

الاستثمار في تدريب الموارد البشرية والكفاءة الإنتاجية.

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للبتروكيمياة سكيكدة - cp1K - نموذج

أ.د قيرة اسماعيل
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
hamzaadrar84@gmail.com

أ. بوخنان سليمة
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
Boukhennane.salima@gmail.com

الملخص :

يمكن أن نعتبر من المخطط التدريبي كوسيلة فعالة من شأنها أن تساهم في تحقيق الكفاءة الإنتاجية العامة للمؤسسة ، وذلك في ضوء أهدافها المسطرة في سياق إستراتيجيتها التي ترافق برامجها في هذا الصدد، والتي تزكيتها الإدارة العليا بحيث لا تجد مانعا في إسناد المسؤول المكلف بتنفيذ التدريب أن تمنحه المستلزمات الضرورية فيما يخص متابعة تجسيد هذه الأهداف في الواقع العملي وادراجها ضمن برامجها الاستثمارية، برامج التنظيم ، وبرامج جودة المؤسسة. فتدريب الأفراد يعتبر في حد ذاته استثمارا طويلا الأجل، ووسيلة تحفيزية هامة للموارد البشرية ، كما أنه ضرورة حتمية لجميع المؤسسات.

Resumé :

Le plan de formation est considéré comme un élément contribuant à l'efficiency productive globale de l'organisation ,à l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixés dans sa politique générale . elle accompagne projets et les programmes de l'entreprise et ,de ce fait , est supervisée par la direction générale , laquelle n'hésite pas à confier au responsable de la de la formation des moyens à la hauteur des objectifs poursuivis et a inscrire son action au cœur même des programmes d'investissement , d'organisation, de qualité de l'entreprise . la formation des hommes est alors elle- même considéré comme un investissement de long terme , c'est un élément important de motivation des ressources humaines, mais c'est également une obligation légale pour toute les organisations .

مقدمة:

تسعى كافة المؤسسات و الهيئات للتنافس و التواجد القوي على المستويات المحلية أو العالمية لتحقيق أهدافها ، و المشاركة الجادة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية الشاملة و ذلك من خلال توفير مناخ و بيئة استثمار مناسبة ، و لكن رأس المال المادي لا يؤدي إلى نتائج تنموية ما لم يتوافق مع ارتفاع في الكفاءات و القدرات البشرية الأمر الذي حدا بالمعنيين بالتنمية الاقتصادية و الاجتماعية إلى طرح جدلية (بناء الحجر أم بناء البشر) ولظروف العصر و تحدياته و تعقيداته التي بدأت ملامحها بالظهور مع بداية العقد الأول من القرن الواحد و العشرين على كافة المؤسسات ، أصبحت إدارة شؤون العاملين مسؤولة عن مهام و ادوار جديدة لم تظهر من قبل و في مقدمة هذه المهام وجوب التعامل مع البشر العاملين فيها و أولئك المتعاملين معها بعناية و دراية على أنهم موارد بشرية تتفوق بأهميتها و تنصدر بقضاياها على قضايا الموارد المادية و النقدية التي كانت تحظى بالاهتمام و الأولوية في ظل الفكر الإداري التقليدي و المعاصر. وهذا ما يؤكد أن فهم الموارد البشرية واستيعاب قدراتهم و تطوير سلوكياتهم ، وتوفير الأجواء النفسية و المستلزمات المادية التي يتطلبها العمل ، ستسهم بالضرورة في إثراء المنظمات و تحقيق كفاءتها الإنتاجية و تقدم المجتمعات ، وستظل الموارد البشرية الهدف و الوسيلة التي تتنافس الحضارات البشرية و الأمم على كشف طاقاتها و البحث عن طرائق و أساليب جديدة لإدارة شؤونها و حل مشكلاتها.

أولاً: مشكلة الدراسة:

إن المنهج الشائع في إدارة الموارد البشرية حالياً هو منهج تقليدي بمعنى انه مجموعة من العمليات لا توجد علاقة صريحة وواضحة بين بعضها البعض ، كما لا توجد علاقة بينها و بين أهداف المؤسسة ككل هذه العمليات قد تشمل الاختيار و التعيين و التدريب و الأجور و ساعات العمل التأخير ، الغياب المكافآت ... الخ لكن الصفة المميزة لهذا المنهج أنه لا توجد علاقة واضحة و صريحة بين كل هذه العمليات ككل.

إن المشكلة ليست في وجود أو غياب هذه العمليات فقط و لكن أساس المشكلة يوجد في عدم ربط العمليات الفرعية ببعضها بشكل واضح و صريح من ناحية و عدم ربط العمليات ككل بأهداف المؤسسة بشكل واضح و صريح من ناحية أخرى و على ذلك لا يمكن معرفة فعالية كل عملية و درجة الحاجة إليها لأنها غير مرتبطة بنتائج واضحة و محددة و صريحة. ، فتدريب الموظفين يتم بناء على رغبة الموظف في الذهاب إلى برنامج تدريبي أو بناء على رغبة الإدارة العليا في إرسال موظف إلى برنامج تدريبي أو بناء على رغبة الإدارة العليا ، في إرسال موظف إلى برنامج تدريبي كحافز أو مكافأة عن عمل جيد دون أن يكون ذلك مرتبط تمام الارتباط باحتياجات تدريبية واضحة محددة مرتبطة بتقسيم النتائج و باحتياجات مستقبلية طويلة الأجل ، و دون معرفة واضحة و صريحة بنتائج البرنامج التدريبي من حيث تحقيق رضا الموظف و كفاءته و فعاليته و كفاءة المؤسسة الإنتاجية و فعاليتها.

و على هذا الأساس جاءت صياغة سؤالنا المحوري المتعلق بمشكلتنا البحثية على النحو التالي: "ما مدى تبني المؤسسة الاقتصادية الجزائرية إستراتيجية تدريب ممنهجة يكون لها الأثر في تحقيق كفاءتها الإنتاجية".

ثانياً: الإطار النظري:

لقد تناولنا العديد من الكتاب و الباحثين في مجال إدارة الأعمال و التسيير و الموارد البشرية مفهوم التدريب من زوايا مختلفة و لكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في رفع مروية المؤسسة و تحقيق كفاءتها الإنتاجية.

1- مفهوم الاستثمار: البشر هم الثروة التي لا تنضب و العقل المفكر و اليد المتحركة التي لا يمكن بدونها استثمار الموارد الطبيعية و المادية الأخرى أو الاستفادة منها مهما كثرت و تنوعت في أي مجتمع.

و **الاستثمار لغة:** مأخوذ من التمر ، و هو حمل الشجر ، و أثمر الشجر ، خرج ثمره، و المثمر الذي فيه تمر، و قد قيل للولد تمرة ، لان التمرة ما ينتجه الشجر ، و الولد ينتجه الأب ، و التمر أنواع المال ، و جمع التمر تمار ، و التمر المال المستمر، و تمر ماله نمام ، و تمر الرجل ماله : أحسن القيام عليه و نمام. (1)

أما **قاموس التحليل الاقتصادي** فقد عرف الاستثمار بأنه: " عملية تقوم بالنسبة للمؤسسة أو الدولة على الزيادة في المخزون من وسائل الإنتاج (آلات ، معدات من كل الأصناف ، بنى تحتية منافع متنوعة) أيضا اكتساب المعارف و تدريب الأفراد و التي تساهم و تؤثر في رفع الطاقة الإنتاجية في المستقبل. (2)

-ويضيف **حسين عمر** تعريفاً آخر للاستثمار بأنه: " تكوين رأس المال العيني الجديد الذي يتمثل في زيادة الطاقة الإنتاجية. " و هو بهذه المثابة زيادة حقيقية في رأس المال الحقيقي للمجتمع (3)

"فالاستثمار هو الزيادة الحقيقية في قابليات الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة و كفاءتها الإنتاجية."

2-التدريب:

فقد عرفه (4) (هيتي، خ. 2004) على أنه: " نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية و الذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير و التأهيل في ضوء نقاط الضعف و القوة الموجودة في أدائهم و سلوكهم في العمل. وبالنسبة (5) (C.Pierre.1994,) فهو العملية التي تهدف إلى تنمية قدرات و مهارات الأفراد المهنية أو التقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم و فعاليتهم في إطار تنفيذ المهام و الأجور المتصلة الحالية و المستقبلية ، و عرفته (6) (برنوطي، س. 2001. ص. 443) بأنه: " نشاط تعليم من نوع خاص و هو واحد من وسائل تطوير العاملين للمنظمة و قد يكون الوحيدة التي تعتمد عليها المنظمة، إذا لم يكن برامج للتطوير " و يضيف (7) (لطائي، ح. 2006) بأنه: " إعداد العامل و تدريبه على مهنة معينة بقصد رفع مستوى كفاية الإنتاج و إكسابه مهارات جديدة."

3-الموارد البشرية:

لا بد من التنبيه هنا إلى إن

المنافسة هي ما تستطيع المؤسسة أن تتجزه بصورة فريدة و أن الشيء الأكثر فريدة من نوعه ضمن كل شركة هو قابلية أفراد المنظمة ولذلك نستخدم كمية متعددة من الكلمات لتصف أهمية الأفراد بالنسبة للمنظمات.

فالموارد البشرية مصطلح يستخدم لوصف الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة للمؤسسة كما يمكن للمؤسسات خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير هذه الموارد و التي تمثل ميزة تنافسية و يمكن استخدام المصادر التقليدية للميزة التنافسية مثل الموارد المالية و الطبيعية و التكنولوجية لخلق قيمة مضافة (8)

و يضيف **على السلمي:** "المورد البشري هو مصدر الإبداع و الابتكار و خلق القيم في المؤسسات و يمتلك قدرة عقلية و معرفية تعتبر رأس مال حقيقي للمنظمات لابد من استثماره و توظيفه بشكل ايجابي، و كذا أهمية الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية و استثمارها في تطوير الأداء. (9)

-و في تعريف آخر للموارد البشرية: "هو مجموعة الأفراد و الجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين و يختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم و خبرتهم سلوكياتهم اتجاهاتهم و طموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم و مستوياتهم الإدارية و في مساراتهم الوظيفية و تستعمل المنظمة هذه الموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها و تنفيذ و تصميم إستراتيجيتها. (10)

4- الكفاءة الإنتاجية:

بما أن دراستنا الراهنة تحاول تقصى طبيعة العلاقة الارتباطية القائمة بين الاستثمار في تدريب الموارد البشرية و الكفاءة الإنتاجية سنحاول في هذا السياق التعرض إلى أهم التعريفات الخاصة بالكفاية الإنتاجية. يعرفها⁽¹¹⁾ (ع، محمد س. 1987) هي نسبة المستخدم و المنتج أي بين المدخلات و المخرجات ، بين الجهد المبذول و النتيجة المتحصل عليها ، النفقات و الإيرادات بين النفقات و النتائج. يعرف⁽¹²⁾ (س، محمود. 1986) الكفاءة الإنتاجية بأنها زيادة في الإنتاج كما و كيفية لدى عمال الصناعة ، و نذره في الوقوع في الحوادث و الغياب بدون إذن و التمارض و التأخير عن العمل و مخالفة التعليمات و الجزاءات. يضيف⁽¹³⁾ (زويلف، مهدي ح. 1998) : "يمكن استخدام لفظ الكفاءة الإنتاجية للاستدلال على مدى القدرة على استخدام عناصر الإنتاج بصورة مجتمعة أو وفق كل عنصر على حدى

ثالثا: المدخل النظرية لدراسة الاستثمار في تدريب الموارد البشرية و الكفاءة الإنتاجية:

تطورت الإدارة والمفاهيم معا وتلازمتا عبر الزمن كونهما صنيع تاريخ المجتمعات والأمكنة التي ولدت بها ، وسنحاول في هذا الصدد أن نستعرض أهم المبادئ والأفكار التي أطلقها رواد الإدارة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الراهنة والتي يمكن أن تثري الرصيد المعرفي لخبراء الإدارة أساتذة كانوا أم طلابا ويمكن تلخيص أهم النواحي الإدارية التي ركزت عليها تلك النظريات في :أهداف المؤسسة ، طرق العمل ،سلوك الأفراد،مشكلات العمل وحلولها ، وفيما يلي نذكر أهمها :

1-النظرية البيروقراطية:

يعد العلاقة الألماني (Max weber) (1920-1864) أول مصطلح البيروقراطية، محددًا من خلاله مواصفات المنظمة المثالية أو (النموذجية) و يعني مفهوم البيروقراطية لدى فيبر ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد و المتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة ، و و تتجلى مظاهر الاستثمار في الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة البيروقراطية كونها تتمتع بصفة العقلانية أو الرشد في معالجة المشكلات ، و اعتمادها العمل المكتبي ، و افتراض فيبر صفات متعددة للتنظيم البيروقراطي هي الدقة، الوضوح ، الإلمام الكامل بالمتطلبات و انصياع المرؤوسين بشكل تام للمسؤول الإداري الأعلى ، تعيين الأفراد وفق المقدرة و الكفاءة و الخبرة الفنية ، بما يتلاءم و طبيعة الأعمال المحددة في قواعد أنظمة العمل في المنظمة البيروقراطية⁽¹⁴⁾ و تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد و زيادة الرواتب و إجراءات الترقية و التقدم المهني و يأتي ذلك من خلال زيادة حماس الأفراد و إخلاصهم و رفع كفاءتهم الفنية و خلق سبل الرقابة على الأداء ، و استخدام الأساليب العقلانية في زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته⁽¹⁵⁾.

2-نظرية الإدارة العلمية :

اقتزنت حركة الإدارة العلمية باسم المهندس الأمريكي **فريدريك تايلور** (1915-1856) كونه قام ببناء إطار فلسفي جديد يعتمد على الأساليب العلمية في دراسة الوقت و الحركة و استمد فلسفته من نفس الأسس تقريبا التي اعتمدها ماكس فيبر (Max Wiber من حيث الرشد (أو العقلانية) في أداء الفرد و الاهتمام بالجوانب المادية فقط لتمكن المؤسسة من تحقيق الكفاءة الإنتاجية و يمكن تحديد أهم الافتراضات ذات العلاقة بالاستثمار في الموارد البشرية التي اعتمدها على النحو التالي:

1- يتصرف الإنسان برشد و عقلانية عند تعامله مع إدارة المنظمة التي يعمل بها.

2- اعتماد مبدأ تقسيم العمل و التخصص بين العاملين

3- وضع مقاييس و معايير علمية لظروف العمل و علاقتها بالإنتاج.

4- اعتماد أسلوب دراسة الوقت و الحركة لغرض استبعاد الضياع في الجهد الإنتاجي المبذول و اعتباره أساسا علميا لقياس كفاءة الأداء بموضوعية⁽¹⁶⁾

3- نظرية التقسيمات الإدارية:

اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية بالعمليات الداخلية في المنظمة و المظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل ، و بالجوانب الفيزيولوجية للعمل و ليس بالجوانب الإنسانية للأداء و لقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي ، حيث أن الافتراض الأساسي الذي اعتمده هي أن كفاءة المؤسسة هي اعتماد لكفاءة المدير، و قد برز عدد من الباحثين و المفكرين في التقسيمات الإدارية أسهموا في تطوير مفاهيمها و مبادئها و من أهمهم **هنري فايول** (1841-1925) الذي خلص إلى تحديد أهم المبادئ و المفاهيم الأساسية التي جاءت بها نظرية التقسيمات الإدارية و التي تساهم في تحقيق الكفاءة الإنتاجية⁽¹⁷⁾ -مبدأ التدرج الهرمي : التأكيد على أهمية الأوامر النازلة من المستويات التنظيمية العليا إلى الدنيا منها.

ب-مبدأ التخصص الوظيفي التحديد المسبق لجميع الأعمال و الفعاليات المتعلقة بتحقيق الهدف و تجميعها في تقسيمات وظيفية ، و يشمل ذلك جميع المستويات التنظيمية.

ج- مبدأ وحدة الأوامر: حيث لا يصدر الأوامر إلا رئيس واحد ن و ذلك لغرض معالجة ظاهرة الصراع التي تسببها كثرة مصادر اتخاذ القرار و الأوامر الموجهة للمرؤوسين.

د-مبدأ الإنصاف و المساواة : من خلال تحقيق العدالة في التعامل مع جميع المرؤوسين و المساواة بينهم.

ه-مبدأ الإدارة بالاستثناء : تحويل صلاحيات إصدار القرارات إلى بعض المستويات الإدارية الدنيا لممارسة العمل الإداري.

و-مبدأ نطاق الإشراف: عدد المرؤوسين الذي يستطيع الرئيس الواحد الإشراف عليهم (خمسة أو ستة أفراد) و يؤدي ذلك إلى زيادة كفاءة الإشراف و العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين.

إلى جانب المبادئ التالية : مبدأ التدريب على النظام ، مبدأ مكافأة الأفراد ، و مبدأ تشجيع روح المبادرة و الابتكار، تشجيع روح التعاون ووحدة التوجيه وكلها عوامل تساهم في تحقيق الكفاءة الإنتاجية⁽¹⁸⁾.

4-مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية من خلال البحوث العلمية و الدراسات التي أجراها كل من **التون مايو** و **فريتز روزت**

لزيبركز Fritz Roesth Lisberger من جامعة هارفارد في مصانع هورتون خلال الفترة (1923-1930) و التي استهدفت تحديد العوامل في محيط العمل التي تؤدي إلى تحقيق كفاءة الإنتاج و من أهم مبادئ E.MAYO بهذا الخصوص ما يلي:

أ-البحث عن السبل المثلى في خلق التكامل و التفاعل الهادف بين التنظيمين الرسمي و غير الرسمي.

ب- البحث في أثر الحوافز المادية و المعنوية في زيادة إنتاجية الفرد و الجماعة.

ج- أثر جماعة العمل كنسق اجتماعي من العلاقات غير الرسمية في إنتاجية العمل و في تحقيق أهداف المنظمة و تطويرها.

د-العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا و الدنيا و أنماط التفاعل القائم بينهما.

ه- الاهتمام بالقيادة الجماعية و المشاركة في اتخاذ القرارات لما له من دور في تحقيق الفعالية⁽¹⁹⁾ ولقد فتحت هذه الإسهامات

أبواب واسعة للعديد من الباحثين في صياغة النموذج الجديد للعلاقات الإنسانية في إطار الإدارة.

5- نظرية سلم الحاجات:

تعتبر نظرية ماسلو من أشهر النظريات عن الدوافع والتي وردت في مؤلفه "مقدمة في نظرية الدوافع" عام 1943 و تفترض هذه النظرية أن الأفراد يحاولون إشباع الحاجات التصاعديّة الخمس بالتدرّج حيث يتم أولاً إشباع الاحتياجات الأدنى وصولاً إلى إشباع أعلى الحاجات قد تم ترتيبها إلى خمس فئات:

1- الحاجة الفسيولوجية: و تمثل في الحاجة إلى الأكل، والشرب، والهواء والنوم، والراحة .

2- الحاجة إلى الأمان: و تشمل الشعور بالأمان و الاطمئنان و الاستقرار و البعد عما يهدد السلامة العامة للإنسان .

3- الحاجات الاجتماعية: و يقصد بها تلك المتعلقة بالرغبة في الانتماء و القبول من الآخرين و الصداقة و المودة مع العاملين معه.

4- حاجات التقدير : و هي الحاجات الخاصة بتحقيق الاحترام الذاتي و الثقة بالنفس و الجدارة و الاستقلال و الحرية و الشعور بالانجاز و القوة و الدقة.

5- الحاجة إلى تحقيق الذات: و هي الحاجات التي تتربع على قمة هرم الحاجات الإنسانية و أنها تعكس رغبة الفرد في تحقيق كل ما يتفق وقدراته، أي تحقيق طموحات الفرد العليا. وقد أثرت هذه النظرية على معظم نظريات الدافعية التي تقوم على اعتبار المؤسسة زاوية دينامية لقيام علاقات تفاعلية بين العمل والأفراد حيث أكدت على ضرورة الأخذ بعادات وسلوكيات الأفراد داخل المؤسسة، كما أنها اعتبرت بأن بيئة العمل جزء من الإنتاج، حيث دعا رواد هذه النظرية إلى خلق الانسجام والتفاعل بين الموارد البشرية العاملة والاستفادة القصوى من قدراتها ومواهبها لتحصيل الإنتاج المرغوب.⁽²⁰⁾

6- نظرية المنظومات المفتوحة:

من أهم المداخل الفكرية التي أسهمت في توضيح حقيقة التنظيم و بيان مصادر حركته و اتجاهات فعالياته و انطلقت هذه النظرية من نظرية النظم المستمدة من علم الأحياء الذي ينظر إلى الإنسان كنظام واحد لا يقوى على الحراك إن لم يتفاعل مع بقية الأنظمة فيه كل حسب عمله و بتنسيق متكامل بين كل الأجزاء.⁽²¹⁾ و منه النظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح ، مركب يتكون من مجموعة أجزاء مترابطة و متفاعلة فيما بينها و يعتمد بعضها على بعض و تسعى جميعاً إلى تحقيق هدف هذا النظام و هو بقاءه و نموه. و يتوقف نشاطها على قدرة أجزائها و على الطاقة الإنتاجية الكافية فيها و الصيانة و العناية البيئية المتوفرة لها، و تتكون العملية الإدارية من العناصر التالية: المدخلات، المخرجات، الأنشطة و العمليات ، البيئة الداخلية و الخارجية ، و التغذية العكسية التي لها دور أساسي في تصحيح الانحرافات التي قد تنشأ مما يساعد على الاستمرار بفعالية في تحقيق الأهداف المرغوبة.⁽²²⁾

7- مدخل الموارد البشرية :

و يعد ويليام بيتي William Petty في القرن (17) السابع عشر في حينه عالم الاقتصاد الأول ، بسبب طروحاته على الاختلافات أو الفروقات في نوعية العاملين المؤثرة في الإنتاجية ، و التي صارت فيما بعد يعبر عنها بمصطلح رأس المال البشري. و يقوم هذا المدخل على المقومات الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية:⁽²³⁾ وهي

1- أن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسن إدارته و تنميته يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة تبدو في أحسن صورها من خلال زيادة الإنتاجية.

2- لا بد أن توجيه السياسات و البرامج و الممارسات لإشباع الحاجات النفسية و الاقتصادية للفرد.

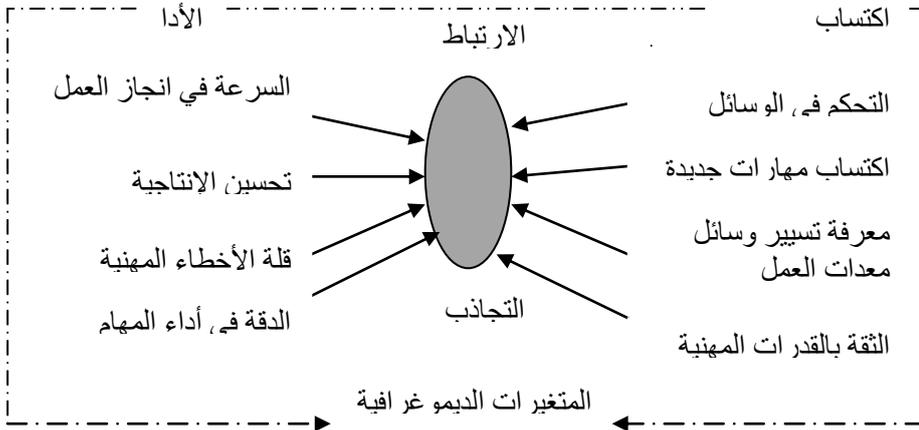
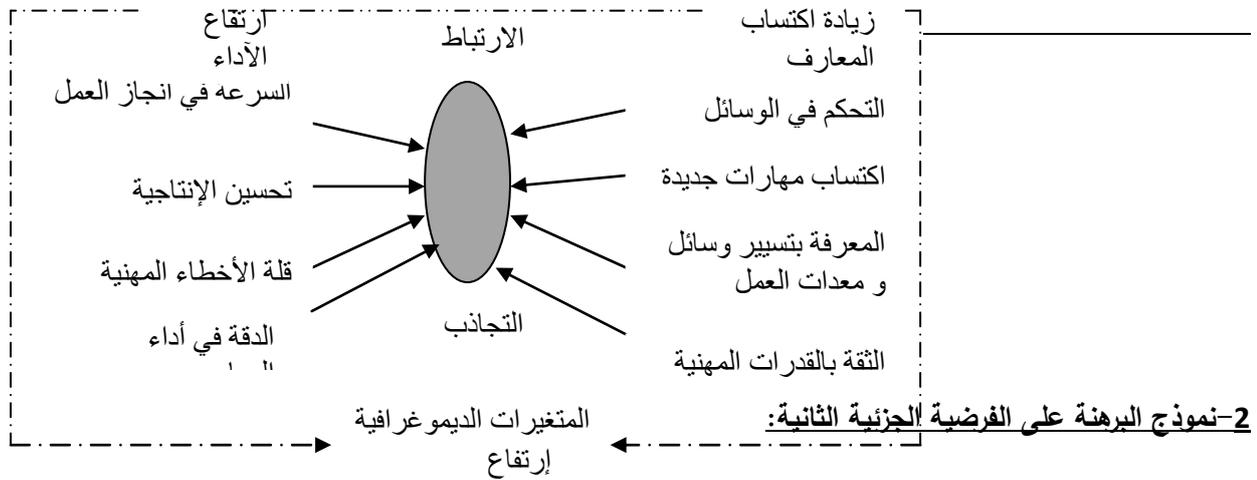
- 3-لابد أن تهيأ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية و استغلال مهاراتهم لأقصى حد.
 4-برامج و ممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع و تنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد و أهداف المنظمة⁽²⁴⁾
 5-التعاون بين الأفراد العاملين و المنظمة ، و إقناع هؤلاء العاملين بأن نجاحهم على المستوى الفردي سيؤدي إلى نجاح المنظمة.

رابعا: فرضيات الدراسة :

قد اشتملت الدراسة على فرضية عامة مفادها: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في تدريب الموارد البشرية و الكفاءة الإنتاجية وفرضيتين جزئيتين :

فرضية جزئية أولى: "هناك علاقة دالة بين زيادة اكتساب المعارف و زيادة الإنتاجية."
 فرضية جزئية ثانية: يؤدي تنمية قدرات الأفراد العاملين إلى ارتفاع روحهم المعنوية.

نموذج البرهنة على الفرضية الجزئية الأولى:



خامسا : الإطار المنهجي للدراسة

1- **المنهج المستخدم** : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وهو المناسب

في هذه الدراسة لأننا استخدمناه كوسيلة لوصف الوقائع التي جمعت في سيرورة بحثنا العلمي وفي تحليل مختلف متغيراتها في ضوء فروضها وإشكالية هذه الدراسة كذلك.

2-أفراد العينة: استخدمت الدراسة طريقة المسح بالعينة لتتعرف على واقع المتغيرات، و بغرض وضع صورة دقيقة لملامح الظاهرة وتحديد معالمها و خصائصها قمنا بتحديد الظاهرة من جانبين:

أ- **تحديدا كميًا:** وذلك بوصفها و معرفة علاقاتها بظواهر أخرى .

ب- **تحديدا كميًا:** وذلك بالاستعانة بجدول إحصائية بهدف مقارنة الإجابات المختلفة للعمال، باستخدام النسب المئوية التي تتضمنها هذه الجداول و التعليق عليها.

3-الاستبانة: بعد أن تم تحديد مشكلة الدراسة و أسئلتها و فرضياتها ، قمنا بصياغة فرضيات الاستبانة بما يعكس أبعاد متغيرات نموذج الدراسة و احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على الأجزاء التالية:

أ- **الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة:** و المتمثلة ب (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة ، المركز الوظيفي) و تضم الأسئلة : (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

ب- **المتغير المستقل:** التخطيط للخطة التدريبية في ضوء احتياجات الموارد البشرية و تضم

الأسئلة (10)(14)(15)(16)(17)(20)(21)(22)(24)(26)(27)(28)(29)(30)

ج- **المتغير التابع:** نجاح الخطة التدريبية في تحقيق الكفاءة الإنتاجية ل تحقيق أداء مرتفع ،رضا وظيفي، ربحية ، قلة معدلات الغياب ، اليقظة ، الانتباه ، زيادة الإنتاج ، قلة معدلات الشكاوي ، التأخيرات. و تضم الأسئلة: (31)(32)(33)(34)(35)(36)

(38)(39)(40) (42)(43)(44)(45)(47)(48)(49)(50)

د- **عينة و مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من 1206 عاملا و نظرا لموقع العمل الحساس و صعوبة التعامل مع كل العاملين تم اختيار العينة من فئة أعوان

التحكم التي قدر عددها ب 1500 عاملا و قد أخذنا 10% من المجتمع الأصلي أي قدر العدد الإجمالي للأفراد الذين وزعت عليهم الاستبانة 150 عاملا.

4-مصادر الحصول على البيانات: اعتمدنا في جمع البيانات التي تسهم في تحقيق أهداف الدراسة على المصادر الآتية:

أ- **المصادر الأولية:** و هي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الزيارات الميدانية الاستطلاعية ، و مقابلة إطارات المؤسسة الوطنية للبتر و كيمياء -سكيدة- الإدارية و الفنية.

ب- **المصادر الثانوية :**

أ- **الملاحظة:** استخدمت الملاحظة في دراستنا للتعرف على بعض المصالح و الدوائر و الفروع و ذلك بالتنقل بمختلف الأماكن بالمؤسسة و التعرف على جماعات العمل المشكلة للمركب.

ب- **المقابلة:** لأنها تكشف عن الأبعاد الضرورية و الهامة للإشكالية و الفروض و ذلك عن طريق إسهام المبحوث بتفاعلاته و مواقفه أثناء المحاوره مع القائم بالمقابلة.

6-أساليب تحليل البيانات: تم اختيار الأساليب الإحصائية بما يتناسب مع طبيعة فرضيات الدراسة و ذلك باستخدام البرنامج الإحصائي spss (statical package) و (for social sciences) و ذلك لتحليل البيانات التي تم جمعها لغرض الدراسة.

و في هذا السياق اتبعت الدراسة الراهنة للتحليل الكمي و الكيفي.

سادسا: النتائج

توصلت الدراسة في ضوء تحليل المعطيات الإحصائية للفرضية الجزئية الأولى و الفرضية الجزئية الثانية إلى إثبات الصدق الإمبريقي للفرضية العامة و هي: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في تدريب الموارد البشرية و الكفاءة الإنتاجية كما خلصت الدراسة إلى توضيح جملة من العناصر المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية و المتمثلة فيما يلي:

- * **عناصر المناخ التنظيمي:** التوزيع الجغرافي للخامات-سياسة الائتمان-سوق العمل-نسبة قوة العمل-المستوى التكنولوجي المستخدم في الصناعة-طبيعة وحجم السوق- ***النواحي الفنية:**نسبة الطاقة الإنتاجية المستغلة- لإنتاجي المستخدم و درجة الآلية-نظم الرقابة جودة الإنتاج-درجة التتميط في العمل و الخامات-مستوى الصيانة.
- * **النواحي التنظيمية:**الهيكل التنظيمي-درجة التكامل في المنظمة-تقسيم العمل
- * **عناصر إنسانية:** العلاقة بين العمال و الإدارة-الظروف الاجتماعية و النفسية للعمل-نظام الحوافز-مدى توافر الرغبة في العمل-درجة الإجهاد العضلي و الذهني للعمال.

الملاحق:**الجدول(07):**بوضح الخصائص العامة الأفراد العينة المدروسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العينة الوضعية المهنية
0.913	1.28	85	إطار
		20	تحكم
		35	تنفيذ
		10	مؤطر
		150	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج Spss للباحثة.

الجدول(12):المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول الهدف من الاستثمار في تدريب الموارد البشرية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العينة الاحتمالات
0.654	2.17	60	تحسين الإنتاجية
		32	تخفيض تكاليف الإنتاج
		42	اكتساب مهارات جديدة
		16	تخفيض الوقت الضائع لأداء المهام
		150	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج Spss للباحثة

الجدول (14): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول خصائص المدرب.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العينة الاحتمالات
1.462	2.16	40	الحياد
		53	الشكافية
		17	القدرة على فتح قنوات الحوار
		40	القدرة على إدارة النقاشات
		150	المجموع

المصدر : مخرجات برنامج Spss للباحثة

جدول(17): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة عن علاقة زيادة المعارف المكتسبة عن طريق

التدريب في تعديل السلوكيات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العينة الاحتمالات
1.054	1.30	22	قلة الشكاوي
		72	تنفيذ الأوامر
		21	الالتزام بأوقات العمل
		35	قلة التغيب
		150	المجموع

المصدر : مخرجات برنامج Spss للباحثة.

جدول(18): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة في الرغبة من الاستفادة من دورات تدريبية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العينة الاحتمالات
0.867	1.10	135	نعم
		10	لا
		5	لا أدري
		150	المجموع

المصدر : مخرجات برنامج Spss للباحثة

جدول(20):المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة لعلاقة التدريب بتحسين أداء العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العينة الاحتمالات
0.942	1.36	60	زادت ثقتك بقدراتك المهنية
		22	انخفضت نسبة الأخطاء المهنية
		55	زادت من درجة رضاك عن العمل
		13	قللت من الجهد في أداء المهام
		150	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج spss للباحثة.

جدول(24):المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة عن الأساليب التدريبية المفضلة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العينة الاحتمالات
0.947	2.28	53	المحاضرات
		43	المناقشات
		13	الندوات
		18	المؤتمرات
		23	الملتقيات
		150	المجموع

جدول(38):المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة لمدى اهتمام العامل بتحقيق الأهداف التنظيمية

للمؤسسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العينة الاحتمالات
1.538	2.30	52	زيادة إنتاجيتها
		56	زيادة أرباحها
		20	المساهمة في تحقيق جودة منتجاتها
		22	احترام الأجال المحددة للإنتاج
		150	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج Spss للباحثة

المراجع و الهوامش :

- (1) جمال الدين الزبادي، معجم ثلاثي موسع: إدارة أعمال ، تصرف - تسيير ، النشر الجامعي ، تونس، 2005 ، ص505.
- (2) عبد العزيز فهمي هيكل ، موسوعة المصطلحات الاقتصادية والإحصائية ، دار النهضة العربية للنشر، بيروت ، 1980 ، ط 4 ، ص444.
- (3) حسين عمر ، الموسوعة الاقتصادية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1994 ، ط4 ، ص26.
- (4) خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص89 .
- (5) Pierre casse, la formation performante, office des publication universitaires, centrale ben Aknoute, Alger ,1994,page 48 .
- (6) سعاد نانف برونوطي، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة و النشر ، عمان، الأردن ط1، 2001، ص443.
- (7) يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ط1 ، ص271.
- (8) Bernard Guerrin, dictionnaire d'analyse économique microéconomie , macroéconomie, théorie des jeux , Ed , la Découverte , Paris , 2000,page262.
- (9) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات الجامعية ، الكويت ، 1980 ، ط3، ص29.
- (10) حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، الجزائر ، 2004 ، ص25 .
- (11) محمد سعيد عبد الفتاح ، الإدارة العامة ، المكتب العربي الحديث للنشر ، الإسكندرية ، ط5، 1987، ص315.
- (12) محمود السيد أبو النيل ، القيم و الإنتاج ، دراسات عربية و عالمية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1986، ص19.
- (13) مهدي حسن زويلف، علي محمد عمر العضاليلة : إدارة المنظمة ، نظريات و سلوك ، دار مجدلاوي ، عمان ، الأردن ، 1996 ، ص52.
- (14) مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات ، دراسات في تطور الفكر التنظيمي خلال مائة عام ، دار عالم الكتب الحديث، عمان ، الأردن ، 2002، ص54.
- (15) خليل محمد حسن الشماع، خضير كامل حمود: نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، عملن ، الأردن ، ، 2000 ، ط 1، ص34-35 .
- (16) اعتماد علام ، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، مكتبة الانجلو المصرية للنشر، القاهرة ، 1994 ، ط1، ص74.
- (17) حسن ابراهيم بلوط ، الأسس والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية للنشر ، بيروت ، لبنان ، 2005 ، ص83-84.
- (18) مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية ، الشركة العربية للنشر و التوزيع، مصر، 1994، ص25.

- (19) جمال الدين محمد المرسي و ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي ، نظريات و نماذج و تطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية للطبع، الإسكندرية، 2001، ص60.
- (20) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية لنشر و التوزيع ، الجزائر ، ب. س. ن ، ص73
- (21) إبراهيم المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، دار أفاق للنشر و الإعلام، الرياض، 2000، ص286.
- (22) علي غربي، قيرة إسماعيل ، بلفاسم سلاطينية ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة ، ط1، ص40. 2007
- (23) عمر السعيد و آخرون ، مبادئ الإدارة الحديثة ، دار الثقافة للنشر ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ط1، ص99
- (24) مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء ، دار صفاء للنشر ، عمان، الأردن، 2008، ص20-21