



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID -El Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion



السنة الجامعية: 2020/2019

الرقم التسلسلي:

قسم: العلوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان

تدريب الموارد البشرية وأثره على الأداء الإنتاجي في المؤسسة الصناعية

-دراسة ميدانية بمؤسسة سيدارSIDER للحديد والصلب بعنابة-

تخصص: إدارة استراتيجية

إشراف الأستاذ:

بن حمزة يا سين

إعداد الطلبة:

- دغمان شاهر

- طشوش نور الهدى

الملخص

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تدريب الموارد البشرية على الأداء الإنتاجي، حيث يساهم تدريب الافراد بمختلف أساليبه وأنواعه في رفع الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية، باعتبار أن المورد البشري هو مصدر الثروة لأي مؤسسة، فهو العنصر الفعال فيها، إذ يهدف إلى تزويد العاملين بالمهارات والمعلومات والأساليب المتنوعة والحديثة حيث تتطابق مع طبيعة أعمالهم الموجهة إليهم، وهذا ما يرافقه من تحسين في الأداء والإنتاجية، ورفع في الكفاءة والفعالية والتطور في العمل.

بهدف تحقيق ذلك، صممت استبانة تتكون من ثلاثة محاور، وزعت على عينة من العاملين في مركب سيدار SIDER للحديد والصلب بعنابة، وهذا من أجل اختبار العلاقة بين تدريب الموارد البشرية والأداء الإنتاجي، وذلك بالاستعانة بإحدى برامج الاقتصاد القياسي SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها وجود علاقة تأثير مباشر بين تدريب الموارد البشرية والأداء الإنتاجي.

- الكلمات المفتاحية: تدريب الموارد البشرية، الأداء الإنتاجي، الأثر، المؤسسة الصناعية
سيدار SIDER للحديد والصلب بعنابة.

Résumé

cette étude vise à identifier l'impact de la formation des ressources humaines sur la performance productive, où la formation du personnel contribue avec ses différentes méthodes et types en augmentant les performances productives de l'entreprise industrielle, considérant que la ressource humaine est la source de la richesse pour tous les entreprises, et c'est l'ingrédient actif qu'il contient, il vise à fournir les travailleurs des informations et des compétences et des méthodes variés et modernes où ils correspondent avec la nature de leurs affaires destinés pour eux, et c'est ça ce qui l'accompagne d'amélioration des performances et de la productivité, et soulever l'efficacité et d'une évolution dans le travail.

Dans le but d'y parvenir, concevoir un questionnaire composé de trois chapitres, distribué à un échantillon des travailleurs dans le complexe SIDAL de fer et acier de Annaba, il s'agit de tester la relation entre la formation des ressources humaines et la performance productive, avec l'aide de l'un des programmes d'économétrie SPSS.

L'étude a atteint un certain nombre de résultats, notamment : "Il existe une relation d'influence directe entre la formation des ressources humaines et la performance productive".

Les Mots Clé : Formation des ressources humaines, performance productive, Impact, Société industrielle SIDAR Pour le fer et l'acier Annaba.

شكر وعرfan

قال تعالى {ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه} (لقمان: 12)

وقال رسوله ﷺ: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

الحمد والشكر لله الذي وفقنا في انجاز هذا العمل المتواضع

يسعدنا بعد حمد الله وشكره عز وجل في إنهاء هذه المذكرة في شكلها النهائي

أن نتقدم بخالص عبارات الشكر والعرfan والإحترام

للأستاذ "بن حمزة ياسين"

الذي كان عوناً لنا بتوجيهاته وملاحظاته وارشاداته القيمة ونتمنى

له دوام الصحة والعافية

ونتوجه بمجزيل الشكر والعرfan إلى كافة الأساتذة والمشرفين في كلية العلوم والتجارة وعلوم

التسيير لجامعة الشاذلي بن جديد على دعمهم وتوجيهاتهم لنا خلال المشوار الدراسي

وفي الأخير نتوجه بالشكر والعرfan لكل من ساهم في هذا العمل المتواضع من قريب أو بعيد.

الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا }

أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا إلى والديا العزيزين أعزهما الله بعزه وأطال في عمرهما

اللذان سهرا الليالي من أجلي وبذلا وضحيا بالغالي والنفيس

من أجل إسعادي وبلوغي للقمة

والدرجات العلى

إخوتي حفضهم الله وأعانهم

جميع الأساتذة الذين درسوني وتعرفت عليهم في هذا المشوار الدراسي

وبالخصوص الأستاذ الكريم بن حمزة ياسين الذي كان سندا لي في انجاز هذه المذكرة

وإلى من اخترتها ليتكون أنيستي ورفيقة دربي في الحياة

وإلى من شاركتني هذا المشروع القيم

وإلى كل أصدقائي الأعرء الحاضرين والغائبين

وكل العائلة الجامعية

وإلى كل من طلب العلم وكل مخلص من أبناء هذا الوطن العزيز

وكل من يعرف شاهر دغمان

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى مورد الحب ونبع الحنان وسر سعادتي، ودوام ابتسامتي، إلى

شمعتي التي تنير دربي، إلى الرمز الذي يمثل الكفاح والخلود في حياتي

أمي الغالية حفظها الله ورزقها الشفاء ان شاء الله

إلى من تعب حتى أرتاح، وسهر حتى أنام مرتاحة ومطمئنة إلى من علمني الثقة والقوة وعلمني ضبط النفس،

كظم الغيظ، وكان فخورا بكل خطواتي، إلى أبي الغالي حفظه الله أدام عافيته وصحته إن شاء الله

إلى منبع الحنان الثاني وصاحبة القلب الصافي

جدتي رحمها الله واسكنها فسيح جناته

إلى سندي في هذه الحياة وسبب ثقتي أختي الغالية سارة إلى زهرة الجميلة ومشجعتي

أختي الحبيبة مريم

إلى كل ما هو جميل في حياتي إلى شلال حي الذي لا يفنى أختي وقرّة عيني زينب

وإلى سنفونيتي حياتي، وصغيرتي وحبيبة قلبي أختي الصغرى ونام إلى عائلتي الكبيرة خالاتي وعماتي وأبناء

خالاتي وأبناء عمي وعماتي

إلى زميلي الذي رافقي في هذا المشوار وإنجاز هذا العمل دغمان شاهر

وإلى صديقتي الغالية فلة

وإلى كل أحبائي وأصدقائي، ومن ساهم من قريب أو بعيد في هذا العمل.

نور الهدى

الفهرس

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
(11)	أهمية التدريب	الشكل رقم 1-1
(30)	العوامل المؤثرة في الاداء	الشكل رقم 1-2
(49)	دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية	الشكل رقم 2-2
(53)	التدريب يرفع من فعالية وكفاءة المؤسسة	الشكل رقم 3-2
(56)	المزايا والفوائد المحققة نتيجة للتحسين في الإنتاجية	الشكل رقم 4-2
(67)	الهيكل التنظيمي لمركب سيدار SIDER للحديد والصلب بعنابة	الشكل رقم 1-3
(68)	الهيكل التنظيمي لإدارة المحاسبة المالية	الشكل رقم 2-3
(79)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الشكل رقم 3-3
(80)	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	الشكل رقم 4-3
(81)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم 5-3
(82)	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل	الشكل رقم 6-3
(83)	توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها العامل داخل المؤسسة	الشكل رقم 7-3

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
(72)	درجات مقياس ليكرث الخماسي	الجدول رقم 3-1
(73)	المتوسط الحسابي المرجح لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة.	الجدول رقم 3-2
(74)	اختبار التوزيع الطبيعي	الجدول رقم 3-3
(75)	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات محور تدريب الموارد البشرية والدرجة الكلية لهذا البعد	الجدول رقم 3-4
(76)	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات محور الأداء الإنتاجي	الجدول رقم 3-5
(77)	معامل الارتباط Spearman بين كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد	الجدول رقم 3-6
(78)	معامل ألفا كرون باج لمحوري الدراسة والاستبانة ككل	الجدول رقم 3-7
(79)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الجدول رقم 3-8
(80)	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	الجدول رقم 3-9
(81)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم 3-10
(82)	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل	الجدول رقم 3-11
(83)	توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها العامل داخل المؤسسة	الجدول رقم 3-12
(84)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لأبعاد المحور الأول	الجدول رقم 3-13
(86)	المتوسط الحسابي وقيمة sig لأبعاد المحور الثاني	الجدول رقم 3-14
(87)	معامل الارتباط (Spearman) بين تدريب الموارد البشرية والأداء الإنتاجي	الجدول رقم 3-15
(88)	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تدريب الموارد البشرية على الأداء الإنتاجي	الجدول رقم 3-16

(90)	نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى متغير الجنس	الجدول رقم 3-17
(91)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمتغير العمر	الجدول رقم 3-18
(92)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمتغير المستوى التعليمي	الجدول رقم 3-19
(93)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمتغير الأقدمية	الجدول رقم 3-20
(94)	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية	الجدول رقم 3-21

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	شكر وتقدير
II	الإهداء
III	ملخص
IV	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الجداول
أ-ث	المقدمة
الفصل الأول: الإطار العام لتدريب الموارد البشرية	
(01)	تمهيد
(02)	المبحث الأول: مدخل عام للموارد البشرية
(02)	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية
(04)	المطلب الثاني: تخطيط الموارد البشرية

(06)	المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية
(08)	المبحث الثاني: تدريب الموارد البشرية
(08)	المطلب الأول: مفهوم وأهمية تدريب الموارد البشرية
(12)	المطلب الثاني: أنواع التدريب وأساليبه
(16)	المطلب الثالث: مبادئ التدريب
(17)	المبحث الثالث: فعالية نظام التدريب في المؤسسة
(17)	المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية
(19)	المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها
(21)	المطلب الثالث: تقييم البرنامج التدريبي وعوامل نجاح الجهود التدريبية
(24)	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الإنتاجي في المؤسسة	
(25)	تمهيد
(26)	المبحث الأول: مدخل عام للأداء
(26)	المطلب الأول: ماهية الأداء
(31)	المطلب الثاني: تقييم الأداء

(34)	المطلب الثالث: تحسين الأداء في المؤسسة
(36)	المبحث الثاني: الإنتاجية ونظام الإنتاج والأداء الإنتاجي في مؤسسة صناعية
(36)	المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية في المؤسسة الصناعية
(38)	المطلب الثاني: نظام الإنتاج في المؤسسة الصناعية
(42)	المطلب الثالث: الأداء الإنتاجي
(50)	المبحث الثالث: دور الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة واستمرارها
(50)	المطلب الأول: دور الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة واستمرارها
(53)	المطلب الثاني: أثر التدريب على الكفاءة والفعالية والميزة التنافسية للمؤسسة
(57)	المطلب الثالث: تحسين الإنتاجية
(60)	خلاصة
	الفصل الثالث: دراسة حالة لمركب سيدار SIDER للحديد والصلب بعنابة
(61)	تمهيد
(62)	المبحث الأول: عرض عام لمركب سيدار SIDER
(62)	المطلب الأول: تعريف مركب سيدار SIDER
(67)	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمركب سيدار SIDER

(69)	المطلب الثالث: نشاط مركب سيدار SIDER
(71)	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
(71)	المطلب الأول: منهجية الدراسة
(74)	المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبانة
(78)	المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية للأفراد الدراسة
(84)	المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض
(84)	المطلب الأول: تفسير محاور الدراسة
(78)	المطلب الثاني: اختبار طبيعة العلاقات والأثر بين تدريب الموارد البشرية والأداء الإنتاجي
(95)	خلاصة الفصل
(96)	خاتمة
(100)	قائمة المراجع
(105)	قائمة الملاحق

المقدمة

إن المؤسسات باختلاف أنواعها وأشكالها هي كيان يقوم على مجموعة من الركائز ، ومن أهم هذه الركائز الموارد البشرية ، حيث تلعب الموارد البشرية أدوارا أساسية في حياتها خاصة الصناعية ، إذ أصبح من الواجب عليها التكيف مع المتغيرات الحاصلة خاصة التطورات التكنولوجية والمنافسة الشديدة والأزمات الاقتصادية العديدة ، وذلك من خلال التدريب الفعال ، ولا يقتصر هذا التدريب على الأفراد الذين لديهم قصور في مستويات أدائهم بل أصبح الآن يركز على رفع الكفاءة والخبرة المهنية لكل فرد وكل هذا من أجل زيادة الكفاءة والفعالية في الأداء الإنتاجي للمؤسسات.

ويعد الدور الذي يلعبه التدريب في العالم المعاصر في رفع كفاءة الأداء للعمال وزيادة المعرفة المتخصصة وتحسين مهاراتهم ، وللاهتمام بهذا المورد الثمين تسعى المؤسسة إلى تطوير برامجها أو خلق برامج جديدة وذلك للاستفادة من كافة الموارد البشرية ، وأن التدريب أثناء العمل هو أساس التنمية المستمرة للعاملين بشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة من قبل حيث تحرص المؤسسات خاصة الصناعية منها على توفير التمويل اللازم للعملية التدريبية ، من أجل المحافظة على الكفاءة الإنتاجية الحالية لها وتطويرها ، فالفرد هو المورد الذي يعتبر العامل الأساسي والحاسم الذي بواسطته تستطيع المؤسسة تحديد مسؤولياتها والقيام بواجباتها.

حيث أثبتت أغلب الدراسات بأن معظم المؤسسات التي استطاعت أن تحقق الكفاءة والفعالية في الأداء هي التي أعطت أهمية قصوى لتدريب مواردها ، فكلما كان التدريب محكم وجيد كلما زاد أداء الأفراد مما يؤدي إلى زيادة الأداء الإنتاجي بصفة عامة.

وعلى ظل ما تم تقديمه فالتدريب في المؤسسات وعلى وجه الخصوص مؤسسة سيدار الحجر للحديد والصلب يعتبر من أهم مقومات التنمية والتطوير التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق الأداء الإنتاجي المثالي من أجل الوصول إلى الربح الأعظم ، ويتم ذلك بتحليل العوامل المؤثرة فيها وتقديم الحلول المساعدة على زيادتها، ودراسة تأثيرها على المبيعات والتكاليف ومستويات الجودة والأسعار، والطاقة الإداء الإنتاجي للمؤسسة، وتحديد نوع العلاقة بين التدريب و الأداء الإنتاجي.

كما ساهم الاهتمام بتدريب الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة والفعالية إلى البحث عن محدداته وطرق تطبيقه وتحليل العوامل المؤثرة فيه.

1. إشكالية البحث:

تبعاً لما سبق، يحاول هذا البحث معالجة الإشكالية التالية: " ما مدى تأثير تدريب الموارد البشرية على

الأداء الإنتاجي لمؤسسة صناعية سيدار الحجر للحديد والصلب؟".

ويتفرع عن الإشكالية الرئيسية للبحث الأسئلة التالية:

- ❖ ما أهمية تدريب الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.
- ❖ ما هي المعايير المؤثرة على الأداء الإنتاجي في المؤسسة الاقتصادية.
- ❖ ما أثر تدريب الموارد البشرية على الأداء الإنتاجي في ميدان الدراسة.

2. الفرضيات :

لمعالجة إشكالية بحثنا ننتقل من الفرضية الرئيسية التالية: " الأداء الإنتاجي يتأثر بتدريب الموارد البشرية

في المؤسسة الصناعية".

وعلى ضوء ما تقدم يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- ❖ التدريب وظيفة أساسية وبالغة الأهمية في إدارة الموارد البشرية.
- ❖ يعتبر التدريب من أبرز المعايير التي تؤثر على الأداء الإنتاجي.
- ❖ يؤثر تدريب الموارد البشرية على الأداء الإنتاجي في ميدان الدراسة.

3. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية اختيار الموضوع من خلال الدور الفعال الذي يلعبه برنامج تدريب الموارد البشرية في زيادة الأداء الإنتاجي، وتعد مؤسسة سيدار الحجر للحديد والصلب من بين المؤسسات التي تعتمد على التدريب في تطوير مهارات وكفاءات موظفيها، وذلك بهدف تحيين الأداء الإنتاجي وتحسين جودة خدماتها وزيادة مردودها ما يعود على العامل بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة، وتبرز أهمية البحث من خلال العناصر التالية:

- ❖ التعرف على واقع التدريب في المؤسسات الصناعية.
- ❖ الاهتمام الكبير بموضوع التدريب وأهم التحسينات التي وقعت على البرامج التدريبية.
- ❖ التعرف على العلاقة التي تربط بين التدريب والإنتاجية والتدريب والأداء الإنتاجي للمؤسسة.

4. أهداف الدراسة :

يأتي هذا البحث لتحقيق مجموعة الأهداف الآتية:



- ❖ تحديد مفهوم التدريب ومختلف مراحل العملية التدريبية داخل المؤسسة
- ❖ تحليل الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة.
- ❖ تقييم فعالية نظام التدريب داخل المؤسسة.
- ❖ تحديد ماهية الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها.
- ❖ تحديد مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة به.
- ❖ معرفة العلاقة بين الأداء والتدريب وبين التدريب والإنتاجية.

5. أسباب اختيار الموضوع:

أسباب ذاتية:

- ❖ ارتباط الموضوع بالتخصص الذي ندرسه.
- ❖ الرغبة الذاتية بدراسة الموضوع بعد التطرق إليه في مقياس ادارة الموارد البشرية سابقا.
- ❖ الرغبة لمعرفة أهمية التدريب في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

أسباب موضوعية

- ❖ أهمية الموضوع ووزنه في المؤسسات.
- ❖ التعمق في دراسة تأثير التدريب على الإنتاجية.
- ❖ قلة الاهتمام بموضوع التدريب داخل المؤسسات الجزائرية.

6. صعوبات الدراسة:

من الصعوبات التي واجهتنا في ظل دراستنا هذه:

- ❖ صعوبة الحصول على المراجع وذلك بسبب عائق المكتبات العامة والجامعية في ظل هذه الظروف.
- ❖ تعذر تطبيق الدراسة الميدانية في المؤسسات التربوية بسبب الغلق الشامل.
- ❖ صعوبة انجاز الجانب التطبيقي في الميدان بسبب جائحة "كوفيد-19".

7. الدراسات السابقة:

يمكن حصر أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث في:

الدراسة الأولى: قسيمة لحشم، عمر عزة زواوي، أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة البناء المعدني، "CR-METAL"، مقال في مجلة العلوم الاقتصادية (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة)، هدفت هذه الدراسة إلى ابراز علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية في المنظمة الحديثة وتبسيط الضوء على



واقع التدريب في مؤسسة البناء المعدني CR- METAL والمساهمة في إثراء البحوث الأكاديمية الخاصة بتنمية الموارد البشرية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال الوصف النظري للمفاهيم المتعلقة بالدراسة، وكذا الوصف والتحليل لنتائج الدراسة الميدانية الناتجة من الاستبانة الموزعة على عينة من الموظفين والعمال بالمؤسسة البناء المعدني CR- METAL .

لخصت الدراسة بالنتائج التالية:

تحقيق البرامج التدريبية الموجهة من قبل المنظمة لعمالها وموظفيها فعالية إذا ما تم تنفيذها ضمن مخططات استراتيجية مدروسة وموجهة بعناية، تتوافق واهداف المؤسسة في نشاطها وضمان استمراريتها.

للتدريب دور كبير في سلوك العمال والموظفين في مؤسسة البناء المعدني CR- METAL بشكل إيجابي وخاصة ما تعلق بالمتأخرات والغيابات التي تدنت في السنوات الأخيرة وكذا المعاملات الوظيفية بين أفراد المؤسسة من مختلف التب والوظائف واكتساب الخبرة والمهارات اللازمة في التعامل مع المخاطر التي قد تنجم عن العمل.

الدراسة الثانية: دراسة سامي زعباط 2018، دور التدريب في تحسين أداء رجال البيع بالمؤسسة الإنتاجية، دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفين بجيجل، مقال في مجلة نماد للاقتصاد والتجارة، هدفت الدراسة لمعرفة مدى تبني مؤسسة الكاتمية لأساليب التدريب الحديثة وطبيعة النتائج المترتبة على ذلك، ومدى توافق البرامج التدريبية المتبعة مع احتياجات تدريبية، استخدام المنهج التحليلي الوصفي وذلك من خلال الوصف النظري والتحليل لنتائج الدراسة الميدانية باستخدام الاستبانة الموزعة على عينة تقدر ب 49 فرد.

لخصت الدراسة بالنتائج التالية:

أهمية التدريب لا تقتصر على تطوير قدرات رجال البيع من خلال تلك المعلومات والفنون المرتبطة بأداء العمل فقط، وإنما تمتد تلك الأهمية لتشمل تحسين وتطوير وزيادة إنتاجية المؤسسة في السوق الخارجية.

انطلاقاً من الدور الحيوي الذي يلعبه التدريب في أي مؤسسة وإيماناً بمركزية التأثير الذي يحدثه على رجال البيع الدوليين أصبح وظيفة أساسية وهامة لمؤسسة الكاتمية لا يمكن تجاهله، بل تقوم أيضاً بإعادة النظر في برامجها التدريبية بشكل مستمر لغرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال ما يسمى بالرافعة التدريبية العالية.

الدراسة الثالثة: دراسة مزاوور أمال، أهمية التدريب في تحسين أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية (أستاذة مساعدة هدف ب) مدرسة الدراسات العليا التجارية بن عكنون مقال في مجلة العلوم التجارية، هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية التدريب في تنمية أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تنشط بالقطاع الصناعي، تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري والوصفي تحليلي في الجانب التطبيقي حيث تم الاستعانة بالاستبانة لجمع المعلومات.

لخصت الدراسة بالنتائج التالية: عند تحليل أهمية التدريب في تحسين أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية تبين أن التدريب له أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسة الصناعية.

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وضعف تأثير المتغيرات الديمغرافية على أهمية التدريب في زيادة أداء المؤسسة الصناعية الجزائرية وهذا باستثناء متغيري العمل والخبرة.

8. منهج البحث:

إن دراستنا لموضوع تدريب الموارد البشرية وأثره على الأداء الإنتاجي تمت بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال تعريف المشكلة، موضوع البحث، وتجميع البيانات ذات الصلة عن طريق الاستبانة والمعلومات الإحصائية المتعلقة بالموضوع ثم وصفها وتحليلها واستخلاص المعلومات منها وذلك باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

9. هيكل البحث:

من أجل دراسة الموضوع وكذلك معالجة الإشكالية، واختبار الفرضيات تم تقسيم موضوع الدراسة إلى ثلاثة فصول، إضافة إلى كل من المقدمة والخاتمة.

الفصل الأول: الإطار العام لتدريب الموارد البشرية.



يحتوي هذا الفصل على ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول مدخل عام حول الموارد البشرية من مفهوم وأهمية وتخطيط للموارد البشرية، وتنمية الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فقد تناول مفهوم وأهمية وأنواع أساليب ومبادئ التدريب، أما المبحث الثالث فقد تناول العميلة التدريبية بكافة عناصرها.

الفصل الثاني: الأداء الإنتاجي للمؤسسة.

يحتوي هذا الفصل على ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول، مدخل عام للأداء من ماهية وتقييم وتحسين للأداء، أما المبحث الثاني، فقد تناول الإنتاجية ونظام الإنتاج، والأداء الإنتاجي في المؤسسة الصناعية، ودور تدريب الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة واستمرارها.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة سيذار (SIDER) لحجار -عنابة-

في هذا الفصل تطرقنا إلى ثلاثة مباحث، تناولنا في المبحث الأول عرض عام لمركب سيذار الحجار، أما في المبحث الثاني تناولنا الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية حيث استخدمنا الاستبانة لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة، أما في المبحث الثالث فقد قمنا بتفسير محاور الدراسة واختبار الفرضيات.

الفصل الأول : الإطار العام
لتدريب الموارد البشرية

تمهيد:

يعد المورد البشري المزود بالمعارف والقدرات الفكرية والطاقة الايجابية مسألة محورية، وسر نجاح العديد من المؤسسات الضخمة ولكن ذلك راجع إلى جدارة تسييره وطريقة استثماره، إذ يعتبر العامل عنصر استثماري يعود بالربح المستمر والمؤكد، لذا يجب على المؤسسة حسن استغلال المورد البشري، وكما قال الإمام علي بن أبي طالب رضي الله عنه:

" إذا أردت أن تحصد سنة فازرع قمحاً، وإن أردت أن تحصد لعشر سنوات فاغرس شجرة، وإن أردت أن تحصد مئة عام فعلم إنساناً " ربما قيلت هذه الكلمات في وقت مضى، ولكنها صالحة في زماننا.

وستنطلق في هذا الفصل إلى النقاط التالية:

1. مدخل عام للموارد البشرية.
2. تدريب الموارد البشرية.
3. فاعلية نظام التدريب في المؤسسة.

المبحث الأول: مدخل عام للموارد البشرية.

إن المورد البشري مفتاح نجاح أو فشل المؤسسة وذلك باعتباره أهم عنصر فيها، ويعتبر العنصر الوحيد غير القابل لتقليد حيث إن المورد البشري هو المؤثر الأساسي على أداء المؤسسة واستقرارها وبقائها.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الموارد البشرية.

1. تعريف الموارد البشرية:

هناك عدة تعريفات للموارد البشرية ومن أهم هذه التعريفات ما يلي:

المورد البشري هو الذي يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهارات ومعارف، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعارف، يصبح الفرد عاجز أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير، لذلك ولكي يصبح الفرد مورداً لا بد أن يمتلك الخبرة والمهارات والقدرات، والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة.¹

- تعني كلمة أو تشير إلى تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم بحيث يتعين أن تتفاعل وتتكامل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم وتزيد فرص الاستغلال الفاعل لهذه الموارد عندما تتوافر نظم يحسن تصميمها وتطويرها للتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والصيانة.²
- الموارد البشرية جميع الأفراد العاملين في المنظمات، ويشمل ذلك المدربين في جميع المستويات القيادية والإدارية والفنيين والمستخدمين، والموظفين الدائمين والغير دائمين، والموظفين الوطنيين أو الأجانب الذين تستخدمهم تلك المنظمات، ويكون مجال الاهتمام هنا مجموع طاقات أولئك الأفراد واستعداداتهم وقدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وقيمهم وخصائصهم الديمغرافية.³

¹ منير أحمد دريدي؛ استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار، عمان، الأردن، 2013، ص30.

² أحمد سيد مصطفى؛ إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000، ص19.

³ عبد البارئ إبراهيم؛ تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية الإدارية (بحوث ودراسات) مصر، 2003، ص108.

- "كما تعرف الموارد البشرية على أنها على أنها مجموعة من الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، تقسم هذه الموارد إلى خمس مجموعات وهي: الموارد الاحترافية، الموارد القيادية، الموارد الإشرافية وباقي الموارد المشاركة، والاتحادات العمالية".¹
- انطلاقاً مما تم ذكره سابقاً، فإن للموارد البشرية مصطلح يراد به تلك الأفراد التي تكون المنظمة وتسعى إلى استمرارها من خلا الخيارات، والمهارات والقدرات التي تمتلكها هذه الموارد.

2. أهمية الموارد البشرية:

لم يعد الاهتمام بالموارد البشرية يقتصر على الفكر الإنساني فقط ولكن زاد الاهتمام بالدور الرائد الذي يقوم به المورد البشري في صنع التقدم وتحقيق الإنجازات العلمية والتقنية الانتاجية التي غيرت جميع ملامح الحياة.²

" للموارد البشرية دوراً أساسياً في نجاح وبقاء المنظمات، وذلك راجع إلى أن الموارد التقليدية ك رأس المال والتكنولوجيا المتطورة هي أقل أهمية لسهولةها في الاقتداء والتقليد بالنسبة للموارد البشرية، الذي يتسم بالندرة وصعوبة التقليد والنقل بالنسبة للموارد البشرية، والأهمية المتزايدة للمورد البشري قد زادت انطلاقاً من الدعوات بضرورة التطوير داخل المنظمات من أجل خلق قوة عمل مرغوبة، وملتزمة تسهم إيجابياً في تحقيق مخرجات المنظمة من خلال إدارة واعية لهذا المورد الحيوي".³

"وتكمن أيضاً أهمية الموارد البشرية في إدارة المعرفة التي تميز عالم اليوم والمستقبل، إذ يعد المورد البشري هو أداة التقدم والتطوير والتغيير، حيث توجد أهمية للموارد البشرية على المستوى الوظيفي وعلى مستوى المنظمة:⁴

1.1. على المستوى المنظمة:

- يعتبر العنصر البشري هو العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع المكينات المادية الموجودة في المنظمة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمة سواء أكانت انتاجية أو تسويقية أو تمويلية.
- في حين تناقص قيمة الموارد المادية الموجودة بالمنظمة بمرور الوقت ، نجد انه العكس تماماً حيث تتزايد قيمة الموارد البشرية حيث أنها تمثل اصلاً تتزايد قيمته يوماً بعد آخر وبالتالي ضرورة العمل على حسن الاستفادة منه.
- يساعد حسن تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على عدم عاقبة عمل الادارات الاخرى بالمنظمة.

1 حسن إبراهيم بلوط؛ إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، طبعة 1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص16.

2 عادل محمد زايد؛ ادارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية، القاهرة، 2003، ص35.

3 حسين وليد عباس؛ استراتيجية ادارة الموارد البشرية، المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، دار حامد عمان، الأردن، 2015، ص20.

4 محمد بن دليم القحطاني؛ الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة 2، الرياض للنشر، السعودية، 2008، ص ص 25-26.

2.1. على المستوى الوظيفي:

- تعتبر الموارد البشرية الأساس القوي للاقتصاد، وذلك بقدرتها على الإدارة الفعالة وعلى الأداء الجاد المثمر للعاملين، لتعطيهم القيمة المضافة وزيادة الانتاج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي.
- تلعب الموارد البشرية دورا هاما في زيادة الصادرات وذلك خلال وجود عناصر بشرية قادرة على التطوير والابتكار
- من خلال التنافس بين الدول المتقدمة لجذب الكفاءات البشرية أصبح هناك دورا هاما لإدارة الموارد البشرية تعمل على استقطاب العاملين من خلال توفير المناخ المناسب.

المطلب الثاني: تخطيط الموارد البشرية.

1. مفهوم تخطيط الموارد البشرية:¹

- ✓ يرى "walker" 1989، أن تخطيط الموارد البشرية هي عملية إدارية متكاملة وليست جزءا من عملية التوظيف حيث إنها تقوم بتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة وتطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الحاجات.
- ✓ "هشام" 1989، يقصد بتخطيط الموارد البشرية في المنظمة أنه ضمان توافر العدد المناسب من الأفراد بالتنوع المناسبة في الزمكان المناسب، لنهوض بالأعمال التي سيكون مطلوبا أداءها في هذه الفترة ويكون هؤلاء الأفراد أكثر نفعا أو ملائمة لأدائها من الوجهة الاقتصادية.
- ✓ وعرف "عمران" 1999، تخطيط الموارد البشرية بأنه مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بجانب العمالة والتي تهدف الى توفير الأعداد والمستويات المطلوبة من العمالة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وتكلفة عمل مناسبة سواء كان ذلك لوحدة قائمة أو مشروع تحت الدراسة والإنشاء.

2. أهمية تخطيط الموارد البشرية:²

- التخطيط يحدد مقدما الاحتياجات البشرية من حيث الكم والنوع، والتوقيت وبالتالي يكشف للمنظمة ما إذا كان سيقابلها نقص أو زيادة في اليد العاملة عن الفترة التي يجري التخطيط لها.
- يعمل التخطيط للموارد البشرية على تفادي المفاجئات.

¹ محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، مرجع سابق، ص 83.

² منصور محمد إسماعيل العريق؛ غدارة الموارد البشرية، طبعة 2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2012، ص 54.

- تخطيط الموارد البشرية يسهل من عملية الرقابة عليها، أي أنه يعتبر معياراً نحكم من خلاله على مدى سلامة ونجاح تنفيذ خطة الموارد البشرية.
- التخطيط يساعد المنظمة على اعداد الموازنة التقديرية للرواتب والأجور.
- التخطيط للموارد البشرية ضروري لكي يتم التعرف على المشاكل والصعوبات المتوقع حدوثها والعمل على حلها.

3. أهداف تخطيط الموارد البشرية:¹

تتمثل الأسباب الرئيسية التي تدعو إلى الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية في ضمان ما يلي:

- أن تكون المؤسسة قادرة على جذب والاحتفاظ بالعمليين حيث يتم توفير اعداد كافية من العمالة وفي الوقت نفسه تتمتع هذه الأعداد بالمهارات المناسبة التي تمكنها من العمل بكفاءة حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف المشتركة.
- تستفيد من العاملين الذين تم توظيفهم استفادة كاملة
- التأكيد على أن المؤسسة قادرة على ضمان توفير التدريب والتطوير اللازمين للموظفين لرفع الكفاءة في أداء المهام الخاصة بموقعهم الحالي، علاوة على التطوير بعض المرونة حتى يتمكن هؤلاء الموظفون من القيام بأي مهام خاصة بأي مواقع أخرى إذا ما اقتضت الحاجة.
- ضمان أن المؤسسة قادرة على التوقع والتصرف بناء على التغيير في الطلب على الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة أو التغيير في العمالة.
- أن تكون المؤسسة قادرة على تلبية المتطلبات المستقبلية من الموارد البشرية الداخلية الخاصة بها.
- ضمان المؤسسة على إتاحة الفرص المتساوية للترقية والتطوير لكل الموظفين، ويوجه خاصة للنساء والأفراد الذين ينتمون إلى أقليات عرقية والمعاقين.
- ضمان أن المؤسسة تحكم السيطرة على التكاليف الخاصة بالموارد البشرية وتتوقع بقدر من الكفاءة والنفقات الخاصة بالعاملين في أي مبادرات جديدة.

4. مقومات تخطيط الموارد البشرية:²

¹ بسيوني محمد البرادعي؛ مهارات تخطيط الموارد البشرية، طبعة 1، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 28.

² مصطفى يوسف كاني؛ إدارة الموارد البشرية (من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، عولمة)، طبعة 1، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 89.

- إقناع الإدارة العليا بأهمية تخطيط الموارد البشرية ودعمها لعملية التخطيط ماديا ومعنويا.
- توافر الخبرات الفنية اللازمة لإعداد خطط الموارد البشرية.
- استخدام أساليب مناسبة للتنبؤ بالطلب والعرض على العمالة.
- التكامل بين وظيفة تخطيط الموارد البشرية وكافة وظائف إدارة الموارد البشرية.
- ضرورة دراسة وتحليل المتغيرات البيئية، وتأثيرها على خطة الموارد البشرية.
- ضرورة مراجعة خطة الموارد البشرية دوريا، في ضوء التغيير في الأسس التي بنيت عليها الخطة.
- يجب إعداد خطة زمنية للموارد البشرية في الأجل القصير والطويل.
- التكامل بين خطة المنشأة، وخطة الموارد البشرية واعتبار إدارة الموارد البشرية شريك استراتيجي عند صياغة وتحليل وتقييم استراتيجية المنشأة.

المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية.

تعتبر تنمية الموارد البشرية من أهم الركائز لنجاح وفعالية العنصر البشري داخل المنظمة ومن هذا المنطلق نتطرق الى مفهوم تنمية الموارد البشرية:

1. مفهوم تنمية الموارد البشرية:

يقصد بتنمية الموارد البشرية "العملية المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة الهادفة الى ايجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في مؤسسات محددة والمتفهمة لظروف وقواعد واساليب الاداء المطلوبة وامكانياته".¹ كما تعرف التنمية ايضا على انها: "توسيع خيارات الناس وقدراتهم من خلال تكوين راس المال الاجتماعي، بحيث تتم تلبية احتياجات الجيل الحالي بأكثر قدر ممكن من العدالة دون المساس باحتياجات الاجيال القادمة".² عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من اجل تعليم الموارد البشرية واكسابها معارف، وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل وبالتالي التأقلم والتعايش مع اي مستجدات في البيئة التي تؤثر في نشاط المؤسسة. عملية تعزيز وتدعيم فعالية الفرد الحالية والمستقبلية وتغيير كل من سلوك واتجاهات الفرد في العمل بما يساهم في تحقيق الاهداف المرجوة من عملية التنمية.

¹ محمد سمير أحمد؛ الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط1، دار المسير لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص78.

² الداوي الشيخ؛ تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية، دار الباروري لنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص84.

2. خصائص وأهداف تنمية الموارد البشرية:

وهي من أهم المراحل التي تقوم بتطوير مهارات الموارد البشرية حيث تتمتع بعدة خصائص وأهداف المتمثلة فيما يلي:

1.2. خصائص تنمية الموارد البشرية:¹

من بين أهم الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية ما يلي:

1.1.2. تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية: ينظر الى الموارد البشرية في الوقت الراهن على انها عملية استراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل في إطار استراتيجية أكبر، هي استراتيجية المؤسسة وعليه فهذه الاستراتيجية تتكون من مجموعة مخططة تبدأ بالبرامج التدريبية إلى غاية التنمية.

2.1.2. تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمر:

تعتبر تنمية الموارد البشرية استراتيجية وعملية منظمة تعتمد على التعلم حيث تهدف بذلك الى بناء معارف، مهارات، سلوكيات، واتجاهات لدى الموارد البشرية، بغرض تطوير وتحسين ادائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع المتغيرات البيئية.

3. أهداف تنمية الموارد البشرية:²

- تنمية الموارد البشرية تؤدي الى رفع مستوى الاداء والفعالية في المستقبل من أجل تجنب الانحرافات ومجابهتها.
- المرونة من اجل التكيف مع المتغيرات وذلك من خلال تنمية المهارات الاساسية للموارد البشرية.
- عملية تدعيم للمستقبل الوظيفي من خلال الخبرات التي تكتسب من خلال البرامج التدريبية.
- تحسين الاداء وتقوية الذات.
- عملية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية تستفيد المؤسسة من عوائدها الضخمة على المدى البعيد.
- صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها المورد البشري.
- تجهيز المورد البشري لاتخاذ القرارات المناسبة.

المبحث الثاني: تدريب الموارد البشرية.

¹ سراج وهيب؛ استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الاداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين لكبير سطيف، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص30.

² مانع سبرينة؛ أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات، دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص51.

يحتل التدريب مكانة مهمة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل وذلك عن طريق اللجوء إلى تغيير مهارات الأفراد وقدراتهم من ناحية وتطوير أنماط سلوكهم المتبع في العمل من ناحية أخرى.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تدريب الموارد البشرية.

1. مفهوم تدريب الموارد البشرية.

قبل التطرق إلى مفهوم التدريب سوف نتطرق ببعض المفاهيم ذات العلاقة بالتدريب:¹

1.1. مفاهيم ذات العلاقة بالتدريب.

1.1.1. التدريب والتعليم: من الناحية العلمية يعتبر التعليم أوسع نطاقاً من التدريب، ويستهدف تنمية قدرات الفرد ومجال المعرفة لديه، في حين أن التدريب ضيق من حيث النطاق يستهدف تنمية قدرات الفرد في مجال أو مجالات محددة للعمل.

2.1.1. التدريب والتنمية: يكون التدريب موجهاً بالحاجة، يركز على الوظيفة الحالية للفرد بتنمية المهارات والقدرات التي تساهم في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية، أما التنمية تتركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم حيث تبرز الحاجة إلى مهارات وقدرات جديدة مع تطوير المسار المهني.

3.1.1. التدريب والتكوين: التكوين هو العملية العميقة التي تجرى على الإنسان بغية تعديل آلياته وأساليبه ومهاراته وأنماطه الفكرية، وهو عملية تهدف إلى إكساب الفرد جملة من المعارف والمهارات، أما التدريب يعني التعديل والتغيير في المعلومات أو المهارات أو القدرات لتحسين الأداء.

4.1.1. التدريب والتطوير: التدريب هو إكساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية الخاصة بوظائفهم، بينما التطوير هو الجهود المبذولة لإكساب العاملين القابلية لتكيف مع الضغوط والمرونة لتصحيح انحرافاتهم.

5.1.1. التدريب والتربية: هي حاصل العمليات والسبل التي ينقل بها مجتمع ما، سواء كان كبير أم صغير، ثقافته المكتسبة وأهدافه إلى أجياله الجديدة بهدف استمراره ووجوده، بينما التدريب هو اكتساب المعارف لمزاولة العمل.

¹ جري عبد الحكيم؛ دور التدريب وتحفز المورد البشري في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية سطييف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطييف، 2018، ص3.

6.1.1. التدريب والتأهيل: يوجد لدى كثير من المؤسسات الحديثة (خاصة كبيرة الحجم) برامج تدريب مخصصة لعملية التأهيل الخاصة بالعاملين الجدد، ويطلق عليها برامج التأهيل إلا أن تطبيقها يتطلب تحديد المحتوى والتوقيت الخاص بالبرنامج حتى يتناسب مع طبيعة الوظائف والبيئة التنظيمية.

2.1. تعريف التدريب:

- ✓ التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية وللأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة.¹
- ✓ التدريب هو نهج منظم يؤثر على معرفة الفرد ومهاراته ومواقفه من أجل أدائه وتحقيق الفعالية التنظيمية.²
- ✓ يعد التدريب وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية لأن من خلاله يتم تأهيل ورفع قدرات العمال بطريقة مستمرة حتى يكونوا قادرين على مجاراة التغيرات الحاصلة في مجال العمل، لذا فإن النظرة الحديثة لعملية التدريب لعصر المعلومات للموارد البشرية هي بمثابة استثمار مستقبلي وليس تكلفة تتحملها المؤسسة.³
- ✓ يعرف التدريب على أنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الانسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه.⁴
- ✓ التدريب هو عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى اكساب الموظفين المعارف والقدرات والمهارات الجديدة المتخصصة والمرتبطة بالعمل، أو هو تغيير بعض اتجاهات الموظفين وسلوكياتهم بشكل يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.⁵

من مجموعة التعريفات السابقة يمكن القول إن التدريب هو عبارة عن تلك الجهود المبذولة لتغيير سلوك الأفراد بشكل إيجابي تهدف إلى رفع الكفاءة، وزيادة في المعارف وتطوير الخبرات لتحسين الأداء في المنظمة وتقليل معدل

¹ مقدس كامل عودة؛ جور وأثر التدريب في زيادة إنتاجية القوى العاملة، الطبعة 1، مركز الكتاب الأكاديمية، عمان، 2015، ص 41.

² عمر حمزة زواوي؛ قسيمة لحشم، أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة بمؤسسة البناء المعدني "CR-METAL"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة)، المجلد 22، العدد 1، 2019، ص 235.

³ بدرجة رمزي؛ رزيق حنان، مساهمة التدريب في تحقيق تنمية الموارد البشرية بالجزائر، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية العاصرة، مجلد 2، العدد 1، 2019، ص 30.

⁴ بكال أمال؛ مساهمة التدريب ومبادئ الارغونوميا في صيانة الموارد البشرية المؤسسات الصناعية-دراسة حالة مؤسسة نفضال- بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 3، العدد 4، 2017، ص 123.

⁵ سامي زعباط؛ دور التدريب في تحسين أداء رجال البيع الدوليين بالمؤسسة "حالة مؤسسة الكاتمية للفلين بيججل"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد 3، جوان 2018، ص 203.

الحوادث المهنية في المنظمة التي يتعرض لها العمال أثناء تأدية مهامهم، فالتدريب يرفع الروح المعنوية لهم ويكفي أنفسهم للاهتمام بالإدارة بمشاكلهم المهنية، وكيفية التغلب عليها ومواكبة التقنيات الجديدة لاكتساب مهارات متطورة.

2. أهمية التدريب:

يعبر التدريب عن أهمية بالغة بالنسبة للأفراد العاملين أو المؤسسة:

1.2. أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين:¹

- يساعد الفرد العاملين في تحسين وتطوير قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- يساهم التدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- يسمح التدريب بالتقليل من نقاط الضعف لدى الأفراد ويوفر لهم الفرص للترقية والتطوير.
- يسمح التدريب بالتخفيض من معدل حوادث العمل ورفع درجة الروح المعنوية لدى العاملين داخل المؤسسة.

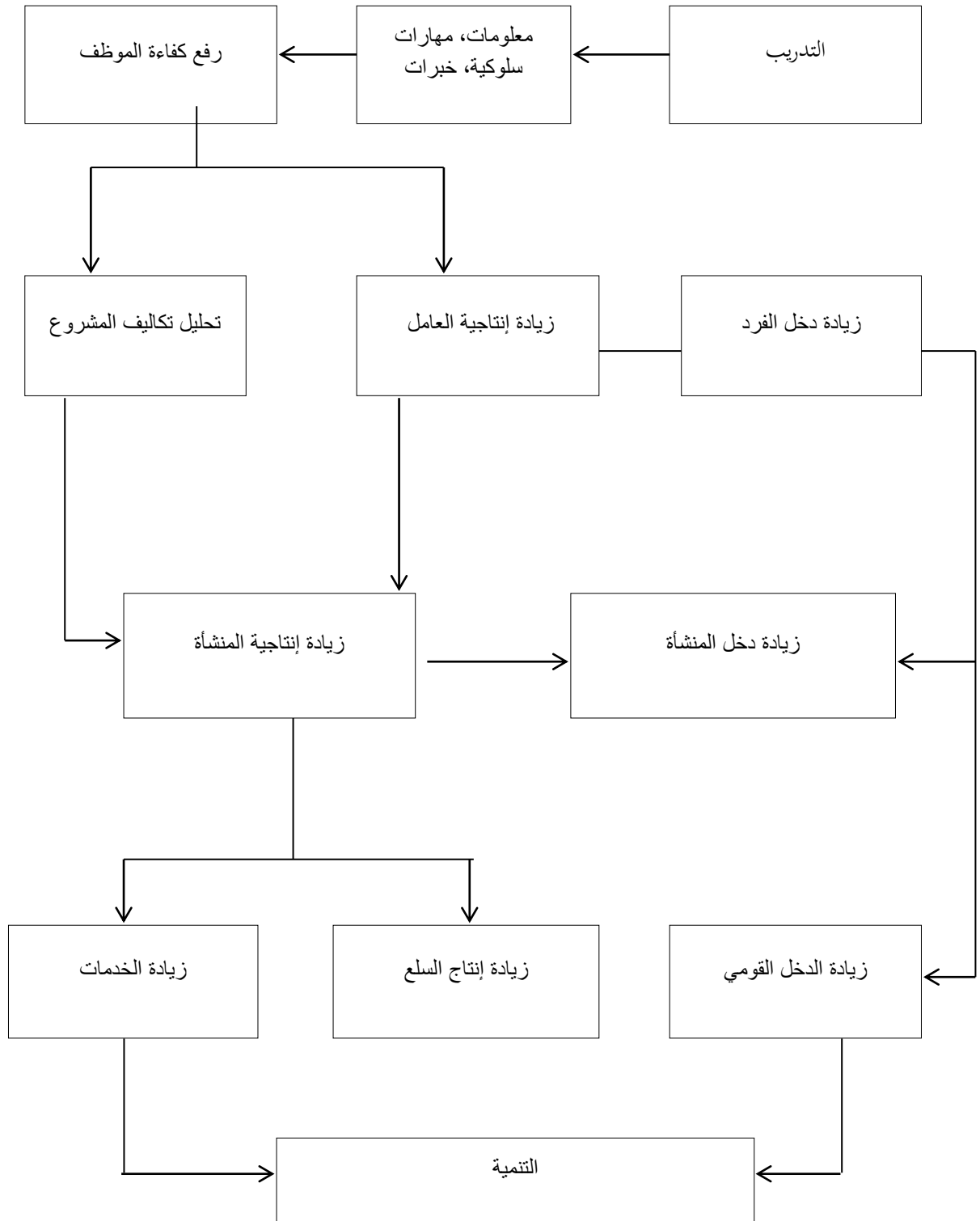
2.2. أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة:²

- يساهم في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وبذلك يرفع اداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريده المؤسسة من أهداف.
- يؤدي إلى ترشيد معرفتهم للقرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس مهارات القيادة الإدارية.
- يساهم في بناء بقاء قيادة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبين الإدارة.

¹ ومان محمد توفيق؛ تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، دراسة حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه علم اجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص59.

² سهيلة محمد عباس؛ إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط2، دار وائل لنشر، عمان، 2006، ص187.

الشكل رقم (1-1): يوضح أهمية التدريب.



المصدر: أبو النصر مدحت محمد؛ إدارة العمليات التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،

2008، ص 60.

المطلب الثاني: أنواع التدريب وأساليبه.

1. أنواع التدريب:

هناك عدة طرق متاحة يمكن من خلالها تحقيق أهداف التدريب وتمثل الاختبارات المتاحة من أنواع التدريب حيث يوجد عدة أنواع من التدريب حسب كل مجال ومن أهمها:

1.1. أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:¹

2.1.1. توجيه الموظف الجديد Orientation:

يحتاج الموظف إلى مجموعة من المعلومات أثناء القيام بعمله الجديد، وقد تؤثر المعلومات أن يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أداء واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة. وبرامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف، كالترحيب بالقادمين الجدد، وبيئة الموظفين الجدد للعمل، وتدريبهم على كيفية أداء العمل.

تختلف طريقة تقديم الموظف الجديد من منظمة إلى أخرى، فمنهم من يعتمد على المحاضرات، والبعض على مطبوعات وكتيبات ترسم كل المعلومات التي تحتاجها المتدرب. وتحمل هذه المعلومات النقاط التالية:

- معلومات عن المنظمة، تاريخها، أنواع منتجاتها، التنظيم الإداري للمنظمة والخريطة المنظمة Organigramme
- العمل ساعات Heure de travail
- ملابس العمل vestimentaire Tenue
- السلوك في العمل (الأكل، الشرب، التدخين...)
- قواعد الأمن الصناعي، السلامة Sécurité

¹ جمال باشا؛ التدريب وعلاقته بأداء الصحفيين في المؤسسة الوطنية للتلفزيون، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، تخصص تسيير المؤسسات الاعلامية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والاعلام، 2012، ص 50.

- موقع المنظمة وواردات أقسامها.
- التأمينات الاجتماعية Sociale Sécurité
- الإجازات والأعياد fêtes/Congés
- نظام الأجور Prime /Salaire
- نظام الترقية والحوافز.
- أسماء المشرفين والزملاء.

2.2. أنواع التدريب حسب نوع الوظائف: ¹

بما أن الوظائف مختلفة حسب نوعها وطبيعتها فهي تختلف أيضا من حيث الوسائل والأدوات التي تستخدمها ويقسم هذا التدريب إلى:

1.2.2. التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع من التدريب بالمهارات اليدوية المستخدمة في الأعمال الفنية

والمهنية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء والنجارة والصيانة والتشغيل وغيرها، وتعمل المنظمة التي تتوفر على

إمكانيات مالية كبيرة بإعداد مراكز تدريب مهنية خاصة، ونلاحظ هنا أن هذا التدريب موجه إلى الأفراد

الذين ليس لديهم مستوى تعليمي عالي، وتحرص الإدارة الخاصة هنا إلى إقامة دورات تدريبية لهذه الفئة من أجل

رفع كفاءتهم وإكسابهم خبرات مهنية وفنية جديدة.

2.2.2. التدريب الإداري: «ويهدف إلى تنمية الكفاءات والقدرات التسييرية للمديرين، وفعالية أدائهم

لوظائفهم الحالية وإعدادهم لشغل مناصب أعلى عند ترقيتهم إليها مستقبلا. وقد أصبحت التنمية الإدارية ذات

أهمية خاصة في الوقت الحاضر نتيجة للحاجة المستمرة إلى نوعيات معينة من المهارات الإدارية المواكبة للتطورات

البيئية والتنظيمية.

¹ عبد الغفار حنفي؛ السلوك التنظيمي، وإدارة الافراد، بيروت، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1997، ص367.

بما أن الإدارة تشمل على التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة وغيرها فمن الضروري وجود معارف و مهارات إدارية من أجل شغل هذه الوظائف.

3.1. أنواع التدريب حسب مكانه:¹

1.3.1. التدريب الداخلي: ويقصد هنا أن التدريب الداخلي يتم داخل المشروع سواء في مكان العمل نفسه أو في قاعات تدريبية خاصة وذلك بعد تجهيزها بكل اللوازم والمعدات اللازمة، وتخصص له قيمة مالية معتبرة حسب طبيعة المواضيع التدريبية ويشرف عليها المسؤول المباشر المكلف بالتدريب أو الرئيس الأول للأفراد المعنيين.

4.2.2. التدريب الخارجي: يجري التدريب الخارجي هنا خارج المشروع وذلك عندما يكون هناك نقص في إمكانيات التدريب الداخلي أو عدم توفر المشروع إلى إطارات خاصة تساهم في هذه العملية وبالتالي يتم بعثها إلى مراكز أو معاهد خارج.

2. أساليب التدريب:

من أجل القيام بعملية بالعملية التدريبية يجب توفر عدة أساليب أهمها:

1.2. أسلوب المحاضرة: يعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب استخداما في العملية التدريبية " والتي تهدف أساسا إلى توصيل المعلومات من طرف واحد.. مجموعة صغيرة أو كبيرة من المتدربين، ويمتاز هذا الأسلوب بقلّة التكاليف حيث يمكن لأعداد كبيرة من المتدربين الاستماع إلى المحاضرة في آن واحد. و تعد المحاضرة طريقة مثلى لنقل تجارب المحاضرين ، إذ تمكن الدارسين من رصد العديد من المفاهيم و الاستفادة من الخبرات سواء جاءت المحاضرات تلقائية أو سبق الإعداد لها بشكل جيد فإنه يتعين على المدرب أن يتأكد من المادة المقدمة ذات علاقة باهتمامات الحضور و كذا في مستواهم التعليمي و الوظيفي، كما انه من الضروري إشعار المتدربين بأهمية موضوع المحاضرة، و العمل على تحفيزهم و إثارة اهتمامهم، فمن المهم أن تبدأ المحاضرة بداية إيجابية من خلال تقديم متوازن و متزن من المدرب نفسه و للموضوع و إشعار المتدربين بقربه و اقترابه منهم".²

¹ جمال باشا؛ التدريب وعلاقته بأداء الصحافيين في المؤسسة الوطنية للتلفزيون، مرجع سابق، ص51.

² عبد الرحمن توفيق؛ التدريب، الأصول والمبادئ العلمية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1994، ص ص194-195.

2.2. أسلوب دراسة الحالات: تستخدم هذه الطريقة أساسا في التدريب على العلاقات الإنسانية حيث يواجه المتدرب بموقف عملي معين ويطلب منه دراسته وتحليله واستخراج المؤشرات، والدلالات منه وصولا إلى تقدير أو حكم أو قرار في شأن ما حدث وأسلوب علاجه من خلال المناقشة يستطيع المتدرب بتوجيه من المدرب أن يكتشف المبادئ والأسس العلمية المتصلة بالمشكلة موضوع البحث.¹

3.2. أسلوب العصف الذهني: لهذا الأسلوب يتطلب من المتدربين تقديم أفكارهم بشكل حر وتلقائي، ومن غير تفكير سابق ما أمكن، ويقوم أحد أعضاء المجموعة بسجيل الأفكار المقدمة ومن ثم فحصها وتقييمها.

ويوفر هذا الأسلوب قدرا مناسباً من الإثارة والاهتمام لدى المشاركين فيه كما أنه سهل وغير مكلف ولكن ما يعاب عليه هو احتمال عدم فائدة الكثرة من الأفكار المقدمة من الناحية العلمية.

ويقوم المدرب وفقا لهذا الأسلوب بدور المسير، إذ يعد تحديد المشكلة يوضح أن الهدف من الجلسة هو الحصول على أفكار متنوعة بقدر الإمكان على ألا تكون بعيدة عن الموضوع.²

4.2. أسلوب التطبيق العملي: يقوم ال المدرب في هذا الأسلوب بأداء عمل معين بطريقة سليمة أمام المتدربين موضحا العمليات وطريقة إجراء الأداء، وفي هذه الطريقة تثبت المعلومات وتكسب مهارات أكثر من الطرق النظرية.

ومن أهم مميزات هذا الأسلوب تثبيت المهارات والمعلومات وما يعاب عليه هو تكاليف وصعوبة إيجاد مدربين ذو كفاءة من أجل العملية التدريبية.³

5.2. أسلوب تدريب الحساسية: يطلق على هذا الأسلوب اسم التدريب المختبري للعلاقات الإنسانية وهو عبارة عن حالة خاصة من طريقة النقاش الجماعي، وتستخدم هذه الطريقة عادة لتدريب المديرين والمشرفين في المؤسسة.

المطلب الثالث: مبادئ التدريب وأهم مشاكله:

1. مبادئ التدريب:

¹ بسيوني محمد البرداعي؛ مرجع سابق، ص50.

² كمال بربر؛ إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية لنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997، ص173.

³ صلاح الشواني؛ إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب، جامعة الإسكندرية، مصر، 1999، ص343.

تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ وأسس هامة في كل مرحلة من مراحلها المختلفة، وذلك حتى تتحقق فعالية التدريب، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

- 1.1. **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة المعمول بها داخل المؤسسة.
- 2.1. **المنطقية:** يجب ان يتم فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح الاحتياجات التدريبية.
- 3.1. **الهدفية:** تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية وقابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا من حيث المكان والزمان.
- 4.1. **الشمولية:** يجب أن يشمل على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين.
- 5.1. **التدرجية:** أن يبدأ بمراجعة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيدا وهكذا.
- 6.1. **الاستمرارية:** يبدأ التدريب مع بداية الحياة الوظيفية ويستمر معها خطوة بخطوة، وذلك بهدف تطوير وتنمية العاملين، وبالتالي يساعد العمال على التكيف مع التطورات المستمرة والتغيرات الحالية والمستقبلية.
- 7.1. **المرونة:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات اللازمة.¹

توفير القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الفرد على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر في أداء العمل.

ضرورة خلق الدوافع لدى المتدرب، فكلما كان الدافع قويا لدى المتدرب، كلما ساعد على سرعة التعلم واكتساب المهارات والمعارف، ولكي تتحقق الفعالية للمتدرب يجب أن يرتبط التدريب بحاجة حقيقية له، يرغب في إشباعها مثل تحسين مستوى الأداء، أو زيادة مستوى الدخل، ولا يقتصر ذلك أثناء التدريب، وإنما للمشرف دور في ذلك خاصة عندما يعود المتدرب الى عمله حيث يتابعه، ويشجعه ويعالجه من جوانب الضعف التي فيه.

- 8.1. **توافق محتوى البرنامج التدريبي:** يجب أن ينظم كل جزء من أجزاء التدريب حيث يدرك الفرد الغرض منه، وأيضا مدى توافقه مع الأجزاء الأخرى من البرنامج.²

¹ أحمد الخطيب؛ رداح الخطيب؛ التدريب الفعال، دار الكتاب العالمي لنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 304-305.

² راوية محمد حسين؛ إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 177.

المبحث الثالث: فعالية نظام التدريب في المؤسسة.

يقوم نظام التدريب في المؤسسة على العملية التدريبية والتي تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية للعمال مروراً بتصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه مع ما يتطابق من الاحتياجات التدريبية وصولاً إلى تقييم البرنامج التدريبي، معرفة أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه العملية ومدى نجاحها.

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية.

1. تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من أهم الركائز التي تقوم عليها عملية التدريب، حيث إن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يجعل النشاط التدريبي ذو معنى (أي له هدف) للمنشأة والمتدربين.

يوفر تحديد الاحتياجات التدريبية الكثير من الجهد والنفقات ومما لا شك فيه فهذه الحاجات تنشأ عن توسع في حجم الأعمال مما يستلزم تعيين أفراد جدد يلزم تدريبهم، أو لمواجهة النقص في عدد الأفراد نتيجة تركهم لأعمالهم مما يستدعي تدريب الأفراد الجدد مع الحرص على أن التدريب عملية مستمر لازمة للعاملين الجدد والقدامى في جميع المستويات الإدارية.

وتوصف الاحتياجات التدريبية على أنها الفجوة بين مستوى الأداء المتوقع للأفراد ومستوى أدائهم الحالي وتعكس الاحتياجات التدريبية وجود مشكلة ما في المنطقة ووجود هذه المشكلة يعني بالضرورة وجود "حاجة" لا بد من تحديدها والعمل على إنشائها.¹

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في ثلاثة مستويات أساسية: مستوى المنظمة، مستوى الوظيفة، مستوى الفرد.

¹ بسمة علي حسن أبو سليمة؛ مدى فعالية التدريب في تطوير الموارد البشرية، (مكتب الأنوار الإقليمي بغزة)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص20.

1.1. على مستوى المنظمة:¹

عندما تكون الإستراتيجية التدريبية مرتبطة بالإستراتيجيات الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة. وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية إجراء تحليلاً لأهداف المنظمة ومواردها، وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغها، ومدى فعالية الموارد البشرية المتاحة في تحقيق ذلك.

وعند تحليل المتغيرات السابقة يمكن للإدارة الاستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الإنتاجية، تكلفة العمل، الغياب والتأخر، المناخ التنظيمي، ومعنوية العاملين، وغيرها من المؤشرات وذلك لأجل التحديد الدقيق لاحتياجات التدريبية كما يساعد هذا التحليل في تحديد الغطاء العام لمحتوى التدريب.

2.1. على مستوى الوظائف:²

تحليل العمل أو الوظيفة يساعد في تحديد معايير العمل في وظيفة معينة، وكذلك تحديد الحد الأدنى للصفات والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة للوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد.

وعلى ذلك يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في أداء عمله مع الوظيفة ومواصفاتها، وكذلك مدى أتباعه لطريقة المشرف التي يؤدي بها عمله وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين.

وتقوم الإدارة بمقارنة هذه المعلومات جميعاً لتوصل إلى الطريقة المناسبة وتحديد التدريب المطلوب لإتمامها، وعندها تقوم بالمباشرة في الأداء.

3.1. على مستوى الفرد:³

التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً ويوفر الكثير من الجهد. حيث يكون تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد، بتقييم مستوى ومدى حاجته لتدريب وتحديد قدرته الحالية قبل التدريب وقدرته ومهاراته بعد العملية التدريبية.

¹ بلهي حسناء؛ علاقة التدريب باحتياجات المشرفين وانتظاراتهم، دراسة ميدانية بمركب مطال ستيل عناية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علم النفس، جامعة باجي مختار عناية، 2006، ص62.

² بسمة علي حسن أبو سليمة؛ مدى فعالية التدريب في تطوير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص21.

³ بوقلوف وفاء؛ دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص217.

المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها.

1. تصميم البرنامج التدريبي:

بعد تحديد الاحتياجات بدقة في صورة أفراد يحتاجون إلى جهد تدريبي محدد لتحقيق النتائج التي تريدها الإدارة، تبدأ

عملية بناء وتصميم البرامج التدريبية بطريقة تحقق عملية تصميم البرامج التدريبية مجموعة إجراءات متسلسلة هي:¹

- تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوبة للتدريب عليها.
- تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات.
- إعداد المادة التدريبية وصياغتها في صورة ملائمة.
- تحديد التتابع المنطقي في عرض الموضوعات.
- اختيار أسلوب التدريب المناسب لكل موضوع.
- تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية.
- إعداد المدربين.

ويتم تقسيم العناصر السابقة عبر المراحل التالية:²

1.1 تحديد أهداف البرنامج التدريبي: الأهداف هي الغايات التي يرجى تحقيقها وراء البرنامج التدريبي وتوضح

الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد ويجب عمل تحليل للاحتياجات التدريبية عند الموظفين قبل البدء بعملية التدريب.

2.1 تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها: من الأمثلة على المهارات التدريبية المطلوبة المهارات اللغوية والفنية والمهارات الخاصة بالاتصال مع الآخرين وكذلك المهارات الفكرية كالخطيب وغيره.

3.1 وضع المنهج التدريبي: المقصود بالمنهج التدريبي هو المادة التدريبية التي سوف تقدم للمدربين ويتم تحديدها بناء على الاحتياجات المطلوبة.

¹ كمال بربر؛ إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص166.

² سهيل زغد؛ العملية التدريبية في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لمؤسسة كوابل بسكرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، ص9.

4.1. اختيار أسلوب التدريب المطلوب والتطوير: هناك أساليب عدة للتدريب، مثل المحاضرات وعن طريق العصف الذهني.

5.1. اختيار المدربين: إن اختيار المدربين من العوامل المهمة في إنجاح البرنامج التدريبي وذلك لأن المدرب يمثل الوسيلة التي عن طريقه يتم نقل المادة التدريبية للمتدربين

6.1. تحديد مكان إقامة برنامج التدريب: يعتمد تحديد مكان التدريب إقامة البرنامج التدريبي على عدة أمور منها إمكانية المنظمة المادية وطبيعة المادة التدريبية وكذلك على طبيعة العمل وظروفه.

7.1. تحديد فترة البرنامج التدريبي: تختلف مدة المادة التدريبية وذلك بناء على طبيعة المادة وعلى الأسلوب المستخدم وعلى مدى تفرغ المتدربين لبرنامج التدريب.

8.1. توفير مستلزمات البرنامج التدريبي: من أهم المستلزمات القاعات التدريبية ووسائل الإيضاح اللازمة والمسؤول الإداري للبرنامج وغير ذلك.

2. تنفيذ البرنامج التدريبي:¹

بعد تصميم البرنامج التدريبي يتم تجسيده على أرض الواقع من خلال إطار يضمن الجوانب التنفيذية للبرامج التدريبية وأهم الجوانب هي:

✓ توقيت البرنامج من حيث الموعد، بدء البرنامج وانتهائه في الموعد، وكذلك التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

✓ تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة من حيث اختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج وتصميم طريقة جلوس المتدربين، والمستلزمات الضرورية في كل برنامج.

✓ تجهيز المطبوعات لاستلامها وتوزيعها.

✓ الاتصال بالمتدربين.

✓ الاتصال بالمدربين.

¹ محمد بن دليم القحطاني؛ إدارة الموارد البشرية (نحو منهج إستراتيجي متكامل)، مرجع سابق، ص 146.

المطلب الثالث: تقييم البرنامج التدريبي وعوامل نجاح الجهود التدريبية.¹

1. تقييم البرنامج التدريبي

تتم عملية تقييم البرنامج التدريبي من خلال المحاور التالية:

1.1.1 تقييم خطوات تنفيذ التدريب: يشمل تقييم منهج وأسلوب التقييم والوسائل المستخدمة في التدريب والوقت

المخصص للتدريب وتوزيع المهارات والمعارف والطرق والتقنيات المستخدمة في التدريب وغيرها.

2.1.1 تقييم أداء المدرب والمتدرب خلال تنفيذ البرنامج: ويشمل قياس المتدربين ومعرفة مدى تجاوبهم مع المعارف

والمهارات التي يقدمها البرنامج ومدى ارتباطها بالمهام والواجبات التي يقومون بها في ميدان العمل، ويتم التأكد من

تحصيل المتدرب من خلال التطبيقات العلمية والتقييمات التي عادة ما تكون على ثلاثة مراحل خلال البرنامج التدريبي

مع تقييم أداء وقدرة المدرب.

ويمكن تقييم العناصر السابقة من خلال عدة إجراءات أهمها ما يلي:

1.2.1.1 الاجتماعات الدورية بالمدرسين: تكون أثناء مرحلة تنفيذ لتبادل الآراء والاستماع إلى ملاحظاتهم عن سير

العمل ومدى فاعليته وتفاعل المدرسين مع البرنامج.

2.2.1.1 المقابلات الشخصية مع المتدربين: يجريها مدير البرنامج بالدورة التدريبية للاستماع إلى ملاحظاتهم، والنظر في

أدائهم ومواجهتهم بأي ملاحظات عن أدائهم ومجهودهم المبذول بالنسبة للبرنامج.

3.2.1.1 جميع تقارير المشرفين على تنفيذ البرنامج: والتي تتناول مدى انتظام المتدربين وانسجامهم بالبرنامج

واهتماماتهم به كمؤشر لمدى نجاح الدورة التدريبية في تحقيق هدفها، ومدى الفائدة التي تحققها.

4.2.1.1 تصميم استمارة الاستقصاء: حيث تطرح للمتدربين لتعرف على ادائهم ومقترحاتهم، في شكل أسئلة تدور

حول سير الجلسة التدريبية، والموضوع، وطريقة عرضه، ومدى تغطية جوانبه المختلفة وملائمة الوقت المخصص لمناقشة

الموضوع، كما يمكن تقييم عملية التدريب من خلال الإطار الشهير لتقييم الجهود التدريبية الذي قدمه "دونالد كير

كباتريك" ووفقا لهذا الإطار يمكن تقويم التدريب من خلال أربعة مستويات من النتائج:²

¹ بوعريوة الربيع؛ تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة (مؤسسة سونلغاز)، رسالة ماجستير علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2007، ص45.

² باسمه علي حسن أبو سليمة؛ مرجع سابق، ص29.

1.4.2.1. مستوى ردود الأفعال: ويتم ذلك من خلال مراجعة ردود أفعال المتدربين تجاه عملية التدريب والمدرّب بالإضافة لمحتوى البرنامج وأساليبه التدريبيّة.

2.4.2.1. مستوى التعلم: ويكون من خلال قياس التغيرات في المعرفة والمهارات والأساليب والأفكار والاتجاهات والنظريات التي تضمنها التدريب.

3.4.2.1. مستوى السلوك الوظيفي: ويتم ذلك من خلال قياس التغيير في سلوك العمل حيث إن الغرض الحقيقي من التدريب هو استحداث تغيير حقيقي في سلوك المتدرب أي التأثير في الأداء الفعلي لا النظري.

4.4.2.1. مستوى النتائج: قياس الآثار الملموسة في الجوانب التنظيمية المختلفة مثل تخفيض التكاليف والتقليل من التسريب وتحسين الإنتاجية وبما أن هذه الأهداف ملموسة لذا يجري التقييم من خلال مقارنة السجلات قبل التدريب وبعده وهي أكثر الوسائل صعوبة حيث لا تأخذ في الحسبان المتغيرات الأخرى، والتي قد يكون التغيير نتيجة له لا لأداء الموظف.

ولكون قياس العائد من العملية التدريبيّة هو في غاية الصعوبة لأن التغيير المطلوب في الأداء المرّحلي وليس من السهل حدوثه كما وأن تطبيق المفاهيم والمهارات والمعلومات والاتجاهات المكتسبة في العملية التدريبيّة لا يمكن أن تطبق في ضوء مناخ لا يهتم بالتغيير، بالإضافة لصعوبة التطبيق في بعض الأحيان كنتيجة للصراع القائم بين ما هو قديم وما هو جديد.

كما أنه من المرجح أن يتمثل الاعتبار الأساسي في العائد الذي يعود على المؤسسة ولكون ذلك من الصعب قياسه فإن هناك عدد من الطرق، يمكن من خلالها تقييم نتائج عملية التدريب أهمها:

- الاستعانة بالاستعلامات قبل الدورة التدريبيّة وبعدها لتقييم الزيادة في المعرفة.
- ملاحظة المتدربين أثناء التدريب وسلوكهم بعد انتهاء البرنامج التدريبي.
- اختبارات من أنواع مختلفة والتي قد تشمل على استخدام مراكز التقييم.
- قياس التغيرات في الأداء وخاصة ما إذا تم تحقيق الأهداف التي تم تحديدها كجزء من عملية إدارة الأداء.

2. عوامل نجاح جهود التدريب في المؤسسات:¹

من أجل إنجاح جهود ونشاطات التدريبيّة في المنظمة فلا بد من مراعاة بعض الاعتبارات الأساسية:

¹ نصر الله جنا؛ إدارة الموارد البشرية، دار زهران لنشر، عمان، الأردن، 2002، ص243.

- على الإدارة العليا أن تتبنى فكرة التدريب على أنها ضرورة ملحة ومستمرة تهدف إلى تطوير العنصر البشري.
- أن تلقى العملية التدريبية المساندة والدعم المالي من قبل الإدارة العليا.
- أن يسبق تحديد البرامج التدريبية دراسات لواقع المؤسسة واحتياجاتها الفعلية والاحتياجات الفردية للعاملين.
- أن يتم التخطيط لنشاط التدريب بشكل مستمر بإتباع الأسلوب الشمولي الذي يولي اهتماما لكافة عناصر المدخلات والعملية والمخرجات والتغذية العكسية.
- كما يجب التنوع في الأساليب المستخدمة في التقييم لقياس أثر ونتائج التدريب والتكلفة والعائد بشكل دقيق.
- كما عليها أن تعتمد على معايير محددة في خطة التدريب يستعان بها في مقارنة النتائج المحققة مع المستهدفة في الخطة.
- إعطاء الأولوية في التدريب للوظائف التي يصعب شغلها، إلا عن طريق التعيين من الخارج.
- كما يجب أن يتسم التدريب بالشمولية بحيث يأخذ بعين الاعتبار كافة الوظائف المختلفة سواء الفنية والإدارية، والكتابية، وتعطى الأولوية طبقا للإمكانيات المالية والتوجهات للمنظمة.
- تحفيز المتدربين.
- الاستفادة من التقييم في محاولة إدخال التعديلات بما يزيد من فعالية برامج التدريب.

خلاصة:

من خلال ما تم ذكره في هذا المبحث فإن العملية التدريبية هي العنصر الأساسي الذي يفصل بين أداء الفرد قبل التدريب وبعد التدريب فكلما ارتفع أداء الفرد ازدادت مهارته وكفاءته وتطور سلوكه كلما أثبت نجاح العملية التدريبية ويتالي فعالية نظام التدريب وأهميته داخل المؤسسة وهذا يظهر ارتفاع ملحوظ في أداء المؤسسة.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يمكننا استخلاص أن الموارد البشرية من أهم العناصر المؤثرة على المؤسسة ونجاحها واستمراريتها من خلال القيام بعملية التدريب حيث يعد التدريب الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد قوى المورد البشري وتنمية مهاراته ومعارفه حيث يقوم بالعناية التامة للعمال وتوضيح نظم وأساليب العمل ومتطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية، حيث تعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية مرحلة الانطلاق في نشاط التدريب ولذلك فإن تحديدها بشكل جيد يساعد باقي المراحل في التوجه الجيد لعملية التدريب، نجاح النشاط التدريبي داخل المؤسسة دليل على اهتمامها بهذا العنصر المهم، ونقطة تحول في ادائها إلى الج

الفصل الثاني : الإطار النظري
للأداء الإنتاجي في المؤسسة

تمهيد:

لاشك أن تحقيق أهداف المؤسسة من حسن استغلال الطاقة الإنتاجية المتوفرة، وزيادة رقم العمال والأرباح ، وتحسين نوعية الإنتاج ، مرتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بالأداء الإنتاجي، إذ ان الداء الإنتاجي هو نتيجة تفاعل كل الكفاءة والفاعلية بمعنى استغلال الموارد المادية والاستغلال الأمثل للموارد من أجل تحقيق الهداف المسطرة، وعلى هذا الساس فإن أي تغيير في الأداء الإنتاجي يؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على أداء المؤسسة، لهذا فإن الهدف الحقيقي ليكمن في قياس الأداء للمؤسسة بل معرفة تطوره وتفسير النتائج المتوصل إليها وتحديد العوامل المؤثرة فيه.

وستتطرق في هذا الفصل إلى النقاط التالية:

1. مدخل عام حول الأداء.
2. الإنتاجية ونظام الإنتاج والأداء الإنتاجي داخل المؤسسة.
3. دور تدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء الإنتاجي.

المبحث الأول: مدخل عام للأداء.

يلعب الأداء دورا مهما في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ولا سيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفعالية العاليتين، وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة، حيث يعتبر الأداء مقياس لنجاح المؤسسة وهذا ما سنعرضه في هذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية الأداء.

1. مفهوم الأداء:

هناك عدة تعاريف للأداء كلن حسب استخدامه ويمكن استخلاص أهم تلك التعاريف فيما يلي:

- ✓ يعرف الأداء على أنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز حيث يعبر عن السلوك الذي تقاس به الموارد البشرية على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - ✓ كما يعرف الأداء أيضا "كل ما يساهم في تحسين الثنائية قيمة، تكلفة، أي تحسين الإنشاء الصافي للقيمة".
 - ✓ ويعرف الأداء أيضا على أنه "البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد وذلك وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة.¹
 - ✓ يعرف الأداء بأنه "البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة.
 - ✓ ويعرف كل من milb et bomily بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.²
- مما سبق ذكره فإن مفهوم الأداء يشير إلى المحرك أو الفعل الذي يؤدي إلى القيام بالنشاط على الشكل الصحيح.

2. أنواع الأداء:

¹ سراج وهيبية؛ استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص76.

² مؤمن شرف الدين؛ دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية مؤسسة نقاوس للمصبرات، باتنة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص50.

بما أن الأداء يرتبط بشكل كبير بالأهداف، فيمكن من خلال ذلك تصنيفه حسب معيارين أساسيين وهما الطبيعة والشمولية.¹

1.2. حسب معيار الطبيعة:

يقسم هذا المعيار الأهداف إلى: اهداف اقتصادية، اجتماعية، تقنية، تنظيمية... الخ.

في إطار هذا التصنيف فإنه من غير الممكن أن تعتمد المؤسسة اعتمادا مطلقا على إحدى المكونات دون الأخرى، وهذا لتحقيق المستوى المطلوب من الأداء، لكن من المنطقي أن تعطي نسبة أكبر لجانب من الجوانب الأخرى.

كما يمكن التنبيه إلى أن هذه الأهمية النسبية، عرضة للتغير مع تطور المؤسسة، ودخولها مراحل جديدة في حياتها، وهذا ما يجعل الأداء مفهوم متطور باعتبار أن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن لأن معايير التقييم الداخلية وتلك التي تحددها خارجيا والتي يتحدد الأداء على أساسها تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في مرحلة دخول السوق قد تصبح غير ملائمة لقياس الأداء على أساسها بالنسبة لمؤسسة تمر بمرحلة نمو أو النضوج، وهناك توليفات من العوامل الاجتماعية، والتقنية والمالية والتنظيمية تكون فعالة في موقف معين، دون أن تكون كذلك في موقف آخر والتوليفات متعددة وتتغير عبر الزمن.

2.2. حسب معيار الشمولية:

يستند هذا المعيار إلى الأهداف الكلية والجزئية ويمكن من خلالها تقسيم الأداء إلى:

1.2.2. الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، المولية، الأرباح، النمو.

2.2.2. الأداء الجزئي: وهو الذي يحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن يقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداة وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

¹ عز الدين هروم؛ واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمركب الجارف والرافعات (CPG) قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص22.

3. أبعاد الأداء:

ويتميز الأداء بأربعة أبعاد أساسية للأداء وهي:¹

1.3. البعد الاقتصادي: والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكسب ثقتهم ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

2.3. البعد التنظيمي: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية، الاجتماعية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية ويختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

3.3. البعد الاجتماعي: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية هذا الجانب، في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير بالمؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة.

4.3. البعد البيئي: والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

▪ مما سبق ذكره نستنتج أن هذه المعايير تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

4. العوامل المؤثرة في الأداء:²

¹ مؤمن شرف الدين؛ دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص52.

² علي عبد الله؛ أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص69.

يقول "bajt" تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً لا تؤثر في الأداء، إذ تختلف وتتعدد العوامل المؤثرة على الأداء، حيث إن الزمان والمكان والعوامل الفيزيائية تؤثر على الفرد وعلى أدائها من هذا المنطلق يمكن حصر عاملين أساسيين مؤثرين على الأداء هما:

1.4. العوامل الداخلية: تتكون من عدة عوامل وهي:

1.1.4. **العنصر البشري:** يعتبر العنصر البشري من أهم موارد المؤسسة والركيزة الأساسية لنمو وتطوير المؤسسة حيث إن أداء المؤسسة يتأثر بمهارات ومعارف وقدرات ومدي انسجام الأفراد داخل العمل.

2.1.4. **الإدارة:** تعتبر الإدارة المسؤول الأول عن عملية التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها وهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

3.1.4. **التنظيم:** يهتم بتوزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقاً لتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، حيث إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات في نظم وأساليب العمل، والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء لذلك وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة خاصة في أي تنظيم بشكل يجعله قابل للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

4.1.4. **بيئة العمل:** تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود نسبة الرئيسي إلى سلبية العمل.

5.1.4. **طبيعة العوامل:** وهي الوظائف والمناصب التي يشغلها الأفراد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعية وحبه للعمل وولائه لمؤسسته.

6.1.4. **العوامل الفنية:** إن العوامل الفنية التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها وتؤثر تأثيراً كبيراً على الأداء الجيد، ولا يكفي الفرد أن يكون على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

2.4. العوامل الخارجية:

1.2.4. **البيئة الاجتماعية والقانونية.**

- العادات والتقاليد
- العرف والدين.
- المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغبتهم في الحصول عليه.

2.2.4. البيئة السياسية.

- طبيعة النظام السياسي.
- مدى الاستقرار السياسي.
- مرونة القوانين والتشريعات.
- السياسة الخارجية المتبعة من قبل الدولة
- العلاقات الدولية ونوعيتها.

3.2.4. البيئة الاقتصادية:

- الإطار العام لاقتصاد الدولة (حر، موجه).
- الاستقرار الاقتصادي.
- النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك.
- الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات.
- السياسة المالية المتبعة من قبل الدولة.

الشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة في الأداء:

شكل رقم (1-2): العوامل المؤثرة في الأداء.



المصدر: علي عبد الله أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، ص27.

المطلب الثاني: تقييم الأداء.

1. مفهوم تقييم الأداء:

يعتبر الأداء جوهر عملية الرقابة، ولقد تعددت التعاريف التي ساقها الباحثون لهذا المفهوم فهناك من يرى أن تقييم الأداء هو آخر حلقات العملية الإدارية وهناك من يرى أن تقييم الأداء يرتبط بالمردود المالي للمؤسسة في حين يرى البعض الآخر أنها عملية مصاحبة لتدفق الأنشطة ومن التعريفات التي تشرح تقييم الأداء ما يلي:¹

- ✓ تقييم الأداء هو عملية تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم وترشيد هذه الأنماط والمستويات.
- ✓ تقييم الأداء هو مجموعة الإجراءات التي تساعد في تجميع ومراجعة ومشاركة وإعطاء واستخدام المعلومات المتحكمة من حول العاملين بهدف تحسين أدائهم في العمل.

¹ مدحت محمد أبو النصر؛ الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، طبعة1، القاهرة، مصر، 2012، ص125.

✓ تقييم الأداء هو عملية مراجعة لتقويم منظومة تشمل كل أوجه السلوك الوظيفي، إذا في الاعتبار فاعلية العاملين ومدى مقابلتهم لمتطلبات الوظيفة ومسؤولياتها.

✓ تقييم الأداء هو عملية تحليل دقيق لما تملكه المؤسسة من إمكانيات والتي تستطيع من خلالها الوصول إلى أهدافها من خلالها.

2. أهداف تقييم الأداء:¹

يكتمل مفهوم تقييم الأداء بالتعرف على الأهداف التالية:

1.2. تحسين الأداء والإنتاجية: يعتبر من الأهداف الأساسية لكل المؤسسات حيث يعتبر الهدف الأخير الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه مروراً على أهداف أولية ثم وسطى، ولهذا فإن تقييم الأداء للمؤسسة هو هدف أولي لهدف وسيط وهو تحسين الأداء لزيادة الإنتاجية.

2.2. معرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنشأة: وذلك من خلال تقييم أداء العاملين وربط بتقييم أداء المنظمة، مثال زيادة الربحية بنسبة 10%، عن الهام الماضي، بسبب تطور أسلوب التسويق بفضل موظفين ذو كفاءة عالية ومهارات في كسب العملاء.

3.2. تشخيص المشكلات وحلها: من خلال معرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة، ومن ثم يمكن رسم الاستراتيجيات والأهداف المستقبلية بوضوح بعد تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) من خلال بعض الأساليب مثل أسلوب SWOT.

4.2. تقييم الأداء على مستوى المؤسسة مرآة للإدارة العليا: تعكس أداء الإدارات والفروع وبالتالي تمكنها من رسم التوجهات والسياسات مثال الترقيات أو زيادة الرواتب أو إدخال تكنولوجيا جديد.

5.2. التوحيد في الأهداف: وذلك بتوحيد كافة جهود الأفراد والفروع والعاملين بتحقيق الهدف الذي قامت لأجله المؤسسة من خلال استراتيجيتها العامة.

6.2. زيادة القيمة المضافة والكفاءة والفعالية التنظيمية: حيث ان القيمة المضافة تعبير عن نتائج طرح المدخلات من المخرجات والكفاءة هي المخرجات الفعلية التي تم إحرازها منسوبة إلى المخرجات القياسية المتوقعة، والفعالية هي درجة تحقيق الأهداف التنظيمية.

¹ محمود عبد الفتاح رضوان؛ تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، طبعة 1، القاهرة، مصر، 2013، ص12.

7.2. تقريب النتائج: يهدف تقييم الأداء إلى تقريب النتائج من التوقعات والتنبؤ بالأخطاء قبل حدوثها باستخدام مؤشرات أداء كمخططات إنذار مبكر عند حدوث انحراف.

8.2. نظام معلوماتي يتعامل بالمعرفة: بعد تداولها من خلال مقارنات وتحليل.

3. طرق تقييم الأداء.

يوجد أربعة طرق لتقييم الأداء وهي:¹

1.3. طريقة الترتيب البسيط: تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ من الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفون بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر.

تتميز هذه الطريق بالبساطة وسهولة الاستخدام، أما عيوبها فهي معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر وماهي درجة الأفضلية كما ان هذه الطريقة عرضة لتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل، ويمكن معالجة هذا بالاعتماد على أكثر من مقيم لتقليل التحيز.

2.3. طريقة المقارنة المزدوجة: يقوم المقيم هنا بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين بحيث يتم تحديد مرتبة الفرد بين زملائه، فمثلا إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث وهكذا، حيث يتم معرفة من هو الأفضل.

3.3. طريقة التدرج: حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين حيث يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالاتي: أداء مميز، أداء مرضي، أداء غير مرضي، حيث توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا، حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه، بحصوله على درجة متميزة أو مرضية أو غير مرضية.

4.3. طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات أو الخصائص، التي تتعلق بالعمل والأداء حيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مرقمة، أو مصنفة بشكل متسلسل مثل كمية الإنتاج، نوع الإنتاج، الإبداع، التعاون..

¹ نادر أحمد عبد الرزاق أبو شرح؛ تقييم أثر الخوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الأزهر، فلسطين، 2010، ص23.

وغيرها، وبناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تناسب اداء الموظف.

المطلب الثالث: تحسين الأداء في المؤسسة.

1. مفهوم تحسين الأداء:

يقصد بتحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في: "الجودة، والإنتاجية، والتكنولوجيا، والتكلفة، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشامل".¹

2. أساليب تحسين الأداء:

يتم تحسين الأداء للأفراد باستخدام أساليب مختلفة نذكر منها ما يلي:

1.2. الجودة الشاملة: تعد الجودة الشاملة من أهم القضايا التي تهتم بها المؤسسة التي تسعى لرفع وتحسين أدائها، هذه القضية أساسها الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة في بناء نظمها الداخلية ورسم سياستها الاستراتيجية، إذن هي مجموعة من الأساليب التي تستهدف أعلى مستويات الرضا للعملاء بهدف الارتقاء بمستويات اداء المؤسسة.

فإدارة الجودة الشاملة هي نظام فعال لتحقيق الكمال بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المؤسسة والتي تتولى بناء الجودة وتحسينها والحفاظ عليها، بالشكل الذي يمكن من تقديم سلعة أو خدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للزبون، فهي باختصار عملية تحسين مستمر والتي من خلالها تتمكن المؤسسة من بناء قاعدة أفضل لخدمة زبائنها، ونظرا لأهمية الجودة الشاملة، فقد أقامت الدولة والمؤسسات الدولية منظمات الغرض منها تمييز المؤسسات التي تحقق أداء ملموس في مجال تحسين الجودة الشاملة ومنح مكافآت وشهادات تقدير لهذه المؤسسات ومن أشهرها شهادات الايزو المعروفة.²

¹ عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية لمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة صحية، الجمهورية العربية السورية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2009، ص 147.

² جمال الدين محمد المرسي؛ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003، ص 66.

2.2. إعادة الهندسة: تعرف إعادة الهندسة بأنها إعادة التصميم الجذري للعمليات بغية الحصول على تحسينات جذرية، هذه التحسينات تتم في الوقت والتكلفة والخدمة وبالتالي تحسين الأداء، إعادة الهندسة لا تعني تكييف وتعديل الوظائف والهياكل والتكنولوجيا أو الموارد البشرية الحالية، إنما إعادة التصميم لكل ما سبق ويمكن أن يطبق على المؤسسة ككل، كما يمكن أن يطبق على وظيفة أساسية وذلك لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

وتشمل إعادة الهندسة على ثلاثة ملامح أساسية وهي الزبون، هيكل تنظيمي مدعم للإنتاج، ورغبة في إعادة التفكير في كيفية أداء المؤسسة من البداية، حيث ساعدت جهود إعادة الهندسة في تحقيق إنجازات ذات جودة وسرعة وذلك عن طريق التغييرات التي أحدثتها.¹

3. عناصر إدارة تحسين الأداء:²

ويقسم الحزامي حسب رأي علماء الإدارة عناصر إدارة تحسين الأداء إلى ما يلي:

1.3. التوجيه: وهو يمثل الاستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسة في المؤسسة.

2.3. المفاهيم الأساسية: وهي تتميز بأنها تضع المؤسسة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

3.3. عمليات التسليم: وهي تركز على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية، وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد والتكلفة.

4.3. التأثير التنظيمي: وهو يختص بوضع المقاييس والهيكلة التنظيمي للمؤسسة.

5.3. المكافآت والاعتراف بالفضل: ويختص هذا الجانب بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن الحوافز المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي.

¹ مايكل هامر؛ نتائج إعادة الهندسة، دار الافاق، الرياض، 1999، ص12.

² عبد الوهاب جبين؛ تقييم الأداء في الإدارات الصحية لمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، مرجع سابق، ص148.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا المبحث يمكن أن نستخلص أن الأداء هو مقياس لما قامت به المؤسسة من إنجازات ذلك باستغلالها لمواردها المتاحة المادية والبشرية، ويتم ذلك من خلال عملية تقييم الأداء، حيث إنها عملية منتظمة ومستمرة تقوم بها المؤسسة لمعرفة إنجازاتها.

المبحث الثاني: الإنتاجية نظام الإنتاج والأداء الإنتاجي في مؤسسة صناعية.

إن أهم عوامل نجاح المؤسسة المعاصرة في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديد، بكيفية تسييرها لنظامها الإنتاجي وكذا استقرارها في الإنتاجية ورفعها من أدائها الإنتاجي ويتم ذلك من خلال مواردها البشرية التي تعتبر العنصر الأساسي وهمزة الوصل بين كافة العناصر السابقة، وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى العناصر السابقة.

المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية في المؤسسة الصناعية.

1. مفهوم الإنتاجية.

يتضمن مفهوم الإنتاجية العديد من التعريفات، والإنتاج هو مرادف الإنتاجية ومن أهم تعريفات الإنتاجية ما يلي:

- ✓ الإنتاجية هي العلاقة بين المخرجات والمدخلات، وهي القدرة على تكوين النتائج باستخدام عناصر إنتاج محددة، أو هي قيمة المخرجات (سلع وخدمات) مقسومة على قيمة المدخلات.¹
- ✓ يعتبر المفهوم الاقتصادي للإنتاجية من خلال القيمة المضافة أو إنتاجية عنصر عمل وذلك من خلال المعلومات التالية:

(إنتاجية العامل = القيمة المضافة السنوية / إجمالي عدد العاملين)

أو (ما في المخرجات قيمة المبيعات - تكاليف الحاجات والخدمات والمشتريات / تكلفة العمليات +

التأمين + الفائدة + الأيجار + أجور العاملين).²

¹ مرطه علي نايل؛ دور التدريب في تحسين كفاءة الأداء (دراسة ميدانية في شركة الفلوجة لإنتاج المواد الإنشائية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة السادسة والثلاثون، عدد 97، 2013، ص163.

² نهاد خالد عبد القادر؛ ابراهيم مهدي عارف؛ التدريب ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين (دراسة استطلاعية لآراء عينة في مصري دجلة وفرات وكردستان في السليمانية)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الرابع والخمسون، 2018، ص160.

2. أهمية الإنتاجية:¹

تعد أهمية الإنتاجية دعامة أساسية في تنفيذ استراتيجيات المنظمات وتحقيق أهدافها، إذ تحتل أهمية كبيرة في مجال الإنتاج بتمثيلها الهدف الرئيسي الذي تركز عليه المنظمات الإنتاجية لغرض الاستمرار في أداء المهمات التشغيلية للمؤسسة، إذ يهتم مدرء العمليات بالتخطيط للطاقة الإنتاجية لعدة أسباب نذكر منها:

- تؤثر الإنتاجية على كفاءة تقدير العمليات، وعلى تكاليف صيانة التشغيل.
- الإنتاجية تتطلب الاستثمار، وبما أن المدرء يبحثون عن العائد الجيد، لا بد من الدراسة والتخطيط الجيد للإنتاجية.
- يؤثر مقدار الإنتاجية على قابلية المؤسسة على خدمة الزبائن بسرعة وسهولة.
- مستوى الإنتاجية الذي يتم اختياره ، يؤثر بصورة كبيرة على استجابة المؤسسة وكذلك بهيكل تكاليفها وسياساتها الخاصة بالمخزون وبمتطلبات الدعم الإداري فإذا كانت الإنتاجية غير كافية تفقد المنظمة زبائنها بسبب بطء الاستجابة مما يؤدي على السماح للمنافسين بدخول الأسواق، أما إذا كانت الإنتاجية فائضة فإن المنظمة أو المؤسسة يتوجب عليها تخفيض الأسعار لتغيير الطلب وعدم استعمال القوى العاملة بصورة كاملة والاحتفاظ بمخزون كبير أو البحث عن منتجات إضافية ذات ربحية قليلة للبقاء في السوق ويشير (martinch) بأن قرارات الإنتاجية مهمة لعدة أسباب:
- إن الإنتاجية المصممة للعملية أو التسهيل وموقع ذلك التسهيل ستثبت تكنولوجيا الإنتاج وهيكل الكلفة إذ تستعمل التسهيلات ذات الطاقة الكبيرة غالبا معدات ضخمة ومتخصصة وفائقة السرعة، وعمال متخصصون، ومن ثم فإن لديها عادة كلفة ثابتة عالية نسبيا وهي تختلف من التسهيلات المصممة للإنتاج مستويات مخرجات أقل، وأن هيكل الكلفة يختلف من دولة ذات تسهيلات تصنيع أقل تطورا إلى دولة ذات تسهيلات تصنيع أكثر تطورا، ويكون الإنتاج في الدولة المتطورة أكثر من الدولة ذات التور القليل.
- تتطلب قرارات الإنتاجية استثمارات مالية كبيرة وأوقات طويلة التخطيط.

¹ عسان قاسم داود اللامي؛ حيدر محمد عبد الصاحب؛ دراسة تحليلية لواقع عملية تخطيط الطاقة الإنتاجية في معمل اسمنت كربلاء، مجلة أكاديمية نصف سنوية محكمة تصدر عن قسم إدارة الأعمال في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة، مجلة 1، العدد3، 2007، ص4، ص5.

3. أنواع الإنتاجية: توجد ثلاثة أنواع للإنتاجية هي كما يلي:¹

1.3 الإنتاجية الكلية: هي العلاقة بين الناتج النهائي ككل (حجم الإنتاج) وبين عناصر الإنتاج الداخلة في تكوين هذا الناتج خلال فترة زمنية معينة وبذلك تعبر عن مستوى الأداء الكلي.

2.3 الإنتاجية الجزئية: هي العلاقة بين المخرجات وعنصر واحد من عناصر الإنتاج، وتشمل:

1.2.3 إنتاجية العمل: يعبر عنها بالعلاقة ما بين الناتج والعمل المبذول للحصول عليه، الناتج إذا كان متجانسا أمكن التعبير عنه ماديا بوحدات القياس الكمية (الوزن، الحجم، العدد... الخ)، أما بالنسبة للعمل فيعبر عنه بعدد العمال أو ساعات العمل المبذولة... الخ، أما إذا كان الناتج غير متجانس فترجح الكميات المنتجة بالسعر وساعات العمل المبذولة بتكلفة الساعة الواحدة.

2.2.3 إنتاجية رأس المال: تعبر عن العلاقة ما بين الإنتاج ورأس المال وفق الصيغة التالية:

إنتاجية رأس المال = إذا كان رأس المال مقترضا يجب أن تضاف له الفوائد المدفوعة للحصول عليه، أما إذا كان ممتلكا فيجب أن يرجح بسعر الفائدة السائدة في السوق.

3.2.3 الإنتاجية الحدية: تعبر عن العلاقة النسبية بين مقدار التغير في المخرجات ومقدار التغير في المدخلات وفق الصيغة التالي:

الإنتاجية الحدية = في الغالب يعبر عن ها التغير بالقيمة لأن عناصر الإنتاج غير متجانس.

المطلب الثاني: نظام الإنتاج في المؤسسة الصناعية.

يعتبر نظام الإنتاج في المؤسسة الصناعية من اهم الأنظمة الفرعية المكونة للنظام الكلي، فهو بمثابة قاعدة رئيسية تركز عليها أغلب الأنظمة.

1. تعريف نظام الإنتاج: يعرف نظام الإنتاج بعدة تعاريف تجتمع أغلبها على أنه عبارة عن مجموعة من الأجزاء والأنشطة التي ترتبط ببعضها البعض بعلاقات منطقية تكفل تحقيق التكامل والتناسق فيما بينها.

¹ زدون جمال، محددات الإنتاجية الكلية في القطاع الصناعي في الجزائر للفترة (1980-2013)، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، عدد1، 2015، ص 135-136.

ويرتكز مهامه الأساسية على تحويل مجموعة مدخلات إلى مجموعة مخرجات من خلال التحويل الإنتاجي، كما يستخدم جانب المعلومات كعنصر من عناصر المخرجات في التأكد ان الفعالية ستتم بالمستوى المطلوب.¹

يتضح من التعريف أن النظام الانتاجي يستلم مدخلات والمتمثلة في المواد الأولية، الطاقة، العمالة، رأس المال، المعلومات، ليقوم بتحويلها إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات وفقا لما هو مطلوب تحقيقه.

ويلاحظ أيضا من التعريف أن نظام الإنتاج مكون من أنظمة فرعية:

1.1. نظام مادي: متمثل في المدخلات والمخرجات من: مواد أولية، مستلزمات، منتجات نصف مصنعة... إلخ، إضافة إلى الأساليب الإنتاجية.

2.1. نظام معلومات: يلزم الإنتاج معلومات تغطي كل أجزاء المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار تكلفة هذا النظام.

3.1. نظم تسيير الإنتاج: يهتم بمعالجة المعلومات والتأثير على النظام المادي حتى يتضمن نظام جيد لتدفقات المنتجات في المؤسسة.

2. الأنواع الرئيسية لنظام المعلومات:

بالنسبة لنظام الإنتاج فهو ينقسم إلى نوعين من الأنظمة الإنتاجية.

1.2. نظام الإنتاج المتقطع: (الإنتاج حسب الطلب).²

يقوم نظام الإنتاج المتقطع على ورود طلبيات من عملاء معينين، تعتمد على تصميمات للمنتجات التي تتناسب مع أذواق المستهلكين المتباينة، وما يميز هذا النظام هو الانخفاض المستمر لكمية المنتجات من كل نوع، هذا لأن نظام الإنتاج هنا يقوم فقط على طلبيات محددة.

كما يمكن لمنتوج أن يكون له مواصفات خاصة يطلبها الزبون ويتطلب نظام الإنتاج المتقطع استثمارات مبدئية منخفضة، لأنها تحتاج إلى استخدام آلات ومعدات عادة ما تكون أقل تكلفة.

¹ مفيدة يحيوي؛ تحسين نظام الإنتاج لزيادة فعالية المؤسسات الصناعية الجزائرية باستعمال الأساليب الكمية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2004، ص5.

² صلاح السنواني؛ إدارة الإنتاج، مدخل تاريخي، ومدخل انشائي، مركز الإسكندرية لنشر، 2000، ص212.

إلا أن هذا النظام يحتاج مستوى مهارات أعلى من العاملين وارتفاع في مستوى تدريب العاملين، إلا أن استخدام هذا النظام قد يكون أسرع وأتقن في العمل.

2.2. نظام الإنتاج المستمر: (الإنتاج التكرار).¹

يستخدم مصطلح نظام الإنتاج المستمر، أحيانا كبديل لنظام خط التجميع والذي كان حتى نهاية الحرب العالمية الثانية نموذجا فريدا للصناعة الأمريكية لتطبق بعد ذلك في جميع الدول الصناعية.

ويقصد بالإنتاج المستمر أن تصميم السلعة وتخطيط العملية الإنتاجية يسير على أسس نمطية ولا تدخل عليها تغييرات عادة خلال فترة الصناعة.

كما يوفر هذا النظام للمؤسسة التي تتبناه معدل مرتفع من المخرجات مع انخفاض تكلفة الوحدة في المنتج، غير أنه يحتاج إلى تكاليف استثمارية مرتفعة.

بالإضافة إلى القدرة المحدودة لهذا النظام في التكيف مع التغيرات في التصميم، خاصة عندما يكون معدل التغيير في التصميم سريعا جدا.

غير أن مميزات هذا النظام ترجع إلى احتياجات المؤسسة إلى مستوى مهارات منخفض من العمالة، والتقليل من وقت التدريب، أو تكون الرقابة في هذا مستمرة بصفة نظام مستمر.

3. تسيير الإنتاج في مؤسسة صناعية:

إن دراسة الإنتاج كانت في البداية مستقلة عن باقي الوظائف، أين كان الطلب أكبر من العرض، مما أدى إلى التركيز على توفر الكميات دون مراعات مزاياها، أما الوقت الحالي فقد توجه الاهتمام بتلبية رغبات المستهلك وأصبح تسيير الإنتاج له مكانة كبيرة، وعنصر من العناصر التي تعتمد عليه المؤسسات الصناعية في المنافسة.

¹ سونيا محمد البكري؛ ادارة الإنتاج والعمليات، مدخل النظم، الدار الجامعية، 2000، ص213.

1.3. مفهوم تسيير الإنتاج:¹

هو نظام لاتخاذ القرارات الإدارية والتنفيذية بالأسلوب العلمي مع الاستناد على فلسفات ملائمة اخذ في الحسبان التفاعل والتداخل بين العاملين وجماعات العمل والعلاقات بينهم وبين المتغيرات الأخرى بالمؤسسة، وعلى ضوء المتغيرات البيئية وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة بفعالية وكفاءة.

تسيير الإنتاج هو هيمنة فئة من الأفراد أو فرد واحد في المؤسسات، على إخلاف أنواعها وأحجامها ومهما اختلفت طبيعة نشاطها، على اعمال الافراد الاخرين من ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحويل مجموعة من المدخلات إلى مخرجات عن طريق عملية التحويل المختلفة بغية تحقيق الأهداف الإنتاجية المرجوة

2.3. أهداف تسيير الإنتاج:²

تتمثل أهم اهداف تسيير الإنتاج في النقاط التالية:

- تقديم المنتجات من السلع والخدمات بالشكل الذي يتناسب مع قدرات المؤسسة وتفي باحتياجات السوق.
 - تقديم منتجات بجودة عالية تتفق مع احتياجات المستهلكين وتلبي رغباتهم من السلع والخدمات.
 - تقديم المنتجات بتكلفة مناسبة ومقبولة تسمح بتحقيق ربح كاف للمؤسسة وبلوغ سعر بيع مناسب.
- ويقع على الإدارة العليا مسؤولية التأكد من أن أهداف المؤسسة تتفق مع القدرة الإنتاجية الخاصة بها.

3.3. مشاكل تسيير الإنتاج في المؤسسة الصناعية:³

من أهم المشكلات التي تواجه تسيير الإنتاج في المؤسسة الصناعية هما: التعقيد واللايقين.

1.3.3. التعقيد: في الوقت الحالي يتطلب نجاح اي مؤسسة اقتصادية، مواجهة مشاكل تظهر أساسا في التعقيد المرتبط

إما بالنظام المادي للإنتاج، من خلال تعقد وسائل الإنتاج، والتي تتوفر بشكل محددة في المؤسسة وبخصائص معينة، مما يتحتم استخدام قواعد تسيير خاصة، أو من خلال تعقد في المنتجات ذاتها، إذ تظهر مكونات جزئية كثيرة ذات أسماء عديدة وتعرف تحولات لعمليات متتالية سواء في الصنع أو التركيب.

¹ لامية دالي علي؛ مساهمة لتصميم نظام معلومات فعال لتسيير الإنتاج في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة حالة مؤسسة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة-، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص120.

² سونيا محمد البكري؛ مرجع سابق، ص55.

³ مفيدة بجاوي؛ مرجع سابق، ص16، ص17.

كما قد تظهر مشاكل في تسيير الإنتاج نتيجة تعقد في نظام الإنتاج المكلف بالبحث عن الاستجابة لأهداف المؤسسة المتباينة، حيث إنها تحاول تحقيق أهداف السوق من جهة والمتمثلة في (الاحترام لرغبات العملاء وآجال التسليم) وتحقيق الأهداف الاقتصادية من جهة أخرى والتي تتمثل في (مستوى استعمال الجهاز الإنتاجي، مستوى المخزون، سعر التكلفة، تكاليف الجودة).

وقد يظهر تعقيد في نظم المعلومات من خلال تداخل في مهام المديرية، لذلك نجد تسيير الإنتاج في كل قسم، وهذا ما يعقد عمل المسير من أجل جمع المعلومات الضرورية لاتخاذ اي قرار مرتبط بالعملية الإنتاجية.

2.3.3. اللايقين: يرتبط اللايقين أساسا بالتعقيد وكذا بالفترة الزمنية المعطاة للتوقع بالإنتاج، الطلب والاحتياجات.

وبذلك النظام المادي الذي تعترضه مشاكل عديدة تتمثل في تعطل الات، الغيابات، المشاكل، الجودة... إلخ.

كما يظهر اللايقين، كذلك في نظام تسيير الإنتاج بسبب عدم توفر الوسائل الكافية، هذا بالإضافة إلى أن المعرفة الدقيقة للمعطيات التقنية الضرورية لتخطيط الإنتاج، تتطلب تحديث لتلك المعطيات والتي تعكس نظام الإنتاج، حالة المخزون، وقت التنفيذ ومدة التشغيل.

ولتغلب على هذه الصعوبات، وجدت طرق وأساليب حديثة تساعد المسير في أداء عمله، وقد تطور استخدامها لتأثير بجميع المتغيرات التي واكبت التطورات المستمرة للبرمجيات المناسبة.

المطلب الثالث: الأداء الإنتاجي:

يحظى الأداء الإنتاجي بأهمية كبرى في تسيير المؤسسة الصناعية حيث نال ولايزال ينال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين في الإدارة، وهذا من منطلق أن الأداء الإنتاجي يمثل العامل الأساسي في بقاء واستمرارية المؤسسة الصناعية من عدمه، وانطلاقا مما سبق، يجب تحديد مفهوم ومدلول الأداء الإنتاجي.

1. مفهوم الأداء الإنتاجي:

يتصف مفهوم الأداء الإنتاجي بالمفهوم المتطور والجديد، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية، نظرا لتغيير تطوير مواقف وظروف المؤسسة بين تغيير ظروف وعوامل بيئتها المحيطة وعموما فمن أهم التعريفات للأداء.

- يرى A: KHERAKHEM بأن الأداء الإنتاجي دليل على تأدية عمل أو انجاز نشاط وتنفيذ مهمة، أي القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف الإنتاجية المسطرة.¹
- يرى "بيتر دراكر": بأن الأداء الإنتاجي يعبر عن قدرة المؤسسة واستمرارها بالإنتاج والإنتاجية والبقاء، مع تحقيق التوازن بين المؤسسة وعمالها.²

من خلال ما سبق يمكن نستخلص أن الأداء الإنتاجي هو مدى تحقيق المؤسسة لهدف البقاء والاستمرارية في السوق ومتابعة نشاطها الإنتاجي بالشكل الذي يضمن التوازن، بين المؤسسة واستقرارها مع العملية الإنتاجية.

2. تقييم الأداء الإنتاجي في المؤسسة الصناعية.

إن متابعة الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية يعتبر أحد أهم المواضيع التي شغلت بال المسيرين، باعتباره يعكس النتيجة المنتظرة من وراء النشاط الإنتاجي.

- 1.2 مفهوم تقييم الأداء الإنتاجي: تعددت التسميات التي أطلقها الباحثون في مجال الإدارة على مصطلح تقييم الأداء الإنتاجي، إلا أنها تؤدي إلى معنى واحد في النهاية، وتعني كلمة تقييم تحديد قيمة الأداء بعد إظهار جوانب قوته وضعفه.³

- وينظر كثير من الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها جزء من عملية الرقابة باعتبار التقييم استقراء لمؤشرات المعلومات الرقابية، ومن هذا المنظور وردت الكثير من التعاريف لتقييم الأداء، منها من ينظر إليه على أنه عملية تعبر تقييم نشاط المؤسسة في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة معينة.

¹ الشيخ الداودي؛ تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، مجلة علمية محكمة سنوية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، العدد7، 2010، ص218.

² حسن بوبعابة؛ تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2003، ص65.

³ الهام مجاوي؛ الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، مجلة علمية محكمة سنوية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق، والعلوم الاقتصادية، العدد5، 2007، ص47.

- ومنها من يعتبره مقارنة "مقارنة بين الداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة.
- بينما يعرف "بونينيBONINI" تقييم الأداء على أنه عملية التأكد من انجاز ما كان يجب إنجازه واكتشاف الانحرافات في حالة عدم إنجازه.¹

مما سبق نستخلص أن عملية تقييم الأداء الإنتاجي هو عملية تحليل نتائج النشاط الإنتاجي للمؤسسة على أساس مستمر، لمعرفة مدى فاعلية وكفاءة استخدام الموارد المتاحة واطهار جوانب القوة في الداء لتدعيمها، وكذلك جوانب الضعف للعمل على تصحيحها.

2.2. أهمية تقييم الأداء الإنتاجي بالنسبة للمؤسسة.²

تشخيص وضعي الأداء الإنتاجي ومعرفة مراكز الخلل أو الانحرافات إن وجدت، لتحديد أسبابها وكذلك اتخاذ التدابير الواجب اتخاذها لمعالجتها.

- قياس الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت بشرية أو مالية.
- توضيح قدرة المؤسسة على مواصلة البقاء والاستمرارية والتطوير في نشاطها.
- الكشف عن مشاكل التسيير الإدارية والتنظيمية التي تقف عقبة في سبيل تحقيق الأهداف.
- تحسين عملية الاتصال الداخلي بين الأفراد.
- قدرة المؤسسة على مواجهة المخاطر والمشاكل المالية.
- مقياس مدى نجاح المؤسسة في انجاز الأهداف المسطرة.
- اكتشاف العناصر ذات الكفاءة العالية وتحديد العناصر التي تحتاجها إلى الدعم والتطوير.

3.2. خصائص تقييم الأداء الإنتاجي.³

1.3.2. الانتظام: كون التقييم نشاطا منظما لا يتم بصورة عشوائية ينتظر منه إعطاء نتائج حقيقية لها دلالتها على مستوى المؤسسة.

¹ نور الدين شوي؛ تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص20.

² الهام بجاوي؛ الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مرجع سابق، ص47.

³ نور الدين سوقي؛ مرجع سابق، صص20-21.

2.3.2. الدورية: إن عملية التقييم تبدأ مع بداية نشاط المؤسسة، تستمر باستمرارها ويتم تنفيذها بصورة دورية حسب طبيعة النشاط.

3.3.2. المقياس والمقارنة: وذلك لمدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقا إلى جانب معرفة مستوى الأداء.

3. مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي:

إن الحكم على مستوى النظام بالمؤسسة الصناعية يتطلب مؤشرات معينة ومؤشرات الأداء الإنتاجي يمثل معلومة كبيرة تقيس كفاءة وفعالية جزء من عملية أو نظام الموارد الإنتاجية.¹

يشترط في مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي اتسامها بالشروط التالية:²

1.3. العملية: أي القدرة على تحديد وتحليل مستوى الأداء بأكثر دقة ومثال عن ذلك المؤشرات الكمية.

2.3. الدقة والوضوح: وذلك يسهل على القائم بالتقييم امكانية استخدامها.

3.3. القبول: حيث إن المؤشر المقبول هو المؤشر الذي يعتمد على مرتكزات تستند إلى العقلانية ويعكس الأداء الفعلي.

4.3. المرونة: ويعني إمكانية تكيف المؤشرات بين فترة وأخرى.

5.3. الملائمة: بحيث يجب أن تكون مؤشرات تقييم الأداء ملائمة لنوعية نشاط وإحصائيات وقدرات المؤسسة.

¹ نور الدين شوقي؛ مرجع سابق، ص110.

² سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2008، ص 25-26.

4. معايير تقييم الأداء الإنتاجي:

يحدثنا الفكر الإداري عن أهم معايير لتقييم الأداء الإنتاجي والمتمثلة فيما يلي:

1.4.1. معيار الكمية:¹

يقيس هذا المعيار عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية معينة أو كمية الموارد التي يتقرر استخدامها في العملية الإنتاجية كما يمكن أن يأخذ المعيار مقادير نسبية ويضم هذا المعيار المؤشرات التالية:

1.1.4. الإنتاجية الكلية: وهي العلاقة بين الكمية المنتجة من سلعة معينة (مخرجات) وكمية عوامل الإنتاج المستخدمة في تحقيق هذا الإنتاج (المدخلات). وهذا تصره العلاقة التالية.

$$\frac{\text{إجمالي المخرجات (الإنتاج)}}{\text{إجمالي المخرجات (عمل، آلات، مواد أولية)}} = \text{الإنتاجية (الكلية)}$$

حيث يعبر هذا المؤشر على مساهمة الموارد المستهلكة في تحقيق الإنتاج، ويتطلب قياس الإنتاجية الكلية وحدة قياس مشتركة بين كل عوامل الإنتاج المستخدمة ووحدات الإنتاج.

2.1.4. معدل إنجاز الإنتاج: يعبر هذا المؤشر عن نسبة تحقيق الإنتاج ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل إنجاز الإنتاج} = \frac{\text{الإنتاج الفعلي}}{\text{الإنتاج المحقق}}$$

3.1.4. معدل انجاز الطاقة الإنتاجية: إن الهدف الأساسي للمؤسسة من جميع عوامل الإنتاج هو استغلال الطاقة الإنتاجية بأعلى كفاءة ممكنة.

حيث يمكن القول في هذا الصدد أن الطاقة الإنتاجية هي تعبير كمي عن أقصى قدر من وحدات الناتج التي يمكن إنتاجها خلال فترة محددة.

¹ مفيدة بجاوي؛ عبد القادر موفيق؛ مؤشرات الأداء لنظام الإنتاج في المؤسسة الصناعية الجزائرية، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، يومي 8 و9 مارس، 2005، ص91.

يرتبط هذا المؤشر ارتباطاً وثيقاً بكل من التكاليف، الأرباح والمبيعات، حيث إنه كلما ارتفع الإنتاج انخفضت الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة، وذلك من خلال توزيع إجمالي التكاليف على وحدات أكبر من حالة استغلال أمثل لطاقة، ومن ثم زيادة عدد الوحدات المنتجة وتحقيق مرونة في الأسعار

2.4. معيار الجودة:¹

يقيس هذا المعيار المواصفات ومستويات الجودة، والتي يجب الالتزام بها في إنتاج المنتجات، ويشمل على المؤشرات التالية:

1.2.4. معدل الإنتاج المعيب: يتم حسابه بقسمة الإنتاج المعيب على الإنتاج الإجمالي، حيث يعكس هذا المؤشر نسبة الإنتاج المعيب من الإنتاج الإجمالي.

2.2.4. نسبة الإنتاج التالف: يمثل هذا المؤشر نسبة الإنتاج التالف من الإنتاج الإجمالي.

3.2.4. نسبة الإنتاج المعاد تصنيعه: تعبر هذه النسبة عن معدل الإنتاج المعاد تصنيعه من الإنتاج الإجمالي وتحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة الإنتاج المعاد تصنيعه} = \frac{\text{الإنتاج المعاد تصنيعه}}{\text{إجمالي الإنتاج}}$$

4.3. معيار التكلفة:²

إن أهم شيء يجب على المؤسسة ان تراعيه عند القيام بعملية الإنتاج هو التكاليف المرتبطة بهذه العملية، وتعرف التكلفة أنها مجموعة الأعباء المتعلقة بعنصر معين، هذا العنصر قد يكون منتجاً أو شيء آخر

ينبغي أن يكون منتج المؤسسة الصناعية متميزاً بميزة انخفاض تكلفة الإنتاج بالمقارنة مع المنتجات البديلة الموجودة في السوق، وفي هذا السياق يمكن للمؤسسة تخفيض تكاليف الإنتاج عن طريق ما يلي:

- الحصول على المواد الأولية بأسعار أقل.

¹ إلهام مجاوي؛ مرجع سابق، ص 59.

² الشريف جاب الله؛ دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2009، ص 33.

- امتلاك عمالة أكثر كفاءة وأقل أجر.
- استخدام الآلات الأفضل واتباع طريقة الإنتاج الأحدث.

4.4. معيار الوقت:¹

يرتبط الوقت بعدد ساعات العمل والتشغيل سواء بالنسبة للعمال أو الآلات، وهنا ينبغي على المؤسسة المحافظة على أوقات الإنتاج لأن ذلك ينعكس على فعالية الإنتاج، ويشمل معيار الوقت على مؤشرين:

1.4.4. نسبة الإنتاج الساعي: تقيس هذه النسبة متوسط عدد المنتجات في الساعة الواحدة بواسطة أي آلة أو تحت إشراف أي عامل وذلك من خلال تقسيم عدد الوحدات المنتجة على عدد ساعات تشغيل الآلات أو العمل.

2.4.4. نسبة استغلال الوقت المخطط: توضح هذه النسبة مدى تنفيذ المؤسسة لبرامجها الإنتاجية في الوقت المحدد أو تحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة استغلال الوقت} = \frac{\text{عدد ساعات التشغيل الفعلية}}{\text{عدد ساعات التشغيل المخططة}}$$

¹ إلهام مجاوي؛ مرجع سابق، ص59.

خلاصة:

من خلال هذا المبحث نستخلص أن الإنتاجية والأداء الإنتاجي عبارة عن مؤشرات لأداء المؤسسة، عن طريق نظام الإنتاج ومراقبة وضع المؤسسة وإنجازاتها على الدوام وتقييم نتائجها خلال الفترة الزمنية سواء الطويلة او القصيرة.

المبحث الثالث: دور تدريب الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة واستمرارها.

يعبر أداء الموارد البشرية على أداء المؤسسة، فكلما كان أداء الموارد البشرية جيد كلما أثر بالإيجاب على أداء المؤسسة بصفة عامة، ولهذا سنحاول في هذا الجزء التعرف على أهمية الموارد البشرية في تفعيل المؤسسة، كما سوف نتناول في هذا الجزء أدوار الموارد البشرية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، وكذا أداء أدوارها في بقاء واستمرارية المؤسسة.

المطلب الأول: دور الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة واستمرارها.

1. دور الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة.¹

تقوم المؤسسة بتحسين إنتاجيتها من خلال مواردها البشرية وذلك من خلال المعادلة التالية:

$$\text{الإنتاجية} = \text{أداء الموارد البشرية (أفراد)} \times \text{التكنولوجيا}$$

ومستوى أداء الأفراد يتحدد من خلال المعادلة التالية:

$$\text{القدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}$$

ويتم تحقيق مستوى الإنتاجية من خلال إدارة الموارد البشرية بحيث تؤثر على العنصر البشري (الأفراد) بتحسين أدائه، وذلك بزيادة قدرة الأفراد العمل وزيادة رغبتهم في العمل.

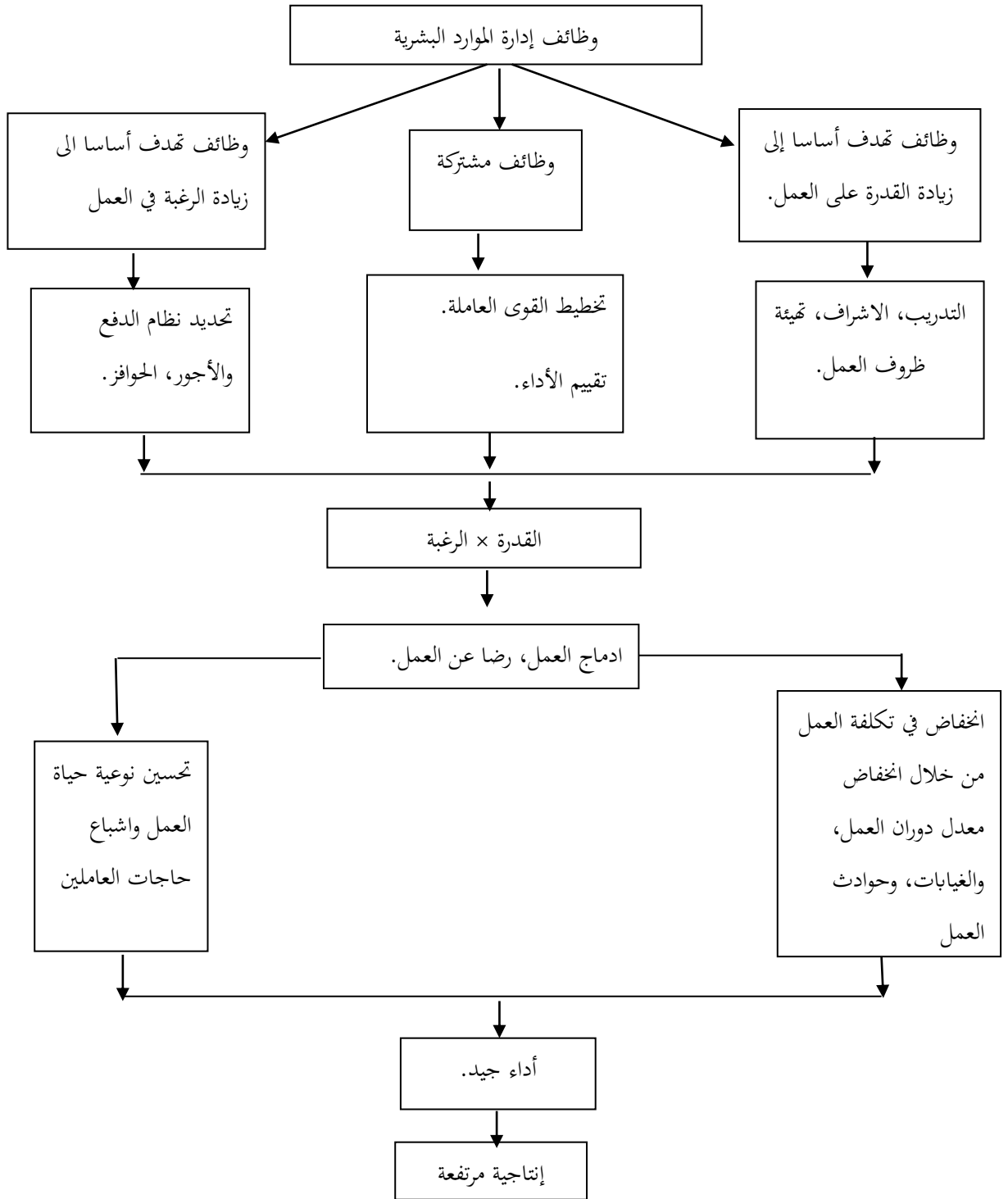
وبهذا يمكن القول على أن إدارة الموارد البشرية هي عملية فرعية مستمرة تتكون من مجموعة من العمليات الفرعية

هدفها رفع كفاءة الإنتاج باستمرار ويمكن إيضاح هذه العملية من خلال الشكل التالي:

حيث يوضح الشكل كيفية تحسين الإنتاجية من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية:

¹ بشيخ محمد لمين؛ سليمان ميلود، ادارة الموارد البشرية ودورها في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة سونلغاز، مذكرة لنيل شهادة الماستر استراتيجية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، عين تيموشنت، 2016، ص62.

شكل رقم (2-2): يوضح دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية.



المصدر: بشيخ محمد لمين، سليمان ميلود، مرجع سابق، ص 63.

2. دور الموارد البشرية في استمرارية المؤسسة.

يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة واستمرارها وذلك لقدرته على التكيف مع المتغيرات التي تطرأ مع مرور الزمن.

حيث تبرز قدرة المورد البشري في بقاء المؤسسة من خلال عدة آليات من بينها توفر القيادة الرشيدة، وتحقيق التجانس والانسجام بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي ويتضح ذلك من خلال النقاط التالية:

1.2. القيادة ودورها في تفعيل المؤسسة.¹

إن جوهر علاقة القيادة بين الفرد آخر يتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد يشغل موقع قيادي لجماعة على سلوك ومشاعر الأفراد الآخرين والقيادة توجه سلوك الناس وتنسيق جهودهم وتوافق أفكارهم ووجهات نظرهم في موقف معين يقصد الوصول إلى هدف معين، ولكي يكون القائد ذو سلطة يجب توفر عدة خصائص فيه من بينها:

- القدرة على التفكير الابتكاري والخلق.
- القدرة على مواجهه وحل المشاكل.
- القدرة على التحليل المنطقي.
- القدرة على الإدارة بفعالية.
- سرعة البديهة والذكاء الفطري.
- التفاؤل والتوكل على الله.
- فن التعامل مع الآخرين والقدرة على التأثير فيهم.
- حسن الظن بالمرؤوسين.

إذا تمتع القائد بالخصائص سابقة الذكر يضمن فعالية التأثير على الأفراد، ما يمكن الأفراد من تحقيق المهام والأهداف بكفاءة وفعالية ويسهل عملية الرقابة من خلال التعاون القائم بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل.

¹ العقود ميمونة؛ دور الموارد البشرية في زيادة فعالية المؤسسة (دراسة ميدانية بمطاحن بلغيت الكبرى سوق اهراس) مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2017، ص 107.

2.2. التنظيم غير الرسمي ودوره في تفعيل المؤسسة.¹

يقصد بالتنظيم غير الرسمي شبكة العلاقات الشخصية الاجتماعية خارج نطاق العمل التي نشأ نتيجة تواجد مجموعة من الأفراد في مكان واحد أي مكان العمل.

ويقوم التنظيم غير الرسمي بدراسة العلاقات والتفاعلات بين أعضاء المؤسسة وبين الإدارة، يخلق التنظيم غير الرسمي عادة من قبل التنظيم الرسمي حيث يلجأ العمال إلى التنظيم غير الرسمي من أجل كشف نواقص التنظيم الرسمي واهتمامات العمال وأراءهم تجاه العمل وتطلعاتهم نحو المستقبل.

ويمكن القول إن التنظيمين الرسمي وغير الرسمي ليسا متناقضين أو منفصلين فهما مكملين لبعضهما البعض.

حيث إن شبكة الاتصالات داخل المؤسسة، لا تقتصر فقط على العلاقات الرسمية بل هناك أيضا شبكة الاتصالات غير الرسمية وأن هذه الأخير قد تكون أكثر فعالية في التأثير على سلوك العاملين، فمن وجهة نظر مدرسة العلاقات الإنسانية، فإن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات واعطائهم فرصة مناقشة القرارات التي تتعلق بالمهام التي يقومون بها لها تأثير إيجابي على نفوسهم وتزيد من دافعيتهم نحو العمل.

المطلب الثاني: أثر التدريب في كفاءة وفعالية والميزة التنافسية للمؤسسة.

1. أثر التدريب على كفاءة وفعالية المؤسسة:²

يمكن أن يكون هناك أثر للتدريب على فعالية المؤسسة وذلك من خلال الأهداف التي تقوم المؤسسة بصياغتها والتي يمكن ايضاحها في النقاط التالية:

1.1. الأهداف الإدارية: يعني هذا النوع لخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى، ويمكن حصر

الأهداف الإدارية فيما يلي:

- تخفيض العبء على المشرفين: لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح اخطاء العاملين الذين تم تدريبهم مقارنة مع الغير مدربين.

¹ العقود ميمونة؛ مرجع سابق، ص109.

² طيبي فاطمة الزهراء؛ اطبوش مريم؛ دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية (دراسة حالة بمؤسسة baticic للبناءات المصنعة الحديدية النحاسية، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة بجميس مليانة، 2017، ص ص9-10.

- تحقيق المرونة والاستقرار والتنظيم: يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصيرين سواء تعلق الأمر بأتماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستقرة.

2.1. الأهداف الفنية: يتعلق هذا النوع بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان بالنسبة الآلات والمعدات التي تستخدمها أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها بالنسبة للمنتوج ومن أهمها نجد ما يلي:

- تخفيض تكاليف الصيانة: يساعد التدريب على تخفيض تكاليف الصيانة واصلاح الآلات لأن تدريب العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل الأخطاء.
- تخفيض حوادث العمل: يعتبر السبب الرئيسي في أغلب حوادث العمل عدم كفاءة الأفراد، بحيث أن التدريب يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادثة أو ذلك نتيجة لفهم العامل لطبيعة العمل.
- التقليل من نسبة التالف والعدم: يساهم التدريب في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن المدرب يكون قادر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.

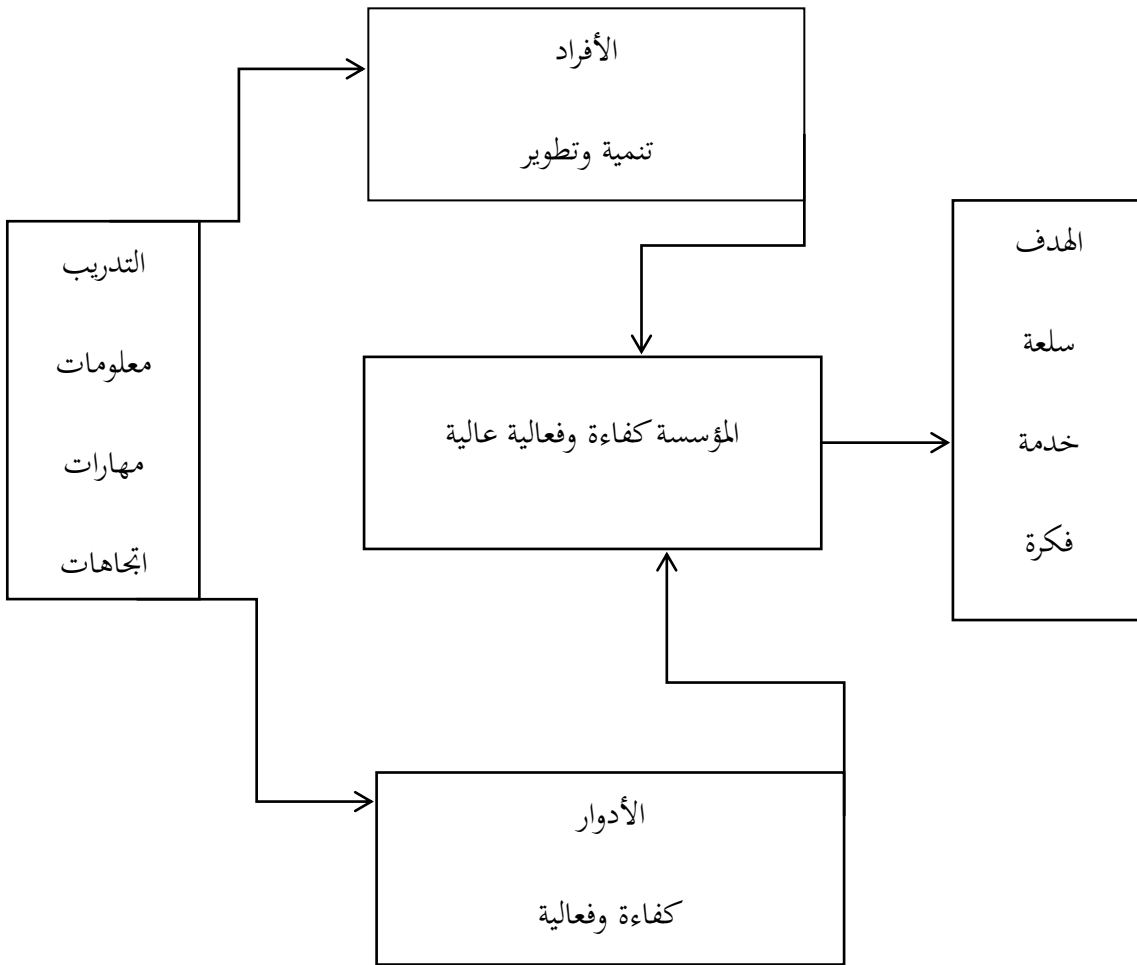
3.1. الأهداف الاقتصادية والاجتماعية: إن تحقيق هذه الأهداف يؤدي إلى النهوض بالنواحي الاقتصادية للمؤسسة

عن طريق تنمية القدرات وتعظيم الربح في المؤسسة وضمان البقاء في السوق وكذلك النهوض بالمستوى الاجتماعي للعاملين من خلال شعورهم بالأهمية والمكانة داخل المؤسسة. ويكن صياغة هذه الأهداف في النقاط التالية:

- زيادة الكفاءة الإنتاجية: حيث تعكس زيادة مهارات الفرد والناجحة عن التدريب على ارتفاع وانخفاض التكاليف وهذا يعني زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- ارتفاع الربح: مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرفع رقم أعمالها ويزيد بذلك ربح المؤسسة.
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة: تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تحقيق أهدافها.
- رفع معنويات الأفراد: إن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له الاستقرار النفسي.

تثبت الأهداف السابقة الذكر أن الهدف الرئيسي من العملية التدريبية هو السعي إلى زيادة فعالية وكفاءة المؤسسة وذلك من خلال دعم المستخدمين باستعمال أحسن التحضيرات والمساهمة في برنامج التطور وسياسة توفير الموارد البشرية المؤهلة للمؤسسة ويؤدي هذا إلى الحصول على سلعة أو خدمة أو فكرة ذات جودة تحقق فعالية المؤسسة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (3-2): التدريب يرفع من فعالية وكفاءة المؤسسة.



المصدر: نجم عبد الله العزاوي؛ عباس حين جواد؛ الوظائف الاستراتيجية للموارد البشرية، دار اليازوري العملية لنشر

والتوزيع، الأردن، 2010، ص228.

2. التدريب والميزة التنافسية.¹

يمكن لسياسة التدريب المتبعة من قبل المؤسسة أن تحقق لها المزايا التنافسية التالية:

1.2. الابتكار: حيث إن التدريب يعمل على تحقيق نتائج مبتكرة، مما يحقق تميزا واضحا للمؤسسة، مما يجعل المؤسسة تكسب ميزة تنافسية تجعلها رائدة في السوق مقارنة بمنافسيها.

2.2. الكفاءات الجماعية: إن عملية التدريب الفعالة تسمح بخلق ما يسمى الكفاءات الجماعية حيث تسمح بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، وتسمح أيضا بتطورها وتراكمها حيث تتوفر فيها الخصائص التالية:

- تتيح الوصول إلى أنواع من الأسواق.
- تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون.
- صعوبة تقليدها من طرف المنافسين.
- تقوم أغلب المؤسسات بإضفاء نوع من الضبابية على كفاءاتها وذلك لكسب ميزة تنافسية أكثر قوة واستدامة.

3.2. زيادة الإنتاج: إن زيادة صقل المهارات والقدرات لدى العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم وبالتالي زيادة انتاجيتهم، ومن هنا تحقيق امكانية فرض أسعار منخفضة على منتجاتها، وتحقيق ما يسمى التكلفة الأقل.

هناك علاقة وثيقة بين الإنتاجية والتنافسية، حيث تفيد قياسات الإنتاجية في تحديد فعالية استخدام الإدارة للموارد المتاحة، وفي المؤسسات ترتبط الإنتاجية بالقدرة التنافسية للمؤسسة، فإذا تساوت مؤسسات في مستوى الناتج، لكن استهلكت احدهما مدخلات أقل من الأخرى لأنها تستطيع بذلك تحديد سعر أقل من منافسيها.

4.2. اقتصاد النفقات: ان البرامج التدريبية تؤدي مردودا أكثر من كلفتها، حيث يسمح التدريب بتحمل المؤسسة أقل قدر ممكن من تكاليف الإنتاج وذلك لأنه:

- يعمل على تخفيض صيانة الآلات واصلاحها.
- يقلل من نسبة المعيب والتالف.

وبالتالي تتمكن المؤسسة من الاقتصاد في النفقات من سلامة للألة واقتصاد في الموارد وقلة المخاطر.

¹ جريبي عبد الكريم؛ مرجع سابق، ص 189، ص 190.

5.2. الوقت: يؤدي التدريب إلى تخفيض الوقت اللازم لأداء العمل ككل، حيث يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو إدارة الخدمات ميزة تنافسية، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالتالي:

- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.
- تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة المنقضية بين تاريخ الإصدار والاستلام للطلبية).
- الالتزام بمداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

6.2. الجودة: حيث تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج يشبع حاجات وتوقعات العملاء، وللتدريب دور كبير في تحقيق هذه العمال وترتبط جودة المنتج بمدرجات العميل ومدى تلبية المنتج لهذه الحاجات والتوقعات، وتعد الجودة سلاحا تنافسيا فعالا: ولن يمانع عملاء كثيرون أن يدفعوا أكثر ليتلقوا منتجات ذات جودة عالية.

المطلب الثالث: تحسين الانتاجية

1. أهمية تحسين الإنتاجية على مستوى المؤسسة.

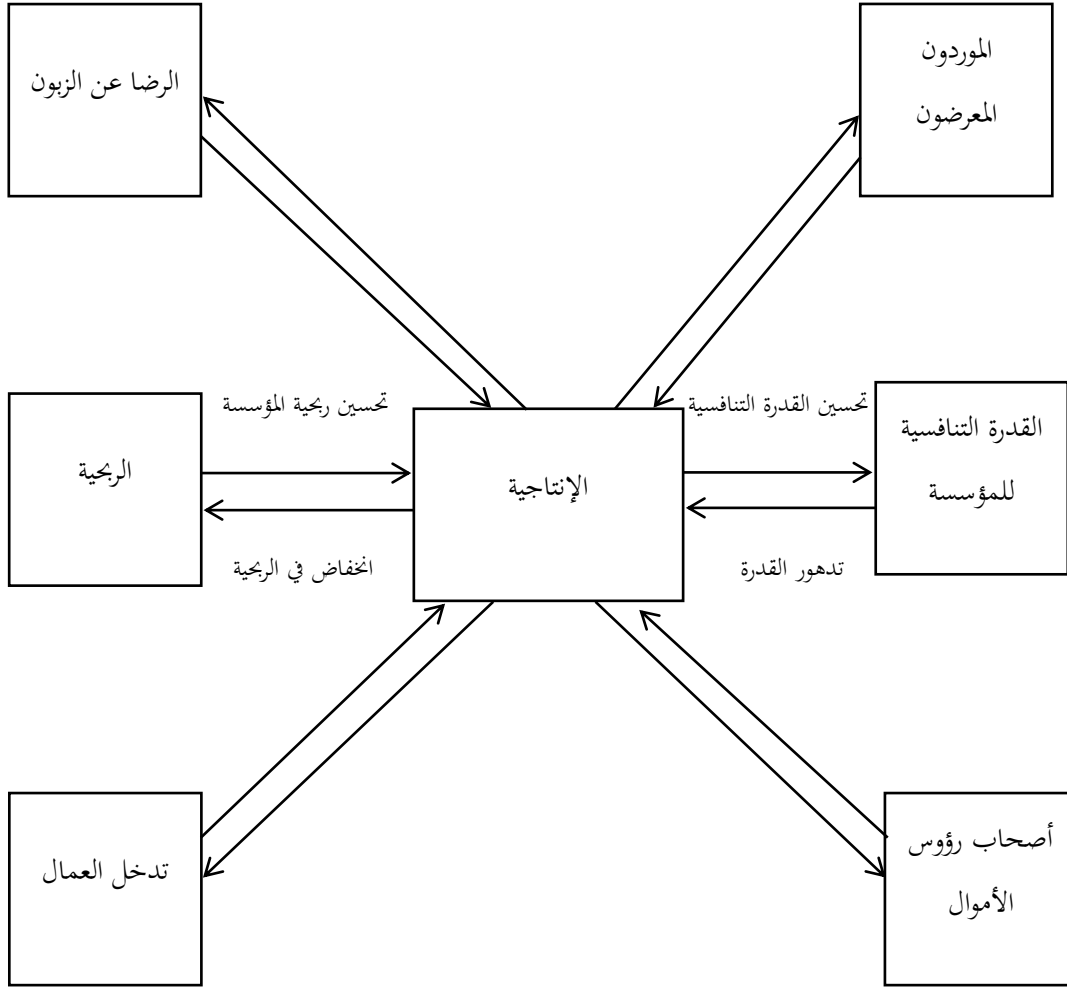
يعبر التحسين في الإنتاجية على مستوى المؤسسة من خلال حسن استخدام الموارد مما يحقق انخفاض في تكلفة انتاج سلعة أو خدمة، وهذا الدور يساعد على تنمية قدرة تنافسية للمؤسسة سواء كان ذلك في الأسواق العالمية أو السوق المحلية، كما أن التحسين في الإنتاجية يمكن المؤسسة من تخفيض أسعارها نتيجة الانخفاض في تكلفة الوحدة المنتجة، وهذا ما يؤدي إلى زيادة حصة المبيعات في السوق، وتحقيق قدر متميز من الأرباح والعائد على الاستثمار.

أما إذا كانت المؤسسة في وضع لا يمكنها من تخفيض أسعارها فسوف يحقق هذا التحسن في الإنتاجية زيادة مباشرة في أرباحها مما يمكنها من إعادة تمويل ذاتها والتوسع في نشاطها بالإضافة إلى زيادة قدرتها على رفع أجور العاملين.¹

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

¹ سليمان ميلود؛ بشيخ محمد أمين؛ مرجع سابق، ص 67.

الشكل رقم (4-2): يوضح المزايا والفوائد المحققة نتيجة للتحسين في الإنتاجية.



المصدر: بشيخ محمد لمين؛ سليمان ميلود؛ مرجع سابق، ص 68.

2. الإنتاجية والربحية:¹

إن الهدف من إنشاء أي مؤسسة هو تحقيق أكبر عائد ممكن من الأموال المستثمرة وهذا يعني بأن الربحية هي الهدف الرئيسي للمؤسسة وهو الذي يضمن استمرارها وبقائها في السوق الذي تتعامل فيه.

يعتبر التغيير في مستوى الربحية هو انعكاس للتطور في مستوى الإنتاجية أو في العلاقة (سعر على التكلفة) لذلك فإنه من الضروري لتحديد ومعرفة التحسن في كفاءة وتسيير المؤسسة ومدى فاعليتها في تحقيق أهدافها، فغنه لا ينبغي دراسة

¹ بشيخ محمد أمين؛ سليمان ميلود؛ مرجع سابق، ص 69.

الربحية فقط بل يجب دراستها وتحليل ثلاث مجامع من النسب والتي يمكن اعتبارها مؤشرات تعكس نجاعة وكفاءة وفاعلية المؤسسة والتي هي:

- نسب تطور الربحية واتجاه هذا التطور.

- نسب تطور الإنتاجية واتجاه هذا التطور.

- تطور العلاقة بين السعر والتكلفة.

إن العلاقة بين الربحية والإنتاجية هي علاقة متداخلة وترتبط بالعلاقة ما بين السعر والتكلفة حيث يؤثر التطور الحاصل في هذه الأخير في الإنتاجية والربحية.

إن انخفاض الإنتاجية أو انخفاض العلاقة (السعر على التكلفة) يؤدي إلى انخفاض ربحية المؤسسة لذلك فإنه غذا سجل تدهور في مستوى الإنتاجية فإنه من الضروري متابعة وتحليل هذه الظاهرة لغرض الوقوف على الأسباب التي أدت إلى ذلك واتخاذ الإجراءات اللازمة لإيقاف هذا التدهور.

خلاصة: مما سبق ذكره يعتبر المورد البشري أهم الدعائم التي تستند عليها المؤسسة باعتبارها العنصر المفكر والقادر على الابتكار والعنصر الوحيد غير القابل لتقليد، لذلك تسعى المؤسسة إلى إعطاء الأهمية البالغة التي يستحقها.

خلاصة الفصل الثاني:

يعبر الأداء الإنتاجي للمؤسسة على أداء عناصر الإنتاج فيها، وخاصة أداء الموارد البشرية، حيث أن المؤسسة تقوم بتقييم أداء الموارد وتحسنه وتصحيحه بالوسائل اللازمة وذلك لأن أداء المورد البشري ينعكس على أداء المؤسسة باعتباره الدعامة التي تستند عليها المؤسسة وهو السبب الرئيسي لنجاحها أو فشلها

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

لمركب سيدار للحديد والصلب -

الحجار - "عناية"

تمهيد

دور تدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء الإنتاجي من الناحية النظرية، ومن أجل إبراز هذا الدور أكثر اخترنا مركب سيدار (**SIDER**) للحديد والصلب بعناية، ومن هذا المنطلق سوف يكون هذا الفصل بمثابة دراسة والذي نسقط الضوء فيه على التعريف بمركب سيدار (**SIDER**) للحديد والصلب ودراسة تأثير تدريب الموارد البشرية على الأداء الإنتاجي في هذه المؤسسة، حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: تقديم عام لمركب سيدار (**SIDER**) للحديد والصلب بعناية.

- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض

المبحث الأول: عرض عام لمركب سيدار (SIDER) للحديد والصلب بعنابة.

يعتبر تدريب الموارد البشرية من أحد المكونات الرئيسية للمؤسسات الصناعية والاقتصادية التي تساعد على تحسين الأداء الانتاجي للمؤسسات، فسنتناول في هذا المبحث تقديم مركب سيدار للحديد والصلب الذي يعتبر أهم مركب في الشرق الجزائري ولمساهمته في رفع الاقتصاد الجزائري.

المطلب الأول: تعريف سيدار (SIDER) ولجة تاريخية لتطوره.

1. تعريف سيدار SIDER: يعد مركب الحجار للحديد والصلب أكبر إنجاز اقتصادي حققته الجزائر الذي يشغل 4500 عامل، من بينهم 492 عاملا ضمن فئة عقود التشغيل المدعمة و1159 عاملا من أصحاب عقود التشغيل محدودة المدة.

إن لمركب سيدار للحديد والصلب مجموعة من الخصائص والمعلومات الخاصة بما الذي يمكن ذكرها فيما يلي:

1.1 الملكية: 30% من الأسهم لمركب الحديد والصلب تعود ملكيتها إلى سيدار و70% منها تعود إلى ارسلور ميتال.

2.1 الموقع الجغرافي: يوجد مركب الحجار للحديد والصلب في شمال شرق الجزائر بالتحديد على بعد 12 كلم من جنوب شرق مدينة عنابة، ويربطه بمقر الولاية الطريق الوطني رقم (16) والطريق الوطني رقم (56) كما يربطه بميناء عنابة خط السكة الحديدية، ويحتل مساحة تقدر بـ 800 هكتار منها:

✓ 300 هكتار مخصصة لورشات الإنتاج.

✓ 300 هكتار للتخزين.

✓ 200 هكتار للخدمات المختلفة إضافة إلى مساحة خاصة لتخزين المياه.

وقد تم اختيار مدينة عنابة لإقامة هذا المركب لعدة اعتبارات متوفرة في هذه المنطقة منها ما يلي:

- قرب الميناء.

- وجود اليد العاملة - عنابة - الطارف - قالمة.

- القرب من السد بوناموسة لتزويد المصنع بالمياه.

3.1 القدرة الإنتاجية: تصل إلى 1.8 مليون طن من المنتجات الصلبة سنويا.

4.1. مصادر المادة الخام: منجمي "ونزة" و "بوخضرة" لهما قدرة إنتاجية تصل إلى 3 مليون طن فهي على بعد 200 كلم من مدينة عنابة وهي تسير من طرف ارسيلور ميتال - تبسة- ومرتبطة بالمركب عن طريق سكة حديدية، ولها احتياطات تصل إلى 86 مليون طن.

5.1. نقاط البيع: يملك مركب سیدار شبكة تجارية بين الدول تتكون من 8 نقاط بيع داخل التراب الوطني وهي "عنابة، سكيكدة، الخروب، القصور، بلدية، عين الدفلة، وهران، سيدي بلعباس" ..

2. لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية سیدار عنابة

لقد مرت المؤسسة بعدة تطورات منذ نشأتها عام 1958 إلى يومنا هذا، وفيما يلي لمحة موجزة عن كل المراحل التي مرت بها إلى أن وصلت إلى مركب السیدار للحديد والصلب:

1.2. الشركة العنايبية للحديد والصلب SBS

ظهر مشروع الحديد والصلب في مدينة عنابة عام 1958 في إطار ما عرف بمخطط قسنطينة تحت اسم الشركة العنايبية للحديد والصلب (SBS)، حيث تم تزويد هذا المشروع عند الإنشاء بفرن عالي مع كافة ملحقاته بقوة إنتاجية تقدر بـ: 400.000 طن في السنة، وكانت هذه المؤسسة في البداية عبارة عن مصنع صغير للحديد والصلب ومصنع الفولاذ يتمثل هدفه في تحويل خام منجم الونزة إلى مادة جاهزة لتزويد الصناعات الفرنسية بالحديد والصلب.

2.2. الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS

بعد الاستقلال مباشرة تحولت المؤسسة الصغيرة إلى مركب وطاقة ضخمة لإنتاج الحديد والصلب، وهو يهدف على تدعيم الاستقلال السياسي والخروج من التبعية الاقتصادية، وقد تم تحويل الشركة العنايبية للحديد والصلب SBS إلى الشركة الوطنية للحديد والصلب (SNS) وبالتحديد بتاريخ 1964.09.03، حيث وكل تسييره إلى مسئولين جزائريين بمساعدة أجنبية.

ولقد عرفت المؤسسة الوطنية للحديد والصلب تضاعف في المشاريع الصناعية أو الفروع، حيث كان للمركب عام 1966 البطاقة الفنية التالية:

- فرن عالي رقم 01 (HF1) بقدرة إنتاجية تقدر بـ: 450.000 طن/ سنة، وقسم تحضير المادة الأولية.

- فولاذ بالأوكسجين رقم 01 (AO1) مع محولين بمقدار 50 طن، كل محول يستعمل (LD) إجراءات تمحيص الحديد بالأوكسجين لمؤسسة الحديد والصلب النمساوية.
 - الدرفلة على الساخن (LAC) للمنتجات المسطحة بمقدار 400.000 طن/سنة.
 - في سنة 1969 لوحظ وضع قيد لخدمة الفرن العالي ووحدة الأنابيب للتلحيم الحلزوني (TUS) ، للتذكير فقط تم تدشين الفرن العالي رقم 01 (HF1) في 19.06.1969 من طرف الرئيس الراحل هواري بومدين.
 - في سنة 1972 انطلق الإنتاج في الدرفلة على الساخن LAC والفولاذ بالأوكسجين رقم 01 (AO1).
 - في سنة 1975 شهد المركب الدخول في خدمة الدرفلة على البارد LAF والفولاذ الكهربائي AE.
 - في سنة 1978 عرف المركب ميلاد وحدة الأنابيب بدون تلحيم (TSS) بعدها تبني المركب قرار رفع الإنتاج إلى 2000.000 طن/سنة من الحديد السائل (نظريا)، ولهذا تم إنشاء مصنع للفحم Cokerie وفرن عالي رقم 02 (HF2) بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 1200.000 طن/سنة.
 - وفي الأخير بين سنتي 1980 و1981 تم بناء فولاذ بالأوكسجين رقم 02 (AO2) كما بدأ مصنع الفحم في الإنتاج، أما الفرن العالي رقم 02 فقد بدأ في الإنتاج سنة 1988.
- ويمكن القول بأن بناء هذه المجموعة الصناعية تم خلال خمسة عشرة سنة، حيث اعتمدت المؤسسة في هذه المرحلة بشكل كبير على التعلم عن طريق المحاكاة.

3.2 إسبات عنابة. ISPAT-ANNABA

خلال سنوات التسعينات شهد المركب عدة مشاكل كادت أن تؤدي إلى إفلاسه حيث تراجع الإنتاج في هذه الفترة إلى أدنى مستوياته، وارتفعت التكاليف مع انخفاض في الإيرادات، هذا ما أدى إلى اتخاذ جملة من الإجراءات لإنقاذ ما يمكن إنقاذه. ومن أشهرها الدفع بعدد كبير من العمال إلى مغادرة مناصبهم مقابل مبلغ من المال للتخفيف من حدة الخسائر التي شهدتها المركب، وهذا في إطار القانون المسمى بـ *Départ Volontaire* كما دفع ذلك وفي إطار الخصوصية بالمركب إلى دخول في شراكة مع المجمع LNM الهندي، حيث تم توقيع عقد الشراكة بين المركب سيدار ومجمع LNM في 18.10.2001. وقد تم تغيير اسم المركب إلى إسبات عنابة- ISPAT

ANNABA ومن بين الشروط التي وضعتها الدولة الجزائرية لخصوصية مركب سيدار في اتفاقية الشراكة مع مؤسسة إسبات العالمية الرائدة في صناعة الحديد والصلب نذكر:

- مدة العقد عشر سنوات قابلة للتجديد
- الاحتفاظ بالعمال القدماء
- تحسين المستوى العام للأجور
- تكون حصة الدولة تقدر بثلاثين بالمئة وحصة ISPAT سبعين بالمئة.

4.2. ميتال ستيل عنابة **Mittal Steel Annaba**

في هذه المرحلة تم تغيير اسم المركب من ISPAT-ANNABA إلى **Mittal Steel Annaba** ، وكان ذلك ابتداء من 2005.01.01، وذلك بعد تغيير اسم مجموعة ISPAT العالمية إلى **Mittal Steel** وقد تم خلال هاتين المرحلتين الرابعة والخامسة عصرنة التجهيزات والقيام بالتأهيل التقني لكل وحدات الإنتاج، وأتمتة كل الأنظمة (آلية كل الأنظمة)، إذ تتم العملية بتخصيص أربع 04 وحدات لكل سنة، كما تم وضع قيد الخدمة شبكة إنترنت وإنترانت (نسخة مصغرة من الإنترنت تعمل داخل المؤسسة).

5.2. آرسيلور ميتال عنابة: (**ArcelorMittal Annaba**)

تقوم مؤسسة آرسيلور ميتال عنابة بإنتاج وتسويق الحديد والصلب بأشكاله المتنوعة ولأغراضه المختلفة، حيث يشمل الجانب الإنتاجي للمركب صناعة التحويل الأولي من الفولاذ الجاري والخاثر، أما الجانب التجاري فيتمثل في بيع المنتجات المصنوعة للمركب في السوق الوطني وتصدير منتجاتها لمجموعة آرسيلور هي مجموعة الفولاذ الأوروبية التي ظهرت إلى حيز الوجود بعد الاندماج الذي تم في 2002.02.18 بين مؤسسة **Aceralia** الإسبانية، مؤسسة **Usinor** الفرنسية و **Arbed** البلجيكية، حيث أصبحت مؤسسة آرسيلور القائد العالمي الأول في ميدان صناعة الفولاذ بإنتاج يقدر بـ 42.8 مليون طن في السنة أي ما يعادل 4.5% من السوق العالمي، لكن هذه المرتبة ما لبثت أن تم الاستحواذ عليها من طرف ميتال ستيل في أكتوبر 2004، ومن أجل ضمان والحفاظ على الموقع الريادي على المستوى العالمي، تم التحالف بين هذه الأخيرة ومجموعة آرسيلور وكان ذلك سنة 2007/01/01، تحت اسم آرسيلور ميتال وبالتالي تم تغيير اسم مؤسسة ميتال عنابة باعتبارها أحد

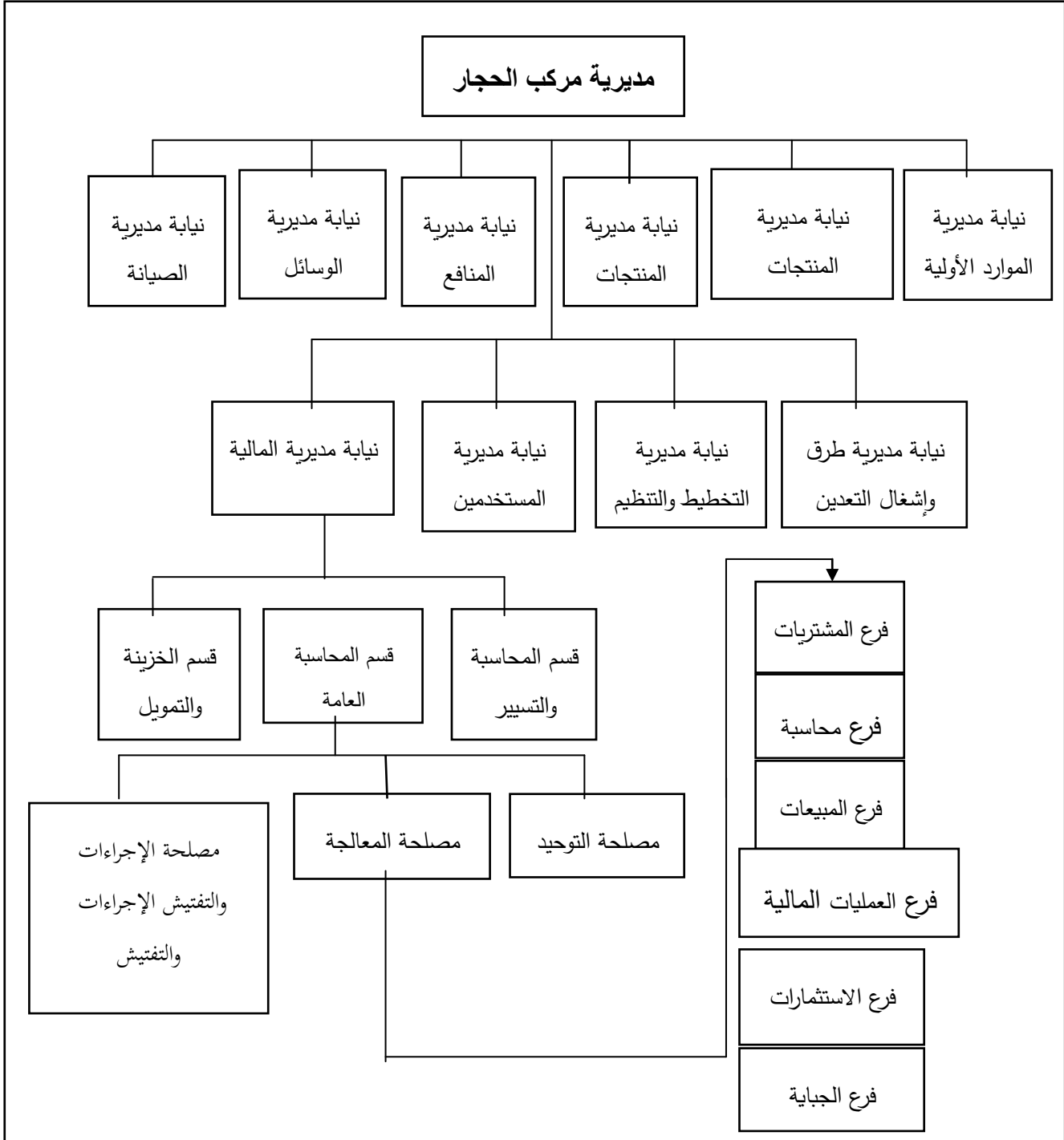
فروع أطراف التحالف وهو ميتال ستيل إلى آرسيلور ميتال عنابة، ثم أصبحت الآن تعرف بمركب سيدار **SIDER** للحديد والصلب الحجار بعنابة.

6.2. المؤسسة الوطنية للحديد والصلب **SIDER**

في 11 فبراير 2013 عرفت المؤسسة الوطنية للحديد والصلب إعادة هيكلة أدت إلى ميلاد المؤسسة الوطنية للحديد والصلب والتي تعرف على العموم باسم مركب سيدار **SIDER** للحديد والصلب المترأسة من طرف "معطى الله شمس الدين".

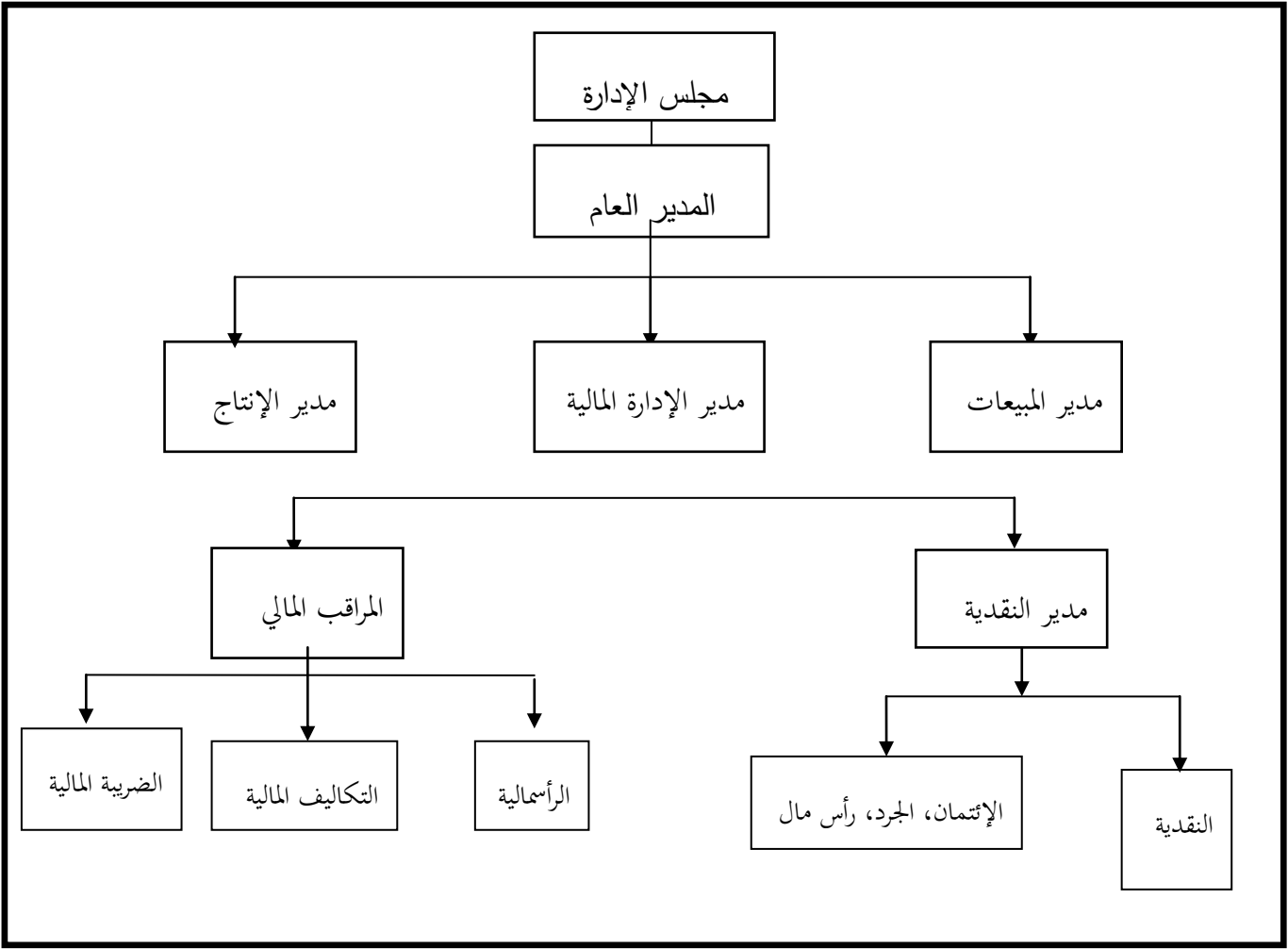
إذا يعد مركب سيدار للحديد والصلب -الحجار- "عنابة" أهم وحدة لإنتاج الفولاذ والقنوات في شمال إفريقيا وفي السوق الجزائرية بطاقة إنتاج تفوق مليون طن سنويا، ولكونه المنتج الوحيد سنقوم بدراسة الهيكل التنظيمي لهذا المركب

الشكل رقم (1-3): الهيكل التنظيمي لمركب سيدار **SIDER** للحديد والصلب بعناية.



المصدر: وثائق داخلية لمؤسسة الدراسة.

الشكل رقم (2-3) يمثل: الهيكل التنظيمي لإدارة المحاسبة المالية.



المصدر: وثائق داخلية لمؤسسة الدراسة.

1. تحليل الهيكل:

1.1. المسؤول المالي: الأول هو المدير المالي، الذي غالبا ما يشغل نائب المدير العام للشؤون المالية، وللمدير

المالي مساعدين هما:

2.1. مدير النقدية: هو المسؤول المباشر عن إدارة النقدية والسندات والأسهم القابلة للبيع. كما يشرف على

مدير الائتمان والجرد والموازنة الرأسمالية، وهو الذي يحلل القرارات ذات العلاقة بالاستثمار بالموجودات الثابتة.

3.1. المراقب المالي: هو الشخص المسؤول عن نشاط موظفي المؤسسة والضريبة، كما يعمل المراقب

والكفاءة العلمية والعملية.

المطلب الثالث: نشاط مركب سيدار (SIDER) للحديد والصلب بعنابة.

يقوم مركب السيدار عنابة بتلبية متطلبات السوق بمنتجات الحديد والصلب باستعمالها المواد الأولية المستخرجة من منجم الونزة، والفحم الحجري المستورد عادة من أمريكا أو أستراليا .

ولقد اتخذت مدينة عنابة الموقع لإقامة مثل هذا المركب لعدة اعتبارات متوفرة بهذه المنطقة والمتمثلة في القرب من ميناء عنابة وذلك لتصريف المنتجات إلى الخارج أو استيراد المواد الأولية التي يحتاجها المركب، بالإضافة إلى وجود شبكة السكة الحديدية لنقل المواد والسلع إلى كافة التراب الوطني، ضف إلى ذلك القرب من السدود منها سد بوناموسة وسد الشافية لتزويد المركب بالمياه التي يحتاجها لإنتاج الحديد والصلب، وكذا قرب المركب من سوق اليد العاملة المتواجدة في مناطق عنابة، قالمة والطارف.

1. منتجات مركب سيدار (SIDER) للحديد والصلب بعنابة.

يقوم مركب السيدار عنابة بإنتاج وتسويق الحديد والصلب بأشكاله المتنوعة ولأغراضه المختلفة، حيث يشمل الجانب الإنتاجي للمركب صناعة التحويل الأولى من الفولاذ الجاري والخاثر فمن جهة تتضمن الصناعة الأولى :

- صناعة الحديد المصهر والفولاذ.

- صناعة المنتجات المسطحة (الصفائح المعدنية)

- صناعة المنتجات الطويلة.

- صناعة الأسلاك والقضبان الحديدية.

- صناعة الأنابيب من غير لحام.

➤ بينما تتضمن الثانية أي صناعة التحويل الأولى للفولاذ الخاثر ما يلي:

- صناعة الفولاذ الخاثر.

- صناعة المنتجات المسطحة.

وهناك نوعين من المنتجات منتجات طويلة ومنتجات مسطحة وهي:

1.1. منتجات طويلة: هناك نوعين من المنتجات الطويلة وهي:

1.1.1.1. الأسلاك الحديدية: وهي على نوعين أسلاك حديدية مخططة وأسلاك حديدية ملساء.

1.1.1.1.1. لأسلاك الحديدية المخططة: ويستخدم قضيب المضلع أو المخطط لتشكيل حديد التسليح أي من

اجل البناء وهذا المنتج يتمتع بمجموعة من الخصائص معايير والدرجات، الأبعاد المتاحة، أبعاد التحمل... إلخ.

2.1.1.1.1. الأسلاك الحديدية الملساء: تستخدم لتشكيل حديد التسليح للمنشآت الخرسانية المسلحة ويتمتع

بالخصائص التالية معايير والدرجات، الأبعاد المتاحة، أبعاد التحمل.

2.1.1.1.2. قضبان الخرسانة: تستخدم الأسلاك والمنتجات المطوية بطبقة من الزنك، تدخل في إنتاج كل من

مسامير، والكابلات، وكابلات الهاتف... إلخ. وتتميز بنفس خصائص الأسلاك الحديدية.

وأهم ما يميز هذه المنتجات الطويلة هو توجهها للسوق المحلي فقط دون السوق الدولي، وذلك لعدم كفاية السوق

من هذه المنتجات أي بمعنى آخر تمنع الدولة من القيام بتصدير هذا النوع من المنتجات لأجل تغطية احتياج

السوق المحلي، خاصة لكون هذه الأخيرة تدخل في عملية البناء.

2.1. المنتجات المسطحة:

- صفائح الدرفلة على الساخن (LAC).

- صفائح الدرفلة على البارد (LAF).

- الصفائح المجلفنة (GAL).

يعد حديد الزهر نوع من أنواع المنتجات المسطحة فهو يتميز بخاصية أساسية ألا وهي التوجه الكامل للسوق

الدولي وذلك لعدم توفر الطلب عليها محليا بسبب عدم توفر التكنولوجيا المخصصة لذلك هذه المنتجات تدخل

في صناعة كل: من السيارات، الطائرات... إلخ، ونتيجة لعدم توفر هذه المصانع أما باقي المنتجات فهي تعد

منتجات محلية ودولية وهذا حسب طبيعة الزبون.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

يتضمن هذا المبحث وصفاً لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداة الدراسة المستخدمة والتأكد من مصداقيتها وثباتها، وأخيراً الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل.

المطلب الأول: منهجية الدراسة.

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وهو طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتصوير الواقع الاجتماعي والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، ولأنه مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة المتمثلة في وصف مدى تأثير تدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء الإنتاجي.

1. حدود الدراسة.

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مركب الحديد والصلب سيدر الحجار -عنابة-.
- الحدود البشرية: موظفي مركب الحديد والصلب سيدر الحجار -عنابة- الإداريين.
- الحدود العلمية: وتعلق بمتغيرات تدريب الموارد البشرية ومتغيرات الأداء الإنتاجي.
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2019-2020.

2. مجتمع وعينة الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مركب سيدر (SIDER) للحديد والصلب بعنابة، من جميع الإداريين ولقد تم اختيار عينة مكونة من 50 فرداً من مجتمع الدراسة وهذا بصفة عشوائية، وبعد توزيع الاستبانة تم استرجاع 34 استبانة ولم تستبعد أي استبانة، وهي الاستبانة الخاضعة للتحليل.

3. أدوات الدراسة.

تم إعداد استبانة صممت خصيصاً لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو الآتي:

- إعداد الاستبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمركب سידار SIDER للحديد والصلب "عناية"

- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
 - توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزأين كما يأتي:
 - الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، عدد الدورات التي التحقت بها العمال داخل المؤسسة.
 - الجزء الثاني: يناقش دور تدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء الانتاجي، وتم تقسيمه إلى محورين كما يلي:
- *المحور الأول: يناقش تدريب الموارد البشرية.

*المحور الثاني: يناقش الأداء الإنتاجي.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرث الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات مقياس الدراسة، والموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-1): درجات مقياس ليكرث الخماسي.

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

المصدر: من إعداد الباحثان.

وانطلاقاً من هذه الدرجات ولحساب الحدود العليا والدنيا لكل فئة من فئات ليكرث الخماسي تم حساب طول المدى $5-1=4$ ، ومن ثم قسمة طول المدى على عدد الفئات $4/5=0.8$ ، ثم بعد ذلك إضافة العدد 0.8 بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (3-2): المتوسط الحسابي المرجح لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة.

الاتجاه	المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج **spss**.

4. الأساليب الإحصائية المستخدمة: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **Statistical Package For Social Science (spss)**، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- ✓ اختبار التوزيع الطبيعي {اختبار كالمجروف-سمر نوف (1-Sample K-S)}.
- ✓ حساب معامل الارتباط Spearman لأن المتغيرات ترتيبية.
- ✓ معامل ألفا كرون باج، وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة.
- ✓ حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة.
- ✓ اختبارات العينة الواحدة (**one sample t-test**) لاختبار فرضيات الدراسة.
- ✓ تحليل الانحراف البسيط لتحديد الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- ✓ تحليل التباين والتجانس لتحديد الاختلاف بين إجابات أفراد العينة.

المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبانة.

سنتناول في هذا المطلب اختبار التوزيع الطبيعي بهدف استخدام أساليب إحصائية تتناسب وطبيعة توزيع البيانات، بالإضافة إلى تقدير مدى اتساق وثبات أداة الدراسة.

1. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كالمجروف - سمر نوف - 1-Sample K-S).

قبل عرض أسئلة الدراسة ومناقشة نتائجها واختبار فرضياتها، يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها في برنامج الحزم الإحصائية؛ ولهذا استخدمنا اختبار كالمجروف - سمر نوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات؛ لأن معظم الاختبارات تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. يقوم هذا الاختبار على فرضين:

- ✓ الفرض العدمي (H_0): بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- ✓ الفرض البديل (H_1): العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.

فإذا كانت قيمة الاحتمال (Sig-P. value) أكبر من مستوى المعنوية 5%، فإننا نقبل الفرض العدمي، وعليه البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، أما إن كانت قيمة الاحتمال (Sig-P. value) أقل من مستوى المعنوية 5% فإننا نقبل الفرض البديل، وعليه البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً. والجدول الآتي يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة.

الجدول رقم (3-3): اختبار التوزيع الطبيعي.

Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-wilk		المحاور
Sig	قيمة z	Sig	قيمة z	
0.063	0.146	0.224	0.959	تدريب الموارد البشرية
0.200*	0.112	0.174	0.955	الأداء الإنتاجي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (3-3) أن القيمة الاحتمالية (Sig) لمجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات العلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

2. الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

تعتبر الاستبانة أداة من أدوات القياس والتي على أساس نتائجها يمكن اتخاذ القرارات الهامة، وعليه ف جودة الاستبانة تعتبر الأساس لتحقيق نتائج موثوق فيها. هناك العديد من الخصائص التي تميز جودة الاستبانة منها:

1.2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم إجراء اختبار الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وهذا من خلال مقياس **Spearman** على النحو الآتي:

1.1.2. الاتساق الداخلي للمحور الأول: تدريب الموارد البشرية.

يوضح الجداول رقم (3-4)، الاتساق الداخلي لكل بعد والدرجة الكلية لهذا المحور.

الجدول رقم (3-4): معامل الارتباط **Spearman** بين كل عبارة من عبارات محور تدريب الموارد البشرية والدرجة الكلية لهذا البعد.

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة Sig
1	تهتم المؤسسة بتدريب عمَّالها	0.701**	0.000
2	توجد في المؤسسة خطة سنوية لتدريب عمالها	0.790**	0.000
3	يحصل جميع العاملين على فرص متكافئة في التدريب	0.824**	0.000
4	يساهم التدريب إلى زيادة قدرة الأفراد على التفكير المبدع	0.752**	0.000
5	يشعر العاملون بالاستقرار الوظيفي بعد حصولهم على التدريب	0.802**	0.000
6	تستخدم المؤسسة الوسائل والتقنيات الحديثة في العملية التدريبية	0.710**	0.000
7	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية قبل وضع الخطة التدريبية	0.685**	0.000
8	تتماشى البرامج التدريبية مع احتياجات العاملين	0.700**	0.000
9	يتم تحديد البرامج التدريبية السنوية بناء على تقييم الأداء	0.357*	0.038
10	تستعين المؤسسة بمدرسين ذوي كفاءة تدريبية عالية	0.317	0.068
11	تقوم الإدارة بمتابعة البرامج التدريبية أثناء تنفيذها	0.306	0.079
12	تقوم الإدارة بتقييم البرامج التدريبية أثناء تنفيذها	0.241	0.169
13	تهدف المؤسسة من خلال التدريب إلى تنمية مهارات العاملين	0.299	0.086
14	تعتمد المؤسسة على أسلوب التدريب خارج أماكن العمل	0.476**	0.004

0.025	0.472**	15	تعتمد المؤسسة على أسلوب التدوير الوظيفي في التدريب
-------	---------	----	--

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على **spss**.

(*) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

يبين الجدول رقم (3-4) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الأول (تدريب الموارد البشرية) والدرجة الكلية لعباراته، والذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط ل 11 عبارة (1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12) غير دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر تلك العبارات صادقة لما وضعت لقياسه، وهي صالحة للتحليل بدون حذف، أما باقي العبارات (10-11-12) غير دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنّ القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر تلك العبارات غير صادقة لما وضعت لقياسه، وهي غير صالحة للتحليل والحذف.

2.1.2. الاتساق الداخلي للمحور الثاني: الأداء الإنتاجي.

يوضح الجداول رقم (3-5)، الاتساق الداخلي لكل بُعد والدرجة الكلية لهذا البعد

الجدول رقم (3-5): معامل الارتباط **Spearman** بين كل عبارة من عبارات محور الأداء الإنتاجي

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة Sig
1	تؤدي الجهود التدريبية إلى تحسين الأداء الإنتاجي للعاملين	0.707**	0.000
2	تعتمد المؤسسة على التدريب فقط لتحسين مهارات العاملين	0.770**	0.000
3	الدورات التدريبية تزيد من الكفاءة الإنتاجية للمستفيدين منها	0.806**	0.000
4	تساهم الدورات التدريبية في تحسين جودة المنتج النهائي	0.785**	0.000
5	هناك تحسن ملحوظ في الأداء الإنتاجي للعاملين بعد التدريب	0.803**	0.000
6	التدريب المناسب يساهم في التقليل من الأخطاء	0.717**	0.000
7	التدريب المناسب يساهم في التقليل من هدر الموارد الإنتاجية	0.729**	0.000
8	يساهم التدريب في التقليل من حوادث العمل	0.701**	0.000

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمركب سيدر SIDER للحديد والصلب "عناية"

0.403	0.148	تنفيذ التدريب في موقع الإنتاج يساهم في زيادة الإنتاجية	9
0.250	0.203	يؤثر التدريب الفعال في مجال الإنتاج على الأداء الكلي للمؤسسة	10
0.045	0.346*	التدريب الفعال يساعد الإدارة على الرفع في مستويات الإنتاج المتوقعة	11

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على spss (***) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$.

بيّن الجدول رقم (3-5) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الثاني (الأداء الإنتاجي) والدرجة الكلية لعباراته، والذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط ل 9 عبارات (1-2-3-4-5-6-7-8-11) دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر تلك العبارات صادقة لما وضعت لقياسه، وهي صالحة للتحليل بدون حذف، أما باقي العبارات (9-10) غير دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنّ القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر تلك العبارات غير صادقة لما وضعت لقياسه، وهي غير صالحة للتحليل وحذف.

3.1.2. صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة.

يبين الجدول رقم (3-6) يبين مدى ارتباط كل محور من المحاور بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

الجدول رقم (3-6): معامل الارتباط Spearman بين كلّ محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية لهذا

البعد.

Sig	معامل سبيرمان	المحاور		
0.000	0.996**	تدريب الموارد البشرية	المحور الأول	الاستبانة
0.000	0.987**	الأداء الإنتاجي	المحور الثاني	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على spss (***) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$.

يبين الجدول رقم (3-6) معامل الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والذي يبين أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وذلك لأن القيم الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر محاور الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

3. ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات الاستبانة يتم حساب معامل (ألفا كرون باج) لكل محور على حدة، ثم لعبارات الاستبانة ككل.

الجدول رقم (3-7): معامل ألفا كرون باج لمحوري الدراسة والاستبانة ككل.

المحاور	معامل ألفا كرون باج
المحور الأول	0.875
المحور الثاني	0.868
الاستبانة	0.935

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على spss.

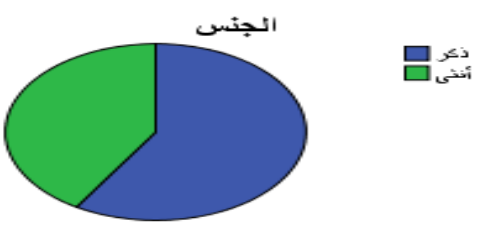
نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-7) أن قيمة معامل الارتباط لمحوري الدراسة والاستبانة ككل أكبر من 0.6 وهذا يدل على أن هناك ثبات عالي لهذه المحاور.

المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة.

تتضمن الاستبانة جزءاً خاصاً بالبيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والمهنية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتتوزع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، عدد الدورات التدريبية التي التحق بها العامل) داخل المؤسسة، وكانت النتائج المتحصل عليها كالآتي:

1. توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس.

يمثل الجدول رقم (3-8) والشكل رقم (3-3) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (3-8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الشكل رقم (3-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس		
	الفئة	التكرار	النسبة %
 <p>الجنس</p> <p>■ ذكر ■ أنثى</p>	ذكر	20	58.8
	أنثى	14	41.2
	المجموع	34	100.0

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج spss.

يتبين من الجدول رقم (3-8) أنه قد بلغ عدد أفراد الدراسة من الذكور 20 فرد بنسبة تمثيل (58.8%) بينما بلغ عدد الإناث 14 أفراد بنسبة تمثيل (41.2%)، مما يعني أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من عينة الدراسة، ويمكن تفسير هذا التفاوت بين الجنسين بطبيعة الوظائف الحساسة في مركب سيدار (SIDER) للحديد والصلب بعنابة.

2. توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر

يمثل الجدول رقم (3-9) والشكل رقم (3-4) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (3-9): توزيع عينة الدراسة حسب العمر		الشكل رقم (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب العمر	
الفئة	التكرار	النسبة %	
من 18 إلى أقل من 30 سنة	13	38.2	
من 30 إلى أقل من 40 سنة	3	8.8	
من 40 إلى أقل من 50 سنة	14	41.2	
50 سنة فأكثر	4	11.8	
المجموع	34	100.0	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول رقم (3-9) أنّ الفئة العمرية الغالبة في أفراد الدراسة هي الفئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة بلغت 56.8%، تليها الفئة العمرية (من 18 إلى أقل من 30 سنة) بنسبة بلغت 38.2%، تليها الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بنسبة بلغت 11.8%، وشكلت الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) النسبة الأقل من العينة بنسبة بلغت 8.8%.

3. توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

يمثل الجدول رقم (3-10) والشكل رقم (3-5) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (3-10): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي		
	الفئة	التكرار	النسبة %
<p>المستوى التعليمي</p> <ul style="list-style-type: none"> ثانوي تكوين مهني جامعي شهادات عليا 	ثانوي	6	17.6
	تكوين مهني	2	5.6
	جامعي	22	64.7
	شهادات عليا	4	11.8
	المجموع	34	100.0

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج **spss**.

يتبين من الجدول رقم (3-10) أن نسبة الأفراد الحاصلين على المستوى الجامعي شكلت النسبة الأكبر في العينة بنسبة بلغت **64.7%** تليها نسبة الأفراد الحاصلين على المستوى الثانوي بنسبة **17.6%** والنسبة الأقل كانت للحاصلين على الشهادات العليا بنسبة بلغت **11.8%**، والنسبة الأقل كانت للحاصلين على مستوى تعليمي تكوين مهني بنسبة بلغت **5.6%**، وتشير هذه النتائج إلى أن مركب الحديد والصلب سידار الحجر بعناية يستقطب الأفراد ذوي المؤهلات الجامعية.

4. توزيع الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل.

يمثل الجدول رقم (3-11) والشكل رقم (3-6) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الأقدمية في العمل:

الجدول رقم (3-11): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل		الشكل رقم (3-6): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل	
الفئة	التكرار	النسبة %	
أقل من 5 سنوات	14	41.2	
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	5	14.7	
من 10 إلى أقل من 20 سنة	7	20.6	
20 سنة فأكثر	8	23.5	
المجموع	34	100.0	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول رقم (3-11) أنّ نسبة أفراد الدراسة الذين يمتلكون أقدمية أقل من 5 سنوات شكلت النسبة الأكبر من العينة وبلغت نسبة قدرها 41.2%، يليها الذين يمتلكون أقدمية (20 سنة فأكثر) بنسبة بلغت 23.5%، يليها الذين يمتلكون أقدمية (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة 14.7%، والذين يمتلكون أقدمية (من 5 إلى أقل من 10 سنة) يشكلون النسبة الأقل من العينة بنسبة بلغت 14.7%.

5. توزيع الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها داخل المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمركب سيدر SIDER للحديد والصلب "عناية"

يمثل الجدول رقم (3-12) والشكل رقم (3-7) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها داخل المؤسسة:

الجدول رقم (3-12): توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها العامل داخل المؤسسة	الشكل رقم (3-7): توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها العامل داخل المؤسسة		
عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها داخل المؤسسة	النسبة %	التكرار	الفئة
لم التحق	38.2	13	لم التحق
دورتان فأقل	32.4	11	دورتان فأقل
من 3 إلى 6 دورات	14.7	5	من 3 إلى 6 دورات
أكثر من 7 دورات	14.7	5	أكثر من 7 دورات
المجموع	100.0	34	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول رقم (3-12) أنّ نسبة أفراد الدراسة الذين (لم يخضعوا للتدريب) شكلت النسبة الأكبر من العينة وبلغت نسبة قدرها 38.2%، يليها الذين (خضعوا لدورتين تكوين فأقل) بنسبة بلغت 32.4%، يليها الذين (خضعوا لدورات تدريبية ما بين 3 و 7 دورات) بنسبة 29.4%.

المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض.

سنقوم في هذا المبحث بتفسير مجالات الدراسة واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة باستخدام مجموعة من الاختبارات العلمية.

المطلب الأول: تفسير محاور الدراسة.

سيتم تفسير اتجاهات آراء أفراد العينة حول عبارات وأبعاد الاستبانة باستخدام اختبارات للعينة الواحدة (one sample t-test) لاختبار الفرضية الإحصائية الآتية:

تقبل الفرضية العدمية إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وفي هذه الحالة يكون متوسط آراء أفراد العينة حول موضوع الدراسة لا يختلف عن درجة الحياد وهي 3، ويتم رفض الفرضية العدمية إذا كانت القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وبذلك يكون متوسط آراء أفراد العينة يختلف عن درجة الحياد.

*الفرضية الأولى: درجة الموافقة على أن مركب سيدر SIDER للحديد والصلب بعناية يعتمد على تدريب الموارد البشرية بأبعاده مأخوذاً بصورة جزئية وكلية أكبر من درجة الحياد.

بعد إجراء اختبار (one sample t-test)، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم: (3-13): المتوسط الحسابي وقيمة sig لأبعاد المحور الأول.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	تهتم المؤسسة بتدريب عمالها	3.12	1.008	62.4	0.681	0.000	5
2	توجد في المؤسسة خطة سنوية لتدريب عمالها	3.21	1.067	64.2	1.125	0.000	3
3	يحصل جميع العاملين على فرص متكافئة في التدريب	2.97	1.167	59.4	-0.147	0.000	6
4	يساهم التدريب إلى زيادة قدرة الأفراد على التفكير المبدع	2.56	1.021	51.2	-2.520	0.000	11

9	0.000	-0.724	57	1.184	2.85	يشعر العاملون بالاستقرار الوظيفي بعد حصولهم على التدريب	5
4	0.000	1.063	63.6	0.968	3.18	تستخدم المؤسسة الوسائل والتقنيات الحديثة في العملية التدريبية	6
7	0.000	1.063	58.2	1.083	2.91	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية قبل وضع الخطة التدريبية	7
2	0.000	-0.475	67.6	0.954	3.38	تتماشى البرامج التدريبية مع احتياجات العاملين	8
1	0.000	2.337	75.2	0.699	3.76	يتم تحديد البرامج التدريبية السنوية بناء على تقييم الأداء	9
8	0.000	6.380	57.6	0.880	2.88	تعتمد المؤسسة على أسلوب التدريب خارج أماكن العمل	14
10	0.556	-0.780	54.8	0.864	2.74	تعتمد المؤسسة على أسلوب التدوير الوظيفي في التدريب	15
	0.000	2.092	61	0.703	3.050	تدريب الموارد البشرية	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على برنامج **spss**.

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار (**one sample t-test**) بعبارات تدريب الموارد البشرية والتي تدل جميعها على أنها دالة احصائيا؛ لأنّ القيمة الاحتمالية تساوي (**0.000**) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha=0.05$)، حيث قدر المتوسط الحسابي للمحور الأول (**تدريب الموارد البشرية**) بـ **3.050**، وانحراف معياري بمقدار **0.703** والوزن النسبي يساوي **61%** وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة **t** المحسوبة تساوي **2.092** وهي أكبر من قيمة **t** الجدولية والتي تساوي **1.684**؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة إلى أن سيدر (SIDER) للحديد والصلب بعنابة يقوم بتدريب عمالها بشكل جيد ووفقا لدراسات معمقة وهذا بالاعتماد على أشخاص ذوي خبرة وهذا ما يؤلّد لهم القدرة على زيادة الكفاءة في الأداء.**

*الفرضية الثانية: درجة الموافقة على مدى توافر الأداء الإنتاجي لدى مركب الحديد والصلب سيدر الحجر بعناية مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

بعد إجراء اختبار (**one sample t-test**) تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم: (3-14): المتوسط الحسابي وقيمة **sig** لأبعاد المحور الثاني

الترتيب	قيمة sig	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الترتيب
5	0.488	0.702	62.4	0.977	3.12	تؤدي الجهود التدريبية إلى تحسين الأداء الإنتاجي للعاملين	1
4	0.281	1.096	64.2	1.095	3.21	تعتمد المؤسسة على التدريب فقط لتحسين مهارات العاملين	2
9	0.768	-0.297	58.8	1.153	2.94	الدورات التدريبية تزيد من الكفاءة الإنتاجية للمستفيدين منها	3
6	0.040	-2.134	52.4	1.045	2.62	تساهم الدورات التدريبية في تحسين جودة المنتج النهائي	4
8	0.062	-1.933	53.6	0.976	2.68	هناك تحسن ملحوظ في الأداء الإنتاجي للعاملين بعد التدريب	5
7	0.629	-0.488	58.2	1.055	2.91	التدريب المناسب يساهم في التقليل من الأخطاء	6
3	0.152	1.465	65.2	1.053	3.26	التدريب المناسب يساهم في التقليل من هدر الموارد الإنتاجية	7
2	0.044	2.098	67	0.981	3.35	يساهم التدريب في التقليل من حوادث العمل	8
1	0.004	3.112	70.6	0.992	3.53	التدريب الفعال يساعد الإدارة على الرفع في مستويات الإنتاج المتوقعة	11

الأداء الإنتاجي	3.06	1.152	61.2	2.306	0.000
-----------------	------	-------	------	-------	-------

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على برنامج **spss**.

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار (**one sample t-test**) لعبارات الأداء الإنتاجي والتي تدل على أنها دالة احصائيا، لأن القيمة الاحتمالية تساوي (**0.000**) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha=0.05$)، حيث قدر المتوسط الحسابي للمحور الثاني (الأداء الإنتاجي) بـ (**3.06**)، وانحراف معياري بمقدار (**1.152**) والوزن النسبي يساوي (**61.2%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة **t** المحسوبة تساوي (**2.306**) وهي أكبر من قيمة **t** الجدولية والتي تساوي (**1.684**)؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، وتعزى هذه النتيجة إلى أن (مركب الحديد و الصلب سيدر الحجار بعنابة) له أداء عال وهذا نتيجة للتدريب الفعال الذي تقوم به هذه المؤسسة.

المطلب الثاني: اختبار طبيعة العلاقة والأثر بين تدريب الموارد البشرية والأداء الإنتاجي.

في هذا المطلب، سنحاول اختبار العلاقة بين تدريب الموارد البشرية والأداء الإنتاجي باستخدام معامل الارتباط (**Spearman**) لاختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا، أضف إلى ذلك استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر تدريب الموارد البشرية على الأداء الإنتاجي.

*اختبار الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين تدريب الموارد البشرية والأداء الإنتاجي.

سيتم اختبار العلاقة بين تدريب الموارد البشرية والأداء الإنتاجي باستخدام معامل الارتباط (**Spearman**) لاختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا. والجدول الآتي يوضح النتائج المتوصل إليها.

الجدول رقم (3-15): معامل الارتباط (**Spearman**) بين تدريب الموارد البشرية والأداء الإنتاجي

المجال	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
تدريب الموارد البشرية	0.953**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على برنامج **spss**.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمركب سידار SIDER للحديد والصلب "عناية"

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أنّ معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، لأنّ القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وعليه هناك علاقة قوية تقدّر بـ (95.3%) بين تدريب الموارد البشرية والأداء الإنتاجي من وجهة نظر موظفي مركب الحديد والصلب سیدار الحجر بعناية.

*اختبار الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتدريب الموارد البشرية على الأداء الإنتاجي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

سيتم اختبار أثر تدريب الموارد البشرية على الأداء الإنتاجي باستخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول (3-16) يوضح النتائج المتوصل إليها.

الجدول رقم (3-16): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تدريب الموارد البشرية على الأداء الإنتاجي.

المتغير التابع	R	R ²	F المحسوبة	DF	Sig	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig
الأداء الإنتاجي	0.924	0.921	388.03	1	0.000	0.858	19.69	0.000
				32				
				33				

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على برنامج spss.

يوضح الجدول (3-16) تأثير تدريب الموارد البشرية الأداء الإنتاجي بمركب الحديد والصلب سیدار الحجر بعناية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير قوي لتدريب الموارد البشرية على الأداء الإنتاجي، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.924) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، أما معامل التحديد R² فقد بلغت (0.921) أي أن ما قيمته (0.921) من التغيرات في الأداء الإنتاجي لمركب الحجر ناتج عن التغير في مستوى تدريب الموارد البشرية، كما بلغت قيمة F المحسوبة (388.03) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. ويؤكد معنوية تأثير قيمة F المحسوبة قيم T المحسوبة والبالغة (19.69) التي بينت معنوية درجة تأثير تدريب الموارد البشرية،

وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهو ما يوضحه الجدول (3-16)، وهو ما يؤكد صحة قبول الفرضية الثانية، وعليه نقبل الفرضية الصفرية، ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتدريب الموارد البشرية على الأداء الإنتاجي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

* اختبار الفرضية الخامسة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها العامل داخل المؤسسة) حول أثر تدريب الموارد البشرية على الأداء الإنتاجي عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام؛ اختبار التجانس (Levens test) في حالة دراسة الاختلاف بين فئتين، تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وهذا في حالة دراسة الاختلاف بين أكثر من فئتين.

H_0 : لا يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تدريب الموارد البشرية على الأداء الإنتاجي، كل على حدى، تعزى للمتغير الشخصي والوظيفي المدروس.

H_1 : يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تدريب الموارد البشرية على الأداء الإنتاجي، كل على حدى، تعزى للمتغير الشخصي المدروس.

فإذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05) فإننا نرفض فرضية العدم (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، وعليه سيكون هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة وفقا للمتغير المختار، أما إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0.05) فإننا نقبل فرضية العدم (H_0)، أي أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العينة وفقا للمتغير المختار.

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات كالتالي:

* **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الأفراد حول أثر تدريب الموارد البشرية على الأداء الإنتاجي تعزى لمتغير الجنس.

* **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر تدريب الموارد البشرية على الأداء الإنتاجي تعزى لمتغير العمر.

* **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر تدريب الموارد البشرية على الأداء الإنتاجي تعزى للمستوى التعليمي.

* الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر تدريب الموارد البشرية على الأداء الإنتاجي تعزى للأقدمية.

➤ أثر متغير الجنس على آراء عينة الدراسة تجاه أثر تدريب الموارد البشرية الأداء الإنتاجي.

باعتبار أن متغير الجنس يضم فئتين (ذكور وإناث)، استخدمنا اختبار الجنس لتحديد الاختلاف من عدمه، وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-17): نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى

متغير الجنس.

القيمة الاحتمالية	قيمة (T)	اختبار التجانس Levens test	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الجنس	المجال
0.189	1.321	1.804	7.126	35.05	20	ذكر	المحور الأول
			8.346	31.43	14	أنثى	
0.749	1.769	0.104	6.891	29.30	20	ذكر	المحور الثاني
			6.435	25.21	14	أنثى	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج **spss**.

بناءً على نتائج الجدول رقم (3-17)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) للمحور الأول (تدريب الموارد البشرية) والثاني: (الأداء الإنتاجي)، لذلك نقبل فرضية العدم. وعليه، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر تدريب الموارد البشرية على الأداء الإنتاجي تعزى لمتغير الجنس.

➤ أثر متغير العمر على آراء عينة الدراسة تجاه أثر تدريب الموارد البشرية على الأداء الإنتاجي.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-18): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير العمر.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	135.781	3	45.260	0.737	0.538
	داخل المجموعات	1842.602	30	61.420		
	المجموع	1978.382	33	-		
المحور الثاني	بين المجموعات	138.357	3	46.119	0.961	0.424
	داخل المجموعات	1439.672	30	47.989		
	المجموع	1578.029	33	-		

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على نتائج **spss**.

بناء على نتائج الجدول رقم (3-18)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) للمحور الأول: (تدريب الموارد البشرية) والثاني: (الأداء الإنتاجي)، لذلك نقبل فرضية العدم. وعليه، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر تدريب الموارد البشرية على الأداء الإنتاجي تعزى لمتغير العمر.

➤ أثر متغير المستوى التعليمي على آراء عينة الدراسة تجاه أثر تدريب الموارد البشرية على الأداء الإنتاجي.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-19): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير المستوى التعليمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	73.208	3	24.403	0.384	0.765
	داخل المجموعات	1905.174	30	63.506		
	المجموع	1978.382	33	-		
المحور الثاني	بين المجموعات	24.742	3	8.247	0.159	0.923
	داخل المجموعات	1553.288	30	51.776		
	المجموع	1578.029	33	-		

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على نتائج spss.

بناء على نتائج الجدول رقم (3-19)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) للمحور الأول: (تدريب الموارد البشرية) والثاني: (الأداء الإنتاجي)، لذلك نقبل فرضية العدم. وعليه، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر تدريب الموارد البشرية على الأداء الإنتاجي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

➤ أثر متغير الأقدمية على آراء عينة الدراسة تجاه أثر تدريب الموارد البشرية على الأداء الإنتاجي.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة

وفقا للأقدمية استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-20): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير الأقدمية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	126.754	3	42.251	0.685	0.568
	داخل المجموعات	1851.629	30	61.721		
	المجموع	1978.382	33	-		
المحور الثاني	بين المجموعات	123.154	3	41.951	0.846	0.479
	داخل المجموعات	1454.875	30	48.496		
	المجموع	1578.029	33	-		

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على نتائج **spss**.

بناء على نتائج الجدول رقم (3-20)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) للمحور الأول: (تدريب الموارد البشرية) والثاني: (الأداء الإنتاجي)، لذلك نقبل فرضية العدم. وعليه، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر تدريب الموارد البشرية على الأداء الإنتاجي تعزى لمتغير الأقدمية.

➤ أثر متغير عدد الدورات التدريبية على آراء عينة الدراسة تجاه أثر تدريب الموارد البشرية على الأداء الإنتاجي.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لعدد الدورات التدريبية استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-21): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع

الدراسة طبقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	283.196	3	94.399	1.671	0.194
	داخل المجموعات	1695.186	30	56.506		
	المجموع	1978.382	33	-		
المحور الثاني	بين المجموعات	207.070	3	69.023	1.510	0.232
	داخل المجموعات	1370.959	30	45.699		
	المجموع	1578.029	33	-		

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج **spss**.

بناءً على نتائج الجدول رقم (3-21)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) للمحور الأول: (تدريب الموارد البشرية) والثاني: (الأداء الإنتاجي)، لذلك نقبل فرضية العدم. وعليه، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر تدريب الموارد البشرية على الأداء الإنتاجي تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة مدى الاعتماد على تدريب الموارد البشرية بمركب الحديد والصلب سيدار الحجار بعناية، ومدى انعكاس هذا التدريب على الأداء الإنتاجي من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها. ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى:

* هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مركب الحديد والصلب سيدار الحجار بعناية يقوم بتدريب الموارد البشرية.

* هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مركب الحديد والصلب سيدار الحجار بعناية له أداء إنتاجي عالي.

وبعد اختبار الفرضيات، توصلنا إلى أنّ هناك علاقة قوية جدا بين تدريب الموارد البشرية والأداء الإنتاجي في المؤسسة، إضافة إلى وجود تأثير لتدريب الموارد البشرية على الأداء الإنتاجي حيث بلغ معامل التحديد $R^2(0.921)$.

أما بالنسبة لآراء عينة الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، فقد جاءت متجانسة بالنسبة لأبعاد متغيرات الدراسة.

الخاتمة

يعتبر التدريب من أهم الوظائف داخل المؤسسة وذلك حفاظا وضمنا لنجاحها، فالمؤسسة تسعى من خلال التدريب إلى تزويد عمالها بالمعارف وأفكار وذلك لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديد بأسلوب فعال جيد لمسايرة التطورات التكنولوجية والعلمية السريعة، وهذا متوقف على الجهود التدريبية الفعالة التي تساعد على تحديد احتياجات العال لتدريب، واحتياجات المؤسسة للعمال، وتدريب الافراد بشكل جيد لتولي منصبهم.

ولن تكون هذه الجهود مثمرة ما لم تتوج بعملية تدريبية فعالة للموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من مواجهة التطورات الحاصلة، فقد أولى اهتمام كبير في الآونة الأخيرة بدراسة وتطبيق مبادئ وأساليب التدريب.

فمقدرة المؤسسة متوقفة على مدى اشباع حاجات مواردها البشرية، وتحقيق أهدافها بنجاحة لإثبات تواجدها الاقتصادي والاجتماعي والصناعي على الساحة السوقية، فالكي يرفع الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية، لابد من قيام هذه الأخير بدورات تدريبية من خلال تحديد احتياجاتها التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي بما يتماشى مع متطلبات الدورة التدريبية، وتنفيذ البرنامج التدريبي وتقييمه بالشكل المناسب لضمان نجاحه.

لقد توصلنا من خلال بحثنا إلى العديد من النتائج، والعديد من الإجابات عن التساؤلات، وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة ومع التساؤلات المترتبة عنها.

نتائج الدراسة:

- من الجانب النظري:

- التدريب هو عملية مخططة ومستمر تهدف الى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، لإكسابه مهارات جديدة وتزويده بالمعلومات والمعارف باستمرار بما يساهم في تحسين الأداء الإنتاجي.
- يعتبر التدريب من اهم المرتكزات التي تقوم عليها المؤسسة الصناعية ومن أهم سبل نجاحها.
- بالرغم من اختلاف الخلفيات الذهنية والخبرات العلمية للباحثين والمختصين إلا أن جميعهم يتفقون بأن التدريب نشاط مخطط تستعين به المؤسسة.
- تقوم عملية التدريب على الاستمرارية، وهذا من أجل التكيف مع المتغيرات البيئية المتجددة.
- يعتبر التدريب نظام قائم بحد ذاته يتشكل من مدخلات وعملية مخرجات.
- فناعة العاملين بالمؤسسة بأن التدريب يحسن من كفاءتهم وأن أداءهم لمهامهم بعد التدريب كان أكثر سهولة وبأقل وقت من السابق.

الخاتمة

- إن تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة فعالة يسمح بتوجيه التدريب في الاتجاه الصحيح.
 - تمر عملية التدريب عبر أربعة مراحل مهمة وهي تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي، وفي الأخير تقييم البرنامج التدريبي وأداء العاملين.
 - تسمح مرحلة تقييم فعالية نظام التدريب من أن الهدف المسطر قد تم تحقيقه.
 - تكون عملية التقييم قبل وبعد القيام بالتدريب.
- من الجانب التطبيقي:
- تبين أن أغلب عينة الدراسة هم ذكور، حيث تتراوح أغلبية أعمارهم (40-50 سنة)، وبالنسبة للدرجة العلمية فقد كان لديهم (المستوى الجامعي)، وفيما يخص عدد سنوات الخبرة فكانت الإجابات متفاوتة، أما بالنسبة لعدد دورات التدريب التي التحقوا بها دورتين فأقل.
 - ارتفاع معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقارنة بالحد الأدنى المقبول، ولقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول 0.875 والمحور الثاني 0.868 كما قدرة قيمته الإجمالية للاستبانة ككل 0.935 وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لإجراء الدراسة.
 - من خلال النتائج تبين أن نسبة ما يفسره تدريب الموارد البشرية من التغيرات التي تطرأ على الأداء الإنتاجي لمركب الحجر تبلغ 0.921 أما النسبة الباقية ناتجة عن التغير في مستوى تدريب الموارد البشرية.
 - وحسب اختبار t-test تم إثبات عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات محاور الدراسة تبعاً لنوع العمر عند مستوى معنوية 0.05.
 - وحسب اختبار ANOVA تم إثبات عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات إجابات العينة تبعاً لنوع الدرجة العلمية عند مستوى معنوية 0.05.
 - هناك تقارب في موافقة عينة الدراسة على دور تدريب الموارد البشرية في تحسن الأداء الإنتاجي حيث أغلب العاملين موافقين على العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل والمتغير التابع، حيث كان المتوسط الحسابي للمحور الأول تدريب الموارد البشرية (3.050) وبانحراف معياري (0.7.3)، أما المتوسط الحسابي للمحور الثاني الأداء الإنتاجي (3.06) وبانحراف معياري (1.152).
 - وجود علاقة ارتباط موجبة بين المحور الأول والثاني إذ بلغ معامل الارتباط بينهما 0.953 وهذا ما يدل على أهمية تدريب الموارد البشرية في زيادة الأداء الإنتاجي.

- وجود علاقة ذات أثر بين تدريب الموارد البشرية والأداء الإنتاجي.

- اختبار صحة الفرضيات:

الفرضية الأولى: التدريب وظيفة أساسية وبالغة الأهمية في إدارة الموارد البشرية.

ومن خلال بحثنا اتضح لنا أن عملية التدريب تقوم بتحسين أداء الأفراد ويساعدهم على تطوير مهاراتهم، ومعالجة نقاط النقص فيهم وهذا ما يؤدي إلى القيام بمهامهم اليومية بكفاءة عالية وعلى ضوء هذا تم تأكيد صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: يعتبر التدريب من أبرز المعايير التي تؤثر على الأداء الإنتاجي.

من خلال بحثنا اتضح لنا أن التدريب الجيد داخل المؤسسة يؤدي إلى تقليل الأخطاء وتحسين الأداء وإنجاز الأعمال في الوقت المحدد لها وبالتالي زيادة الإنتاجية وتقليل حوادث العمل وتغطية العجز في الأداء السابق للتدريب وزيادة في الأداء الإنتاجي وتخفيض التكاليف، وعلى ضوء هذا تم تأكيد صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: يؤثر تدريب الموارد البشرية على الأداء الإنتاجي في ميدان الدراسة.

ومن خلال بحثنا وقيامنا بالدراسة الميدانية اتضح لنا أن هناك علاقة قوية بين تدريب الموارد البشرية والأداء الإنتاجي في المؤسسة ميدان الدراسة، ووجود تأثير للتدريب على الأداء الإنتاجي حيث بلغ معامل التحديد R^2 (0.921) وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

الفرضية الرئيسية: الأداء الإنتاجي يتأثر بتدريب الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.

في ظل جملة النتائج المتحصل عليها حيث يؤثر تدريب الموارد البشرية على الأداء الإنتاجي في المؤسسة الصناعية ويتم من خلاله اثبات صحة الفرضية الرئيسية.

- التوصيات:

في ظل هذه النتائج المتوصل إليها نقترح التوصيات التالية:

الخاتمة

- توعية الموارد البشرية المتواجدة بالشركة بالأهمية البالغة لعملية التدريب، وضرورة وضع خطط للتدريب وذلك من خلال مشاركة العاملين مع الإدارة وذلك لضمان نجاح البرنامج التدريبي لتحقيق أهدافه المسطرة.
- على المؤسسة الصناعية ترسيخ القناعة لدى الافراد العاملين والإدارة بأهمية العملية التدريبية ودورها في تحسين الأداء الإنتاجي للأفراد.
- العمل على أن تشمل العملية التدريبية كل مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- على المؤسسة الصناعية تحفيز الافراد على المشاركة في تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها، والاهتمام بالتقييم بعد العملية التدريبية.
- على المؤسسة الصناعية اطلاع المتدربين بتقارير الأداء المتوصل اليها لمعرفة مدى الاستفادة من الدورة التدريبية.
- الحرص على أن تكون الموارد البشرية القائمة على العملية التدريبية مؤهلة وذات كفاءة عالية.
- على المؤسسة الصناعية تتبع أسلوب التنوع في البرامج التدريبية التي يتم اخضاع العاملين لها، فتنوع البرامج يساهم بشكل كبير على تعزيز احتياجاتهم من مهارات ومعارف وقدرات، مما يؤدي الى زيادة في أداء العاملين وزيادة في الأداء الإنتاجي بصفة عامة.

قائمة المراجع

1. باللغة العربية

1. منير أحمد دريدي، 2013، استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار، عمان.
2. أجمد سيد مصطفى، 2000، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر.
3. عبد الباري، 2002، تكنولوجيا الأداء البشري من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت.
4. عادل محمد زايد، 2003، إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية، القاهرة.
5. حسين وليد عباس، 2015، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، دار حامد، عمان.
6. محمد بن دليم القحطاني، 2008، الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الثانية، الرياض لنشر، السعودية.
7. منصور محمد إسماعيل العريف، 2012، جدارة الموارد البشرية، البعة الثانية، صنعاء.
8. بسيوني محمد البرادعي، 2005، مهارات تخطيط الموارد البشرية، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع القاهرة.
9. مصطفى يوسف كافي، 2013، إدارة الموارد البشرية (من منظور اداري، تنموي، تكنولوجي، عولمة)، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
- 10.10. محمد سمير أحمد، 2009، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
11. الداودي الشيخ، 2010، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، دار الباروي للنشر والتوزيع.
12. مقدس كامل عودة، 2015، دور وأثر التدريب في زيادة إنتاجية القوى العاملة، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
13. سهيلة محمد عباس، 2006، إدارة البشرية مدخل استراتيجي مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل لنشر، عمان.
14. أبو النصر مدحت محمد، 2008، إدارة العمليات التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.

15. عبد الغفار حنفي، 1997، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت.
16. عبد الرحمن توفيق، 1994، التدريب الأصول والمبادئ العلمية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
17. كمال بربر، 1997، إدارة البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت.
18. صلاح الشواني، 1999، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة الشباب جامعة الإسكندرية، الإسكندرية.
19. أحمد خطيب، رداح الخطيب، 2006، التدريب الفعال، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان.
20. رابوية محمد حسين، 1999، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
21. نصر الله جنا، 2002، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، الأردن.
22. مدحت محمد أبو النصر، 2012، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة.
23. محمود عبد الفتاح رضوان، 2013، تقييم أداء المؤسسات في ظل الأداء المتوازن، المجموعة العربية للنشر والتدريب، الطبعة الأولى، القاهرة.
24. جمال الدين محمد مرسي، 2003، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.
25. مايكل هامر، 1999، نتائج إعادة الهندسة، دار الأفاق، الرياض.
26. صلاح السنواني، 2000، إدارة الإنتاج مدخل تاريخي ومدخل انشائي، مركز الإسكندرية للنشر، مصر.
27. سونيا محمد البكري، 2000، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل النظم، الدار الجامعية.
28. نجم عبد الله العزاوي، 2010، عباس جين جواد، الوظائف الاستراتيجية للموارد البشرية، دار الجيزاوي العملية للنشر والتوزيع، الأردن.

ثانيا: المذكرات

باللغة العربية:

1. سراج وهيبية، 2011، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
2. مانع سبرينة، 2015، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
3. جريبي عبد الحكيم، 2008، دور التدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
4. ومان محمد توفيق، 2015، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
5. جمال باشا، 2012، التدريب وعلاقته بأداء الصحفيين في المؤسسة الوطنية للتليفزيون، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر3، الجزائر.
6. بسمة علي حسن أبو سليمة، 2007، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
7. بلهي حسينة، 2006، علاقة التدريب باحتياجات المشرفين، وانتظاراتهم، رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.
8. سهيل زغدود، 2008، العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر.
9. بوعريوة الربيع، 2007، تأثير التدريب على الإنتاجية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
10. مؤمن شرف الدين، 2012، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
11. عز الدين هروم، 2008، واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
12. علي عبد الله، 2001، أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر.
13. نادر أحمد عبد الرزاق أبو شرح، 2010، تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.

14. عبد الوهاب محمد بن جبين، 2009، تقييم الأداء في الإدارات الصحية لمدرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتش العالمية.
15. مفيدة يجاوي، 2004، تحسن نظام الإنتاج لزيادة فعالية المؤسسات الصناعية الجزائرية باستعمال الأساليب الكمية، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
16. لامية دالي غلي، 2015، مساهمة لتصميم نظام معلومات فعال لتسيير الإنتاج في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
17. حسن بوبعاية، 2003، تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر.
18. نور الدين شوقي، 2005، تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر.
19. سعاد بعجي، 2008، تقييم فعالية نظم تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر.
20. الشريف جاب الله، 2009، دور تكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.
21. بشيخ محمد أمين، سليمان ميلود، 2016، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، عين تيموشنت، الجزائر.
22. العقود ميمونة، 2017، دور الموارد البشرية في زيادة فعالية المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي قالم، الجزائر.
23. طيبي فاطمة الزهراء، طبوش مريم، 2017، دور التدريب في تحسن كفاءة الموارد البشرية، مذكرة ماستر، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر.

ثالثا: المجالات

1. عمر حمزة زواوي، قسيمة لحشم، 2019، أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة البناء المعدني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، العدد الأول.
2. بودرجة رمزي، رزيق حنان، 2019، مساهمة التدريب في تحقيق تنمية الموارد البشرية بالمنظمة بالإشارة إلى معوقات تنمية الموارد البشرية بالجزائر، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، العدد الأول.

3. بكال أمال، 2017، مساهمة التدريب ومبادئ الأرغونوميا في صيانة الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد الرابع.
4. مرطه علي نايل، 2013، دور التدريب في تحسين كفاءة الأداء، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد السابع والتسعون.
5. نجاد خالد عبد القادر، إبراهيم مهدي عارف، 2018، التدريب ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الرابع والخمسون.
6. عسان قاسم داود اللامي، حيدر محمد عبد الصاحب، 2007، دراسة تحليلية لواقع تخطيط الطاقة الإنتاجية في معمل الاسمنت كربلاء، مجلة أكاديمية نصف سنوية محكت تصدر عن قسم إدارة الاعمال بجامعة البصرة، العدد الثالث.
7. زدون جمال، 2005، محددات الإنتاجية الكلية في القطاع الصناعي في الجزائر للفترة (1980-2013)، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد الأول.
8. الشيخ الداودي، 2010، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد السابع.
9. الهام يحيوي، 2007، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد الخامس.

رابعاً: المؤتمرات

1. مفيدة يحيوي، عبد القادر موفق، 2005، مؤشرات الأداء لنظام الإنتاج في المؤسسة الصناعية الجزائرية، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 8 و9 مارس.

الملاحق

الملحق رقم (1): إستبيان

جامعة.....

كلية.....

تخصص.....

الموضوع: استبانة

تدريب الموارد البشرية وأثره على الأداء الانتاجي لمؤسسة صناعية "دراسة حالة مركب سيدارSIDER
للحديد والصلب بعنابة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

لنا الشرف العظيم أن تتعاونوا معنا قصد إنجاز بحثنا هذا المقدم لنيل شهادة الماستر في علوم الاقتصاد والتسيير
تخصص إدارة استراتيجية والذي يهدف إلى توضيح العلاقة بين تدريب الموارد البشرية والأداء الإنتاجي، ونظرا
لأهمية رأيكم في هذا المجال فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث تعتمد صحة
الدراسة بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم، واعدن إياكم بالسرية التامة للبيانات المقدمة من طرفكم وأنها لا
تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، شاكرين لكم على حسن تعاونكم.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير وشكرا

الملاحق

من أجل كل سؤال ضع علامة (x) في الخانة التي تراها مناسبة

المحور الأول: البيانات الشخصية

(1) الجنس:

ذكر - أنثى

(2) العمر:

- من 18 إلى أقل من 30 سنة - من 30 إلى أقل من 40 سنة
 - من 40 إلى أقل من 50 سنة - 50 سنة فأكثر

(3) المستوى التعليمي:

- ثانوي - تكوين مهني
 - جامعي - شهادات عليا

(4) الأقدمية في العمل:

- أقل من 5 سنوات - من 5 إلى أقل من 10 سنوات
 - من 10 إلى أقل من 20 سنة - 20 سنة فأكثر

(5) عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها داخل المؤسسة:

- لم ألتحق - دورتان فأقل
 - من 3 إلى 6 دورات - أكثر من 7 دورات

الملاحق

المحور الثاني: التدريب

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تتم المؤسسة بتدريب عمالها					
2	توجد في المؤسسة خطة سنوية لتدريب عمالها					
3	يحصل جميع العاملين على فرص متكافئة في التدريب					
4	يساهم التدريب إلى زيادة قدرة الأفراد على التفكير المبدع					
5	يشعر العاملون بالاستقرار الوظيفي بعد حصولهم على التدريب					
6	تستخدم المؤسسة الوسائل والتقنيات الحديثة في العملية التدريبية					
7	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية قبل وضع الخطة التدريبية					
8	تتماشى البرامج التدريبية مع احتياجات العاملين					
9	يتم تحديد البرامج التدريبية السنوية بناء على تقييم الأداء					
10	تستعين المؤسسة بمديرين ذوي كفاءة تدريبية عالية					
11	تقوم الإدارة بمتابعة البرامج التدريبية أثناء تنفيذها					
12	تقوم الإدارة بتقييم البرامج التدريبية أثناء تنفيذها					
13	تهدف المؤسسة من خلال التدريب إلى تنمية مهارات العاملين					
14	تعتمد المؤسسة على أسلوب التدريب خارج أماكن العمل					
15	تعتمد المؤسسة على أسلوب التدوير الوظيفي في التدريب					

الملاحق

المحور الثالث: الأداء الإنتاجي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تؤدي الجهود التدريبية إلى تحسين الأداء الإنتاجي للعاملين					
2	تعتمد المؤسسة على التدريب فقط لتحسين مهارات العاملين					
3	الدورات التدريبية تزيد من الكفاءة الإنتاجية للمستفيدين منها					
4	تساهم الدورات التدريبية في تحسين جودة المنتج النهائي					
5	هناك تحسن ملحوظ في الأداء الإنتاجي للعاملين بعد التدريب					
6	التدريب المناسب يساهم في التقليل من الأخطاء					
7	التدريب المناسب يساهم في التقليل من هدر الموارد الإنتاجية					
8	يساهم التدريب في التقليل من حوادث العمل					
9	تنفيذ التدريب في موقع الإنتاج يساهم في زيادة الإنتاجية					
10	يؤثر التدريب الفعال في مجال الإنتاج على الأداء الكلي للمؤسسة					
11	التدريب الفعال يساعد الإدارة على الرفع في مستويات الإنتاج المتوقعة					

الملاحق

الملحق رقم (2): نتائج spss

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
البشرية الموارد تدريب	,146	34	,063	,959	34	,224
الإنتاجي الأداء	,112	34	,200	,955	34	,174

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Correlations

		البشرية الموارد تدريب	الإنتاجي الأداء	الاستبيان
Spearman's rho	البشرية الموارد تدريب	Correlation Coefficient 1,000	,973**	,996**
		Sig. (2-tailed) .	,000	,000
		N 34	34	34
	الإنتاجي الأداء	Correlation Coefficient ,973**	1,000	,987**
		Sig. (2-tailed) ,000	.	,000
		N 34	34	34
الاستبيان		Correlation Coefficient ,996**	,987**	1,000
		Sig. (2-tailed) ,000	,000	.
		N 34	34	34

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,935	26

Reliability Statistics

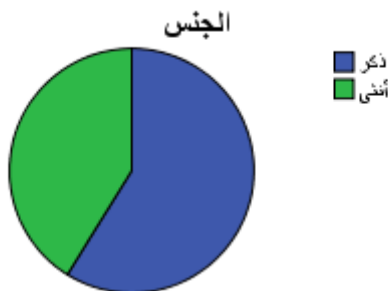
Cronbach's Alpha	N of Items
,875	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,868	11

الجنس

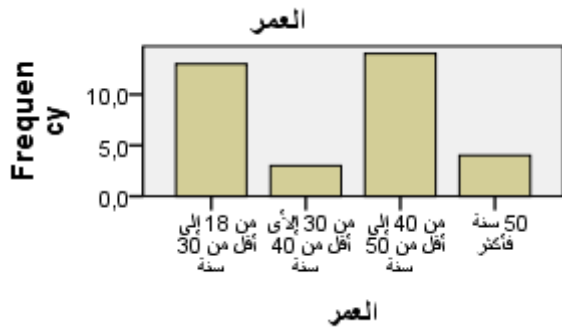
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	20	58,8	58,8	58,8
Valid أنثى	14	41,2	41,2	100,0
Total	34	100,0	100,0	



الملاحق

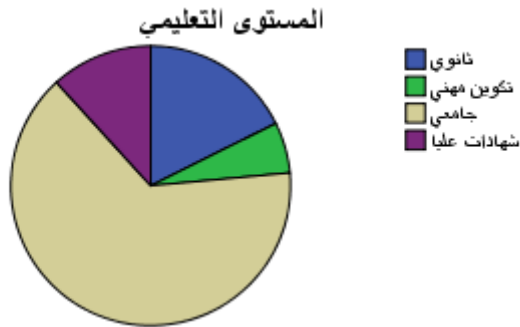
العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	13	38,2	38,2	38,2
	3	8,8	8,8	47,1
	14	41,2	41,2	88,2
	4	11,8	11,8	100,0
Total	34	100,0	100,0	



التعليمي المستوى

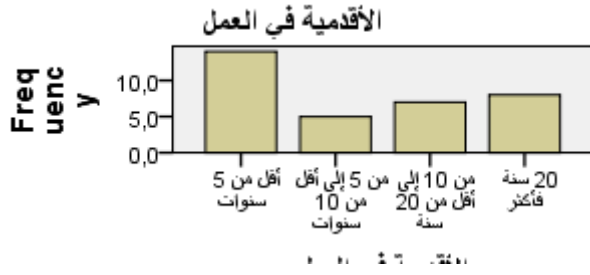
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6	17,6	17,6	17,6
	2	5,9	5,9	23,5
	22	64,7	64,7	88,2
	4	11,8	11,8	100,0
Total	34	100,0	100,0	



العمل في الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	14	41,2	41,2	41,2
	5	14,7	14,7	55,9
	7	20,6	20,6	76,5
	8	23,5	23,5	100,0
Total	34	100,0	100,0	

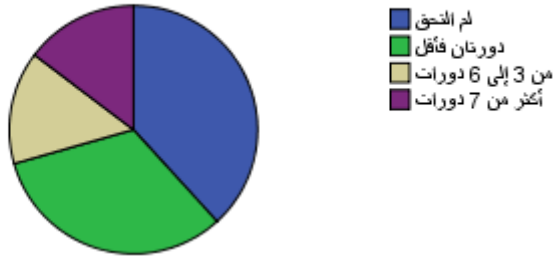
الملاحق



المؤسسة داخل بها التحقت التي التدريبية الدورات عدد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
التحق لم	13	38,2	38,2	38,2
فأقل دورتان	11	32,4	32,4	70,6
Valid دورات 6 إلى 3 من	5	14,7	14,7	85,3
دورات 7 من أكثر	5	14,7	14,7	100,0
Total	34	100,0	100,0	

عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها داخل المؤسسة



One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
عمالها بتدريب المؤسسة تهتم	34	3,12	1,008	,173
عمالها لتدريب سنوية خطة المؤسسة في توجد	34	3,21	1,067	,183
التدريب في متكافئة فرص على العاملين جميع يحصل	34	2,97	1,167	,200
المبدع التفكير على الأفراد قدرة زيادة إلى التدريب يساهم	34	2,56	1,021	,175
التدريب على حصولهم بعد الوظيفي بالاستقرار العاملون يشعر	34	2,85	1,184	,203
التدريبية الخطة وضع قبل التدريبية الاحتياجات بتحديد المؤسسة تقوم	34	3,18	,968	,166
التدريبية العملية في الحديثة والتقنيات الوسائل المؤسسة تستخدم	34	2,91	1,083	,186
العاملين احتياجات مع التدريبية البرامج تتماشى	34	3,38	,954	,164
الأداء تقييم على بناء السنوية التدريبية البرامج تحديد يتم	34	3,76	,699	,120
العمل أماكن خارج التدريب أسلوب على المؤسسة تعتمد	34	2,88	,880	,151
التدريب في الوظيفي التدوير أسلوب على المؤسسة تعتمد	34	2,74	,864	,148
البشرية الموارد تدريب	34	33,56	7,743	1,328

One-Sample Test

	Test Value = 3				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval
عمالها بتدريب المؤسسة تهتم	,681	33	,501	,118	
عمالها لتدريب سنوية خطة المؤسسة في توجد	1,125	33	,269	,206	
التدريب في متكافئة فرص على العاملين جميع يحصل	-,147	33	,884	-,029	
المبدع التفكير على الأفراد قدرة زيادة إلى التدريب يساهم	-2,520	33	,017	-,441	
التدريب على حصولهم بعد الوظيفي بالاستقرار العاملون يشعر	-,724	33	,474	-,147	
التدريبية الخطة وضع قبل التدريبية الاحتياجات بتحديد المؤسسة تقوم	1,063	33	,296	,176	
التدريبية العملية في الحديثة والتقنيات الوسائل المؤسسة تستخدم	-,475	33	,638	-,088	
العاملين احتياجات مع التدريبية البرامج تتماشى	2,337	33	,026	,382	
الأداء تقييم على بناء السنوية التدريبية البرامج تحديد يتم	6,380	33	,000	,765	
العمل أماكن خارج التدريب أسلوب على المؤسسة تعتمد	-,780	33	,441	-,118	

الملاحق

التدريب في الوظيفي التدوير أسلوب على المؤسسة تعتمد	-1,787	33	,083	-,265
البشرية الموارد تدريب	23,013	33	,000	30,559

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
للعاملين الإنتاجي الأداء تحسين إلى التدريبية الجهود تؤدي	34	3,12	,977	,168
العاملين مهارات لتحسين فقط التدريب على المؤسسة تعتمد	34	3,21	1,095	,188
منها للمستفيدين الإنتاجية الكفاءة من تزيد التدريبية الدورات	34	2,94	1,153	,198
النهائي المنتج جودة تحسين في التدريبية الدورات تساهم	34	2,62	1,045	,179
التدريب بعد للعاملين الإنتاجي الأداء في ملحوظ تحسين هناك	34	2,68	,976	,167
الأخطاء من التقليل في يساهم المناسب التدريب	34	2,91	1,055	,181
الإنتاجية الموارد هدر من التقليل في يساهم المناسب التدريب	34	3,26	1,053	,181
العمل حوادث من التقليل في التدريب يساهم	34	3,35	,981	,168
المتوقعة الإنتاج مستويات في الرفع على الإدارة يساعد الفعال التدريب	34	3,53	,992	,170
الإنتاجي الأداء	34	27,62	6,915	1,186

One-Sample Test

	Test Value = 3			
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
للعاملين الإنتاجي الأداء تحسين إلى التدريبية الجهود تؤدي	,702	33	,488	,118
العاملين مهارات لتحسين فقط التدريب على المؤسسة تعتمد	1,096	33	,281	,206
منها للمستفيدين الإنتاجية الكفاءة من تزيد التدريبية الدورات	-,297	33	,768	-,059
النهائي المنتج جودة تحسين في التدريبية الدورات تساهم	-2,134	33	,040	-,382
التدريب بعد للعاملين الإنتاجي الأداء في ملحوظ تحسين هناك	-1,933	33	,062	-,324
الأخطاء من التقليل في يساهم المناسب التدريب	-,488	33	,629	-,088
الإنتاجية الموارد هدر من التقليل في يساهم المناسب التدريب	1,465	33	,152	,265
العمل حوادث من التقليل في التدريب يساهم	2,098	33	,044	,353
المتوقعة الإنتاج مستويات في الرفع على الإدارة يساعد الفعال التدريب	3,112	33	,004	,529
الإنتاجي الأداء	20,758	33	,000	24,618

Correlations

		البشرية الموارد تدريب	الإنتاجي الأداء
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,953
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	34	34
	Correlation Coefficient	,953**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	34	34

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,961 ^a	,924	,921	1,938

a. Predictors: (Constant), البشرية الموارد تدريب

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1457,809	1	1457,809	388,035	,000 ^b
	Residual	120,221	32	3,757		
	Total	1578,029	33			

a. Dependent Variable: الإنتاجي الأداء

b. Predictors: (Constant), البشرية الموارد تدريب

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,190	1,500		-,793	,433
	البشرية الموارد تدريب	,858	,044	,961	19,699	,000

a. Dependent Variable: الإنتاجي الأداء

الملاحق

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البشرية الموارد تدريب	ذكر	20	35,05	7,126	1,594
	أنثى	14	31,43	8,346	2,230
الإنتاجي الأداء	ذكر	20	29,30	6,891	1,541
	أنثى	14	25,21	6,435	1,720

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t	df	Sig.
		F	Sig.			
البشرية الموارد تدريب	Equal variances assumed	1,804	,189	1,359	32	
	Equal variances not assumed			1,321	25,171	
الإنتاجي الأداء	Equal variances assumed	,104	,749	1,748	32	
	Equal variances not assumed			1,769	29,320	

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
البشرية الموارد تدريب	Between Groups	135,781	3	45,260	,737	,538
	Within Groups	1842,602	30	61,420		
	Total	1978,382	33			
الإنتاجي الأداء	Between Groups	138,357	3	46,119	,961	,424
	Within Groups	1439,672	30	47,989		
	Total	1578,029	33			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
البشرية الموارد تدريب	Between Groups	73,208	3	24,403	,384	,765
	Within Groups	1905,174	30	63,506		
	Total	1978,382	33			
الإنتاجي الأداء	Between Groups	24,742	3	8,247	,159	,923
	Within Groups	1553,288	30	51,776		
	Total	1578,029	33			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
البشرية الموارد تدريب	Between Groups	126,754	3	42,251	,685	,568
	Within Groups	1851,629	30	61,721		
	Total	1978,382	33			
الإنتاجي الأداء	Between Groups	123,154	3	41,051	,846	,479
	Within Groups	1454,875	30	48,496		
	Total	1578,029	33			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
البشرية الموارد تدريب	Between Groups	283,196	3	94,399	1,671	,194
	Within Groups	1695,186	30	56,506		
	Total	1978,382	33			
الإنتاجي الأداء	Between Groups	207,070	3	69,023	1,510	,232
	Within Groups	1370,959	30	45,699		
	Total	1578,029	33			

الملاحق

الملحق رقم (3): الهيكل التنظيمي لمركب سيدار للحديد والصلب - الحجار - "عناية".



الملاحق

الملحق رقم (4) : الهيكل التنظيمي لإدارة المحاسبة المالية.

