



جامعة العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر نظام LMD في العلوم الاجتماعية
التخصص: تنظيم و عمل

واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية

دراسة ميدانية بصوميفوس - Somiphos: شركة مناجم الفوسفات - بئر العائر - تبسة

إشراف الأستاذ:

د - عاشور المولدي

إعداد الطالب:

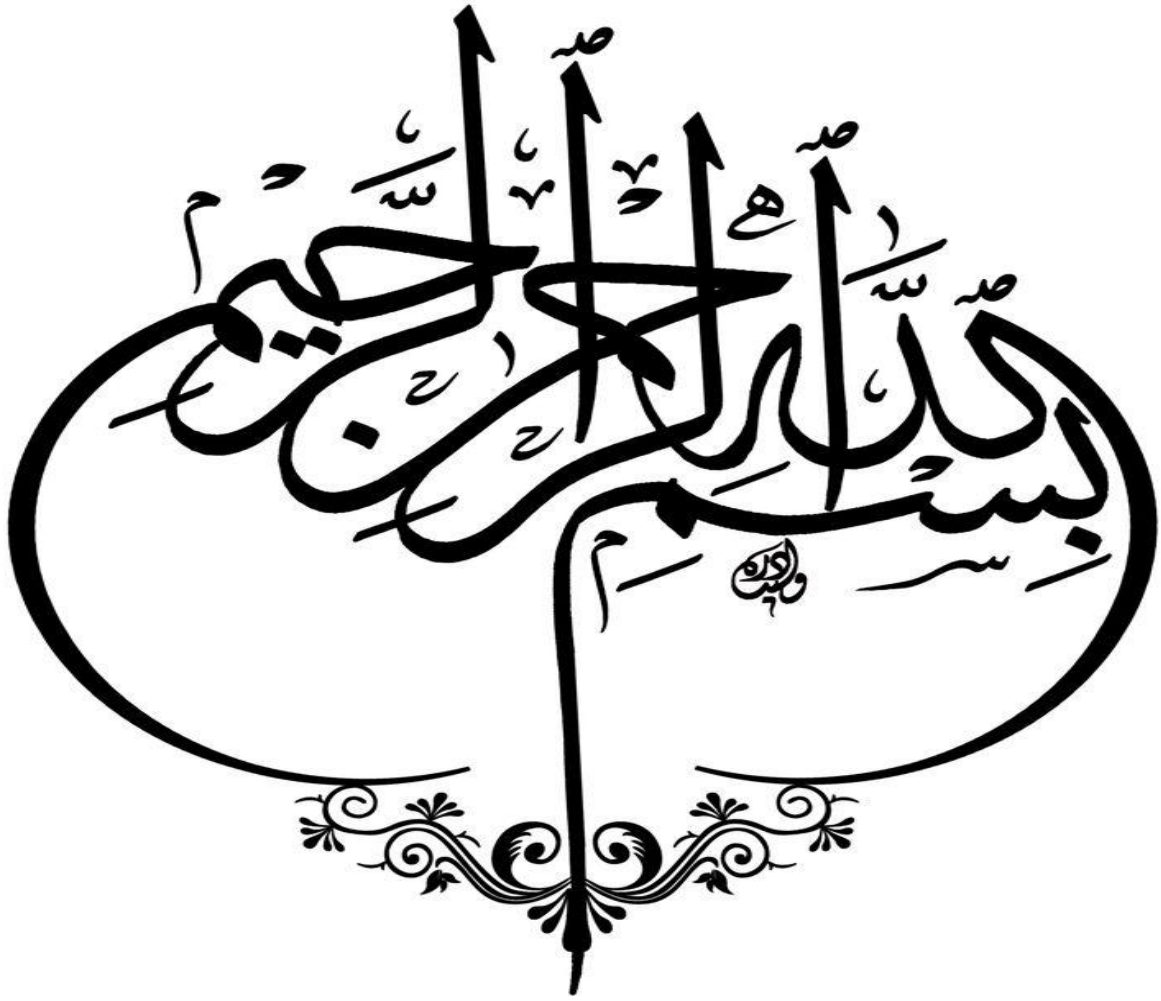
- قرايدية عمار

لجنة المناقشة :

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. حامد خالد	أستاذة محاضر - أ -	رئيسا
د. عاشور المولدي	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا
د. مطلاوي ربيع	أستاذ محاضر - أ -	عضوا

السنة الجامعية

2019/2018



قُرْأُ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ * خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ *
قُرْأُ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ * الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ * عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمُ

صدق الله العظيم

سورة العلق الآية 1-5

شكر و عرفان

الشكر لله تعالى توفيقه لن لتقديم هذا البحث المتواضع
ثم الشكر لكل من كان له الفضل في مساعدتنا على
إنجازه.

نتقدم بالشكر الجزيل الى جميع أستاذة علم
الاجتماع ونخص بالذكر الأستاذ المشرف

"عاشور المولدي"

الذي كان لنا نعم المعين والسند و على صبره الجميل
ونسأل الله أن يجزيه عنا خيرا و أن يجعله فخرا لأهل
العلم والمعرفة.

الفهرس

مقدمة

الفصل الأول: الحيز النظري العام للدراسة

تمهيد

أولاً: الإشكالية المطروحة

ثانياً: الفرضيات المقترحة

ثالثاً: دوافع اختيار الموضوع

رابعاً: أهمية ومكانة الدراسة

خامساً: الأهداف المنتظرة من خلال الدراسة

سادساً: مصطلحات ومفاهيم الدراسة

خلاصة

الفصل الثاني: الدراسات النظرية الأساسية في التطرق إلى تنمية المورد

البشري في المؤسسة الصناعية

تمهيد

أولاً: المراحل التاريخية الأولى لمختلف العمليات التنموية

1- التكوين والتدريب عبر مختلف العصور

2- الحضارة الأوروبية، كمثل في جانبي التكوين والتدريب

3- مختلف المراحل التكوينية والتدريبية في الجزائر

ثانياً: الجوانب النظرية المفسرة لعمليات الرسكلة التدريبية والتكوينية

1- مدرسة الإدارة العلمية: فريدريك تايلور (F-Taylor) (1856م-

1915م) أمريكا

2- مدرسة التكوين الإداري لهنري فايول (H-Fayol) (1916 فرنسا

(الإدارة العامة والصناعية)

3- مدرسة رأس المال البشري

4- مدرسة التعليم في التدريب

خلاصة

الفصل الثالث: المخططات التنموية الموجهة للمورد البشري ودورها في المؤسسات الصناعية

تمهيد

أولاً: المبادئ الأولى لعمليات التكوين

- 1- الغاية والمراد من عمليات التكوين
- 2- أنماط مختلف العمليات التكوينية وأسسها
- 3- خصائص العمليات التكوينية

ثانياً: المبادئ الأولى لعمليات التدريب

- 1- الغاية والمراد من عمليات التدريب
- 2- أشكال مختلف العمليات التدريبية
- 3- سمات العمليات التدريبية

ثالثاً: مغزى القمة الإنتاجية

- 1- فكرة عامة حول نشأة الإنتاجية
- 2- طرق قياس القمم الإنتاجية
- 3- الأسباب التأثيرية في القمم الإنتاجية
- 4- دور القمم الإنتاجية

رابعاً: العمليات التكوينية والتدريبية وتأثيرها على مستويات الإنتاج في المؤسسة الصناعية

- 1- أهمية التكوين والتدريب في رفع أداء الفاعلين
- 2- أهمية التكوين والتدريب في رفع نسبة القيم الإنتاجية
- 3- مكانة ودور التكوين والتدريب في تحقيق الانسجام المهني

خلاصة

الفصل الرابع: المنهج الدراسي المتبع وطرق البحث الأمبريقي (الميداني، التطبيقي)

تمهيد

أولاً: المنهج الدراسي المتبع

- 1- منهج الدراسة
- 2- جوانب الدراسة
- 3- الفينة المنتقاة
- 4- طرق جمع المعطيات

ثانياً: الدراسة التحليلية للمعطيات والنتائج المتحصل عليها

- 1- تحليل المعطيات المتحصل عليها وتعليل وتبرير البحث الإمبريقي (التطبيقي، الميداني)
- 2- مدى صدق فرضيات الموضوع البحثي
- 3- مقارنة النتائج المتحصل عليها مع دراسات أخرى
- 4- حوصلة شاملة
- 5- أشكال من الحلول المقترحة

خلاصة

خاتمة

المصادر

الملحقات

لقد جاءت هذه الدراسة في شكل كم معلوماتي علمي متجسد أساسا في خطة بحثية مندرجة تحت عنوان: "واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، وقد شملت هذه الخطة مجموعة من العناصر البحثية الممنهجة متمثلة تحديدا في: مقدمة، و عرض في شكل أربعة فصول وخاتمة، بالإضافة إلى بقية العناصر الأخرى من صفحة غلافية، وصفحتي الشكر والإهداء والتهميشات والجداول والملاحق.... الخ.

بحيث تضمن الفصل الأول منها: الحيز النظري العام للدراسة، والذي شمل بدوره هو الآخر: تمهيدا وإشكالية مطروحة، ثم جملة من الفرضيات التي تم إقتراحها وأسباب ودوافع مؤدية إلى اختيار الموضوع، ثم أهمية ومكانة الدراسة، والأهداف المنتظرة من خلالها، ومصطلحاتها ومفاهيمها وأخيرا خلاصة.

كما تضمن الفصل الثاني أيضا: مختلف الدراسات النظرية الأساسية الرامية إلى دور العوامل التنموية المتعلقة بالموارد البشري في المؤسسة الصناعية الجزائرية: وقد تبعته مجموعة العناصر الآتية: من تمهيد وإشارة إلى أهم المراحل التاريخية الأولى لمختلف العمليات التنموية، ثم أهم الجوانب النظرية المفسرة لعدد العمليات الرسكلية التدريبية والتكوينية، و خلاصة.

ثم جاء الفصل الثالث: مشيرا إلى أنواع المخططات التنموية لفائدة المورد البشري ودورها الهام في المؤسسات الصناعية بالجزائر، بحيث تضمن هذا الأخير كذلك مجموعة من العناصر الفرعية متمثلة في التمهيد والمبادئ الأولى لعمليات التكوين، ثم المبادئ الأولى كذلك لمختلف عمليات التدريب انتقالا إلى صلب موضوع ما يعرف بالقيمة الإنتاجية فأهم المخططات التكوينية والتدريبية مع تبيان مختلف تأثيراتها على مستويات الإنتاج في المؤسسة الصناعية ككل، كأخر عنصر من الفصل، و خلاصة.

وأخر فصل من الدراسة ككل كان الفصل الرابع، والذي تطرق إلى المنهج الدراسي الذي تم إتباعه والبحث الإمبريقي (الميداني التطبيقي): (الجانب الدراسي الميداني) في شكل تمهيد وإشارة إلى نوع المنهج الدراسي المتبع ثم انتقالاً إلى الدراسة التحليلية لمختلف المعطيات والنتائج التي تم العثور عليها، باختبار مدى صدق فرضيات الموضوع البحثي، ومقارنة النتائج المتحصل عليها مع دراسات سابقة، فحوصلة شاملة للدراسة في شكل (فكرة عامة) بالإضافة إلى ذكر مجموعة من أشكال الحلول المقترحة في الأخير وخلصاً، وخاتمة ختامية كنهاية للرسالة ككل مع ذكر للمصادر والمراجع والملحقات في نهاية الأمر مع نسخ من صفحات دفتر التربص كدراسة تكميلية امبريقيه أساسية هي الأخرى بدورها أيضاً للمذكرة ككل في نهاية الأمر كذلك.

أنه ولا أي محالة من أن ما يعرف في الوسط العلمي بالرأس المال البشري أو المستخدمين، أو المورد البشري أو اليد العاملة أو القوى العاملة أو الطبقة الشغيلة أو العمال أو الفئات العمالية هكذا كما تسمى في عديد المراجع والمصادر العلمية كذلك لها بالغ الأهمية الوفيرة في أي مؤسسة صناعية كانت باختلاف أشكالها، وأنماطها وأنواعها بطبيعة الحال بحيث أن تلك الإنتاجية المادية البحثية منها أو الإنتاجية الخدمائية المتنوعة، قد أصبحت جميعها تولي اهتماما وفيرا للعنصر البشري العامل فيها باعتباره دعامة أساسية وأولى الموارد القائمة بها في كل مجال وحقل عملي تقوم به هذه المؤسسة الصناعية.

وباعتبار أن دول العالم المتقدم من أمريكا وأوروبا وأستراليا وآسيا، وغيره ممن سارقي طريق النماء والتقدم ونحوه، قد عملت جاهدة جميعا على وضع مجموعة من السياسات والخطط الرشيدة المنظمة لما يعرف بتنمية الموارد البشرية في مختلف مؤسساتها الصناعية، وفق جملة من الإستراتيجيات الرسكية العديدة والمتنوعة، والمتطورة بتطور العصر، والمستحدثة بحدثة وما بعدها من أجل مواكبة آخر الابتكارات والتوصلات العلمية، ولإضفاء صفة التطور والتقدم على مختلف الأطر المؤسسية الصناعية ككل.

حيث عملت الدولة الجزائرية شأنها شأن بقية الدول العربية الأخرى في الشكل الشكل العام وبقية الدول السائرة في طرق البناء في الشكل الأعم، على الاهتمام بمختلف جوانب، وتنمية الموارد البشرية في مختلف مؤسساتها الصناعية بغية النهوض بهذا القطاع الهام، والذي يشكل إحدى جوانب المجتمع الهامة كذلك لما له من دور مهم في تحقيق الإكتفاء في عدة مجالات حياتية أخرى عديدة ومتنوعة: (مواد، أدوات، أجهزة، وسائل، معدات، هياكل، خدمات....) ومساهمة في تحقيق التقدم والازدهار والتوازن الاجتماعي المنشود، وفي الشكل الشامل فإن عصور الآلات وعصور تطوراتها المختلفة قد فرضت مجموعات من الإجراءات المتعلقة بمختلف الرسكلات التي يتم إضافؤها على ما يعرف بالمورد البشري العامل، فبعد ولوج هذا الأخير إلى عالم الشغل بالمؤسسة الصناعية فإن عديد العمليات التنموية المتعلقة به (من

رسائل تكوينية وتدريبية عديدة ومتنوعة....) تبقى مستمرة وقائمة بغية إكتساب مهارات وخبرات ومعارف جديدة توظف في الحق المهني من أجل العمل على ضمان نجاح المؤسسات عامة، وتلك الصناعية منها تحيدا كما هي حال دراستنا هذه.

ولكي يتم التطرق إلى موضوعنا البحثي المسطر هذا بشكل أكثر تفصيلا شكلا ومضمونا سوف يتم تسليط الضوء على أهم حيثياته وجزئياته الأساسية من خلال ما تم تسطيره ضمن هذه الدراسة مما سبق ذكره، وما سوف يتبعه من معلومات علمية ممنهجة.

الفصل الأول

الحيز النظري العام للدراسة

تمهيد

أول: الإشكالية المطروحة

ثانيا: الفرضيات المقترحة

ثالثا: دوافع اختيار الموضوع

رابعا: أهمية ومكانة الدراسة

خامسا: الأهداف المنتظرة من خلال الدراسة

سادسا: مصطلحات ومفاهيم الدراسة

خلاصة

تمهيد

تقتضي مختلف الدراسات العلمية الموضوعية في أغلب الأحيان توفر مجموعة من الاستفهامات بين الباحث وذاته حول موضوع علمي ما، بحيث تشكل الإجابات المقدمة حوله فيما بعد كم علمي موضوعي دراسي ممنهج وفق موضوعه العام، فبعد رسم ملامح الدراسة وتعيين جزئياتها وحيثياتها المتنوعة (خطتها) بوضوح تأتي عملية الإشارة إلى إدراك الباحث لأهمية وأهداف الدراسة والقيام ببحثه الذي هو بصدده ولو بشكل جزئي في بادئ الأمر، ثم تفصل فيما بعد: حيث أنه ومن خلال هذا الفصل تجدر الإشارة إلى التعريف بالإشكالية المطروحة والفرضيات المقترحة بعدها وأسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة، والهدف من إجرائها القيام بها، ثم يلي ذلك مرحلة تحديد أهم مصطلحات الدراسة خاصة الهامة منها (مصطلحات البحث) من خلال إحصائها وحصرها جملة وتفصيلا وإعطائها الوضوح والجلء مع تبيان أهم حيثياتها وجزئياتها إثراء وبلوره لموضوعنا البحثي المسطر لإنجازه والقيام به.

أولاً: الإشكالية المطروحة

التجأت العديد من المؤسسات على اختلاف أشكالها وأنماطها وأنواعها من سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية وما يندرج ضمن هذه الثلاثية الأساسية من كم وزخم هائل من المؤسسات الفرعية الأخرى العديدة والمتنوعة بشتى أصنافها ففي العصر الحديث (خاصة ½ الثاني من ق 19 وحتى ق 20 باكملة إلى يومنا هذا)، قد اتجهت المؤسسات دوماً باستمرار دائم على استحداث جملة من الميكانيزمات الجديدة في ما يخص مجال العمل وحيزه و نطاقه وبخاصة مع التطور والتقدم التكنولوجي اللامتناهي والذي ازداد توسعاً أكثر فأكثر من ذي قبل وخاصة مع مطلع ق 21 والعشرينيتين الأوليتين منه تحديداً.

حيث أن من بين هذه الميكانيزمات المستحدثة حديثاً فكرة التنمية المتعلقة بالفئة الأساسية والفاعلة الرئيسية في أي ميدان مهني أيا كان، ألا وهي فئة الموارد البشرية، حيث اعتبرت هذه الميكانيزمات التنموية الحديثة -كما تم ذكره- أساسية ورئيسية هي الأخرى بدورها وبنوعيتها تلك الآلية الضمنية في نطاق أداء المهام والأعمال والوظائف، فيما يعرف بالاكْتساب الفني العملي (اكتساب فنيات العمل الحديثة، والتماشي معه) انجازاً وأداءً وتأقلماً مع بيئته ومحيطه وأجهزته وآلاته...، بالأقدمية في مزاوله المهن وأداء الأعمال وكذا من خلال التكوين والتدريب المبرمج المنهج الدوري والفصلي بأنواعه: في أماكن العمل ذاتها أو بجازرها أو أبعد منها أو خارجياً بالمرّة...، بحسب ما هو مسطر ومبرمج بحسب كل مؤسسة على حدى من أجل المسابرة والتأقلم مع مختلف المستجدات التي توصل إليها العصر الحديث خاصة في مجال "المؤسسات الصناعية"، التي تعتمد بشكل أساسي على الآلة بأنواعها والتي هي في تجدد وتطور باستمرار على الدوام لا محالة.

حيث أسهم ذلك في إثراء وبلورة عوامل التنمية إلى الوجود أكثر فأكثر باعتباره الميكانيزم الأساسي في مسابرة تلك المستجدات التطورية المستمرة من أجل أداء مهني أكثر ديناميكية وستاتيكية حديثتين بحدثة العصر.

وفي شكل توازني وموضوعي متجلياً في مقدرة تلك الفئة العمالية على التفاعل مع الآلة، كما ينبغي وعلى أداء باقي الوظائف والمهام كذلك بشكل عام باعتبار أن الآلة المستخدمة ذات أشكال وأصناف عديدة، ومتنوعة ومتجددة باستمرار وكذا مختلف الفنيات الأخرى التي يستخدمها العامل في أداء مهامه.....

هذا وبالإضافة إلى أن عملية التنمية في حد ذاتها هي عامل ايجابي في تقدم المجتمعات في الشكل العام وهي كذلك إضافة إلى مختلف عمليات التقدم والتطور الأخرى المقترنة بها هي خطوات متتابعة، نحو

الأمام في طريق النماء والتقدم والازدهار، اعتبارا إلى أن حسن الأداء وصحته من حسن التعلم، (التكوين والتدريب) خاصة في الميادين الإنتاجية المادية وغيرها....

وفي جوانب تنظيمية وإدارية وتطبيقية عديدة ومتنوعة متجددة ومتطورة، هي الأخرى بدورها بتطور الأزمنة والعصور والمراحل التاريخية المتتابعة حيث أن ما يتم توفيره من أداء وظيفي ومهني متوازن، ومن قبول عملي مرضي عنه في شكل توافقي ومنسجم مع بيئته ومحيطه (مجال العمل كحيز زمني ومكاني) من جهة، ومع فريق العمل ككل مركب متعاون ومشارك فيما بينه لتحقيق أهداف المؤسسة، من جهة ثانية، لن يتأتى من العدم أو الركون والسكون والثبات الدائم المطلق دون الجهود في سبيله، بل هو نتيجة وتحصيل حاصل لفكرة الاستثمار في ما يعرف (بالرأس المال البشري) والعمل على تنميته ليكون متألقا، وكفؤا وفعالاً في الوقت ذاته لدفع عجلة التقدم أكثر فأكثر إلى الأمام المزدهر والمشرق المنشود دوماً، بتنمية أداؤه الوظيفية وتفاعلاته المهنية، مع زملائه ومع بيئة عمله من محيط وآلاته وإنجازا وفتيات وبحسب التقدم والتطور المتوصل إليه أخيراً، ودوماً وباستمرار وهذا كله يكون بإرادة ايجابية إنتاجية بناءة وفعالة من جهة وتنمية الأهداف والمقاصد التنظيمية المنشودة دوماً من جهة أخرى.

هذا بالإضافة إلى أن الدراسات الحديثة قد أثبتت وبجدارة تامة بأن تنمية المورد البشري دور أساسي ومحوري وهام في نجاح كل مؤسسة عملت على الاهتمام بمجال فاعليتها سواء أكانوا أساسيين أم ثانويين بحسب تنوع وتعدد ما يعرف ب: مكاناتهم وأدوارهم ووضعياتهم داخل المحيط المؤسسي أو تبعياتهم التنظيمية الأخرى له: (من مؤسسات تابعة لمؤسسات أخرى فيما يعرف بفروع المؤسسات أو المؤسسات الفرعية....) (المركزية، واللامركزية في العمل....) في جانب تطوير وتنمية مجال الموارد البشرية والاستثمار الإيجابي فيه باعتباره ركيزة وركن أساسي تقوم عليه كل مؤسسة، وفي الجانب الصناعي خاصة وفق سبل وإستراتيجيات مدروسة ومنهجية سابقا بأنجح الخطط المرسومة، والايجابية البناءة المبتكرة والمقتبسة من بين إستراتيجيات أمم سابقة في التقدم والرقي والازدهار والتطور مع التأكيد على أخذ الجوانب الايجابية النافعة منها بطبيعة الحال وبحسب القدرات والإمكانات والموارد المتاحة كذلك....، وهذا ما تتبعه أغلب دول العالم الماضية قدما في طريق النماء خطوة بخطوة نحو الأمام.

وعلى سبيل المثال فإن الجزائر قد عملت جاهدة ومنذ استقلالها على تنمية قدرات وكفاءات وفاعليات عمال مؤسساتها الصناعية فق برامج تنموية وتطويرية من أجل النهوض بالمجال إداريا وتطبيقيا، والعمل دوماً على تنظيمه ورسكلته بشكل ناجح تماشياً مع مختلف مستجدات تطورات العصر، وكذا تنمية للمهارات

والخبرات التنافسية هذا وبالإضافة إلى مواكبة مختلف برامج التعاون والشراكات المبرمجة من نواحي عديدة ومتنوعة....

وبالتالي وانطلاقاً مما سبق ذكره فإنه تجدر الإشارة إلى صياغة تساؤلات إشكالية هذه الدراسة والمتمثلة في:

1- السؤال الرئيسي: (المحوري): إلى أي مدى يمكن التطرق إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بالجزائر؟

2- الأسئلة الجزئية:

12- كيف يمكن رفع مستوى الفاعلين من خلال تطوير قدراتهم، ومهاراتهم وكفايات فعل ذلك في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

22- ما دور العوامل التنموية الأدائية المهنية الموجهة للفئة العمالية في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

32- ما هو تأثير عملية الاستشراف على مختلف المنطومات التنموية العمالية وإثباتها في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

42- هل تهتم المؤسسة الصناعية بالجزائر بالسياسات التنموية الأدائية المبرمجة لمختلف فئات عمالها بعد دمجهم فيها؟

ثانياً: الفرضيات المقترحة

ومن خلال الإشكالية المطروحة سابقة الذكر، مع مختلف ما ورد من حيثيات وجزئيات، وكذا ما هو منبثق أيضاً من طبيعة وشكل ونمط ونوع الموضوع البحثي عامة المسطر للتقصي والتتبع والبحث، لقد تم وضع أهم الفرضيات الآتية ذكرها على التوالي:

1- الفرضية المحورية (الأساسية): تنمية الموارد البشرية لها مكانتها ودورها ضمن إطار المؤسسة الصناعية بالجزائر.

2- الفرضيات الجزئية (الثانية) (الفرعية):

12- مختلف المقترحات التنموية متنوعة البرامج الموجهة للمورد البشري، ترفع من مستوى أداء وإنجاز عمال المؤسسة الصناعية كما ونوعاً بالجزائر.

22- لعميات تنمية المورد البشري المتنوعة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دور هام في تحسين الإنتاج ورفع قيمه.

32- عمليات الإستشراق المتنوعة على مختلف البرامج التنموية لفائدة الفئة العاملة في المؤسسة الصناعية بالجزائر عامل إيجابي وبناء في نجاح المؤسسة عامة فيما بعد.

42- يوجد اهتمام بالجوانب التنموية الأدائية لصالح المورد البشري من طرف المؤسسة الصناعية بالجزائر بعد دمجها لعمالها فيها.

ثالثا: دوافع اختيار الموضوع

تعد عملية اختيار الموضوع أولى وأهم خطوة يسير وفقها البحث لذلك فهي لا تتأتى من العدم، وإنما لها جملة من الاعتبارات التي تقوم عليها، لكي يكون ذلك الاختيار سويا، وصحيفا حيث أنه وطبيعة الحال قد كانت هنالك مجموعة من الدوافع والأسباب في شكلها الظاهري والباطني والتي كانت بدورها مؤدية إلى ذلك الاختيار الذي نحن بصددده، والمتمثل في: دوافع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية "علما أن هذا الاختيار أيضا لم يتأتى من تلقاء نفسه هكذا عفويا فحسب وإنما قد جاء عن رسوخ بأن الجانب الاقتصادي عامة يكتسي وضعية وجزءا هاما من المجتمع الكلي، وهو أساس تقدم وتطور المجتمعات السبابة إلى الرقي والازدهار والتقدم صناعيا، وتجاريا وفلاحيا وما يندرج ضمن هذه الثلاثية الرئيسية الاقتصادية المذكورة وبخاصة في جانبها الصناعي كما هو حال بحثنا هذا من حيثيات وجزئيات عديدة ومتنوعة من صناعات وأسواق ومنتجات في عديد المجالات.... داخليا وخارجيا وبالتالي فإنه ولا مناص من أن موضوعنا البحثي هذا الذي ندرسه، والمسطر للتقصي والتتبع لمختلف ما يتضمنه من علاقات وروابط داخل محيطه الاجتماعي بصفة عامة، واعتبارا من أن الحقل الاقتصادي الصناعي كذلك شأنه شأن الحقلين الأساسيين الآخرين المكملان لفكرة التكامل والرفاه الاجتماعي عامة ألا وهما السياسي والاجتماعي بمكوناتهما، حيث أن مجال تنمية الموارد البشرية بأنواعه: تلك المبرمجة في شكل دورات تمرينية وتعليمية مضافة إلى مجال الفئة العاملة على فترات، ومراحل تقصر أو تطول بحسب الدراسات والحاجات المتعلقة بكل مؤسسة على حدى، وبخاصة ضمن الجانب الصناعي أو ما يعرف بالتنمية العمالية الآلية الضمنية وليدة مزاولة الأعمال والوظائف والمهام باستمرار (التدريب، والتكوين الضمني الآلي) والتي تتأتى مع مواكبة ومسايرة تطور البرامج والخطط والتطبيقات الإدارية المسيرة والمنظمة من جهة، وكذا يطور الآلة المستخدمة من جهة أخرى. بالإضافة إلى مواكبة مختلف التطورات الأخرى على الأصعدة المتنوعة داخليا وخارجيا وتنافسيا... الخ، كله في سبيل تحقيق تنمية دائمة ومتواصلة ومتطورة بتطور العصر وحدثته....، خدمة للمجتمع ككل.

هذا وبالإضافة إلى أن ما يعرف بالرأس المال البشري، أو اليد العاملة أو المورد البشري أو القوى العاملة، أو المستخدمين بحسب تنوع المصادر، والمراجع العلمية بطبيعة الحال وفي مختلف التخصصات والميادين، وخاصة الصناعية منها ومدى أهميتها... -كما ذكرنا- في حياة كل مجتمع من المجتمعات الإنسانية عبر مرور الأزمنة والعصور التاريخية وتعاقبها، بدليل غلبة مجتمعات على مجتمعات أخرى: (الحركات الاستعمارية التي شهدها العلم في الفترة الممتدة من 1/2 الثاني من ق 19م إلى ما بعد 1/2 الأول من ق 20م، وتبعية تلك المغلوبة إلى غالبتها في عديد المجالات والجوانب بالكاد أو تماما إلى يومنا هذا، بحيث كان الجانب الصناعي أولى أسباب تلك الغلبات وتبعاتها... الخ.

وبالتالي فإن عملية الاستثمار في العنصر البشري (الرأس المال البشري): تكويننا وتدريبنا وتعلينا بايجابية وموضوعية واستمرارية، وعلى الدوام وفي مختلف جوانب المجتمع عامة بما فيها الصناعية منها خاصة كجانب ولا يمكن الاستهانة به أيا كان الحال والأحوال، اعتبار له بأنه أحد سبل وأسباب تحقيق التقدم، والتطور والازدهار الاجتماعي في جميع الميادين، تنمية عامة للموارد البشرية، وخاصة في مجالها الصناعي كما هول حال دراستنا هذه كجزء وتكملة وحلقة وصل مع مختلف الدراسات الأخرى وفي الأشكال العامة دائما بطبيعة الحال، والتي تكون في مجملها ذات سياق مشترك عموما.

رابعا: أهمية ومكانة الدراسة

تأخذ كل دراسة جامعية أكاديمية علمية، خاصة فيما يتعلق بأطوار ما بعد التدرج الأول (المستر) صفة الإكتمال والشمول عندما تكون في شكل إحاطة شاملة ووافية بالموضوع محل البحث والتقصي والتتبع من جميع جوانبه التي يتشكل منها انطلاقا من عملية تحديد المشكلة وما قبلها من تمهيدات مسطرة هي الأخرى بطلاق علمية ممنهجة والتي تكون فيما بعد في شكل كل مركب علمي منسجم ومتناسق متجسد في البحث عامة ابتقارنه مع باقي الجزئيات والحيثيات الأخرى المكونة له.

حيث جاءت هذه الدراسة لتكون هي الأخرى في شكل إثراء وبلورة إضافية لجانب هام من المجال المهني والوظيفي بشكل عام متمثلة في الظواهر الاجتماعية المهنية والوظيفية، باعتبارها إحدى أهم مكونات المجال العلمي عامة في شكل علاقات العمل بالجوانب التنموية العديدة والمتنوعة المتعلقة بالفئات العمالية داخل المؤسسة الصناعية بالجزائر، ومدى مساهمة هذه العلاقات والروابط في رفع مستوى الكفاءات والفعاليات إنتاجا وأداء من خلال:

1- الدور العلمي: تشير هذه الدراسة في مجملها إلى تبيان مدى أهمية الجوانب المتعلقة بعنصر تنمية الموارد البشرية، وما لها من دور بارز في دور الفئات العمالية خاصة في مجال اكتساب مهارات

وخبرات فنية مهنية متطورة بتطور العصر، فيما يخص أداء وإنجاز المهام، ونجاح المؤسسات واستمراريتها وديمومتها باعتبارها إحدى أهم الميكانيزمات الرئيسية في أسواق العمل، هذا وبالإضافة إلى الإشادة بدور العمل في حد ذاته فيما يتعلق بتنمية اليد العاملة فيه، (الأقدمية في مزاوله المهنة) وفي رفع مستويات إنتاجية المؤسسات الصناعية الجزائرية.

2- **الدور الوظيفي والمهني:** ويكمن في تبيان مدى قيمة القيام بمختلف أنواع العمليات التنموية المتعلقة بالعنصر البشري العامل وحث المؤسسات والفئات العمالية على فعل ذلك نظرا لأهميته في تحقيق النجاح للمؤسسات عامة فيما بعد باعتبارها في حاجة إلى تنمية مواردها البشرية من خلال مختلف العوامل التنموية (كالتكوين والتدريب) نظرا لنا تفرضه أسواق العمل، والمنافسات بأنواعها داخليا، وخارجيا ومختلف الشراكات الأخرى....، وكذا لرفع مستويات أداء الفاعلين فيها بالدرجة الأولى، فيما يعرف بتنمية المورد البشري هذا بالإضافة إلى إجراء حوصلات عامة حول الأداء المهني التنظيمي والإنتاجي والتسويقي والربحي.... الذي تقوم به مختلف الفئات العمالية بحسب تعدد مكاناتها وأدوارها، ووضعياتها داخل النسق العام للمؤسسة ككل خاصة بعد مختلف عمليات الرسكلات التنموية التي يتم القيام بها، وما تتضمنه من برامج عديدة ومتنوعة هذا وزد على ذلك محاولة ضبط سلوكيات العمال لتكون سوية ومتماشية مع موضوع العمل خاصة أثناء الأداء المهني الفعلي، لتعطي دفعا ايجابيا زائدا لنجاح المؤسسة، وتقدمها واستمراريتها حيث أنه ودون أية محاولة فإنه وللعمليات التنموية المتنوعة دور هام وبارز كذلك في تجديد خبرات ومعارف الفئات العمالية.

خامسا: الأهداف المنتظرة من خلال الدراسة

أهداف الدراسة عديدة ومتنوعة، إلا أنها ذات منحى ومسار ايجابي وموضوعي في نهاية المطاف باعتبارها تنطلق إلى عنصر هام ومفيد في حياة المجتمعات بصفة عامة، وفي مؤسساتها الصناعية بصفة خاصة، من خلال محاولة تسليط الضوء على أهم العوامل التنموية المتعلقة بالمورد البشري وإبراز دورها العام في رفع المستويات الأدائية الكفائية والفعالية العمالية من جهة، والإنتاجية المادية أو المادية الخدماتية الربحية من جهة أخرى، وكل ذلك من خلال الوقوف على أهم الحثيات الآتي ذكرها:

1- الجوانب النظرية

- إضافات عديدة ومتنوعة في سبيل إثراء وبلورة جملة الدراسات العلمية ذات الطابع الجامعي الأكاديمي في كنف الأبحاث العلمية التعليمية العالية عامة، والتي تخدم المؤسسات الصناعية الجزائرية خاصة.

- تسليط الضوء على عوامل تنمية الموارد البشرية وإبراز مختلف الروابط التي تجمع بين هاته الجزئية، مع ما يعرف بالكفاءات والفعاليات والأدائية العمالية، والإنتاجية المادية، والخدماتية خاصة في كنف المؤسسات الصناعية.
- وضع إستراتيجيات حديثة متماشية مع مختلف تطورات العصر حول مختلف ميكانيزمات التنمية والتقدم المرتبطة أساسا برسكلة وتطوير المورد البشري عامة، وفي المؤسسات الصناعية خاصة باعتبارها شريان لتطور المجتمعات باختلاف انتماءاتها طبيعيا، وحضاريا وثقافيا عبر مرور العصور والأزمنة التاريخية وتعاقبها بدليل مختلف الدراسات والأبحاث السابقة بنوعها الكلاسيكي والحديث.
- إشارة إلى مدى العلاقة الترابطية بين أداء الفاعلين في المؤسسة الصناعية مع عنصري التنمية والتقدم بأنواعهما فيما يتعلق بالأداء والإنجاز، والقيام بالمهام والوظائف والأعمال قبلها وضمنا وبعديا من خلال:

- تكوين وتدريب اليد العاملة قبل الولوج الفعلي للعمل بالمؤسسة (أي قبل بدء العمل فعليا) (إلى مراحل البدء في مزاوله العمل...) (بما فيها المراحل التجريبية).
- التكوين والتدريب الضمني (الآلي): أثناء البدء الفعلي في العمل ومزاوله المهام وبعده (سنوات الأقدمية في العمل).
- مختلف الدورات التكوينية والتدريبية المجرات (بأنواعها...).

2- الجوانب التطبيقية

- تجسيد مبدأ الدراسات الإمبريقية القائمة على الاستطلاعات الميدانية من أجل التطرق المباشر والفعلي لمختلف مجريات أحداث المؤسسات الصناعية بالجزائر في مجال تنمية المورد البشري.
- التطرق إلى مختلف الخطط الحديثة التي تنتهجها المؤسسات الصناعية الجزائرية لتنمية قدرات عمالها في مختلف جوانب أداء الأعمال والمهام والوظائف.
- إحصاء مختلف شروط ومستلزمات، وكذا أوقات وأزمنة مختلف العمليات التنموية التي تبرمجها المؤسسة الصناعية الجزائرية في سبيل تنمية مواردها البشرية.

سادسا: مصطلحات ومفاهيم الدراسة

باعتبار أن ما تقوم عليه البحوث والدراسات الاجتماعية عامة قائم على مبدأ أنه لكل موضوع علمي طرق علمية متبعة متعلقة به، من حيث الشكل العام من ناحية (شكلا)، وأيضا من حيث المحتوى والمضمون كذلك (مضمونا).

وهذا أمر غاية في الأهمية وهو كذلك أمر مسلم به علمياً، وبالتالي فإن البحث العلمي لا يبد بأن يتضمن جزئية وحيثية هامة، متعلقة بالجانب المصطلحاتي والمفاهيمي (ألفاظ، جمل) المتمثل أساساً في المفردات الهامة والجمل التي تضمنتها الدراسة ككل، والتي يستخدمها الباحث في مختلف مراحل سرد أفكار بحثه العديدة، والمتنوعة في مختلف مراحلها عامة المتجسدة أساساً في المقدمات والتمهيدات والإشكاليات والاستفسارات ثم الفرضيات المبرمجة انتقالاتاً إلى مختلف مجريات العرض البحثي الأخرى من بقية وتكملة الفصول المتبقية الأخرى متنوعة العناصر¹.

1- التنمية: وسيتم التطرق إليها في جزئين أساسيين (بحسب الموضوع البحثي):

1-1 التنمية التكوينية: لغة: نقول تكون فلان تكويناً أي تم إخراج الطرف اللاموجود إلى الواقع، أي: التدريب والتربية والتعلم والبحث والاكتساب والإنشاء والصنع، والابتكار والإنجاز المتعلق بطبيعة أو تصميم هيكل ما².

اصطلاحاً: ممارسات تعليمية هادفة إلى إكساب الفرد والجماعة جملة من المهارات والمعارف والاتجاهات والتي من شأنها فيما بعد أن تؤدي دوراً هاماً وبارزاً في المساعدة على الاندماج بشكل أفضل في الوسط الاجتماعي العملي (المهني) وفي سبيل خدمة التنظيم (المؤسسة) عامة³.

هو مجموعة من الإضافات العملية الملحقة بالفرد والجماعة من أجل منحهم مقدرة إضافية، مضافة إلى كفاءاتهم المكتسبة والفطرية الموجودة مساهمة في تحقيق أداء وفاعلية أفضل في إنجاز الوظائف والمهام المسندة بجميع أنواعها للتحكم في تنظيم العمل ككل فيما بعد⁴.

إجرائياً: هو تحسين سلوكيات العمال نحو الأفضل من خلال مجموعة من النشاطات المبرمجة الهادفة إلى التغيير السلوكي الفعال والإيجابي والرامية إلى رفع مستويات الفعالية.

1-2 التنمية التدريبية: لغوياً: جاء على لسان العرب قولهم درب فلان أو إعلان على أمر ما، وقولهم كذلك تدرب فلان أو إعلان بأمر ما.... أي أنه تعود وتمرن على فعل أمر ما⁵.

اصطلاحاً: باعتبار أن الفرد عضو من المجتمع الكلي فإن مختلف شؤون المجتمع العديدة والمتنوعة بتنوع مختلف الأطر الزمكانية بطبيعة الحال فإن هذا الأخير (الفرد) في حاجة دائمة إلى التدريب (اللامتناهي)

¹- علي غربي : أهمية المفاهيم في البحث الاجتماعي، أسس منهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999، ص 89-90.

²- قاموس مرشد الطلاب: منشورات ابن رشد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 178.

³- A.Raymond Deraiblement de l'entreprise et promotion des hommes moderne édition, paris, 1990, p 55.

⁴- بوحفص عبد الكريم: التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 37.

⁵- بن دريدي حسين أحمد: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، التدريب والحوافز، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 33.

ودون أي أدنى انقطاع يذكر، في صور وأشكال وأنماط تدريبية عديدة ومتنوعة بتتوع مختلف محطات الحياة، وبخاصة العملية والمهنية منها، لكي يكتسب جملة من المهارات والخبرات التي تفيده ف حياته، ومهنته سلوكا وأفعالا وردات أفعال.... وبحسب المواقف والحاجات كذلك.... الخ¹.

كما يعتبر التدريب أيضا تنمية وتطوير لمختلف التفاعلات الفردية والثنائية والجماعية المتعلقة بأفراد المجتمع عامة... بمختلف تقنيات التدريب وأدواته ووسائله العديدة والمتنوعة بتتوع الأزمنى والعصور التاريخية وتعاقبها منذ الأزل، في سبيل اكتساب المعرفة وتنميتها من جهة وكذا في سبيل تنمية المهارات والقدرات والخبرات من جهة أخرى بغية تحقيق نوع من الأداء اللائق أخيرا²، كما أن هناك جملة من الإشارات التعريفية الإصطلاحية الأخرى لمفهوم التدريب:

- هو مختلف المكتسبات المهارية والخبرانية التي يتعلمها الفرد من تمرن وممارسة قبل شغله أي وظيفة بصفة عامة، بحيث تتطلب هذه الأخيرة مجموعة من السلوكات الأدائية والمعرفية من أجل أدائها بشكل صحيح³.

- تعريف أكرم رضا: "إنه مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية مع الأخذ بعين الاعتبار دوما إمكانية تطبيقها في مجال العمل"⁴.

إجرائيا: هو القيام بتصميمات من أجل إحداث تغييرات وتعديلات في أجزاء أو كل من مستويات واتجاهات رغبات ميولات ومهارات وعادات وخبرات ومعارف الأفراد بشكل علمي (نظريا وتطبيقيا) بغية رفع مستويات الأداءات والفعاليات بصفة عامة.

2- الموارد البشرية

لغويا: صيغة جمع مفردها "مورد بشري" وتعني: مقدم أناس، للقيام بأمر ما، اسمين مذكرين يشيران إلى مجموعة من الناس يجمع بينهم حيز مشترك.

اصطلاحا

- مجموعة من الفاعلين المنظمين إلى مجال محدد المعالم، تحكمهم جملة من القوانين الضابطة.
- فئات بشرية متنوعة المكانات والأدوار والوضعيات في نطاق (إطار) جامع وفق تنظيم معين عام وشامل.

¹ - فريد رشدي عثمان: التدريب المهني، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 35.

² - رشاد أحمد عبد اللطيف: التنمية الاجتماعية مدخل مفاهيمي لطريقة تنظيم المجتمع، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، مصر، 2007، ص 121.

³ - الجميلي خيرى خليل: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، البناء الاجتماعي للمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، مصر 1988، ص 93.

⁴ - أكرم رضا: برنامج تدريب المتدربين، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003، ص 15.

إجرائيا

- جماعة من الأفراد يزولون مهن ووظائف معينة ضمن أطر مؤسساتية (منشآت، مصانع، شركات مؤسسات...) انظموا إليها وفق تنظيمات ولوائح وقوانين، وإجراءات قائمة ومبرمجة مرسلين ومنظمين وفق تنظيم محكم، يبذلون جهودا فكرية وعقلية وبدنية وعظلية ونفسية في سبيل أداء وتحقيق خدمة، عامة أو خاصة مادية أو معنوية وفق هرم (سلم) وهيكل تنظيمي وظيفي يجمع بينهم وأعمال مقسمة ومجزأة في شكل أدوار ووضعيات ومكانات.

3- المؤسسة الصناعية

لغويا: كلمة تم اشتقاقها من الفعل أسس: أي بمعنى بني نهايات (مود) شيء ما، وأقامه ورفع قواعده بحيث يقال أيضا في اللغة الفرنسية (Institution): وهو لفظ مشتق من الفعل (Instituer) بمعنى (Etablir) وهو لفظ دال على اكتمال البناء شأنه شأن استعماله في اللغة العربية كذلك¹.

اصطلاحا: يعرفها عبد الرزاق حبيب: "بكونها منظمة اجتماعية اقتصادية نوعا ما يتم اتخاذ القرارات فيها حول كل ما هو متعلق بشكل العناصر البشرية، المالية، المادية، والعمالية بغية خلق قيمة مضافة بحسب ما هو مسطر من أهداف مسبقة (سابقة) خلال حيز (مجال) زمني معين" كما تعرف المؤسسة الصناعية اصطلاحا أيضا: بأنها كينونة منظمة تسعى عن طريق سلوكها الرامي إلى القيام بمهام (أعمال، وظائف، منتجات، تسويقات...) وتسعى كذلك إلى تجسيد أهداف مسطرة وموضوعية وهي في مجملها تنظيمات معقدة ذات مهام ومنتجات وأعمال متنوعة ولها مقاصد (أهداف، طموحات، أرباح) معينة وجليّة².

تعريف مكتب العمل العالمي (الدولي): وهي كل كيان لمزاولة نشاط إنتاجي مادي أو إنتاجي خدماتي استخراجي أو تحويلي ثقيل أو خفيف....، ذو طابع اقتصادي في الشكل العام بحيث يكون لهذا المكان سجلات مستقلة تابعة له³.

تعريف ماكس فيبر: "إنها تمثل أنماطا تنظيمية معينة من العلاقات الرسمية الداخلية مثل تحديد الوظائف والواجبات، والحقوق والمسؤوليات والتسلسل الإداري والتنسيقي بين المستويات التنظيمية متميزة بطابعها وبصورتها الإنتاجية المادية البحتة أو الخدماتية.... مع غلبة الطابع التسويقي عليها"⁴.

ويعرفها ماكس فيبر أيضا: "بأنها وحدة اقتصادية في الشكل العام تتجمع فيها الموارد المالية، والبشرية والمادية للإنتاج الاقتصادي بغرض تحقيق نتائج ايجابية".

¹ - بولجال نوار مريوحة: محاضرات في علم اجتماع التربية، دار الغريب للنشر والتوزيع، ج1، الجزائر، 2005، ص 138.

² - بن دريدي حسين أحمد: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، التدريب، الحوافز، مرجع سابق، ص 32.

³ - صخري عمر، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 24.

⁴ - عبد الله محمد عبد الرحمان: سوسيولوجيا التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1987، ص 30.

اجرائيا: وحدة اقتصادية تتشكل أساسا من مجموعة من الأفراد (عمال) يجمع بينهم جانب هيكلية تنظيمي سلطوي هرمي (سلم توالي وتتابع الرتب) عن طريق رزنامات: قوانين، أطر، وضوابط مهنية ووظيفية حاكمة، ومعمول بها في شكل مكانات، أدوار وصفيات وسفيات.... الخ.

خلاصة

من خلال ما سبق التطرق إليه في هذه الجزئية البحثية المنصرمة المتجسدة في الفصل الأول المنقضي من البحث ككل والمرسوم بالمجال النظري الهام الذي يشمل على الجانب الدراسي ككل، حيث أننا نلمس بوادر ما يعرف بالإحاطة الشاملة والكلية بالموضوع محل الدراسة، والبحث والتقصي والتتبع بصفة دقيقة من خلال اشكالية المطروحة شكلا ومضمونا مرورا إلى فرضياته كذلك وأهم الأسباب والدوافع التي أدت إلى قيام البحث ثم ذكر أهمية الدراسة شرحا وتحليلا مع الإشارة إلى مكانتها الهامة في الحقل المجتمعي (المجتمع عامة)، دون إهمال كذلك لجانبين هامين شكلا ومضمونا في كل بداية الأبحاث المتشابهة، متجسدين في ما ستحققه الدراسة فيما بعد من أهداف، ومقاصد ومدى تأثيراتها على القطاع المؤسسي الصناعي من جهة والمجتمع من جهة ثانية، وكذا أهم مصطلحات وألفاظ الدراسة تعريفا مفصلا وشاملا في صورته وشكله الموضوعي العام، والدقيق كذلك.

الفصل الثاني: الدراسات النظرية الأساسية في التطرق إلى تنمية المورد البشري في المؤسسة الصناعية

تمهيد

أولاً: المراحل التاريخية الأولى لمختلف العمليات التنموية

1- التكوين والتدريب عبر مختلف العصور

2- الحضارة الأوروبية كمثل في جانبي التكوين والتدريب

3- مختلف المراحل التكوينية والتدريبية في الجزائر

ثانياً: الجوانب النظرية المفسرة لعمليات الرسكلة التدريبية والتكوينية

1- مدرسة الإدارة العلمية: لفريدريك تايلور (F-Taylor) (1856-1915م) أمريكا

2- مدرسة التكوين الإداري لهنري فايول (H-Fayol) (1916) فرنسا "الإدارة العامة والصناعية"

3- مدرسة رأس المال البشري

4- مدرسة التعليم في التدريب

خلاصة

الفصل الثاني: الدراسات النظرية الأساسية في التطرق إلى تنمية المورد البشري في المؤسسة الصناعية

تمهيد

تعد الدراسات النظرية إحدى أهم دعائم وركائز قيام البحوث العلمية نظرا لما تضيفه من أفكار مساهمة في إثراء وبلورة جملة المعطيات البحثية المتحصل عليها، هذا وكما تكمن الإشارة كذلك إلى تبيان مدى العلاقة الترابطية أيضا والتكاملية في الوقت ذاته بين النظرية من جهة والبحث ككل من جهة أخرى من خلال ان البحث يدعم النظرية بفتح المجال للتوسع أكثر فأكثر من ذي قبل، وباعتبار أن البحوث ذات الطابع السوسيولوجي كما هي حال موضوعنا هذا تقتضي جزئية وحيثية هامة متجسدة في الاختيار المناسب للنظريات المناسبة والتي تتماشى مع موضوع البحث، وبالتالي سوف يتم عرض مختلف التفاصيل الممكنة لمختلف مراحل ومحطات، وكذا أهم الدراسات الفكرية لما يعرف بعملية تنمية الموارد البشرية عبر هذا الفصل.

الفصل الثاني: الدراسات النظرية الأساسية في التطرق إلى تنمية المورد البشري في المؤسسة الصناعية

اولا: المراحل التاريخية الاولى لمختلف العمليات التنموية

1- التكوين والتدريب عبر مختلف العصور

تمثل فكرة التدريب والتكوين تاريخا قديما، قدم المجتمعات البشرية ذات الطابع المنظم وذلك ما نجده في مختلف الحضارات السالفة بتطوراتها وتقدماتها المتنوعة حيث أن تلك الفئات غير المتعلمة والمكتسبة لنوع من الحرف فقط مثلا أو الممارسات الفلاحية أو غيرها من الأعمال اليدوية البدائية الأخرى كالصيد أو الإبحار على سبيل المثال... الخ، فإن الممارسات لهذه الأعمال المذكورة يتلقى تكويننا وتدريبنا على يد من هو أكبر منه سنا ودراية بأمور ذلك العمل، ممارسة ومزاولة كذلك بحيث يوضع المتعلم تحت إشرافه منذ الصغر ليكتسب تلك المهنة بمختلف فنياتها آن ذلك من خلال المشاهدة والملاحظة وأخذ التعليمات والتجريب.... ليغدو متمكنا من عمله بعد مدة زمنية تقصر وتطول نسبيا بحسب نوع ونمط الحرفة أو المهنة من جهة، وبحسب الفاعلين (المكون والمتعلم) وظروف ذلك ومحيطه من ناحية أخرى وقد كان ذلك معمول به دون سابق اكتساب معرفة أولية قبل البدء في ذلك من قبل الفرد الصبي المتكون وقد كان ذلك أيضا بحسب عدة مصادر ومراجع تاريخية عديدة ومتنوعة، منذ عصور طويلة، وبعيدة الأمد لدرجة امتدادها إلى العصور الأولى فيما قبل الميلاد (شريعة حورابي: حرف ومهن يدوية ووظائف سامية: طب، محاماة....).

هذا ودون إهمال لعنصر التكوين والتدريب مع ومنذ بداية الحضارة الإسلامية حيث كانت تعاليم الدين الإسلامي الحنيف تحث على تعليم الفئات الفاعلة بإشرافها على شؤون الرعية، بما فيها الفئات الأقل منها مرتبة إشرافية، وتكوينها بتزويدها بمختلف التوصيات في شكل تعاليم ونصائح وإرشادات حول ما هو موكل إليهم من مهام قبل البدء الفعلي في مزاولتها.

أما فيما يتعلق بمرحلة ظهور ما يعرف بـ: "الآلة" أو عصر الآلات أو الثورة الصناعية (1750م- 1850م) والذي كان قد ذاع صيتها في أوروبا آن ذلك والتي كانت انجلترا (المملكة المتحدة حاليا uk) مهدا لها، فقد أخذت أشكال التكوين والتدريب منحاً، ومساراً جديداً شكلاً ومضموناً، أحدث من ذي قبل تجسد أساساً في ظهور فئات جديدة مسيرة ومشرفة بكفاءات وطرق وأساليب مغايرة مقارنة مع سابقتها (قبل النهضة الصناعية) حيث ظهرت نتائج ذلك بسرعة، إذا ما قورنت بفترة الظهور تجسدت واقعياً في تطور وتقدم المجتمع الانجليزي في تلك الآونة خاصة في مجالي الصناعة والتجارة، عوض الاعتماد القديم على الريف والفلاحة فحسب حيث أدى توظيف الآلة الصناعية المبتكرة في ميادين الفلاحة وإعدادات التصنيع الأخرى، وكذا التسويق إلى رفع قيم ومستويات الإنتاج وتحقيق الفائض الإنتاجي والربحي في آن واحد.

الفصل الثاني: الدراسات النظرية الأساسية في التطرق إلى تنمية المورد البشري في المؤسسة الصناعية

عوض الاعتماد على الطرق والأساليب اليدوية والتقليدية البسيطة العديدة والمتنوعة، إلا أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال نفي ظاهرة التعقيد المصاحبة للتطور الصناعي السائر في طريق النمو أكثر في تلك المرحلة، والذي بدأ ينظر إليه بأنه لا متناهي وقد تم إثبات ذلك في العصر الحديث فعليا، وتجدر الإشارة بالتعقيد خاصة مع النصف الثاني من ق19، وفي أواخره تحديدا إلى تعقد ظواهر الإنتاج والتركمية وتنوع مكانات وأدوار ووضعيات العمال في المصانع وكذا مختلف العمليات التسويقية والتجارية الأخرى، وغيرها من مجريات الحقل الصناعية الأخرى.....، مما أدى إلى العمل على استحداث ميكانيزمات تسييرية وتنظيمية جديدة مساهمة في رسكلة أفضل وتنظيم ايجابي لعديد المؤسسات والمصانع والحقول بأنواعها في تلك المرحلة، كانت قد أسهمت في إثرائها وبلورتها جملة من الدراسات العديدة والمتنوعة ذات الطابع الإداري العلمي من جهة، وكذا الآخر الإنساني العلاقتي من جهة أخرى هذا وبالإضافة كذلك أيضا إلى مختلف تأثيرات الحربين العالميتين الأولى والثانية فيما بعد على جوانب التكوين، والتدريب المستجدة بتطورات العصر ومدى تأثيره هو الآخر كذلك، بدراسة جملة السلبيات الحائلة ومختلف العمليات التنموية من تدريب وتكوين وسبل تداركها وعموما فقد أخذ التكوين والتدريب مكانة هامة في أغلب المجتمعات المعاصرة والمتمدنة، واعتنت به سياسات هذه الأخيرة بتوفير مراكز ومؤسسات متعلقة به كالهند، وبريطانيا وأمريكا وفرنسا..... منذ منتصف ق20، حيث قامت جملة من المؤسسات والملتقيات الدولية وعلى رأسها الأمم المتحدة تمت من خلالها الإشادة بالأفكار التنموية المقترنة بفئات المورد البشري، وذلك بتكوين وتدريب العمال.

أما فيما يخص المستوى العربي فقد تم وضع ما يعرف بالمنظمة العربية للعلوم الإدارية عام 1969م في أرض الواقع أفكارا وتجسيديا، والتي انبثقت من صلب ميثاق الجامعة العربية في ذلك الوقت، والتي تشيد وتحفز على العمل على تطوير القطاع الإداري والنهوض بالعلوم الإدارية في العالم العربي.

كما أنه لا يمكن نفي جملة الإصلاحات التي مر بها التكوين والتدريب على مراحل عدة بتنوع المنظمات المندرج صفتها من جهة، وبتنوع مختلف أشكال النقد الموجه من جهة أخرى من أجل إعطاء دفع، ونفس جديد وأفضل لعجلة التنمية في هذا السياق العام.

وفي علاقة تكاملية بين الجانب الأساسي (المكون والمدرب) والجانب الثانوي (المتكويين والمتدربين) في شكل تفاعل منسجم واستفادات عامة لكل الأطراف، وبامتزاج المجالين النظري والتطبيقي مع اقترانهما مع الخطط المنظمة العامة من أجل تسطير وتسجيل برامج تنموية هادفة ايجابية وفعالة، تنمية للقدرات والمهارات والخبرات.

الفصل الثاني: الدراسات النظرية الأساسية في التطرق إلى تنمية المورد البشري في المؤسسة الصناعية

2- الحضارة الأوروبية كمثال في جانبي التكوين والتدريب

إنه وبرجعنا إلى الفترة الممتدة من أواخر النصف الأول من ق20م الماضي وإلى منتصف النصف الثاني من القرن نفسه (ق20م) وفي أوروبا تحديدا فقد ظهرت أفكار التكوين والتدريب في شكل تنظيمات رسمية داعية، واضحة، بيينة وجليّة، تجسدت أساسا في:

- بريطانيا: صدور أول تشريع رسمي في سنة 1964م متعلق بتنظيم مجالي كل من التكوين والتدريب في الحقل الصناعي تحديدا.
- ألمانيا: صدور مرسوم مقترن بالعمل على تنمية وتطوير جانبي التكوين والتدريب أساسا، وقد كان ذلك في سنة 1973م، وفي ألمانيا الغربية تحديدا.
- فرنسا: تم في سنة 1973م رسم اتفاقية ذات طابع اجتماعي ومن ثمة المصادقة عليها والعمل بها، وقد كانت تهدف هذه الأخيرة إلى الدعوة إلى التأكيد على عامل التكوين والتدريب المستمر للعمال خلال مرحلة العمل.

وخلال ما تبقى من النص الثاني من ق20م وحتى أواخره تحديدا فقد أخذت أشكال التكوينات والتدريبات تأخذ جملة من المناحي والمسارات التقنية الحديثة والمتقدمة، فضلا عن التغيرات السلوكية العمالية الايجابية المنجزة كذلك بل وإلى أبعد من ذلك بكثير فقد أصبح هذا المجال التنموي البشري التدريبي والتكويني جانبا تنظيميا بذاته وخصوصا في الحقل الصناعي من المجتمع، له مبادئه وخصوصياته.

3- مختلف المراحل التكوينية والتدريبية في الجزائر

تعددت مراحل جوانب التكوين والتدريب في الجزائر وتنوعت ومن أهمها:

مرحلة بعد الاستقلال مباشرة: حيث امتدت هذه المرحلة من سنة 1962م إلى 1970م وتميزت هذه الأخيرة بخلق ما يعرف بـ: "محافظة التكوين والتدريب وترقية الإطار"، هذا ودون ما أي إهمال للخصوصية المميزة لهذه الفترة ألا وهي أولى مراحل الاستقلال وبقاء شبه تبعية للمستعمر، وبالتالي كان إنشاء المحافظة المذكورة في سنة 1963م بمختلف مكوناتها التي شملت 17 جهاز هيكلية تابع لها في مجال التكوين والتدريب مندرج ضمن وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بقدرة استيعاب 200 متدرب دائم في بادئ الأمر في سبيل مواجهة الموروث الثقافي الاستعماري باعتباره سمة بعيدة كل البعد عن خصوصيات المجتمع الجزائري في كثير من النواحي طبيعيا، وحضاريا، وثقافيا واعتبارها (المحافظة المذكورة) -كميكانيزم تنموي آن ذاك في سبيل النهوض بجانب المورد البشري، كإحدى الشروط المؤسساتية السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

الفصل الثاني: الدراسات النظرية الأساسية في التطرق إلى تنمية المورد البشري في المؤسسة الصناعية

مرحلة العشرينية الثانية لما بعد الاستقلال: وامتدت من (1970م إلى 1980م) أهم ما ميزه هذه الفترة ذلك التوسع الصناعي خاصة بعد تأميم المحروقات كأبرز حدث هام قامت به الدولة الجزائرية في سنة 24 فيفري 1971م في فترة حكم الرئيس الراحل هواري بومدين، مما اقتضى العمل على تكوين وتدريب الفئة العاملة فضلا عن ارتفاع عائدات المحروقات، ونشأة مؤسسات صناعية أخرى، إذ دعت الحاجة إلى استحداث عدة مراكز ومرافق تكوينية وتدريبية أخرى نظرا لزيادة وكثرة الطلب على اليد العاملة الجزائرية في عديد الميادين الصناعية، حيث بلغ عدد مراكز التكوين 25 مرفقا بطاقات استيعاب 6000 متكون ومتدرب بدلا من 17 مركز بطاقة استيعاب 2000 متكون ومتدرب فقط في المرحلة السابقة، هذا وبالإضافة إلى إنشاء معهدين لتكوين التقنيين الساميين في فروع الهندسة، والأشغال العمومية وكذا في ما يعرف بالصناعة الكهروميكانيكية، مساهمة في تنمية قدرات ومهارات المورد البشري.

مرحلة العشرينية الثالثة لما بعد الاستقلال (من 1980م إلى 1990م): عرفت هذه المرحلة انفراجا ملموسا في ما يخص جانبي التكوين والتدريب المقترن ببنات المورد البشري، واعتباره كمجال هام فعلا لا يمكن إهماله أو الاستغناء عنه في الحقل الصناعي بأي حال من الأحوال خاصة بعد دعم ذلك لما نص عليه المخطط الخماسي الأول (1980م - 1985م) الذي دعى إلى دعم قطاع التكوين والتدريب، وذلك باستحداث 276 مركزا تكوينيا وتدريبيا، بالإضافة إلى 69 مركزا موجودا من ذي قبل أي بتعداد إجمالي مقدر بـ: 345 مركزا، وإنشاء 5 معاهد متخصصة في تكوين وتدريب المتكويين والمدربين في حد ذاتهم كفاعلين أساسيين في العملية التنموية المتعلقة بالمورد البشري ككل وتدعيم المجال عامة بموجب قانون سنة 1981م.

مرحلة العشرينية الرابعة لما بعد الاستقلال (من 1990م إلى 2000م): لقد عرف عنصر التكوين والتدريب المتعلق بتنمية فئة الموارد البشرية في القطاع المؤسستي الصناعي في المجتمع الجزائري تقدما ملحوظا، نابعا أساسا من توفير جانب وفير من الاهتمام بهذا المجال، خاصة مع ولوج القطاع الاقتصادي عالم اقتصاد السوق حيث أدت فكرة التكوين والإصلاح الاقتصادي باعتبارها ملف عام تم طرحه سنة 1990م إلى توسعة حقل النشاطات المتعلقة بنواحي ومرافق التكوين والتدريب أكثر فأكثر، وخاصة تلك المقترنة بالجانب الصناعي ونواحيه الإدارية والميدانية العديدة والمتنوعة، باعتباره ركن هام من المجال الاقتصادي عامة الذي هو أحد دعائم المجتمعات ككل.

الفصل الثاني: الدراسات النظرية الأساسية في التطرق إلى تنمية المورد البشري في المؤسسة الصناعية

مرحلة العشرينية الخامسة لما بعد الاستقلال (2000 إلى 2010). ... إلى يومنا هذا .: لقد شهدت هذه الفترة نوعا من الإصلاحات المعتمدة مست القطاع وتجسدت في شكل دراسات فيما يتعلق بقوانين وإجراءات تسيير عصري التكوين والتدريب خاصة ما أسفرت عنه ملتقيات الوزارة الوصية سنة 2007م، والتي خلصت إلى وجوب إبداء جانب معتبر من الاهتمام أكثر بجانب التكوين والتدريب أكثر من ذي قبل¹.

ثانيا: الجوانب النظرية المفسرة لعمليات الرسكلة التدريبية والتكوينية

1- مدرسة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور (F-Taylor) (1856-1915م) أمريكا: تعود جذور نشأة الأولى لنظرية (مدرسة) الإدارة العلمية إلى الولايات المتحدة الأمريكية وتحديدًا خلال 1/2 الثاني من ق19م وبدايات ق20م، والتي أسسها العالم فريدريك تايلور، والتي ظهرت (النظرية) نتيجة للتباين الحاصل آنذاك وفي المجال الاقتصادي الصناعي تحديدا والمتمثل في التذبذب الملحوظ في مختلف ظواهر الإنتاج (المواد المنتجة خام او مصنعة (محولة)) من جهة، وكذا مقارنات ذلك بما توصل له الحقل الصناعي من تقدم وتطور ملحوظ ومتسارع إذا ما قورن بفترة الثورة الصناعية السابقة، وخاصة في 1/2 الأولى من ق19م، من جهة ثانية.

حيث عمل "تايلور" على استحداث جملة من الأساليب الجديدة آنذاك، والتي ابتكرها من أجل حل مشاكل الصناعة الناتجة أساسا للتقدم الصناعي الملحوظ كما تمت الإشارة إليه، بحيث سميت إسهاماته بالأسلوب الإداري العلمي في ذلك الوقت.

والذي يقوم أساسا على:

- الاستمرارية: أي القيام بجميع الأعمال بانتظام وخلال وقتها.
- الإنتاج: كهدف أول للعمل (كما، ونوعا، ومربحا، وذو جودة) والبعيد عن الإنسانية.
- الأجر: نتيجة وتحصيل حاصل لمجهودات العمال خلال مدة لسد حاجاتهم² حيث رسم فريدريك كذلك جملة من الركائز الداعمة لأفكار نظريته أيضا والتي هي مبنية أساسا على:

○ ضرورة تكوين وتدريب العمال حتى يتماشى ما يقومون به من مهام مسندة إليهم مع أداء وإنجاز الأعمال كما ينبغي، بحسب ما هو مسطر للقيام به، وذلك في كنف عنصر الرقابة

¹- بارك نعيمة : تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، الجزائر، ب ت، ص 177.

²- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص 23.

الفصل الثاني: الدراسات النظرية الأساسية في التطرق إلى تنمية المورد البشري في المؤسسة الصناعية

المهنية من قبل الجانب المشرف والمسير، لكي لا يتم صرف أي حركات (نشاطات) في غير الأطر العلمية (استفاد كل الطاقات في أداء وإنجاز المهام فقط)، بحيث تكون تلك الرقابة المشار إليها بطريقة مباشرة من مسؤولي المؤسسة.

- العمل على تجزئة المهام (تقسيم العمل) قدر الإمكان، من خلال إسناده إلى مجموعات من العمال بطرق ممنهجة ومدروسة من أجل ضمان الوصول إلى نتائج ايجابية فيما بعد.
- اعتبار أن عاملي التكوين والتدريب عنصر فعال وإيجابي في إيصال العامل آليا إلى أنسب السبل وإلى السلوكيات (الأداءات) السوية المتماشية مع ما يتطلبه إنجاز عمله المطلوب منه أدائه وإنجازه على أكمل صورة ممكنة.

- ضرورة الفصل بين الإدارة المسيرة والمنظمة، وباقي فئات العمال الأقل درجة ومرتبة في الهرم الوظيفي والمهني، باعتبار أن الأولى مهمتها التخطيط والثانية العمل على التنفيذ والتطبيق والإنجاز، حيث دعم تايلور فكرته هذه عن طريق التأكيد على عاملي التكوين والتدريب من جهة، وكذا إضفاء الدراسة التحليلية لمختلف جزئيات وحيثيات العمل من جهة أخرى، بغية تحديد ودراسة كل جزئية وحيثية منه - (العمل) - على حدى حتى يتم تحديد حركاته الأساسية والزمن الذي يتطلبه أدائه وإنجازه من أجل تحقيق أفضل النتائج (رفع الإنتاجية) فيما بعد.

- الاهتمام بالجانب المعرفي والتدريبى للفئات العاملة، واعتباره جزءا أساسيا هو الآخر بدوره من الإدارة ككل، فالعامل ينبغي أن يكون لديه استعداد للعمل مقترن بجانب تنموي تكويني وتدريبى كذلك، من أجل قيامه بالإنتاج بالطاقة المطلوبة منه، وصولا إلى رفع مستوى العمل ككل في نهاية المطاف إلى القدر المرغوب.

وكنقد مقدم إلى نظرية الإدارة العلمية التaylorية فإنه ودون أي شك بذكر قد لاقت هذه الأخيرة صداها، ومكانتها المقبولة والمعمول بها في عديد كبريات الدول الصناعية لما لها من أهمية وفيرة في الحقل المهني الصناعي خاصة نظرا لتطرقها لجوانب دراسة كل من الزمن والحركة وإعداد العامل علميا لأداء مهني إيجابي ومثمر، غير أن النظرية ف يالمقابل قد أهتت جملة من الحيثيات والجزئيات الأساسية في تركيبية العامل في حد ذاته متعلقة بعوامل الرغبة وبذل الجهود المتعلقة به باعتبارها سمات إنسانية واجتماعية هامة هي الأخرى بورها بالإضافة إلى مكونات بيئة العمل (شكلها وطبيعتها) كذلك، ومدى تأثير ذلك على سيرورة

الفصل الثاني: الدراسات النظرية الأساسية في التطرق إلى تنمية المورد البشري في المؤسسة الصناعية

العمل وعلى العامل في آن واحد، بل وإلى أبعد من ذلك فقد اعتبرت النظرية العامل كآلة إنتاجية فحسب، دون مراعاة لجملة الخصائص والسمات الطبيعية الفطرية الإنسانية...¹

وقد أوجد تايلور جملة الانتقادات المقدمة لأفكار نظريته، بأفكار مفادها أن هذا العامل الفاعل في الحقل المهني إن ترك وشأنه وغابت عنه جزئية الرقابة بمختلف حيثياتها المكونة لها، وبقي هكذا تلقائيا وعشوائيا دونها، فلن يتم التوصل إلى ما هو مطلوب من نتائج وإنجازات مرتبطة بما ينبغي قيامه به من أعمال متنوعة وفق أمثل الطرق (الحركات والزمن) ومن وجهة علمية كذلك، بل تبقى جملة الإجراءات والتدابير الإدارية العلمية كما نصت على ذلك النظرية بل وإلى أبعد من ذلك فإن اختيار الفئة العاملة من أساسه ينبغي أن يقوم على رساكن تنظيمية، منظمة ومحكمة وفق الرؤى العلمية المتعلقة أساسا بوضع العامل المناسب في المكان المناسب وفق جملة ما يتوفر عليه هذا الأخير من قدرات ومهارات وخبرات متناسبة مع طبيعة ونوع ونمط وشكل العمل بهدف رفع مستويات الإنتاج وتحقيق النجاحات بالدرجة الأولى..... ومنتوج مقدم، واعتباره (الأجر) حافز أساسي لبذل الجهد أكثر بغية العمل على زيادة الإنتاج لأعلى قممه، دون إهمال أساس قياس الوقت اللازم لإنجاز العمل ككل².

كما أن لنظرية الإدارة العلمية جملة من الأسس متمثلة في:

- اعتماد الدراسات القائمة تحديدا على الحركة والزمن "من أجل التوصل إلى أنسب الطرق التي يقوم عليها أداء الأعمال والمهام، وهذه الطريقة تعد الأنسب عموما، والوحيدة التي تؤدي إلى تحقيق أرفع متوسط إنتاج يومي مطلوب.
- اعتماد الحوافز التشجيعية باعتبارها مكافئات متقدمة للعامل نتيجة مجهوده اليومي المبذول في سبيل قيامه بإنجاز عمله المطلوب منه، بحيث يكون ذلك بمحدودية (محدودية الأجر) من ناحية، وبأسلوب علمي مدروس من ناحية أخرى بغية دفع العامل وحثه على بذل الجهد المبذول والمطلوب في المرات الآتية للحصول على نفس النتائج السابقة وتطوير ذلك قدر الإمكان، وفق الأجر اليومي الممنوح.
- التركيز على مبدأ الاعتماد على الحركات الأساسية في الأداء، والتأكيد عليها اختصارا لمجموع الحركات بما فيها الزائدة والهامشية، وفق أمثل السبل والطرق الأدائية المتمثلة في:

○ **الطاقة:** أقصى ما يمكن للفرد القيام به من جهد مبذول في سبيل إنتاج متقدم.

¹- علي عربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2002، ص 35.

²- الجليلي حسان: التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع بسكرة، الجزائر، 2008، ص 21.

الفصل الثاني: الدراسات النظرية الأساسية في التطرق إلى تنمية المورد البشري في المؤسسة الصناعية

○ السرعة: وتعني المدة الزمنية اللازمة للفرد من مستوى معين مع جزء معلوم في شكل جهد مبدول في سبيل تحقيق مهمة ما.

○ التحمل: وذلك ما يقابله عامل الأجر المقدم مقابل ما يتم إنجازه من أعمال

2- مدرسة التكوين الإداري لهنري فايول (H-Fayol) (1916م) فرنسا (الإدارة العامة والصناعية): جاءت فكرة ما يعرف "بالتكوين الإداري" في شكل شبه توافقي مع مدرسة "الإدارة العلمية" اللتين ذاع صيتهما في 1/2 الأول من ق 20م دائما، والمتمعن في محتوى هذه النظرية يرى بأنها مكملة لسابقتها "العلمية"، من خلال محاولتها لتدارك بعض نقائص الفكر التايلوري عبر تبيان أكثر لمختلف وظائف الإدارة العليا، ومدى مكانتها في الحيز المهني العام كجزئيات تحليل البناء الوظيفي والعملية، ومختلف العمليات التنظيمية العامة الأخرى....، في حين أن "تاييلور" ركز على الدرجات الأقل مستوى من العليا منها ثم عمد إلى التدرج إلى أعلى في كلى الجانبين الإداري والتنفيذي في المصنع الصناعي ككل.

حيث أن "فايول" فيما يعرف بتأكيديه على التركيز على الإدارة العليا أولا وذلك بإيلاء الاهتمام بأعلى سلم الهرم الوظيفي المتمثل في المدير الإداري والإدارة التنفيذية، أي التدرج من أعلى قمة الهرم المهني للإدارة التنفيذية إلى المستويات الأقل درجة (السفلى) للإدارة التنفيذية، بحيث حرصت مدرسة التكوين الإداري ونادت بان تكون هناك جملة من الصفات التي ينبغي أن يتجلى بها الفئات العاملة في المصنع (المؤسسات الصناعية والإدارية) باختلاف مكاناتهم وأدوارهم ووضعياتهم المهنية بطبيعة الحال، وكذا مراتبهم في تدرجات الهرم المهني بحيث كان التكوين والتدريب عامل أساسي ومهم في اكتساب هذه الصفات والمهارات.

ولقد صنفاها إلى¹:

- طفات طبيعية بدنية: تتمثل في الصحة القوة والنشاط.
- صفات عقلية وذهنية: تتمثل في القدرة على الفهم والتحليل والاستيعاب وحسن التصرف والحكم على الأشياء بشكل جيد.
- صفات خلقية: تتمثل في الحيوية، الحزم، الولاء، القدرة على التجديد والابتكار والرغبة وتحمل المسؤولية.
- الثقافة العامة: الإلمام بالمعلومات التي كانت لا تصل مباشرة بالعمل الذي يؤديه المدير.

¹ - محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1982، ص 132.

الفصل الثاني: الدراسات النظرية الأساسية في التطرق إلى تنمية المورد البشري في المؤسسة الصناعية

- صفات فنية: الإلمام بكل المعلومات الخاصة بالوظيفة التي يؤديها المدير، زيادة على ذلك فقد رأى أن كل من المدير والعامل يحتاجان إلى تنمية مهاراتهم وتحسين قدراتهم سواء كانت فنية أو إدارية فالفعالية التقنية ليست كافية لتحمل المسؤولية بل لابد من وجود تكوين وتدريب منهجي منظم ومستمر والموظف الجديد سواء كان تقني تاجر مالي أو إداري لا يعتبر منتجا تلقائيا من الطبيعة ولكي يكون فعالا يجب أن نقوم بتكوينه وهذا التكوين يعتبر بمثابة مجهودات كبيرة، تخضع لمجموعة من المبادئ والقواعد المناهج والإجراءات المستمدة من برامج تكوينية وتدريبية مخططة تضمن الفعالية.

وقد وضع قايلول 14 مبدأ للإدارة سماها "مبادئ التنظيم" ويعتقد أن هذه المبادئ صالحة ويمكن تطبيقها على جميع المواقف الإدارية وهذه المبادئ هي¹:

- توازن السلطات مع المسؤوليات وعدم الإخلال بهذا التوازن.
- الانضباط والالتزام مما يعني احترام الموظفين للقواعد والتعليمات.
- وحدة الأوامر يعني ذلك ان يكون مدير واحد مسؤول عن توجيه النشاطات التنظيمية التي تخدم هدفا واحدا.
- أولوية المصلحة العامة على المصلحة الفردية.
- ضرورة دفع أجور عادلة للعاملين.
- إتباع درجة مناسبة من المركزية واللامركزية.
- التسلسل الرئاسي بما يضمن ربط كل مستوى إداري أعلى بما يتبعه من مستويات أدنى.
- التمسك بالنظام كأساس للعمل والتعامل مع الناس.
- ضرورة الاستقرار الوظيفي للعاملين من خلال التخطيط للقوى العاملة.
- تشجيع المبادرة الفردية.
- تشجيع روح الفريق.
- تقسيم العمل على أساس التخصص واعتبار ذلك آلية لازمة لزيادة الإنتاج وإتقانه.
- وحدة الهدف من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- النظام والترتيب بمعنى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

¹ - القريوتي محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص 78.

الفصل الثاني: الدراسات النظرية الأساسية في التطرق إلى تنمية المورد البشري في المؤسسة الصناعية

وأكد فايول: على أهمية وجود العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات العاملة بالمشروعات مع حسن اختيار وتدريب العامل والمرؤوسين والعمل على تنفيذ وظيفة التنظيم التي تشمل تنظيم الموارد وتشمل القوى العاملة ورأس المال والموارد اللازمة للإنتاج مثل المواد الخام وغيرها¹.

وعليه فتحليل عملية الإدارة تمكنا من استخلاص بعض المبادئ التي يمكن الاستعانة بها في وضع البرامج التدريبية من بينها مبدأ كفاية الإنتاج، هذا المبدأ يعبر عن الاحترام الذي يبديه جميع أعضاء التكوين والتدريب ولاسياسات التي تحكم سلوكهم في المنظمة ومضمون البرامج التكوينية والتدريبية ما هو إلا عبارة عن مجموعة من القواعد الانضباطية التي تضم سلوك المتدربين².

3- مدرسة رأس المال البشري

تعتبر هذه النظرية العنصر البشري وحدة اقتصادية فالأفراد هي التي تخلق القيمة من خلال ما يقدمونه من جهد وما لديهم من مهارات وخبرات ودوافع داخلية، تظهر أهمية العنصر البشري من حيث أنه العنصر المحفز والمنشط لكل أنواع الأصول بها ولذلك يجب أن نفهم كيف يتفاعل العنصر البشري مع باقي أنواع الأصول بالمؤسسة ويقوم هذا المدخل على³:

أن الأفراد عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتتميته حيث يمكن أن يحقق الاستثمار مكسب لأجل المؤسسة وتظهر في أحسن صورها من خلال زيادة الإنتاج وبرامج الأفراد يجب أن تنفذ وتوضع مراعيًا بذلك تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة.

وترى هذه النظرية أن المتدرب والمتكون يعد استثمار هام، ويظهر ذلك من خلال الاستثمار الصحيح في الموارد البشرية نتيجة للتصورات الاقتصادية والإنتاجية والتوسع في استخدام نظم العمل وتغيير مفاهيم وأساليب الإدارة وإدخال الحاسبات الالكترونية في طرق وأساليب الإنتاج.

وبالتالي فوظيفة التدريب والتكوين تعتبر بمثابة استثمار حقيقي نظرا لاتساع نشاطات المؤسسة وزيادة حدة المنافسة مما يؤدي إلى وجود التخطيط للموارد البشرية وربطها باحتياجات المؤسسة وتحسينها والتقليل من مدة الإنجاز وانخفاض نسبة التغيب ودوران العمل وهذا كله يؤدي إلى تحقيق فعالية المنظمات وتحقيق الأهداف.

¹ - الفصلي رثيمي أسماء: عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 01، البلدة، الجزائر، 2013، ص 15.

² - عقلي عمر وصفي: الإدارة المعاصرة، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 276.

³ - الصرن رعد حسن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا، 2004، ص 371.

الفصل الثاني: الدراسات النظرية الأساسية في التطرق إلى تنمية المورد البشري في المؤسسة الصناعية

لقد أدركت هذه النظرية أهمية الدور الذي تلعبه المؤسسات في تنمية رأس المال البشري سواء كان ذلك من خلال الاتفاق المباشر عليه أو عن طريق خلق حوافز لتحفيز العمال ففي الماضي كانت هذه النفقات تعتبر بمثابة تكاليف بدلا من اعتبارها استثمارات هامة، هذا ما أدى إلى ظهور مفهوم رأس المال البشري والذي يركز على الأبعاد التالية:

- الاهتمام بعنصر العمل كعنصر من عناصر الإنتاج، وبكيفية إعداد وتدريب الأفراد لأداء وظائف تحدد لهم من طرف المؤسسة.
- الاتفاق على عملية إعداد الأفراد لأداء الوظائف من خلال المجالات التي تساهم في بناء الإنسان بدنيا وعقليا ومهاريا، ويشمل ذلك الإنفاق على الضحة، التدريب، التكوين، والتعليم، ومن ثم يقيم رأس المال البشري بدلالة الدخل الإضافي الذي يولده الاستثمار.
- تطوير المهارات والقدرات وتوسيع نطاق خيارات الفرد في العمل.

ولقد قدم روبنسون من خلال نظريته رأس المال البشري نظرة جديدة لعملية التدريب والتكوين باعتبارها استثمارا بدلا من كونها تكلفة على المؤسسة، فالتطور التكنولوجي الحاصل واتساع نشاط المؤسسة وتطوره يحتم عليها الاهتمام بتدريب وتكوين أفرادها، حتى تستطيع مواكبة هذه التطورات والتغيرات الحادثة على مستوى المؤسسة والسوق الداخلية والخارجية لعملية التدريب والتكوين في هذه الحالة تدعم تحقيق النوعية في الخدمات والإنتاج¹.

4- مدرسة التعليم في التدريب

تعتبر نظرية التعلم بمثابة القلب لنظرية التدريب فبرامج التدريب ما هي إلا بتطبيق لنظرية التعلم، والتي تنطوي على جهود واضعي ومصممي البرامج التدريبية، الذي يعتقدون أن هذه البرامج ستكون فعالة في تعليم الأفراد، فإن لم يتعلم الفرد الموضوع تحت التدريب فذلك يرجع إلى إغفال بعض مبادئ نظرية التعلم، لذلك يعطي مسؤولو برامج التدريب أهمية كبيرة للمبادئ الأساسية لعملية التعلم، ومن أهم مبادئ التعلم في التدريب ما يلي²:

- الحافز.
- قياس مدة التقدم في التدريب.
- إتاحة الفرصة للتطبيق العملي.

¹ - الصرن رعد حسن: نظريات الإدارة والأعمال، ص 372.

² - بن دريدي حسين بن أحمد: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للتدريب والحوافز، مرجع سابق، ص 80.

الفصل الثاني: الدراسات النظرية الأساسية في التطرق إلى تنمية المورد البشري في المؤسسة الصناعية

- تعلم الكل دفعة واحدة مقابل تعلم الكل على أجزاء.
- السرعة والدقة في عملية التعلم.
- ضرورة التركيز.
- الاستيعاب والتركيز.
- أهمية القائمين بالتدريب.

كما ركزت هذه النظرية على إظهار الظروف الايجابية والسلبية التي تؤثر على تطبيق التعلم في التدريب.

فالظروف التي تخلق مناخا للتعلم تتمثل في:

- ربط المعلومات الجديدة بالقديمة خلال تجربة المتدرب.
- تقديم المؤشرات الكافية تجعل المتدرب يعرف على الدوام مدى تقدمه وأين يمكن أن يذهب الاعترافات بإجابات المتدرب سواء كانت صحيحة أو خاطئة باعتبارها محاولات للتعلم، وإتباعها بالقبول بدلا من الرفض.

أما الظروف السلبية التي تؤثر في التدريب فتتمثل في:

- الظروف التي تسبب للمتدربين التوتر والخوف.
 - الظروف التي تسبب الإحباط وتعيق رغبة المتدرب في التعلم.
 - الظروف التي تسبب التقليل مثل احترام الذات لدى المتدرب وتجعله يحس بالإهانة وعدم الارتياح.
- إن تركيز هذه النظرية في محتواها على الظروف التي يجب أن يتم فيها التدريب يرجع لما له من مكانة خاصة في تعليم الأفراد وآثاره على مردودية العمل، فالتدريب حتى يكون ناجحا يجب الاهتمام بالمتدربين وشروط تدريبهم والوسائل اللازمة لذلك، من مؤطرين ومحتوى التدريب وأهدافه، وعملية التحفيز التي تدفع المتدربين للاهتمام بالعمل وتنفيذه بسرعة ودقة حتى تتاح لهم الفرصة لإكساب الكفاءة والمهارة وتنفيذ مهامهم بأكثر فعالية.

الفصل الثاني: الدراسات النظرية الأساسية في التطرق إلى تنمية المورد البشري في المؤسسة الصناعية

خلاصة

تجدر الإشارة بالذكر الكتابي هذا الذي نحن بصدد كاستخلاص شامل وعام لأهم نقاط وجزئيات وحيثيات هذا الفصل (الثاني) الذي تطرق إلى أهم الدراسات المشيرة إلى ما يدور حول الواقع التنموي المقترن بالمورد البشري في الحقل الصناعي عامة، من مراحل تاريخية واقتباسات نظرية من تجارب أمم أخرى سبقة في الوصول إلى التقدم والرقي والازدهار مع إشارة إلى أهم إسهامات جملة من العلماء والنقاد والمنظرين مختلفي الانتماءات طبيعياً، وحضارياً، وثقافياً، وفلسفياً.

من خلال أهم ما جاؤوا به من أفكار نظرية في شكل نظريات علمية (مدارس) عديدة، ومتنوعة إثراء وبلورة لموضوعنا المسطر للدراسة والتحليل بشكل عام وجلي في الوقت ذاته عامة .

الفصل الثالث: المخططات التنموية الموجه للمورد البشري ودورها في

المؤسسات الصناعية

تمهيد

أولاً: المبادئ الأولى لعمليات التكوين

1- الغاية والمراد من عمليات التكوين

2- أنماط مختلف العمليات التكوينية وأسسها

3- خصائص العمليات التكوينية

ثانياً: المبادئ الأولى لعمليات التدريب

1- الغاية والمراد من عمليات التدريب

2- أشكال مختلف العمليات التدريبية

3- سمات العمليات التدريبية

ثالثاً: مغزى القمة الإنتاجية

1- فكرة عامة حول نشأة الإنتاجية

2- طرق قياس القمم الإنتاجية

3- الأسباب التأثيرية في القمم الإنتاجية

4- دور القمم الإنتاجية

رابعاً: العمليات التكوينية والتدريبية وتأثيرها على مستويات الإنتاج في المؤسسة

الصناعية

1- أهمية التكوين والتدريب في رفع أداء الفاعلين

2- أهمية التكوين والتدريب في رفع نسبة القيم الإنتاجية

3- مكانة ودور التكوين والتدريب في تحقيق الانسجام المهني

خلاصة

الفصل الثالث: المخططات التنموية الموجهة للمورد البشري ودورها في المؤسسات الصناعية

تمهيد:

إن لمختلف عمليات تنمية الموارد البشري المتنوعة دور هام في رفع فعالية المؤسسة الصناعية من خلال تحسين مهارات وقدرات العاملين التي تساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، ولذلك تعتبر وظيفة تنمية المورد البشري نشاط مستمر تقوم به إدارة المؤسسة وهو عنصر فعال في سير الموارد البشرية وفي هذا السياق سيتم التعرض في هذا الفصل إلى أساسيات كل من التكوين، التدريب والفعالية الإنتاجية وأخيرا محاولة الوقوف على العلاقة بين وظيفة التكوين والتدريب والفعالية الإنتاجية للمؤسسة الصناعية الجزائرية.

الفصل الثالث: المخططات التنموية الموجهة للمورد البشري ودورها في المؤسسات الصناعية

أولاً : المبادئ الأولى لعمليات التكوين:

1- الغاية المراد من عمليات التكوين:

أ- أهمية التكوين: تبرز أهمية التكوين في العديد من العناصر أهمها¹ :

* يعمل التكوين على تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم ويساهم في بناء الكفاءات.

* يساعد على تكيف الأفراد العاملين مع متغيرات العمل.

* تحسين الكفاءة الإنتاجية للأفراد.

* توفير العناصر المكونة لأداء الوظائف المطلوبة وفي التخصص الذي تتطلبه مواصفات الأداء .

* يساعد في تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق والمتغيرات البيئية المختلفة.

* يعتبر التكوين وسيلة تساعد العامل على تحقيق بعض أهدافه كالحوافز، الترقية في العمل.

* يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطور أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.

ب-أهداف التكوين:

1-الأهداف العامة للتكوين : ضمن هذا التصنيف نجد العديد من الأهداف والتي نذكر منها² :

أ- الأهداف الإدارية: يهتم هذا النوع من الأهداف بخدمة الإدارة بكافة مستوياتها حيث تعمل بكفاءة أعلى وفي ما يلي:

الأهداف الإدارية: التي يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة.

*تخفيف العبء على المشرفين: لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين

تم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع غير المكونين، كما أنه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة إلى هؤلاء

العاملين المكونين، وذلك ثقة في قدراتهم ومهاراتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين.

*تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم: يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير

سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك التنظيمي والمهارات اللازمة للأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة

¹ - ابوقطف محمود : التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية، (رسالة ماجستير) ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2014، ص 35.

² - طاطاي كمال: دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، (رسالة ماجستير)، العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2003، ص36

الفصل الثالث: المخططات التنموية الموجهة للمورد البشري ودورها في المؤسسات الصناعية

التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن يكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج متعددة على أسس علمية.

ب- **الأهداف الفنية:** ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للآلات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها بالنسبة للمنتج ويمكن حصر الأهداف الفنية فيما يلي¹:

- **التخفيف من حوادث العمل:** أغلب الحوادث التي يكون سببها عدم كفاءة الأفراد، فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث، نتيجة فهم العامل الطبيعة العمل وسير حركة الآلات إذ أن التكوين يعتبر وسيلة تحقيق الأمان حيث يحيط العامل بحماية تعليمية وقواعد وإرشادات علمية.

- **التقليل من نسبة التلف:** يساهم في التقليل من نسبة المواد التالفة لأن العامل يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.

- **المساهمة في معالجة مشاكل العمل:** يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل حالات التغيب دوران العمل أو كثرة الشكاوى.

2-الأهداف المرحلية: حتى يمكن تحقيق الأهداف العامة للتكوين والتي سبق التطرق إليها من إدارية وفنية، يجب أن يندرج البرنامج التكويني في تحقيقه لهذه الأهداف المرحلية والتي تتمثل في:

أ- **أهداف عادية:** هذا النوع يشمل الأهداف التقليدية للتكوين منها:

- تكوين العمال الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل ومتطلباته.

- تكوين رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب إدارية جديدة.

- إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكد من معلوماتهم الوظيفية الأساسية.

ب- **أهداف حل المشكلات:** تركز هذه المجموعة من الأهداف على إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي

قد يعاني منها التنظيم في المؤسسة

ج- **أهداف تكوينية ابتكارية:** يتم إعداد برنامج يسعى إلى إضافة أنواعا من السلوك والأساليب الجديدة

لتحسين نوعية الإنتاج وهي تختلف عن أهداف حل المشكلات في أنها تسعى إلى نقل المؤسسة إلى مستوى أعلى من الكفاءة والفعالية.

¹ - طاطاي كمال: المرجع السابق، ص ص 36-37.

الفصل الثالث: المخططات التنموية الموجهة للمورد البشري ودورها في المؤسسات الصناعية

2- أنماط مختلف العمليات التكوينية وأسسها:

أ- أنواع التكوين:

* من حيث المضمون أو نوع الوظيفة: حسب هذا التصنيف نجد ثلاثة أنواع للتكوين وهي¹:

التكوين التخصصي: هذا النوع من التكوين هدفه تعويض القصور في المعارف، المهارات لدى العاملين المتعلقة بطبيعة أعمالهم، ورفع كفاءتهم في أدائهم لتلك الأعمال.

- **التكوين الإداري:** يشمل زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد من تحليل المشاكل واتخاذ القرارات الإدارية وزيادة القدرة على التفكير الخلاق، كما يشمل بالإضافة إلى تلك المهارات الاتصالية والقيادية والإشراف والتحفيز، التخطيط والتنظيم.

- **التكوين المهني:** يتم هذا النوع من التكوين في مراكز متخصصة في هذا المجال حيث تقوم هذه المراكز على مهن محددة حسب الحاجة، وفي نهاية البرنامج التكويني توزع الشهادات على المتكولين الذين اشتركوا واجتازوا البرنامج، ويوجد أنواع أخرى للتكوين من حيث المضمون في مجالات مختلفة من وظائف، فهناك تكمين في مجال الجودة، في مجال الحاسوب، والبرمجة كما يشمل مجال التسويق، المحاسبة المالية وغيرها.

* **من حيث احتياجات الأفراد:** ينقسم حسب هذا التصنيف إلى 3 أنواع أيضا وهي²:

- **التكوين الذاتي:** هو ذلك النوع الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته، على أن تتوفر له الظروف التي تساعده على تنمية نفسه بنفسه في عمله كتوافر نظام الحوافز التشجيعية والظفر برعاية من غيره على صورة تعاونية.

- **التكوين الفردي:** هو ذلك التكوين الذي يهدف إلى تنمية مهارات فرد يكون في حاجة إلى توجيهه وإرشاده إلى الطريق السليم، والاتجاه الناجح نحو النهوض بأعباء عمله ومسؤولياته، مع العمل على معالجة ما قد يشوب أدائه أو سلوكه من عيوب أو نقص أو انحراف.

1 - محفوظ أحمد جودة: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 183-184.

2 - العزاوي نجم عبدالله، عباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 232.

الفصل الثالث: المخططات التنموية الموجهة للمورد البشري ودورها في المؤسسات الصناعية

*التكوين نشاط متغير ومتجدد (مبدأ الديناميكية):

حيث أن التكوين يتعامل مع متغيرات عديدة في داخل وخارج المؤسسة فالإنسان المتكون عرضة للتغيير عاداته وسلوكياته ومهاراته وذلك لمواجهة متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل.

* التكوين نشاط إداري وفني:

باعتبار التكوين عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري من وضوح الأهداف السياسات وتوازن الخطط والبرامج، وتوفر الموارد المادية وأخيرا توافر الرقابة المستمرة.

* التكوين نظام شامل (مبدأ الشمولية):

لا يقتصر التكوين على فئة من العاملين دون أخرى بل يوجه إلى العاملين جميعهم صغيرهم وكبيرهم. فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الكفاءات في وقت واحد.

3- خصائص العمليات التكوينية:

أ- مزايا التكوين: هناك بعض المزايا التي تعود على الفرد المتكون ومزايا أخرى تعود على المؤسسة نتيجة قيامها بتكوين العاملين ومنها¹:

- اكتساب الفرد خبرات تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل.
- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب المعلومات والخبرات والقدرات الجديدة مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية مما يترتب عليها إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم.
- إعداد الأجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المؤسسة.
- مواجهة التغييرات التي تحدث في النظم الاقتصادية، الاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية المتقدمة.

ب- معوقات التكوين ومشاكله:

يمكن تقسيم مشاكل التكوين إلى مشاكل تقليدية ومشاكل حديثة لكل منهما أثر في التكوين اللافعال والتي يمكن إجمالها كالآتي²:

¹ - صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2000 ، ص 221

² - بدواني الجيلالي، عيشور مهدي: التكوين و أثره في تسيير المرفق العام ، (رسالة ماستر) ، كلية الحقوق و العلوم السياسية، خميس مليانة، 2015، ص ص 43 -44.

الفصل الثالث: المخططات التنموية الموجهة للمورد البشري ودورها في المؤسسات الصناعية

1- المعوقات التقليدية للتكوين:

- نقص المعرفة: من المشاكل التي يواجهها التكوين نقص المعرفة المكتسبة منه، ففي هذه الحالة يصبح من الضروري تطوير التقنيات البيداغوجية وذلك بغرض إيصال المعلومات بصفة دقيقة ومباشرة

- التأقلم مع الهياكل التنظيمية الجديدة: قد يكون النقص في الخبرة الفردية كبير، الأمر الذي يتسبب في خلق مشاكل للمؤسسة مما يستلزم على المسؤول عن التكوين القيام بتحليل المشاكل التنظيمية التي تطرح نفسها على المؤسسة.

2- المعوقات الحديثة للتكوين:

- إدراج جهود التكوين: لم تسمح الكثير من الهياكل التنظيمية من الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، إلا للطريقة المثلى لإدماج الجهود، والتعليم في هذا المجال لازال بطيء يتطلب تغيير أساسي في السلوكيات.

- توضيح الأهداف الفردية وعلاقتها مع أهداف المؤسسة: يتعلق هذا الأمر بشكل التنظيم والذي يرتبط بصفة محدودة بالتمهين، والتوجيه المعلوماتي الذي يعطي للمجموعة ونظرا لأهمية التكوين البالغة إلا أنه لا ينبغي للمؤسسة تتنهي عزميتها في التوجه إلى سياسة تكوين مواردها بسبب المشاكل التي تواجهها في هذا الأخير بل يجب عليها أن تعمل جاهدة من أجل إدماج جهود التكوين داخلها وأن توفر كلما يمكن بغية تحقيق أهداف التكوين.

ثانيا: المبادئ الأولى لعمليات التدريب؟

1- الغاية والمراد من عمليات التدريب

أ- أهمية التدريب: تكمن أهمية التدريب في¹:

- ضرورة تدريب العاملين الجدد والمهام بطبيعة العمل ومستوياته والمهارات اللازمة لأدائه بكفاءة عالية.
- تهيئة الفرد للقيام بالمهام الجديدة وإكسابه المهارات الفكرية، الفنية والسلوكية للمتطلبات الأساسية للوظيفة الجديدة.
- زيادة إنتاجية الفرد.
- التخفيف من الإشراف المباشر.

¹ - كافي مصطفى يوسف: الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي، دار الرواد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 237.

الفصل الثالث: المخططات التنموية الموجهة للمورد البشري ودورها في المؤسسات الصناعية

- الحد من الحوادث وإصابات العمل.
- رفع كفاءة الاستخدام للموارد البشرية وذلك عن طريق حسن الاستثمار في الموارد البشرية. - زيادة المرونة والاستقرار في التنظيم.
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج والتقليل من التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد حيث يمكن المؤسسة من رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها والمتمثلة في النمو، التميز والبقاء¹.
- ب- أهداف التدريب: يمكن حصر أهداف التدريب في²:
 - إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه.
 - إكساب الفرد أنماطا واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.
 - تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.
- كما تشير بعض المصادر الأخرى إلى أهمية التدريب وتحصر أهدافه في النقاط التالية³:
 - غرس الشعور في نفوس الموظفين من أجل تحسين مهاراتهم.
 - تمكين العمال من مسايرة التطور التكنولوجي كي يواجهوا تحديات العصر في مجال أعمالهم.
 - تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتنسيق اتجاهاتهم من خلال التزويد بالمعلومات الخاصة بالعمل وخلق المرونة في الاتصال بطريقة تحافظ على أهداف المؤسسة.
 - تعمل على إشاعة روح التعاون بين الأفراد العاملين نتيجة تدريبهم على العمل الجماعي. أما عبد الفتاح دويدار فيجمل هذه الأهداف فيما يلي⁴:
 - يهدف التدريب إلى التنمية الاقتصادية ويتم ذلك من خلال زيادة إنتاجية العمل نتيجة لارتفاع معدل الأداء وتحسين نوعية اليد العاملة.

¹ - بن دريدي حسين أحمد: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب - الحوافز، مرجع سابق، ص 118.

² - كافي مصطفى يوسف: الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي، مرجع سابق، ص 138.

³ - رشاد أحمد عبد اللطيف: تنمية المنظمات الاجتماعية (مدخل مفاهيمي لطريقة تنظيم المجتمع)، مرجع سابق، ص 127-128

⁴ - دويدار عبد الفتاح محمد: أصول علم النفس الصناعي والمهني التنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 1995، ص 208.

الفصل الثالث: المخططات التنموية الموجهة للمورد البشري ودورها في المؤسسات الصناعية

- تكوين اتجاهات نفسية سليمة لدى العمال وتغيير أو تعديل ما لديهم من اتجاهات غير مرغوبة الرفع روحهم المعنوية وتحسين العلاقات المتبادلة داخل المؤسسة.

2- أشكال مختلف العمليات التدريبية

أ- أنواع التدريب:

تختلف أنواع التدريب باختلاف المعيار المعتمد عليه في عملية التصنيف ومن أهم المعايير:

- التصنيف حسب مرحلة التوظيف.

- التصنيف حسب المكان .

- التصنيف حسب الزمن.

1- أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف: ينقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى خمسة

أنواع¹:

أ- **توجيه الموظف الجديد:** قبل مباشرة الموظف لعمله يحتاج إلى مجموعة من المعلومات التي يحصل عليها في الأيام أو الأسابيع الأولى من عمله، حيث تؤثر هذه المعلومات على أدائه واتجاهاته النفسية لعدة سنوات قادمة، كما أن برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل تهدف إلى خلق اتجاهات نفسية على المشروع وتهيئة الموظفين الجدد وتدريبهم على كيفية أداء العمل.

ب- **التدريب أثناء العمل:** ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حيث تسعى المؤسسات بأن يقوم المشرفون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على المستوى الفردي للمتدربين.

ج- **التدريب بغرض تجديد المهارة والمعرفة:** يكون ذلك حيثما تكون هناك أساليب عمل، تكنولوجيا وأنظمة جديدة، وبالتالي فلا بد من تقديم التدريب المناسب لذلك كما هو الحال في دخول نظم المعلومات والاتصال الحديثة.

د- **التدريب بغرض الترقية والنقل:** تعني الترقية أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المعارف والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها وهذا

¹ - بوعريوة الربيع: تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة (دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز)، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية، بومرداس، 2007، ص ص 10-11.

الفصل الثالث: المخططات التنموية الموجهة للمورد البشري ودورها في المؤسسات الصناعية

الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارة والمعارف. ويمكن تصور نفس الأمر حينما يكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمالها إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل ببرنامج تدريبي عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

هـ - **التدريب لتهيئة المعاش:** نجد هذا النوع في المؤسسات الراقية. يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج عن المعاش، إذ يتم تدريبهم للبحث عن طرق عمل جديدة أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة.

2- أنواع التدريب حسب المكان:

ينقسم التدريب حسب المكان إلى نوعين¹:

أ- **التدريب داخل المؤسسة:** وعادة ما يقوم بهذا النوع من التدريب مراكز ومعاهد تدريبية تابعة للجهاز، وفي المؤسسات الاجتماعية وأيضاً مراكز التدريب الموجودة في الجامعات، ووزارة الشؤون الاجتماعية.

ب- **التدريب خارج المؤسسة:** حيث تتطلب بعض المهام تدريباً معيناً في المراكز التدريبية التابعة للجهاز وفي المؤسسات الاجتماعية يتطلب الأمر في كثير من الأحيان إرسال بعض الأفراد في دورات تدريبية لاكتساب مهارات وتخصصات معينة، ومنها دراسة الجدوى للمشروعات الاجتماعية، وقد لا تتوفر لها إمكانية التدريب في الجهاز، مثل التدريب على الأجهزة المتطورة والدورات المتقدمة في الإعلام الآلي، وعادة ما يتم التدريب على مثل ذلك في بلدان أخرى تواجه هذه المشكلة أو في مدارس متقدمة في التقويم الاجتماعي وتتوقف المفاضلة بين هذين النوعين على العوامل الآتية:

- مدى توافر الإمكانيات الداخلية للتدريب في الجهاز.
- تعدد وجهات ومراكز التدريب الخارجية.
- مناسبة موضوعات التدريب المتبعة في الأجهزة الخارجية لنوعية أفراد المؤسسة أو الجهاز المطلوب تدريبهم.

- مستويات الدارسين الذين يشتركون في الدورات التدريبية

¹ - رشاد أحمد عبد اللطيف: تنمية المنظمات الاجتماعية مدخل مفاهيمي لطريقة تنظيم المجتمع، مرجع سابق، ص ص

الفصل الثالث: المخططات التنموية الموجهة للمورد البشري ودورها في المؤسسات الصناعية

- مدى توفر عوامل الرقابة على الدارسين في الأجهزة والمراكز التدريبية والخارجية.

3-أنواع التدريب حسب الزمن: وتتمثل أساسا في¹:

أ-التدريب قصير الأجل: غالبا ما يستغرق هذا النوع من التدريب فترة أسبوع إلى ست أسابيع، وفي إطار هذا النمط التدريبي يتم عقد الدورات التدريبية بصورة مكثفة ومركزة حيث يقوم المدرب بإعطاء فكرة عامة وشاملة حول البرنامج التدريبي دون الدخول في التفاصيل التي يتطلبها البرنامج.

ب- التدريب طويل الأجل: يمتد إلى ست سنوات أو أكثر، المزايا التي يتسم بها هذا تتمثل في حصول المدرب على المعلومات الكافية حول المادة التدريبية مما يجعل الاستفادة منها أكثر بكثير لقياس التدريب قصير الأجل، كما أن التدريب يمتلك الوقت الكافي للدخول في التفاصيل التي يرغب بإيصالها للمتدرب. ب- عناصر التدريب: تتكون عملية التدريب من مجموعة من العناصر المتفاعلة، حيث أن كل عنصر يتأثر بالعناصر الأخرى و يؤثر فيها وهذه العناصر هي²:

المتدرب: من الملاحظ أن أي موظف يكون مؤهلا علميا بكل مستوياته وأدائه الفني والعلمي وهذا للقيام بمهامه على أكمل وجه، كما أنه يكتسب خبرة تجعله يتكيف مع العمل وكل التطورات الجديدة، لذلك يعتبر المتدرب من المدخلات الإنسانية المهمة داخل المؤسسة، مما يستوجب اختيار المتدربين بطريقة موضوعية كاختيار العمال الذين يحتاجون التدريب فعلا، ويكون ذلك بطريقة فعلية توافق برامج التدريب ودرجة استيعاب المتدربين، وتكون لهم الرغبة والاستعداد حتى لا يؤدي ذلك إلى ضياع الوقت لذلك اهتمت الإدارة بتوفير حوافز التدريب فعملت على ربط الترقية بالتدريب وخصصت له مكافآت مالية، لهذا نجد نجاح التدريب يعتمد على وجود متدرب له دراية كاملة بأهمية التدريب.

*المدرّب: هو الشخص المسؤول عن إعداد اختيار المادة العلمية المناسبة لتلبية أهداف التدريب ولذلك فانه من المهم أن يتم اختيار المدرّب نفسه المناسب القادر على استخدام وسائل التدريب كذلك للمدرّب دور هام في عملية التدريب حيث يعتبر المرشد، الموجه، الناقد، والمقيم، وتكون عملية اختيار المدرّب المناسب الذي يجمع بين المؤهلات العلمية والخبرة التي يستعين بها .

¹ - حافظ بدوي هناء : إدارة تنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص 228.

² - الساعاتي أمين: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، مرجع سابق، ص31.

الفصل الثالث: المخططات التنموية الموجهة للمورد البشري ودورها في المؤسسات الصناعية

في استخدام الوسائل والطرق ومختلف الأساليب لهذا نجد المعيار الذي يحكمه هو المعرفة الكاملة بموضوع التدريب. ومن المعروف أن طبيعة التدريب تحدد من هو المدرب المناسب، وقد يكون المدرب من داخل المؤسسة كالمشرف أو المدير أو مدرب لمساعدة مدير التدريب في اختيار المدرب المناسب. يقتضي هذا التقييم للبرامج التدريبية التأكد من أنه يسير في طريقه الصحيح وأنه في النهاية سيعطي النتائج المطلوبة.

3 - سمات العمليات التدريبية:

أ- مزايا التدريب: يمكن حصر مزايا التدريب فيما يلي¹:

- زيادة حجم النتائج وتحسين جودتها وتخفيض النفقات وتقليل الإشراف.
- يساهم في التقليل من دوران العمل ومعالجة بعض المشكلات الناجمة عن التأخر والانقطاع. - توفير الوقت والجهد للعاملين للأداء السليم والفعال.
- يؤدي إلى إتاحة الفرص باستخدام أفضل الطرق والوسائل وتقليل نفقات الصيانة والإصلاح نتيجة تدريب العاملين على كيفية استخدام الآلات والمعدات والتجهيزات.
- يساهم في تحسين العلاقات بين العاملين والمشرفين وبين المشروع والفئات التي تتعامل معه سواء كانت هذه الفئات موردة أو مستوردة.
- يخلق التدريب الشعور بالرضا عن العمل لدى الأفراد.
- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المؤسسة.
- مواجهة التغييرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطورات العلمية التكنولوجية السائدة في المجتمعات الصناعية والتجارية.
- تأمين مستلزمات الحماية والسلامة المهنية للعاملين بعد تحسين كفاءاتهم ومهاراتهم من العمل، الأمر الذي يقلل من إصابات العمل والأمراض المهنية.
- ب-معوقات التدريب: إن مشكلة التدريب تحول دون إمكانية تحقيق أهداف التدريب وتحال دون إمكانية تنفيذ برامجها مما يعرقل في النهاية حركة التنمية الإدارية.

¹ - كافي مصطفى يوسف: مرجع سبق ذكره، ص 239.

الفصل الثالث: المخططات التنموية الموجهة للمورد البشري ودورها في المؤسسات الصناعية

وتتحصر معوقات التدريب في¹:

- الرؤساء والقادة يفقدون الإيمان بأهمية التدريب ودوره في تنمية المنظمة بالإضافة إلى الاعتقاد السائد بينهم بأن صغار الموظفين يتفوقون عليهم حيث تزداد معلوماتهم خلال برامج التدريب، وهذا يخلق فجوة بينهم وبين صغار الموظفين مما يؤدي إلى عدم إعطاء الفرصة للتجديد أو التطوير خشية أن يتفوقوا عليهم وهذه تمثل معوقات ترتبط بأبعاد ذاتية ونفسية.
- اعتقاد العمال أن الدورات التدريبية تمثل عدم قدرتهم على القيام بعملهم وهذا يوضح افتقادهم إلى الفهم الصحيح لأهمية التدريب ومدى منفعة لهم وللمنظمات التابعين لها، وهذا ما يؤدي بهم إلى أن ينظروا إليه على أنه يقلل من قدرتهم ومكانتهم.
- عدم توفر المديرين الأكفاء المعدين إعدادا تربويا مناسباً يمكنهم من فهم العملية التربوية أو فهم نفسية الموظف الدارس، فالتدريب علم له منهج وأصول علمية، فلسفية، مبادئ وأساليب لهذا فعدم وجود متدربين متخصصين في العملية التدريبية يعوق دون تحقيق أهداف الدورات التدريبية من تحقيق أهدافها.
- افتقار الدورة التدريبية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ، تقييم ومتابعة النشاط التدريبي حيث أن الاعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المؤسسة أو تحقيق كفاءة وفعالية التدريب.
- اختلاف الهياكل التنظيمية للمنشآت وعدم تحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد.
- غياب السياسات التي ترشد العمل وتوجه اتخاذ القرارات التي يعتمد عليها الأفراد في مواجهة ما يعترضهم من مشكلات.

ثالثاً: مغزى القمة الإنتاجية

1- فكرة عامة حول نشأة الإنتاجية:

إن تاريخ الإنتاجية بدأ في بداية الأربعينيات من القرن العشرين، وعلى وجه التحديد عندما قام الاقتصادي الهنغاري "روستس" دراسته الشهيرة عن الإنتاجية في الصناعات الأمريكية والبريطانية تلك

¹ - بارك نعيمة: تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين إنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 279.

الفصل الثالث: المخططات التنموية الموجهة للمورد البشري ودورها في المؤسسات الصناعية

الدراسة التي أثارت الكثير من المعنيين، كما أنها شكلت نقطة البداية للعديد من الأبحاث والدراسات النظرية والتطبيقية عن الإنتاجية وطرق قياسها والعوامل المؤثرة فيها¹.

ويعتقد البعض أن مفهوم الإنتاجية وهي الترجمة اللغوية لكلمة (productivity) قد استخدمت لأول مرة في البحث الاقتصادي اكسناي" (kesnay) الذي نشر عام 1766 ومنذ ذلك الحين ظل مفهوم هذه الكلمة يشوبه الكثير من الغموض كما أن فيض الدراسات والأبحاث التي قدمت في هذا المجال، وخاصة في السنوات التي أعقبت الحرب العالمية الثانية، و إن ساهمت في تطويره إلا أنها بذات الوقت زادت في تعقيده فظهرت مفاهيم عديدة أوضحت معاني وتعريفات مختلفة للإنتاجية، فقد ذكر "فانسك" (FANSEKk) في بحث بعنوان تحليل منحني الإنتاجية خمس عشرة تعريف مختلف للإنتاجية وردت في المراجع والأدبيات المتخصصة، كما أن الفابريكون" (FABRICANT) وهو واحد من أبرز الخبراء الأمريكيين في مجال الإنتاجية قد وصف حالة الاختلاف وعدم الاتفاق الحاصل بشأن ماهية الإنتاجية موضوع تحيطه فوضى من جهة نجد أن البروفيسور السالتر" (SALTER) قد كتب هو الآخر معبرا عن هذه المشكلة يقول "إن كلمة الإنتاجية اليوم تحمل معان متعددة فقل بعض هي مقياس لكفاءة العامل والبعض الآخر تعني المخرجات المراد تحقيقها من مجموعة الموارد.

وينفس طريقة "سالتر" (SALTER) وصف كينن" (KINEN) الذي كان أستاذ مادة السلوك التنظيمي بجامعة نيويورك الإنتاجية على أنها أصبحت تعني أشياء عديدة، فالأكاديميين من ذوي الميول التحليلية يساوي عندهم التعبير عادة من نسبة المدخلات إلى المخرجات أو ما أصطلح على تسمية الكفاءة. أما بالنسبة للإداريين فإن الإنتاجية تتساوي عندهم مع مفهوم أو فكرة الأداء الشامل للمنظومة².

¹ - الطنوبي محمد عمر: الإنتاجية الزراعية بين البحث العلمي و الإرشاد الزراعي، منشأة المعارف بالإسكندرية، مصر، 1995، ص 41.

² - وجيه عبد الرسول العلي: الإنتاجية (مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها)، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص ص 15-16

الفصل الثالث: المخططات التنموية الموجهة للمورد البشري ودورها في المؤسسات الصناعية

2- طرق قياس القيم الإنتاجية:

- قد توصل الباحث ب- كامل" من خلال دراسته التنظيمية إلى وجود معايير تستخدم لقياس الفعالية الإنتاجية وهي¹:
- الفعالية العامة: تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي يصدرها الخبراء والمتخصصين والذين لهم علاقة مع المنظمة.
 - الإنتاج: ويتمثل في حجم الخدمات التي تقدمها المؤسسة الاقتصادية ويقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين المؤسسات المتشابهة في النشاط.
 - الربحية: هي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.
 - الجودة: وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة للزبائن.
 - حوادث العمل: وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية.
 - النمو: وتقف عليه بواسطة حجم العمل أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمنظمة للمؤسسة وحجم المبيعات وعدد الابتكارات.
 - معدل التغيب: والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.
 - دوران العمل: ويشير إلى عدد الأفراد الذين تخلو عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم ، والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.
 - الرضا الوظيفي: ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
 - التحفيز والدافعية: وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة في تحقيق الأهداف المسطرة.
 - الروح المعنوية: ترتبط بالجماعة، عكس التحفيز الذي يرتبط بالفرد، وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالولاء.
 - الرقابة: هي التي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة من تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتماسك.

¹ - عزاز إبراهيم و قرين بلال: الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة دراسة حالة شركة الاسمنت سور الغزلان، (رسالة ماستر)، قسم التسيير، البويرة، 2015، ص ص 12-13.

الفصل الثالث: المخططات التنموية الموجه للمورد البشري ودورها في المؤسسات الصناعية

- المرونة والتكيف: إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة الأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة ودرجة الاستقرار التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط
- التطابق في الأدوار وقواعد السلوك: وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تعويض السلطة وتوقعات الأداء.
- المهارات العملية للمدراء : والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات
- المهارات العملية لدى إدارة التنظيم: التي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى.
- إدارة المعلومات والاتصال: والتي ترتبط بالانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.
- الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة.
- الاستفادة من البيئة: من خلال الاستماع الدائم والقرب وحصولها على كل ما له علاقة بالفعالية.
- التقييم الخارجي: والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم بالمؤسسة.
- الاستقرار: ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي، وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماته خاصة في فترة الأزمة.
- تكلفة الإدارة: والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.
- برامج التكوين والتدريب: وتتمثل في حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة.
- التركيز على الانجاز: وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها، والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.

الفصل الثالث: المخططات التنموية الموجه للمورد البشري ودورها في المؤسسات الصناعية

3- انساب التأثيرية في القيم الإنتاجية:

يرى الدكتور محمد محروس إسماعيل في كتابه (اقتصاديات الصناعة والتصنيع) أنه يوجد عدد من العوامل المؤثرة في الإنتاجية أهمها¹:

- الإدارة: تعبر الإدارة على قائمة العوامل المؤثرة في الفعالية الإنتاجية، فقد تتوافر الآلات الحديثة واليد العاملة الماهرة ومع ذلك تحقق المؤسسة الصناع خسائر وتدهور في الإنتاجية والروح المعنوية ويرجع سبب ذلك في سوء التسيير الإداري.

- التقدم التكنولوجي: تميل الفعالية الإنتاجية إلى الارتفاع في الاقتصاديات التي تأخذ بشكل مستمر بكل أسباب التطور التكنولوجي الذي لا يعرف حدودا وأصبحت درجة التطور الصناعي كبيرة وسريعة، ومن ثم فإن الدول الصناعية التي تمتلك الإمكانيات العلمية والتكنولوجية هي التي تتمتع بأعلى معدلات الإنتاجية.

- كثافة رأس المال: إن الأخذ المستمر بالتطور التكنولوجي يتطلب استخدام رأس المال بصورة، مكثفة وأن التطور التكنولوجي الحديث أكثر استخداما لرأس المال.

- نوعية اليد العاملة: من المعروف أن إنتاجية العامل الماهر أكثر من إنتاجية العامل غير الماهر.

* المؤسسات الاقتصادية: إن نجاح المجتمع في تحقيق مستوى مرتفع من التقدم الاقتصادي ومن ثم في مستوى الفعالية الإنتاجية يتطلب توفير مؤسسات ونظم اقتصادية واجتماعية وسياسية متطورة والارتفاع في الإنتاجية مرهون بالنجاح في تطوير المؤسسات والأنظمة القائمة بالشكل الذي ساعد على تحقيق ذلك.

أما الدكتور علي السلمي فقد صنف العوامل المؤثرة على الإنتاجية إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية على النحو التالي²:

أ-العوامل الداخلية للمؤسسة: إن الإنتاجية في المؤسسة تتأثر بعدد من العوامل التي يمكن للإدارة التأثير فيها ولكن بدرجات مختلفة بحسب طبيعة تلك العوامل وسنناقش فيما يلي أهم هذه العوامل مع الأفراد باهتمام خاص بالعوامل البشرية نظرا لتأثيرها الطاعي على إنتاجية المؤسسة.

1-العوامل المادية

* أنواع المنتجات:

¹ - محروس إسماعيل محمد: اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1997، ص 194.

² - السلمي علي: إدارة الإنتاجية، مرجع سابق، ص ص 37-38.

الفصل الثالث: المخططات التنموية الموجه للمورد البشري ودورها في المؤسسات الصناعية

- تقسيم المنتجات.
 - مستوى جودة المنتجات.
 - مواصفات الأداء للمنتجات.
 - مدى تميز المنتجات بصفة خاصة.
 - أحادية أو تعدد مجالات استخدام المنتجات.
- ### 2- المعدات والتجهيزات الآلية:

- حسن اختيار أنواع المعدات والتجهيزات ذات المواصفات والقدرات المناسبة لأنواع المنتجات من ناحية ولظروف التشغيل من ناحية أخرى.
- تجهيز مستلزمات الإنتاج المناسبة لنوع الآلات والمعدات المستخدمة.
- تدريب العمال على حسن تشغيل الآلات والمعدات.
- التكنولوجيا: يقصد بها العوامل الفنية التي تطبق في العملية الإنتاجية وتترجم المعرفة العلمية السائدة في هذا النوع من الإنتاج، ولا شك أن التقدم التكنولوجي المتسارع يحقق فرصاً أفضل للإنتاجية الأعلى.

2)-العوامل الإنسانية

*الأفراد: للأفراد تأثير على الإنتاجية

- عدد الأفراد العاملين ومدى تناسبه مع احتياجات الإنتاج.
 - التركيب العمري للأفراد ومدى تناسبه مع احتياجات العمل.
 - المهارة التعليم، التخصص، الخبرة، النوع.
 - حماس الأفراد واندفاعهم للعمل (دوافع العمل).
 - الحالة المعنوية للأفراد.
- * التنظيم ونظم العمل: تتأثر الإنتاجية بمواصفات ونظم العمل في المؤسسة ومن أهم مواصفاته:
- مدى مرونة التنظيم واستجابته للمتغيرات.
 - مدى المركزية واللامركزية وانعكاس ذلك على الأداء .
 - مدى اعتماد التنظيم على العمل الفردي أو العمل الجماعي.
 - سلامة نظم العمل وتدفعها أو ببطء الإجراءات وتعقدتها.

الفصل الثالث: المخططات التنموية الموجهة للمورد البشري ودورها في المؤسسات الصناعية

* طرق العمل:

طريقة تصميم العمل.

- دراسة الوقت والحركة كمدخل علمي لتصميم العمل.

- معدلات الأداء.

ب - العوامل الخارجية للمؤسسة: تضم العوامل الخارجية المؤثرة على الفعالية الإنتاجية كل الظروف والمتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة والتي لا تملك إدارة المؤسسة وتلك الظروف تؤثر في الإنتاجية بأسلوبين¹:

*الأسلوب الأول: توفر فرصا وإمكانيات تجعل الإنتاج أسير وأقل تكلفة مثل حالة توفر المواد الخام في الطبيعة، أو توفر مصادر الغاز الطبيعي التي تستخدم كقوة محرّكة. *الأسلوب الثاني: إنها تمثل عقبات أو معوقات أو موانع تصعب العملية الإنتاجية وتمنعها كلية ومن ثم تجعلها أعلى تكلفة وأقل عائدا ومن أهم العوامل الخارجية النظم والأوضاع الاقتصادية المحلية والدولية، النظم والأوضاع القانونية في البلاد، الموارد الاقتصادية والطبيعية المتاحة، الكثافة السكانية والتركيب النوعي للسكان.

4- دور القمم الإنتاجية:

تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها (السياسية، الاقتصادية والاجتماعية) إلى المؤسسات السبب رئيسي وهام وهو أن هذه المؤسسات تمكنها من تحقيق الأهداف التي تعجز عن تحقيقها كأفراد لا تجمعهم مؤسسة واحدة ، فالمؤسسات دائما تنمو وتنشأ لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها ففي مقابل كل هذا ما تحتاج إليه من دعم مادي ومعنوي يحافظ على وجودها ويساعدها على النمو، فإذا ما عجزت تلك المؤسسة عن القيام بدورها أهملت رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة وهذا يؤثر بدوره على المجتمع ككل.

- تعتبر الفعالية الإنتاجية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها.

- الفعالية الإنتاجية هي الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد والمحقق لأهدافه ومن ثمة فالفعالية الإنتاجية هي مبرر وجود المؤسسة واستمرارها، وأخيرا هي معيار للحكم على نجاحها¹.

¹ - طاظاي كمال: دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، مرجع سابق، ص ص 86-87.

الفصل الثالث: المخططات التنموية الموجهة للمورد البشري ودورها في المؤسسات الصناعية

كما يرى محمد عمر الطنوبي في كتابه الإنتاجية الزراعية بين البحث العلمي والإرشاد الزراعي أن للإنتاجية أهمية كبيرة ، حيث يتجلى الاهتمام الواسع الذي حظيت به قضية الإنتاجية في مظاهر عديدة أهمها²:

- ظهور أدب متخصص بقضايا الإنتاجية.
- تطور فرع جديد من فروع المعرفة العلمية يعرف باسم " علم الإنتاجية".
- إدخال موضوع الإنتاجية كمادة منهجية مستقلة تدرس في الجامعات والمعاهد العلمية العالية. تحويل قضية الإنتاجية إلى قضية وطنية وبالتالي استئثارها باهتمامات وتعليقات وتحليلات رجال الاقتصاد، الإرشاد السياسة، والأعمال.
- يعتبر موضوع الإنتاجية من المؤشرات المهمة في مجال تقييم الأداء في الوحدات الإنتاجية، الأمر الذي أدى إلى الاهتمام المتزايد بهذا المؤشر في كل الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء.
- وأیضا يمكن إدراج أهمية الإنتاجية في النقاط التالية³:

أ- أهمية الإنتاجية بالنسبة للفرد العامل:

- تبرز إنتاجية العامل مساهمة الفرد في العملية الإنتاجية فزيادتها يعني زيادة الدور الذي يقوم به العامل وهذا في ظل ثبات عوامل الإنتاج.
 - تساعد على تحديد مقدار دخل الفرد العامل فكلما زادت إنتاجية زاد أجره أو المنح والمكافآت.
- ### ب- أهمية الإنتاجية بالنسبة للمؤسسة:
- تعني الإنتاجية حسن استخدام الموارد مما يحقق انخفاض في تكاليف إنتاج السلع والخدمات بالنسبة لأصحاب المؤسسات.

تعتبر قيمة الإنتاجية الكلية، مؤشر عن الأداء الناجح في المؤسسة.

- ### ج- أهمية الإنتاجية بالنسبة للاقتصاد الوطني:
- تبرز الأهمية على المستوى الكلي في العديد من العناصر أهمها ما يلي:

¹ - بعاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010، ص 22.

² - الطنوبي محمد عمر: الإنتاجية الزراعية بين البحث العلمي والإرشاد الزراعي، مرجع سابق، ص 51.

³ - البكري محمد سونيا: تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1988، ص 312

الفصل الثالث: المخططات التنموية الموجهة للمورد البشري ودورها في المؤسسات الصناعية

- وجود علاقة مباشرة بين الإنتاجية ومستوى معيشة الأفراد إذ أن زيادة الإنتاجية يؤدي إلى انخفاض في تكلفة الإنتاج.

- إن زيادة إنتاجية العمل من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الرفاهية الاقتصادية وذلك من خلال انخفاض أسعار المنتجات وزيادة المنح التي يحصل عليها العمال وزيادة الأرباح بالنسبة لأصحاب المؤسسات.

رابعاً: العمليات التكوينية والتدريبية وتأثيرها على مستويات الإنتاج في المؤسسة الصناعية

1- أهمية التكوين والتدريب في رفع أداء الفاعل:

تعتبر وظيفة التكوين والتدريب من بين النشاطات التي تولي المؤسسات المائتة الجزائرية اهتماماً كبيراً بحيث تهدف إلى تنمية قدرات العاملين في العمل من خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة، في البيئة إذا فالتغيرات التي تعيشها هذه المؤسسات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع المستجدات بغية تحقيق ما تصبو إليه المؤسسات الصناعية، وأصبح لزاماً عليها أن تبحث عن برامج التكوين والتدريب المناسبة للعاملين في المراكز المختلفة، كما ينظر إلى وظيفة التكوين والتدريب على أنها مكملة لوظيفة التغيير إذ لا يمكن للمؤسسات أن تقوم باختيار الموظفين وتعيينهم إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة الأداء الأعمال وصقل مهاراتهم كما أن للتكوين والتدريب تأثيرات متعددة على أداء العاملين ومن أهمها ما يلي¹:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية ومنه الزيادة في الفعالية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد تطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمؤسسة.
- تخفيض معدلات كل من دوران العمل والتغيب.
- توعية العاملين بأهمية وظيفة التكوين والتدريب وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد مستحدث في شتى مجالات العمل.

¹ - علي يونس و آخرون: قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مجلد 31، العدد 1، 2009، ص 109.

الفصل الثالث: المخططات التنموية الموجهة للمورد البشري ودورها في المؤسسات الصناعية

- المساعدة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قدراتهم إضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات. تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد داخل المؤسسة.
- تطوير إمكانيات العاملين لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

2- أهمية التكوين والتدريب في رفع نسبة القيم الإنتاجية:

تعد وظيفة التكوين وتدريب العاملين من أهم مصادر الإنتاجية في المؤسسة الصناعية الجزائرية لذا فهو يلعب دور هام في تحسينها ويمكن استنتاج دور هذه الوظيفة في تحسين الإنتاجية من خلال قياس عائد وظيفة التكوين والتدريب، فبعد التطرق إلى تكاليف هذه الوظيفة باعتبارها عملية استثمارية تنتج نفقات مصاريف، تكاليف لا يقابلها دفع، في المقابل يرجى من وهذه العملية الحصول على عوائد سو أكانت على المدى القصير أو المدى البعيد.

وعموما يتمثل هذا العائد في تغيير سلوك ومستوى أداء الأفراد المكونين والمدرين ويظهر ذلك بعد تدريب إذا ما كانت هذه العملية فعالة وكما هو الحال في حساب التكاليف فإن حساب عائد التدريب والتكوين أمر ضروري لقياس مدى فعاليته ونجاعته الاقتصادية حيث أن وظيفة التكوين تدريب تهدف إلى إجراء تعديلات في سلوك الأفراد ورفع قدراتهم وتحسين مستوى جودة منتجات، من ذلك يمكن قياس عائد وظيفة التكوين، والتدريب من خلال حساب التغير في إنتاجية، تحسن جودة المنتجات، معدل التلف والأخطاء وفوق هذه المقاييس يمكن قياس عائد هذه الوظيفة من خلال:

*** التأثير في الإنتاجية الفردية:** باعتبار أن وظيفة التكوين والتدريب تؤثر في قدرات ومهارات افراد فإنه يساهم في تحسين أدائهم وتمكنهم من انجاز مهامهم بفعالية وكفاءة عالية، وبالتالي إن إنتاجية العامل ترتفع بزيادة حجم التكوين والتدريب، يمكن قياس عائد التكوين والتدريب من خلال الإنتاجية. بافتراض بقاء العوامل الأخرى ثابتة، كما يلي:

*** حساب معدل التلف والأخطاء:** إن نقص خبرة ومهارة الأفراد تجعلهم أكثر ميلا للأخطاء، وما ينتج عنها من منتجات معيبة وتعطل الآلات وفساد التجهيزات لأجل ذلك تلجأ المؤسسات الجامعة إلى زيادة قدرات ومهارات الأفراد من خلال توفير البرامج التدريبية والتكوينية، في حين أن العمل الذي يعتمد كلما كان العامل أكثر خبرة ومهارة بأداء واجباته ينقص احتمال وقوع أخطاء وتكاليف المؤسسة أعباء إضافية، لهذا

الفصل الثالث: المخططات التنموية الموجهة للمورد البشري ودورها في المؤسسات الصناعية

فإنه من الضروري، تدريب وتكوين العاملين بطريقة صحيحة على أدوات وخطوات السلامة الواجب اتخاذها أثناء العملية الإنتاجية¹.

3- مكانة ودور التكوين والتدريب في تحقيق الإنسجام المهني:

إن الرضا عن العمل هو هدف من أهداف تدريب وتكوين الموارد البشرية وقياسه أمر ضروري التقييم مدى فعالية البرامج التكوينية والتدريبية، ويعتبر قياس الرضا عن العمل عملية صعبة كونها عبارة عن ظواهر ضمنية غير محسومة، بالتالي فإن استعمال أي أسلوب أو طريقة تعتبر نتائجها سلبية غير دقيقة.

ويمكن قياس الرضا من أجل معرفة مدى تأثير برامج التكوين و التدريب المختلفة على مشاعر العامل من خلال²:

أ- **التقليل من ظاهرة التغيب:** يشير التغيب عن العمل إلى الحالة التي تنشأ عن عدم حضور العامل الى المؤسسة رغم أنه مدرج ضمن جدول العمل ونجد أن وظيفة التكوين والتدريب تؤثر على معدل التغيب من خلال:

* **التأثير غير المباشر:** بافتراض أن هناك صفات قيادية مكتسبة كالفعالية في اتخاذ القرار والحزم والصرامة مثل (تدريب القيادات في الثكنات العسكرية) حسب رأي بعض الباحثين، فإنه يمكن للقائد أن يتحكم في معدل التغيب من خلال استخدام صلاحيته المتاحة على نحو يحد من هذه الظاهرة باتخاذ قرارات حاسمة ضد المتغيب، كما يمكن أن تزيد هذه الظاهرة في حالة الفشل والتساهل مع المتغيبين .

***التأثير المباشر:** قد يعاني المرؤوس من مشكلات سوء التدفق مع الرئيس أو مع زملائه مما يولد قدرا مرتفعا من السخط يدفع به إلى التغيب لكي يقضي أطول وقت ممكن بعيد عن هذا الجو، وهنا يأتي دور التدريب والتكوين بتوفير الجو الملائم، تنمية روح الفريق والعمل الجماعي وزيادة الولاء للقائد المسؤول.

1 - علي يونس وآخرون: المرجع السابق، ص110.

2 - صقر عاشور أحمد: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، مصر، 1983، ص412.

الفصل الثالث: المخططات التنموية الموجه للمورد البشري ودورها في المؤسسات الصناعية

ب) زيادة الروح المعنوية:

- من بين الأهداف التكوينية والتدريبية هي رفع الروح المعنوية للفرد والعامل، حيث تعتبر مقياساً لمدى فعالية الأفراد فكلما كانت معنويات العاملين مرتفعة كلما أدت إلى نتائج مرغوب فيها. فبعد أن كان الهدف الرئيسي هو الأداء أصبح الجانب المعنوي من الأساسيات التي يهتم بها تدريب وتكوين العاملين¹.

¹- عبد الرحمن محمد عيسوي: علم النفس في الحياة المعاصرة، دار المعارف، مصر، 1980، ص176.

الفصل الثالث: المخططات التنموية الموجه للمورد البشري ودورها في المؤسسات الصناعية

خلاصة:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن استخلاص النقاط التالية:

- وظيفة التكوين والتدريب عنصر فعال في المؤسسة إذ أنها تمثل الركيزة الأساسية في ترشيد أداء القوى العاملة وذلك في ظل التغيرات الحاصلة.
- تعتبر كذلك العنصر المسؤول عن تنمية المعارف والمهارات وتوضيح نظم وأساليب العمل ومتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية فهي تلقى عناية مستمرة تستعمل في حالة تدني أداء العمال.
- وكذلك حاولنا من خلال هذا الفصل إبراز أن كلما لا يمكن قياسه من الوظائف يصعب تقييمه وبالتالي لا يمكن تسييره وإدارته بالشكل المطلوب وأن قياس الفعالية الإنتاجية والأداء بصفة عامة يعتبر المبتغى الذي تسعى إليه مختلف المؤسسات الاقتصادية لتحقيق أهدافها.

الفصل الرابع: المنهج الدراسي المتبع وطرق البحث الإمبريقي (الميدان التطبيقي)

تمهيد

أولاً: المنهج الدراسي المتبع.

1- منهجية الدراسة.

2- جوانب الدراسة.

3- العينة المنتقاة.

4- طرق جمع المعطيات.

ثانياً: الدراسة التحليلية للمعطيات والنتائج المتحصل عليها.

1- تحليل المعطيات المتحصل عليها و تتعليل وتبرير البحث الإمبريقي

(التطبيقي، الميداني).

2- مدى صدق فرضيات الموضوع البحثي.

3- مقارنة النتائج المتحصل عليها دراسات أخرى.

4- حوصلة شاملة.

5- أشكال من الحلول المقترحة.

تمهيد:

يعتبر الجانب النظري للدراسة خطوة هامة في البحث العلمي لأنه يمكن الباحث الوصول إلى إجابات علمية عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها فان الجانب الميداني يشمل عدة خطوات منها اختيار المنهج المناسب للدراسة، والذي يتناسب وطبيعة الموضوع، ثم تحديد العينة ومواصفاتها وطريقة اختيارها ، أدوات جمع البيانات التي من خلالها يتم جمع البيانات والحقائق حول موضوع الدراسة وصولاً إلى تحليل البيانات وتفسير الدراسة الميدانية واستخلاص النتائج في ظل الفرضيات والدراسات السابقة نهاية بالنتائج العامة ووضع الاقتراحات والتوصيات.

أولاً: المنهج الدراسي المتبع:

1) منهجية الدراسة:

تمهيد:

إذا كان المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة مشكلة بحثية ما قصد الكشف عن أسبابها ونتائجها والتعرف على حقيقتها، أو الإجابة عن التساؤلات والاستفسارات التي يثيرها موضوع الدراسة، فإن الباحث الذي يتوخى الموضوعية والمعرفة الصحيحة إتباع منهج أو مناهج محددة كأسلوب للدراسة العلمية.

وإذا كان المنهج العلمي عبارة عن أسلوب في التفكير والعمل الذي يتبعه الباحث لتنظيم أفكاره، وتحليلها و عرضها و بالتالي الوصول إلى حقائق و نتائج معقولة حول الظاهرة المدروسة¹.

فإن المنهج في أي بحث سوسيولوجي يتحدد وفقاً لطبيعة الموضوع وفرضيات الدراسة وفي ضوء أهداف الدراسة الحالية وتساؤلاتها اعتمد الباحثاً مجموعة من الإجراءات المنهجية لاستقصاء جملة من المتغيرات البحثية أساسها التعرف على واقع التكوين والتدريب في رفع مستوى الفعالية الإنتاجية لدى العامل فقد شمل هذا الاستقصاء على:

• إجراء مسح تلقائي للأدبيات التي عالجت موضوع التكوين والتدريب وعلاقته بالفعالية الإنتاجية للعامل في المؤسسة.

• إجراء مقابلات شخصية مع رؤساء الأمن الصناعي فوج النهار.

واستناداً إلى إشكالية البحث وطبيعة الموضوع قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باعتبار الدراسة استطلاعية وصفية تهدف إلى استكشاف ووصف واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية بما في ذلك العلاقة بالإنتاج ضمنياً كركن أساسياً من أركان البحوث والدراسات الاجتماعية. كما يستخدم هذا المنهج بهدف رصد و تحليل مختلف المتغيرات المتعلقة بالتكوين والتدريب للتحسين من مستوى الفعالية الإنتاجية لدى العامل الجزائري وأخيراً استخلاص الاستنتاجات ذات الدلالة المطروحة بالنسبة لموضوع البحث². وبشكل شامل ودون الخروج عن الإطار العم للدراسة ككل.

¹ - ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق، دار الصفاء، عمان، ط1، 2000، ص 44.

² - الجوهري محمد والخريجي عبد الله: طرق البحث الاجتماعي، دار الثقافة، القاهرة، ط5، 1985، ص119.

الفصل الرابع: المنهج الدراسي المتبع وطرق البحث الإمبريقي (الميدان التطبيقي)

وعليه فاستخدام الباحث للمنهج الوصفي التحليلي، جاء نتيجة تناسبه مع طبيعة الموضوع وخصوصيات الدراسة الميدانية، كما استخدم الباحث في هذا الإطار الأساليب والأدوات التي يتطلبها هذا المنهج من ملاحظات ومقابلات وتحليلات إحصائية، كل ذلك بهدف استقصاء الواقع الفعلي لنظام التكوين والتدريب بالمؤسسة الصناعية في الجزائر، ومدى قدرته على تلبية أهداف ومتطلبات الفعالية الإنتاجية.

2) جوانب الدراسة:

أ-المجال الجغرافي:

تعتبر الجزائر من بين الدول التي أولت اهتماما كبيرا باستغلال الثروات الطبيعية المتعلقة بالثروات التي تمتلكها وذلك للدور الكبير التي تلعبه في تنمية وإضفاء القيمة على الاقتصاد الوطني، فقد تم إجراء الدراسة الميدانية في شركة مناجم الفوسفات (somiphos) والتي مقرها في جبل العنق الذي يوجد في شمال غرب الصحراء الجزائرية على نحو 20 كلم من الحدود التونسية الجزائرية وتتبع هذه المنطقة لولاية تبسة إذ تبعد على مقر الولاية ب 100 كلم ويبعد المنجم عن مدينة بئر العاتر ب 7 كلم في الطريق الوطني رقم 16 الرابط بين عنابة والوادي كما تعرف هذه المنطقة بسلسلتها الجبلية . علما أن الدراسة قد انطلقت بعد طلب موافقة الإدارة العامة للمؤسسة ككل بتبسة، وأختير هذا المنجم محل الدراسة لأسباب موضوعية وأخرى شخصية على اعتبار أن طبيعة العمل في المنجم له علاقة بموضوع الدراسة.

ب- المجال الزمني:

إذا كان المجال الزمني هو ذلك المجال الذي يحدد الفترة الزمنية التي ينزل فيها الباحث إلى ميدان الدراسة فإن أول زيارة استطلاعية للميدان كانت في (2019/03/12) أين أجرى الباحث مع رئيس الأمن الصناعي، قصد التعرف على ميدان الدراسة وجمع بعض المعلومات عن طبيعة العمل في المؤسسة (شركة مناجم الفوسفات) بينما كان ثاني نزول للميدان في (2019/03/25) أين قام الباحث باختبار الاستمارة التجريبية بهدف التأكد من صلاحية بعض أسئلتها وتعديلها عند الضرورة وبعدها تم توزيع الاستمارات النهائية على عينة الدراسة وذلك في (2019/03/28) وتم استلامها يوم(2019/03/31)

ج-المجال البشري:

انحصر المجال البشري للدراسة على عمال منجم الفوسفات والبالغ عددهم حوالي 1500 عامل وتم اختيار عينة عشوائية من المجتمع الأصلي والمتمثلة في 150 عامل موزعين على مختلف الأقسام.* إجراء مسح تلقائي للأدبيات التي عالجت موضوع التكوين والتدريب وعلاقته بالفعالية الإنتاجية للعامل في المؤسسة.

الفصل الرابع: المنهج الدراسي المتبع وطرق البحث الإمبريقي (الميدان التطبيقي)

* إجراء مقابلات شخصية مع رؤساء الأمن الصناعي فوج النهار.

واستنادا إلى إشكالية البحث وطبيعة الموضوع قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باعتبار الدراسة استطلاعية وصفية تهدف إلى استكشاف ووصف واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية بما في ذلك العلاقة بالإنتاج ضمنيا بإعتباره ركنا أساسيا من أركان البحوث والدراسات الاجتماعية. كما يستخدم هذا المنهج بهدف رصد و تحليل مختلف المتغيرات المتعلقة بالتكوين والتدريب للتحسين من مستوى الفعالية الإنتاجية لدى العامل الجزائري وأخيرا استخلاص الاستنتاجات ذات الدلالة المطروحة بالنسبة لموضوع البحث

وعليه فاستخدام الباحث للمنهج الوصفي التحليلي، جاء نتيجة تناسبه مع طبيعة الموضوع وخصوصيات الدراسة الميدانية، كما استخدم الباحث في هذا الإطار الأساليب والأدوات التي يتطلبها هذا المنهج من ملاحظات ومقابلات وتحليلات إحصائية، كل ذلك بهدف استقصاء الواقع الفعلي لنظام التكوين والتدريب بالمؤسسة الصناعية في الجزائر، ومدى قدرته على تلبية أهداف ومتطلبات الفعالية الإنتاجية.

3) العين المتقاس:

* العينة:

أ- مواصفاتها:

تعتبر مرحلة اختيار عينة البحث من أصعب وأهم مراحل البحث العلمي التي يمكن من خلالها للباحث الحصول على البيانات والمعلومات عن الظاهرة موضوع الدراسة. وأهمية العينة تكمن في كونها الوحدة الإحصائية للمجتمع الأصلي.

تجمع أفرادا يتشابهون في الخصائص والظروف المشتركة بينهم، ويتم الحصول عليها بطرق تختلف تبعا لطبيعة الموضوع ونوعية الدراسة¹.

- وبما أنه يتعين على الباحث في العلوم الاجتماعية القيام بدراسة شاملة لجميع وحدات المجتمع فانه يضطر للاكتفاء بعدد محدود من الحالات التي تدخل في مجال البحث لأن موضوع البحث هو الذي يحدد

¹ - عبد الله محمد عبد الرحمن: مناهج و طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 283.

الفصل الرابع: المنهج الدراسي المتبع وطرق البحث الإمبريقي (الميدان التطبيقي)

لنا طريقة وكيفية اختيار العينة المناسبة لموضوع الدراسة، باعتبارها مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين¹.

ب- طريقة اختيار العينة:

لقد تم اجتياز عينة عشوائية من عمال منجم الفوسفات حيث بلغ عدد المجتمع الأصلي حوالي 1500 عامل وتم اختيار نسبة تقدر ب 10 % حتى نعطي لجميع وحدات مجتمع الدراسة فرصة متساوية للاختبار. في العينة المطلوب دراستها وهو ما يمثل 150 عامل وحتى نعطي للعينة مصداقية أكثر تم اعتماد هذه النسبة:

$$10 \times 1500$$

$$150 = \frac{\quad}{\quad}$$

$$100$$

(4) طرق جمع المعطيات:

أ- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة أول خطوة يعتمد عليها الباحث في أي دراسة ميدانية، فهي التي توجه الحواس والانتباه إلى ظاهرة ما أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن خصائصها بهدف الحصول على معرفة جديدة عن الظاهرة المدروسة فلا جدال إذن في أن الملاحظة تعد وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات في كافة مجالات العلوم ولا سيما في العلوم الاجتماعية لذلك "تعتبر أول أداة يستعين بها الباحث في دراسته وهي من أهم الوسائل التي يستخدمها في جمع الحقائق والمعلومات والتعرف على مجال الدراسة وهذا من خلال ملاحظة الشروط والظروف التي تحيط بأفراد العينة².

ويجمع الباحثون و المتخصصون في العلوم الإنسانية عامة و العلوم الاجتماعية خاصة على أن الملاحظة هي أهم أداة من أدوات جمع البيانات عن المبحثن فيما يخص موضوع الدراسة ، وقد استعان الباحث بهذه التقنية في جمع البيانات و المعلومات من خلال الزيارة الميدانية والدراسة الاستطلاعية وقد ساعدت هذه الأداة على تكوين صورة عن حقيقة التكوين و التدريب ودوره في رفع مستوى الفعالية الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مما سهل على الباحث تحليل وتفسير المعطيات التي حصل عليها و قد استخدم

¹ - لأنجرس موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ذ،(ترجمة صحراوي بوزيد وكمال بوشرف)، دار القصبية ، ط1، الجزائر 2004، ص 301.

² - محمد علي محمد: علم اجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة، طه، الإسكندرية، 1998، ص 115.

الفصل الرابع: المنهج الدراسي المتبع وطرق البحث الإمبريقي (الميدان التطبيقي)

الباحث هذه الأداة للتعرف على طبيعة العمل في منجم الفوسفات وكذا أهم الآليات المستخدمة في عملية التكوين والتدريب وتأثير هذا الأخير على أداء العمال وعلى صفاتهم الإنسانية.

ب- المقابلة:

لا شك أن المقابلة تعد من الأدوات الهامة التي يستخدمها الباحث الاجتماعي للحصول على معلومات أو إجابات عن أسئلة معينة محضرة مسبقاً، ولهذا فالمقابلة هي تلك الأداة التي ستخدم لدراسة فرد أو عدة أفراد والحصول على استجابة لموقف معين أو أسئلة معينة، والملاحظة النتائج المحسوسة للتفاعل الاجتماعي، وهي وسيلة من وسائل جمع البيانات حيث يقوم الباحث بالمقابلة مع أطراف مختلفة ممن لهم علاقة بموضوع الدراسة ليتمكن من الحصول على أكبر كم من المعلومات ويقال عن المقابلة بأنها الحوار المنظم بين المبحوثين والباحث الذي يكون في أغلب الأحيان مزود بإجراءات ودليل عملي لإجراء المقابلة يرمي إلى استشارة دوافع المبحوثين للإدلاء بالمعلومات التي تساعد على فهم ما يدور حول موضوع ما، ويستعان بها في التشخيص لتحديد أساليب التوجيه وسبل النجاح¹.

ولقد استفاد الباحث من عدة أمور أهمها الحصول على معلومات أولية عن طبيعة العمل في منجم الفوسفات هذا علاوة على أن المقابلة أفادت الباحث وسهلت مهمته في الحصول على بعض المعلومات الناقصة وكذلك التأكد من صدق بعض المعلومات الواردة في الاستمارة خاصة خلال تفريغها، كما ساعدت المبحوثين على التأكد من ضمان سرية الإجابات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي وهذا ضماناً لشعور المبحوثين بالحرية في التعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم.

ج- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة هي الأخرى من الأدوات الأساسية لجمع البيانات في البحوث الاجتماعية باعتبارها نموذج يحتوي على مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد المبحوثين خلال المقابلة حتى نحصل على البيانات والمعلومات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة، لهذا الغرض صمم الباحث استمارة اشتملت على مجموعة من الأسئلة تدور حول دور التكوين والتدريب في رفع مستوى الفعالية الإنتاجية ، لاشك أن الاستمارة هي الأخرى تعتبر إحدى الأدوات الهامة في البحوث والدراسات الاجتماعية وأكثرها شيوعاً وانتشاراً لما تمتاز به هذه الأداة عن غيرها من الأدوات الأخرى في جمع البيانات فهي تتسم بالشمول والاتساع في مقابل اختصار الجهد والوقت والتكلفة وسهولة المعالجة الكمية واستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة .

¹ - عويس خير الدين علي: دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، ط1، 1997، ص 85.

الفصل الرابع: المنهج الدراسي المتبع وطرق البحث الإمبريقي (الميدان التطبيقي)

ولقد اعتمد الباحث على الاستمارة كأداة وأسلوب لجمع البيانات الميدانية أنسب الأدوات في الاتصال بالمبحوثين وجمع المعلومات حول دور التكوين والتدريب في رفع مستوى الفعالية الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. وقد اعتمدنا في بناء الاستمارة على طرح أسئلة من النوع المغلق والمفتوح، كما راعينا في ذلك سهولة وبساطة اللغة حتى تتناسب مع مستوى المبحوثين بقدر الإمكان، وقد تضمنت الاستمارة 26 سؤالاً موزعاً على أربع محاور أساسية كالتالي:

- * بيانات تتعلق بتأثير برامج التكوين والتدريب على أداء العاملين.
- * بيانات تتعلق بدور وظيفة التكوين والتدريب في الرفع من مستوى الإنتاج.
- * بيانات تتعلق بمدى مساهمة منظومة الإشراف في تفعيل وظيفة التكوين والتدريب.
- * بيانات تتعلق بمدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية بوظيفة التكوين والتدريب عند التشغيل.

ثانياً: الدراسة التحليلية للمعطيات والنتائج المتحصل عليها:

1) تحليل المعطيات المتحصل عليها، و تحليل وتبرير البحث الإمبريقي (التطبيقي، الميداني)
- البيانات الشخصية:

جدول رقم 01: توزيع العينات بحسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	150	100%
أنثى	00	00%
المجموع	150	100%

تبين من خلال الجدول أن كل أفراد العينة المبحوثة بنسبة 100% من جنس الذكور وهذا راجع إلى طبيعة العمل داخل المركب مع عدم وجود إقبال من طرف النساء على تقديم طلبات عمل حسب رأي الإدارة ، كما أن الطبيعة المحافظة لسكان المنطقة تمنع النساء من العمل في مركب سوميفوس (somiphos) وهذا راجع إلى عزلة المنطقة، والجهد العضلي يلعب دوراً كبيراً يتناسب وطبيعة البنية الجسدية للرجل مقارنة مع المرأة .

الفصل الرابع: المنهج الدراسي المتبع وطرق البحث الإمبريقي (الميدان التطبيقي)

جدول رقم 02 : توزيعات عناصر العينة بحسب مستور العمر.

النسبة المئوية	التكرار	السن
8%	12	[29-25]
12.66%	19	[34-30]
63.33%	95	[39-35]
16%	24	من 40 فأكثر
100%	150	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن أكبر نسبة من أفراد العينة المبحوثة يتواجدون في فئة عمرية تقع ما بين 35 و39 سنة بنسبة 63.33% وهي مرحلة هامة في ميدان العمل والإنتاج لأنها تمثل مرحلة القوة والعتاء وأصغر نسبة من أفراد العينة المبحوثة يتواجدون في الفئة العمرية (25 - 29) سنة بنسبة 8% كما لاحظنا انخفاض هذه الفئة التي قد يؤثر غيابها على استقرار المردودية الإنتاجية للمؤسسة باعتبارها من بين الطاقات الشابة التي تمكن المؤسسة من تحقيق زيادة في الإنتاج ومن ثم في الأرباح .

جدول رقم 03 : توزيعات العينات بحسب متغير المستوى الدراسي

النسبة المئوية متوسط	التكرار	المستوى التعليمي
8.66%	13	ابتدائي - متوسط
52%	78	متوسط - ثانوي
39.33%	59	ثانوي - جامعي
100%	150	المجموع

تشير أرقام الجدول رقم 03 أن نسبة 52% من أفراد العينة المبحوثة مستواهم الدراسي بلغ المستوى الثانوي وهي تمثل الكوادر المتوسطة التي تحتاج إليها هذه المؤسسة، ويليهما نسبة 39.33% من أفراد العينة مستواهم جامعي أما المستوى المتوسط يقدر ب 8% وهذا يدل على أن مؤسسة (somiphos) تتوفر على عمال ذوي مستوى علمي مقبول بحيث بلغت نسبة المستوى الثانوي والجامعي 91.33% وهي نسبة عالية، وهذا لاشك أنه سينعكس إيجابا على مردود المؤسسة .

الفصل الرابع: المنهج الدراسي المتبع وطرق البحث الإمبريقي (الميدان التطبيقي)

جدول رقم 04 : كيفية التشغيل والتوظيف في المؤسسة

طريقة التوظيف	التكرار	النسبة المئوية
مسابقة مهنية	28	18.66%
على أساس الشهادة	103	68.66%
محسوبة	19	12.66%
المجموع	150	100%

تشير بيانات الجدول رقم (4) أن أعلى نسبة وهي 68.66% تتمثل في طريقة التوظيف على أساس الشهادة وتليها نسبة 18.66% من أفراد العينة المبحوثة على أساس الاختبار المهني وهذا ما يدل على أن المؤسسة أثناء عملية التشغيل تأخذ بعين الاعتبار المؤهل العلمي والشهادة في حسين نجد نسبة 12.66% من أفراد العينة يكون تشغيلهم عن طريق المعارف الشخصية وهذا راجع إلى أن أغلبية المترشحين في مركب سومفيوس كانوا بالمؤسسة قبل الالتحاق بالعمل.

جدول رقم 5: توزيع الفاعلين (العمال) بحسب متغير الأقدمية

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
1- 5 سنوات	22	14.66%
6- 10 سنوات	92	61.33%
11- 15 سنة	12	8%
16- 20 سنة	12	8%
21- 25 سنة	6	4%
26 فاكتر	6	4%
المجموع	150	100%

تشير أرقام الجدول رقم (5) أن نسبة 61.33% من أفراد العينة أقدميتهم تنحصر ما بين 6-10 سنوات تليها الفئة بين 1-5 سنوات بنسبة 14.66% بعدها التي تضم العمال الذين تنحصر أقدميتهم في العمل بين 11-15 سنة بنسبة 8% أما نسبة 8% الأخرى تمثل من أقدميتهم 16-20 سنة ونسبة 4% من أفراد العينة التي تتجاوز أقدميتهم 26 سنة، هذا ما يفسر أن المؤسسة لها إدراك لأهمية تجديد طاقاتها البشرية.

الفصل الرابع: المنهج الدراسي المتبع وطرق البحث الإمبريقي (الميدان التطبيقي)

أ: تأثير برامج التكوين والتدريب على أداء العاملين .

جدول رقم (6) دور العوامل التنموية في رفع الكفاءة المهنية (التكوين، التدريب)

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
اجل	115	%76.66
لا	35	%23.33
المجموع	150	%100

تشير أرقام الجدول رقم (6) أن نسبة 76.66% من أفراد العينة أقرروا بأن وظيفة التكوين والتدريب كثيرا ما تساهم في رفع مستوى الكفاءة لدى العاملين وهذا راجع إلى أن التكوين والتدريب يعتبر مدخلا علميا يزيد من كفاءة وفعالية الأفراد العاملين ويساعد على كفايتهم النوعية في مجال الاهتمام بالعمل وفي المقابل تم تسجيل ما نسبته 23.33% من أفراد العينة الذين أقرروا بأن وظيفة التكوين والتدريب لا تساهم في رفع الكفاءة لدى العاملين ويرجع هذا السبب إلى مدة التكوين وعدم وجود تدريب في ميدان التخصص بما يكفي لاكتساب العاملين المهارة والتأهيل الكافيين.

جدول رقم 07: أطوار ومدة تنمية قدرات الفاعلين (العمال) لاكتساب الكفاءة المطلوبة

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
اجل	105	%70
لا	45	%30
المجموع	150	%100

تبين من خلال الجدول رقم (7) أن نسبة 70% من أفراد العينة أكدوا أن مدة التكوين والتدريب كافية لأن محتوى البرامج التكوينية يتناسب مع أدائهم، الشيء الذي يتدربون عليه هو الذي يعملون به إضافة إلى أن التدريب يكون بشكل يومي من أجل العامل علما بوظيفته وأن يكون متمكنا من هذا في حالة وقوع حادث في حين نجد نسبة 30% من أفراد العينة يرون أن مدة التكوين غير كافية وهذا راجع إلى ضيق وقصر وقت التكوين والتدريب كما أنه لا يمس تخصصاتهم .

الفصل الرابع: المنهج الدراسي المتبع وطرق البحث الإمبريقي (الميدان التطبيقي)

جدول رقم 8: نتائج العوامل التنموية وأثارها على العاملين في إتقانهم لأعمالهم

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
94.66%	142	اجل
5.33%	08	لا
100%	150	المجموع

تبين أرقام الجدول رقم (8) أن نسبة 94.66% من أفراد العينة يقرون بأن وظيفة التكوين والتدريب تساهم في التشجيع على إتقان العمل وهذا راجع إلى اكتساب المهارات والخبرات التي تجعل العمال مندمجين في مجال عملهم، وكذلك أن المؤسسة تهتم بتنمية قدراتهم الفنية التي تجعل العاملين أكثر اهتماما وإتقانا لعملهم وفي المقابل نجد نسبة 5.33% من أفراد العينة يقرون بأن وظيفة التكوين والتدريب لا تساهم في تشجيع العامل على حب وإتقان العمل وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالأولى .

جدول رقم (9): النتائج الإيجابية للعوامل التنموية وانعكاساتها على فئة العاملين

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
14%	21	اكتساب مهارات جديدة
40%	60	تحسين الوضعية الاجتماعية والمادية
4.66%	7	الرفع من مستوى الإنتاجية
41.33%	62	الحصول على منصب عمل
100%	150	المجموع

تشير أرقام الجدول رقم (9) أن نسبة 41.33% من أفراد العينة أقرروا بأن أهمية التكوين والتدريب تكمن في الحصول على منصب عمل، أما نسبة 40% أقرروا بأن وظيفة التكوين والتدريب تساهم في تحسين الوضعية الاجتماعية والمادية وهذا ما يدل على أن العمال يهتمون بتحقيق مصالحهم الشخصية فقط، وفي المقابل نجد نسبة 14% من أفراد العينة أقرروا بأن وظيفة التكوين والتدريب تساهم في اكتساب مهارات جديدة و نسبة 4.66% من أفراد العينة أقرروا أنها تساهم في الرفع من مستوى الإنتاجية وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسب الأولى.

ب: دور وظيفة التكوين والتدريب في الرفع من مستوى الإنتاج.

جدول رقم (10): دور العوامل التنموية (التكوين والتدريب) في رفع قيم الكفاءة الإنتاجية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
10%	15	اجل
90%	135	لا
100%	150	المجموع

تبين أرقام الجدول رقم (10) أن نسبة 90% من أفراد العينة أنهم لم يواجهوا أية صعوبات تذكر أثناء التكوين والتدريب وذلك لاكتساب قدرات ومهارات جديدة ومختلفة تساعدهم في الحاضر وستساعدهم مستقبلاً إضافة إلى كل الفوائد الناتجة عن العملية التكوينية والتدريبية فهي في حد ذاتها تقلل من المخاطر وفي المقابل نجد نسبة 10% من أفراد العينة يقررون بوجود صعوبات اعترضتهم أثناء فترة التكوين وهذا ربما يعود إلى عدم تناسب مؤهلاتهم مع طبيعة التكوين ومهما يكن فهي نسبة ضعيفة مقارنة مع النسبة التي لم تجد أي صعوبة أثناء عملية التكوين.

جدول رقم 11: الدور الإيجابي للعوامل التنموية في تحقيق الإنسجام العمالي والحد من مخاطر العمل

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
76.66%	115	اجل
23.33%	35	لا
100%	150	المجموع

من خلال معطيات الجدول رقم (11) نلاحظ أن نسبة 76.66% من أفراد العينة الذين أجابوا بأن طبيعة التكوين والتدريب الذي تلقونه يساهم في التقليل من مشاكل العمل والمخاطر المهنية وذلك نظراً لاكتسابهم الخبرة والمهارة لمواجهة مختلف العراقيل التي تواجههم أثناء سير العمل . بينما جاءت نسبة 23.33% من أفراد العينة الذين أجابوا بأن طبيعة التكوين والتدريب لا تساهم في التقليل من المشاكل والمخاطر المهنية وهذا ما يفسر أن جميع العاملين لا يستفيدون من وظيفة التكوين والتدريب.

الفصل الرابع: المنهج الدراسي المتبع وطرق البحث الإمبريقي (الميدان التطبيقي)

جدول رقم (12) أهم مسببات الأخطاء المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
5.33%	8	صعف التكوين
68.66%	103	طبيعة المهنة
26%	39	نقص في الوسائل والأدوات
100%	150	المجموع

تشير أرقام الجدول رقم (12) أن نسبة 68.66% من أفراد العينة أقرروا أن أسباب الأخطاء المهنية يرجع إلى ظروف العمل المزرية بينما نسبة 26% من أفراد العينة صرحوا أن سبب الأخطاء المهنية راجع إلى النقص في الوسائل والأدوات ونسبة 5.33% أكدت أن سبب الأخطاء المهنية راجع إلى نقص التدريب، هذا ما يؤكد أن ظروف وطبيعة العمل خطيرة جدا مما ينجر عنه حوادث مهنية يوميا وهذا ما يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي للعمال.

جدول رقم 13: قيمة العلاقات الحسنة بين الفئات العمالية ودورها في رفع الإنتاج

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
93.33%	140	اجل
6.66%	10	لا
100%	150	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم 13 أن نسبة 93.33% من أفراد العينة أكدوا على أن العلاقات الجيدة مع زملاء العمل تساهم في زيادة الكفاءة الإنتاجية مما يؤكد أن العلاقات الجيدة تلعب دورا مهما في رفع الروح المعنوية للعمال وهذا بدوره يساهم في تحسين الأداء وبالتالي زيادة الكفاءة الإنتاجية بينما نسبة 6.66% من أفراد العينة أقرروا بأن العلاقات الجيدة لا تساهم في زيادة الكفاءة الإنتاجية وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالنسبة الأولى.

الفصل الرابع: المنهج الدراسي المتبع وطرق البحث الإمبريقي (الميدان التطبيقي)

جدول رقم 14: دور العوامل التنموية في تحسين المنتج كما ونوعا

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
86.66%	130	اجل
13.33%	20	لا
100%	150	المجموع

تشير أرقام الجدول رقم 14 إلى نسبة 86.66% من أفراد العينة أقرروا أن التكوين والتدريب يساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة وهذا راجع إلى أن التدريب مكن العاملين من التحكم في وسائل الإنتاج مما يؤدي إلى زيادة الحماس على اعتبار أن أهدافهم مرهونة بأهداف المؤسسة أما نسبة 13.33% من أفراد العينة أقرروا بأن التدريب والتكوين لا يساهم في رفع الحماس لزيادة الإنتاجية، على اعتبار أن هذه الفئة لا تولي اهتماما للتكوين والتدريب.

جدول رقم 15: أثر العوامل التنموية في مواكبة تطورات العصر فيما يخص استخدام العمال للطرق والفنيات الحديثة في مجال العمل

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
90%	135	اجل
10%	15	لا
100%	150	المجموع

توضح بيانات الجدول رقم 15 أن نسبة 90% من أفراد العينة أكدوا على أن وظيفة التكوين والتدريب تساهم في تمكين العاملين من ممارسة الأساليب المتطورة بالفعالية المطلوبة وهذا من خلال التحكم في التقنيات الحديثة كالبرمجيات، وأجهزة الاتصال، أما نسبة 10% من أفراد العينة أقرروا بأن وظيفة التكوين والتدريب لا تساهم في تمكين العاملين من ممارسة الأساليب المتطورة والفعالة في أداء العمل وهذا شيء طبيعي لأن هناك بعض العمال وعددهم قليل جدا قد لا ينجح في التحكم في التقنيات الحديثة ومن ثم عدم قدرتهم على التكيف مع أساليب العمل المتطورة والفعالة في وظائفهم .

الفصل الرابع: المنهج الدراسي المتبع وطرق البحث الإمبريقي (الميدان التطبيقي)

جدول رقم 16: حالة العمال أثناء تلقيهم الصعوبات وعقبات في أداء الأعمال

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
صعوبة العمل وخطورته	108	72%
سوء تفاهم مع المسؤولين	8	5.33%
عدم توفيق الأجر مع الجهود	34	22.66%
المجموع	150	100%

يتبين من خلال الجدول رقم 16 أن نسبة 72% من أفراد العينة أكدوا أن العامل يشعر بالإحباط وعدم القدرة على أداء المهام الموكلة إليه بسبب صعوبة العمل وخطورته بينما نسبة 22.66% من أفراد العينة أقروا على أن شعورهم بالإحباط ناجم عن عدم ملائمة الأجر مع المجهودات المبذولة بينما 5.33% من أفراد العينة أقروا بأن الشعور بالإحباط وعدم القدرة على أداء المهام الموكلة إليهم ناجم عن وجود مشاكل وصعوبات في محيط العمل مع الرؤساء وهذا ما يؤكد أن العوامل سابقة الذكر تؤدي إلى خلق اتجاهات سلبية لدى العاملين وهذا ما يؤثر على الأداء الوظيفي للعمال.

ج: مدى مساهمة وظيفة التكوين والتدريب في تفعيل منظومة الإشراف.

جدول رقم (17) دور المؤطرين في مختلف المراحل التنموية

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
اجل	90	60%
لا	60	40%
المجموع	150	100%

تشير أرقام الجدول رقم 17 أن نسبة 60% من أفراد العينة أقروا أن المشرف يراعي القدرات الفردية للعمال أثناء عملية التكوين والتدريب، مما يؤكد أن هناك مرونة في منظومة الإشراف، وفي المقابل نجد نسبة 40% من أفراد العينة أقروا بأن المشرف لا يراعي القدرات الفردية أثناء عملية التكوين والتدريب وقد يعود هذا إلى العلاقات مع المشرفين أو الاعتبارات الشخصية.

الفصل الرابع: المنهج الدراسي المتبع وطرق البحث الإمبريقي (الميدان التطبيقي)

جدول رقم (18) تنظيم رقابي لمختلف المراحل التنموية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
100%	150	اجل
00%	00	لا
100%	150	المجموع

تشير بيانات الجدول رقم (18) أن كل أفراد العينة المبحوثة وبنسبة 100% أقرروا بأن هناك هيئة مسؤولة عن تقييم الأداء بعد تأدية المهام المتمثلة في المسؤول المباشر. إذ يدل على أن المؤسسة تولي اهتماما لتقييم الأداء وذلك وعيا منها بأن التقييم هو العملية التي تلغي التسيير العشوائي وأنها عملية هامة لضمان فعالية برنامج التكوين وخاصة لاعتبارها الحلقة الأخيرة للدورات المكونة لها.

جدول رقم 19 : تنظيم رقابي مشرف على الفئة القائمة بالأعمال التنموية (تكوين وتدريب) لفائدة الموارد البشرية في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
13.33%	20	اجل
86.66%	130	لا
100%	150	المجموع

تبين من خلال أرقام الجدول رقم (19) أن نسبة 86.66% من أفراد العينة أقرروا بأن المشرف لا يمارس ضغوط مهنية ذلك بأنه يتسم بالمرونة ويراعي القدرات الفردية أثناء عملية التكوين والتدريب، وبالتالي فهو يتمتع بكاريزما تؤهله إلى تحمل المسؤولية، وهذا ما أكدته بيانات الجدول رقم (17)، أما نسبة 13.33% من أفراد العينة أقرروا أن المدرب يمارس عليهم ضغوطا مهنية وهذا قد يعود إما لعدم التزام بعض العمال بالمهام المنوطة بهم، أو لوجود سوء تفاهم بين العامل والمدرّب.

الفصل الرابع: المنهج الدراسي المتبع وطرق البحث الإمبريقي (الميدان التطبيقي)

جدول 20 : عمل الفئة المشرفة على الأعمال التنموية لصالح الفئة العاملة
(مدى أهلية ومقدرة وكفاءة المكونين)

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
93.33%	140	اجل
6.66%	10	لا
100%	150	المجموع

تبين من خلال الجدول رقم (20) أن نسبة 93.33% من أفراد العينة المبحوثة أكدت أن شخصية المدرب تساهم في عملية التكوين والتدريب مما يدل على أن العوامل النفسية والجسمية، الاجتماعية والعلمية تؤثر على عملية التكوين والتدريب، وهذا يعتبر كحافز للعمال من أجل تحسين أدائهم، أما نسبة 6.66% من أفراد العينة أكدت أن شخصية المدرب لا تساهم في تفعيل عملية التكوين والتدريب وهذه نسبة جد ضعيفة مقارنة بالنسبة الأولى وبالتالي لا يعتمد عليها.

د : مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية بوظيفة التكوين والتدريب.

جدول رقم 21: موقف المؤسسة الصناعية من مختلف الأعمال التنموية ومدى اهتمامها بها.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
93.33%	140	اجل
6.66%	10	لا
100%	150	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 21 أن نسبة 93.33% من أفراد العينة أكدوا على أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار مستوى التكوين والتدريب عند التشغيل وهذا يدل على أن المؤسسة في عملية التوظيف تراعي الخبرات المهنية وكذا الكفاءة المهنية للعمال، كما أن نسبة 6.66% من أفراد العينة أقرت بأن المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار مستوى التكوين والتدريب عند التشغيل فهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسبة الأولى .

الفصل الرابع: المنهج الدراسي المتبع وطرق البحث الإمبريقي (الميدان التطبيقي)

جدول 22: مدى تحقيق المؤسسة الصناعية لإكتفائها في مجال ما تبرمجه من دورات تنمية لصالح مستخدميها

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
اجل	150	100%
لا	0	0%
المجموع	150	100%

تشير أرقام الجدول رقم (22) أن نسبة 100% من أفراد العينة يقرون بأن عدد الدورات التكوينية كافية وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تحاول تدريب أفرادها كلما سمحت الفرصة لها وكلما زاد احتياجها إلى اختصاص معين وحسب مصلحة التكوين فإن أغلبية العمال قد استفادوا على الأقل من دورتين تدريبيتين الأولى تتمثل في دورة يتلقى فيها الأفراد فكرة عامة عن المنجم، أهدافه ومتطلباته أما الثانية فهي تخصصية تمكن العامل من التعرف والتحكم الجيد في المهام الموكلة إليه ومن ثم إمكانية تطوير قدراته وكفاءته.

جدول رقم 23 : ميادين مختلف العمليات التنموية التي تقوم بها المؤسسة الصناعية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
بالمؤسسة	90	60%
خارج مجال المؤسسة	60	40%
المجموع	150	100%

يتبين من خلال الجدول رقم (23) أن نسبة 60% من أفراد العينة أقرروا بأن التدريب يكون داخل المؤسسة وذلك لتوفر إمكانيات ووسائل التدريب وعن طريقه يتسنى للأفراد اكتساب المهارات والتقنيات الأساسية لتعزيز نشاط المؤسسة وهذا ما أكده رئيس مصلحة التكوين والتدريب الذي أشار إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على هذا النوع من التدريب باعتباره يكفل للأفراد تلقي جميع المهارات والخبرات التي تتطابق ومواصفات مناصب عملهم. وفي المقابل نسبة 40% من أفراد العينة أقرروا أن التدريب خارج المؤسسة وهذا يدل على أن أغلب عمليات التدريب تتم داخل المنجم وهذا قد يرجع إلى توفر الإمكانيات الضرورية لتكوين وتدريب العمال.

الفصل الرابع: المنهج الدراسي المتبع وطرق البحث الإمبريقي (الميدان التطبيقي)

جدول رقم (24): نتائج مختلف العمليات الرسكلية التنموية

النسبة المئوي	التكرار	الإحتمالات	النسبة	التكرار	الإجابات
60%	30	برامج تحسيسية	33.33%	50	اجل
30%	15	اجتماعات			
00%	00	ملتقيات			
10%	5	المنشورات والمطبوعات			اجل
100%	50		66.66%	100	لا
			100%	150	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (24) أن نسبة 66.66% من أفراد العينة أقرروا بأن المؤسسة لا تقوم بتوعية عمالها وحثهم على التكوين والتدريب وبينما نسبة 33.33% من أفراد العينة أقرروا بأن المؤسسة تقوم بتوعية عمالها على التكوين والتدريب حيث عبرت الفئة الأولى المقدره نسبها 60% أن التوعية تكون عن طريق برامج تحسيسية أما الفئة الثانية المقدره نسبها 30% تكون عن طريق اجتماعات أما الفئة الثالثة المقدره نسبها 10% تكون عن طريق المنشورات والمطبوعات وهذا ما يؤكد على أن المؤسسة أحيانا ما تقوم بتوعية عمالها.

جدول رقم 25: أثر مختلف العمليات التنموية (تكوين وتدريب) إلى تقوم بها المؤسسة لفائدة مواردها البشرية في الزيادة من مستويات مختلف جوانب المردود الإنتاجية في المؤسسة فيما بعد.

النسبة المئوي	التكرار	الاحتمالات
22.66%	34	انجاز الاعمال باتقان
42%	63	تحسين الأداء
35.33%	53	زيادة كفاءة العامل
100%	150	المجموع

تشير أرقام الجدول رقم (25) أن نسبة 42% من أفراد العينة أقرروا بأن وظيفة التكوين والتدريب تساعد في تحسين الأداء وأن نسبة 35.33% من أفراد العينة أقرروا أن وظيفة التكوين والتدريب تزيد من كفاءة

الفصل الرابع: المنهج الدراسي المتبع وطرق البحث الإمبريقي (الميدان التطبيقي)

العامل الإنتاجية وفي المقابل نسبة 22.66% من أفراد العينة أكدوا بأنها تساعد في إتقان العامل لعمله وهذا ما يفسر أن العملية التدريبية والتكوينية تساهم في تطوير دافعية العاملين على تحسين الأداء وإتقان العمل وزيادة الكفاءة لدى العامل إضافة إلى كل الفوائد الناتجة عنها فهي تقلل من حوادث العمل التي ربما تعرقل العملية الإنتاجية .

جدول رقم 26 دور تنمية الموارد البشرية في دفع عجلة التقدم والتطور الصناعي والإجتماعي للمجتمع ككل والمضي قدما نحو الأمام في تحقيق التنمية المستدامة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
تحسين إنتاج المؤسسة	18	12%
تطوير أساليب العمل	78	52%
رفع الأجور	54	36%
المجموع	150	100%

تشير أرقام الجدول رقم (26) أن نسبة 52% من أفراد العينة يقرون أن وظيفة التكوين والتدريب تساهم في تطوير أساليب العمل في حين تذهب ما نسبته 36% من أفراد العينة أن وظيفة التكوين والتدريب تساهم في رفع الأجور وفي المقابل، نسبة 12% من أفراد العينة أقروا بأنها تساهم في تحسين إنتاج المؤسسة وهذا ما يفسر أن وظيفة التكوين والتدريب تلعب دورا كبيرا في الحفاظ على المعدات والتجهيزات الإنتاجية كما أنه يساهم في تحسين نوعية العمل وأساليبه.

2-مدى صدق فرضيات الموضوع البحثي: إنطلاقا من الفرضية المحورية (الأساسية والتي تشير إلى أن "تنمية الموارد البشرية لها مكانتها ودورها ضمن إطار المؤسسة الصناعية بالجزائر" بإعتبارها أهم عنصر في جانب الفرضيات، سيتم إختبار الجزئية منها:

1- إختبار الفرضية الجزئية الأولى: "مختلف المقترحات التنموية متنوعة البرامج الموجهة للمورد البشري، ترفع من مستوى أداء وإنجاز عمال المؤسسة الصناعية كما ونوعا بالجزائر" وقد أسفرت النتائج عما يلي: يتبين من خلال الجدول رقم (6) أن نسبة 76.66% من أفراد العينة أقروا بأن وظيفة التكوين والتدريب كثيرا ما تساهم في رفع مستوى الكفاءة لدى العاملين، وهذا راجع إلى أن التكوين والتدريب يعتبر مدخلا علميا يزيد من كفاءة وفاعلية الأفراد العاملين حيث ساعد على رفع كفاءتهم النوعية في مجال الاهتمام بالعمل. كما عبرت نسبة 70% من أفراد العينة أن مدة التكوين

الفصل الرابع: المنهج الدراسي المتبع وطرق البحث الإمبريقي (الميدان التطبيقي)

والتدريب كافية لأن محتوى البرامج التكوينية يتناسب مع أدائهم، وذلك أن التدريب يكون بشكل يومي حتى يحاط العامل علما يوميا بوظيفته، وبالتالي يتمكن من تأدية عمله بفعالية كما يوضحه الجدول رقم (7) ، وفي نفس السياق تشير نسبة 94.66% من أفراد العينة أن وظيفة التكوين والتدريب تساهم في التشجيع على إتقان العمل وهذا راجع إلى إكساب المهارات والخبرات التي تجعل العمال مندمجين في عملهم وكذلك أن المؤسسة تهتم بتنمية قدراتهم التي تجعل العمال أكثر اهتماما واتقانا لعملهم، كما يوضحه الجدول رقم (8) حيث صرحت نسبة 100% من أفراد العينة أن لوظيفة التكوين والتدريب أهمية كبيرة متمثلة في الحصول على منصب عمل ونسبة 41.33% كما يوضحه الجدول رقم (9).

والنتيجة الحتمية التي يمكن استخلاصها بعد أن جاءت النسب كلها متقاربة هي أن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت نسبيا.

2- اختبار الفرضية الجزئية الثانية

لعمليات تنمية المورد البشري المتنوعة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دور هام في تحسين الإنتاج ورفع قيمه.

- وقد توصلت النتائج إلى نسبة 90% من أفراد العينة أقرروا بأنهم لم يواجهوا أية صعوبات أثناء التكوين والتدريب نتيجة لاكتسابهم قدرات ومهارات جديدة تساعدهم مستقبلا كما يوضحه الجدول رقم (10). كما عبر ما نسبته 76.66% من أفراد العينة أن التكوين والتدريب الذي تلقونه يساهم في التقليل من المشاكل العمل والمخاطر المهنية وذلك لاكتسابهم الخبرة والمهارة لمواجهة مختلف العراقيل التي تواجههم أثناء سير العمل جدول رقم (11). أما فيما يتعلق بأسباب وعوامل الأخطاء المهنية فإن نسبة 68.66% من أفراد العينة صرحوا أن أسباب الأخطاء المهنية راجع إلى طبيعة وظروف العمل المزرية التي تؤثر بدورها على الأداء الوظيفي للعامل، كما هو مبين في الجدول رقم (12).

أما أعلى نسبة وهي 93.33% من أفراد العينة أكدوا على أن العلاقات الجيدة مع زملاء العمل. تساهم في زيادة الكفاءة الإنتاجية وهذا ما يؤكد أن للعلاقات الجيدة دور كبير في تحسين الأداء وبالتالي الكفاءة الإنتاجية كما هو مبين في الجدول رقم (13)، نجد نسبة 86.66% من أفراد العينة أقرروا بأن التكوين والتدريب يساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة يمكن العاملين من التحكم في وسائل الإنتاج وهذا ما يوضحه الجدول رقم (14)، أما نسبة 90% من أفراد العينة أكدوا على أن التكوين والتدريب يمكن من ممارسة الأساليب المتطورة بالفعالية المطلوبة من خلال التحكم في التقنيات الحديثة كالبرمجيات وأجهزة الاتصال

الفصل الرابع: المنهج الدراسي المتبع وطرق البحث الإمبريقي (الميدان التطبيقي)

حسب ما جاء في الجدول (15). أما 72% من أفراد العينة صرحوا بأن العامل يشعر بالإحباط وعدم القدرة على المهام الموكلة إليه بسبب صعوبة وخطورة العمل .
والنتيجة الحتمية التي يمكن استخلاصها بعد أن جاءت النسب متقاربة هي أن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت بنسبة كبيرة.

3- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة

"عمليات الاستشراف المتنوعة على مختلف البرامج التنموية لفائدة الفئة العاملة في المؤسسة الصناعية بالجزائر عامل إيجابي وبناء في نجاح المؤسسة عامة فيما بعد وقد توصلت النتائج إلى أنه ومن خلال الجدول رقم (17) أن نسبة 60% من أفراد العينة أقروا بأن المشرف يراعي الفروق الفردية للعمال أثناء عملية التكوين والتدريب، مما يؤكد أن هناك مرونة في منظومة الإشراف، كما عبرت نسبة 100% بأن هناك هيئة مسؤولة عن تقييم الأداء بعد تأدية المهام المتمثلة في المسؤول المباشر وهذا يدل على أن المؤسسة تولي اهتماما لعملية تقييم الأداء وعيا منها لأهمية هذه العملية واعتبارها الحلقة الأخيرة للبرامج التكوينية .

أما 86.66% من أفراد العينة ترى أن المشرف لا يمارس ضغوطا مهنية وذلك لأنه يتسم بالمرونة وبراغي القدرات الفردية أثناء عملية التكوين والتدريب ، وبالتالي فانه يتمتع بكاريزما تؤهله على تحمل المسؤولية كما هو موضح في الجدول رقم (19) . في حين نجد نسبة 93.33% من أفراد العينة المبحوثة أقروا أن شخصية المدرب كثيرا ما تساهم في تفعيل عملية التكوين والتدريب مما يدل على أن العوامل النفسية والجسمية، الاجتماعية والعلمية تؤثر على عملية التكوين والتدريب وهذا يعتبر كحافز للعمال من أجل تحسين أدائهم المهني .

والنتيجة المستخلصة بعد قراءة النسب تبين أن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت إلى حد ما .

4- اختبار الفرضية الجزئية الرابعة:

يوجد إهتمام بالجواب التنموية الأدائية لصالح المورد البشري من طرف المؤسسة الصناعية بالجزائر، بعد دمجها لعمالها فيها وقد أسفرت النتائج عن ما يلي: تبين من خلال الجدول رقم (21) أن نسبة 93.33% من أفراد العينة أكدوا على أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار مستوى التكوين والتدريب عند التشغيل وهذا يدل على أن المؤسسة في عملية التوظيف تراعي الخبرات والكفاءة المهنية للعمال. كما عبرت ما نسبته 100% من أفراد العينة صرحت أن عدد الدورات التكوينية كافية وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تحاول تدريب أفرادها كلما سمحت الفرصة وكلما زاد احتياجها لاختصاص.

الفصل الرابع: المنهج الدراسي المتبع وطرق البحث الإمبريقي (الميدان التطبيقي)

معين وحسب مصلحة التكوين فان أغلبية العمال قد استفادوا على الأقل من دورتين تدريبيتين الأولى تتمثل في دورة يتلقى فيها الأفراد فكرة عامة عن منجم الفوسفات أهدافه، متطلباته أما الثانية فهي تخصصية تمكن العامل من التعرف والتحكم الجيد في المهام الموكلة إليه ومن ثم إمكانية تطوير قدراته وكفاءته وهذا ما يوضحه الجدول رقم (22). وفي نفس السياق تشير ما نسبته 60% من أفراد العينة أقروا، بأن التدريب يكون داخل المؤسسة وذلك لتوفر إمكانيات ووسائل التدريب وعن طريقة تسني للأفراد اكتساب المهارات والتقنيات الأساسية لتعزيز نشاط المؤسسة وهذا ما أكده رئيس مصلحة التكوين والتدريب الذي أشار إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على هذا النوع من التدريب باعتباره يكفل للأفراد تلقي جميع المهارات والخبرات التي تتطابق ومواصفات مناصب عملهم، وهذا ما يبينه الجدول رقم (23) كما عبر ما نسبته 66.66% من أفراد العينة أن المؤسسة لا تقوم بتوعية عمالها وحثهم على التكوين والتدريب وهذا ما يؤكد أن المؤسسة أحيانا ما تقوم بتوعية عمالها إذا أتيحت الفرصة لها كما يوضحه الجدول رقم (24) في حين نجد نسبة 42% من أفراد العينة أقروا بأن وظيفة التكوين والتدريب تساعد في تحسين الأداء وهذا ما يفسر أن العملية التدريبية والتكوينية تساهم في تطوير الدافعية للعاملين على تحسين الأداء وهذا ما يوضحه الجدول رقم (25).

أما نسبة 52% من أفراد العينة أفرت أن وظيفة التكوين والتدريب تساهم في تطوير أساليب العمل وهذا راجع إلى أن وظيفة التكوين والتدريب تلعب دور كبير في الحفاظ على المعدات والتجهيزات الإنتاجية كما أنه يساهم في تحسين نوعية العمل وأساليبه. النتيجة الحتمية المستخلصة تبين أن الفرضية الجزئية الرابعة قد تحققت إلى حد ما.

3- مقارنة النتائج المحصل عليها مع دراسات أخرى: بعد عرض النتائج على ضوء الفرضيات

الجزئية قام الباحث بإجراء مقارنة بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة.

- بالنسبة للفرضية الأولى: والتي مفادها أن مختلف المقترحات التنموية متنوعة البرامج الموجه للمورد البشري ترفع من مستوى أداء وإنجاز عمال المؤسسة الصناعية كما ونوعا بالجزائر اتفقت مع ما توصلت إليه دراسة تحت عنوان "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية والتي توصلت إلى أن الدورات التكوينية تساعد على التحكم في الوسائل التقنية، وهذا راجع لطبيعة العمل وكذا إلى محتوى البرامج وبالتالي فإن هذه البرامج المقدمة للعاملين كانت متنوعة وكان هدفها تدارك النقص الذي تعاني منه المؤسسة وكذا مواكبة هذه البرامج التطورات الحاصلة، وذلك من خلال اكتسابهم المعارف والمهارات التي تتماشى والاستراتيجيات الحديثة . وعليه فإن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت إلى حد ما.

الفصل الرابع: المنهج الدراسي المتبع وطرق البحث الإمبريقي (الميدان التطبيقي)

- **الفرضية الثانية:** والتي مفادها أن لعمليات تنمية المورد البشري المتنوعة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دور هام في تحسين الإنتاج ورفع قيمه، فقد اتفقت الدراسة الحالية مع النتائج التي توصلت إليها دراسة أخرى مجرأة تحت عنوان "تكوين العاملين وتأثيره على إنتاجية المؤسسة " والتي أكدت أن برامج التكوين والتدريب كثيرا ما تساهم في تحسين أداء العاملين وذلك من خلال تمكنهم من التحكم في التكنولوجيات الحديثة، وتحقيق السرعة في الأداء وكذلك التقليل من الأخطاء المهنية وأن تحسين وزيادة الإنتاجية لا يتحقق إلا من خلال رسكلة العمال وتكوينهم وهذا من أجل الوصول إلى تأهيلهم وتحسينهم للأداء الإنتاجي وهذا ما ثبت صدق الفرضية الجزئية الثانية.

- **الفرضية الثالثة:** التي مفادها أن عمليات الإستشراف المتنوعة على مختلف البرامج التنموية لفائدة النئة العاملة في المؤسسة الصناعية بالجزائر عامل إيجابي وبناء في نجاح المؤسسة عامة خاصة فيما بعد اتفقت مع دراسة بعنوان "دور التكوين في تحقيق فاعلية أداء العاملين" والتي توصلت إلى أن العلاقات الجيدة مع الرؤساء والمشرفين على العمل له دور هام في تحسين أداء العاملين لما في ذلك من أهمية وتأثير على وظيفة التكوين والتدريب في تحقيق الفعالية الإنتاجية للعاملين وكذلك رفع الروح المعنوية لديهم، وهذا في حد ذاته يعتبر هدف من الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، من أجل تطوير قدرات الموظفين وترقية سلوكهم بهذا تكون الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت هي الأخرى.

- **الفرضية الرابعة:** والتي مفادها أنه "يوجد إهتمام بالجوانب التنموية الأدائية لصالح المورد البشري من طرف المؤسسة الصناعية بالجزائر بعد دمجها لعمالها فيها متفقة مع دراسة بعنوان "تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة" والتي توصلت إلى أن التدريب عامل مهم ومحفز في زيادة إنتاجية العمال وله دور بالغ في تحسين أداء المؤسسة كما أن المؤسسات تولي اهتماما كبيرا لسياسة التكوين والتدريب من أجل تنمية مواردها البشرية، وتحقيق الأهداف المسطرة في مخططها الاستراتيجي وخاصة في ظل التحولات التي تعرفها البيئة بالإضافة إلى أن هذه السياسة تطبق عبر مراحل متسلسلة ومتكاملة تنطلق من تحديد احتياجاتها التدريبية ثم تصميم وتنفيذ برنامجها التدريبي وأخيرا مراقبة وتقييم فعالية التدريب وهذا ما يؤكد صدق الفرضية الجزئية الرابعة.

4- حوصلة شاملة: بعد الدراسة النظرية وبعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية توصل الباحث إلى نتائج عامة يمكن حصرها في ما يلي:

1- أن وظيفة التكوين والتدريب كثيرا ما تساعد في رفع مستوى الكفاءة لدى العاملين في منجم الفوسفات مما يؤدي إلى ارتفاع فاعليتهم للعمل.

الفصل الرابع: المنهج الدراسي المتبع وطرق البحث الإمبريقي (الميدان التطبيقي)

- 2- تناسب محتوى البرامج التكوينية ومدة التكوين والتدريب مع أداء العاملين.
 - 3- تساهم وظيفة التكوين والتدريب في تشجيع العاملين على إتقان العمل وتأديته بفاعلية وهذا راجع لاكتسابهم الميزات والمهارات المطلوبة.
 - 4- لقد ساهمت وظيفة التكوين والتدريب في تحسين الوضعية الاجتماعية، وتنمية قدرات العاملين بمنجم الفوسفات مع الحصول على مناصب عمل تتناسب مع تخصصاتهم من جهة وتحسين وضعيتهم المادية من جهة أخرى.
 - 5- تلعب وظيفة التكوين والتدريب دورا مهما في رفع مستوى الإنتاج والإنتاجية بمنجم الفوسفات
 - 6- لقد ساهمت وظيفة التكوين والتدريب في التقليل من المخاطر المهنية، كما أن العلاقات الجيدة بين العمال داخل منجم الفوسفات زادت من كفاءة وإنتاجية العاملين.
 - 7- إن التكوين والتدريب يمكن العمال بمنجم الفوسفات من ممارسة عملهم وأداء مهامهم بأساليب متطورة من خلال التحكم في التقنيات الحديثة.
 - 8- تساهم منظومة الإشراف في تفعيل وظيفة التكوين والتدريب بمنجم الفوسفات من خلال المرونة التي يتمتع بها المشرفون ومراعاتهم للقدرات الفردية التي يتمتع بها العامل مما يحفزهم على تحسين أدائهم.
 - 9- منجم الفوسفات يولي اهتماما لمستوى التكوين والتدريب عند التشغيل مع مراعاته للخبرات والكفاءات المهنية للعمال واستفادتهم من الدورات التدريبية التي تمكنهم من التعرف والتحكم الجيد في المهام الموكلة إليهم.
 - 10- تلعب وظيفة التكوين والتدريب دورا كبيرا في تحسين نوعية العمل والحفاظ على المعدات الإنتاجية داخل منجم الفوسفات.
- 5- اشكال من الحلول المقترحة: من خلال نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث يمكن الخروج بما يلي:
- 1- أن التطور التكنولوجي أصبح يفرض على المؤسسات الإنتاجية ضرورة تكوين العاملين وتدريبهم من أجل مهاراتهم تماشيا مع التطورات الحاصلة في ميدان العمل الصناعي.
 - 2- ضرورة الاهتمام بالتكوين الخارجي للعاملين وتنظيم دورات تدريبية في الداخل والخارج.
 - 3- العمل على جعل العمال مندمجين والسعي إلى تحقيق مصالح المؤسسة وتحسينهم بأن النجاح الفردي مقرون بنجاح المؤسسة.

الفصل الرابع: المنهج الدراسي المتبع وطرق البحث الإمبريقي (الميدان التطبيقي)

- 4- ضرورة الاهتمام أكثر بالدورات التكوينية في منجم (SOMIPHOS) من أجل تحقيق التطور في الأداء الوظيفي.
- 5- إتباع الأساليب العلمية في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية. 6
- 6- وضع ميزانية كافية لعملية التكوين والتدريب.
- 7- إشراك العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية والاستماع لآرائهم (تشجيع العمل التشاركي).
- 8- زيادة الوعي بأهمية البرامج التكوينية خاصة لدى المسؤولين.
- 9- العمل على تنويع المحتوى التدريبي مع مراعاة القدرات الفردية.
- 10- السعي إلى جعل العملية التدريبية مستمرة وذلك لمواكبة التطورات والمستجدات المختلفة بهدف تنويع المهارات والخبرات.

خلاصة

اشتمل هذا الفصل على ما يعرف بالجانب الامبريقي من العمل البحثي العام او ما يشار إليه كذلك بالجانب الدراسي الميداني، أو التطبيقي والذي وسم في نهايته كما هي حال دراستنا هذه بما يعرف بـ "البحث الامبريقي"....

حيث تمت معالجة مجموعة من جزئيات وحيثيات البحث الهامة في مجملها كجزء لا يستهان به، ولا يمكن تجاوزه بأي حال من الأحوال من الرسالة ككل، وكل رسالة أيا كانت في السياق ذاته (الماستر) كما هو معمول به في وقتنا الراهن.... بإشارة إلى المنهج العام الذي تم إتباعه وكذا مختلف إجراءات الدراسة التحليلية الأخرى، بحيث يتم تبيان كل ذلك عن طريق الإطلاع على محتوى الفصل هذا وبالإضافة إلى مختلف الدراسات الإحصائية ذات التطبيقات العديدة المرفقة بالفصل.

خاتمة

من خلال ما سبق مورده في هذه الدراسة المنجزة، التطرق إلى موضوع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية وواقعها المعاش حيث تمت الإشارة إلى أهم جزئيات وحيثيات الدراسة الهامة بشكل عام اعتبارا من أن عنصر المورد البشري له مكانته، ودوره، ووضعيته الأساسية في أي حيز، ومكان مهني أيا كان فقد تم العمل على محاولة إحصاء ما يعرف بالإحاطات الشاملة والكافية بالموضوع ومن جوانب عدة ثم حصرها في أهم العناوين، والعناصر المشار إليها آنفا، من أجل إعطاء الموضوع ككل بعية الشكلية (المنهجي) أولا، والمضموني (المحتوى) ثانيا، في صورة تحليلية تعليمية عالية، وبحثية علمية متوافقة مع الطور الدراسي الجامعي الأكاديمي الموسوم بها بعد التدرج الأول (الماستر) بمحاولة العمل على استرجاع جميع الشروط والمتطلبات الأساسية في ذلك مع إرفاقه (البحث ككل) في الأخير بجزئية هامة متمثلة في الدراسة الميدانية (الامبريقية) كاملة المعالم، رجاء في أن تكون هذه الدراسة مكتملة الإحاطات العلمية شكلا ومضمونا، وكما ونوعا ووضوحا كذلك من خلال مختلف تسليطات الأضواء على أهم الحثيات المتعلقة بصلب الموضوع مباشرة، ومن وجهات نظر عديدة ومتنوعة مقترنة بمختلف الدراسات والأبحاث العلمية السابقة بنوعها الكلاسيكي والحديث ومختلف تفاصيل ونتائج ما تضمنته هذه الدراسة كذلك من عمل ميداني (تربص)، باعتبار أن هذا الأخير يميل أكثر فأكثر إلى الجانب الواقعي (التطبيقي) من عملية إنجاز العمل ككل، إضافة ودون إهمال للجانب النظري الهام كذلك كما تمت الإشارة إليه سابقا، ثم لكي تضاف هذه الدراسة فيما بعد إلى مجموعات أخرى من الدراسات العديدة والمتنوعة أشكالا عامة، ومضامينها ومحتويات، وتفصيلا كذلك سواء أكانت تلك الدراسات العلمية -كما ذكرنا- سابقا أو لاحقا لهاته الدراسة.... إلا أن جلها يصب في مصب واحد ألا وهو خدمة المجال العلمي عامة...

قائمة المصادر والمراجع

المصادر

1- المراجع باللغة العربية

- 1- أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
- 2- أكرم رضا: برنامج تدريب المتدربين، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003.
- 3- أنجرس موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (ترجمة صحراوي بوزيد وكمال بوشرف)، دار القصة، ط1، الجزائر، 2004.
- 4- البكري محمد سونيا: تخطيط ومراقبة الغنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1988.
- 5- بن دريدي حسين أحمد: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب والحوافز، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 6- بوحفص عبد الكريم: التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 7- بولحبال نوار مربوحة: محاضرات في علم اجتماع التربية، دار الغريب للنشر والتوزيع، ج1، الجزائر، 2005.
- 8- الجميلي خيرى خليل: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية البناء الاجتماعي للمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1988.
- 9- الجوهرى محمد والخريجي عبد الله: طرق البحث الاجتماعي، دار الثقافة، القاهرة، ط5، 1985.
- 10- الجيلاني حسان: التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، بسكرة، الجزائر، 208.
- 11- حافظ بدوي هناء، إدارة تنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.
- 12- حامد أحمد رمضان بدر: إدارة المنظمات، دار العلم، الكويت، 1983.

قائمة المصادر والمراجع

- 13- حمدان محمد زياد: تصميم وتنفيذ برامج التدريب، دار التربية الحديثة، عمان، 1991.
- 14- حنفي محمد سليمان: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
- 15- الخزامي عبد الحكيم: تكنولوجيا الأداء من التقدم إلى التحسين، مكتبة الساعاتي للنشر والتوزيع، السعودية، 1999.
- 16- دويدار عبد الفتاح محمد: أصول علم النفس الصناعي والمهني التنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 1995.
- 17- ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار الصفاء، عمان، ط1، 2000.
- 18- رشاد أحمد عبد اللطيف، التنمية الاجتماعية مدخل مفاهيمي لنظرية تنظيم المجتمع، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2007.
- 19- السالم مؤيد سعيد: نظرية المنظمة والهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 20- السلمي علي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997.
- 21- صخري عمر: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 22- الصرن رعد حسن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا، 2004.
- 23- صقر عاشور أحمد: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، مصر، 1983.
- 24- صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000.

قائمة المصادر والمراجع

- 25- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
- 26- الطنوبي محمد عمر: الإنتاجية بين البحث العلمي والإرشاد الزراعي، منشأة المعارف بالإسكندرية، مصر، 1995.
- 27- عبد الرحام محمد عيسوي: علم النفس في الحياة المعاصرة، دار المعارف، مصر، 1980.
- 28- عبد الله محمد عبد الرحمان: سوسيولوجيا التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1978.
- 29- عبد الله محمد عبد الرحمان: مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 30- عزام علي: إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار البداية ناشرون موزعون، ط1، عمان، 2014.
- 31- العزاوي نجم عبد الله، عباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 32- عقلي عمر وصفي: الإدارة المعاصرة، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007.
- 33- عويس خير الدين علي: دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، ط1، 1997.
- 34- غربي علي: أهمية المقاهيم في البحث الاجتماعي أسس منهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1990.
- 35- غربي علي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2002.
- 36- قريد رشدي عثمان: دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

قائمة المصادر والمراجع

- 37- القريوتي محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 38- كافي مصطفى يوسف: الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي، دار الرواد للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 39- محروس إسماعيل محمد: اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1997.
- 40- محفوظ أحمد جودة: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.
- 41- محمد حسين أحمد: إدارة التخطيط والتنظيم، دار الكنوز، عمان، 2007.
- 42- محمد سعيد وأنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 43- محمد علي محمد: عليم اجتماع التنظيم، دار المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1982.
- 44- محمد علي محمد: علم اجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة، ط4، الإسكندرية، 1998.
- 45- منصور أحمد منصور: المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1973.
- 46- هاشم حمدي رضا: التدريب الإداري (المفاهيم والأساليب)، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 47- وجيه عبد الرسول العلي: الإنتاجية (مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها)، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
- 48- يعقوب عبد الكريم: المحاسبة التحليلية: ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.

قائمة المصادر والمراجع

2- المعاجم والقواميس

- 1- مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز، وزارة التربية والتعليم.
- 2- مذکور إبراهيم: المعجم الوجيز، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1994.
- 3- غيث محمد عاطف: قاموس علم اجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006.
- 4- قاموس المنجد في اللغة الغربية المعاصرة، دار الشروق، بيروت، ب ت.
- 5- قاموس مرشد الطلاب: منشورات ابن رشد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.

3- المجالات

- 1- برك نعيمة: تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، الجزائر، ب ت.
- 2- علي يونس وآخرون: قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية لمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مجلد 31، العدد 01، 2009.
- 3- الفصيلي رتيمة أسماء: عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، البلدة، الجزائر، 2013.

4- المذكرات الجامعية

- 1- بن جدو أميرة: دور وظيفة التكوين والتدريب في رفع مستوى الفعالية الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -مذكرة ماستر-جامعة قلمة- الجزائر- 2017/2016.
- 2- بدواني الجيلالي، عيشور مهدي: التكوين وأثره في تسيير المرفق العام، (رسالة ماستر)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، خميس مليانة، 2015.
- 3- بعاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية، (رسالة ماجستير)، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 03، 2010.

قائمة المصادر والمراجع

- 4- بوعريوة الربيع: تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة (دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز)، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية، بومرداس، 2007.
- 5- بوقطف محمود: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية، (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 6- طاطاي كمال: دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة (رسالة ماجستير)، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 03، 2003.
- 7- عزاز إبراهيم، قرين بلال: الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة (دراسة حالة شركة الإسمنت سور الغزلان)، (رسالة ماستر)، قسم التسيير، البويرة، 2015.
- 8- مرزوق نسيم: دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي، (رسالة ماستر)، إدارة الأعمال الإستراتيجية، البويرة، الجزائر، 2013.

5- المراجع باللغة الأجنبية

- 1- A. RAYMOND : DERAILEMENT de l'entreprise et propotion des hommes, entreprise moderne, Edition, paris, 1990.
- 2- CHERRINGTON DAVID J: the management of humans ressources englewood cliffs, Ed 4, new jessy.