدمة له؛
- تنمية المجتمع، إذ يمتد التدريب ليشمل معلومات ومهارات الأفراد والجماعات في الاتصال والتعاون وإقامة علاقات إنسانية متساندة؛¹
- يتيح للعمال التأقلم مع التغيرات التي تحدث على مستوى العمل، نظرا لحالة التطور التي تمس أسلوب العمل (التقنيات والآلات) والتي تؤدي بدورها إلى تغيير طبيعة العمليات الإنتاجية، فضلا على إن التدريب هو في حد ذاته صقل للمهارات والخبرات والمعلومات والمعارف.²

¹-فريد خميلي، التدريب كمدخل لتحسين أداء المورد البشري، بمستغانم، "مجلة الإستراتيجية والتنمية"، العدد 06(2011)، ص ص. 23-24.

²-الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية "بالجزائر"، مجلة الباحث، العدد 6 (2008)، ص.

الشكل رقم (02): يوضح أهمية التدريب



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق) القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، (2008)، ص.60.

3- خصائص التدريب

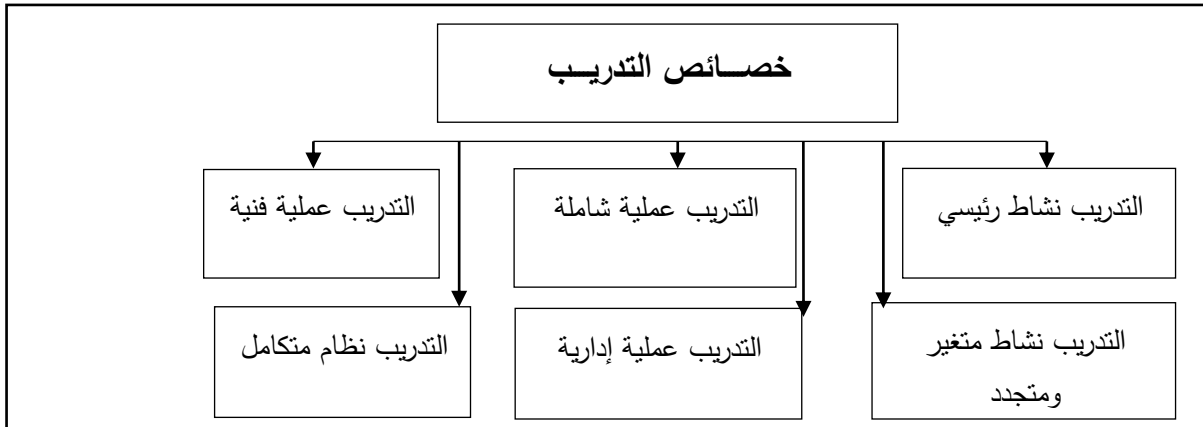
يمكن تحديد بعض خصائص التدريب في الآتي:

- **التدريب نشاط رئيسي:** حيث إن التدريب لم يعد نشاط فرعي أو ترف تمارسه المؤسسات متى ما شاءت إنما أصبح أمر حيوي ورئيسي لمواكبة التطورات التكنولوجية على المستوى المحلي والعالمية.
- **التدريب نشاط متغير ومتجدد:** حيث إن هناك تطور وتحسين في كيفية أداء الخدمة المثلى للعملاء بما يحقق رضاهم عن هذه الخدمات وبالتالي يجب إن يكون التدريب متغير مع التطورات المحلية والعالمية في كيفية أداء هذه الخدمات.
- **التدريب عملية إدارية:** من الضروريان تتوافر فيه كافة عوامل النجاح للعمل الإداري في المؤسسات، فيجب توازن الخطط والبرامج ووضوح السياسات و واقعيتها ووضوح أهداف التدريب وتناسقها وقابليتها للتطبيق.¹

¹ - مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، (2008)، ص.63.

- **التدريب عملية شاملة:** بمعنى شمولها لكل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة (الإدارة العليا، الوسطى، والإشرافية والتنفيذية) وكذلك فإن التدريب يجب أن يقدم لكل التخصصات في المؤسسة.
- **التدريب نظام متكامل:** يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المترابطة معا تقوم بينها علاقات لتبادلية نفعية.¹
- **التدريب عملية فنية:** تحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توفيرها أهمها:²
 - خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية؛
 - خبرة تخصصية في تصميم البرامج التدريبية وإعداد المناهج التدريبية؛
 - خبرة تخصصية في اختيار الأساليب وإنتاج المساعدات التدريبية من وسائل الإيضاح وغيرها؛
 - خبرة تخصصية في تنفيذ البرامج التدريبية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتدربين؛
 - خبرة تخصصية في متابعة وتقييم فعالية التدريب.

الشكل رقم (03): يوضح خصائص التدريب



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008)، ص.63.

4- فوائد التدريب ومزاياه

يسهم التدريب في تحقيق الفوائد والمزايا المتعددة لكل من المؤسسة والعاملين بالإضافة إلى تحقيق العلاقات الإنسانية الفعالة، ويتضح ذلك فيما يلي:³

¹ - الشريعة، مرجع سابق، ص.31.

² - السكارنة، مرجع سابق، ص.61.

³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، (المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007)، ص ص. 190-193.

1-4 فوائد التدريب للمؤسسات: يعمل التدريب على تحقيق العديد من الفوائد والمزايا للمؤسسات من بينها:

- زيادة الأرباح وتنمية الاتجاهات الإيجابية حول أهمية تحقيقها للنمو والبقاء؛
- دعم أخلاقيات التعامل لدى قوة العمل بالمؤسسة؛
- المساهمة في تحقيق التنمية والتطوير التنظيمي؛
- المساعدة في الإلمام برؤية ورسالة المؤسسة وغاياتها التنظيمية.

2-4 فوائد التدريب للموارد البشرية:

- مساعدة الموارد البشرية لاتخاذ القرارات بصورة أفضل وإتباع الطرق العملية لحل المشكلات والتغلب على المعوقات؛
- المساعدة في تحقيق التنمية الذاتية والثقة بالنفس لدى الأفراد؛
- مساعدة الموارد البشرية لتنمية مهاراتهم في التحدث والإنصات الفعال؛
- تنمية المدربين وتحقيق ذاتهم وإثبات قدراتهم وتوجهاتهم المستقبلية.

3-4 فوائد التدريب لتدعيم العلاقات الإنسانية:

- تنمية الاتصالات الداخلية فيما بين المجموعات والأفراد؛
- المساهمة في صيانة السياسات التنظيمية، وتحديد الأدوار والقواعد المتعلقة بالتعامل؛
- العمل على دعم تماسك والتحام المجموعات؛
- تنمية المناخ الجيد للتعلم والنمو، والتعاون.

كما يحقق التدريب المزايا التالية:¹

- اكتساب المورد البشري الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية؛
- زيادة ثقة الموارد البشرية بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية؛
- تنمية الكفاءات وخبرات الموارد البشرية وزيادة مهاراتهم؛
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.

5- أهداف التدريب

إن التدريب ضرورة هامة لانتظام وضمان الأداء المطلوب من الموارد البشرية ومن المؤسسة والذي يعني تحقيق معدل مرتفع للكفاءة الإنتاجية في المؤسسة هذا وتتركز الأهداف الأساسية للتدريب فيما يلي:

1-5 الزيادة في الإنتاج وهي زيادة في كمية وتحسين نوعيته من خلال التدريب العاملين على كيفية إتقانهم للعمل من ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.

¹-السكرانة، مرجع سابق، ص ص. 27-28.

2-5 إن تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقاً لأصولها، ووفق الطرق السلمية فيه كثير من الاقتصاد في النفقات وسلامة الأدلة واقتصاد في المواد وقلة في المخاطر.

3-5 تخفيض حوادث العمل إذ تكثر حوادث العمل نتيجة للخطأ من جانب الأفراد في تلك التي تحدث نتيجة لعبوب في الأجهزة والمعدات أو ظرف العمل، ويعني هذا أن التدريب الجيد على أسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.¹

4-5 إعداد العمال الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه كما توفرت أهداف أساسية ورئيسية يسعى نشاط التدريب إلى تحقيقها تتمثل فيما يلي:

- اكتساب الفرد لمهارات ومعلومات وخبرات تنقصه؛
- إكساب الفرد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل؛
- تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجدة لدى الفرد؛
- إعداد الأفراد الذين يتوفر لديهم الاستعداد للترقية في السلم الوظيفي بشكل مناسب لتسليمهم مناصب أو أعمال ذات مسؤوليات أكبر في المستقبل.

6- أنواع التدريب:

إن التدريب يتخذ صوراً وأنواعاً مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التدريبية المحددة وستعرض أنواعاً مختلفة من التدريب حسب التصنيفات الموضحة.

6-1 التصنيف حسب زمان التدريب: وهنا يمكن تقسيم التدريب إلى نوعين رئيسيين هما:²

أ- إعداداً سليماً. لما يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم وينقسم هذا النوع من التدريب إلى قسمين هما:

- **التدريب التوجيهي:** وهو عبارة عن توجيه عام يشتمل على المعلومات التي يحتاجها الموظف الجديد للتعرف على المنظمة.

- **التدريب على العمل:** يتمثل في مجموعة من التوجيهات التي يتلقاها الموظف الجديد المتعلقة بواجباته ووظيفته.

ب- **التدريب أثناء الخدمة:** يشتمل على جميع الموظفين الحاليين ومجموعة الوظائف العامة التي تختلف طبيعتها وبالتالي المشكلات المرتبطة بها.

6-2 التصنيف حسب نوعية الأفراد: وهذا النمط من التدريب يأخذ بعين الاعتبار أساسيين هما:³

¹ - مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية (من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - علمي)، (عمان: دار الرواد للنشر والتوزيع، 2014)، ص. 234.

² - محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010، 2010)، ص. 321-322.

³ - خضير كاظم محمود، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009)، ص. 143.

أ- **التدريب الفردي**: ويتمثل هذا النمط من التدريب تطوير المهارات والقدرات الفردية، والتي غالبا ما تتعلق بالأفراد الذين تتم ترقيتهم لمراكز إدارية أو ولذا فإنه يقتصر على الأفراد المعنيين.

ب- **التدريب الجماعي**: يعتمد الأسلوب الجماعي في التدريب إذ غالبا ما تلتحق مجموعة من الأفراد بذلك المراد تدريبهم جماعيا في مراكز تدريبية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في أحد المجالات التي يعملون بها.

6-3 التصنيف في ضوء احتياجات المنشأة: ويقسم إلى نوعين:¹

أ- **التدريب التخصصي**: هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية المهارات وتحسين الاتجاهات في المجال التخصصي كالتدريب الإداري والمهني.

ب- **التدريب القيادي**: هو ذلك النوع من التدريب الموجه لمستويات الإدارة وهي:

- **التدريب لمستوى الإشراف الأول**: هو ذلك التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارات العاملين في وظائف الصف الإشرافي الأول والعاملين في هذا المستوى الذي يقع على عاتقهم مسؤولية قيادة.

- **التدريب لمستوى الإدارة الوسطى**: يهدف إلى تنمية مهارات العاملين مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول ويصل إلى مستوى أقل مباشرة من الإدارة.

- **التدريب لمستوى الإدارة العليا**: هو ذلك التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارات شاغلي الوظائف الرئيسية التي تكون من مسؤوليتها وضع السياسات والخطط العامة للمنشأة وتحديد أهدافها في ضوء ما تسفر عنه عمليات المتابعة والرقابة التي تعدها مستويات الإدارة الأخرى.

7- مصطلحات أخرى مشابهة للتدريب:

لقد تعددت المصطلحات المشابهة للتدريب مما أدى إلى ظهور بعض الغموض على أوجه الشبه والاختلاف بين التدريب والتعلم والتعليم والتطوير والتمكين يتم إيضاحها فيما يلي:

7-1 التدريب والتعليم: يحاول بعض الباحثين أن يفرقوا بين التدريب والتعليم فقد فرق ليون

ميجونسون بينهما، بحيث أعتبر إن التدريب يحاول إكساب الفرد أساليب ومهارات معينة، في حين أن التعليم يحاول إكساب الفرد معلومات هامة، أما ليونالد فيقول بأن التدريب هو تعلم يهدف إلى تحسين أداء الفرد في عمله الحالي، أما التعليم فهو تعلم ما يرمي إلى تحسين أداء الفرد في عمل مستقبلي، ويمكن بيان أسس التفريق بينهما من خلال الجدول التالي:²

¹- نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010)، ص 230-231.

²- بلال خلف سكارنة، الحقائق التدريبية، (عمان: دار المسير للنشر والتوزيع، 2011)، ص 35.

جدول رقم 01: الاختلافات بين التدريب والتعليم

الخصائص	التعليم	التدريب
الأهداف	- أهداف عامة مجردة لخدمة احتياجات الأفراد والمجتمع بصفة عامة.	- أهداف سلوكية محددة لجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم وأعمالهم.
الزمن	- طويلة الأجل بصفة عامة.	- ممكن أن يكون قصيرا جدا خاصة عندما يكون موجه الى نوع معين من المهارات.
المحتوى	- متسع وشامل.	- غالبا ما يكون محدد بدرجة كبيرة، لاحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد

المصدر: مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994)، ص.303.

7-2 التدريب والتعلم: تعتبر نظرية التعلم بمثابة القلب النابض بالنسبة لنظرية، فبرامج التدريب ما

هي إلا تطبيق لنظرية التعلم، إذ أن عملية التدريب تتطوي على جهود يعتقدوا صنعوا البرامج بأنها ستكون فعالة في تعليم الأفراد، وإذ لم يتعلم الفرد الموضوع تحت التدريب فإن ذلك قد يكون راجعا إلى أن بعض مبادئ نظرية التعلم قد أغلقت، ولذلك فإن المسؤولين عن برامج التدريب يعطون أهمية كبيرة إلى المبادئ السيكلوجية الأساسية لعملية التعلم.¹

7-3 التدريب والتنمية:² يحاول بعض الباحثين في التدريب إن يفرقوا بين تدريب الموارد البشرية في

المؤسسات والتنظيمات الإدارية وبين تنمية تلك الموارد فيها، فيحدد فريق منهم التدريب بوجه عام على انه نقل مهارات معينة، يغلب عليها إن تكون مهارات يدوية حركية، إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات على مستوى أداء مقبول، إما التنمية فيحددونها على إنها تطوير المهارات العامة للعاملين في مؤسسة ما ليكونوا أكثر تهيؤ لقبول تحديات مهام جديدة أوكلت لهم. ويفرق بعضهم الآخر بين التدريب والتنمية وفق المعايير التالية:

- من هم فئات المشاركين في برنامج تدريبي أو تنموي؟
- ما الذي نستعمله لأولئك المشاركين؟
- ما الأهداف التي نرمي إليها؟
- ما المدى الزمني الذي سيستغرقه النشاط التدريبي أو التنموي؟

¹ -رداح الخطيب وأحمد الخطيب، التدريب الفعال، (عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2006)، ص.314.

² - عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية (في القرن الحادي والعشرين)، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008)، ص.299.

وللإجابة على هذه الأسئلة فإن الإجابات عليها تكون وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 02: الاختلافات بين التدريب والتنمية.

التنمية	التدريب	المعيار
المديرون	العاملون من غير المديرون	فئات مشاركين
المفاهيم النظرية الفكرية	العمليات الفنية الميكانيكية	المحتوى
التهيئة، الاحتياجات المستقبلية في المهارات	سد نطاق في المهارات الحالية	الأهداف
طويل المدى	قصير المدى	المدى الزمني

المصدر: عبد الباري، إبراهيم ودره وزهير نعيم الصياغ، إدارة الموارد البشرية، (في القرن الحادي والعشرين)، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008)، ص 299.

7-4 التدريب والتكوين: لا يختلف مفهوم كلمتي: التكوين والتدريب في شيء ما عدا: التكوين يعني كل أوجه التعلم التي تلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وكلمة التدريب يسري مفهومها على التعلم أيضا في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن ناحية واقعية فإن التدريب هو الأكثر استخدامات من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة.¹

ثانيا: مبادئ التدريب

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة، ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية، وانه يمكن إيجازها فيما يلي:

1- ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد: على الرغم من أن التدريب الجماعي أقل تكلفة، ولكن

نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد، مما يدعو إلى بناء برامج التدريب بحيث تتلائم واختلافات الأفراد.²

2- الغاية: يجب أن يثبت المدرب الغاية من التدريب ذهنيا وتطبيقيا لغرض إن يكون التعلم

مستمرًا. وعليه إن يساهم بكل امكانياته من اجل أن يحقق الغاية، وعليه إن يعرف بالضبط ما يريد إنجازها في كل مرحلة.

3- التدرج: ونعني بالتدرج ما يلي:

– أن نبدأ بالأمر البسيطة ثم الأمور المعقدة؛

– أن نبدأ بالتدريب على الأفراد ثم ننتقل على الجميع؛

– أن نبدأ بالمستويات الدنيا ثم المستويات العليا.

¹ - بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، رسالة ماجستير، غير منشورة جامعة بومرداس (2007)، ص 6.

² - حنفي علي، الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، 2008)، ص 259-

- 4- **الواقعية:** ونعني بالواقعية إن نجري التدريب (قدر الإمكان) بنفس الحالات والمواقف والظروف أو اقرب ما يكون إلى الحالة المحتملة التي يصادفها المتدرب في بيئة العمل.
- 5- **التشويق:** إن التشويق له أهمية كبيرة في شد المتدربين إلى المدرب ويولد الرغبة في فهم الموضوع واستيعابه ويجعلهم يفكرون دائماً بأساليب جديدة لتوليد فهم مشترك لان السياق الجامد يولد الملل.
- 6- **مراعاة العامل البشري:** يتوقف نجاح المدرب إلى حد بعيد على علاقته بالمتدربين فإن لم يفهم المدرب هذه الحقيقة ويفكر بالعامل البشري فلا شك بأنه سيفشل.¹
- 7- **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفق القوانين والأنظمة المعمول بها داخل المؤسسة.
- 8- **الشمولية:** يجب إن يشتمل على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ليشتمل جميع فئات العاملين فيها.
- 9- **الاستمرارية:** يبدأ التدريب مع بداية الحياة الوظيفية ويستمر معها خطوة بخطوة، وذلك بهدف تطوير وتنمية العاملين، وبالتالي يساعد العمال على التكيف مع التطورات المستمرة والتغيرات الحالية المستقبلية.
- 10- **المرونة:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية.
- 11- **توافق محتوى برنامج التدريب:** يجب أن ينظم كل جزء من أجزاء التدريب بحيث يدرك الفرد الغرض منه، وأيضاً مدى توافقه مع الأجزاء الأخرى من البرنامج، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل جزء يجب إن يبنى على الأجزاء التي تم تقديمها من قبل، وترجع أهمية هذا المبدأ إلى القضاء على الفجوات وعدم الاتساق في محتوى التدريب والذي قد يؤدي إلى عدم انخفاض فعالية عملية التعلم.²
- المطلب الثاني: مجالات ومسؤوليات التدريب**
- هناك عدة عوامل تؤثر على السلوك الذي يمكن تعديله أو تقويمه لمساعدة المتدرب على تعلم وفهم وتذكر الحقائق والمعلومات وتختلف هاته العوامل باختلاف مجالات التدريب ومسؤولياته.
- أولاً: مجالات التدريب³**
- هناك عدة مجالات للتدريب أهمها:
- 1- **التدريب أثناء العمل:** ويعتبر هذا النوع أشيع طرق التدريب قاطبة، ويمكن تنفيذه بإتباع الوسائل التالية:

¹ علي تايه مسعود، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة بغداد (2012)، ص 31-32.

² بوعريوة، مرجع سابق، ص 8-9.

³ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2004)، ص 105-106.

1-1- التعليمات الوظيفية: وهو أن يقوم الرئيس بإعطاء التعليمات للمرؤوسين بأداء عمل معين بطريقة معينة.

1-2- الدوران الوظيفي: وهو تكليف الموظف القيام بعمل ما في وظيفة ما تم القيام بنقله للعمل في وظيفة أخرى، وفي هذه الحالة تزداد معرفته بازدياد عدد الوظائف التي تعمل فيها.

1-3- زيادة المهام الوظيفية: وهو تكليف الموظف بمهام وظيفية أخرى إضافة إلى مهام عمله التي يقوم بها حالياً.

1-4- تفويض السلطة: وهو يعني توزيع حق التصرف في نطاق محدود، أي يقوم الرئيس بتفويض المرؤوسين القيام بمهام محددة كأن يفوضه القيام بعمل أثناء إجازته أو تمثيله في أحد الاجتماعات.

2- مراكز التدريب داخل المؤسسة: يقوم الكثير من المؤسسات ذات المركز المالي القوي بإنشاء مراكز تدريبية داخلية، وتجعل مهمتها تدريب موظفي المؤسسة، إذ يتم تزويد المراكز بالأموال والمدرّبين والموظفين وجميع المعدات والأجهزة اللازمة لعملية التدريب.

ويشرف على مركز التدريب رئيس يخضع لسلطة مدير إدارة الموارد البشرية في المؤسسة أو المدير العام فيها حسب النظام المتبع في المؤسسة.

3- التدريب الخارجي: وينقسم إلى قسمين:

3-1 التدريب في المراكز أو شركات استشارية متخصصة في التدريب يؤمها أفراد من مختلف الشركات. وتعتبر تكاليفها منخفضة مقارنة بالوسائل الأخرى، لكن من عيوبها انعقاد هذه الدورات في أوقات قد لا تتناسب وظروف المتدربين.

3-2 إحصار خبراء من الخارج لإلقاء محاضرات تدريبية لموظفي المنشأة، وهذه الطريقة منخفضة التكاليف، إلا أن من عيوبها عدم توفر الخبراء المتخصصين في المجالات المطلوبة للمؤسسة.

ثانياً: مسؤوليات التدريب

تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف المؤسسة وطبيعة عملها، وعلى ذلك تتعدد أشكال التنظيم المسؤولة عن عملية التدريب. ففي بعض المؤسسات نحد إن المسؤول عن عملية التدريب أولاً وأخيراً هم الرؤساء المباشرين، إذ يتولى هؤلاء تدريب مرؤوسيهوم معالجة مشاكل العمل أولاً بأول.

والواقع أن الرئيس المباشر أقدر على تلمس مواطن القوة والضعف في مرؤوسيه، والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تقويتهم وتدعيمهم بما يكفل رفع كفاءتهم الإنتاجية، فعن طريق التقارير التي يعدها الرؤساء عن كفاءة مرؤوسيهوم يمكنهم معرفة الأشخاص الذين يجب إن يوفر لهم برامج¹ تدريبية،

¹ - انس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011)، ص. 228.

ونوع هذه البرامج وموضوعاتها. وأن للرؤساء الإداريين المباشرين مسؤولون عن تنمية قدرات وكفايات مرؤوسيه¹.

إلا أن ترك المسؤولية في يد الرئيس المباشر ليحدد احتياجات مرؤوسيه للتدريب يعني بالضرورة أن كلا منهم لديه الاستعداد الكافي للقيام بهذه المهمة، إلا أن الواقع يشير إلى خلاف ذلك، إن بعضهم فقط يدرك أهمية التدريب، هذا فضلا عن أن هذا الأسلوب يفترض أن الرئيس المباشر قادر على تعليم وتوجيه مرؤوسيه، ثم أخيرا يعتبر بعض الرؤساء عملية التدريب عبء جديد قد يصرفهم عن القيام بمهام وظائفهم.

وقد تعهدت إدارة المؤسسة للرئيس المباشر بمهمة التدريب على إن تنشأ وظيفة أخصائي التدريب بالمنشأة ويكون تابعا تنظيميا لإدارة الموارد البشرية، وتكون مهتمة بتقديم كافة أنواع المعرفة التي يطلبها الرؤساء الإداريين أو المشرفين، ويقوم الأخصائي بالاتصال بالرؤساء بصفة دورية لمعاونتهم على التعرف على تنفيذ برامج التقييم، وعن تقييمها والعمل على تطويرها بصفة مستمرة إلى جانب معاونته للرؤساء الإداريين في تتبع هذه البرامج للتأكد من استفادة المتدربين مما اكتسبوه من معارف وقدرات، كذلك تقع عليه مسؤولية نشر الوعي التدريبي في المؤسسة والتركيز على فائدة التدريب لرفع كفاية الأفراد الإنتاجية. وقد تنشأ المؤسسات الكبيرة إدارة أو مركز للتدريب يتولى إعداد كافة البرامج التي تكفل الوفاء باحتياجات المؤسسة أو تلك التي يطلب منهم إعدادها، ولاشك أن هذا يضمن أن يتم تدريب العاملين ضمن الاحتياجات المطلوبة والمناسبة بحسب احتياجات العمل².

المطلب الثالث: نظريات واستراتيجيات التدريب.

تتمثل النظريات والاستراتيجيات الخلفية النظرية التي على ضوءها يتم تطوير برامج وأساليب التدريب. يتم التطرق للنظريات والاستراتيجيات فيما يلي:

أولاً: نظريات التدريب

وضحت الكثير من المعاهد والمراكز التدريبية المتخصصة نظريات التدريب، إلا أن معهد الإدارة الأردني عام 1996 ركز على النظريات التدريبية التالية³:

- 1- **النظرية السلوكية:** أساس هذه النظرية ينطلق من وجود علاقات ترابطية بين المثيرات والاستجابة السلوكية لهذه المثيرات أي أن التعلم يتحقق عندما يصبح المثير قادرا على التحكم في الاستجابة السلوكية وضبطها وهذا ما أكده كل من (بافلوفوسكنر) إلا أنه تم تأكيد أن درجة قوة الترابطات ونوعيتها تختلف باختلاف:
- الأوضاع والمواقف التي تحدث فيها؛

¹- المرجع نفسه، ص.229.

²- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، (القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001)، ص ص. 187-188.

³- نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011)، ص ص. 105-109.

- درجة تكرارها.

2- **النظريات العقلية (المعرفة الإدراكية):** أساس هذه النظريات أن التعلم عملية عقلية داخلية تقوم بتشكيل وإعادة تنظيم البنى المعرفية الناتجة عن التفاعل الحاصل بين الفرد والبيئة التعليمية ومن أشهر هذه النظريات:

- نظرية التطور المعرفي Cognitive Development - جان بياجيه؛

- نظرية الاستعداد للتعلم في إطار النسق الهرمي - روبرت جانييه؛

- نظرية الاستبصار - ورتايمر وتولمان؛

- نظرية التمثيل - جيروم برونز؛

- نظرية المنظم التمهيدي - أوزيل.

3- **نظرية تعليم الكبار:**

أساس هذه النظريات: الأفراد الراشدون يتميزون بسمات كثيرة يجب على مصممي البرامج التعليمية والتدريبية أن يأخذونها في عين الاعتبار عند الإعداد إلى مثل هذه البرامج ومن أهم هذه السمات:

- امتلاك أهداف شخصية بكل فرد؛

- القدرة على العمل المستقل والميل إلى الاستقلالية الفردية؛

- القدرة على التفكير المستقل؛

- القدرة على تحمل المسؤولية؛

- القدرة على التكيف مع الأمور الطارئة.

4- **نظرية ديناميت الجماعة وتوظيفها في العملية الإدارية:**

أساس هذه النظرية يعتمد على العلاقات والشروط السيكولوجية المتفاعلة التي يحقق أفراد الجماعة بواسطتها إدراكا مشتركا، يقوم على القيم المشتركة ومنظومة العواطف الشخصية التي تحكم أفراد الجماعة.

5- **النظريات الإنسانية الكلية:**

نظريات مكملة للنظريات السابقة - السلوكية والمعرفية- في التعلم والتدريب، وأساس هذه النظريات أن التعلم عملية إنسانية كلية لا تقتصر على السلوك الظاهر للإنسان ولا على بناء العقلية فقط وإنما على كيانه وشخصيته الفردية والاجتماعية والإنسان يتطور بصورة كلية ومتراصة وتتفاعل في إحداث هذا التطور وتغيير جميع المقومات السلوكية والعقلية والقيم والاتجاهات والنزاعات الاجتماعية والفردية، والتعليم والتدريب من وجهة نظر رواد النظريات الإنسانية عملية كلية تعني بجسم الإنسان وأعضاءه وعقله وتؤهله للتكيف والنجاح.

ثانيا: استراتيجيات التدريب

تختلف المنظمات في تحديد أهدافها واحتياجاتها التدريبية طبقا لنوع العمل والأفراد، وبالرغم من هذه الاختلافات فقد أثبتت البحوث والدراسات أن النجاح في العملية التدريبية في المنظمات يرتكز على العديد من الاستراتيجيات التي يجب أن تتبناها المنظمات في عملية التدريب بغض النظر عن الاختلافات في نوعية الأعمال والمهام والأفراد، وتتكون الاستراتيجيات من الآتي:¹

1- الاستراتيجية الأولى: درجة التزام الإدارة العليا بالمنظمة بعملية التدريب

عادة ما تقوم الإدارة المتخصصة بالتدريب في الشركة أو الوزارة أو المنظمة بتحديد الاحتياجات التدريبية وتقديم هذه الاحتياجات في شكل خطة تدريبية للإدارة العليا لاعتمادها، ولكي تتجح هذه الخطة في تحقيق الأهداف التدريبية فمن الضروري أن تشارك الإدارة العليا في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وفي عملية وضع الخطة من البداية، أن عدم المشاركة من شأنه أن يعطي الدعم الكافي لعملية التدريب.

2- الاستراتيجية الثانية: وضع الأسس التي تبنى عليها الخطة التدريبية

وهذا يعني أن تقديم الأسباب المقنعة للجوء للتدريب كاختبار، وأن وضع خطة تدريبية لمجرد وجوب وضع خطة فقط أو لمجرد أن الدارة العليا تطلب خطة تدريبية بسبب مقنع. وأنه من الأهمية أن يبين أن الوضع في المنظمة في مجال أو مجالات معينة يتطلب التدريب كحل أساسي، وهذا من شأنه أن يناقش عدة قضايا قبل الوصول لقناعة بوجود التدريب كحل أساسي.

3- الاستراتيجية الثالثة: تعريف مشاكل الأداء تعريف صحيحا ودقيقا

من الأهمية أن تعرف مشاكل أداء العاملين تعريف صحيحا ودقيقا ومعرفته سبب أو أسباب عدم أداء العاملين بالمستوى المطلوب أو سبب أدائهم بالمستوى المطلوب. أن معرفة الأسباب مهمة جدا ويجب أن تبقى على أساس علمي محايد.

4- الاستراتيجية الرابعة: التعرف على العوامل التي تؤثر على جدوى عملية التدريب

بالرغم من أهم التدريب إلا إن هناك عوامل مؤثرة على جدوى عملية التدريب، من أهم هذه العوامل بيئة العمل نفسه، قد تكون بيئة العمل وما تحتويه من عوامل مرتبطة بجو العمل. إم من الأهمية قبيل البدء باتخاذ قرار التدريب البدء في دراسة تحليلية لاختبار هذه العوامل وتحليلها تحليلا علميا هادفا إلى الوصول إلى نتيجة تحدد ما إذا كان التدريب هو الأسلوب الأمثل لتطوير أداء العاملين.

5- الاستراتيجية الخامسة: التعرف على نوع التدريب المطلوب

حتى يمكن للتدريب أن يكون مجديا يجب أن يحدد نوع من التدريب المطلوب قبل البدء في وضع خطة التدريب.²

¹ - السكارنة، مرجع سابق، ص ص. 75-77.

² - المرجع نفسه، ص. 77.

6- الاستراتيجية السادسة: وضع مقاييس الأداء وقواعد تقييم الأداء

تضع المؤسسات مقاييس الأداء وتكون هذه المقاييس القواعد التي يستند إليها في تقييم أداء العاملين، وقبل البدء في وضع خطة التدريب وتحديد الاحتياجات من الأهمية أن تعرف الأمور التالية:

- ما هي القدرة التنافسية للمجموعات ولفرق العمل والإدارات في المؤسسة ككل؟
- ما هي مقاييس الأداء للأعمال والمهام التي يؤديها الموارد البشرية في المؤسسة في جميع المستويات؟

- ما هي السلوكيات والاتجاهات المتواجدة في المؤسسة؟

ثالثاً: تصميم استراتيجية التدريب

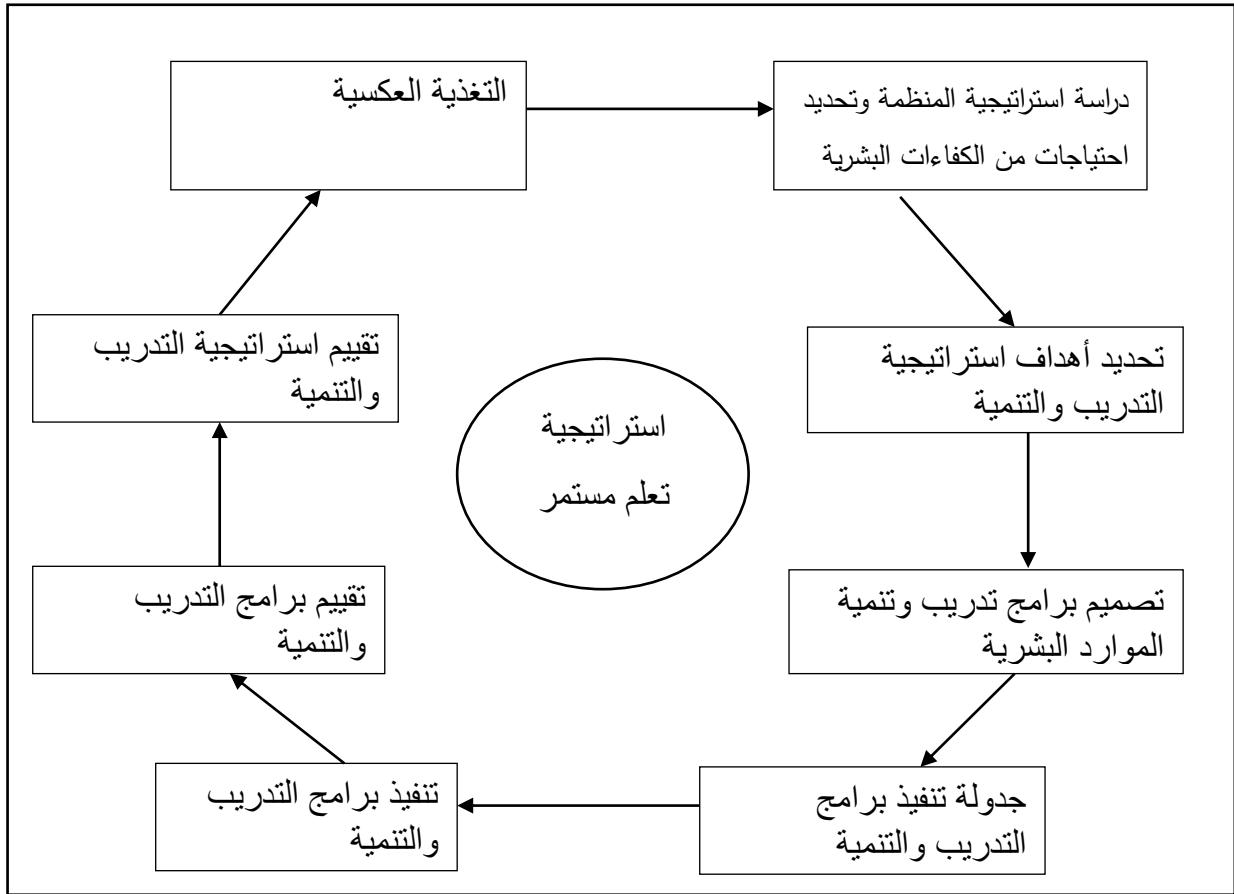
تصمم استراتيجية التدريب وفق منطلق التعلم المستمر، بموجب أحد النموذجين:

1- نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة:

يطلق على هذا النموذج مصطلح Cyrcle Model، ويقوم على مبدأ استمرارية التدريب والتنمية في المؤسسة، التي ينظر إليها على أنها مركز يسوده مناخ دائم للتعلم، إن وجهة نظر هذا المدخل في ذلك هي أن المؤسسة تعمل وتعيش في ظل متغيرات بيئية غير مستقرة. ومن ثم فاحتياجات التدريب والتنمية فيها في حالة تغير وتتنوع دائم ومستمر، ما يدعو بالضرورة إلى جعل عملية التعلم عملية مستمرة، من أجل تلبية هذه الاحتياجات المتغيرة.¹

¹ - محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبيج، إدارة الموارد البشرية (في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة - الجودة الشاملة -الهندرة)، عمان: الرضوان للنشر والتوزيع، 2014)، ص.227.

شكل 04: نموذج العلاقة أو الدائرة المستمرة في تصميم استراتيجية



المصدر: محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية (في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة - الجودة الشاملة- الهندرة)، (عمان: الرضوان للنشر والتوزيع، 2014).

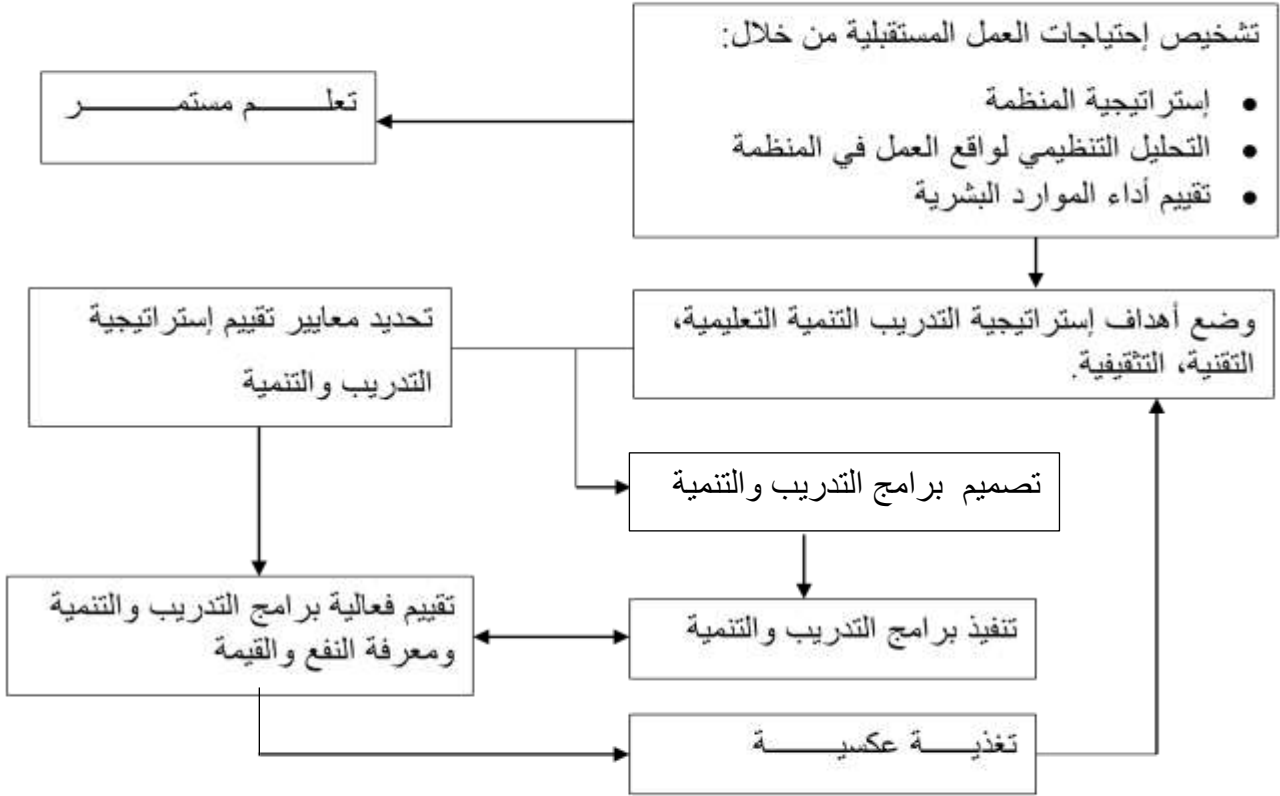
5- النموذج التشخيصي:

ينظر هذا النموذج إلى التدريب والتنمية على أنهما نشاط استراتيجي مخطط ذو تأثير إيجابي، يأخذ شكل استراتيجي توضع من أجل تلبية حاجات العمل المستقبلية في المؤسسة من الكفاءات البشرية المتنوعة.

ولتحقيق هذه الغاية يقوم هذا النشاط بتحديد هذه الحاجات وتشخيصها، لمعرفة أسبابها وأثرها الإيجابي عند تلبيتها، ففي ضوء نتائج التشخيص تتحدد أهداف استراتيجية التدريب والتنمية برؤية تحليلية واضحة، وفي ظل هذه الرؤية (الأهداف)، التي تمثل حاجات التدريب والتنمية المستقبلية، تصميم البرامج اللازمة لتلبية هذه الحاجات، وتحقيق الأهداف المطلوبة، وجعل المؤسسة ومواردها البشرية في حالة تكيف مستمر مع التغيرات البيئية التي تتجدد على ساحة وميادين العمل.¹

¹ - مرجع سابق، ص. 229.

شكل رقم 05: النموذج التشخيصي في تصميم إستراتيجية التدريب



المصدر: محمد جاسم شعبان ومحمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية (في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة- الجودة الشاملة- الهندرة)، (عمان: الرضوان للنشر والتوزيع، 2014)، ص. 230.

المبحث الثالث: أساسيات تدريب المورد البشري

تقوم عملية تدريب المورد البشري على عدة عوامل، من بينها تحديد مرتكزات العملية التدريبية التي بدورها تساهم في وضع خطة للعملية التدريبية، في حين أن تنفيذها يتعرض لعدة معوقات، حيث أن هذه العملية تساهم وبشكل كبير بتقديم نجاحات للمنظمة وتمنحها قدرة تحقيق أهدافها المسطرة بمستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية.

المطلب الأول: مرتكزات العملية التدريبية

يعد التدريب الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية المورد البشري وتحسين أدائه. لذا يلقي التدريب اهتماماً كبيراً ومتزايداً، وذلك لأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية قدرات المنظمة، ولتحقيق هذا الدور يتم وضع برامج تدريبية تقوم على عدة مرتكزات أهمها

أولاً: طرق وأساليب التدريب

هنالك العديد من طرق وأساليب التدريب التي يمكن استخدامها في إكساب العاملين المعارف والمهارات، ويقع على عاتق المؤسسة مسؤولية دراسة عيوب ومميزات، واختيار الطرق الملائمة لتحقيق النتائج المرغوبة، فيما يلي أهم الطرق والأساليب الشائعة للتدريب.

1- طرق التدريب: للتدريب عدة طرق أهمها:

1-1 طريقة التدريب أثناء العمل: تعتبر هذه الطريقة الأوسع انتشاراً، وفيها يقع عبء العمل

الأكبر على عاتق الرئيس المباشر، ومن أسباب انتشار هذه الطريقة أن أغلب الأعمال في

الصناعة الحديثة تتصف بسهولة تعلمها في فترة قصيرة من الوقت.¹

1-2 نقل الموظف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى: في هذه الطريقة يتم تدريب الموظف عن

طريق إحقاقه بعدد من الوظائف على فترات مؤقتة للإلمام بكل وظيفة، وتتيح هذه الطريقة

للموظف فرصة زيادة قدراته العامة ودرايته بالأعمال الأخرى المتصلة بوظيفته.²

1-3 التدريب خارج العمل: تلجأ المؤسسة إلى إتباع هذه الطريقة عندما تقتضي بعض الأعمال

مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها عن طريق إطاراتها (المؤطر) المتقدم إما لضيق

الوقت أو لعدم توفر الجهاز التدريبي الكفء داخل المنظمة.³

2- أساليب التدريب:

يقوم المدرب خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض

الأفكار وتثبيتها في الأذهان ومن ضمن هذه الأساليب ما يلي:

¹ منير النوري وفريد كورنيل، إدارة الموارد البشرية، (عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2011)، ص.244.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004)، ص.222.

³ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، (عمان: دار المجذلاوي للنشر والتوزيع، 2004)، ص.199.

- 1-2 التدريب العملي:** يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية، ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بالأداء، ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية والإنتاجية، ويمكن من الحصول على نتائج جيدة خاصة لو كان المشرف المباشر باستخدام مثل الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم.¹
- 2-2 أسلوب النقاش:** يعتمد على وجود مدرب ديناميكي يسمح بمناقشة المتدربين ويشجعهم على طرح الأسئلة، وكذلك من المتدربين أنفسهم، إذ تكون هناك مرونة في طرح المعلومات والموضوعات.²
- 3-2 المحاضرة:** هي مفاعلة بين الطرفين، والمفاعلة تتطلب التجاوب والمشاركة، فإذا كان الطرف الأول، وهو المحاضر وهو المتكلم، فالطرف الثاني هم المتلقين، وهم المنصتون، أي يتفاعلون مع المتكلم بحسن الإنصات واستقصاء المعلومات وهضمها وتمثيلها، فيما بعد سلوكيا.³
- 4-2 تمثيل الأدوار:** يشير التمثيل إلى إتيان صورة سلوكية لشخصية محددة، والدور هو كل التوقعات السلوكية المتوقعة ممن يشغل وظيفة معينة، وعليه، يقوم المدرب بإعداد سيناريو لموقف وظيفي، ويوزع أدواره على البعض المتدربين، ثم يساهم بقية المتدربين التمثيلية، ويقومون بالأداء الموازي، إلا وهو النقد، والتحليل واستخلاص النتائج التي تتسق أو لا تتسق مع الأهداف التدريبية.⁴
- 5-2 المؤتمرات:** المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه العديد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهميته لكافة الأعضاء، وتعتبر هذه الوسيلة شائعة لتدريب رجال الإدارة العليا بصفة خاصة حيث تقيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء.⁵
- 6-2 دراسة الحالات:** تعد طريقة دراسة الحالات العملية من الطرق الواسعة الانتشار في مجالات التدريب بغية تنمية مهارات المتدربين وإشعارهم بأهمية مناقشة المعارف كما لو كانوا في موقف حقيقي، وفي مواجهة تحديات الواقع.⁶
- 7-2 تدريب الحساسية:** التدريب على فهم الناس: يقصد بتدريب الحساسية اجتماع عدد من الأفراد في حجرة يناقشون ما يحتاجونه من موضوعات و قضايا دون وجود أجندة أو جداول أعمال تتضمن موضوعات محددة للمناقشة، كما لا يوجد قائد للمجموعة يوجه حديث

¹ - أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية (من النظرية إلى التطبيق)، (القاهرة: دار الفكر العربي، 1998)، ص. 163.

² - نوري وكورتل، مرجع سابق، ص. 246.

³ - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر، 2005)، ص. 332.

⁴ - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر، 2007)، ص. 335.

⁵ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: الدار الجامعية للنشر، 2000)، ص. 280.

⁶ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، (المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007)، ص. 215.

الأعضاء ويدير مناقشتهم، حيث تجرى المناقشة بطريقة عفوية مباشرة، و الشرط الأساسي للمناقشة هو الصراحة و الانفتاح وعدم التردد فيما يريد الأعضاء قوله، حتى و لو وصل الأمر إلى حد تعنيف البعض للآخرين، حيث أن أهداف الطريقة هو التوصل إلى الفهم الأعمق للنفس و للغير من خلال تعرض الفرد لنقد الآخرين فيما يتعلق بأفكاره، أو سلوكه، مما يؤدي إلى تعرفه على نواحي الخطأ في هذه الأفكار والتصرفات، ومحاولة تعديلها، ومن ثم فإنه يلقى قبولا من الآخرين كما أن استحسان الآخرين لأفكار الفرد وتصرفاته يؤدي إلى وقوفه على ما يتسم به من نواحي إيجابية، عليه الاحتفاظ بها وتنميتها.¹

2-8 الدراسات الميدانية أو الزيارات الميدانية: تتناول الجماعة المتدربة لهذا الأسلوب موضوع

بحثها خبرات وتجارب أعضائها في مجالها الوظيفي لدراستها وبحثها، وبذلك يعطي المتدرب الفرصة لكي يمارس بنفسه دراسة المشكلة واستخدام الوسائل العلمية للكشف عنها.²

2-9 أسلوب المحاكاة: وهي مصممة لتمثيل البيئة العملية، ومشاركة المتدربين للعملية.³

ثانيا: الوسائل والمساعدات التدريبية

تلعب المساعدات التدريبية دورا هاما في تحقيق أهداف التدريب، حيث تسهل مهمة المدرب في تحقيق تلك الأهداف، ويمكن تعريف مساعدات التدريب بأنها الوسائل البصرية والمسموعة التي تساعد المدرب في نقل المعلومات والمهارات إلى المتدرب.

1- الأوضاع التي تتطلب الوسائل والمساعدات التدريبية: بصورة عامة هناك خمسة أوضاع تتطلب

استخدام الوسائل والمساعدات التدريبية هي:⁴

1-1 عندما تكون المعلومات معقدة جدا؛

1-2 عندما يتطلب الأمر تذكر المعلومات؛

1-3 عندما تعطي الكلمات معاني مختلفة للأشخاص المختلفين؛

1-4 شدة انتباه المتدرب؛

1-5 لتلخيص عدد من النقاط.

2- مبادئ استخدام المساعدات التدريبية: هناك مجموعة من المبادئ الأساسية التي ينبغي مراعاتها

قبل استخدام المساعدات و الوسائل التدريبية أهمها:⁵

¹ محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، (القاهرة: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007)، ص. 179.

² صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، (عمان: دار البازوري للنشر والتوزيع، 2012)، ص. 123.

³ بسبوني محمد البراد عي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، (القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع)، ص. 50.

⁴ -السكرانة، الحقائق التدريبية، مرجع سابق، ص. 193.

⁵ - عساف، مرجع سابق، ص ص. 230-231.

1-2 تحديد الموضوع والغرض: أن يكون موضوع التدريب والغرض من الوسيلة التدريبية واضحاً في ذهن المدرب، وأن يقيم الدور ويعرف الذي ما ستؤديه الوسيلة في سياق العملية التدريبية.

2-2 تجربة الوسيلة واختيارها قبل الاستخدام: وهذا يفترض آثاره مجموعة من التساؤلات الأساسية التالية:

- أي الوسائل يحقق الغرض بكيفية أفضل؟
- أيها يغني في حالة استخدامه عن الآخر؟
- هل تكلفة الوقت أو الجهد الذي تستغرقه هذه الوسيلة أو تلك، يتناسب مع ما ستحققه من الفوائد؟

3-2 القدرة على استخدام والاستعدادات لذلك: إن اختيار الوسيلة ليس هدف بذاته، وقد يؤدي غلى خسائر وتكاليف باهضة مادية وغير مادية إذا لم يرتبط بالقدرة والاستعداد لدى المدربين لاستخدامها.

4-2 استخدام الوسيلة في الوقت المناسب والمكان المناسب: إن استخدام الوسيلة مرتبط وظيفياً مع عملية التدريب، وهذا يتطلب أن تكون الوسيلة محددة مسبقاً، ومعدة للاستخدام عندما يأتي دورها في سياق البرنامج.

5-2 المتابعة: لا ينتهي استخدام الوسيلة بانتهاء عرضها، وإنما يلزم التثبيت من استفادة المتدربين منها، وفهمهم لها، وتفاعلهم معها، وهذا يستوجب متابعة مستمرة لعملية الأداء والاستخدام و تقييم النتائج.

6-2 تكرار استخدام الوسيلة: يجوز للمدرب أن يعيد استخدام نموذج لنفس المتدربين في البرنامج الواحد.¹

3- تصنيف الوسائل التدريبية: يتم تصنيف هذه الوسائل إلى:²

1-3 تصنيف الوسائل على أساس الحواس التي تخاطبها: وتنقسم إلى:

- الوسائل البصرية: وتشمل جميع الوسائل التي تعتمد في استقبالها على حاسة البصر وحده، مثل: الصور والنماذج، الرسوم.
- الوسائل السمعية: وتشمل جميع الوسائل التي تعتمد على حاسة السمع ومنها اللغة اللفظية المسموعة، التسجيلات الصوتية.

¹ - مرجع سابق، ص ص 231-233.

² - السكارنة، الحقائق التدريبية، مرجع سابق، ص 198.

- الوسائل السمعية والبصرية: وتشمل جميع الوسائل التي تعتمد في استقبالها على حاستي السمع والبصر، مثل: التلفاز التعليمي، الشرائح عندما تستخدم بمصاحبة التسجيلات الصوتية للشرح والتفسير.

2-3 تصنيف الوسائل على أساس طريقة الحصول عليها: وتقسّم إلى قسمين:

- وسائل تعليمية جاهزة الصنع؛
- وسائل تعليمية ينتجها المدرب.

3-3 تصنيف الوسائل على أساس الخبرات التي تهيئها:

- الرموز اللفظية المسموعة؛
- الرموز المرئية؛
- التسجيلات الصوتية؛
- أفلام الصور المتحركة؛
- التلفزيون التعليمي؛
- الزيارات الميدانية؛
- الشرح العلمي؛
- الألعاب التربوية، العرض؛
- العينات والنماذج؛
- الخبرة الواقعية المباشرة.

4-3 تصنيف الوسائل على أساس فاعليتها: وتقسّم إلى قسمين:

أ- الوسائل غير النشطة: وهي وسائل لا تتطلب استجابة نشطة من المتدرب مثل: المذياع والأنشطة الصوتية.

ب- الوسائل النشطة: وهي وسائل يكون المتدرب فيها نشطا في استجاباته مثل: التعليم المبرمج التعليم بمساعدة الحاسوب.

3-5 تصنيف الوسائل من حيث وظيفتها:¹

أ- وسائل العرض مثل: الصور والشفافيات والأفلام.

ب- وسائل حقيقية أو مجسمات مثل الأجسام الحية والمقاطع والعينات والنماذج.

ج- وسائل تفاعلية مثل التعليم المبرمج ومختبرات اللغة والألعاب التربوية.

¹ - مرجع سابق، ص. 199.

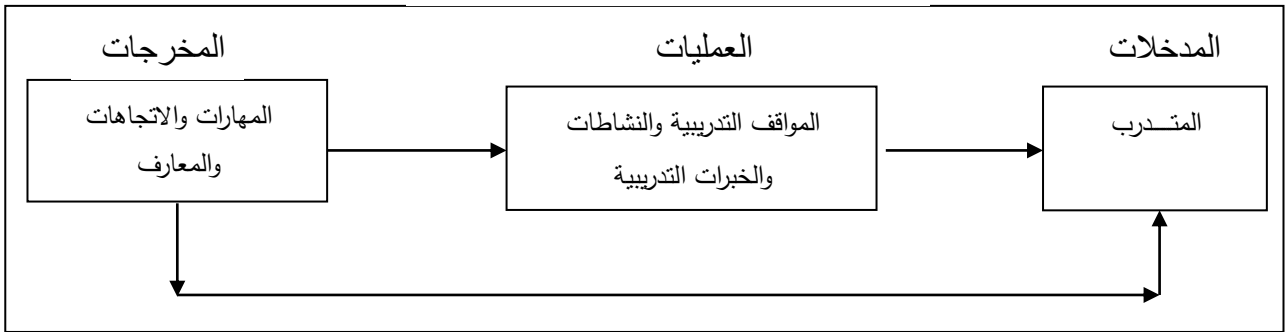
ثالثاً: الحقيقة التدريبية:

هي عبارة عن مجموعة من الخبرات التدريبية يتم تصميمها وإعدادها من قبل خبراء مختصين بطريقة ممنهجة ومنظمة ومنسقة وتستخدم، بمساعدة مدرب أو دون مساعدة من أجل تحقيق أهداف أداءية محددة.¹

1- خصائص ومميزات الحقيقة التدريبية: هناك عدد من الخصائص والمميزات للحقيقة التدريبية والتي تشكل في مجموعها نظاماً متكاملًا جعل من الحقيقة التدريبية وسيطاً فعالاً للتدريب وهي:²

1-1 النظامية: تشكل الحقيقة التدريبية نظاماً كلياً متكاملًا للتدريب. فالحقيقة التدريبية لها أهداف محددة وتشتمل على نشاطات وخبرات تدريبية متنوعة ولها نظام للتقويم و التغذية الراجعة.

الشكل رقم (06): الحقيقة التدريبية



المصدر: حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007)، ص.191.

1-2 المنهجية: يتم تصميم المنهجية وفق منهجية علمية منظمة أي أن مكونات الحقيقة يتم تنظيمها بشكل منهجي متناسق بحيث تخدم تحقيق الأهداف التدريبية عند المتدربين.

1-3 التفريد: يتم تصميم الحقيقة التدريبية بحيث يستطيع المتدرب أن يستخدمها بمفرده.

1-4 التدريب الذاتي: إن الحقيقة التدريبية يتم تصميمها بحيث يتمكن المتدرب أي متدرب من استخدامها بطريقة ذاتية دون الحاجة لمساعدة أحد.

1-5 هدف أو أهداف محددة: لكل حقيقة تدريبية هدف أو عدد من الأهداف التدريبية المحددة، ويشتمل الحقيقة التدريبية على عدد من الخبرات والنشاطات والوسائط التدريبية التي تساهم في تحقيق الأهداف التي تسعى الحقيقة التدريبية لتحقيقها.

1-6 مواد وأنشطة وخبرات متنوعة: تعدد والتنوع في المواد والأنشطة والخبرات التدريبية التي تتضمنها الحقيقة يتفق مع التعدد أو التنوع في الميول والحاجات والاستعدادات والقدرات عند

¹ - الطعاني، مرجع سابق، ص.189.

² - الخطيب، مرجع سابق، ص ص 235-238.

المتدربين بحيث يتاح المجال أمام حل المتدرب باختيار نوع النشاط التدريبي من جهة و يتفق مع استعداداته و قدراته من جهة أخرى.

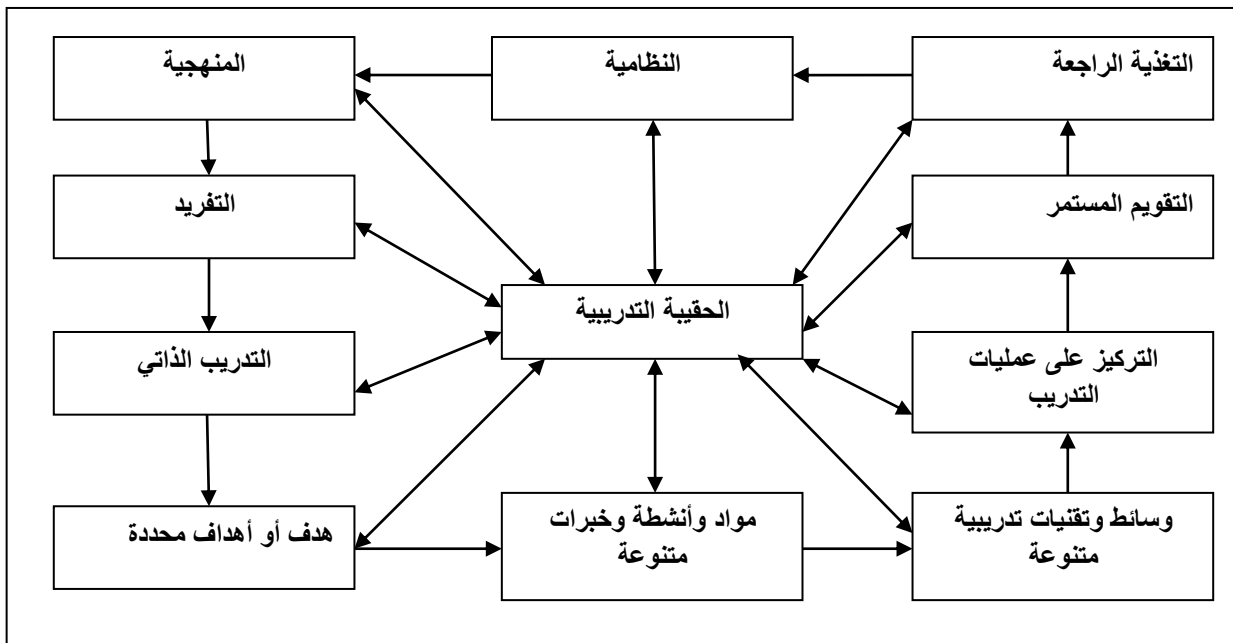
7-1 وسائل وتقنيات تدريبية متعددة: وذلك لتوظيف عدد أكبر من الحواس عند المتدربين.

8-1 التركيز على عمليات التدريب ونتائج التدريب معا: الحقيبة التدريبية تمزج بطريقة متكاملة بينهما.

9-1 التقويم المستمر: عملية تقويم مدى تحقيق أهداف الحقيبة لدى المتدربين تتم بشكل مستمر.

10-1 التغذية الراجعة: تزويد المتدربين بالمعلومات المتعلقة بمدى تحقيق الأهداف التدريبية.¹

الشكل رقم (07): خصائص ومميزات الحقيبة التدريبية



المصدر: بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، ص.264.

2- مكونات الحقيبة التدريبية: تختلف الحقائق التدريبية من حيث مكوناتها ومحتوياتها تبعاً لطبيعة

المادة التدريبية، ومن هنا يمكن تحديد مكونات الحقيبة التدريبية بحيث تشمل:²

1-2 الإطار العام للحقيبة: يبين الإطار العام محتويات الحقيبة وكيفية استعمالها والمبررات

ووصف ومختصر لمحتويات الحقيبة و الأهداف وتحديد الفئة المستهدفة في التدريب

والخطة المفترضة.

2-2 الأدلة: وتشتمل على:

¹ - السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، مرجع سابق، ص.164.

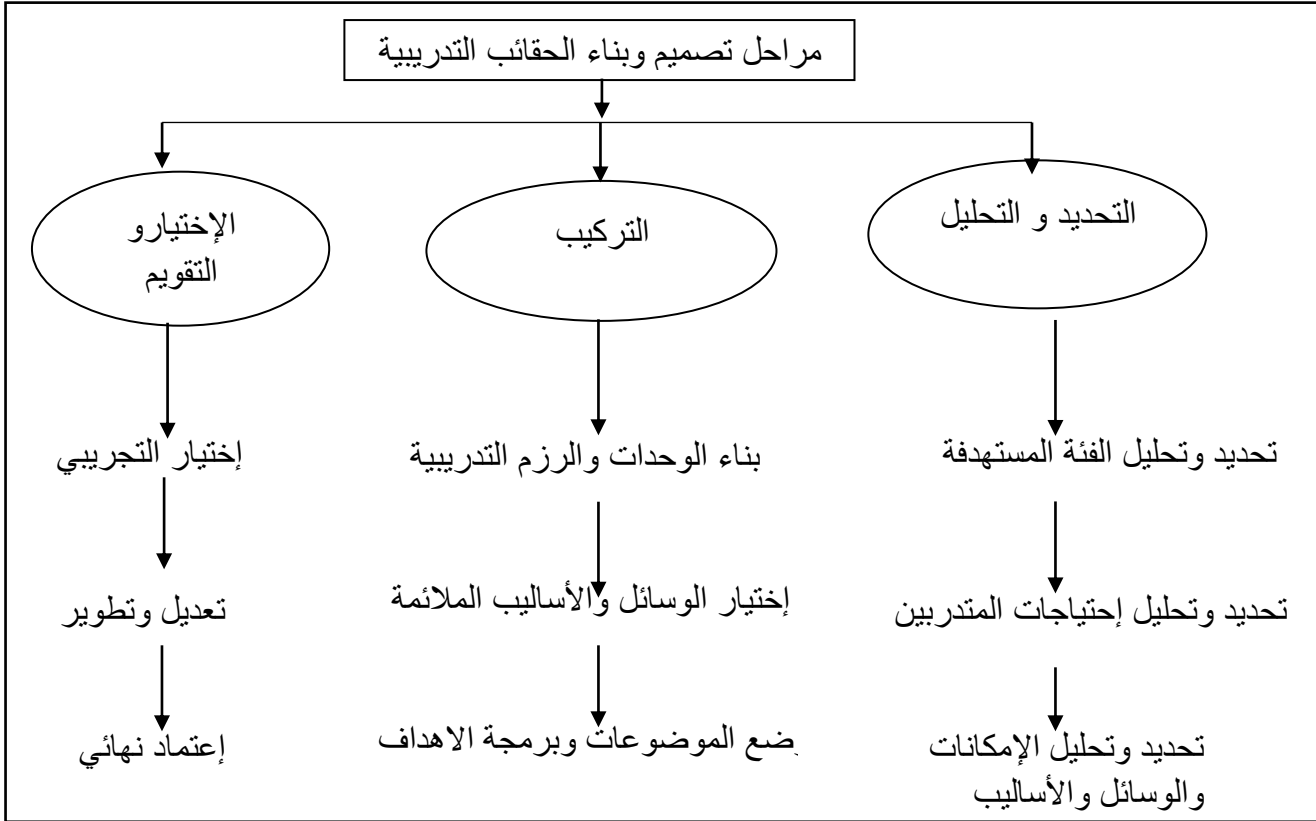
² - الطعاني، مرجع سابق، ص.194-195.

- دليل المتدرب ويحتوي على التعليمات موجهة إلى المتدرب الذي يرغب في استخدام الحقيبة من أجل التعلم الذاتي؛
 - دليل المدرب وهي مجموعة من الإرشادات الموجهة إلى المدرب في كيفية استخدام محتويات الحقيبة؛
 - دليل استخدام الشرائح لناطقة والتقنيات السمعية البصرية في الحقيبة التدريبية؛
 - دليل الإجابات عن الاختبارات القبلية والبعديّة والتمرينات في الحقيبة التدريبية.
- 2-3 المادة العلمية:** هي مجموعة من رزم تدريبية مكتوبة بطريقة تحقق هدفين هما:
- إيصال معلومات و معرفة معينة إلى استخدامها؛
 - اختبار قدراته في موضوعات المادة .
- 2-4 التقنيات السمعية والبصرية:** تساهم في إيصال معلومات ومهارات إلى المتدربين وتسهل عملية التفاعل مع الموضوعات في الحقيبة التدريبية. ومن هذه التقنيات:
- الشفافيات؛
 - ملصقات؛
 - مطويات؛
 - أفلام مرتبطة بموضوع الحقيبة التدريبية؛
 - أشرطة تلفزيونية تتضمن ندوات حول موضوع الحقيبة التدريبية؛
 - برنامج شرائح ناطقة تتصل بموضوع الحقيبة التدريبية.
- 3-3 مراحل عملية تصميم وبناء الحقيبة التدريبية:** تتمثل المراحل في ما يلي:¹
- 1-3 مرحلة التحديد و التحليل:**
- يقصد بذلك بتحديد وتحليل مستويات معارف ومهارات المعنيين واتجاهاتهم وخبراتهم، وتحديد الفجوة التي ينبغي أن تغطيها موضوعات الحقيبة، وتحديد أو تحليل الاحتياجات، ومن ثم تحديد وتحليل الإمكانيات المالية والبشرية والتجهيزات اللازمة والوقت اللازم لتصميم الحقيبة وبناءها.
- 2-3 مرحلة التركيب:** ويقصد بذلك برمجة الاحتياجات التدريبية في صورة أهداف عامة وتفصيلية للحقيبة بشكل عام، ولكل وحدة أو رزمة تدريبية في إطارها، ومن ثم برمجة الأهداف في صورة موضوعات عامة وتفصيلية، ووضع هذه الموضوعات في سياق منهجية شامل موحد بحيث تتكامل كل رزمة تدريبية من حيث بناءها الموضوعي، كما تتكامل الحقيبة أيضا من خلال وحدة وتكامل الرزم التي تحتويها.

¹ - عساف، مرجع سابق، ص.241.

3-3 مرحلة الاختبار والتقييم: وهنا يقوم مجموعة من الخبراء أو المختصين بالإطلاع على الحقيبة إطلاعاً شاملاً ودقيقاً، وذلك لفحص طريقة تصميمها وبنائها و التأكد من صحة منهجيتها، ووضوح محتوياتها، وتكاملها، وتوحيدها، واتساقها، ومدى نوافقتها مع الأهداف المطلوبة.¹

الشكل رقم (08): يوضح مراحل تصميم وبناء الحقائب التدريبية



المصدر: عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، (عمان: زهران للنشر و التوزيع، 2013)، ص.243.

المطلب الثاني: خطوات العملية التدريبية

إن إعداد البرنامج التدريبي الكفاء يتطلب توفر خمس خطوات أساسية إبتداءاً من جمع المعلومات يليه الاحتياجات، ثم التصميم، التنفيذ وأخيراً تقييم البرنامج التدريبي.
أولاً: جمع وتحليل المعلومات تتعلق هذه المرحلة بتوفيرها كافة البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي وكذا بيانات عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء داخل المنظمة أو عن خارجها² وبالتالي فإن مرحلة جمع وتحليل البيانات لا يجب النظر إليها على أنها عملية مرحلية مؤقتة بل ينبغي أن

¹ - مرجع سابق، ص.242.

² - بن عيشي، مرجع سابق، ص.96.

تكون جزء متكاملًا من نظام المعلومات الإدارية يوفر للإدارة كافة البيانات و المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات و التخطيط واتخاذ القرارات.

وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من أجل تخطيط التدريب العناصر الآتية:¹

- معلومات عن تنظيم الإداري للمنظمة؛
- معلومات عن الأهداف والسياسات؛
- معلومات أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية؛
- معلومات عن الإمكانيات المادية؛
- معلومات عن النظم والإجراءات؛
- معلومات عن الأفراد العاملين؛
- معلومات عن الظروف المحيطة.

جدول رقم (03): يوضح أهم المؤشرات التي يكشف عنها تحليل المعلومات

مجموعات المعلومات	المؤشرات التدريبية
معلومات عن التنظيم الإداري التحليل الهيكلي التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> - استحداث وظائف جديدة. - إلغاء وظائف قائمة. - تعديل واجبات ومسؤوليات وظائف (تغيير وصف الوظيفة ومواصفات شغلها). - استحداث أنشطة جديدة. - إدماج تقسيمات تنظيمية في بعضها البعض.
معلومات عن الأفراد	<ul style="list-style-type: none"> - عدم توافق الواجبات الفعلية للوظائف مع الواجبات الرسمية المحددة في بطاقات وصف الوظائف. - اختلاف مهارات وقدرات العاملين عن متطلبات الوظائف. - الاحتياج إلى أفراد ذوي مهارات وقدرات جديدة غير متاحة للعاملين. - عدم تناسب التأهيل العلمي والخبرة العلمية لبعض الأجزاء مع متطلبات أدي وظائفهم. - احتلال العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين. - عدم توافق الاختصاصات المؤدات فعلا من التقسيمات التنظيمية مع الاختصاصات الرسمية الواردة في وثيقة الهيكل التنظيمي. - ازدياد معدلات الأخطاء الفردية في أجزاء من العمل أو بعض الوظائف.

المصدر: عمار بن عشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، ص.97.

¹ - مرجع سابق، ص.97.

ثانياً: تحديد الاحتياجات التدريبية

إن الاحتياجات التدريبية هي تعبير عن الموارد البشرية المطلوب تدريبهم لمواجهة أي من الحالات التالية، والتي تشير المؤشرات التدريبية إلى احتمال حدوثها:¹

- الحالة التي يتضح فيها لإدارة الموارد البشرية في المنظمة أن الأداء الفعلي لبعض الموارد لا يرقى إلى المستوى المرغوب فيه؛
- الحالة التي تقرر فيها الإدارة تغيير أو تعديل محتوى العمل؛
- الحالة التي تقرر الإدارة إحداث وظائف جديدة أو البدء في أنشطة جديدة لم يسبق لموارد المنظمة ممارستها من قبل.

كما يمكن التعبير عن الاحتياجات التدريبية بأنها مجالات المعلومات أو مهارات المورد أو مجموعة يتطلب تطويراً أكثر من أجل زيادة إنتاجية ذلك المورد أو تلك المجموعة.

1- وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية ومنها:²

1-1 تحليل أهداف المؤسسة لغرض تعزيز قدرات المؤسسة التنافسية واستثمار مزايا التنافسية.

2-1 نتائج تخطيط الموارد البشرية لغرض تحديد عدد الموارد البشرية كما ونوعا التي تحتاجها المؤسسة الآن وفي المستقبل والتي تبنى على أساسها الحاجة التدريبية.

3-1 تحليل نتائج تقييم الأداء من نتائج تقييم الأداء تحديد الإخفاقات أو النقص الموجود لدى المورد في المؤسسة والتي يمكن تحويلها إلى برامج تدريبية.

4-1 دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة لغرض تحديد حجم ونوع وطبيعة الأنشطة التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها وبالتالي ترتبط باحتياجات الموارد التدريبية.

2- مجموعة المؤشرات التي تحدد الاحتياجات التدريبية: إن تحديد الحاجات التدريبية يتم من خلال دراسة ثلاث مجموعات من المؤشرات وهذه المؤشرات

1-2 مؤشرات الأداء التنظيمي : حيث لابد من دراسة كفاءة أداء المنظمة المتمثل بمعدلات الإنتاجية والكلف ومعدلات استغلال المكائن والمعدات و الآلات ومؤشرات استخدام الموارد البشرية من حيث تكوين وحركة هذه الموارد.

2-2 مؤشرات أداء المورد البشري: إن تحليل أداء الموارد البشرية العاملين ودراسة مكوناته تعد خطوة نحو التحقق من أن تحسين الأداء التنظيمي يكون من خلال الموارد البشرية وهذا المؤشر يتطلب أداء الموارد البشرية للعاملين ومكونات الأداء .

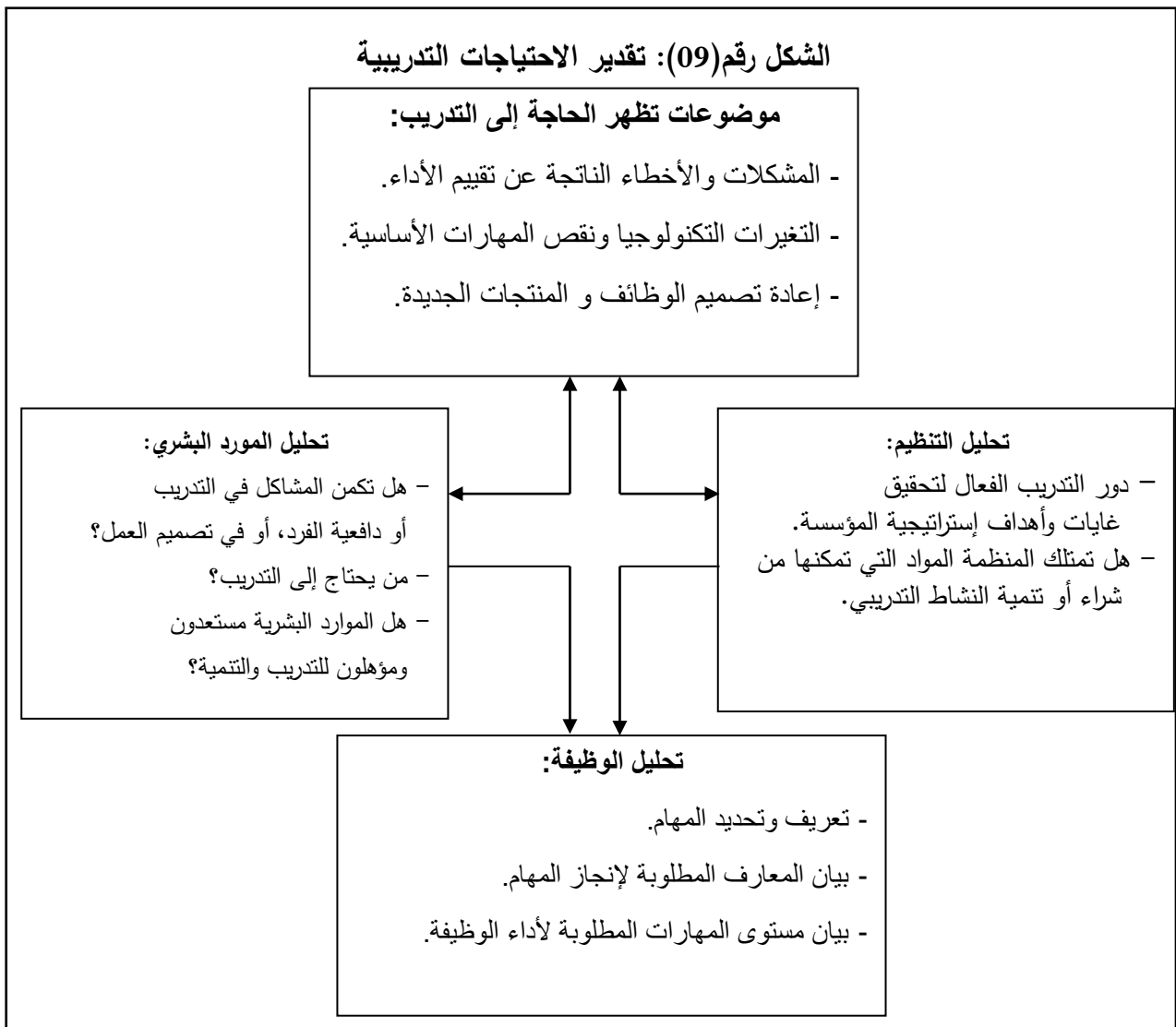
3-2 مؤشرات حاجة ومتطلبات الموارد للتدريب: تتضمن هذه المؤشرات ضرورة تحديد جوانب عدم وجود الاستعداد للعمل، وفي هذه الحالة لابد من تهيئة الاستعداد.

¹ - هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، (عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2009)، ص.130.

² - عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2009)، ص.189.

- 3- احتياجات التدريب لكل مستويات الإدارة: تقوم المؤسسة بمسح أولى الاحتياجات التدريب في جميع مستويات الإدارة، وتتمثل هذه المستويات في ما يلي:¹
- 3-1 احتياجات التدريب على مستوى المنظمة: تحديد مراكز الضعف في الإدارات و الأقسام المختلفة في المؤسسة، إلى جانب تحديد أولويات الاحتياجات التدريبية لكل وحدة إدارية ومجالاتها.
- 3-2 احتياجات التدريب على مستوى الوظيفة: ونعني به تقدير الاحتياجات الوظيفية أو المهنية من حيث المهارات و المعرفة لإنجاز الأعمال المختلفة الخاصة بمهنة أو وظيفة معينة.
- 3-3 احتياجات التدريب على مستوى الموارد البشرية: ويشير إلى دراسة الاحتياجات التدريبية الخاصة بالموارد البشرية الذين تظهر فيهم مواطن الضعف من حيث المهارة و المعرفة في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم لأدائها أو الأعمال المطلوبة منهم أداؤها في المستقبل بعد الانتهاء عن التدريب.

الشكل رقم(09): تقدير الاحتياجات التدريبية



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، (المنصورة: المكتبة العصرية للنشر، 2007)، ص.200.

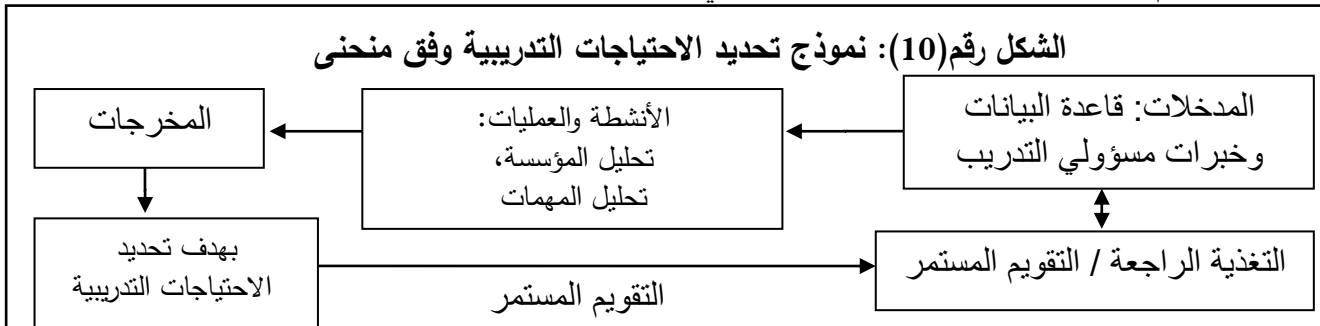
¹ - عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص.201.

- 5- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية: تؤدي الاحتياجات التدريبية أهمية كبرى في نجاح أية مؤسسة من مؤسسات التدريب في تحقيق أهدافها ونستخلص هذه الأهمية في النقاط الآتية:¹
- 1-5 كونها العامل الحقيقي في رفع كفاءة الموارد في تأدية الأعمال المسندة إليهم؛
- 2-5 تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي؛
- 3-5 تعد العامل المؤثر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة المناسبة؛
- 4-5 تعد العامل الأساسي في توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم الصحيح؛
- 5-5 عدم التعرف على الاحتياجات التدريبية مسبقاً، يؤدي إلى ضياع الجهد والمال و الوقت المبذول في التدريب.

6- نماذج تحديد الاحتياجات التدريبية: تتعدد النماذج التي تستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية و فيما يلي بعض هذه النماذج:²

- 1-6 نموذج دوجان ليرو: حيث يتمثل هذا النموذج في الآتي:
- جمع معلومات من المؤسسة التي تواجه مشكلات معينة؛
 - اكتشاف وجود فجوة أو عدم فجوة بين الأداء وبين المعايير؛
 - تحديد مستوى أوجم الفجوة المكتشفة؛
 - مقارنة الأداء الحقيقي مع المعايير الموجودة.
- 2-6 نموذج بيرنستاين: ويتمثل هذا النموذج في الآتي:
- اختيار إستراتيجية تتصل بالحاجات المرتبطة بالكفاءات وتتعلق بتحليل الأداء؛
 - تحديد الاحتياجات التدريبية و المتمثلة في الأداء المرغوب فيه، الأداء الفعلي؛
 - التمييز بين الحاجات المتعلقة بالتدريب و الحاجات المتصلة بالعوامل الأخرى؛
 - تحديد الأهداف التدريبية.

6-3 نموذج منهج النظم : ينظر هذا النموذج إلى تحديد الاحتياجات التدريبية نظرة متكاملة تشمل المدخلات والأنشطة والعمليات والمخرجات التي تهدف إلى تحديد الاحتياجات التدريبية ومن ثم التغذية الراجعة، كما يبين الشكل التالي:



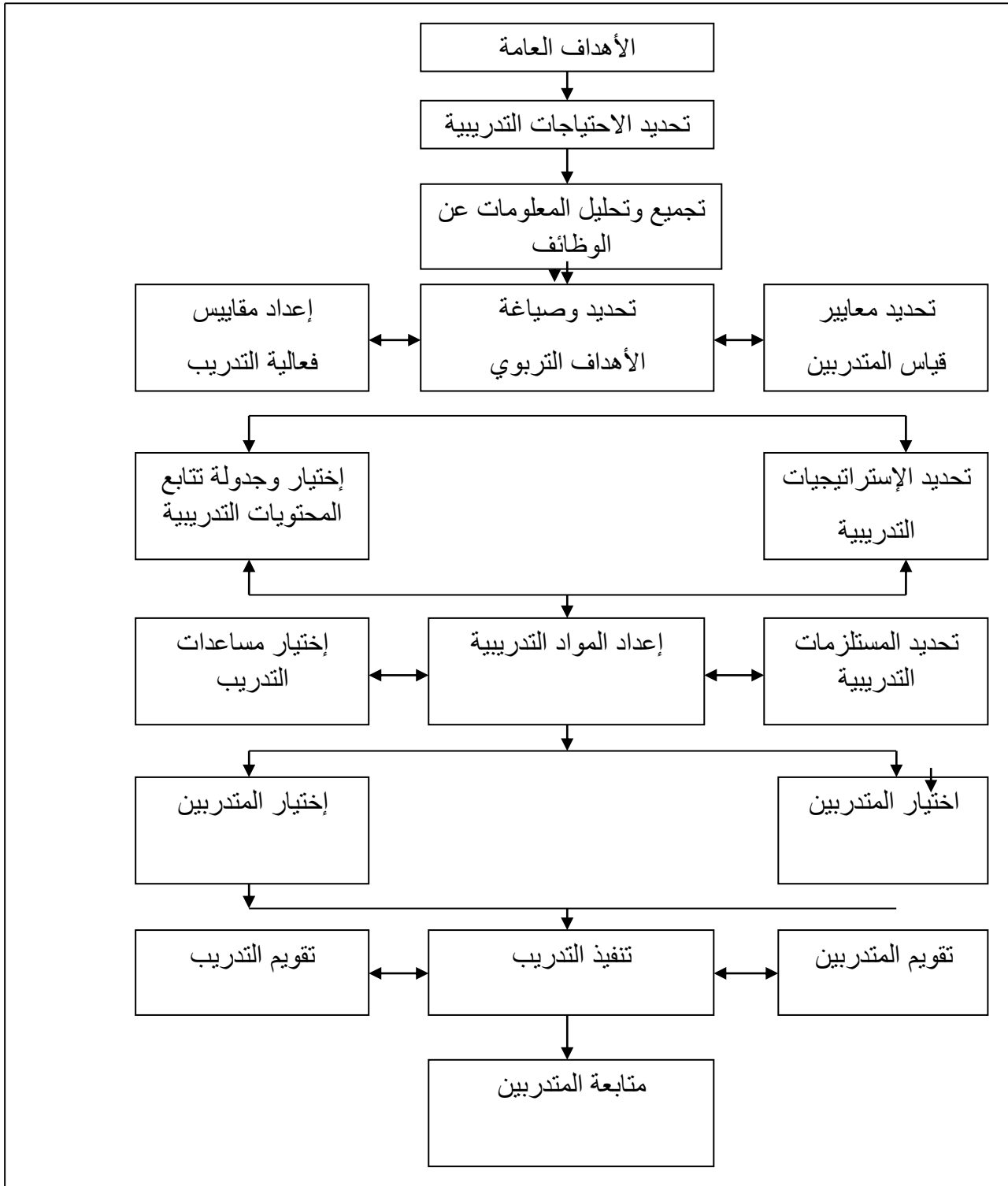
المصدر: الصيرفي، مرجع سابق، ص.27.

¹ - السكارنة، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، مرجع سابق، ص.93.

² - الصرفي، مرجع سابق، ص. 27.

4-6- نموذج المنهج الشمولي: ويقوم هذا المنهج على النظرة الشاملة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية.¹

الشكل رقم (11): نموذج متكامل لمنهج تحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر: الصيرفي، مرجع سابق، ص.28.

¹ - مرجع سابق، ص.27.

- 7- طرق تحديد الاحتياجات التدريبية: لقد تعددت طرق تحديد الاحتياجات التدريبية منها:¹
- 1-7 اللجان الاستشارية: وهي أكثر الطرق شيوعاً لأنها تمثل جميع مستويات المنظمة الإدارية، سواء الإدارة العليا و الوسطى و الدنيا حيث تجتمع هذه الإدارات و تناقش الاحتياجات التدريبية، ويمكن أن تكون اللجان من خارج التنظيم و تقوم بنفس المهمة و تقدم توصياتها.
- 2-7 تحليل الخطط و التنبؤات: يغلب اهتمام الإدارات في المؤسسات في التركيز على المشكلات الحالية و وضع الحلول الملائمة لها تاركين التنبؤات المستقبلية، والتي تسمى الخطط طويلة الأجل والتي تشمل الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و التطورات التقنية و العلمية، والتي تسهم في التخطيط الجيد و التنبؤات هي توقعات مستقبلية لا بد من إجرائها حتى يكون هناك انسجام بين أنشطة التدريب و خطط تنبؤات المؤسسة.
- 3-7 الإستبانة: يشتمل الإستبيان على أسئلة عن الوظيفية التي يؤديها المورد من حيث الموظف في وظيفته و قد يطلب من الرؤساء التعقب على إجابات المرؤوسين لأن لديهم الخبرة في التعامل معهم وهذا يساعد على اكتشاف مواطن الضعف في أدائهم والتي تحتاج إلى تدريب.
- 4-7 قوائم الاحتياجات: يعطي الموظف قائمة تمثل الأعباء التي يقوم بها في وظيفته، و الاحتياجات التدريبية التي يمكن أن تكون عنده و يطلب منه أن يحدد البنود التي تمثل حالته و تساعد هذه الطريقة في تحديد الاحتياجات التدريبية بدرجة عالية.
- 5-7 المفكرة اليومية: وتعني هذه الطريقة أن يقوم الموظف بتسجيل أو تدوين ما يقوم به يوميا لفترة معينة أسابيع أو شهور و هذه الطريقة نسهم في التعرف على الاحتياجات التدريبية من خلال التسجيلات و خصوصا إذا فهم الموظف الغرض منها و فهم الطريقة التي يتم التسجيل بها.
- 6-7 طلبات الإدارة: وهي عبارة عن المقترحات و التوصيات من المديرين لتنفيذ برامج تدريبية معينة إلا أن هذه الطريقة التي توصف بعدم الموضوعية و لا تعكس متطلبات تدريبية صادقة رغم أنها اقتصادية و غير مكلفة و لا تتطلب الوقت الطويل.
- 7-7 المسح الخارجي: يقصد بالمسح الخارجي إمكانية الحصول على بعض الدلائل للاحتياجات التدريبية من خارج المؤسسة فمثلا يمكن تحديد أوجه القصور في الأداء مع العملاء أو الوكلاء من أجل الحصول على المعلومات.
- 8-7 ملاحظة السلوك: وهذا يعني قيام المدير المسؤول بالملاحظة المباشرة لأداء الموظف من أجل تحديد مواطن الضعف في الأداء و التي يمكن معالجتها عن طريق التدريب و يتفرغ من هذا الأسلوب التمثيل المتخفي وهو قيام شخص بدور متخفي لوظيفة ما في عدة أقسام ثم يقوم بتقويم مهارات المقابلة لدى المدراء و يركز هذا الأسلوب على المهارات.

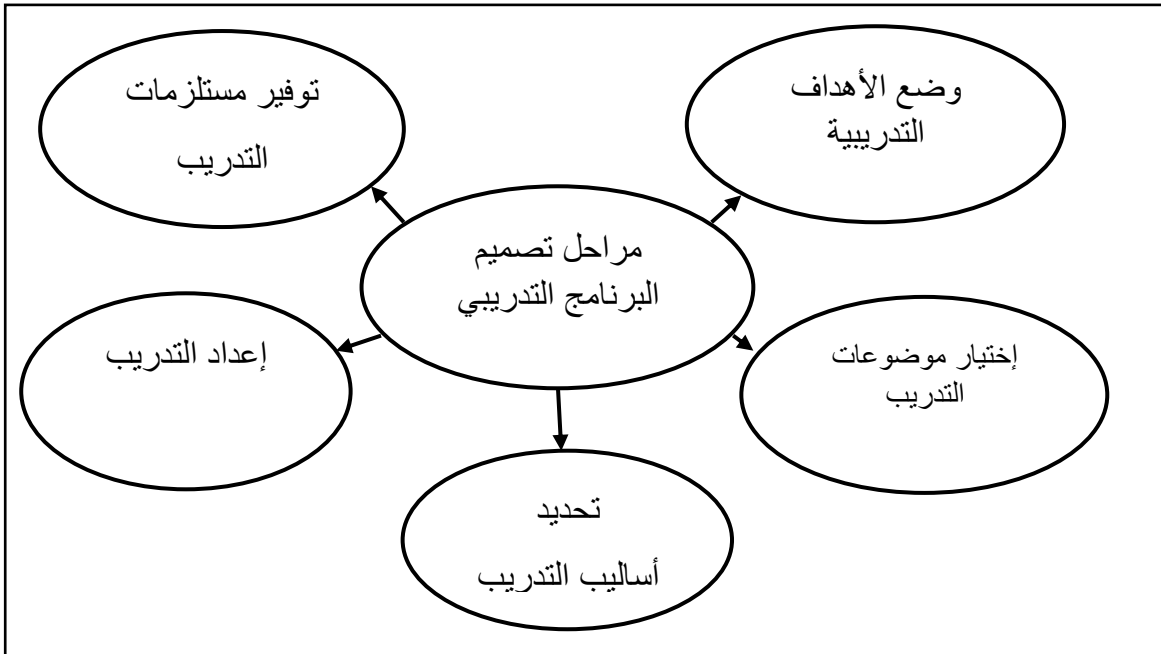
¹ - الطعاني، مرجع سابق، ص ص 177-178.

ثالثاً: تصميم البرنامج التدريبي

سواء تم التدريب عن طريق غدارة التدريب بالمؤسسة أو عن طريق مراكز تدريبية خارجية، فلا بد من أن تمر عملية تصميم البرنامج بعدة خطوات تتمثل في ما يلي:

- 1- **وضع الأهداف التدريبية:** وهي قائمة بالمعارف و المهارات التي على المتدرب معرفتها أو اكتسابها، والمهام الواجب عليه القيام بها بعد الانتهاء من المتدرب، وتحدد مع رؤسائهم المباشرين عند تحديد الاحتياجات التدريبية بواسطة مسؤولي الموارد البشرية.¹
- 2- **اختيار موضوعات التدريب :** وهي ذات علاقة باحتياجات المؤسسة وبالمستوى الحالي للعاملين وبأهداف التدريب، بالإضافة إلى قدرات المتدربين واستعداداتهم الذاتية.²
- 3- **تحديد أساليب التدريب:** ويتم استخدام أسلوب التدريب المناسب للنشاط المستهدف، وإذا لم يتوافق أسلوب التدريب مع النشاط المقصود، فإنه لن يؤدي إلى النتائج الموجودة عنه.
- 4- **إعداد المدربين:** فنجاح البرنامج التدريبي يتطلب الإعداد الجيد للمتدربين من الكفاءة و الخبرة.³
- 5- **توفير مستلزمات التدريب:** مثل مكان التدريب، الأدوات و المعدات والوسائل السمعية و البصرية أو الآلية أو التصويرية التي يتطلب استعمالها.⁴

الشكل رقم (12): مراحل تصميم البرنامج التدريبي



المصدر: حسينة بلهي، التدريب المهني: "مدخل لتنمية الموارد البشرية في المنظمات بقسنطينة"، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد50(2017)، ص 127، بتصرف .

¹ - البراغي، مرجع سابق، ص.49.

² - حسينة بلهي،"التدريب المهني: "مدخل لتنمية الموارد البشرية في المنظمات بقسنطينة"، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد50(2017)، ص 127..

³ - عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص.230.

⁴ - حمدي، مرجع سابق، ص.131..

رابعاً: تنفيذ البرنامج التدريبي

بعد تصميم البرنامج التدريبي يبدأ قسم التدريب في المؤسسة بالقيام بدور رئيسي وهام وحيوي ويظهر هذا الدور في:

1- مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي: هذه المرحلة تتمثل في مايلي:

- إعداد خطط وتنفيذ البرنامج التدريبي¹؛
- البدء بعملية الإعداد والتجهيز والتحضير لجميع الترتيبات اللازمة لتنفيذ البرنامج التدريبي؛
- الإعلان عن البرنامج التدريبي ومكانه وزمانه وانعقاده؛
- تحديد أعداد المشاركين في البرنامج التدريبي وأسمائهم وأماكن عملهم؛
- التأكد من أن كافة المراسلات خاصة بالإعلان عن البرنامج التدريبي؛
- البدء بإجراءات تنفيذ البرنامج التدريبي وذلك بالتنسيق مع المديرين حسب الخطة التنفيذية والجدول الزمني لتنفيذ الخطة؛
- التأكد من صلاحية البرنامج التدريبي من خلال إجراء عملية تقييم شاملة للبرنامج قبل إجراء التنفيذ؛
- اختيار وتعيين المدربين والمشرفين والفنيين والإداريين اللازمين لتنفيذ خطط وبرنامج التدريب فنيا وإداريا²؛
- تحديد متى يتم استخدام المعدات و العينات التدريبيّة؛
- تحديد الإطار الزمني لكل خطوة أو عملية³.

2- الإجراءات و المسؤوليات الوظيفية في مرحلة الإعداد لتنفيذ البرامج التدريبية: تبدأ هذه المرحلة

بقسم التدريب في المؤسسة حيث يقوم بالخطوات التالية⁴:

- تقييم الخطة التدريبية السنوية للمؤسسة إلى خطط حسب فترة الانعقاد المقترحة خلال السنة؛
- البدء بالخطوة الأولى لتنفيذ الخطة وذلك بتصميم البرامج التدريبية؛
- إعداد البطاقات التعريفية لكل برنامج من البرامج التدريبية وذلك لغايات استخدامها عند دعوة المؤسسات والمراكز لتنفيذ البرامج التدريبية؛
- يجب أن تتضمن البطاقات التعريفية التي يعدها الموظف المسؤول عن البرامج التدريبية في قسم التدريب المعلومات المطلوب توفرها بالعروض المتقدمة لتنفيذ البرامج.

¹ - سلمى شبحي، "مدى استجابة التدريب المهني لتطورات التكنولوجيا الحاصلة في موقع العمل من وجهة نظر العمال وفق أقدميتهم بسطيف"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 24 (2017)، ص. 182.

² - الشريعة، مرجع سابق، ص. 135.

³ - الظاهر، مرجع سابق، ص. 274.

⁴ - السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، مرجع سابق، ص. 223.

خامسا: تقييم البرامج التدريبية

يتضمن تقييم البرامج التدريبية التأكد من مدى تحقيق تلك البرامج للأهداف والنتائج المتوقعة منها مع اختيار المستلزمات المستخدمة وبالتالي إمكانية تشخيص المعوقات بهدف إزالتها وتطوير البرامج التدريبية في المستقبل.¹

1- معايير تقييم البرامج التدريبية: وتتم عملية التقييم وفق المعايير التالية:

1-1 نواتج الأداء التنظيمي: يوضح هذا المعيار قياس عائد التدريب بالنسبة للأهداف المؤسسة.²

2-1 ردود أفعال المشاركين في التدريب: يجب أن يتضمن تقييم ردود الأفعال عن البرنامج التدريبي موضوعات متعددة تتلخص في: محتوى البرنامج، هيكل وشكل البرنامج، أساليب الشرح قدرات ونمط المحاضرة، جودة البيئة التعليمية، مدى تحقيق الأهداف التدريبية وتوصيات لتحسين البرنامج.

3-1 التعلم: يهدف هذا المعيار إلى قياس وتقييم التعلم والتحصيل الذي اكتسبه الفرد.

4-1 سلوك الفرد في العمل: يستخدم هذا المعيار لقياس تغيير سلوك الفرد في العمل ومدى تطبيق ما سبق تعلمه أثناء التدريب، بالإضافة إلى دراسة المعوقات التي تمنعه من تطبيق ما تعلمه.³

2- أهداف عملية التقييم: إن تقييم البرنامج التدريبي يهدف إلى⁴:

- التأكد من نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ؛
- معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للمتدربين ويتطلب ذلك التحقق من سلامة تحديد الشروط الخاصة بالمتدربين وملائمتها للهدف من التدريب؛
- التأكد من كفاءة المدربين من حيث تخصصهم وخبرتهم وقدراتهم على التدريب واهتمامهم لتنمية معلوماتهم وقدراتهم الذاتية؛
- متابعة التطور العلمي والعملية في المجال الذي يعملون به.

3- مراحل تقييم البرنامج التدريبي: وهناك عدة مراحل لتقييم التدريب سواء قبل بدأ التدريب، وأثناء التنفيذ وعقب انتهائه، وفيما يلي سيتم عرض لهذه المراحل:⁵

3-1 التقييم قبل تنفيذه : يتم تقييم التدريب هنا عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية الذي

يمكن أن يفيدهم وموضوعاته وتوقيتته و الفترة الزمنية اللازمة وأراء رؤسائهم ومرؤوسيههم

¹ - المبيضين والأكلبي، مرجع سابق، ص.147.

² - حمدي رضا، التدريب الإداري (المفاهيم و الأساليب)، (عمان: دار الريبة للنشر والتوزيع، 2013)، ص.36.

³ - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، (عين مليلة: دار الهدى للطباعة والنشر، 2002)، ص.120.

⁴ - الظاهر، مرجع سابق، ص.276.

⁵ - الكفافي، مرجع سابق، ص ص.182-183.

- تحليل نتائج تقييم الأداء، بالإضافة لإجراء اختبارات وتمارين لكشف عن المعلومات التي توجد عند الأفراد؛

- استعراض نتائج التدريب السابق، والمزايا التي حققها الفرد للاستفادة منها والمشكلات التي وجهت إليه للعمل على التغلب عليها.

3-2 التقييم خلال التنفيذ : يقوم رئيس مصلحة الموارد البشرية بمتابعة دورية لتطور البرامج التدريبية والمتدربين أثناء فترة التدريب، حيث يطالب بإعداد تقارير توضح تطور أداء الموارد اتجاه ماتم تقديمه من دروس نظرية وتطبيقية وكذا تقييم النتائج الدورية، بالإضافة إلى ملاحظة مدى استيعاب الموارد للمعارف والمهارات اللازمة والسلوكيات المرغوب فيها.¹

3-3 التقييم بعد التنفيذ: هنا يتم التأكد من تحقيق أهداف البرنامج من خلال استخدام أدوات القياس الملائمة ويتم مايلي:²

- معرفة مدى التطبيق العملي لما تلقوه من تدريب سابق؛
- معرفة المعارف و المهارات والاتجاهات التي اكتسبوها من خلال التدريب؛
- معرفة الاحتياجات المستقبلية.

4 - طرق تقييم التدريب: من الأساليب التي يمكن تقييم مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي في مايلي:³

- الامتحانات؛
- نسبة الحضور كمقياس لنجاح البرنامج التدريبي؛
- استبيان الآراء بواسطة رؤساء عمل المتدرب؛
- تقارير تقييم الأداء.

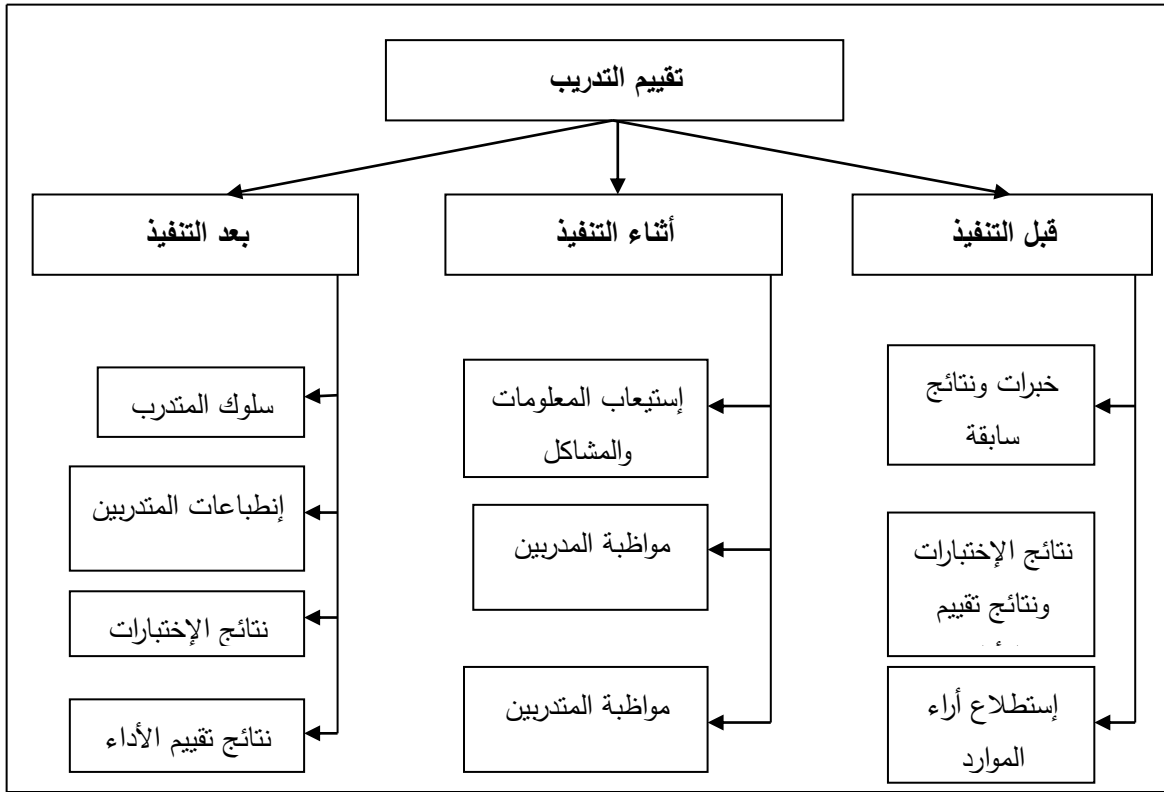
¹ - نادية ياسين وفوزية غيدة، فعالية التدريب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS بميلانة"،

المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 09(2017)، ص. 92.

² - الكارثة الحفائب التدريبية، مرجع سابق، ص. 253.

³ - الظاهر، مرجع سابق، ص. 277.

الشكل رقم (13): يوضح مراحل تقييم البرنامج التدريبي



المصدر: محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، (القاهرة: دار الثقافة للنشر، 2007)، ص.182.

المطلب الثالث: معوقات ودوافع التدريب

لقيام التدريب لابد من تعرف المؤسسة على معوقات ودوافع التدريب

أولاً: معوقات التدريب:

عند قيام المؤسسة بتدريب موردها البشري يتواجه العديد من المشاكل والعراقيل من أهمها:

- اختلاف الهياكل التنظيمية للمؤسسات وعدم تحديد اختصاصات وتوزيع المسؤوليات بين الموارد؛
- غياب السياسات التي ترشد العمل وتوجه اتخاذ القرارات وتعتبر أساساً يعتمد عليها المورد في مواجهة ما يعترضهم من مشكلات؛
- سواء التخطيط أو انعدامه على بيانات غير صحيحة أو توقعات مبالغ فيها؛
- ضعف الروح المعنوية للموارد بسبب نقص الأجوبة، أو سواء معاملة المشرفين لهم أو منازعات الموارد مع بعضهم البعض؛¹
- الاهتمام السطحي بعملية التدريب؛

¹ - الخطيب، مرجع سابق، ص.315.

- الفشل في ترجمة المعرفة المكتسبة خلال عملية التدريب إلى عمل فعلي بمعنى أن ما كسبه المورد خلال هذه العملية، لا يجد سبيله أبداً على التطبيق الفعلي في المؤسسة وقد يعود ذلك إلى المتدرب نفسه نتيجة لعدم قدرته على التطبيق ما تدرب عليه؛
 - انخفاض كفاءة المشرفين عليه بالمؤسسات ومراكز التدريب؛¹
 - ضعف ثقافة التدريب في المؤسسة؛
 - ضعف التنظيم في الوحدات الإدارية؛
 - ضعف الخبرات والكفاءات لدى الموارد في مجال التدريب؛
 - عدم مراعاة الدقة في اختيار البرنامج التدريبي الملائم للموظف المناسب؛
 - اعتبار نشاط التدريب في المؤسسة نشاط فرعي من حيث الأولويات؛
 - عدم اهتمام المتدرب نفسه بالبرنامج التدريبي الذي يلتحق فيه؛
 - انضمام بعض الموارد للبرامج التدريبية فقط للتهرب من جو العمل؛
 - عدم الإعلان عن البرامج التدريبية بالوقت المناسب؛
 - الضعف وعدم جدية المؤسسة بتنفيذ البرامج التدريبية؛
 - سوء اختيار هيئة التدريب؛
 - استخدام بعض المدربين لأسلوب تدريبي مثل أسلوب المحاضرة وعدم التنوع بين الأساليب التدريبية بما يتناسب مع الموضوعات المطروحة وطبيعة المتدربين.²
- ثانياً: دوافع التدريب ونجاحاته:** تتمثل دوافع التدريب ونجاحاته فيما يلي:
- 1- **دوافع التدريب:** تتلخص دوافع التدريب في الثمرات التي ستحقق من ورائه وهي:³
 - 1-1 **زيادة الإنتاج:** وهي زيادة في كميته فتدرب الموارد على كيفية القيام بواجباتهم معناه درجة إتقانهم للعمل، ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.
 - 1-2 **تحسين نوعية الإنتاج:** إذ أن تدريب المورد على أداء عمله وفق شروط معناه أداءه بنوعية عالية .
 - 1-3 **اقتصاد في النفقات:** حيث تؤدي البرامج التدريبية مردوداً أكثر من نفقاتها، إن التدريب على استخدام الآلات طبقاً لأصولها، ووفق الطرق السليمة، فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات مردداً سلامة الآلة، وقلّة في المخاطرة، واقتصاد في المواد، وقلّة في التآلف.
 - 1-4 **قلّة في معدل دوران العمل:** إن تدريب الموارد وزيادة مقدرتهم وتلقينهم المعارف التي مع مداركهم يعني اهتمام الإدارة بهم مما يؤدي إلى زيادة رغبتهم في العمل، ومن ثم استقرارها

¹ - نوري وكورنيل، مرجع سابق، ص ص. 261-264.

² - الشريعة، مرجع سابق، ص ص. 205-215.

³ - السكارنة، تحليل الاحتياجات التدريبية، مرجع سابق، ص ص. 26-27.

وقلة تركهم خدمة المؤسسة، وهذا يؤدي إلى قلة معدل دوران العمل، كما أن بعض المؤسسات تلزم المتدربين بعقود لخدمة معينة بعد تدريب، كل ذلك يؤدي إلى استقرار العمل وقلة في دورانه.

1-5 رفع معنويات الموارد: وللتدريب أثر كبير على معنويات الموارد، إذا ما أن يشعر المورد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له، وراغبة في تطويره حتى يزداد، خلاصة لعمله، وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته وعمله، ويقبل على العمل باستعداد وجداني ودون أن يشعر بالكل والملل وهو مصدر رفع معنويات الموارد في العمل.

2- توفير القوة الاحتياطية في المؤسسة: كما أن التدريب يشكل مصدرا مهم للطلبات الملحة للأيدي العاملة، وخاصة أيام الرخاء الاقتصادي وزيادة حاجات المؤسسات للقوى العاملة التي قد لا يستطيع سوق العمل توفيرها، وسيبقى التدريب هو المصدر الذي يوفر الإعداد الكثيرة التي تحتاجها المؤسسات.

3- قلة في الإشراف: إذ أن المورد الذي تم تدريبه، والتعرف على عمله وطرق أدائه سيخلق التدريب وعيا وقدرة على النقد الذاتي، فيكفل من المزيد من الإشراف والاستفسارات في ثقل رقابته.

4- التدريب الخاص بالمشرفين والإداريين: لم يقتصر التدريب على الموارد البشرية المنتجة بل يطال الإداريين والمشرفين مما يزيد من قدراتهم في الإدارة والتخطيط وعملية اتخاذ القرار، ويوفر إدرتهم بالإطار الإنساني في تعاملهم مع العاملين، لذا فالتدريب معناه زيادة قدرة الإدارة.

5- قلة في الحوادث: إن التدريب معناه معرفة الموارد بأداء العمل وفق أحسن الطرق وأسلمها في تشغيل الآلة والحركة والمناولة وهي كلها مصدر القضاء على الحوادث.

6- نجاحات التدريب: قدم التدريب العديد من النجاحات للمؤسسة تتمثل في ما يلي:

6-1 العوامل المؤثرة في نجاح التدريب: هناك شروط أساسية يجب أن تتوفر في أي نوع من

التدريب، ليؤدي مهمته بنجاح وعلى أكمل وجه وأهم هذه الشروط مايلي:¹

- أن يكون التدريب قائما على أساس تغيير أسلوب الأداء والسلوك والتفكير للأفضل والأحسن؛

- أن يكون التدريب قائما على أساس احتياجات العمل، واحتياجات المورد من المهارات والقدرات؛

- أن تؤخذ الظروف الواقعية بعين الاعتبار عند وضع المادة التدريبية؛

- أن يكون هناك سياسة لحفز المتدربين على الاستفادة القصوى من التدريب وتطبيق ما تدربوا عليه في أعمالهم، وذلك على شكل منحهم مكافأة أو ترقية؛

¹ - عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2012)، ص. 253.

- إيجاد الظروف والمناخ المناسب في بيئة العمل، وذلك لإتاحة الفرص للمتدربين لتطبيق ما تدربوا عليه في الواقع العملي، وتقديم كافة المساعدات لهم.¹

6-2 فعالية العملية التدريبية:

إن العائد من عملية التدريب يتمثل في الفائدة أو المردود الإيجابي أو الأثر الذي يحدثه بالنسبة للمورد وللمؤسسة والمجتمع سواء كان ذلك في الأجل القصير أم الأجل الطويل. وهكذا فإن فعالية التدريب تتجسد في قيام المورد البشري بعمله بكفاءة، نتيجة للمعلومات والمعارف الخاصة بالعمل التي تزود بها، والمهارات الفنية والإدارية التي اكتسبها واللازمة لأداء مهام العمل، وكذلك نتيجة التأثير في اتجاهاتهم وسلوكياته نحو العمل والمنظمة التي يعمل فيها، الأمر الذي يعود بالنفع على المؤسسة ويرتقي بمستوى كفاءتها.²

¹ - مرجع سابق، ص.254.

² - ياسين وغيدة، مرجع سابق، ص.94.

خلاصة الفصل:

تلعب الموارد البشرية دورا هاما ورئيسيا في التنمية، كما يعتبر من أثنى الموارد لدى المؤسسة وذلك من خلال مساهمته الفعالة في تحقيق أهدافها، فهو المصدر الأساسي للقدرات التنافسية و الذي يحدد مستواها ومدائها واستمراريتها، لذلك أصبح تدريب المورد البشري محورا استراتيجيا للمؤسسات الاقتصادية، وهذا للتقليل من التكاليف وزيادة الأرباح وكذا مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الاعمال. وللقيام بعملية التدريب لابد للمؤسسة من اتباع مجموعة من الخطوات من اجل اعداد برنامج تدريبي كفاء، والذي سيساهم بدوره في تطوير وتحسين قدرات الموارد البشرية، والأخذ بعين الاعتبار المشاكل والعراقيل التي ستواجهها لضمان نجاح العملية التدريبية.

تمهيد:

لقد تضاعف اهتمام المؤسسات بالنشاط الإنتاجي في العصر الحالي، حيث أصبح يشكل عاملاً مهماً لتطور ونمو المؤسسات الاقتصادية، وفي ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة في المحيط الذي تنشط فيه، أصبح من واجبها التوسع والتنويع في نشاطها الإنتاجي لمواجهة المنافسة الحادة وحاجاتها للموارد البشرية والمالية.

ولاشك أن تحقيق أهداف المؤسسة من حسن استغلال الطاقة الإنتاجية المتوفرة وزيادة رقم الأعمال، يستوجب تدريب الموارد البشرية لتطوير أدائهم والذي يعتبر ضرورة ملحة لتحسين وتطوير النشاط للمؤسسة حيث يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بتزويد الموارد البشرية بالمهارات من خلال التدريب المستمر وتوفير البرامج التدريبية المناسبة.

ومن هنا تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- **عموميات حول إدارة الإنتاج والعمليات؛**
- **مدخل إلى النشاط الإنتاجي؛**
- **دور التدريب في تحسين النشاط الإنتاجي.**

المبحث الأول: عموميات حول إدارة الإنتاج والعمليات

تعتبر إدارة الإنتاج والعمليات من الوظائف الأساسية التي تركز عليها المؤسسات الاقتصادية وذلك لأن الكفاءة الإنتاجية تتوقف عليها، فإدارة الإنتاج والعمليات هي التي تتولى عملية تحويل مجموعة المدخلات من خلال سلسلة من المراحل إلى مجموعة من المخرجات التي تشبع حاجات ورغبات المجتمع.

المطلب الأول: ماهية إدارة الإنتاج والعمليات.

إن إدارة الإنتاج والعمليات تضم أنشطة تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات مفيدة وذلك بهدف خلق الطلب كقيمة نهائية، مما يساهم ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية.

أولاً: مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات

تقوم إدارة الإنتاج والعمليات أساساً على عملية التحويل، حيث يساهم في عملية التحويل هذه جميع الوظائف الأخرى لدى المؤسسة من خلال الدعم والمساندة.

1- تعريف إدارة الإنتاج والعمليات: هنالك تعريفات متعددة لإدارة الإنتاج والعمليات وكلها تصب في نفس المعنى.

فقد عرفت على أنها: "مجموعة الأنشطة الإدارية اللازمة لتصميم وتشغيل والرقابة على العملية التحويلية".¹

وعرفت أيضاً: "إحدى الوظائف المهمة في المنظمة والتي تعمل على معالجة موارد المنظمة من المواد (مواد أولية وتكنولوجيا و طاقة وعمل)، بهدف خلق سلع وخدمات تلبية لإحتياجات الزبائن في الوقت المناسب".²

كما عرفت أيضاً: "الإدارة التي تضم الأنشطة التي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات مفيدة، لخلق الطلب كقيمة نهائية".³

كما عرفت أيضاً على أنها: "إحدى عقول المعرفة العملية التي تتناول إدارة وتنظيم تدفق الموارد (المدخلات) إلى الوحدات الإنتاجية كما تدير وتنظم تدفق الإنتاج (المخرجات) إلى البيئة المحيطة، وذلك مع ضمان تكوين نظام إنتاجي فعال لتحقيق أهداف المنظمة بكفاية إقتصادية عالية".⁴

وعرفت إدارة الإنتاج والعمليات أيضاً على أنها: "الإدارة المسؤولة عن القيام بتوجيه وتنظيم جميع التدفقات إنطلاقاً من الموردين إلى غاية الزبائن"⁵

¹ - محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل اتخاذ القرارات)، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2011)، ص.13.

² - عساف قاسم داود اللامي وأميرة شكرولي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات (مرتكزات كمية ومعرفية)، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008)، ص.17.

³ - سمير عزيز العبادي وعثمان زيد الكيلاني، تخطيط ومراقبة العمليات الإنتاجية، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2013)، ص.11.

⁴ - كاسر نصر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية (الأسس النظرية والطرائق الكمية)، (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2009)، ص.23.

⁵ - patrice hammel, *gestion de le production*, (France: édition bte, 1991), p.8.

2- أهمية إدارة الإنتاج والعمليات: تعد إدارة الإنتاج والعمليات من أهم الإدارات في أية منظمة ، إذ يقع على عاتق هذه الإدارة عبء مزيج وتحويل عناصر الإنتاج إلى مخرجات على شكل سلع وخدمات، وهذا ينطبق على المنظمات الإنتاجية والخدمية على السواء، وبغض النظر على الأهمية المتزايدة لإدارة التسويق فإن إدارة الإنتاج والعمليات تبقى الإدارة الهامة جدا، لا يمكن لإدارة التسويق أو غيرها من الإدارات الأخرى في المنظمة أن تعمل وتستمر، لا بل لا فائدة ولا مبرر لها بدون إدارة الإنتاج والعمليات، فأية منظمة وجدت أساس تقديم منفعة للمجتمع سواء على شكل سلعة أو خدمة، ومن المعروف أن تصميم وإنتاج هذه السلعة أو الخدمة هو من مسؤوليات إدارة الإنتاج والعمليات.¹

3- أهداف إدارة الإنتاج والعمليات: تتمثل أهداف إدارة الإنتاج والعمليات في مايلي

3-1 زيادة الكفاءة الإنتاجية: سواء على مستوى إدارة الإنتاج والعمليات أو المساهمة في رفعها على مستوى المنظمة ككل، وتتمثل الكفاءة الإنتاجية الجزئية لإدارة الإنتاج في إنتاجية الآلات والمعدات للمنظمة في كفاءة الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج جميعها لتحقيق المخرجات المطلوبة.²

3-2 رضا المستهلك: يقوم النظام الإنتاجي أساسا من أجل إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة التي يتطلبها المستهلك، ويعني ذلك أن يكون الإنتاج بتكلفة معقولة مناسبة وأن يتم تقديم السلعة أو الخدمة في الوقت المناسب وبمستوى الجودة المرغوب حسب المواصفات الموضوعية.³

3-3 دعم المركز التنافسي: يمكن لإدارة الإنتاج والعمليات تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة من خلال مساهمتها في تدعيم علاقاتها مع جماهيرها المختلفة من العملاء والموردين بحيث تتكون المؤسسة بصورة طيبة في أذهان هذه الجماهير.⁴

ثانيا: أساسيات إدارة الإنتاج والعمليات

تهتم المؤسسات الاقتصادية بخلق السلع والخدمات، وتتطلب هذه الأخيرة اهتمام المؤسسة بإدارة الإنتاج والعمليات من خلال وضع خطة لسيرورة هذه الإدارة.

1- وظائف إدارة الإنتاج والعمليات: من المعروف أن نجاح أية مؤسسة يعتمد على الأداء الجيد والمرضي لتلك المؤسسة في كافة المجالات وبشكل خاص في مجال الوظائف الثلاث الأساسية للمؤسسة وهي التسويق، والتمويل والإنتاج، حيث أن وظيفة التسويق مسؤولة عن خلق الطلب على السلع أو الخدمات في المؤسسة، وتحمل الإدارة المالية مسؤولية توفير احتياجات الإنتاج

¹ - محمد أبديوي الحسين، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010)، ص.21.

² - محمد محمد الخولاني، إدارة النشاط الإنتاجي والعمليات (مدخل التحليل الكمي)، (الإسكندرية: دار الوفاء للنشر والتوزيع، 2014)، ص.27.

³ - جلال إبراهيم العبد، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل كمي)، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2002)، ص.22.

⁴ - أحمد يوسف دودين، إدارة الإنتاج والعمليات، (عمان: شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2016)، ص.40.

وبالتالي إدارتها فهي المسؤولة عن خلق السلع أو الخدمات لإشباع الطلب المتوقع. ومن بين هذه الوظائف مايلي:

- 1-1 **السيطرة على العمليات:** إن تخطيط العمليات يهدف إلى تحديد كيفية استخدام المصادر المتوفرة أفضل استخدام الذي يمكن المنظمة من مواجهة الطلب المتوقع.¹
- 1-2 **تصميم نظام الإنتاج:** إن فاعلية نظام الإنتاج لا تعتمد فقط على نوعية المصادر البشرية وكيفية استخدامها، ولكنها تعتمد إضافة لذلك على نوعية المكائن والآلات المستخدمة وعلى نوعية السلع أو الخدمات التي يقدمها.²
- 1-3 **الهيكل التنظيمي للمؤسسة واستخدام المصادر البشرية:** بالرغم من التطور التكنولوجي، وبالرغم من أهمية ذلك في مجال العمليات، إلا أن المصادر البشرية تبقى الموجودات أكثر قيمة وأهمية بالنسبة للمؤسسة. وفيما يتعلق بإدارة العمليات فإن هذا يعني إعطاء أهمية كبيرة للشكل المرغوب فيه بالنسبة للهيكل التنظيمي.³
- 2- **قرارات إدارة الإنتاج والعمليات:** من أهم القرارات التي يجب على مدير الإنتاج إتخاذها حتى يستطيع الأداء الفعال لوظائف التخطيط والتنظيم والرقابة في مجال الإنتاج تتمثل في:⁴
 - 1-2 **قرار خط الإنتاج أو الخدمات:** تحديد مجموعة السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها وتحددها الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
 - 2-2 **قرار الموقع:** الموقع المناسب الذي يساعد على تقديم خط المنتجات الذي ترغب المؤسسة في تقديمه.
 - 2-3 **قرار نظام التخطيط:** يتضمن كيفية حصول مديري الأنشطة على المعلومات الهامة التي يحتاجونها بالإضافة إلى كيفية إمداد المديرين الآخرين بالمعلومات أيضا.
 - 2-4 **قرار إختيار المورد البشري:** يجب تحديد أعداد ونوعيات الموارد البشرية اللازمة لأداء أنشطة العملية المختلفة، ويجب أن يعطي المديرين أهمية خاصة لإختيار النوعيات المناسبة والجيدة في العملية.

ثالثا: علاقات إدارة الإنتاج والعمليات بالإدارات الأخرى في المؤسسة

تمثل إدارة الإنتاج والعمليات إدارة محورية بمعنى أنها ترتبط مع كافة الإدارات الأخرى وبالعلاقات وثيقة وسنقدم فيمايلي شرحا لهذه العلاقات:⁵

¹- مرجع سابق، ص.20.
²- سليمان عبيدات ومحمود علي سالم، إدارة الإنتاج والعمليات الإنتاجية، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2009)، ص.18.
³- سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008)، ص.24.
⁴- محمد إسماعيل بلال، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل كمّي)، (الإسكندرية: دار الجامعية للنشر والتوزيع، 2008)، ص.52-54.
⁵- الحسين، مرجع سابق، ص.26.

1- مع إدارة التسويق: النشاط التسويقي يسبق ويرافق وبلي الإنتاج فهو يسبق الإنتاج لأنه مطالب بجمع البيانات من السوق والمتصلة بالمستهلكين والمنافسين وغيرها وهذه البيانات تعد ضرورية جدا لإدارة الإنتاج والعمليات فعلى أساسها يتم وضع خطط تصميم وإنتاج المنتجات.

2- مع الإدارة المالية: إن مسؤولية تدبير الأموال وإستخدامها بشكل أمثل تقع على عاتق الإدارة المالية، كما أن إيرادات المؤسسة وأرباحها تزداد مع تزايد حجم الإنتاج ومستوى الجودة والإستغلال الأمثل للطاقات والموارد المتاحة وهي مسؤولية إدارة الإنتاج والعمليات.

3- مع إدارة الموارد البشرية: تقدم إدارة الموارد البشرية لإدارة الإنتاج والعمليات بيانات عن حجم ونوع العمالة المتوفرة في أقسام المؤسسة المختلفة، وبيانات عن برامجها التدريبية وغير ذلك كما تزودها ببيانات عن سوق العمل ونوعية العمالة المتوفرة لغيرها.

4- مع إدارة المخازن: تقوم بتزويد إدارة الإنتاج والعمليات بكميات المواد والمستلزمات المتوفرة في المخازن رصيد كل مادة وغيرها من البيانات، تستفيد منها إدارة الإنتاج والعمليات في أنشطتها.¹

المطلب الثاني: نظام إدارة الإنتاج والعمليات ومكوناته.

يعتبر نظام إدارة الإنتاج والعمليات الصيغة التي تجمع بها عناصر النشاط الإنتاجي من أجل إنتاج السلع والخدمات.

أولاً: تعريف نظام إدارة الإنتاج والعمليات

يمكن تصوير إدارة الإنتاج والعمليات في شكل نظام مهمته تحويل مجموعة من المدخلات إلى مجموعة من المخرجات المرغوبة من خلال استخدام عمليات محددة للتحويل، وأيضاً نظم فرعية للرقابة. ويتكون من مجموعة من العناصر أو الأجزاء أو الأنظمة التي تتعامل مع بعضها البعض لتحقيق هدف أو أهداف محددة.²

ثانياً: مكونات نظام إدارة الإنتاج والعمليات

تتمثل مكونات نظام إدارة الإنتاج والعمليات فيما يلي:

- 1- المدخلات:** إن مدخلات النظام الإنتاجي إنما هو عناصر الإنتاج ومستلزماته وهذه الأخيرة تختلف باختلاف طبيعة نشاط المنظمة.³
- 2- المعالجة:** وهي التي تحدث فيها عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات.⁴
- 3- المخرجات:** تأخذ شكل منتجات أو خدمات تتناسب مع احتياجات السوق.⁵

¹ - المرجع نفسه، ص. 27.

² - أحمد يوسف عريقات وآخرون، إدارة العمليات الإنتاجية، (الشارقة: إثناء للنشر والتوزيع، 2012)، ص. 29.

³ - الحسين، مرجع سابق، ص. 22.

⁴ - محمد الصيرفي، إدارة العمليات والإنتاج، (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007)، ص. 21.

⁵ - إسماعيل، مرجع سابق، ص. 26.

المطلب الثالث: إسهامات ومعوقات إدارة الإنتاج والعمليات

تقوم المؤسسة الاقتصادية على الإسهامات والنجاحات التي تقدمها لها إدارة الإنتاج والعمليات، في حين أنها تواجه العديد من العراقيل لتحقيق أهدافها.

أولاً: إسهامات إدارة الإنتاج والعمليات

تتعدد إسهامات إدارة الإنتاج والعمليات نذكر منها:¹

- تحديد الأهداف الإستراتيجية للعمليات مثل الجودة وسرعة تلبية طلبيات العميل وانخفاض التكلفة والمرونة؛
- إختيار التكنولوجيا المناسبة؛
- تصميم المنتج أو الخدمة بحيث تكون مقبولة عن العملاء وبحيث يكون السعر مناسب؛
- تصميم العمل وتنظيمه بحيث يتم تقليل الفوارق في العملية الإنتاجية من وقت وجهد وحاجات وموارد؛
- إختيار الموقع (موقع الإنتاج) مع الأخذ في الإعتبار نقل المواد الخام ونقل المنتجات؛
- تطوير العمليات وذلك بتطوير المستمر أو بتحليل العمليات الحالية ودراسة إعادة تصميمها.

ثانياً: معوقات إدارة الإنتاج والعمليات

- هناك عدة معوقات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية لإدارة الإنتاج والعمليات تتمثل في مايلي:²
- عدم التقيد بالمواصفات والمقاييس وإجراءات مراقبة الجودة؛
 - إرتفاع تكاليف الإنتاج بالمقارنة مع الدول المتقدمة إقتصادياً نظراً لتدني مستوى التكنولوجيا والإنتاجية في الدول الأخرى؛
 - ضعف بنى المؤسسة الاقتصادية، والأطر التشريعية والتنظيمية لتطوير الإنتاج وتسويقه؛
 - محدودية الأسواق والبنى الأساسية الصناعية بما فيها المناطق الصناعية؛
 - إرتفاع حدة المنافسة في الأسواق الدولية.

¹ - هاشم حمدي رضا، إدارة الإنتاج والعمليات، (عمان: دار الرؤية للنشر والتوزيع، 2010)، ص ص. 21-22

² - موقع إلكتروني// <https://www.makkahnewspaper.com/>، بتاريخ 2018/03/11، على الساعة 19:08 .

المبحث الثاني: مدخل إلى النشاط الإنتاجي

لقد أصبح النشاط الإنتاجي الأساسي الذي تقوم عليه التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمؤشر الذي يستخدم لقياس التقدم والرقي للمجتمع، وإزداد الإهتمام بهذا القطاع حتى أصبح مجال البحث والدراسة للمهندسين الإقتصاديين والإداريين ويرجع ذلك لأهمية هذا العنصر في حياة الفرد والجماعة وكذلك في إستمرار نمو إقتصاديات الدول.

المطلب الأول: مفهوم النشاط الإنتاجي

يعتبر النشاط الإنتاجي مجموعة من الممارسات والنشاطات التي يقوم بها المورد البشري من أجل تحقيق أهداف المؤسسة

أولاً: مداخل دراسة النشاط الإنتاجي

إذا كان من الصعب تحديد الفترة التي ظهرت فيها المبادئ الإدارية والتنظيمية للنشاط الإنتاجي، إلا أن المؤكد أن الدراسة التنظيمية لطرق إدارة هذا النشاط قد إرتبطت إرتباطاً وثيقاً بالتنمية مداخل الإدارة والتنظيم التي ظهرت مع بداية القرن العشرين، والتي تطورت فيما بعد وأصبحت على ما هي عليه من مكانة علمية وعملية. ومن أكثر هذه المداخل إرتباطاً بالنشاط الإنتاجي المداخل التالية:

1- مدخل التحليل الكمي وإتخاذ القرارات: ظهر إهتمام متزايد في السنوات الأخيرة نحو إستخدام

الكثير من أدوات التحليل الحديثة لدراسة المشاكل معقدة التركيب في مجال الإنتاج، وقد أطلق على هذه الأدوات، مسميات متعددة مثل: بحوث العمليات، البرمجة الخطية أو إتخاذ القرارات رياضياً، ومع تطور إستخدام هذه الأدوات وتعدد مسمياتها ظهرت مدرسة علمية متميزة أطلق عليها "مدرسة علم الإدارة"، رغم أن هذه الأدوات لم تتكامل بعد لكي تشكل علماً مستقلاً، إلا أن إستخدام الكثير منها في الواقع قد حقق نتائج ملموسة.¹

2- مدخل الإدارة الصناعية: يعتبر من أقدم مداخل المؤسسة لدراسة النشاط الإنتاجي، إذ ترجع

أصوله إلى المحاولات المبكرة التي ظهرت في بداية القرن العشرين لإخضاع إدارة الإنتاج في المصانع للأصول العلمية، ويقوم هذا المدخل على إفتراض أن النشاط الإنتاجي يتكون من أنشطة آلية بشرية يمكن التحكم فيها، ودراساتها دراسة علمية منظمة قبل تطبيقها للحصول علماً أحسن طريقة لأداء العمل الإنتاجي، ويتصف هذا المدخل بالرشد والموضوعية، والوصول إلى النتائج عن طريق العلم.³

3- المدخل الوظيفي: يقوم هذا المدخل على إفتراض أن النشاط الإنتاجي يعتمد على وظائف معينة

أمكن تنميتها وإستخدامها بنجاح في المؤسسات، بصرف النظر عن طبيعتها، وحجمها والظروف المحيطة بها، وتتكون هذه الوظائف من التخطيط والتنظيم والرقابة، وتتصف بالعمومية والتداخل.

¹ - علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي (مدخل التحليل الكمي)، (الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2003)، ص.28.

² - علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1994)، ص.36.

³ - المرجع نفسه، ص.36.

4- مدخل الأنظمة: يتزايد اليوم استخدام مدخل الأنظمة، لإيجاد نظرية لتحليل المشكلات الإدارية والتنظيمية، في مجال النشاط الإنتاجي، والتطبيق المباشر لهذا المدخل يضيف أبعاد جديدة للمعالجة التقليدية للمشكلات الإدارية، تتطلب من الإداري أن يربط كلا من البيئة الداخلية بالبيئة الخارجية. وعلى عكس المداخل السابقة، التي تعتمد على دراسة المشاكل الخاصة بالمجالات التخصصية المختلفة كالإنتاج والتسويق وغيرها كأجزاء منفصلة فإن مدخل الأنظمة يقوم على افتراض أن التحليل العلمي للمشاكل يجب أن يأخذ في إعتباره النظام ككل.¹

ثانيا: تعريف النشاط الإنتاجي

- **عرف النشاط الإنتاجي بأنه:** "النشاط المنظم والموجه عمدا لإستخدام الموارد المتاحة وتوجيهها لإيجاد أشياء نافعة تشبع حاجات الإنسان المعاصر".²
- **كما تم تعريف النشاط الإنتاجي على أنه:** "يعتبر الدعامة الرئيسية التي تقوم عليها التنمية الإقتصادية والإجتماعية للأمم في العصر الحديث، لأنه وسيلة إستغلال الثروة القومية النادرة والطريق إلى تحقيق أمل الشعوب في الرفاهية المادية، والمعيار الذي يستخدم لقياس التقدم والرفي، والمصدر الرئيسي لفرص العمل، والدعامة التي تعتمد عليها قطاعات المجتمع الأخرى".³ حيث يحمل التعريف أعلاه مفاهيم مختلفة وهي إقتصادية وإجتماعية وتشغيلية:⁴

1- المفهوم الإقتصادي: "يقوم بتوظيف عناصر الإنتاج في مكان وزمان ما بهدف الحصول على الإنتاج".

2- المفهوم الإجتماعي: "أساس من أسس التنمية الإجتماعية والإقتصادية والسياسية".

3- المفهوم التشغيلي: "أساس عملية فنية يهدف إلى تحويل المواد الأولية إلى سلع وخدمات من خلال إخضاعها لعمليات مختلفة وطرائق وأساليب عملية".

ثالثا: أهمية النشاط الإنتاجي

تكمن أهمية النشاط الإنتاجي في تحقيق عدد من المنافع الإقتصادية، والمتمثلة في الآتي:⁵

- 1- المنفعة الشكلية (التحويلية):** تتمثل هذه المنفعة في تحويل شكل المادة من شكل إلى آخر.
- 2- المنفعة المكانية:** تتمثل هذه العملية في نقل مختلف المنتجات من أماكن التصنيع إلى أماكن إستهلاكها.
- 3- المنفعة الزمانية:** ذلك عن طريق الإدخار والتخزين وإختيار الوقت المناسب الذي تزداد فيه الحاجة إليها.⁶

¹ - مرجع سابق، ص.41.

² - الشرفاوي، إدارة النشاط الإنتاجي (مدخل التحليل الكمي)، مرجع سابق، ص.12.

³ - علي الشرفاوي، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، <https://www.abjjad.com//>، بتاريخ 2018/03/10، الساعة 10:12.

⁴ - الموقع الإلكتروني <https://www.Loreds.com//>، بتاريخ 2018/03/10، 10:35.

⁵ - محمود الوادي وآخرون، مبادئ علم الإقتصاد، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013)، ص.37.

⁶ - سعيد الخضري وآخرون، مدخل إلى الإقتصاد، (الإمارات العربية المتحدة: دار القلم للنشر والتوزيع، 1989)، ص.138.

4- **المنفعة الملكية:** ذلك عن طريق نقل ملكية السلع أو الخدمة أحيانا من شخص إلى آخر، أو من المنتج إلى المستهلك.

5- **المنفعة المتبادلة:** تتمثل هذه العملية بإمكانية تدخل الوسطاء لمحاولة إيصال فائض الإنتاج من مراكز الإنتاج إلى مراكز الحاجة إليها وهي الأسواق يتواجد فيها مختلف أنواع المستهلكين والذين يعملون على إختيار السلع التي يحتاجونها.¹

6- **المنفعة الإجتماعية:** هي محصلة المنافع السابقة ويمكن تحقيقها بتكامل النشاط الإقتصادي وذلك عن طريق تحقيق الأهداف والفعالية الإيجابية.

رابعا: أهداف النشاط الإنتاجي

تتمثل أهداف النشاط الإنتاجي في الآتي:²

- تنمية الثروة في المجتمع؛
- تحقيق أقصى ربح ممكن؛
- ضمان الجودة المناسبة وإتمام إنتاج السلع فيالوقت المحدد بأحسن وأرخص الطرق؛
- إنتاج الكميات المطلوبة من السلع في حدود الطاقة الإنتاجية والطلب المتوقع على السلعة؛
- الزيادة في كمية السلع والخدمات المتوفرة في السوق؛
- تقديم المنتجات بشكل يحقق للمؤسسة ربح كافي ويحقق سعر بيع مناسب؛
- رفع الروح المعنوية للأفراد وإعطاء حوافز للعاملين الممتازين الذين يحققون معدل معين من الإنتاج.³

خامسا: مجالات النشاط الإنتاجي

تتعدد مجالات النشاط الإنتاجي وتنقسم إلى الأنشطة التالية:⁴

- الأنشطة التي لها علاقة بتصميم المنتج ووضع الرسومات الخاصة بالمنتج وتوضيح شكله وأبعاده ومكوناته الداخلية؛
- الأنشطة التي لها علاقة بتصنيع المنتج مثل: تنفيذ التصميمات الخاصة لمنتج معين؛
- الأنشطة التي لها علاقة بالإمدادات والتسهيلات الإنتاجية مثل توفير المواد المطلوبة للإنتاج.

¹ - مرجع نفسه، ص.139.

² - سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل النظم، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2001)، ص.57.

³ - عبيدات، مرجع سابق، ص.20.

⁴ - لامية دالي علي، "مساهمة لتصميم نظام المعلومات فعال للتسيير الإنتاج في ظل إقتصاد المعرفة"، أطروحة دكتورا، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص.107.

سادسا: مجالات تتشابه مع النشاط الإنتاجي

يهتم النشاط الإنتاجي بالأشياء النافعة لمتطلبات الإنسان، وهذه الأشياء تختلف في طبيعتها وأنواعها، كما تختلف المواد المستخدمة فيها والعمليات التي تجري لإنتاجها، وفي شكلها النهائي إلا أنها لا تخلو من بعض مجالات التشابه وهي:¹

- النشاط الإنتاجي الملائم لها يتطلب إستعمال مواد مختلفة ك رأس المال والعمل ومهما توفرت الثروات في البلد فإن المؤسسات تواجه مصاعب في توفير الموارد اللازمة للإنتاج والسبب راجع إلى ندرتها؛
- يخضع النشاط الإقتصادي إلى تغيرات وضغوطات وإجراءات حكومية، وتغيير في عدد المستهلكين وغيرها؛
- إن النشاط الإنتاجي يوجد الجهود لتحسين الإنتاجية؛
- كل عمليات التصنيع هي نوع من أنواع النشاط الإنتاجي، حيث تعتبر إستخدام المواد الأولية والآلات والعمل في المصانع الإنتاج سلع مادية عملية تصنيع تهتم بالأشياء المصنعة؛
- هناك علاقة قوية بين الإنتاج والإنتاجية، فالنشاط الإنتاجي يتم وفق مراحل يتم فيه تحويل المدخلات إلى أشياء مصنعة، والإنتاجية هي العلاقة بين المخرجات والمدخلات ويشترك النشاط الإنتاجي والإنتاجية في إهتمامهما بالعوامل الإنتاجية كالعمل، رأس المال والمواد وكذلك كلاهما من المفاهيم الشاملة إذ يتم إستعمالها في مجالات مختلفة كالصناعة والزراعة والخدمات.

المطلب الثاني: أنماط وإستراتيجيات النشاط الإنتاجي

يعد النشاط الإنتاجي من الوظائف الأساسية التي تمارسها المؤسسات الاقتصادية، لذلك تتبع هاته المؤسسات أنماط وإستراتيجيات من أجل تقديم منتجات وفقا لحاجات السوق.

أولا: أنماط النشاط الإنتاجي

تنوعت أنماط النشاط الإنتاجي أو ما يعرف بأساليب الإنتاج التي تتبعها المؤسسات في تقديم منتجاتها للمستهلكين، منها:

- **الإنتاج المستمر:** يعرف الإنتاج المستمر أنه إنتاج نمطي في مخرجاته، وقد يكون نمطيا في مدخلاته. ويقصد بالإنتاج النمطي توحيد مواصفات السلعة أو الخدمة طبقا لمجموعة من المعايير فيما يتعلق بمواصفات الأبعاد، ونفس المقاييس ونفس النوعية.²

¹ - يحي درار، إحتياجات التكوين والوفرة في الإنتاج، ماجستير، غير منشورة، جامعة تبسة (2008)، ص ص. 59-60.

² - بلال، مرجع سابق، ص. 27.

- الإنتاج المتقطع: هو إنتاج غير نمطي في مخرجاته، ولا يتم إنتاجه إلا بعد تحديد المواصفات من طرف العميل أو المستهلك المباشر، وقد يكون نمطيا في مدخلاته.¹
- الفرق بين الإنتاج المستمر والمتقطع: يمكن توضيح الفرق بين الإنتاج المستمر والإنتاج المتقطع في الجدول التالي:²

جدول رقم (04): الفرق بين الإنتاج المستمر والمتقطع

الإنتاج المتقطع	الإنتاج المستمر
• غير متخصص آلات	• متخصص آلات
• غير نمطي المخرجات	• تمطي المخرجات
• يخضع لمواصفات العميل	• لا يخضع لمواصفات العميل

المصدر: نادي الدراسات الاقتصادية (الجمعية العلمية)، الخروب

بتاريخ 2018/03/11، الساعة 20:05 <https://www.clubnada.jeeram.com>

- نظام الإنتاج حسب الطلب (وفقا لمواصفات خارجية): يتخصص المصنع وفق هذا النظام بإنتاج السلع وفقا للمواصفات التي يحددها الزبون أو المستهلك، وينتج بإستراتيجية الإنتاج حسب الطلب، وتكون طريقة الصنع ومواصفات السلعة المنتجة متغيرة، ويعتمد المصنع إستراتيجية الصنع وفقا للطلب.³
- تكنولوجيا المجاميع (نظام خلايا التصنيع): يقوم المصنع بإنتاج الأجزاء والمكونات وفقا لجدول الإنتاج وبالكميات والمواصفات التي تتحدد وفقا لحاجة السوق، وتعتمد إستراتيجية الإنتاج حسب الطلب، وتكون طريقة الصنع ومواصفات السلعة المنتجة متغيرة كما في صناعة الأحذية أو الدوائر الكهربائية التي تستخدم في تجميع وإنتاج سلع تامة الصنع لاحقا.⁴

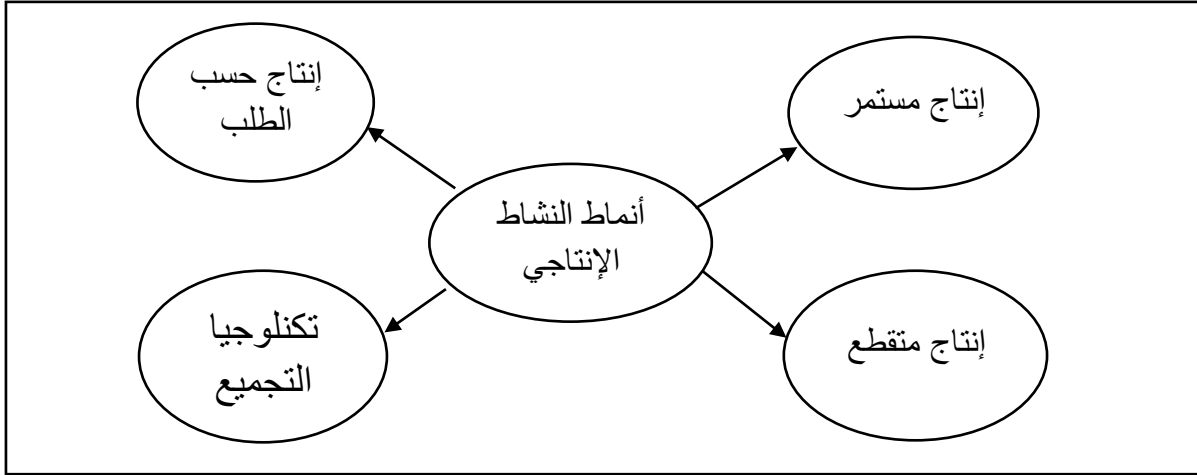
¹ - <https://www.hrdiscvssion.com/>، بتاريخ 2018/03/11، على الساعة 19:31.

² - نادي الدراسات الاقتصادية (الجمعية العلمية)، الخروب، <https://www.clubnada.jeeram.com>، بتاريخ 2018/03/11، الساعة 20:05.

³ - بن طيب هديات، دراسة الإنتاج والعمليات باستخدام البرمجة بالأهداف في مؤسسات الخدمات، أطروحة دكتورا، جامعة تلمسان. (2016)، ص. 38.

⁴ - المرجع نفسه، ص. 38.

الشكل رقم (14): يوضح أنماط النشاط الإنتاجي



المصدر: بن طيب هديات، دراسة الإنتاج والعمليات باستخدام البرمجة بالأهداف في مؤسسات الخدمات، أطروحة الدكتوراه، جامعة تلمسان (2016)، ص. 38، بتصرف.

ثانيا: إستراتيجيات النشاط الإنتاجي

تعد إستراتيجية النشاط الإنتاجي عنصر أساسي في تحقيق الإستراتيجية الكلية للمؤسسة من خلال تحديد الكفاءات المميزة والسياسات اللازمة لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة، وتعتمد المؤسسات الاقتصادية ثلاث إستراتيجيات للإنتاج وفقا لنوع السلع التي تنتجها وحجم الطلب عليها، وتتمثل في:¹

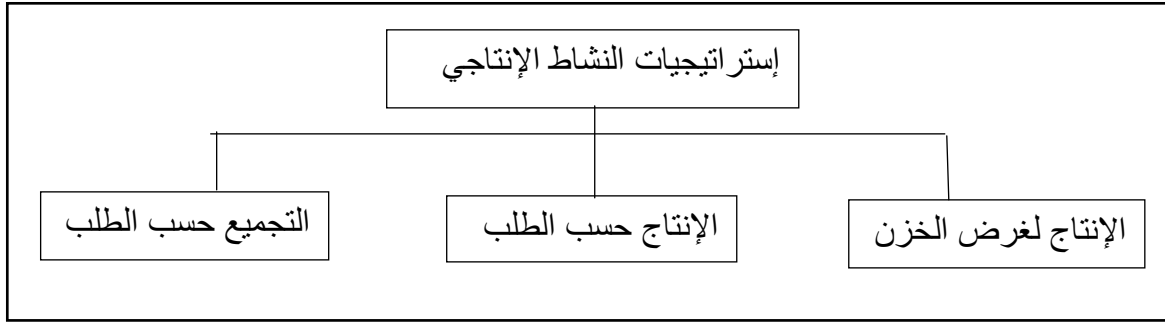
1- إستراتيجية الإنتاج لغرض التخزين: تعتمد هذه الإستراتيجية من قبل المؤسسات التي تنتج بكميات الميسرة (التي لا يبذل المستهلك جهدا للحصول عليها) والتي يرغب بتوفرها في الزمان والمكان الذي يحتاجها فيه والتي يتكرر الطلب على شرائها، كالمشروبات الغازية، وكذلك للسلع ذات الطلب الموسمي. وتعتمد المؤسسات الاقتصادية إستراتيجية الإنتاج بكميات كبيرة بغرض التخزين في مخازنها المركزية والتوزيع من خلال شبكة الموزعين وتجار الجملة.

2- إستراتيجية الإنتاج حسب الطلب: تعتمد هذه الإستراتيجية من قبل المؤسسات التي تنتج حسب رغبات المستهلكين (التي يبذل المستهلك جهدا في الوصول إلى المنتج وتحديد مواصفات السلعة التي يرغب في الحصول عليها) والتي لا يتكرر الطلب على شرائها كالأثاث، وعند اعتماد المؤسسات لهذه الإستراتيجية فإنها تحتفظ بمخزونها على شكل مواد خام لحين حصول الطلب على المنتج النهائي.

¹ - محمد العزاوي، الإنتاج وإدارة العمليات (منهج كمي تحليلي)، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2006)، ص. 18.

3- إستراتيجية التجميع حسب الطلب: تعتمد هذه الإستراتيجية من قبل المؤسسات التي تنتج بكميات كبيرة للسلع الخاصة والتي تحدد المؤسسات المنتجة المواصفات العامة ويحدد المستهلك المواصفات التفصيلية، ومن أمثلتها الحاسبات الشخصية الإلكترونية، وتعتمد المؤسسات إستراتيجية الإنتاج بكميات كبيرة الأجزاء وفقا للمواصفات التي يرغب فيها المستهلك.¹

الشكل رقم(15): إستراتيجيات النشاط الإنتاجي



المصدر: محمد العزاوي، الإنتاج وإدارة العمليات (منهج كمي تحليلي)، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2006)، ص ص. 18 - 19.

المطلب الثالث: الرقابة على العملية الإنتاجية

إن دورة النشاط في أية مؤسسة كانت، لا تكتمل بدون رقابة التي تساهم في معرفة مدى التنفيذ الفعلي لما هو متوقع وذلك لكشف الانحرافات، وتحديد أسبابها وإقتراح الإجراءات الصحيحة.

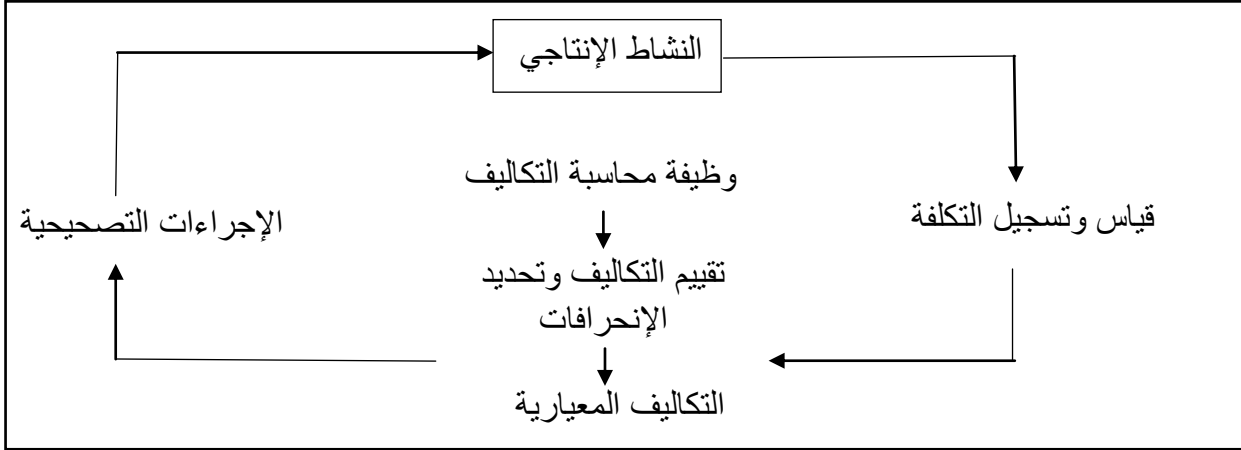
أولا الرقابة على تكلفة الإنتاج:²

إن إهتمام وظيفة الرقابة على تكلفة الإنتاج يختلف تبعا لنمط الإنتاج المطبق، ففي ظل نمط لإنتاج المتقطع يتم حساب تكلفة كل الطلبيات على حدى، بينما في ظل نمط الإنتاج المستمر فتحسب التكاليف بالنسبة للوحدة المنتجة الواحدة، وفي كل الأحوال فإن الرقابة على تكاليف الإنتاج ضبط التكاليف وخفضها (ليس على حساب الجودة) مما سيمكن المؤسسة من طرح منتجاتها في الأسواق بأسعار أقل وبالتالي يعطيها ميزة تنافسية، إن نظام الرقابة على تكلفة الإنتاج يتوجب تصميمه بالشكل دائري مغلق ، كما هو موضح في الشكل رقم (16) التالي:

¹ - المرجع نفسه، ص. 19.

² - محمد أبديوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2001)، ص ص. 128-129.

الشكل رقم (16) : دورة نظام الرقابة على تكلفة



المصدر: محمد أبو يوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع 2001)، ص. 129.

ثانيا الرقابة على كمية الإنتاج:¹

تكون الرقابة على كمية الإنتاج فعالة عندما تكون مستمرة ودائمة، تعمل على التوقع الفعال للمشاكل وتوقيت الحل لها وتصحيحها أثناء مجريات الإنتاج، وفي الأخير يتم تجميع معلومات حول النشاط الذي تم إنجازه، وتقييم هذه الخطوات وإتخاذ خطوات لتحسين النشاطات المتشابهة في المستقبل.

ثالثا: الرقابة على الجودة (جودة الإنتاج)

تعرف الجودة على أنها المطابقة والتلبية لشروط التي يتطلبها المستهلك وذلك من أجل إشباع حاجياته، فتوفر الجودة إذا أمر ضروري وهذا في ظل المنافسة الشديدة التي تعرفها البيئة.²

أما الرقابة على جودة الإنتاج فهي وسيلة يتم الحكم عن طريقها على درجة جودة المنتج ومدى مطابقته للمواصفات المحددة مسبقا لذلك تعرق الرقابة على جودة الإنتاج بأنها "مجموعة من العمليات الخاصة بالتفتيش على الإنتاج في جميع مراحلها وتسجل البيانات فيه، ثم تحلل هذه البيانات بقصد تحديد الاختلاف عن المواصفات الموضوعية."³

رابعا: الرقابة على الوقت (وقت الإنتاج)

تختلف الرقابة على الوقت حسب النمط الإنتاجي حيث أنه في ظل نمط الإنتاج المستمر يكون الإهتمام بتحديد الكميات الواجب إنتاجها خلال الفترة الزمنية المحددة ، ومن ثم متابعة

¹ - بوعريوة، مرجع سابق، ص. 105.

² - Robert lanchner et josepheMotar, **Condition de L' qualité** , (paris : édition Afnor,1999), p.42.

³ - توفيق عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، (مصر: دار النهضة العربية، 1996)، ص. 72.

الكمية المنتجة ومقارنتها مع الكمية المخططة، وبنفس الوقت متابعة تسير العمليات الإنتاجية فتعطل أحد مراكز العمل سيؤدي إلى تعطل الخط الإنتاجي بأكمله وبالتالي التأخير في إنجاز الكميات المطلوبة بالمواعيد المحدد، أما ي ظل نمط الإنتاج ، فيحدد جدول عمليات لكل أمر إنتاجي يتضمن نوع العمليات المطلوبة، وموعد بداية ونهاية كل عملية، بحيث يتم تنفيذ الأمر الإنتاجي في موعد محدد.¹

المبحث الثالث: دور التدريب في تحسين النشاط الإنتاجي

يعد التدريب من الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية، حيث تهتم المؤسسات الاقتصادية بوضع برنامج تدريبي كفاء بهدف تحسين أداء المورد البشري وتطوير وسائل العمل سعياً منها في زيادة كفاءة وفعالية الموارد وتحسين الإنتاجية وتقديم المنتجات والخدمات بجودة عالية.

المطلب الأول: دور التدريب في رفع أداء الموارد البشرية

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى رفع أداء مواردها البشرية وذلك من خلال وضع برامج تدريبية مناسبة، بهدف تطوير المورد البشري من حيث كفاءته وفعاليتته، مما يؤدي إلى قدرة المؤسسة على التنافس في الأسواق.

أولاً: مفهوم أداء المورد البشري

1- تعريف الأداء: هو ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة إمتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.²

2- أبعاد الأداء: يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما البعض الآخر يأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والإجتماعي وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل وتتمثل هذه الأبعاد في مايلي:³

1-2 أبعاد الأداء التنظيمي: يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في

المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها.

¹ - أبديوي، مرجع سابق، ص.127.

² - سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع،2011)، ص.21.

³ - مصطفى يوسف، إدارة الأداء، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع،2016)، ص ص.21-22.

2-2 البعد الاجتماعي: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند الموارد البشرية في المؤسسة عند إختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الموارد البشرية لمؤسستها.

3- خطوات تقييم الأداء: تتكون خطوات تقييم الأداء من العناصر التالية:¹

- إستعراض المتطلبات القانونية؛
- إجراء تحليل الوظائف؛
- تطوير أداء التقييم؛
- إختيار الملاحظين؛
- تدريب الملاحظين؛
- قياس الأداء؛
- تزويد الموظفين بنتائج التقييم؛
- وضع أهداف التقييم في ضوء النتائج.

ثانيا: أهمية التدريب في رفع أداء المورد البشري

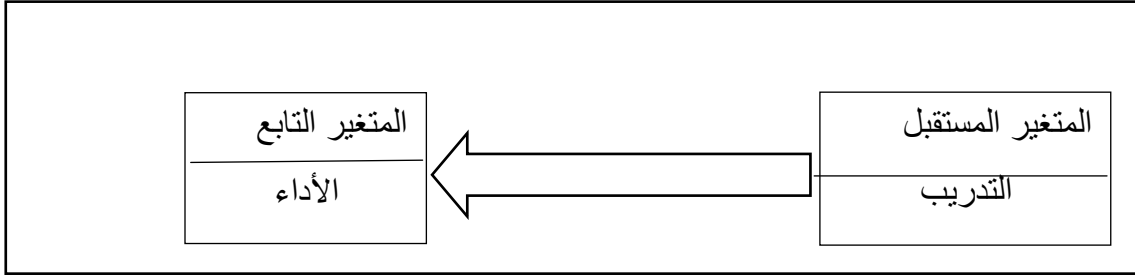
إن التدريب هو النشاط الذي توليه المؤسسة اهتماما كبيرا حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموارد البشرية في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في البيئة، والتغيرات الحاصلة في البيئة أجبرت المؤسسات على ضرورة إيجاد توافق بين هذه المستجدات الحاصلة في بيئتها ومهارات وسلوكيات أفرادها أي أصبح لزاما عليها أن تهتم بالبحث على البرامج التدريبية المناسبة وإختيار المدربين والمتدربين المناسبين وإختيار الطريقة المثلى لتلقين تلك المهارات الجديدة، ويظهر دور التدريب في التأثير على أداء المورد البشري من خلال:

- رفع مستوى أداء العاملين وتحسينه كما ونوعا؛
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم؛
- الاستفادة من خبرة المدربين الذين يتميزون بالأقدمية؛
- زيادة الشعور بالأمان الوظيفي والحصول على ترقية؛
- إخضاع الموارد البشرية للدورات التدريبية المستمرة، وتوفير الراحة النفسية بمكان التدريب، وإختيار البرامج التدريبية بما يتوافق مع احتياجات العاملين.

وعليه فإن هذا الشكل رقم (17) يوضح دور التدريب في رفع أداء المورد البشري

¹ - عبد الباري والصباح، مرجع سابق، ص.163

الشكل رقم(17): دور التدريب في رفع أداء المورد البشري



المصدر: فريد خميلي، "التدريب كمدخل لتحسن أداء المورد البشري، بمستغانم"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد06 (2011)، ص.80.

المطلب الثاني: أهمية أداء المورد البشري في رفع الإنتاجية

إن تدريب المورد البشري من خلال إتباع المؤسسة لبرامج تدريبية مناسبة، يؤدي إلى رفع كفاءة وأداء المورد البشري، مما يؤثر هذا الأخير على تحسين الإنتاجية.

أولاً: مفهوم الإنتاجية

تتمثل الإنتاجية في العلاقة بين المخرجات والوسائل المستخدمة في إنتاج هذه المنتجات
1- تعريف الإنتاجية: تعرف الإنتاجية على أنها الناتج الذي نحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج، وبهذه الطريقة يمكن أن نشير إلى إنتاجية رأس المال أو الاستثمار أو المواد الخام.¹

2- قياس الإنتاجية: هناك طريقتين لقياس الإنتاجية

1-2 الإنتاجية الكلية: تعبر عن النسبة المئوية التي نحصل عليها من قسمة مجموع المخرجات على مجموع المدخلات وتعتبر عادة عن تغيرات الكلية من المخرجات والمدخلات وتحسب من خلال المعادلة التالية:²

$$\frac{\text{المدخلات الكلية}}{\text{المخرجات الكلية}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

¹ - سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الانتاج، (الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع،)، ص.273.

² - اللامي والبياتي، مرجع سابق، ص.41.

2-2 الإنتاجية الجزئية: يمكن قياسها بالمعادلات الآتية حيث يتم قسمة المخرجات

على أحد المدخلات فقط كالآتي:¹

$$\frac{\text{قيمة/ كمية الإنتاج}}{\text{عدد العاملين}} = \text{إنتاجية العمل}$$

$$\frac{\text{قيمة كمية الإنتاج}}{\text{عدد ساعات العمل}} = \text{إنتاجية ساعة العمل}$$

$$\frac{\text{قيمة (كمية) الإنتاج}}{\text{إجمالي الأجور}} = \text{إنتاجية الدينار من الأجور}$$

ثانيا: دور أداء المورد البشري في تحسين الإنتاجية

تأتي أهمية الارتقاء بمستوى الإنتاجية في مختلف الدول لكونها عامل رئيسيا في تحسين مكانة المؤسسة وحماية مواردها البشرية والمادية وزيادة أرباحها، لأنها تعمل على تعظيم فائدة استخدام العمل، وعنصر من عناصر الإنتاج، إضافة إلى تأثيرها على تخفيض تكاليف إنتاج السلع والخدمات، ولهذا فإن تحسين الإنتاجية يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية وزيادة مردودها.

وتعتبر الموارد البشرية أكثر عناصر أهمية في مجال زيادة الإنتاجية، ولذلك يرتبط ارتقاء إنتاجية المؤسسة ارتباطا طرديا مع التدريب، لذا تهتم المؤسسة بتدريب المورد البشري لرفع من أدائه حيث يرتبط هذا الأخير ارتباطا وثيقا مع تحسين إنتاجية المؤسسة وبالتالي فإن رفع الإنتاجية يتطلب من المؤسسة توفير وسائل وسبل لتدريب المورد البشري.

المطلب الثالث: دور التدريب في تحسين الجودة

لقد أصبحت الجودة ضرورية لبقاء المؤسسات الاقتصادية، في ظل التحولات الراهنة لذا تسعى المؤسسات لتحقيق الجودة في كافة أنشطتها، ولتحقيق ذلك لابد من تكوين مهارة عالية لدى المورد البشرية لأنها هي المرتكز الأساسي لتحقيق الجودة في المؤسسات.

¹ - دودين، مرجع سابق، ص.21.

أولاً: مفهوم الجودة

1- تعريف الجودة:

مفهوم الجودة هو مدخل شامل يهدف إلى التحسين المستمر على مستويات ووظائف المؤسسة ويعتمد على تخطيط، تنظيم وتحليل كل أنشطة المؤسسة، ويعتمد على مشاركة ومساندة كل مستويات المنظمة¹.

"هي مقدرة المؤسسة على تلبية احتياجات الزبون بما يتناسب مع الأهداف المنشودة"².

2- أهمية الجودة

للجودة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات أو المستهلكين، إذ تعتبر الجودة أحد العوامل التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة، حيث تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين ومهارتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات عملاء المؤسسة، فإذا كانت منتجاتها ذات جودة منخفضة فيمكن تحسينها لكي تحقق الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في نفس النشاط³.

3- أهداف الجودة

بشكل عام هناك هدفين رئيسيين للجودة هما:

- أهداف تخدم ضبط الجودة: وهي المتعلقة بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها، حيث تصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان وإرضاء العملاء.
- أهداف تحسين الجودة: وهي غالباً ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات وخدمات جديدة ترضي العملاء بفعالية أكبر. وكذا الرفع من قدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل، بالإضافة لتحسين مهارات وقدرات العاملين وتحفيزهم للتطوير⁴.

ثانياً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

1- تعريف إدارة الجودة الشاملة: فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة والتي من

خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المؤسسة بأكفاً

¹ - جمال الدين العويسات، إدارة الجودة الشاملة، (الجزائر: دار هومه للنشر والتوزيع، 2013)، ص.14.

² - قاسم نايف المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، (الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2012)، ص.24.

³ - عبد الفتاح محمود، إدارة الجودة الشاملة، (مصر: إيتراك للطباعة والتوزيع، 2008)، ص.55.

⁴ - يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، (عمان: دار البازوري للنشر والتوزيع، 2009)، ص.80.

الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.¹

2- مبادئ وأسس الجودة الشاملة:

- التخطيط الإستراتيجي للجودة: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود رؤية مستقبلية وأهداف بعيدة مدى.
- ثقافة المؤسسة: يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على خلق ثقافة تنظيمية تتسجم مع القيم والاتجاهات السائدة في المؤسسة.
- التركيز على العملاء: إن معيار النجاح في أي مؤسسة هو رضا العملاء عن الخدمات والمنتجات التي تقدمها، لذلك يعد رضا العميل محور إدارة الجودة الشاملة.
- التدريب: يجب أن تكون عملية التدريب مستمرة حتى تستطيع مواكبة المفاهيم والأساليب والمستجدات التي تكون في مجال العمل لتمكين العاملين من تطبيق واستخدام أدوات الجودة بفعالية.
- المشاركة والتمكين: مشاركة جميع العاملين في عملية تحسين المنتجات والخدمات المقدمة من خلال العمل بروح الفريق.
- التحسين المستمر: يعد برنامج إدارة الجودة الشاملة جهوداً للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف.
- إلتزام الإدارة العليا بالجودة: تمارس الإدارة العليا دوراً قيادياً في بيئة إدارة الجودة الشاملة للتنسيق الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تحفيز العاملين: لا بد للمؤسسة من تحفيز العاملين وتشجيعهم على المفاهمة في تحسين الجودة من خلال تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة.
- القياس والتحليل: لكي يتم إتخاذ القرارات الصحيحة دون إنحرافات، يجب أن تتم وفق لبيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري.
- منع الأخطاء قبل وقوعها: من أهم الأهداف لإدارة الجودة الشاملة دائماً هو تحسين الخدمات والمنتجات وزيادة الإنتاجية، ومن أهم وسائلها الحد من الأخطاء وإعادة الأعمال والإهدار، وذلك بالوقاية منها قبل حدوثها.²

3- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

- التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن؛

¹ سوسن شاكور مجيد ومحمد عواد الزبيدات، إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة والتعليم)، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2007)، ص.24.

² أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2012)، ص. 23.

- تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم إقتصارها على السلع والخدمات؛
- القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الأداء؛
- التحقق من حاجة المشاريع لتحسين وتطوير مقاييس الأداء؛
- تصوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات؛
- الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين والتطوير الفعال للاستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المؤسسة؛
- تطوير إجراءات الإتصال لإنجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة.¹

ثالثاً: التدريب و إدارة الجودة الشاملة

يعد التدريب عنصر حيوي وهام من عناصر إدارة الجودة الشاملة، فيجب تزويد جميع الموارد البشرية في المؤسسة بالتدريب الملائم، وإكسابهم الوعي بأهمية ومفاهيم الجودة الشاملة.

1- التدريب ودوره في إدارة الجودة الشاملة

إن تدريب المورد البشري يشمل كل ما يتعلق بالتخطيط لرفع الجودة وذلك من خلال التخطيط لتحصيل الجودة ومراقبتها وتحسينها بالإضافة للمواضيع الأخرى التي تعتبر ضرورية لنجاح الجودة، مثل: رضا العميل، تكلفة الجودة، التحسين المستمر.

كما تشتمل على مهارات جديدة لم تكن تعطى الإهتمام الكامل من قبل وهي تلك المهارات المتعلقة بقيادة المجموعات والتخطيط والإدارة، والوسائل المستخدمة لإرضاء العميل، بالإضافة إلى مهارات حل المشكلات وتحليل العمليات وتبسيطها، فالتدريب وسيلة بالغة الأهمية في تطبيق الجودة الشاملة وتحقيق التطوير المستمر داخل المؤسسة.²

2- برنامج التدريب لإدارة الجودة الشاملة: يتمثل هذا البرنامج في عدة خطوات تهدف إلى

تدريب كل الموارد البشرية في المؤسسة على متطلبات الجودة الشاملة تتمثل فيما يلي:

1-2 وضع إستراتيجية للتغيير: يحتاج التدريب إلى إستراتيجية واضحة يستطيع أن

يفهمها المورد البشري، حيث أن صياغة رؤية المؤسسة إستراتيجياتها يجب أن يكون بلغة يستطيع أن يفهمها كل من المدراء والموارد البشرية، بحيث تركز هذه اللغة على عبارات تحسين الجودة.

2-2 إيضاح الصورة الكاملة: إن المراحل الأولى للتدريب على الجودة يجب أن تهتم

بإزالة مقاومة التغيير وخلق الثقة بالمفاهيم الجديدة، وهذا يجب أن يكون من

¹ - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 200)، ص. 54.

² - بوعريوة، مرجع سابق، ص. 91.

القمة الى القاعدة، لذلك فإن أهم خطوة في برنامج التدريب على الجودة هي عملية توجيه وإرشاد تهدف الى إيصال المفاهيم والصورة بشكل كامل لكل فرد.

2-3 تحديد نقاط الضعف والاحتياجات: يجب على المؤسسة أن تقدم فحص لمشاكل

الأداء أولاً، ثم تقدم التدريب اللازم لإزالة هذه المشاكل. بهدف تحسين الجودة في الأداء.

2-4 التدريب السلوكي: هو تدريب المورد البشري على كيفية الإستفادة من المعرفة

وأداء العمل.¹

¹- أمينة عدنان، "الابتكار في التدريب والتعليم لإدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية بمصر"، المجلة المصرية للدراسات القانونية والاقتصادية، ص. 317.

خلاصة الفصل

في الأخير نشير إلى أن النشاط الإنتاجي وظيفة أساسية في المؤسسات الاقتصادية بشكل عام، وفي المؤسسات الصناعية بشكل خاص، وتتم سيرورة العملية الإنتاجية من خلال إدارة الإنتاج والعمليات والتي تتولى عملية تحويل مجموعة المدخلات إلى مخرجات من خلال سلسلة من المراحل.

ويتم تفعيل النشاط الإنتاجي من خلال التدريب الذي يعد عامل مهم وأساسي لدى المؤسسة لتحقيق أهدافها المسطرة، لما يحققه من تنمية مهارات وتطوير أداء الموارد البشرية والذي يؤثر بدوره في تحسين الإنتاجية والجودة.

تمهيد:

بعد التطرق إلى الجوانب النظرية لكل من تدريب المورد البشري والنشاط الإنتاجي في الفصلين السابقين التي تربط بينهما المؤسسة الاقتصادية قصد الوصول إلى تحقيق مكانة سوقية جيدة، حاولنا في هذا الفصل إسقاط ماتم دراسته نظريا على إحدى المؤسسات الاقتصادية وهي مؤسسة مناجم الفوسفات (somiphos) - تبسة-، التي تعتبر من أكبر المؤسسات الاقتصادية التي تختص في النشاط المنجمي حيث يعتبر النشاط المنجمي واحدا من أقدم النشاطات الاقتصادية التي مارسها الإنسان بحكم مساهمته في التطور الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع، ويعرف العمل المنجمي على أنه نشاط استخراجي للثروات الطبيعية الموجودة على ظهر الأرض أو مخبأة في باطنها. وهي تكون بصفة عامة المواد الأولية بالنسبة للعديد من الصناعات التحويلية خاصة المرتبطة به بصفة مباشرة.

وسوف يتم التطرق إلى واقع كل من تدريب المورد البشري والنشاط الإنتاجي في هذه المؤسسة وعليه تم توزيع استبانة معدة لغرض الدراسة الميدانية محاولة للوصول إلى نتائج موضوع ميدانية في موضوع الدراسة الحالية

وعليه سيتناول هذا الفصل المباحث الثلاث الآتية:

- التقديم العام لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-؛
- الإطار المنهجي للدراسة؛
- تحليل واختيار فرضيات الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: التقديم العام لمؤسسة مناجم الفوسفات

لقد عرف القطاع المنجمي في الجزائر عدة تطورات أثرت على تنظيم المؤسسة الناشطة في هذا الميدان حيث أولت الجزائر اهتماما كبيرا لاستغلال الثروات الطبيعية التي تمتلكها، وذلك للدور الذي تلعبه هذه الثروات في تنمية الاقتصاد الوطني، حيث تم إنشاء المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات من أجل استغلالها فأصبحت تتميز بمكانة هامة على مستويين الدولي والمحلي، وبدورها تفرعت حاليا إلى سبعة فروع أهمها شبكة مناجم الفوسفات والتي مهمتها استخراج الفوسفات وتحويله إلى السوق الخارجي في ظل منافسة شديدة، وسيتم تقديم المؤسسة من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات؛

المطلب الثاني: الأنشطة الممارسة من قبل المؤسسة وأهدافها؛

المطلب الثالث: تقديم الهيكل التنظيمي للشركة.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات

تزرخ الجزائر بخيرات طبيعية معدنية وفيرة، الأمر الذي جعلها تباشر في إنجاز قاعدة صناعية لاستغلال هذه الثروات، وبالتالي رفع قطاع المناجم نحو التطور، ومن بين المؤسسات التي تباشر هذا الاستغلال المنجمي مؤسسة فرفوس.

أولا: لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات

شركة مناجم الفوسفات (somiphos) مؤسسة منجمية نتجت عن إعادة الهيكلة للمؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات (ferphos) والتي نتجت بدورها أثر عملية إعادة الهيكلة للمؤسسة الأم (sonarem) والمؤسسة الوطنية للأبحاث والاستغلال المنجمية وذلك بمقتضى المرسوم رقم 441/83 المؤرخ في 16 جويلية 1983، ثم تحولت إلى مؤسسة ذات أسهم مؤسسة عمومية إقتصادية بتاريخ 22 ماي 1996 ضمن مهامها البحث المنجمي والإنتاج والتطوير والإستيراد والتصدير وتوزيع الحديد والفوسفات والبرزولان في حالته الطبيعية أو تحويلها، عموما فهي تحمل على عاتقها كافة العمليات التجارية والصناعية، المالية، داخل الوطن وخارجه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة فقد بدأت برأسمال إجمالي يقدر ب 50 مليون دج وتعدي إلى 300 مليون دج ثم مليار دج وأخيرا 2241000000¹

تم تقسيم (sonarem) بموجب مرسوم 16 جويلية 1983 إلى ستة مؤسسات منها:²

- المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات - تبسة -
- المؤسسة الوطنية للرخام - سكيكدة -
- المؤسسة الوطنية للمواد غير الحديدية - الجزائر -
- المؤسسة الوطنية للملح - قسنطينة -

¹ - معلومات مقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) - تبسة.

² - معلومات مقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) - تبسة.

• المؤسسة الوطنية للأبحاث المنجمية- بومرداس-

• مؤسسة الدراسات الهندسية والمنجمية- الجزائر-

مع تطبيق الإصلاحات الإقتصادية داخل الوطن إنتقلت (ferphos) إلى الإستقلالية بتاريخ 22 ماي 1990 وتمتد هيكله على هذا الأساس بتاريخ 18 أكتوبر 2001 وبعد فتح رأسمالها دخلت المؤسسة في عملية شراكة مع مجموعة (LNN) الهندية هذه الأخيرة أصبحت تملك أسهم في مناجم بوخضرة والونزة تقدر ب70٪ ونسبة مساهمة (ferphos) تقدر ب30٪.

بتاريخ 01/01/2005 تم إعادة هيكله المؤسسة من خلال تقويمها إلى ثلاث فروع وذلك لأسباب متعددة منها:¹

- أسباب تنظيمية من أجل التحكم الأحسن؛

- إيجاد صيغة لتطوير المؤسسة؛

- إعادة الهيكلة التي تهدف إلى إيجاد الصيغ الملائمة لتطوير المؤسسة؛

- التوجه نحو عمليات الشراكة تستلزم إيجاد صيغ تنظيمية ملائمة حتى يتسنى فتح رؤوس أموال المؤسسات.

وتتمثل هذه الفروع في:

• **مؤسسة مناجم الفوسفات:** ومقرها الإجتماعي في تبسة رأس مالها مليار دج، وتتكون من أربعة وحدات: جبل العنق، المنشأة المينائية بعنابة، مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية مقرها (somiphos)، والمديرية العامة.

• **مؤسسة مناجم الحديد:** ومقرها الإجتماعي بالمنطقة الصناعية بتبسة وتضم المناجم الآتية:

1- **منجم عيني بسطيف:** إكتشف في القرن (19م)، يبعد ب(35كلم) شمال غرب مدينة سطيف قدر إحتياطه المتوقع من الحديد ب(3ملايين طن) حديد خام، كما تعاملته تتم مع مؤسسة الإسمنت صناعية الدهن وصناعات الآلات المستعملة في حفر أبار البترول.

2- **منجم رويونة بعين الدفلى:** دخل حيز الإستغلال في بداية القرن (20م)، وتم غلقه مع بداية الستينات إلا أنه تمت إعادة فتحه في نهاية الثمانينات أين إستهلكت بالمؤسسة .

3- **الوطنية للحديد والفوسفات أعمال إعادة الفتح إستجابة للطلب المستمر لمؤسسات الإسمنت.**

4- **منجم سيدي معروف:** مقره بولاية جيجل.

5- **منجم شعبة البلوط:** مقره بولاية سوق الأهراس

¹ - معلومات مقدمة من طرف مديريةية الموارد البشرية مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) - تبسة.

6- منجم الخنقة: مقره بولاية تبسة.

- **مؤسسة البوزولان ومواد البناء (SPMC):** (البوزولان مادة تفرزها البراكين وتستخدم في مركبات الإسمنت) مقرها الاجتماعي ببني صاف ولاية عين تيموشنت وتتكون من وحدة واحدة وهي منجم بني صاف الذي يقوم بإنتاج مادة البوزولان وتسويقها إلى مصانع الإسمنت عبر الوطن.
- **مؤسسة السبك:** أسست سنة 1979، مقرها الاجتماعي بالونزة ولاية تبسة، يتمثل نشاطها في مزج المعادن لصناعة القطع المعدنية المختلفة.
- **مؤسسة البناء والعقارات:** أسست بتاريخ 19 جانفي 2003 برأس مال قدره (6.000.000.00 دج) مقرها الاجتماعي بعنابة.
- **مؤسسة النقل المنجمي:** مقرها الاجتماعي بعنابة، وهي شركة حديثة النشأة في سنة 2005 مهمتها نقل المواد المنجمية من مراكز الإنتاج إلى غاية مراكز التوزيع، كما تم مؤخرا إنشاء مؤسسة للنقل البري تعرف بإسم (Sotranime) نتيجة لعجز شبكة السكك الحديدية الوطنية عن نقل الكميات المطلوبة.

ثانيا: التعريف بالمؤسسة

تقسمت المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات سنة 2004 إلى عدة فروع وبدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن المناجم والحديد بتاريخ 01 جانفي 2005 متخصصة في عملية استخراج معالجة وتسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا وخارجيا.

تعتبر مؤسسة المناجم شركة مساهمة برأس مال اجتماعي يقدر بـ "مليار دج" تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة للمساهمة وهي تتكون أساسا من أربعة وحدات رئيسية:

- 1- مركب جبل العنق:** يعد العمود الفقري للمجموعة ككل والوحدة الإنتاجية الوحيدة لسوميفوس يوجد على مستواه منجم استخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع للمعالجة ببئر العاتر ولاية تبسة.
- 2- المنشأة المينائية بعنابة:** الوحدة التسويقية لشحن وتحميل الفوسفات المعدة للتصدير من ميناء عنابة يتم على مستوى هذه الوحدة تفرغ وحمل وشحن المنتجات الفوسفاتية الموجهة للتصدير إلى البواخر وتتوفر على طاقة تخزين بـ 120 ألف طن، كما يبلغ عدد عمالها 250 عامل.
- 3- مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية:** هو مركز يهتم بمتابعة وحدات الإنتاج والعمل على فهم وتدعيم الأداء الداخلي للمؤسسة، نشأ سنة 1991، ومن أهم مهامه تنفيذ وتحضير دراسات وأبحاث منجمية.
- 4- المقر:** مقر الإدارة العامة موجود بتبسة المدينة تحتوي على الإدارة والهيكل المركزي التي تسعى إلى تحقيق التنمية ، تتوفر على عدة عمال يقدر بـ 1400 عامل.

ثالثا: خصائص النشاط المنجمي:

للصناعات المنجمية خصائص أهمها:

- الثروات المعدنية تشكل احتياجات غير قابلة للتجديد ومن هنا فإن ضمان وجودها وتواصلها مرتبط بقدرة الأفراد على استكشاف ثروات أخرى من خلال عمل مكثف لفرق الأبحاث التي تحدد النتائج التي تبقى في حاجة إلى تجسيدها ميدانيا؛
 - الصناعات المنجمية تتطلب بالضرورة توفير موارد مالية ضخمة كفيلة بتطويرها؛
 - النشاطات المنجمية تولد في المواقع التي تتواجد فيها الثروات مع كل ما تشمله من صعوبات مثل العزلة؛
 - غياب العنصر البشري وكذا المنشآت القاعدية الأساسية؛
 - مستوى مساهمة النشاط المنجمي في التطور الاقتصادي يرتبط بمدى القدرة على التكيف وفق متطلبات السوق العالمية خاصة وتحقيق شروط شبيهة بتلك التي توقرها الدول النامية المنافسة في هذا الميدان.
- ويمكننا إيجاز بعض مساهمات قطاع المناجم فيما يلي:
- توفير مناصب الشغل؛
 - جلب العملة الصعبة؛
 - توفير الموارد الأولية؛
 - تموين السوق الوطنية والعالمية؛
 - المساهمة في تطوير المناطق المعزولة وفك العزلة.

رابعا: المهام الأساسية للمؤسسة

تتمثل المهام الأساسية لمؤسسة مناجم الفوسفات في النقاط الآتية:

- الإنتاج بالدرجة الأولى والاستغلال، أي استخراج الثروات المعدنية ومعالجتها؛
- التنمية والتطوير الاقتصادي الوطني؛
- البيع من أجل تلبية حاجيات السوق المحلية والخارجية؛
- تثمين وتنمية استغلال احتياطي الفوسفات المكتشف والمستقبلي؛
- إيجاد حلول إبداعية للعوائق التي تعترضها أثناء العمل بشرط أن تكون متوافقة مع اهتمامات المؤسسة؛
- الدراسات والأبحاث التطبيقية لمعالجة وإثراء الفوسفات الجزائري؛
- النقل البري للمنتوج.

خامسا: مبادئ مؤسسة مناجم الفوسفات

تعتمد مؤسسة مناجم الفوسفات عند القيام بأنشطتها على جملة من المبادئ يمكن حوصلتها في مايلي:

- 1- تقديم سلع وخدمات ذات نوعية جيدة لإرضاء وجلب العملاء؛
- 2- العمل على تطوير قدرات المستخدمين واحترافهم؛
- 3- السعي من أجل الانخراط على مؤسسات اجتماعية مهمته بالصحة، الأمن، المحيط والتنمية؛
- 4- العمل على تحقيق النمو والتسيير الحسن للمؤسسة وذلك بالاعتماد على مبادئ وسلوك أخلاقية في قيادة الأعمال.

سادسا: طبيعة أنشطة المؤسسة

تقوم المؤسسة بعدة أنشطة من خلال منتجات أغلبها ترتبط بالنشاط المنجمي لاستخراج الفوسفات، وتقوم مؤسسة مناجم الفوسفات بالعديد من الأنشطة المتمثلة فيما يلي:¹

1- الأنشطة الإنتاجية

تتمثل الأنشطة الإنتاجية في استخراج الفوسفات من المركب المنجمي جبل العنق، الذي يتوفر على احتياطي من الفوسفات 2مليار طن، والمؤسسة تنتج نوعين من الفوسفات النوع الأول BPL(63/65%)

والنوع الثاني BPL(66/68%)، ويقع المركب المنجمي على مسافة 90 كلم من مقر البلدية على مسافة 5 كلم جنوب غرب بلدية بئر العائر، 340 كلم من ميناء عنابة، وتتم معالجة الفوسفات في قسم المعالجة على مستوى المنجم ويكمن تلخيص عملية إنتاج الفوسفات في المراحل الآتية:

1-1 المحجر *carriere*

في هذا القسم تتم عملية التفجير، حيث تنزرع الطبقة الأولى وهي ماتسمى "STERILE" وبعد نزعها تظهر طبقة الفوسفات وهي الطبقة المطلوبة، تؤخذ وتمر إلى المرحلة الموالية حيث تكون هناك عملية تخزين ويسمى المخزون عندها بـ "Stock Brut".

2-1 التفطيت الأولى *concasseur*

بعد دخول طبقة الفوسفات إلى قسم التفطيت الأولى تقوم آلات هذا القسم بتفتيت الصخور تفتيتا أوليا.

¹ - معلومات موجودة على الموقع الإلكتروني للمؤسسة: <http://www.ferphos.com>، تاريخ الاطلاع 2018/03/25 على الساعة 10.54.

3-1 التفطيت الثاني

يتم فيها تهشيم الصخور لتأخذ حجما أصغر بكثير وتؤخذ منها نسبة معينة من الصخور المفتتة كمخزون "stock Broye".

4-1 الغريلة

مانتج عن المرحتين السابقتين يمر على مرحلة الغريلة، حيث يرمي الترا والغبار الناتج. ويمر جزء من الفوسفات إلى عملية الغسل الأولي (Debourbage) والجزء الباقي إلى مرحلة التنفيض (Debouserage).

5-1 التنفيض

بعد خروج الفوسفات من عملية الغريلة يوجه جزء منه إلى مرحلة التنفيض حيث يعالج هناك في ورشتين DKII و DKIII ويستخرج منتج نهائي يحمل رمز BPL 63/65% بالنسبة للورشة DKII ومنتج نهائي يحمل الرمز BPL 66/68% بالنسبة للورشة DKIII.

6-1 الغسل الأولي

أما الجزء المتبقي الناتج عن عملية الغريلة يوجه إلى مرحلة الغسل الأولي ليتم غسله ومعالجته ويستخرج منه مخزون يطلق عليه اسم Stock Lave يقدر بـ 15 ألف طن.

7-1 التحميص Calcination

يوجه إلى الفوسفات في هذه المرحلة حرارة عالية ليكون جاهز للمرحلة الموالية.

8-1 الغسل النهائي Lavage

بعد مرور الفوسفات بمرحلة التحميص يمر مباشرة إلى عملية الغسل النهائي، حيث يتم غسله للمرة الأخيرة ويستخرج منها مخزون يسمى Stock Lave

9-1 التجفيف Séchage

في هذه المرحلة تتم عملية عصر الفوسفات بواسطة الآلات، ويستخرج في هذه المرحلة منتج نهائي يحمل الرمز BPL 73/75% وآخر يحمل الرمز BPL 69/79%.

2- الأنشطة التجارية

تقوم مؤسسة مناجم الفوسفات بالعديد من الأنشطة التجارية كقيام المديرية التجارية بإبرام الصفقات المتعلقة بالبحث، المفاوضات والاتفاق وفق السياسة التجارية للمؤسسة، متابعة التخزين بالميناء، التكفل بالترويج والإعلان المتعلق بمنتجاتها، التسيير والتحكم في الكميات المنتجة والنوعيات الموجهة للزبون.

3- الأنشطة الخدمية

تقوم المؤسسة بخدمات النقل والصيانة وأغلب هذه الخدمات تتم على مستوى الخارج، فالمؤسسة تقوم بنقل الفوسفات وتهتم بعملية تصديره للخارج.

كما تقدم خدمات للزبائن خارج المؤسسة، ويقوم المركب المنجمي جبل العنق بتقديم خدمات الصيانة بقسم الصيانة على مستوى المركب.

4- الأنشطة التطويرية

كانت تقوم بهذه الأنشطة مديرية الشركة والتنمية على مستوى مؤسسة FERPHOS وتقوم بدراسات خاصة بالمشاريع التنموية على مادتي حامض الفوسفوريك الممتاز والبسيط التي تقوم بها حالياً قسم الأبحاث والدراسات التطبيقية (CERAD) على مستوى مؤسسة مناجم الفوسفات .

سابعاً: أهداف مؤسسة مناجم الفوسفات

تهدف مؤسسة مناجم الفوسفات إلى مايلي:¹

1- الأهداف الاقتصادية

- تحقيق الربح لتوسيع نشاطها وبالتالي الصمود أمام المؤسسات الأخرى؛
- وصولها إلى الحصول على شهادات عالمية في الجودة أهمها شهادة ISO للجودة العالمية؛
- المشاركة في ترقية وتحسين الموارد والإنتاج الوطني وتوسيع الإمكانيات الصناعية ووسائل التخزين؛
- تقديم التسهيلات فيما يتعلق بعمليات التصدير؛
- زيادة حصتها في السوق العالمي وخلق ديناميكية للمؤسسة والتعاون.

2- الأهداف الاجتماعية

- دفع مستوى العاملين المهني والاجتماعي؛
- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجاته والحفاظ على بقائه؛
- تحسين مستوى العاملين المهني والاجتماعي.

3- الأهداف الثقافية

- الحفاظ على المحيط وزرع ثقافة المواطنة بالمؤسسة؛
- ترقية أخلاقيات تسيير الأعمال؛
- توفير وسائل الترفيه والثقافة.

4- الأهداف التكنولوجية

- تطوير وسائل الإنتاج واستخداماتها؛
- تقليل تكاليف الجهد والوقت مما يحقق الكفاءة الإنتاجية.

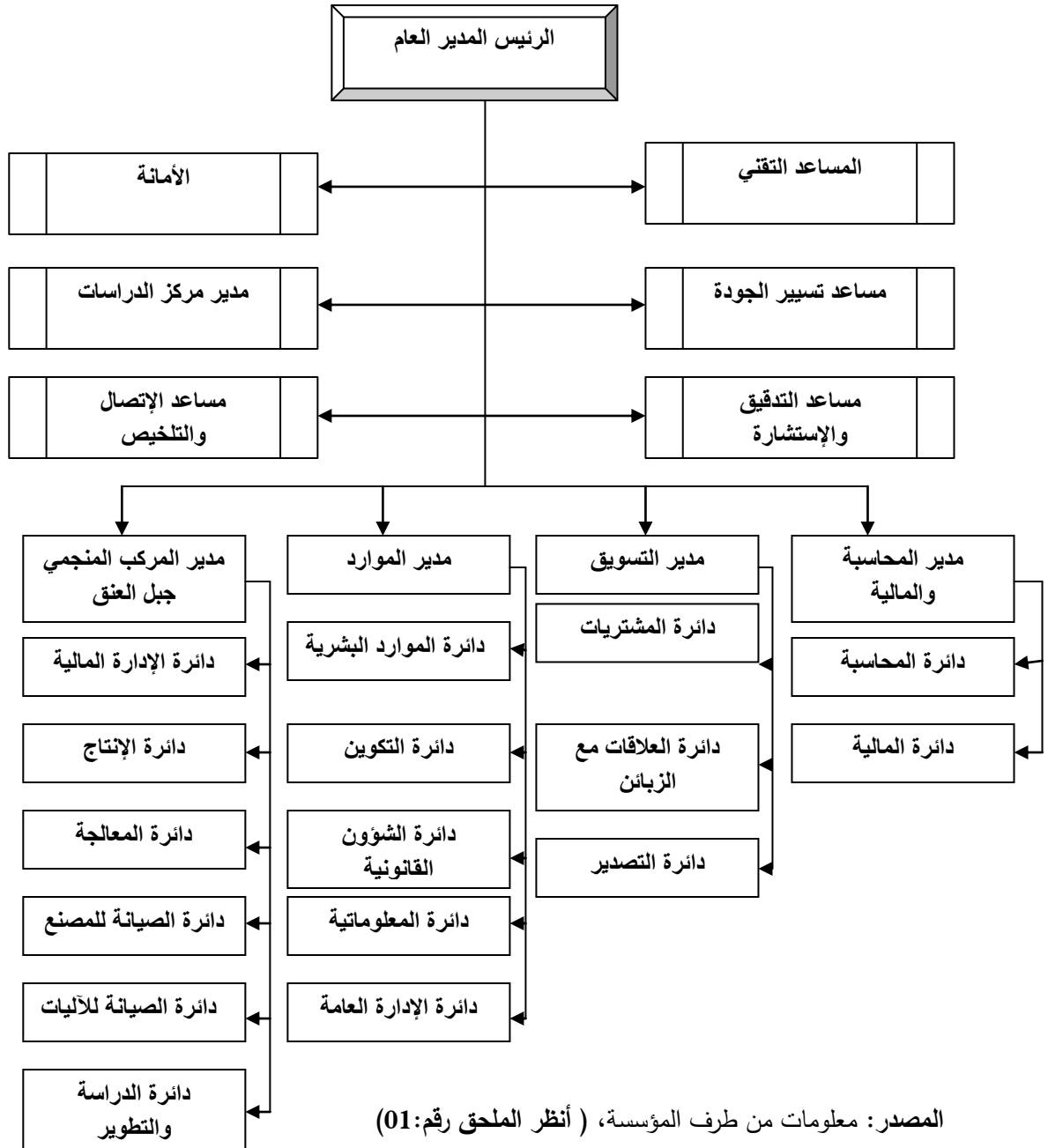
¹ - معلومة مقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) -تبسة-

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام لشركة مناجم الفوسفات

يستعرض هذا المطلب البناء التنظيمي والهيكل للمؤسسة والتحليل الوظيفي، إضافة إلى عرض المستويات الثالث المكونة للهيكل التنظيمي، وذلك على اعتبار أن مؤسسة مناجم الفوسفات تفرعت عن المجموعة الوطنية للحديد والفوسفات، واعتمدت هيكل تنظيمي خاص بها يتماشى ومتطلبات نشاطاتها، ويساعد المشرفين على تأدية وظائفهم.

أولاً: البناء التنظيمي والهيكل للمؤسسة: يوضح الشكل الموالي تصميم البناء التنظيمي والهيكل للمؤسسة.

الشكل رقم (18): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات



ثانيا: التحليل الوظيفي:

يتضمن التحليل الوظيفي تحديد للمهام الوظيفية المترتبة عن كل عنصر في الهيكل التنظيمي

1- الرئيس المدير العام

ويمثل رئيس ومدير مجلس الإدارة الذي يتكون من تسعة اعضاء، ومن مهام هذا المجلس القيام باجتماعات معنية تتم في الحالات العادية او الطارئة، وذلك كل ثلاثة او ستة أشهر، كما يمثل هرم المسؤولية للشركة، ويقوم بالإشراف الكلي على تسيير وإدارة دواليب الشركة، ومن مهامه:

- تحقيق الاهداف والمخططات المسيطرة؛
- تنفيذ الاوامر وتوجيهات مجلس الإدارة؛
- السهر على تطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بإدارة الشركة؛
- تسيير قضايا العمال والاهتمام بالصحة والعمل؛
- المصادقة على الاستراتيجية الخاصة بتسيير الميزانية؛
- الاتصال المباشر بالهيآت العليا باعتباره الممثل الرئيسي للشركة بالخارج.

2- الامانة

يحتوي مكتب المدير على الامانة والتي من مهامها القيام بكل الاعمال المتعلقة بالسكترارية والتنظيم والاستقبالات، يساعدها في ذلك مكتب التنظيم الذي يتولى عملية حفظ وترتيب الملفات وكل الاعمال المكتنية.

3- المساعد التقني

ويكون حاصل على رتبة إطار سامي يتولى المساعد التقني القيام بإعداد الملفات التقنية الموكلة إليه من طرف المدير العام، والمتعلقة بالمتابعة لنشاطات الوحدات الإنتاجية، كما يقوم بلفت انتباه المدير العام للمشاكل التي تحدث وطرق علاجها.

4- مساعدة تسيير الجودة

من أبرز مساعدي المدير العام، وهو الذي يتولى الإشراف ومتابعة منظومة تسيير الجودة والبيئة، فهو المسؤول عن هذا النظام وتجسيده داخل المؤسسة والسهر على إنجاحه، إضافة إلى إعداد الوثائق اللازمة والإجراءات وتوزيعها على مختلف الهياكل ومتابعة تنظيمها.

5- مساعدة التدقيق والاستشارة

عملية التدقيق تحتل حيزا هاما في استراتيجية الشركة التسييرية، لكونها تهدف إلى ممارسة النقد وتتبع طرق الأداء وملائمتها للإجراءات المعمول بها من أجل تقليص نقاط الضعف ونقاط القوة، لذلك فمساعدة التدقيق يقوم بأعماله تحت إشراف المدير العام وفي نهاية كل مرحلة يقدم عرض حال للمدير العام، وهذا الأخير يعطي أوامره بناء على ما ورد في التقرير.

6- مساعد الاتصال والتلخيص

من ضمن مهامه:

- التكفل بكل الأعمال الإحصائية؛
- تلقي التقارير الدورية السنوية من طرف وحدات الإنتاج، وإعداد تقرير إجمالي للمؤسسة وتوجيهها إلى المدير العام؛
- إعداد الحصيلة السنوية؛
- تقديم المعلومات للهيئات الخارجية.

7- مدير مركز الدراسات

هذا المركز مكلف بإنجاز الدراسات لصالح المؤسسة، وكذا بعض الأعمال الخدماتية في مجال الدراسات لصالح المتعاملين الخارجيين، ويشرف على هذا المركز مدير برتبة إطار سامي يقع تحت سلطة مباشرة للمدير العام.

ثالثا: عرض المستويات المكونة للهيكل التنظيمي

يتضمن الهيكل التنظيمي ثلاث مستويات تتكامل فيما بينها لتأدية مهامها على أكمل وجه وتمثل فيما يلي:

- المستوى الأول: يشمل المديریات.
- المستوى الثاني: يشمل الدوائر.
- المستوى الثالث: يشمل المصالح.

1- عرض المديریات

توجد على مستوى المؤسسة أربع مديريات أساسية، إضافة إلى مراكز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتطوير، المركب المنجمي جبل العنق، المنشأة المنائية عنابة، وفيما يلي سيتم عرضها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(05): عرض مديريات المؤسسة

المديرية	العرض/ المهام
المديرية العامة	يشرف عليها الرئيس العام وهو أعلى مستوى سلطة، والمسیر الأول، يقوم بإتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة، والمسؤول عن التفاوض أثناء إقامة العلاقات مع الزبائن أو في حالات الشراكة والمشاريع الضخمة.
مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتطوير	تتخصص مهامه في إقامة دراسات وأبحاث بصفة مستمرة سعيا للتطوير الدائم لنشاط الشركة، وتنمية أدائها.
المركب المنجمي جبل العنق	يشرف على جميع العمليات الإستخراجية للفوسفات،

معالجتها ونقلها إلى مراكز شحنها للتصدير المتواجد بالمنشآت المنائية بعنابة.	
وهي من أهم مديرية العامة لكثافة نشاطاتها، وتأثيرها الكبير في النشاط الكلي للمؤسسة، كما أنها تشرف على النشاط التصديري الذي يشكل نسبة كبيرة من إجمالي نشاط المؤسسة، كما تشرف على أربعة دوائر وهي: دائرة التصدير منطقة (01)، دائرة التصدير منطقة (02)، دائرة العلاقات مع الزبائن ودائرة شراء التجهيزات.	مديرية التجارة
تشرف على جميع العمليات المحاسبية والشؤون المالية للمؤسسة، وتضم دائرتين رئيسيتين هما: دائرة المحاسبة ودائرة المالية.	مديرية المالية والمحاسبة
تشرف على موارد المؤسسة باختلاف أنواعها، وتعمل على توفيرها بالشكل الذي تتطلبه وظائف المؤسسة، وتتفرع منها أربع دوائر هي: دائرة الموارد المعلوماتية، دائرة الشؤون القانونية، دائرة التكوين، دائرة الموارد البشرية.	مديرية الموارد
تتولى مهام تخزين وشحن طلبيات الفوسفات المعدة للتصدير إلى السفن التي ستقلها للمستورد، وذلك على مستوى ميناء عنابة.	المنشآت المنائية بعنابة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على تصريحات مسؤول مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة

2- عرض الدوائر

يمثل الدوائر المستوى الثاني في المؤسسة، ويبلغ عددها عشر دوائر مقسمة على مختلف مديريات الشركة، وتشرف على المصالح، والجدول الموالي يوضح ذلك:

1-2 دائرة المحاسبة: تشرف عليها مديرية المالية والمحاسبة، تتولى الشؤون المحاسبية للمؤسسة، تشرف على مصلحة واحدة تهتم بأمر المحاسبة التحليلية وهي بذلك المصلحة التحليلية.

2-2 دائرة المالية: تشرف عليها أيضا مديرية المالية والمحاسبة، وتقوم بتنفيذ مختلف العمليات المالية للمؤسسة، وتتكامل مع دائرة المحاسبة، وتضم مصطلحتين هما: مصلحة الخزينة، ومصلحة التحصيل.

2-3 دائرة التصدير منطقة (01): تقوم بجميع العمليات التصديرية من خلال تحضير وتنفيذ الطلبات المتعلقة بالزيائن المتواجدين بالمنطقة (01) والتي تضم على وجه الخصوص دول أوروبا.

2-4 دائرة التصدير منطقة (02): تقوم بتنفيذ العمليات التصديرية المرتبطة بالمنطقة (02) والتي تشمل دول آسيا وأمريكا اللاتينية (الأسواق الجديدة بصفة عامة).

2-5 دائرة العلاقات مع الزبائن: تتمثل مهمتها أساساً في المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على تطوير وتنمية وتوطيد العلاقة معهم، وتلبية رغباتهم، والسعي الدائم للحصول على متعاملين جدد، إضافة إلى الإشراف على إبرام الاتفاقيات مع العملاء والتعاقد معهم.

2-6 دائرة شراء التجهيزات: تتولى مسؤولية اقتناء مختلف المستلزمات والتجهيزات، وكذا صيانة هذه التجهيزات والمعادن الموجودة، كما تشرف عليها مديرية التجارة لارتباط توفير التجهيزات الإنتاجية اللازمة بنشاط هذه المديرية.

2-7 دائرة الموارد المعلوماتية: تشرف عليها دائرة الموارد، وظيفتها توفير وجمع ونقل المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة، سواء كانت هذه المعلومات داخلية تتعلق بالمؤسسة، أو خارجية تتعلق بالمحيط الذي تتعامل معه، وتتولى مهمة نقل المعلومات بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة وهي المسؤولة عن خلق مجالات التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها.

2-8 دائرة التكوين: وهي تابع لدائرة الموارد، تشرف على التكوين المستمر للطاقات البشرية للمؤسسة لتحسين أدائها ورفع مردوديتها، وإقامة دورات تكوينية لتأهيل العمال.

2-9 دائرة الشؤون القانونية: تتولى الشؤون القانونية للمؤسسة ومنح جميع نشاطاتها الصفة القانونية، وحل مختلف المشاكل والنزاعات التي يمكن أن تنشأ بين المؤسسة وأطراف أخرى.

2-10 دائرة الموارد البشرية: تشرف على جميع الاعتبارات المتعلقة بالموارد البشرية من توظيفها، وتقسيمها بين مختلف الأقسام، ووضع الشخص المناسب بالمكان المناسب.

3- عرض المصالح

تشكل المصالح المستوى الثالث الأدنى إدارياً في المنظمة، ويبلغ عددها خمسة مصالح، موزعة على ثلاثة دوائر كما يلي:

3-1 المصلحة التحليلية: تشرف عليها دائرة المحاسبة، وتقوم بإجراء جميع عمليات المحاسبة التحليلية لأنشطة المؤسسة ووحداتها، ليتم مكاملتها مع المحاسبة العامة للمؤسسة.

3-2 مصلحة الخزينة: تشرف عليها الدوائر المالية، وتتولى تسجيل ومراقبة جميع العمليات المالية التي تطرأ على خزينة المؤسسة.

3-3 مصلحة التحصيل: وهي أيضا تابعة لدائرة المالية، وتشرف على عمليات تحصيل إيرادات المؤسسة من عملائها ومتابعتها.

3-4 مصلحة الموظفين: وهي تابعة لدائرة الموارد البشرية، تشرف على شؤون الموظفين وتسيير اليد العاملة بالمؤسسة وتقسيمها حسب الوظائف والمهام.

3-5 مصلحة الشؤون الاجتماعية: تعنى بشؤون الموظفين والعاملين، من دفع الأجر وإجراءات التقاعد، وإبرام عقود التوظيف الدائم أو المؤقت.

وإضافة إلى هذه المستويات يوجد إطار تنظيمي آخر يتمثل في الأمانات، إذ توجد على مستوى كل مديرية، تعنى بتقديم المساعدة اللازمة لهذه الأخيرة.

كما يوجد على مستوى المؤسسة قسم خاص يعنى بتسيير الجودة لمنتجات المؤسسة، مع مراعاة الاعتبارات البيئية وشروط الجودة العالمية مع العلم أن مؤسسة مناجم الفوسفات حاصلة على شهادة الجودة العالمية من منظمة الإيزو دليل على نشاطاتها العالمية، زيادة إلى ذلك تتوفر المؤسسة على جهاز أمني، وآخر تقني، وكذا آخر للاتصالات، كلها تتكامل فيما بينها لضمان حسن سير نشاط المؤسسة.

المطلب الثالث: واقع التدريب والنشاط الإنتاجي بمؤسسة مناجم الفوسفات

تعتبر مؤسسة مناجم الفوسفات من المؤسسات التي تهتم بتدريب المورد البشري بشكل مستمر وسنوي لتطوير المهارات والمعارف من أجل تحقيق توازن بين المؤهل العملي والمنصب المتحصل عليه، في حين أنها تهتم بالنشاط الإنتاجي الذي يعد النشاط الأساسي لقيام هذه المؤسسة حيث أن هذا النشاط الإنتاجي المرتبط بالنشاط المنجمي يميزها عن أنشطة الإنتاج للمؤسسات الأخرى .

أولا: التدريب في مؤسسة مناجم الفوسفات -SOMIPHOS-

يعد التدريب واجب تسييري حيث أن في الاتفاقية الجماعية في الميزانية تخصص 2٪ من حجم الأجر الخام، مخصصة للتدريب يفرضها القانون على المؤسسة.

يتم توزيع نسبة 2٪ من حجم الأجر الخام كالتالي:¹

- 1٪ مخصصة للتدريب المستمر (أي مخصصة لأساليب التدريب المتمثلة في المنتقيات والندوات والمؤتمرات)؛

- 1٪ مخصص للتمهين.

1- عملية التدريب: تتم عملية التدريب من خلال إعداد مخطط سنوي مخصص للتدريب "هو

وثيقة تم إعدادها سنويا من طرف المؤسسة تشمل جميع الأعمال التي تقوم بها المؤسسة سنويا لصالح العمال"، حيث في شهر أكتوبر من كل سنة تبدأ مديرية الموارد البشرية بوضع

¹ - تصريحات من قبل مسؤول مصلحة الموارد البشرية

المخطط السنوي للتدريب بحيث يجب أن يكون هذا المخطط متوفر في شهر جانفي لبداية تنفيذه والعمل به.

2- مخطط التدريب: يتم إعداد مخطط التدريب من خلال عدة مراحل تتمثل في مايلي: قبل البداية في تحديد مراحل إعداد مخطط للتدريب لابد من التعرف على خطوة تسبق هذه المراحل حيث يقوم المدير العام ببعث رسالة توجيهية تنص على خطوط عريضة لاحتياجات معينة لابد لأخذها بعين الاعتبار.

1-2 المرحلة الأولى: أول مرحلة وأهم مرحلة هي المرحلة المحورية وهي أهم مرحلة تحديد الاحتياجات، ويتم ذلك من خلال تحديد كل رئيس مصلحة نقائص الغير متوفر لديه في مجال التدريب الخاص بالعامل بشكل عام بمعنى آخر، نقائص المورد البشري من ناحية الميكانيكية والجانب الكهربائي والتعامل مع الآلة وجانب نقص في مجال السياقة ونقل البضائع، كل هذه الاحتياجات تبعث إلى رئيس مصلحة المستخدمين.

2-2 المرحلة الثانية: دراسة الاحتياجات وترتيبها بالأولوية والأهمية وتتم هذه المرحلة من خلال اجتماع رئيس مصلحة المستخدمين مع المسؤولين ويتناقشوا فيما بينهم عن الاحتياجات المعلن عنها من قبل والهدف من كل هذه الاحتياجات.

2-3 المرحلة الثالثة: تنقيح العملية وترتيبها وفق جدول زمني بمعنى آخر بعد ماتم اختيار الاحتياجات ومعرفة الهدف منها يتم في هذه المرحلة ترتيب وقت لإنجاز كل احتياج من الاحتياجات المنتقاة. قبل اجتماع لجنة مديرية الوحدة على دراسة المخطط لابد من عرض المخطط على لجنة المشاركة (ممثلي العمال) من أجل إبداء الرأي.

2-4 المرحلة الرابعة: تجتمع لجنة المديرية للوحدة من أجل دراسة المخطط السنوي للتدريب المستلم من قبل مديرية الموارد البشرية، المرفق بأراء ممثلي العمال.

2-5 المرحلة الخامسة: إذا صادقت لجنة مديرية الوحدة على المخطط ترسله إلى مديرية الموارد البشرية لتباشر في التنفيذ.

3- طرق تدريب المورد البشري بمؤسسة مناجم الفوسفات

- التدريب في الموقع (مكان العمل)؛
 - تدريب عن طريق المرافقة (الاستعانة بمرافقين خارجيين)؛
 - تدريب داخلي.
- 4- سلبيات وفوائد التدريب بالمؤسسة:** تساهم هذه السلبيات والفوائد بنجاح أو فشل تدريب المورد البشري بالمؤسسة

4-1 سلبيات التدريب: تتمثل فيمايلي:

- إذا استخدم من أجل استهلاك الميزانية؛

- سوء تحديد الاحتياجات؛

- عدم إعطاء أهمية للتقييم من قبل الأفراد.

4-2 فوائد التدريب: تتمثل فيمايلي:

- زيادة المهارات للأفراد؛

- خلق فرص للتدريب لجميع الأفراد؛

- خلق الروح المعنوية بين الأفراد.

ثانياً: النشاط الإنتاجي بمؤسسة مناجم الفوسفات

لقد تم فيما سبق ذكر محتوى النشاط الإنتاجي في هاته المؤسسة ولا بد من التعرف أيضا على أداء المورد البشري والإنتاجية والجودة التي تساهم وبشكل كبير في تفعيل النشاط الإنتاجي بهذه المؤسسة.

1- أداء المورد البشري بمؤسسة مناجم الفوسفات

قبل وضع المخطط السنوي لتدريب المورد البشري يعمل كل مسؤول مصلحة على تقييم أداء المورد البشري من أجل وضع احتياجات التي تنقص المورد البشري ولا بد من التدريب عليها، وبعد ما يتم تدريب المورد البشري يعمل مسؤول المصلحة على تقييم المورد البشري من جديد وتكون بعد تدريبه بستة أشهر، يتم تقييم المورد البشري من خلال الوقت الذي يستغله في إعداد منتج أو تقديم خدمة ومن حيث هذا التقييم يتم ملاحظة مامدى التقدم الذي أحرزه والذي اكتسب من العملية التدريبية، وفي حالة تقييم المورد ووجدت نتيجة سلبية بمعنى أنه لم يكتسب من تدريبه مهارة أو معرفة جديدة لا بد من التعرف على الخلل أين، كان في طريقة التدريب أو المدرب القائم على تدريبه.

2- الإنتاجية

تحدد المؤسسة إنتاجيتها من خلال تسقيف يبني على أساس الطلب في السوق العالمي، وفي الحالة العادية يتم إنتاج من مليون إلى مليون ومئتين من الفوسفات، إن عملية إنتاج الفوسفات تعتمد بالأساس على المورد البشري بشكل الخاص دون الاستغناء على الآلات الثقيلة والمساهمة بشكل كبير باستخراج الفوسفات من تحت الأرض على بعد 30 متر في العادة.

3- الجودة

إذا كانت المؤسسة تتعامل مع سوق إنتاجه عادي وغير متوفرة الجودة فيه بمعنى تكون المنافسة قليلة، تحاول المؤسسة اقتناص الفرصة وإضافة تعديلات في منتجها وتقديمه بجودة أكثر مما يساهم ذلك في استقبالها لقيمة أكثر من خلال البيع العالي في السوق.

تختلف جودة منتج الفوسفات لهذه المؤسسة عن المؤسسات الأخرى وذلك باختلاف مكونات الفوسفات من مكان إلى آخر، حيث عند الإنتاج لا بد للمؤسسة من مراعاة الجانب البيئي لما له تأثير سلبي وإيجابي على جودة المنتج.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سيتم من خلال هذا المبحث معالجة الدراسة الميدانية من خلال الإسقاط على مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- أي تم التعرض لكيفية اختيار مجتمع الدراسة، النموذج المقترح للدراسة، التعريف بمتغيراتها، كيفية قياسها، بالإضافة إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في تحضير الاستبانة وتوزيعها وجمع البيانات، واستخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات.

ومن هنا تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب:

- **المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة؛**
- **المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات؛**
- **المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية.**

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

من الأمور المهمة هي اختبار عينة تكون ممثلة لمجتمع الدراسة، حتى يتم الاعتماد عليها في تحليل أجوبة الاستمارة، والوصول من خلالها إلى نتائج موثوقة تمثل المجتمع الأصلي ككل.

أولاً: تحديد مجتمع الدراسة

يتمثل المجتمع الكلي لهذه الدراسة في مجموع الموظفين في مؤسسة مناجم الفوسفات (المديرية العامة)، ويبلغ حجم المجتمع الكلي للدراسة 105 موظف، موزعين على مختلف الأقسام.

ثانياً: تحديد العينة

يمكن تعريف العينة على أنها: " جزء من مجتمع الدراسة، تحمل خصائص وصفات هذا المجتمع، وتمثله فيما يخص الظاهرة او موضوع البحث."

استهدفت الدراسة عينة منتقاة بطريقة عشوائية لأن متغيرات الدراسة تمس كل أفراد مجتمع الدراسة مما يعبر عن التجانس النسبي، وقد قدرت ب 50 موظف من مجتمع الدراسة، حيث شملت هذه العينة الفئات التالية (إطار، عون تنفيذ، عون تحكم).

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

لمعالجة الجوانب التطبيقية لموضوع البحث تم الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية للبحث وكذا بالاعتماد على المقابلة المباشرة مع مسؤولي المصالح لمأ الاستمارت والاستفادة من بعض المعلومات والملاحظات.

1-الاستمارة: تعتبر الاستمارة من أهم أدوات جمع المعلومات، وهي تضم مجموعة من الأسئلة

معدة خصيصا لتغطية محاور البحث وللإجابة عنفرضياته الجزئية.¹

وقد تطلب بناء الاستمارة مرحلتين هما:

1-1 مرحلة إعداد الإستمارة: تم إعداد الإستمارة بالإعتماد على ما تم التطرق إليه في

الجانب النظري، بالإضافة إلى الرجوع إلى بعض الدراسات السابقة ذات الصلة

بالموضوع، حيث تم صياغة مجموعة من الأسئلة التي تجيب على فرضيات البحث.

وتحتوي الإستمارة في تصميمها على جزئين رئيسيين هما:

• **الجزء الأول:** يحتوي هذا الجزء مجموعة من الأسئلة تتعلق ببعض المعلومات عن

الموظفين، الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة المهنية، الاستفادة

من عملية التدريب، ومجال الإستفادة.

• **الجزء الثاني:** يحتوي هذا الجزء على متغيرات الدراسة والمتمثل في تدريب المورد

البشري المتغير المستقل، والمتغير التابع المتمثل في النشاط الإنتاجي، وتم تقسيمه

إلى ثلاث محاور، تم توزيعها كما يلي:

المحور الأول: تدريب المورد البشري؛

المحور الثاني: النشاط الإنتاجي؛

• **الفرع الأول:** أداء المورد البشري؛

• **الفرع الثاني:** الإنتاجية؛

• **الفرع الثالث:** الجودة.

كما تم اختيار مقياس ليكارت (LIKRT) الخماسي لأنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما وهذا

لسهولة فهمه وتوازن درجاته، كما ستقابل كل فقرة من الفقرات المدرجة في محاور الاستمارة بقائمة

تحمل الاستجابات الموضحة في الجدول بالإضافة إلى وجوب إعطاء لكل استجابة من الاستجابات

درجات ليتم معالجتها وفقا لهذا المقياس وقد كانت على النحو التالي:

الجدول رقم (06):درجات مقياس ليكارت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSSv21

وتم الحصول على المستويات من خلال حساب طول الفترة وهي عبارة عن

حاصل قسمة 4 على 5، حيث تمثل 4 عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة، من 2

¹- بوازدية وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة سطيف(2011-2012)، ص.86.

الفصل الثالث أثر تدريب المورد البشري على النشاط الإنتاجي بمؤسسة مناجم الفوسفات

إلى 3 مسافة، من 3 إلى 4 مسافة، من 4 إلى 5 مسافة)، و 5 تمثل عدد الاختبارات، وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80.

- إذا كان المتوسط الحسابي من [1.00 - 1.80] فإن درجة التوفر تكون بدرجة ضعيفة جدا لدى عينة البحث (غير موافق بشدة)؛
- إذا كان المتوسط الحسابي من [1.80 - 2.60] فإن درجة التوفر تكون بدرجة ضعيفة لدى عينة البحث (غير موافق)؛
- إذا كان المتوسط الحسابي من [2.60 - 3.40] فإن درجة التوفر تكون بدرجة متوسطة لدى عينة البحث (محايد)؛
- إذا كان المتوسط الحسابي من [3.40 - 4.20] فإن درجة التوفر تكون بدرجة كبيرة لدى عينة البحث (موافق)؛
- إذا كان المتوسط الحسابي من [4.20 - 5.00] فإن درجة التوفر تكون بدرجة كبيرة جدا لدى عينة البحث (موافق بشدة)؛

2-1 مرحلة تحكيم الإستثمار: تم تحكيم الإستثمار من قبل مجموعة من الأساتذة (أنظر

الملحق رقم 03)، للتأكد من ملائمة البيانات ومدى قدرة الإستثمار على حل مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، وقد تمحورت الملاحظات حول النقاط التالية:

- إعادة ترتيب بعض الأسئلة بما يتناسب وفرضيات الدراسة؛
- إعادة صياغة بعض الأسئلة وتبسيطها؛
- ضرورة الفصل بين المصطلحات وتجنب استعمال المرادفات؛

تم الأخذ بعين الاعتبار لكافة الملاحظات، وإجراء بعض التعديلات على الإستثمار على ضوء ملاحظات الأساتذة.

وقد تم توزيع الاستمارات على عينة الدراسة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (07): توزيع الاستمارات عينة الدراسة واسترجاعها

الإستثمارات الموزعة	الإستثمارات المسترجعة	الإستثمارات الغير صالحة	الإستثمارات الصالحة
50	49	7	42

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستمارات المسترجعة من عينة الدراسة.

2- المقابلة: هي محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد بهدف الحصول على أنواع

من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو الاستعانة بها في عمليات التوجه والتشخيص

والعلاج. وقد سمحت المقابلة مع بعض أفراد المؤسسة الأخذ ولو بصورة جزئية عن واقع

التدريب وأهم المراحل التي تقوم بها المؤسسة وتحديد تأثيره على النشاط الإنتاجي.¹

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

بعد اختيار أداة الدراسة يجب أن يتم معرفة مدى صدقها وثباتها للبيانات التي توفرها، لذلك فإن صدق وثبات الأداة يؤدي بالضرورة إلى صحة وسلامة نتائج الدراسة بأكملها، وعدم صحة وسلامة نتائج الدراسة تجعل البحث بلا قيمة، لذلك يحرص الباحث كل الحرص على اختيار الأداة ذات الصدق والثبات العالين، ومن هذا المنطلق، يتعين على الباحث معرفة مدى صدق وثبات أداة الدراسة.

أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة مدى استطاعتها لقياس الغرض الذي وضعت لقياسه وقد تم التأكد

من صدق الاستمارة بطريقتين:

1- الصدق الظاهري للاستمارة

حتى يكون للاستمارة الصفة العلمية ودرجة من المصادقية وأن تقيس الأفكار التي صممت من أجلها، وبعد التنسيق مع الأستاذ المؤطر تم عرضها على مجموعة من الأساتذة لتحكيمها، وقد تم الاستجابة لأراء المحكمين وكانت أهم نصائح التعديل كما يلي:

- إعادة صياغة بعض الفقرات بسبب صعوبة فهمها من قبل المبحوثين؛
- حذف بعض العبارات التي كانت تتشابه مع الفقرات الأخرى؛

وبذلك خرجت الاستمارة في صورتها النهائية.

2- ثبات أداة الدراسة Alpha de Cronbach

ويقصد بها إمكانية الحصول على نفس النتائج حتى لو تم إعادة توزيع الاستمارة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وقد تم التحقق من ثبات الاستمارة من خلال الاعتماد على اختبار ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum vi}{vt} \right]$$

N : يمثل عدد الأسئلة.

Vi : يمثل التباين لأسئلة المحور.

Vt : يمثل التباين في مجموع محاور الاستمارة.

¹- بوعريوة، مرجع سابق، ص.120.

وقد كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم(08): معامل ثبات أداة الدراسة "الفاكرونباخ"

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
01	تدريب المورد البشري	15	0.961	0.980
02	النشاط الإنتاجي	16	0.886	0.941
	معامل جميع محاور الإستمارة	31	0.952	0.975

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v21}، (أنظر الملحق رقم04)

يتضح من الجدول رقم(08) أن قيم معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل أكبر من نسبة 60% حيث بلغت (95.2%) مما يدل على أنه إذا أعيد توزيع الاستمارات على نفس العينة فإن نسبة (95.2%) ستكون إجاباتهم نفس الإجابة الأولى، ومما يدل على أن أداة القياس صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات موثوقة وصحيحة نسبة معامل الصدق حيث بلغت (97.5%) نتيجة عن الجذر التربيعي لمعامل الفاكرونباخ.

ثانياً: الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان Internal Validity

ويقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستمارة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستمارة والدرجة الكلية للمحور نفسه وقد كانت النتائج كالتالي:

1- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول:

يبين الجدول رقم(09)، معاملات ارتباط بين عبارات المحور الأول وبين الدرجة الكلية لفقراته ومستوى المعنوية للاستمارة.

الجدول رقم(09):معاملات ارتباط بين عبارات المحور الأول و الدرجة الكلية لفقراته ومستوى

المعنوية للاستمارة

رقم الفقرة	عبارات المحور	الاتساق مع المحور
01	يعتبر التدريب من أولويات المؤسسة	0.604
02	تختار المؤسسة مدربين ذوي كفاءة للتدريب	0.826
03	يساعدك التدريب في حل مشاكلك في العمل	0.768

0.830	تستخدم المهارات والمعارف التي إكتسبتها من التدريب	04
0.756	يساعدك التدريب على تنفيذ المهام الموكلة إليك بكفاءة	05
0.700	أساليب التدريب المعتمدة من قبل المؤسسة مناسبة لك	06
0.712	مراعاة الفروق بين الأفراد في المستوى عند وضع البرنامج التدريبي	07
0.827	تستخدم المؤسسة أساليب متعددة عند التدريب	08
0.819	يزيد التدريب من فرص حصولك على ترقية	09
0.840	ساهم التدريب في زيادة معارفك وقدراتك وخبراتك	10
0.889	يتم وضع برنامج تدريبي إستنادا إلى حاجيات المؤسسة	11
0.806	يقوي التدريب الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية للأفراد داخل المؤسسة	12
0.876	هناك تنوع في إستخدام إستراتيجيات التدريب	13
0.795	تقيس المؤسسة الأداء الفعلي لمواردها البشرية قبل تصميم البرامج التدريبية	14
0.536	يساعدك التدريب على تحسين إستخدام المعدات والتجهيزات الإنتاجية والمحافظة عليها	15

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v21، (أنظر الملحق رقم 05)

من خلال الجدول تظهر معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (تدريب المورد البشري) بإشارة موجبة وهي علاقة طردية، وهذا دليل على صدق الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور الأول من محاور الاستبيان.

2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني:

يبين الجدول رقم (10)، معاملات ارتباط بين عبارات المحور الثاني وبين الدرجة الكلية لفقراته ومستوى المعنوية للاستمارة.

الجدول رقم (10): معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني ومستوى المعنوية للاستمارة

رقم الفقرة	عبارات المحور الثاني النشاط الإنتاجي	الاتساق مع المحور
1- أداء المورد البشري		
16	المهام التي تقوم بها يقيمها مسؤولك.	0.517
17	المهام والأعمال التي تقوم بها يتم قياسها وتقييمها.	0.547
18	تقوم بتأدية المهام الموكلة إليك بكل كفاءة وفعالية.	0.556

0.485	أشعر بالرضا عند أداء أعماله.	19
0.469	لا تواجه أي مشاكل في أداء المهام الموكلة إليك.	20
0.605	أحصل دائما على التقييم الإيجابي لمستوى العمل.	21
2- الإنتاجية		
0.338	لديك القدرة على تحويل المدخلات إلى مخرجات.	22
0.478	دائما ما يتم إستغلال المواد الأولية بكفاءة.	23
0.447	تتم عمليات الإنتاج في الوقت المحدد.	24
0.451	المعدات والتجهيزات الإنتاجية المستخدمة في عمليات الإنتاج في زيادة مخرجات المؤسسة.	25
0.733	تساهم الأساليب والطرق المستخدمة في عمليات الإنتاج في زيادة مخرجات المؤسسة.	26
3- الجودة		
0.771	تسعى المؤسسة لتطبيق الجودة في منتجاتها وطريقة عملها.	27
0.467	لديك القدرة على تقديم عملك بجودة .	28
0.687	تراقب المؤسسة مدى تحقق الجودة.	29
0.337	تمتلك المهارة لتقديم المنتجات بجودة وفق شروط الجودة الشاملة.	30
0.716	تسعى المؤسسة للتحسين في منتجاتها.	31

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v21، (أنظر الملحق رقم 06)

من خلال الجدول تظهر معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني بإشارة موجبة وهي علاقة طردية، وهذا دليل على صدق الاتساق الداخلي بين عبارات كل المحور الثاني من محاور الاستبيان.

ثالثا: أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج Excele2013 وبرنامج "SPSS.v21" في تحليل البيانات وهو اختصار للأحرف الأولى من الكلمات الآتية "Statistical Package For Social Sciences" أي (الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية) وهو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها. ويستخدم عادة في جميع البحوث العلمية التي تشتمل على العديد من البيانات الرقمية، ولا يقتصر على البحوث الاجتماعية فقط بالرغم من أنه أنشأ أصلا لهذا الغرض، و اشتماله على معظم الاختبارات الإحصائية (تقريبا) وقدرته

في معالجة البيانات وتوافقه مع معظم البرمجيات المشهورة جعل منه أداة فاعلة لتحليل شتى أنواع البحوث العلمية. من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة، هي:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف.

2- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

3- تحليل التباين للانحدار (Analyses of Variance): للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.

4- تحليل التباين الأحادي (OneWay ANOVA): وذلك لمعرفة الفروقات في اتجاهات المبحوثين حول متغيري البحث التي تعزى للمتغيرات الشخصية .

5- معامل ارتباط بيرسون: استخدم من أجل تحديد مدى الارتباط بين المحاور مع بعضها البعض ومدى ارتباط كل فقرة من فقرات المحاور .

6- اختبار كولمخروفسمرنوف (1- sample K-S): لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

يستعرض هذا المبحث التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان، وعرض المؤشرات الإحصائية ونتائج تطبيق أدوات الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لكل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها. ومن هنا تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب:

- **المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة؛**
- **المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات متغيرات الدراسة؛**
- **المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة.**

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

لقد تم استخدام القسم الأول من الاستبيان لتوضيح الخصائص الديمغرافية والوظيفية للمجتمع المدروس مما يساعد في تفسير بعض نتائج البحث. وتم الاعتماد على كل من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، الإستفادة من التدريب.

أولاً: متغير الجنس

توزع أفراد المجتمع حسب الجنس كما يلي:

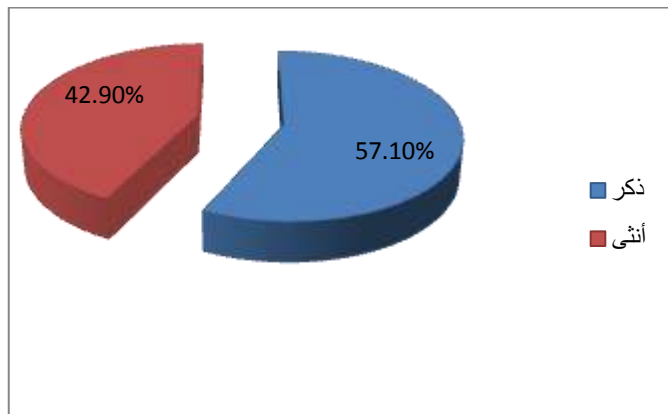
الجدول رقم (11):

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	
57.1%	24	ذكر
42.9%	18	أنثى
100%	42	المجموع

الشكل رقم (19):

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين حسب نتائج برنامج SPSS_{v21} و EXEL2013

يتضح من الجدول رقم (11) والشكل رقم (19) بأن أفراد عينة الدراسة موزعين حسب متغير الجنس على نحو التالي: الذكور بلغ عددهم 24 أي ما نسبته 57.1% وهي النسبة الغالبة مقارنة بنسبة الإناث 42.9% أي 18 موظفة، يمكن تفسير هذا الفرق بين النسبتين إلى نوعية نشاط المؤسسات بأنها مؤسسات صناعية.

ثانياً: متغير السن تم تقسيم أفراد المجتمع حسب السن إلى أربع فئات حسب الجدول التالي:

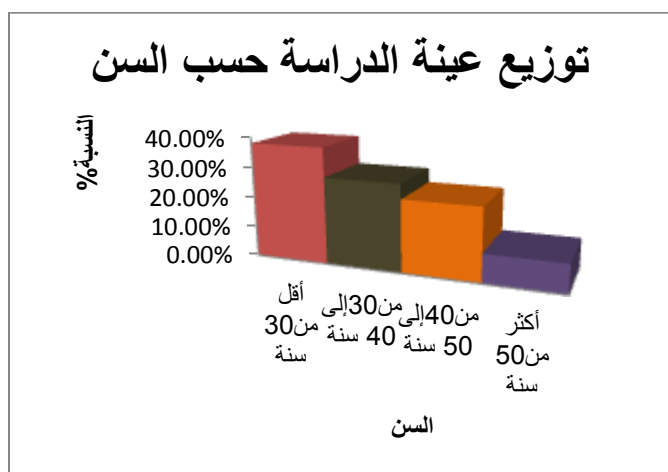
الجدول رقم (12):

توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
38.1	16	أقل من 30 سنة
28.6	12	من 30-40 سنة
23.8	10	من 40-50 سنة
9.5	04	من 50 فأكثر
100%	42	المجموع

الشكل رقم (20):

توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS_{v21} و Exel2013

الفصل الثالث أثر تدريب المورد البشري على النشاط الإنتاجي بمؤسسة مناجم الفوسفات

نلاحظ من خلال الجدول رقم(12) والشكل رقم(20) أن نسبة 38.1% من أفراد العينة من المؤسسات محل الدراسة ذات الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) هذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة ذات فئة الشباب مما يعطي تطور ونمو وزيادة في الإنتاجية للمؤسسات، ثم تليها الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) نسبة 28.6%. أما الفئة من (40 إلى أقل من 50) تقارب 23.8% من أفراد العينة، وتمثل الفئة أكثر من 50 سنة نسبة 9.5%.

ثالثا: متغير المستوى التعليمي:

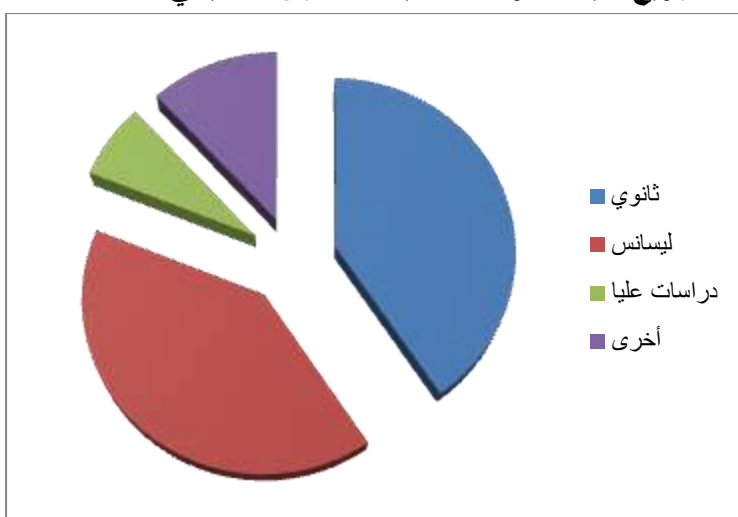
يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (21):

الجدول رقم (13)

توزيع عينة الدراسة حسب المستوى

توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	17	40.5
ليسانس	17	40.5
دراسات عليا	03	7.1
أخرى	05	11.9
المجموع	42	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب نتائج SPSSv21 و بالاعتماد على برنامج Excel2013

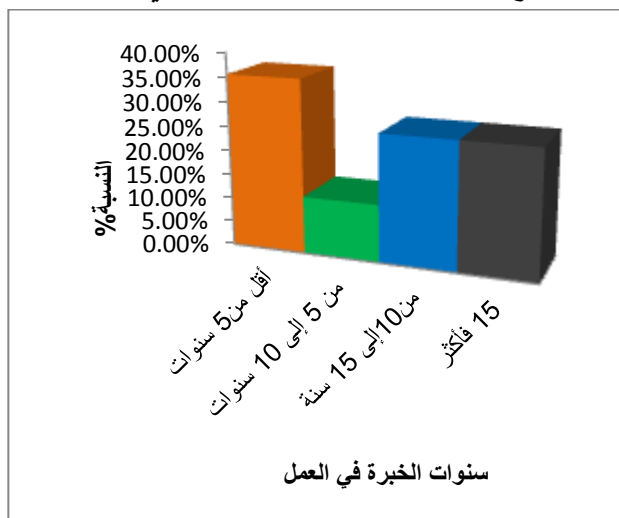
نلاحظ من خلال الجدول السابق رقم (13) والشكل رقم (21) أن نسبة 40.5% من أفراد العينة من المؤسسة محل الدراسة ذات مستوى الطور الثانوي و هذا راجع إلى نوعية نشاط المؤسسة، كما تتساوى معها نسبة 40.5% ذات المستوى الجامعي (ليسانس). ثم تليهما نسبة 11.9% من أفراد العينة يحملون شهادات أخرى، وتمثل فئة الحاصلين على شهادة دراسات عليا نسبة 7.1%. مما سبق نلاحظ أن معظم أفراد العينة يحملون شهادات جامعية وهذا مما يدل على أن المؤسسات تحرص على جذب الموظفين ذات منصب تعليمي عالي.

رابعاً: متغير الخبرة في العمل

سيتم التطرق إلى سنوات الخبرة للعاملين في المؤسسات من خلال الجدول التالي:

الشكل رقم (22):

توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في العمل



الجدول رقم (14):

توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في العمل

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	15	35.7
من 5 إلى 10 سنوات	05	11.9
من 10 إلى 15 سنة	11	26.2
15 سنة فأكثر	11	26.2
المجموع	42	100

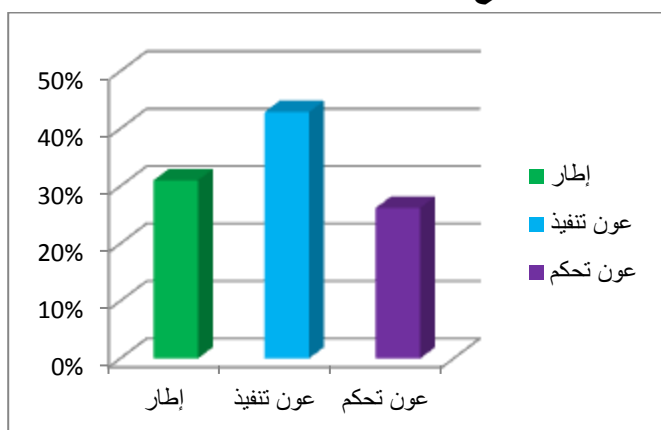
المصدر: من إعداد الطالبتين حسب نتائج SPSS_{v21} و بالاعتماد على برنامج Excel2013

يتضح من الجدول رقم (14) والشكل رقم (22) أن أكثر أفراد العينة تفوق خبرتهم من 10 سنوات إلى ما أكثر عن 15 سنة بنسبة 52.4 (26.2%) تعبر عن نسبة العاملين ذوي الخبرة بين 10-15 سنة حيث تمثلت 26.2% تعبر عن أفراد العينة ذوي الخبرة التي تفوق 15 سنة مما يدل على كسب وتراكم المعرفة لدى هذه الفئة ثم تلتها نسبة 35.7% لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، ثم تلتها نسبة 11.9% أفراد لديهم خبرة من 10 إلى 15 سنة.

خامساً: متغير المستوى الوظيفي سيتم التطرق إلى المستوى الوظيفي في الجدول والشكل التالي:

الشكل رقم (23):

توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة



الجدول رقم (15)

توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة %
إطار	15	31.0
عون تنفيذ	18	42.9
عون تحكم	11	26.2
المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب نتائج SPSS_{v21} و بالاعتماد على برنامج Excel2013

الفصل الثالث أثر تدريب المورد البشري على النشاط الإنتاجي بمؤسسة مناجم الفوسفات

نلاحظ من خلال الجدول السابق رقم (15) والشكل رقم (23) أن نسبة 42.9% تمثل أعوان التنفيذ من العينة المدروسة للمؤسسة، تليها نسبة 31.0% تمثل إطارات في المؤسسة، يليها أعوان التحكم بنسبة 26.2% من أفراد العينة من المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: عرض و تحليل بيانات متغيرات الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض تحليل البيانات الأساسية والتي تمثل استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستمارة، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج EXCILE₂₀₁₃ و SPSS_{v21}.

أولاً: تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير تدريب المورد البشري

الجدول رقم (16):

المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و معامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات المحور الأول

رقم العبارة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	رتبة الفقرة	اتجاه الإجابة
1	يعتبر التدريب من أولويات المؤسسة.	4.21	0.976	23.18%	1	موافق بشدة
2	تختار المؤسسة مدربين ذوي كفاءة للتدريب.	3.90	1.122	28.76%	06	موافق
3	يساعدك التدريب في حل مشاكلك في العمل.	4.11	1.016	24.72%	02	موافق
4	تستخدم المهارات والمعارف التي إكتسبتها من التدريب.	4.07	1.068	26.24%	03	موافق
5	يساعدك التدريب على تنفيذ المهام الموكلة إليك بكفاءة.	4.02	1.047	26.04%	04	موافق
6	أساليب التدريب المعتمدة من قبل المؤسسة مناسبة لك.	3.85	1.025	26.62%	09	موافق
7	مراعاة الفروق بين الأفراد في المستوى عند وضع البرنامج التدريبي.	3.66	1.028	28.08%	11	موافق

الفصل الثالث أثر تدريب المورد البشري على النشاط الإنتاجي بمؤسسة مناجم الفوسفات

8	تستخدم المؤسسة أساليب متعددة عند التدريب.	3.71	0.994	26.79%	10	موافق
9	يزيد التدريب من فرص حصولك على ترقية.	3.30	1.278	38.72%	15	محايد
10	ساهم التدريب في زيادة معارفك ومهاراتك وخبراتك.	3.97	1.092	27.50%	05	موافق
11	يتم وضع برامج تدريبية إستنادا إلى حاجيات المؤسسة.	3.57	1.039	29.10%	12	موافق
12	يقوي التدريب الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية للأفراد داخل المؤسسة.	3.88	1.086	27.98%	08	موافق
13	هناك تنوع في استخدام إستراتيجيات التدريب.	3.47	0.993	28.61%	13	موافق
14	تقيس المؤسسة الأداء الفعلي لمواردها البشرية قبل تصميم البرامج التدريبية.	3.38	0.986	29.17%	14	محايد
15	يساعدك التدريب على تحسين استخدام المعدات والتجهيزات الإنتاجية والمحافظة عليها.	03.9	1.007	25.32%	07	موافق
	المحور	3.80	0.846	22.26%		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss_{v21} (انظر الملحق رقم 07)

بالاعتماد على الجدول رقم (16) تم حساب المتوسط الحسابي لمحور تدريب المورد البشري والذي قدرت قيمته بـ (3.80)، و تراوحت المتوسطات الحسابية لفقراته ما بين (3.30-4.21)، بانحراف معياري إجمالي قدرت قيمته بـ (0.84)، ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد، وحسب الوسط الفرضي الذي تقدر قيمته بـ (3)، مما يعني أن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على عبارات المحور الأول على تدريب المورد البشري المستخدمة في المؤسسة محل الدراسة خاصة، وسيتم تحليل مخرجات هذه النتائج كما يلي:

- لاحظ مما سبق أن المتوسط الحسابي بلغ أعلى قيمة له (4.21) عند العبارة الأولى بانحراف معياري قدرت قيمته بـ (0.976) ومعامل اختلاف بلغت قيمته بـ (23.18%)، ما يدل علنتشتت إجابات أفراد العينة، وبما أن الوسط الفرضي يساوي (3) فإن النتائج تشير إلى أن تدريب المورد البشري فعال بالمؤسسة.
- أما المتوسط الحسابي الذي جاء في المرتبة الثانية فقدت قيمته بـ (4.11) و بانحراف معياري قدرت قيمته بـ (1.016) عند الفقرة رقم (3) ومعامل اختلاف بلغت قيمته (24.72%) مما يدل على ضعف تشتت إجابات أفراد العينة، وبما أن الوسط الفرضي يساوي (3) فإن النتائج تشير إلى أن التدريب يساعد الموارد البشرية في حل مشاكل العمل.
- ولقد حقق إستخدام المهارات والمعارف التي تم إكتسابها من التدريب المرتبة الثالثة وسطا حسابيا قدرت قيمته بـ (4.07) وبانحراف معياري قدرت قيمته بـ (1.086) وبلغت قيمة معامل الاختلاف (26.24%) عند العبارة رقم (04)، وبما أن الوسط الحسابي يفوق الوسط الفرضي يتضح أن المؤسسة تقوم ببناء البرنامج التدريبي وفقا لإحتياجات الموارد البشرية من التدريب مما.
- وأتى المتوسط الحسابي الذي قدرت قيمته بـ (4.02) في المرتبة الرابعة بانحراف معياري (1.047) للعبارة رقم (05) و بمعامل اختلاف (26.04%) مما يوضح إنخفاضتشتت إجابات أفراد العينة، لذلك فإن النتائج تشير الى أن التدريب يساعد الموارد البشرية على تأدية المهام الموكلة إليهم بكفاءة.
- حققت العبارة (10) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدرت قيمته بـ (3.97) و بانحراف معياري (1.092) ومعامل اختلاف (27.50%) مما يدل علإنخفاض تشتت إجابات أفراد العينة، وهذا يعني أن النتائج تشير إلى أن التدريب ساهم في زيادة مهارات ومعارف وخبرات المورد البشري.
- وجاءت الفقرة الثانية والتي نصت على أن " تختار المؤسسة مدربين ذوي كفاءة للتدريب " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدرت قيمته بـ (3.90) بدرجة مرتفعة وانحراف معياري (1.122) ومعامل اختلاف (28.76%) هذا يعني أن النتائج تشير إلى أن المؤسسة تعين مدربين ذوي كفاءة للقيام بعملية التدريب بدرجة فوق المتوسط.
- وجاءت الفقرة الخامسة عشر والتي نصت على أن " يساعدك التدريب على تحسين استخدام المعدات والتجهيزات الإنتاجية والمحافظة عليها" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدر ب (3.90) بدرجة مرتفعة وانحراف معياري (1.007) ومعامل اختلاف (25.32%).

الفصل الثالث أثر تدريب المورد البشري على النشاط الإنتاجي بمؤسسة مناجم الفوسفات

- نلاحظ مما سبق أن المتوسط الحسابي بلغ (3.38) عند العبارة الرابعة عشر بانحراف معياري (0.986) و معامل اختلاف ب(29.17%)، هذا يعني أن النتائج تشير إلى أن المؤسسة تقيس الأداء الفعلي لمواردها البشرية قبل تصميم البرامج التدريبية.
 - وجاءت الفقرة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري(1.086) ومعامل تشتت ب(27.98%) بالمرتبة الثامنة ، وهذا يدل على أن التدريب يقوي الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية للأفراد داخل المؤسسة.
 - حققت الفقرة الثالثة عشر المرتبة التاسعة وهذا بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري(0.993)ومعاملاختلاف(28.61%)، وهذا يدل على أنهاك تنوع في استخدام إستراتيجيات التدريب بالمؤسسة.
 - وأظهرت نتائج الاستبيان للعبارة (6) أن رأي أفراد العينة وهذا حسب المتوسط الحسابي للعبارة السابقة (3.85) أكبر من المتوسط الفرضي (3)، أناساليب التدريب المعتمدة من قبل المؤسسة مناسبة للموارد البشرية.
 - كما جاءت الفقرة السابعة والتي نصت على " مراعاة الفروق بين الأفراد في المستوى عند وضع البرنامج التدريبي " المرتبة الحادية عشر وهذا بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وانحراف معياري (1.028) ومعامل تشتت (28.08%)، وهذا يدل على أن المؤسسة قبل قيامها ببناء برنامج تدريبي تأخذ بعين الإعتبار الفروقات الفردية للموارد البشرية.
 - كما أظهرت نتائج الإستبيان لل فقرات (8،11،9) وهذا بمتوسطات حسابية على الترتيب (3.30،3.57،3.71) أكبر من المتوسط الفرضي (3)، أن المؤسسة تستخدم أساليب متعددة عند التدريب وهذا بوضع برامج تدريبية إستنادا إلى إحتياجات المؤسسة. كما يساهم التدريب في زيادة فرص حصول المورد البشري على ترقية.
- ثانيا: تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير النشاط الإنتاجي
- الجدول رقم (17):

المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و معامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات المحور الثاني

رقم العبارة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	رتبة الفقرة	إتجاه الإجابة
1- أداء المورد البشري						
16	المهام التي تقوم بها يقيمها مسؤولك.	4.09	0.878	%21.46	03	موافق

الفصل الثالث أثر تدريب المورد البشري على النشاط الإنتاجي بمؤسسة مناجم الفوسفات

موافق	10	%25.71	0.985	3.83	المهام والأعمال التي تقوم بها يتم قياسها وتقييمها.	17
موافق	02	%21.82	0.908	4.16	تقوم بتأدية المهام الموكلة إليك بكل كفاءة وفعالية.	18
موافق بشدة	01	%18.08	0.774	4.28	أشعر بالرضا عند أداء أعمالي.	19
موافق	11	%28.94	1.094	3.78	لا أواجه أي مشاكل في أداء المهام الموكلة إلي.	20
موافق	16	%36.13	1.254	3.47	أحصل دائما على التقييم الإيجابي لمستوى العمل.	21
2- الإنتاجية						
موافق	12	%25.87	0.898	3.78	لديك القدرة على تحويل المدخلات إلى مخرجات.	22
موافق	15	%27.50	0.968	3.52	دائما ما يتم إستغلال المواد الأولية بكفاءة.	23
موافق	14	%26.85	0.964	3.59	تتم عمليات الإنتاج في الوقت المحدد.	24
موافق	08	%24.92	0.967	3.88	المعدات والتجهيزات الإنتاجية المستخدمة مناسبة لتنفيذ مختلف عمليات الإنتاج.	25
موافق	13	%25.45	0.957	3.76	تساهم الأساليب والطرق المستخدمة في عمليات الإنتاج في زيادة مخرجات المؤسسة.	26
3- الجودة						
موافق	09	%32.45	1.243	3.83	تسعى المؤسسة لتطبيق الجودة في منتجاتها وطريقة عملها.	27
موافق	04	%23.26	0.947	4.07	لديك القدرة على تقديم عملك بجودة.	28

الفصل الثالث أثر تدريب المورد البشري على النشاط الإنتاجي بمؤسسة مناجم الفوسفات

29	تراقب المؤسسة مدى تحقق الجودة.	3.88	1.016	26.18%	07	موافق
30	تمتلك المهارة لتقديم المنتجات بجودة وفق شروط الجودة الشاملة.	3.92	1.045	26.65%	06	موافق
31	تسعى المؤسسة للتحسين في منتجاته.ا.	4.00	0.937	23.42%	05	موافق
	المحور الثاني ككل	3.86	0.600	15.54%		موافق

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss_{v21} (انظر الملحق رقم 08)

من خلال الجدول رقم (17) يتضح أن المتوسط الحسابي لمحور النشاط الإنتاجي قدرت قيمته بـ (3.86)، و تراوحت المتوسطات الحسابية لفقراته ما بين (3.47-4.28)، بانحراف معياري إجمالي قدرت قيمته بـ (0.600) ومعامل اختلاف بلغت قيمته (15.54%) ما يدل على أن تشتت إجابات الأفراد، وبما أن الوسط الفرضي (3) هذا يعني أن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على تدريب المورد البشري ومساهمته في تحسين النشاط الإنتاجي بالمؤسسة محل الدراسة، وعليه جاءت مخرجات هذه النتائج كما يلي:

- أن المتوسط الحسابي بلغ أعلى قيمة له (4.28) عند العبارة التاسع عشر بانحراف معياري (0.774) ومعامل اختلاف ب(18.08%) يدل على ضعف تشتت إجابات أفراد العينة، وما أن الوسط الفرضي يساوي (3) فإن النتائج تشير إلى مستوى تحسين أداء المورد البشري والإنتاجية والجودة من خلال تدريب المورد البشري.
- أما المتوسط الحسابي الذي جاء في المرتبة الثانية قدرت قيمته بـ (4.16) و بانحراف معياري بلغت قيمته بـ (0.908) عند الفقرة رقم (18) ومعامل اختلاف (21.82%) مما يدل على ضعف تشتت إجابات أفراد العينة، وهذا يعني أن النتائج تشير إلى أن الأفراد يقومون بتأدية المهام الموكلة إليهم على أكفء وجه
- حققت العبارة المتضمنة تقييم المسؤول لعمل كل مورد بشري في المؤسسة محل الدراسة المرتبة الثالثة وسطا حسابيا قدرت قيمته بـ (4.09) و بانحراف معياري بلغ (0.878) ومعامل اختلاف بلغت قيمته (21.46%) في العبارة رقم (16)، وهذا راجع لتقييم المهام التي يقوم بها المورد البشري من قبل المسؤول.
- ويأتي المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته بـ (4.07) في المرتبة الرابعة بانحراف معياري (0.947) للعبارة رقم (28) وبمعامل اختلاف منخفض نسبيا (23.26%) حول

- إجابات أفراد العينة عن متوسطها، لذلك فإن النتائج تشير إلى أن الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة يقدمون أعمالهم بجودة.
- حققت العبارة الواحد والثلاثون المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.00) و بانحراف معياري (0.937) و بمعامل اختلاف (23.42%) مما يدل على تشتت إجابات أفراد العينة حول متوسطها، وهذا يعني أن النتائج تشير إلى أن تسعى المؤسسة إلى التحسين في منتجاتها وهذا راجع لتدريب المؤسسة للمورد البشري الذي تسعى من خلاله إلى تحسين منتجاتها. وجاءت الفقرة ثلاثون والتي نصت على أنه " يمتلك المورد البشري المهارة لتقديم المنتجات بجودة وفق شروط الجودة الشاملة " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (3.92) بدرجة أعلى من المتوسط وانحراف معياري (1.045) وبمعامل اختلاف (26.65%) هذا يدل على أن تشتت إجابات أفراد العينة منخفض، ولما كان الوسط الفرضي (3) فإن النتائج تشير إلى مستوى المهارة التي يمتلكها المورد البشري في تقديم منتجات من خلال تدريب المورد البشري أكثر من المتوسط.
- وجاءت العبارة رقم (29) بمتوسط حسابي بلغ (3.88) في المرتبة السابعة العبارة بانحراف معياري (1.016) مما يدل على تشتت إجابات أفراد العينة، وهذا يعني أن النتائج تشير إلى أن المؤسسة تراقب مدى تحقق الجودة في خدماتها ومنتجاتها. وجاءت العبارة رقم (25) بمتوسط حسابي بلغ (3.88) و انحراف معياري (0.967) وبمعامل اختلاف ب(24.92%) بالمرتبة الثامنة، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تستخدم معدات وتجهيزات إنتاجية مناسبة لتنفيذ مختلف عمليات الإنتاج.
- حققت الفقرة السابعة والعشرون المرتبة التاسعة وهذا بمتوسط حسابي بلغ (3.83) و انحراف معياري (1.243) وبمعامل اختلاف (32.45%) وهذا يدل على المؤسسة تسعى دائما في تحقيق وتطبيق الجودة في منتجاتها وطريقة عملها فوق المتوسط الفرضي.
- وجاءت العبارة رقم (17) بمتوسط حسابي بلغ (3.83) في المرتبة العاشرة بانحراف معياري (0.985) وبمعامل إختلاف قدر ب(25.71%)، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تقيس وتقيم المهام الموكلة للأفراد باستمرار. حققت العبارة عشرون المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي (3.78) و بانحراف معياري (1.094) و بمعامل اختلاف (28.94%) مما يدل على تشتت إجابات أفراد العينة حول متوسطها، وهذا يعني أن النتائج تشير إلى أن الأفراد لا يواجهون أي مشاكل عند قيامهم بعملهم وهذا راجع لتدريب المؤسسة للمورد البشري الذي يسعى إلى تحسين مهاراتهم. وجاءت الفقرة الثانية والعشرون والتي نصت على أن "الفرد لديه القدرة على تحويل المدخلات إلى مخرجات" في المرتبة الثانية عشر بانحراف

معياري (0.898) وبمعامل اختلاف قدر ب(25.87%) وجاءت العبارة رقم (26) بمتوسط حسابي بلغ (3.76) في المرتبة الثالثة عشر بانحراف معياري (3.76) وبمعامل اختلاف (25.45%)، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تستخدم أساليب مناسبة لعملية الإنتاج لأنها تساهم في تقديم مخرجات بزيادة. وأظهرت نتائج الاستبيان للعبارات (21،23،24) رأي المستجوبين وهذا حسب المتوسطات الحسابية للعبارات السابقة على الترتيب (3.47،3.52،3.59) فوق المتوسط الفرضي (3)، وهذا يدل على أن العمليات في هذه المؤسسة معظمها تتم في الوقت المحدد كما يتم استغلال المواد الأولية بكفاءة، ومن النتائج المتحصل عليها أيضا ما يتم استغلال المواد الأولية بكفاءة والمصاحبة لأقل متوسط حسابي أن الأفراد الذين يحصلون على تقييم إيجابي لمستوى عملهم منخفض نوعا ما.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المطلب اختبار الفرضيات وتفسير النتائج ومناقشتها بالاعتماد على ما تم التوصل إليه من أدوات الدراسة. وهذا من أجل معرفة العلاقة بين تدريب المورد البشري والنشاط الإنتاجي من خلال تحسين أداء المورد البشري، الإنتاجية، الجودة. ولقد تم الاستناد إلى مستوى دلالة المعنوية، وهو أقصى احتمال يمكن تحمله من الخطأ الأول، ويرمز لهذا الاحتمال بالرمز θ يحدد قبل سحب العينة وعادة ما يكون 0,05 أو 0.01. وهذه القيمة لرفض فرض العدم H_0 عند تحليل فرضيات الدراسة. أولا: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار "كولمجروف - سيمرنوف" Kolmogorov - Smirnov) يمثل الجدول التالي نتائج التوزيع الطبيعي من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (18): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

محاور الاستبيان	محتوى القسم	قيمة الاختبار z	مستوى المعنوية
المحور الأول	تدريب المورد البشري	0.768	0.597
المحور الثاني	النشاط الإنتاجي	0.888	0.410

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v21}، (انظر الملحق رقم 09).

تم إجراء اختبار كولمجروف - سيمرنوف Kolmogorov - Smirnov للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي. وهذا الاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويتم هذا بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من عينة الدراسة ويوضح الجدول السابق نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل جزء في الاستبيان أكبر من 5% ($\text{sig} > 0,05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانياً: اختبار الفرضيات

هناك عدة صيغ لصياغة الفرضيات وهذا حسب موضوع البحث إما كمياً أو كيفياً (نوعي) وبحثنا هذا بحث كمي ومنه صياغة فرضياته إما بالنفي أو بالإثبات أي فرضية العدم والفرضية البديلة، كما يلي:

- **فرضية العدم (H_0):** تباين المجتمع المسحوب منه العينة الأولى يساوي تباين المجتمع المسحوب منه العينة الثانية (يوجد تجانس).¹
- **الفرضية البديلة (H_1):** تعني تباين المجتمع المسحوب منه بيانات العينة الأولى لا يساوي تباين المجتمع المسحوب منه بيانات العينة الثانية (لا يوجد تجانس).²

1- لاختبار الفرضية الرئيسية التي نصت على أن: "تدريب المورد البشري لم يحسن من النشاط

الإنتاجي بالمؤسسة محل الدراسة". تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وهذا بين المتغير المستقل تدريب المورد البشري والمتغير التابع النشاط الإنتاجي، ولقد تم الحصول على النتائج من خلال استخدام برنامج SPSS_{v21}، والجدول التالي يوضح ذلك:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** نصت الفرضية الأولى على: "أن تدريب المورد البشري لم يحسن من أداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة".

ولاختبار هذه الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وهذا بين المتغير المستقل تدريب المورد البشري والمتغير التابعة أداء المورد البشري، ولقد تم الحصول على النتائج من خلال استخدام برنامج SPSS_{v21}، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (19): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل &	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R^2	معامل التحديد R^2	قيمة BETA	القيمة المحسوبة T	مستوى Sig الدلالة
تدريب المورد البشري	أداء المورد البشري	2.357	0.498	0.498	0.24	0.41	3.637	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v21} (انظر الملحق رقم 10)

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان تدريب المورد البشري يؤدي إلى تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة، حيث نلاحظ وجود علاقة تأثير موجبة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.489) وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.489) وهذا عند مستوى دلالة ($\alpha=0.001$)، مما يدل على أن تدريب المورد البشري

¹ - أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss، المكتبة الأكاديمية للتوزيع، القاهرة، الطبعة الثانية، 2007، ص: 139.

² - المرجع نفسه، ص: 136.

الفصل الثالث أثر تدريب المورد البشري على النشاط الإنتاجي بمؤسسة مناجم الفوسفات

عنصر أساسي و بارز توليه المؤسسة اهتماما في تحسين أداء المورد البشري. أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثل في معامل التحديد $R^2(0.248)$ هذا يعني أن نسبة (24.8%) من التغير في أداء المورد البشري تعود إلى تدريب المورد البشري والباقي أي نسبة (75.2%) تعود إلى متغيرات أو عوامل أخرى، وقد أظهر اختبار T بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.001) أقل من مستوى المعنوية (0,05) ومن هنا نستنتج المعادلة التالية: $Y=2.357+0.416X$ وبهذه النتائج :

تقبل الفرضية البديلة " أن تدريب المورد البشري يحسن أداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة " .

2- الفرضية الفرعية الثانية: نصت الفرضية الثانية: " أن تدريب المورد البشري لم يرفع من الإنتاجية وحسنها بالمؤسسة محل الدراسة".

لاختبار هذه الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وهذا بين المتغير المستقل تدريب المورد البشري والمتغير التابع الإنتاجية، ولقد تم الحصول على النتائج من خلال استخدام برنامج SPSS_{v21}، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الثانية

المتغير المستقل	المتغيرات التابعة	معامل &	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة BETA	القيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
تدريب المورد البشري	الإنتاجية	1.61 6	0.644	0.644	0.41 5	0.550	5.326	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v21} (انظر الملحق رقم 11)

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان تدريب المورد البشري يؤدي إلى تفعيل المتغير التابع (الإنتاجية) بالمؤسسة محل الدراسة، حيث يلاحظ وجود علاقة تأثير موجبة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.644) وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.644) وهذا عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ، مما يدل على أن تدريب المورد البشري

الفصل الثالث أثر تدريب المورد البشري على النشاط الإنتاجي بمؤسسة مناجم الفوسفات

يعتبر عنصر أساسي و بارز توليه المؤسسة اهتماما في تحسين وزيادة الإنتاجية. أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثل في معامل التحديد $R^2(0.415)$ مما يعني أن نسبة (41.5%) من التغيير في الإنتاجية يعود إلى تدريب المورد البشري والباقي أي نسبة (58.5%) تعود إلى متغيرات أو عوامل أخرى، وقد أظهر اختبار T بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومن هنا نستنتج المعادلة التالية:
 $Y=1.616+0.550X$ وبهذه النتائج:

تقبل الفرضية البديلة: "أن تدريب المورد البشري رفع من الإنتاجية وحسنها بالمؤسسة محل الدراسة".

3- الفرضية الفرعية الثالثة: نصت الفرضية على: "أن تدريب المورد البشري لم يحسن من مستوى الجودة بالمؤسسة محل الدراسة"، لاختبار هذه الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وهذا بين المتغير المستقل تدريب المورد البشري والمتغير التابع الجودة، ولقد تم الحصول على النتائج من خلال استخدام برنامج SPSS_{v21}، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (21):

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	المتغيرات التابعة	معامل &	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة BETA	القيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
تدريب المورد البشري	الجودة	2.359	0.464	0.464	0.215	0.416	3.309	0.002

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v21} (انظر الملحق رقم 12)

نلاحظ وجود علاقة تأثير موجبة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.464) وهذا عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، مما يدل على أن تدريب المورد البشري تستخدم في تنمية المورد البشري من أجل تقديم جودة في العمل وجودة في الخدمة أي. أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثل في معامل التحديد $R^2(0.215)$ مما يعني أن نسبة (21.5%) من التغيير في

الجودة تعود إلى تدريب المورد البشري والباقي أي نسبة (78.5%) تعود إلى متغيرات أو عوامل أخرى، وقد أظهر اختبار T بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.002) أقل من مستوى المعنوية (0,05) ومن هنا نستج المعادلة التالية $Y=2.359+0.416x$ وبهذه النتائج:

تقبل الفرضية البديلة: " أن تدريب المورد البشري حسن من مستوى الجودة بالمؤسسة محل الدراسة".

4- الفرضيات الفرعية الرابعة: تم الاعتماد على اختبار الفرضية التالية أنه : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر تدريب المورد البشري في تحسين النشاط الإنتاجي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية و الوظيفة المهنية)، على عامل تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، كما تم الاستناد إلى مستوى الدلالة 5%، وفي ما يلي عرض لنتائج الاختبار من خلال مايلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر تدريب المورد البشري في تحسين النشاط الإنتاجي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير الجنس .

الجدول رقم (22): إجابات عينة الدراسة حول الفروق بين موضوع الدراسة والجنس

المحور	المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الاحتمال (sig)
موضوع الدراسة يعزى إلى	بين المجموعات	بين المجموعات	1.027	1	1.027	2.447	0.126
	داخل المجموعات	داخل المجموعات	16.797	40	0.420		
	الإجمالي	الإجمالي	17.824	41			

لمصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS_{v21} (انظر الملحق رقم 13)

بالاعتماد على الجدول السابق اتضح بأن قيمة الاحتمال p.value تساوي 0.126 أي (12.6%) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي تقبل الفرض العدمي، هذا يعني أنه لا توجد

الفصل الثالث أثر تدريب المورد البشري على النشاط الإنتاجي بمؤسسة مناجم الفوسفات

فروق بين إجابات عينة الدراسة من حيث الجنس حول أثر تدريب المورد البشري في تحسين النشاط الإنتاجي بالمؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر تدريب المورد البشري في تحسين النشاط الإنتاجي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير السن".

الجدول رقم (23): إجابات عينة الدراسة حول الفروق بين موضوع الدراسة و السن

المحور	المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الاحتمال (sig)
موضوع الدراسة يعزى إلى	السن	بين المجموعات	2.376	3	0.792	1.949	0.138
		داخل المجموعات	15.448	38	0.407		
		الإجمالي	17.824	41			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV21 (انظر الملحق رقم 14)

يتضح من الجدول أن قيمة الاحتمال p.value تساوي 0.138 أي (13.8%) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي نقبل الفرض العدمي الذي يدل على أنه لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة من حيث السن حول أثر تدريب المورد البشري في تحسين النشاط الإنتاجي بالمؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر تدريب المورد البشري في تحسين النشاط الإنتاجي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي"

الجدول رقم (24): إجابات عينة الدراسة حول الفروق بين موضوع الدراسة و المؤهل

العلمي

المحور	المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسو	الاحتمال (sig)
--------	---------	--------------	----------------	--------------	----------------	---------------	----------------

موضوع الدراسة	المؤهل العلمي	بين المجموعات	1.375	3	0.458	1.058	0.378
يعزى الى		داخل المجموعات	16.450	38	0.433		
		الإجمالي	17.824	41			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSSv21 (انظر الملحق رقم 15)

يتضح من الجدول أن قيمة الاحتمال p.value تساوي 0.378 أي (37.8%) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي نقبل الفرض العدمي بمعنى أنه لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة من حيث المؤهل العلمي حول أثر تدريب المورد البشري في تحسين النشاط الإنتاجي بالمؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر تدريب المورد البشري في تحسين النشاط الإنتاجي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

الجدول رقم (26): إجابات عينة الدراسة حول الفروق بين موضوع الدراسة و الخبرة المهنية:

المحور	المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الاحتمال (sig)
موضوع الدراسة يعزى الى	الخبرة المهنية	بين المجموعات	1.214	3	0.405	0.926	0.438
		داخل المجموعات	16.610	38	0.437		
		الإجمالي	17.824	41			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv21 (انظر الملحق رقم 16)

يتضح من الجدول أن قيمة الاحتمال p.value تساوي (0.438) أي (43.8%) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي نقبل الفرض العدمي بمعنى أنه لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة من حيث الخبرة المهنية حول أثر تدريب المورد البشري في تحسين النشاط الإنتاجي بالمؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الخامسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام أثر تدريب المورد البشري في تحسين النشاط الإنتاجي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير الوظيفة المهنية.

الجدول رقم (26): إجابات عينة الدراسة حول الفروق بين موضوع الدراسة والوظيفة المهنية

المحور	المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الاحتمال (sig)
موضوع الدراسة يعزى إلى	الوظيفة المهنية	بين المجموعات	1.362	2	0.681	1.614	0.212
		داخل المجموعات	16.462	39	0.422		
		الإجمالي	17.824	41			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv21، (انظر الملحق رقم 17)

يتضح من الجدول أن قيمة الاحتمال p.value تساوي 0.212 أي (21.2%) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي نقبل الفرض العدمي بمعنى أنه لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة من حيث الوظيفة المهنية حول أثر تدريب المورد البشري في تحسين النشاط الإنتاجي بالمؤسسة محل الدراسة.

5- الفرضية الرئيسية: "تدريب المورد البشري لم يحسن من النشاط الإنتاجي بالمؤسسة محل

الدراسة". ولاختبار الفرضية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

($Y = \beta X + \alpha$) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة تأثير بين المتغيرات، كما اعتمدنا

على معامل الارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة طردية أو عكسية، ومعامل التحديد (R^2)

لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع بسبب المتغير المستقل، وتم الاستناد إلى مستوى الدلالة

5% عند تحليل الدراسة أي بمستوى ثقة (95%).

الجدول رقم (27): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل &	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة BETA	القيمة المحسوبة T	مستوى Sig الدلالة
تدريب المورد البشري	النشاط الإنتاجي	2.111	0.650	0.650	0.422	0.461	5.404	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv21 (انظر الملحق رقم 18)

نلاحظ من خلال مخرجات برنامج SPSS_{v21} وجود علاقة تأثير موجبة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.650) وهذا عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، مما يدل على أن تدريب المورد البشري أدى إلى تحسين النشاط الإنتاجي، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثل في معامل التحديد $R^2(0.422)$ مما يعني أن نسبة (42.2%) من التغيير في النشاط الإنتاجي يعود إلى تدريب المورد البشري، والباقي أي نسبة (57.8%) تعود إلى متغيرات وعوامل أخرى، وقد أظهر اختبار T بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة ($\text{Sig}=0.000$) أقل من مستوى المعنوية 0,05 ومن هنا نستنتج المعادلة التالية: $Y=2.111+0.416X$ وبهذه النتائج:

تقبل الفرضية البديلة: " أن تدريب المورد البشري حسن من النشاط الإنتاجي
بالمؤسسة محل الدراسة ."

خلاصه الفصل.

تناولنا في الفصل الثالث الجانب التطبيقي للدراسة، والذي يهدف إلى دراسة واقع تطبيق تدريب المورد البشري وأثره على النشاط الإنتاجي في مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) -تبسة-. تم التطرق بداية إلى خطوات الدراسة التطبيقية، بحيث اشتملت على تحديد وتعريف متغيرات الدراسة، تحديد المنهج المتبع أين تم الاعتماد في دراسة الموضوع على المنهج الوصفي، الذي يسمح بجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، بالإضافة إلى الاعتماد على الأسلوب الإحصائي. ومن أجل جمع البيانات تم استخدام المقابلة، وكذا الاستمارة كأداة أساسية للدراسة التطبيقية، وهذا بعد التأكد من صلاحيتها وقدرتها على دراسة الموضوع، وتحقيق أهدافه حيث تم تحكيمها من قبل أساتذة، وكذا بالاعتماد على اختيار الصدق والثبات.

كما التطرق خلال الفصل إلى عينة الدراسة، أساليب التحليل الإحصائي وقد تم الاعتماد بشكل أساسي على الوسط الحسابي لعرض ووصف بيانات الدراسة، واختبار نموذج الانحدار لمناقشة البيانات واختبار الفرضيات.

تلعب الموارد البشرية دورا هاما ورئيسيا في التنمية، كما يعتبر من أثنى الموارد لدى المؤسسة وذلك من خلال مساهمته الفعالة في تحقيق أهدافها، فهو المصدر الأساسي للقدرات التنافسية والذي يحدد مستواها ومداهما واستمراريتها، لذلك أصبح تدريب المورد البشري محورا استراتيجيا للمؤسسات الاقتصادية وهذا للتقليل من التكاليف وزيادة الأرباح وكذا مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الاعمال. وللقيام بعملية التدريب لابد للمؤسسة من اتباع مجموعة من الخطوات من أجل اعداد برنامج تدريبي كفاء، والذي سيساهم بدوره في تطوير وتحسين قدرات الموارد البشرية، والأخذ بعين الاعتبار المشاكل والعراقيل التي ستواجهها لضمان نجاح العملية التدريبية.

كما يعتبر النشاط الإنتاجي وظيفة أساسية في المؤسسات الاقتصادية بشكل عام، وفي المؤسسات الصناعية بشكل خاص، وتتم سيرورة العملية الإنتاجية من خلال إدارة الإنتاج والعمليات والتي تتولى عملية تحويل مجموعة المدخلات إلى مخرجات من خلال سلسلة من المراحل. ويتم تفعيل النشاط الإنتاجي من خلال التدريب الذي يعد عامل مهم وأساسي لدى المؤسسة لتحقيق أهدافها المسطرة، لما يحققه من تنمية المعارف والمهارات وتطوير أداء الموارد البشرية والذي يؤثر بدوره في رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الجودة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج سواء من الجانب النظري أو التطبيقي والتوصيات نوجزها فيما يلي:

1- نتائج الدراسة

من خلال دراستنا هذه يمكن استخلاص النتائج التالية:

- إن الهدف من وجود إدارة للموارد البشرية في كل مؤسسة اقتصادية هو توفير كل الأنشطة من أجل تطوير مستوى المورد البشري من الناحية الفكرية أو التطبيقية؛
- لابد من التركيز على تدريب المورد البشري، وذلك لأنه المحرك الرئيسي للتطوير في قدرات ومهارات المورد البشري، باعتبار أن المورد البشري هو المسؤول عن تفعيل النشاط الإنتاجي للمؤسسة الاقتصادية؛
- لابد من الاهتمام بتدريب الموارد البشرية وتحفيزهم لدعم وإنجاح النشاط الإنتاجي؛
- هناك علاقة وثيقة بين تدريب المورد البشري والنشاط الإنتاجي في المؤسسات.

لقد بينت الدراسة التطبيقية التأثير الإيجابي للنشاط الإنتاجي للمؤسسة بعد تدريب مواردها البشرية وذلك من خلال ما يلي:

- تحسين كفاءات المورد البشري من خلال تكثيف الدورات التدريبية في مجالات الإنتاجية والأداء والجودة، وذلك ما يظهره ارتفاع الأيام التدريبية المخصصة للموارد البشرية وعدد المتدربين.

- اعتماد تدريب المورد البشري كان له أثر إيجابي على شتى مجالات نشاط المؤسسة سواء الجانب الداخلي أو الخارجي.

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية الدراسة تراوحت بين القبول والرفض من خلال الدراسة التطبيقية لموضوعنا أثر تدريب المورد البشري في النشاط الإنتاجي في المؤسسة الاقتصادية:

- بداية بالفرضية الرئيسية والتي تتمحور حول تدريب المورد البشري لم يحسن من النشاط الإنتاجي بالمؤسسة محل الدراسة، فمن خلال الدراسة تم رفض هذه الفرضية وذلك لأن العملية التدريبية أدت إلى تحسين النشاط الإنتاجي بالمؤسسة محل الدراسة.

- أما الفرضية الأولى والتي كانت تتمحور بدورها على تدريب المورد البشري لم يحسن أداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة فهي مرفوضة لأنه ومن خلال دراسة الموضوع وتطبيقاً تبين أن عملية التدريب تساعد وتحسن أداء المورد البشري بالمؤسسة.

- وجاءت الفرضية الثانية حول تدريب المورد البشري لم يرفع من إنتاجية المؤسسة محل الدراسة، تم رفض هذه الفرضية حيث ان عملية التدريب ساعدت على الرفع من إنتاجية المؤسسة.

- بينما تتعلق الفرضية الثالثة بتدريب المورد البشري لم يحسن من مستوى الجودة بالمؤسسة محل الدراسة، وتم رفض الفرضية الثالثة من خلال دراسة الموضوع نظرياً وتطبيقياً.

- وتم قبول الفرضية الرابعة والتي تمحورت حول لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% بين إجابات أفراد العينة حول أثر تدريب المورد البشري في تحسين النشاط الإنتاجي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

2- التوصيات والاقتراحات

بناء على هذا البحث الذي تم تقديمه يمكننا تقديم الاقتراحات التالية:

- توسيع دائرة الاهتمام بالمورد البشري في المؤسسة؛
- العمل على تطوير وتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة لأنها تساعد المؤسسة على تحسين نشاطها الإنتاجي؛
- يجب ربط العملية التدريبية للمورد البشري بمستقبل النشاط الإنتاجي للمؤسسة؛

- ضرورة توفير الوسائل والأساليب الحديثة لتنمية مهارات ومعارف المورد البشري بشتى الطرق؛
- ترغيب الموظفين لحضور الدورات التدريبية وتقسيمهم إلى مجموعات بالتناوب من أجل استفادة جميع مواردها البشرية من هذه الدورات؛
- تشجيع المبادرات الفردية للتدريب؛
- تنفيذ المخططات السنوية للتدريب والحرص على متابعة وتقييم العملية التدريبية عند انطلاقها إلى غاية عودة العامل إلى منصب عمله.

3- آفاق الدراسة

أثناء قيامنا بهذه الدراسة صادفتنا العديد من التساؤلات، والتي قد تكون جسرا رابطا بين موضوع هذه الدراسة وبين مواضيع أخرى، يمكن ذكرها فيما يلي:

- كفاءة أداء المورد البشري كأداة لتحسين النشاط الإنتاجي؛
- دور الجودة في تحسين النشاط الإنتاجي للمؤسسة العمومية؛
- تأثير مهارات المورد البشري على النشاط الإنتاجي للمؤسسة الاقتصادية.

تلعب الموارد البشرية دورا هاما ورئيسيا في التنمية، كما يعتبر من أثنى الموارد لدى المؤسسة وذلك من خلال مساهمته الفعالة في تحقيق أهدافها، فهو المصدر الأساسي للقدرات التنافسية والذي يحدد مستواها ومداهما واستمراريتها، لذلك أصبح تدريب المورد البشري محورا استراتيجيا للمؤسسات الاقتصادية وهذا للتقليل من التكاليف وزيادة الأرباح وكذا مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الاعمال. وللقيام بعملية التدريب لابد للمؤسسة من اتباع مجموعة من الخطوات من أجل اعداد برنامج تدريبي كفاء، والذي سيساهم بدوره في تطوير وتحسين قدرات الموارد البشرية، والأخذ بعين الاعتبار المشاكل والعراقيل التي ستواجهها لضمان نجاح العملية التدريبية.

كما يعتبر النشاط الإنتاجي وظيفة أساسية في المؤسسات الاقتصادية بشكل عام، وفي المؤسسات الصناعية بشكل خاص، وتتم سيرورة العملية الإنتاجية من خلال إدارة الإنتاج والعمليات والتي تتولى عملية تحويل مجموعة المدخلات إلى مخرجات من خلال سلسلة من المراحل. ويتم تفعيل النشاط الإنتاجي من خلال التدريب الذي يعد عامل مهم وأساسي لدى المؤسسة لتحقيق أهدافها المسطرة، لما يحققه من تنمية المعارف والمهارات وتطوير أداء الموارد البشرية والذي يؤثر بدوره في رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الجودة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج سواء من الجانب النظري أو التطبيقي والتوصيات نوجزها فيما يلي:

1- نتائج الدراسة

من خلال دراستنا هذه يمكن استخلاص النتائج التالية:

- إن الهدف من وجود إدارة للموارد البشرية في كل مؤسسة اقتصادية هو توفير كل الأنشطة من أجل تطوير مستوى المورد البشري من الناحية الفكرية أو التطبيقية؛
- لابد من التركيز على تدريب المورد البشري، وذلك لأنه المحرك الرئيسي للتطوير في قدرات ومهارات المورد البشري، باعتبار أن المورد البشري هو المسؤول عن تفعيل النشاط الإنتاجي للمؤسسة الاقتصادية؛
- لابد من الاهتمام بتدريب الموارد البشرية وتحفيزهم لدعم وإنجاح النشاط الإنتاجي؛
- هناك علاقة وثيقة بين تدريب المورد البشري والنشاط الإنتاجي في المؤسسات.

لقد بينت الدراسة التطبيقية التأثير الإيجابي للنشاط الإنتاجي للمؤسسة بعد تدريب مواردها البشرية وذلك من خلال ما يلي:

- تحسين كفاءات المورد البشري من خلال تكثيف الدورات التدريبية في مجالات الإنتاجية والأداء والجودة، وذلك ما يظهره ارتفاع الأيام التدريبية المخصصة للموارد البشرية وعدد المتدربين.

- اعتماد تدريب المورد البشري كان له أثر إيجابي على شتى مجالات نشاط المؤسسة سواء الجانب الداخلي أو الخارجي.

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية الدراسة تراوحت بين القبول والرفض من خلال الدراسة التطبيقية لموضوعنا أثر تدريب المورد البشري في النشاط الإنتاجي في المؤسسة الاقتصادية:

- بداية بالفرضية الرئيسية والتي تتمحور حول تدريب المورد البشري لم يحسن من النشاط الإنتاجي بالمؤسسة محل الدراسة، فمن خلال الدراسة تم رفض هذه الفرضية وذلك لأن العملية التدريبية أدت إلى تحسين النشاط الإنتاجي بالمؤسسة محل الدراسة.

- أما الفرضية الأولى والتي كانت تتمحور بدورها على تدريب المورد البشري لم يحسن أداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة فهي مرفوضة لأنه ومن خلال دراسة الموضوع وتطبيقاً تبين أن عملية التدريب تساعد وتحسن أداء المورد البشري بالمؤسسة.

- وجاءت الفرضية الثانية حول تدريب المورد البشري لم يرفع من إنتاجية المؤسسة محل الدراسة، تم رفض هذه الفرضية حيث ان عملية التدريب ساعدت على الرفع من إنتاجية المؤسسة.

- بينما تتعلق الفرضية الثالثة بتدريب المورد البشري لم يحسن من مستوى الجودة بالمؤسسة محل الدراسة، وتم رفض الفرضية الثالثة من خلال دراسة الموضوع نظرياً وتطبيقياً.

- وتم قبول الفرضية الرابعة والتي تمحورت حول لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% بين إجابات أفراد العينة حول أثر تدريب المورد البشري في تحسين النشاط الإنتاجي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

2- التوصيات والاقتراحات

بناء على هذا البحث الذي تم تقديمه يمكننا تقديم الاقتراحات التالية:

- توسيع دائرة الاهتمام بالمورد البشري في المؤسسة؛
- العمل على تطوير وتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة لأنها تساعد المؤسسة على تحسين نشاطها الإنتاجي؛
- يجب ربط العملية التدريبية للمورد البشري بمستقبل النشاط الإنتاجي للمؤسسة؛

- ضرورة توفير الوسائل والأساليب الحديثة لتنمية مهارات ومعارف المورد البشري بشتى الطرق؛
- ترغيب الموظفين لحضور الدورات التدريبية وتقسيمهم إلى مجموعات بالتناوب من أجل استفادة جميع مواردها البشرية من هذه الدورات؛
- تشجيع المبادرات الفردية للتدريب؛
- تنفيذ المخططات السنوية للتدريب والحرص على متابعة وتقييم العملية التدريبية عند انطلاقها إلى غاية عودة العامل إلى منصب عمله.

3- آفاق الدراسة

أثناء قيامنا بهذه الدراسة صادفتنا العديد من التساؤلات، والتي قد تكون جسرا رابطا بين موضوع هذه الدراسة وبين مواضيع أخرى، يمكن ذكرها فيما يلي:

- كفاءة أداء المورد البشري كأداة لتحسين النشاط الإنتاجي؛
- دور الجودة في تحسين النشاط الإنتاجي للمؤسسة العمومية؛
- تأثير مهارات المورد البشري على النشاط الإنتاجي للمؤسسة الاقتصادية.

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.
- 2- أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية (من النظرية إلى التطبيق)، القاهرة: دار الفكر العربي، 1998.
- 3- أحمد يوسف دودين، إدارة الإنتاج والعمليات، عمان: شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2016.
- 4- أحمد يوسف عريقات وآخرون، إدارة العمليات الإنتاجية، الشارقة: إثراء للنشر والتوزيع، 2012.
- 5- أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2012.
- 6- بلال خلف السكارنة، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.
- 7- بلال خلف سكارنة، الحقائق التدريبية، عمان: دار المسير للنشر والتوزيع، 2011.
- 8- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.
- 9- توفيق عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مصر: دار النهضة العربية، 1996.
- 10- جلال إبراهيم العبد، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل كمي)، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2002.
- 11- جنيفر جوي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا أحمد إصلاح، القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، 2008.
- 12- جمال الدين العويسات، إدارة الجودة الشاملة، الجزائر: دار هومه للنشر والتوزيع، 2013.
- 13- حنفي علي، الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، 2008.
- 14- حمدي رضا، التدريب الإداري (المفاهيم والأساليب)، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2013.
- 15- خضير كاظم محمود، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.

- 16-رداح الخطيب وأحمد الخطيب، التدريب الفعال، عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2006.
- 17-سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، عمان: دار المجدلوي للنشر و التوزيع، 2004.
- 18- سمير عزيز العبادي وعثمان زيد الكيلاني، تخطيط ومراقبة العمليات الإنتاجية، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2013.
- 19-سليمان عبيدات ومحمود علي سالم، إدارة الإنتاج والعمليات الإنتاجية، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2009.
- 20- سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008.
- 21- سعيد الخضري وآخرون، مدخل إلى الإقتصاد، الإمارات العربية المتحدة: دار القلم للنشر والتوزيع، 1989.
- 22-سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل النظم، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2001.
- 23-سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة والتعليم)، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2007.
- 24-سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2011.
- 25-سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الانتاج، الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2011.
- 26- صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2012.
- 27- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001.
- 28- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية(مدخل تطبيقي معاصر)، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.

- 29- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: الدار الجامعية للنشر، 2000.
- 30- علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي (مدخل التحليل الكمي)، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2003.
- 31- علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1994.
- 32- عمار بن عشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012.
- 33- عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2012.
- 34- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- 35- عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية (تميز بلا حدود)، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009.
- 36- عطا الله محمد تسيير الشريعة، إدارة العملية التدريبية، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2014.
- 37- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007.
- 38- عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية (في القرن الحادي والعشرين)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
- 39- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، 2007.
- 40- عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
- 41- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، عين مليلة: دار الهدى للطباعة والنشر، 2002.

- 42- عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2012.
- 43- عساف قاسم داود اللامي وأميرة شكرولي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات (مرتكزات كمية ومعرفية)، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008.
- 44- عبد الفتاح محمود، إدارة الجودة الشاملة، مصر: ايتراك للطباعة والتوزيع، 2008.
- 45- قاسم نايف المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2012.
- 46- كاسر نصر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية (الأسس النظرية والطرائق الكمية)، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2009.
- 47- مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص.63.
- 48- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية (من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي)، عمان: دار الرواد للنشر والتوزيع، 2014.
- 49- محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010.
- 50- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2004.
- 51- محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية (في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة - الجودة الشاملة -الهندرة)، عمان: الرضوان للنشر والتوزيع، 2014.
- 52- منير النوري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، 2011.
- 53- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة و النشر، 2005.
- 54- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة و النشر، 2007.

- 55- محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، القاهرة: دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2007.
- 56- محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل إتخاذ القرارات)، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2011.
- 57- محمد أبديوي الحسين، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010.
- 58- محمد محمد الخولاني، إدارة النشاط الإنتاجي والعمليات (مدخل التحليل الكمي)، الإسكندرية: دار الوفاء للنشر والتوزيع، 2014.
- 59- محمد إسماعيل بلال، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل كمي)، الإسكندرية: دار الجامعية للنشر والتوزيع، 2008.
- 60- محمد الصيرفي، إدارة العمليات والإنتاج، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007.
- 61- مصطفى يوسف، إدارة الأداء، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2016.
- 62- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2000.
- 63- منير أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية (التدريب والحوافز)، عمان: دار الابتكار للنشر والتوزيع، 2012.
- 64- محمود الوادي وآخرون، مبادئ علم الإقتصاد، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013.
- 65- نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010.
- 66- نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011.
- 67- هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، عمان: دار الولاية للنشر والتوزيع، 2009.
- 68- هاشم حمدي رضا، إدارة الإنتاج والعمليات، عمان: دار الولاية للنشر والتوزيع، 2010.
- 69- يوسف حجيم الطائي، نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009.

الرسائل والمذكرات:

- 1- بوازدية وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة سطيف (2011-2012).
- 2- بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، رسالة ماجستير، غير منشورة جامعة بومرداس (2007).
- 3- علي تايه مسعود، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة بغداد (2012).
- 4- لامية دالي علي، "مساهمة لتصميم نظام المعلومات فعال للتسيير الإنتاج في ظل اقتصاد المعرفة"، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2014-2015.
- 5- هديات بن طيب، دراسة الإنتاج والعمليات باستخدام البرمجة بالأهداف في مؤسسات الخدمات، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان. (2016).
- 6- يحي درار، إحتياجات التكوين والوفرة في الإنتاج، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة تبسة (2008).

الملتقيات و المجلات:

- 1- أمينة عدنان، " الابتكار في التدريب والتعليم لإدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية بمصر"، المجلة المصرية للدراسات القانونية والاقتصادية.
- 2- الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية "بالجزائر"، مجلة الباحث، العدد 6 (2008).
- 3- برك نعيمة، " تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية بالشلف"، " مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، العدد 07.
- 4- حسينة بلهي، "التدريب المهني: مدخل لتنمية الموارد البشرية في المنظمات بقسنطينة"، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد50(2017).
- 5- سلمى شيحي، "مدى استجابة التدريب المهني لتطورات التكنولوجيا الحاصلة في موقع العمل من وجهة نظر العمال وفق أقدميتهم بسطيف"، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد24(2017).

- 6- سامي علي أبو الروس وإبراهيم عبد المجيد القوقا، " أثر التدريب على نمو وربحية المشروعات الصغيرة في فلسطين دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة في قطاع غزة"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، العدد رقم 1.
- 7- فريد خميلي، التدريب كمدخل لتحسين أداء المورد البشري، بمستغانم، "مجلة الإستراتيجية والتنمية"، العدد 06(2011).
- 8- نادية ياسين وفوزية غيدة، "فعالية التدريب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS بمليانة"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 09(2017).

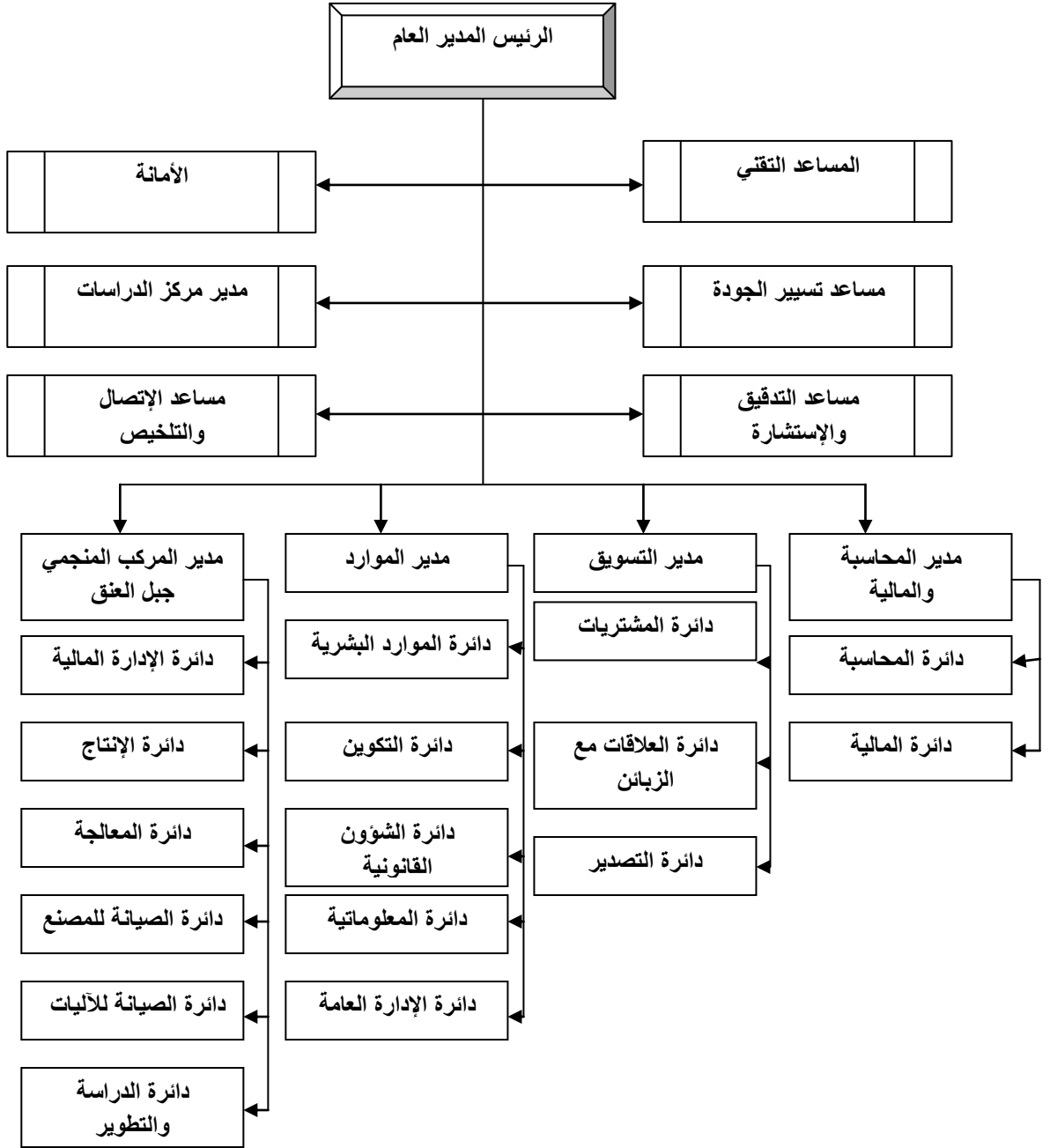
مواقع الأنترنت:

- 1- www.Kitabek-blogspot.com، (أساليب الإدارة الحديثة)،
2- www.makkahnewspaper.com
3- www.abjjad.com
4- www.Loreds.com
5- www.hrdiscvssion.com
6- www.clubnada.jeeram.com
7- www.ferphos.com
8- www.abjjad.com، علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية،

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية:

- 1- patricehammel,gestion de le production, France: édition bte,1991.
2- Robert lanchner et josepheMotar, Condition de L'qualité ,paris : édition Afnor,1999.
3- Sekiou et d'autre, Gestion de ressources Rumaines, canada: 2eme édition De Beokuniversité, 2001.

ملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات



ملحق رقم (04) : ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

1-تدريب المورد البشري

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.961	15

2-النشاط الإنتاجي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.886	16

3-ألفا كرونباخ للاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.760	2

ملحق رقم (05) : الإتساق بين عبارات المحور الأول

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
المؤسسة أولويات من التدريب يعتبر	52.8571	146.125	.604	.961
كفاءة ذوي مدربين المؤسسة تختار للتدريب.	53.1667	138.289	.826	.957
في مشاكلك حل في التدريب يساعدك العمل	52.9524	141.705	.768	.958
التي والمعارف المهارات تستخدم التدريب من اكتسبتها.	53.0000	139.268	.830	.957
المهام تنفيذ على التدريب يساعدك بكفاءة إليك الموكلة	53.0476	141.412	.756	.958
قبل من المعتمدة التدريب أساليب لك مناسبة المؤسسة	53.2143	143.099	.700	.960
المستوى في الأفراد بين الفروق مراعاة التدريبي البرنامج وضع عند	53.4048	142.783	.712	.959
عند متعددة أساليب المؤسسة تستخدم التدريب	53.3571	140.821	.827	.957
على حصولك فرص من التدريب يزيد ترقية	53.7619	135.357	.819	.957
معارفك زيادة في التدريب ساهم وخبراتك ومهاراتك	53.0952	138.527	.840	.957
إلى استنادا تدريبية برامج وضع يتم المؤسسة حاجيات	53.5000	138.500	.889	.956
والعلاقات المعنوية الروح التدريب يقوي المؤسسة داخل للأفراد الإنسانية	53.1905	139.475	.806	.957
استخدام استراتيجيات في تنوع هناك التدريب	53.5952	139.759	.876	.956
لمواردها الفعلي الأداء المؤسسة تقيس التدريب البشرية تصميم قبل البشرية	53.6905	141.682	.795	.958
استخدام تحسين على التدريب يساعدك الإنتاجية والتجهيزات المعدات عليها والمحافظة	53.1667	147.215	.536	.963

ملحق رقم(06): الإتساق بين فقرات المحور الثاني

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
مسؤولك يقيّمها بها تقوم التي المهام	57.8095	83.085	.517	.880
قياسها يتم بها تقوم التي والأعمال المهام وتقييمها	58.0714	81.434	.547	.879
كفاءة بكل إليك الموكلة المهام بتأدية تقوم وفعالية	57.7381	82.149	.556	.878
أعماله أداء عند بالرضا أشعر	57.6190	84.632	.485	.881
المهام أداء في مشاكل أي أواجه لا إلي الموكل	58.1190	81.668	.469	.882
الإيجابي التقييم على دائما أحصل العمل لمستوى	58.4286	77.226	.605	.876
إلى المدخلات تحويل على القدرة لديك مخرجات	58.1190	85.717	.338	.886
الأولية المواد استغلال يتم ما دائما بكفاءة	58.3810	82.778	.478	.881
المحدد الوقت في الإنتاج عمليات تتم الإنتاجية والتجهيزات المعدات	58.3095	83.341	.447	.882
عمليات مختلف لتنفيذ مناسبة المستخدمة الإنتاج	58.0238	83.243	.451	.882
في المستخدمة والطرق الأساليب تساهم مخرجات زيادة في الإنتاج	58.1429	78.760	.733	.871
المؤسسة في الجودة لتطبيق المؤسسة تسعى عملها وطريقة منتجاتها	58.0714	75.775	.771	.868
بجودة عملك تقديم على القدرة لديك	57.8333	83.167	.467	.882
الجودة تحقق مدى المؤسسة تراقب	58.0238	78.707	.687	.873
بجودة المنتجات لتقديم المهارة تمتلك	57.9762	84.560	.337	.887
الشاملة الجودة شروط وفق منتجاتها في للتحسين المؤسسة تسعى	57.9048	79.308	.716	.872

ملحق رقم(07): نتائج تحليل المحور الأول

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
المؤسسة أولويات من التدريب يعتبر	52.8571	146.125	.604	.622	.961
كفاءة ذوي مدربين المؤسسة تختار للتدريب.	53.1667	138.289	.826	.833	.957
في مشاكلك حل في التدريب يساعدك العمل	52.9524	141.705	.768	.856	.958
التي والمعارف المهارات تستخدم التدريب من اكتسبتها.	53.0000	139.268	.830	.868	.957
المهام تنفيذ على التدريب يساعدك بكفاءة إليك الموكلة.	53.0476	141.412	.756	.916	.958
قبل من المعتمدة التدريب أساليب لك مناسبة المؤسسة	53.2143	143.099	.700	.624	.960
المستوى في الأفراد بين الفروق مراعاة التدريبي البرنامج وضع عند	53.4048	142.783	.712	.838	.959
عند متعددة أساليب المؤسسة تستخدم التدريب	53.3571	140.821	.827	.905	.957
على حصولك فرص من التدريب يزيد ترقية	53.7619	135.357	.819	.812	.957
معارفك زيادة في التدريب ساهم وخبراتك ومهاراتك	53.0952	138.527	.840	.868	.957
إلى استنادا تدريبية برامج وضع يتم المؤسسة حاجيات	53.5000	138.500	.889	.892	.956
والعلاقات المعنوية الروح التدريب يقوي المؤسسة داخل للأفراد الإنسانية	53.1905	139.475	.806	.865	.957
استخداماستراتيجيات في تنوع هناك التدريب	53.5952	139.759	.876	.868	.956
لمواردها الفعلي الأداء المؤسسة تقيس التدريبية البرامج تصميم قبل البشرية	53.6905	141.682	.795	.774	.958
استخدام تحسين على التدريب يساعدك والمحافظة الإنتاجية والتجهيزات المعدات عليها	53.1667	147.215	.536	.521	.963

ملحق رقم(08): نتائج تحليل المحور الثاني

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
مسؤولك يقيمها بها تقوم التي المهام	57.8095	83.085	.517	.757	.880
قياسها يتم بها تقوم التي والأعمال المهام وتقييمها	58.0714	81.434	.547	.715	.879
كفاءة بكل إليك الموكلة المهام بتأدية تقوم وفعالية	57.7381	82.149	.556	.822	.878
أعمالها أداء عند بالرضا أشعر	57.6190	84.632	.485	.695	.881
المهام أداء في مشاكل أي أواجه لا إلي الموكل	58.1190	81.668	.469	.538	.882
الإيجابي التقييم على دائما أحصل العمل لمستوى	58.4286	77.226	.605	.752	.876
إلى المدخلات تحويل على القدرة لديك مخرجات	58.1190	85.717	.338	.587	.886
بكفاءة الأولية المواد استغلال يتم ما دائما المحدد الوقت في الإنتاج عمليات تتم	58.3810	82.778	.478	.661	.881
المستخدم الإنتاجية والتجهيزات المعدات الإنتاج عمليات مختلف لتنفيذ مناسبة	58.0238	83.243	.451	.679	.882
في المستخدمة والطرق الأساليب تساهم مخرجات زيادة في الإنتاج عمليات المؤسسة	58.1429	78.760	.733	.859	.871
في الجودة لتطبيق المؤسسة تسعى عملها وطريقة منتجاتها	58.0714	75.775	.771	.897	.868
بجودة عملك تقديم على القدرة لديك الجودة تحقق مدى المؤسسة تراقب	57.8333	83.167	.467	.824	.882
وفق جودة المنتجات لتقديم المهارة تمتلك الشاملة الجودة شروط	58.0238	78.707	.687	.831	.873
منتجاتها في للتحسين المؤسسة تسعى	57.9762	84.560	.337	.687	.887
منتجاتها في للتحسين المؤسسة تسعى	57.9048	79.308	.716	.878	.872

ملحق رقم (09): إختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		البشري المورد تدريب	الانتاجي النشاط
N		42	42
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3.8048	3.8643
	Ecart-type	.84679	.60078
Différences les plus extrêmes	Absolue	.119	.137
	Positive	.079	.062
	Négative	-.119	-.137
Z de Kolmogorov-Smirnov		.768	.888
Signification asymptotique (bilatérale)		.597	.410

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

ملحق رقم (10): إختبار الفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.498 ^a	.248	.230	.74321

a. Valeurs prédites : (constantes), البشري المورد أداء

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7.305	1	7.305	13.225	.001 ^b
1 Résidu	22.094	40	.552		
Total	29.399	41			

a. Variable dépendante : البشري المورد تدريب

b. Valeurs prédites : (constantes), البشري المورد أداء

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.452	.657		2.210	.033
البشري المورد أداء	.597	.164	.498	3.637	.001

a. Variable dépendante : البشري المورد تدريب

ملحق رقم (11): إختبار الفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.644 ^a	.415	.400	.65576

a. Valeurs prédites : (constantes), الانتاجية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	12.198	1	12.198	28.367	.000 ^b
1 Résidu	17.201	40	.430		
Total	29.399	41			

a. Variable dépendante : البشري المورد تدريب

b. Valeurs prédites : (constantes), الانتاجية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.008	.535		1.884	.067
1 الانتاجية	.754	.142	.644	5.326	.000

a. Variable dépendante : البشري المورد تدريب

ملحق رقم (12): إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.464 ^a	.215	.195	.75961

a. Valeurs prédites : (constantes), الجودة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6.319	1	6.319	10.951	.002 ^b
Résidu	23.080	40	.577		
Total	29.399	41			

a. Variable dépendante : البشري المورد تدريب

b. Valeurs prédites : (constantes), الجودة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.769	.626		2.825	.007
الجودة	.516	.156	.464	3.309	.002

a. Variable dépendante : البشري المورد تدريب

ملحق رقم (13): فروقات بين الأفراد الفرضية الفرعية عن الجنس

ANOVA à 1 facteur

الانتاجي والنشاط تدريب

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1.027	1	1.027	2.447	.126
Intra-groupes	16.797	40	.420		
Total	17.824	41			

ملحق رقم (14): فروقات بين الأفراد الفرضية الفرعية عن السن

ANOVA à 1 facteur

الانتاجي والنشاط تدريب

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2.376	3	.792	1.949	.138
Intra-groupes	15.448	38	.407		
Total	17.824	41			

ملحق رقم (15): فروقات بين الأفراد الفرضية الفرعية الخاصة بالموهل العلمي

ANOVA à 1 facteur

الانتاجي والنشاط تدريب

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1.375	3	.458	1.058	.378
Intra-groupes	16.450	38	.433		
Total	17.824	41			

ملحق رقم (16): فروقات بين الأفراد الفرضية الفرعية الخبرة المهنية

ANOVA à 1 facteur

الانتاجي والنشاط تدريب

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1.214	3	.405	.926	.438
Intra-groupes	16.610	38	.437		
Total	17.824	41			

ملحق رقم (17): فروقات بين الأفراد الفرضية الفرعية الوظيفة المهنية

ANOVA à 1 facteur

الانتاجي والنشاط تدريب

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1.362	2	.681	1.614	.212
Intra-groupes	16.462	39	.422		
Total	17.824	41			

ملحق رقم (18): إختبار الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.650 ^a	.422	.408	.46241

a. Valeurs prédites : (constantes), البشري المورد تدريب

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6.245	1	6.245	29.208	.000 ^b
1 Résidu	8.553	40	.214		
Total	14.798	41			

a. Variable dépendante : الانتاجي النشاط

b. Valeurs prédites : (constantes), البشري المورد تدريب

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.111	.332		6.353	.000
1 البشري المورد تدريب	.461	.085	.650	5.404	.000

a. Variable dépendante : الانتاجي النشاط

ملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



تخصص إدارة أعمال

قسم علوم التسيير

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الدرجة العلمية	الاسم واللقب	الرقم
أستاذ محاضر "أ" بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة تبسة.	جنينة عمر	01
أستاذ مساعدة "أ" بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة تبسة.	غريب الطاوس	02
أستاذ محاضر "ب" بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة تبسة.	دريس يحي	03
أستاذ مساعد "أ" بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة تبسة.	بخوش مديحة	04