

العلاقة بين التدريب والولاء التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة -دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية للزجاج بجيجل -

The relationship between training and organizational loyalty to human resources in an organization - A field study in the industrial establishment of glass in Jijel -

محروق رقية^{1*}، لزغد راضية²

¹ جامعة قسنطينة 2 (الجزائر)، mahroukroukia72@gmail.com

² جامعة جيجل (الجزائر)، rlezeghed@gmail.com

تاريخ النشر: 2025/01/31

تاريخ القبول: 2024/12/03

تاريخ الاستلام: 2024/05/13

ملخص:

يعتبر التدريب مؤهل بشري لا يقل أهمية عن باقي المؤهلات، فمن خلاله يتم تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية، سواء برفع مستوى مهاراتها وخبراتها، أو بالتعديل الإيجابي في ميولهم وسلوكياتهم. تهدف هذه الدراسة الى توضيح العلاقة بين تدريب الموارد البشرية والولاء التنظيمي بالمؤسسة في ضوء المدرسة السلوكية، كما تسعى الى البحث عن العلاقة بين العملية التدريبية والولاء التنظيمي لعينة من الأفراد العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية. أكدت الدراسة على مستوى متغير التدريب داخل المؤسسة علاقة التدريب بالولاء التنظيمي، كما أكدت الدراسة أن العملية التدريبية لا تقوم إلا لغرض واحد وهو تحسين قدراتهم وتطويرها من أجل تحقيق الأداء المطلوب، فتكفل المشرفين بهذه العملية واهتمامهم بها نتج عنه ولاء العمال لمشرفهم واحترامهم وتقديرهم لهم بدلا من ولائهم للمؤسسة. كلمات مفتاحية: التدريب؛ الولاء التنظيمي؛ الموارد البشرية؛ المؤسسة؛ المنهج السلوكي.

Abstract:

Training is considered a human qualification that is no less important than other qualifications, through which the capabilities of human resources are developed and developed, whether by raising the level of their skills and experience, or by positively modifying their tendencies and behaviors.

This study aims to clarify the relationship between human resources training and organizational loyalty in the institution in the light of the behavioral school, and also seeks to search for the relationship between the

training process and organizational loyalty of a sample of individuals working in the Algerian industrial institution.

The study confirmed at the level of the variable training within the institution the relationship of training with organizational loyalty, and the study also confirmed that the training process is based only for one purpose, which is to improve their capabilities and develop them in order to achieve the required performance, so the supervisors ensure this process and their interest in it resulted in the loyalty of workers to their supervisors and their respect and appreciation for them instead of their loyalty to the institution.

Keywords: Training, organizational loyalty, human resources, organization, behavioral approach.

1. مقدمة:

إن ما تشهده المنظمات المعاصرة اليوم من تسابق نحو تحقيق الميزة التنافسية والصدارة جعلها تحاول بكل إمكانياتها المادية والبشرية والتكنولوجية الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، والسعي للحفاظ عليها، خاصة ذات الكفاءة العالية، أو تلك التي تتمتع بالخبرة والتجربة في مجال العمل. و يعتبر التدريب من بين المؤشرات الأساسية داخل المؤسسة، فمن خلاله تطمح إدارة المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، وتحسين قدرات ومهارات الموارد البشرية التي تعتبر المطلب الأساسي. كما يهتم بشكل كبير بالجوانب المتعلقة بالوسائل والأساليب التي يمكن أن تؤثر على سلوك الأفراد العاملين بالمؤسسة بالشكل الذي يجعل من السلوك الانساني محققا للانسجام العام مع المسار الوظيفي للموارد البشرية، فأهمية التدريب لا تكمن بالحصول على المعارف والمهارات الفنية والفكرية المرتبطة بالأداء فحسب، وإنما تساهم في تحقيق الولاء التنظيمي للمؤسسة.

بناءً على هذه الأهمية حاولنا دراسة موضوع التدريب وعلاقته بالولاء التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، وذلك من خلال طرح التساؤل التالي: ما طبيعة العلاقة القائمة بين التدريب والولاء التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية للزجاج بجيجل؟ للإجابة على التساؤل، تم بناء الفرضية التالية: لا توجد علاقة طردية قوية بين تدريب الموارد البشرية والولاء والتنظيمي للمؤسسة الصناعية.

يمكن حصر أهمية البحث وأهدافه في النقاط التالية:

- توضيح العلاقة بين التدريب والولاء التنظيمي في ضوء المدرسة السلوكية.
- معرفة العلاقة بين العملية التدريبية والولاء التنظيمي للمبحوثين في المؤسسة الصناعية الجزائرية.
- البحث عن واقع التدريب في المؤسسة الصناعية وعلاقته بالولاء التنظيمي في المؤسسة

2. مفاهيم الدراسة:

1.2 المؤسسة:

يعرف "ريتشارد هال" المؤسسة بأنها "تجمع له حدود واضحة نسبياً، ونظام قيم، ومستويات من السلطة، وأنظمة اتصالات، وأنظمة تنسيق عضوي، يوجد هذا التجمع على أساس مستمر نسبياً في البنية، ويشترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف، هذه النشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم وعلى مستوى المؤسسة نفسها وعلى المجتمع (هارل، 2001، الصفحات 75-76)

2.2. الموارد البشرية:

تمثل الموارد البشرية عند أشوك تشاندا الموارد البشرية إجمالي المجتمع من المعرفة، المهارات والقدرات التي يمكن أن تمتلكها وتوجهها نحو الإنتاج البناء (تشاندا و كبرا، 2004، صفحة 20). تكاملت مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الاسهامات والاضافات الإيجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من (السلي، صفحة 34، 35):

- العلوم السلوكية
- بخوث ومداخل التطوير التنظيمي
- نظرية النظم
- مدخل إدارة الجودة الشاملة. (السلي)

3.2 الولاء التنظيمي:

يعرف مدحت أبو النصر الولاء التنظيمي على أنه شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال أهداف المنظمة. وهنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بدل المزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة (النصر، 2005، صفحة 45).

يعتبر "بيكر" Becke الولاء التنظيمي نزعة الفرد للمشاركة في أنشطة المنظمة والولاء لها، وهو يقوم على اعتبارات منفعية (S, 1960, p. 40). ويعتبره "O'Reilly" بأنه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، ما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة (chatman, 1986) من بين فوائد التدريب تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب، خاصة المتعلقة بالمعرفة الفنية، أساليب القيادة والإشراف، المناخ الانتاجي والنفسي للعمل بالمؤسسة تنمية المهارات والقدرات للمتدرب منها القيادة اتخاذ القرار تنظيم الوقت رقابة. بالإضافة الى تنمية الاتجاهات للمتدرب، خاصة منها العلاقات الاجتماعية والولاء للمؤسسة والأشخاص.

يلعب التطوير والتدريب دورا أساسيا في التأثير في زيادة فعالية المنظمات، وقد أصبح التدريب والتطوير من النشاطات الأساسية المستندة لإدارة الموارد البشرية، بعد أن ازداد إدراك أرباب العمل لحقيقة أن التدريب والتطوير قد يكون سببا من أسباب نجاح أو فشل المنظمات (الصيرفي، 2006، صفحة 159).

وهذا الذي أشار إليه المدخل السلوكي بتركيزه على العمليات التي تطور الأفراد من خلال مشاعرهم وأحاسيسهم اتجاه المؤسسة، وعلى العموم يمكننا تلخيص بعض المؤشرات التي تعكس صورة الولاء التنظيمي لأي مؤسسة، مهما كان نشاطها وحجمها ونوعها، كالسياسات التي تعتمدها المؤسسة في تحقيق أهداف مواردها البشرية وتلبية حاجاتهم الإنسانية، الحاجة للأمن والحاجة للحب والانتماء، الحاجة إلى الاحترام والحاجة إلى تحقيق الذات. كذلك وضوح أهداف المؤسسة لدى مواردها البشرية يزيد من درجة ولائهم للعمل والمؤسسة معا. أيضا إشراك الأفراد العاملين داخل المؤسسة يساعد على تنمية أفكارهم ومهاراتهم خصوصا إذا رافق ذلك تقديم حوافز مناسبة، هذه الأخيرة بدورها تترك الأثر الإيجابي في نفوسهم. كل هذا يساعد في بناء ثقافة المؤسسة بالصورة المميزة التي تضمن لها البقاء والاستمرارية.

4.2 التدريب:

هو "عملية مستمرة من السبل القادرة على تجهيز الفرد والجماعات بمعارف ومهارات وقدرات وآراء يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المتوخى انجازها وتحسين الأداء باستمرار" (حمود والخرشة، 2006، صفحة 125).

يقوم التدريب على العديد من المرتكزات الفكرية التي يقوم عليها التدريب بشكل عام، وهي حسب ما حددها بعض الباحثين: " (حمود و الخرشة، 2006، صفحة 126)

- ان الحاجة التدريبية للمنظمات تعد من الحاجات الانسانية والمستمرة لتحسين الأداء وتطوير المهام التي تناط بالمنظمات.
- أن التدريب يعتبر وسيلة وليست غاية بذاته، إذ أن الغاية المتوخاة هي تحسين وتطوير الأداء وتحقيق الأهداف.
- التدريب يعتبر استثمارا هادفا في تطوير وتحسين الكفاءة الانسانية وليس مصروفا تتحمله المنظمة ولا يترتب عليه مردودا معينا.
- التدريب لا يشكل عصا سحرية في مواجهة جميع المشكلات، وقادرا على المعالجة، وإنما يعتمد الامر على قدرة المتدربين باستيعاب الآفاق الفكرية للتدريب واستخدامها في معالجة المشكلات.

- التدريب لا يقتصر على مجرد القاء المحاضرات النظرية، وإنما يجب أن يقترن بالتدريب العلمي، إذ أن الجوانب التطبيقية تمثل أهمية كبيرة في المجال التدريبي.
- التدريب من الأنشطة الأساسية التي تستند إلى القواعد والأسس التي تعتمد التخطيط والاحصاء وتحليل البيانات وتقويمها، إضافة إلى الأثر النفسي الذي يتركه المدرب في نفوس المتدربين من الناحية العملية.

لذا فإن التدريب يعتبر من أهم الوسائل الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها، سيما وأن انتماج سياسة تطبيق البرامج التدريبية المخططة والمصممة بشكل علمي من شأنها أن تتيح للعاملين فرص واسعة لمتابعة التطورات الحاصلة في مجالات أعمالهم، مما يزودهم باستمرار في رفع الكفاءة والفاعلية لإنجاز أعمالهم، حيث أن المنظمات تعيش بشكل دائم في عالم مليء بالتغيرات والتطورات المتسارعة في المجالات التكنولوجية أو التنظيمية أو المتعلقة بأساليب وبرامج النشاطات الانتاجية والخدمية وغيرها من الميادين التي تتطلب مواكبة هذه التطورات، وتحقيق الاستفادة منها في انجاز الأنشطة والمهام المرتبطة بالعمل وأداءه بكفاءة وفاعلية.

3. تدريب الموارد البشرية والمنهج السلوكي:

لقد اختلف هذا المنهج بدراسة سلوك أعضاء القوى البشرية العاملة، وتحليل شخصياتهم ودوافعهم واتجاهاتهم، والعوامل الاجتماعية المؤثرة عليهم، وذلك لتنمية السلوك التنظيمي الملائم الذي يحقق زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية للعاملين، وإشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية، فنتائج بحث المنهج السلوكي أكدت أن تحقيق الولاء والانتماء التنظيمي للأفراد يتوقف على قوة المؤسسة في توفير مجموعة من المغريات والمؤثرات المادية والمعنوية تمثلت أهمها في تدريب وتنمية مهارات مواردها البشرية التي تشترط العدالة والانصاف، خاصة إذا تلازمت مع الترقية والزيادة في الرواتب.

4. الإجراءات المنهجية للدراسة:

1.4 منهج الدراسة:

تتطلب الدراسة الراهنة الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره الأكثر ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم حقيقة العملية التدريبية في المؤسسة الصناعية مجال الدراسة، والمسح بالعينة كأحد تطبيقات المنهج الوصفي وإحدى أساليبه هو الذي ساعدنا في تحديد عمليات وأساليب التحليل والتفسير والكشف عن الحقيقة.

2.4 عينة الدراسة:

يبلغ عدد العمال الإجمالي للمؤسسة الصناعية للزجاج بجيجل 164 عاملاً. أخذنا عينة تقدر

ب 50 بالمئة من إجمالي الأفراد، فأصبح أفراد عينة الدراسة يقدر ب 82 عاملا، حيث وزعت عليهم أداة استبيان (الاستمارة) من أجل تحصيل البيانات من ميدان الدراسة والهدف منها الحصول على إجابات واضحة وبموضوعية تامة. تضمنت الاستمارة أسئلة تختص بالعملية التدريبية وأهم الأسس التي تقوم عليها، كما تضمنت أسئلة تتعلق بالأهداف التي تسعى المؤسسة في تحقيقها ومدى اسهام العملية التدريبية في توجيه سلوك العمال ايجابيا نحو العمل.

3.4 التحليل الإحصائي:

- استخدمنا التوزيع التكراري والنسب المئوية.
- استخدمنا المتوسط الحسابي لبيان متوسط الإجابات.
- استخدمنا معامل بيرسون لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- استخدمنا اختبار t student لاختبار الفرضيات.
- استخدمنا معامل التحديد.

5. عرض النتائج وتحليلها:

سيتم عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها كميا وكيفا لإثبات فرضية الدراسة أو نفيها. الواضح أن أفراد العينة يعتبرون العملية التدريبية لا تقوم إلا لتحقيق هدف واحد وهو تحسين الأداء المطلوب إنتاجه، كما يفسر أفراد العينة أن المؤسسة تعتمد على أولئك الذين يتمتعون بنوع من الكفاءة والمهارة في أدائهم بالإضافة إلى ارتفاع نسبة العمال الذين يتمتعون بأقدمية تعتمد إدارة المؤسسة عليهم في تدريب العمال الجدد مما يساعدها ذلك في التقليل من التكاليف خاصة وأنها تعاني من أزمات الديون من حين لآخر.

أيضا يمكننا تفسير حصول أفراد فئة التنفيذ على دورات تدريبية إلى طبيعة الأعمال التي يزاولونها (المباشرة مع الآلات وغيرها) والتي تحتاج إلى الدقة في التعامل معها وعدم التهاون خاصة إذا ما أحدثت المؤسسة تغيرات تكنولوجية جديدة وأدخلت آلات جديدة أو معقدة والتي تستدعي ضرورة التدريب وكيفية التعامل معها.

كما أوضح رأي أفراد العينة في ملائمة أعمالهم لقدراتهم، التي قدر عددهم ما نسبته 65,86% لا يجدون العمل ملائم لقدراتهم مفسرين ذلك بعدة أسباب، كانت من بينها عدم حصولهم على الدورات التدريبية اللازمة والذي قدر عددهم ب 25 عامل أي ما نسبته 30,49% من إجمالي العينة كما أن طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة والذي يستوجب إدخال آلات جديدة بتكنولوجيات متطورة كانت سببا وجها في عدم قدرة العمال في التأقلم مع أعمالهم. لنجد نسبة قليلة جدا 6,1% من العمال يعتبرون أن عدم تلقىهم مساعدات من قبل المشرفين وإعطائهم معلومات أكثر عن الأعمال

التي يزاولونها و تلك المتعلقة بالآلات زادت الأمر تعقيد.

كما بينت النتائج التي تتعلق بفئة التنفيذ أن السببين الرئيسيين في عدم ملائمة العمل لقدرات أفراد هذه الفئة هما إدخال الآلات الحديثة وكذا عدم حصولهم على التدريب اللازم حيث قدرت نسبة كل واحدة منهما بـ 38,46%.

على اختلاف الآراء السابقة أثبتت نتائج الجدول أن ما نسبته 34,14% وهي العينة المتبقية من إجمالي العينة يجدون أن أعمالهم ملائمة لقدراتهم إذ عادت أكبر نسبة لفئة الإطارات قدرت بـ 80%، تلتها فئة التحكم بنسبة 60% وأخيرا نجد فئة التنفيذ أقل بكثير من سابقتها لم تتجاوز 13,46%.

الجدول (1) يوضح إجابات أفراد العينة في الأساس الذي تنظم به المؤسسة العملية التدريبية مع متغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل).

المجموع		على أساس العلاقات الشخصية		بطلب من المشرفين		على أساس احتياجات العمل		طلبا من الأفراد		تنظم من قبل الادارة		الاجابات المتغيرات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الجنس	
90.24	74	6.1	5	40.24	33	23.17	19	17.07	14	3.66	3		
9.76	8	-	-	-	-	1.22	1	-	-	8.54	7		
100	82	6.1	5	40.24	33	24.39	20	17.07	14	12.19	10	المستوى التعليمي	
15.86	13	2.44	2	8.54	7	-	-	1.22	1	3.75	3		
37.8	31	2.44	2	13.41	11	9.75	8	10.97	9	1.22	1		
34.15	28	-	-	13.41	11	13.41	11	3.66	3	3.66	3		
12.2	10	1.22	1	4.88	4	1.22	1	1.22	1	3.66	3		
100	82	6.1	5	40.24	33	24.39	20	17.07	14	12.19	10		
6.1	5	3.66	3	-	-	2.44	2	-	-	-	-	الأقدمية في العمل	
3.66	3	-	-	-	2	1.22	1	-	-	-	-		
3.66	3	-	-	-	-	-	-	1.22	1	2.44	2		
14.63	12	-	-	-	8	1.22	1	1.22	1	2.44	2		
59.75	49	2.44	2	18.29	15	18.29	15	14.63	12	6.1	5		
12.2	10	-	-	9.75	8	1.22	1	-	-	1.22	1		
100	82	6.1	5	40.24	33	24.39	20	17.07	14	12.19	10		

ما يتضح من النتائج الواردة في الجدول 1 هو أن 40.24% من الذكور يرون بأن العملية التدريبية داخل المؤسسة ميدان الدراسة تقوم على أساس العلاقات الشخصية، هذا وتؤكد نتائج مؤشر المستوى التعليمي المتوسط والثانوي بنسبة متساوية بلغت 13.41% على الأساس الذي تنظم به العملية التدريبية المتمثل في العلاقات الشخصية، أما نتائج مؤشر الأقدمية في العمل فقد كانت في نفس الاتجاه في المدة (24-29) مثلتها نسبة 18.29%.

الجدول (2) يوضح إجابات أفراد العينة عن حجم الدورات التدريبية مع متغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية).

العلاقة بين التدريب والولاء التنظيمي للمؤسسة الصناعية الجزائرية

المجموع		ضعيف		متوسط		كبير		الاجابات المتغيرات	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
90.24	74	42.68	35	43.90	36	3.66	3	ذكور	الجنس
9.76	8	2.44	2	7.31	6	-	-	إناث	
100	82	45.12	37	51.21	42	3.66	3	المجموع	
15.86	13	4.88	4	10.97	9	-	-	ابتدائي	المستوى التعليمي
37.8	31	14.63	12	23.17	19	-	-	متوسط	
34.15	28	24.39	20	9.75	8	-	-	ثانوي	
12.2	10	1.22	1	7.31	6	3.66	3	جامعي	
100	82	45.12	37	51.21	42	3.66	3	المجموع	الأقدمية في العمل
6.1	5	1.22	1	4.88	4	-	-	{1 – 5}	
3.66	3	1.22	1	2.44	2	-	-	{6- 11}	
3.66	3	-	-	3.66	3	-	-	{12- 17}	
14.63	12	3.66	3	9.75	8	1.22	1	{18- 23}	
59.75	49	34.14	28	24.39	20	1.22	1	{24- 29}	
12.2	10	4.88	4	6.1	5	1.22	1	{30- 35}	
100	82	45.12	37	51.21	42	3.66	3	المجموع	

توضح نتائج الجدول 2 رأي أفراد العينة عن حجم الدورات التدريبية تحت مؤشرات الجنس والمستوى التعليمي والأقدمية في العمل، حيث كانت إجابات من جنس الذكور بنسبة 42.68% بأن حجم العملية التدريبية يتم بشكل ضعيف، كما أجاب أفراد العينة حسب مؤشر المستوى التعليمي الثانوي بأن حجم الدورات التدريبية ضعيف بنسبة 24.39%، أما نتائج مؤشر الأقدمية في العمل تمركزت في المدة (29-24) وبنسبة 34.14% أكدت أن حجم الدورات التدريبية داخل المؤسسة الصناعية ميدان الدراسة ضعيفا.

الجدول (3) يوضح رأي أفراد العينة في ولائهم للمؤسسة نتيجة العملية التدريبية مع متغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل).

المجموع		الولاء للمؤسسة نتيجة العملية التدريبية		الولاء نتيجة العملية التدريبية		الإجابات المتغيرات	
%	ك	%	ك	%	ك		
90.24	74	85.36	70	4.88	4	ذكور	الجنس
9.76	8	6.10	5	3.66	3	إناث	
100	82	91.46	75	8.54	7	المجموع	
15.86	13	14.63	12	1.22	1	ابتدائي	المستوى التعليمي
37.8	31	36.58	30	1.22	1	متوسط	
34.15	28	32.92	27	1.22	1	ثانوي	
12.2	10	7.31	6	4.88	4	جامعي	
100	82	91.46	75	8.54	7	المجموع	الأقدمية في العمل
6.1	5	6.1	5	-	-	{1 – 5}	
3.66	3	3.66	3	-	-	{6 – 11}	
3.66	3	3.66	2	1.22	1	{12 – 17}	
14.63	12	10.97	9	3.66	3	{18 – 23}	

محروق رقبة ولزغد راضية

59.75	49	57.31	47	2.44	2	{24- 29}
12.2	10	10.97	9	1.22	1	{30- 35}
100	82	91.46	75	8.54	7	المجموع

يفسر الجدول 3 ولاء أفراد العينة للمؤسسة نتيجة العملية التدريبية، فما تبين حسب مؤشر الجنس أن الذكور بنسبة 83.36%، لا يكونون للمؤسسة ولاءً، هذا وتؤكد نتائج مؤشر المستوى التعليمي المتوسط على أنه وبسبب ضعف حجم الدورات التدريبية هم لا يشعرون بالولاء اتجاه مؤسستهم وقد بلغت نسبتهم بـ 36.58%، في حين تشير نتائج مؤشر الأقدمية في العمل (24-29) وبنسبة 57.31% إلى أنهم لا يكونون ولاءً لمؤسستهم.

جدول 4 يوضح العلاقة بين عدد مرات العملية التدريبية والولاء للمؤسسة

حساب معامل بيرسون "ر"

X	Y	$\bar{x}$ (X -x)	$\bar{y}$ (y -y)	$\bar{x}\bar{y}$ (X -x)(y -y)	$\bar{x}^2$ (X -x) ²	$\bar{y}^2$ (y -y) ²
25	0	11.34	-1.16	-13.15	128.59	1.34
10	2	-3.66	0.84	-3.07	13.39	0.70
26	2	13.66	0.84	11.47	186.59	0.70
16	1	3.66	-0.16	-0.58	13.39	0.02
4	1	-9.66	-0.16	1.54	93.31	0.02
1	1	-12.66	-0.16	2.02	160.27	0.02
13.66	1.16	2.68	0.04	-1.77	595.54	2.8

$$r = \frac{\Sigma(x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\Sigma(x - \bar{x})^2} \sqrt{\Sigma(y - \bar{y})^2}}$$

$$r = \frac{-1.77}{\sqrt{595.54} \sqrt{2.8}}$$

$$r = -0.043$$

$r = -0.043$ وهذا يعني أن الارتباط ضعيف جدا بين عدد مرات العملية التدريبية والولاء

للمؤسسة و سيتم اختبار الفرضية اعتمادا على : student كالاتي :

الفرضيات : $H_0: p=0$ أي لا توجد علاقة

$H_1: p \neq 0$: أي توجد علاقة .

حيث : T اختبار Student.

$n - 2$: درجة الحرية .

r : معامل الارتباط .

القرار: إذا كان $t_{cal} < t_{tab}$ يتم قبول الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية الصفرية H_0 .

$t_{cal} > t_{tab}$ يتم رفض الفرضية البديلة H_1 و قبول الفرضية الصفرية H_0 .

تطبيق الاختبار:

$$T = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

$$T = -0.043 \sqrt{\frac{6-2}{1-(-0.043)^2}}$$

$$T = -0.043 \sqrt{\frac{6-2}{1-0.001}}$$

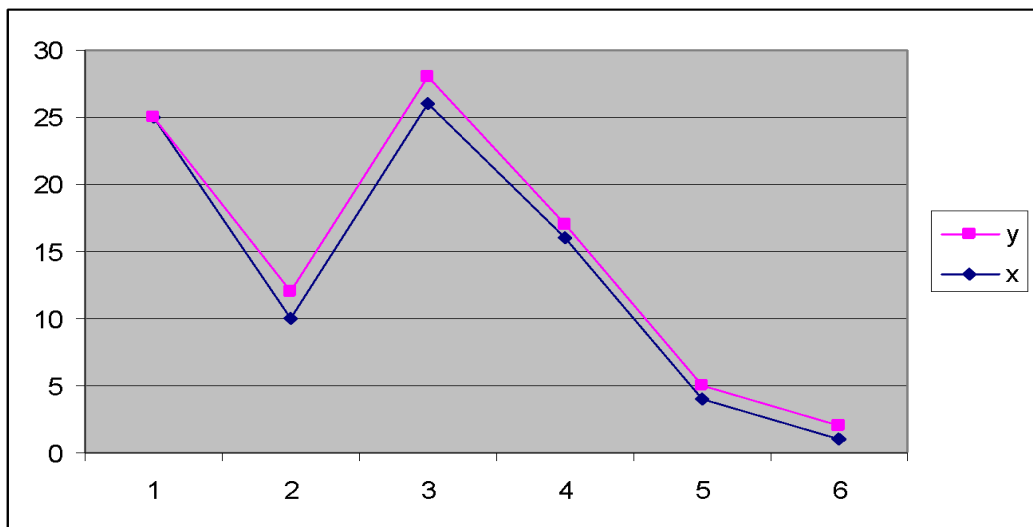
$$T = 0.085$$

نقارن قيمة اختبار student المحسوبة مع القيمة الجدولية، حيث:

t الجدولية عند درجة ثقة 82% (عند مستوى معنوية 0,05) و درجة الحرية 4 هي 1,34، وبالمقارنة نجد: t 1,34 (الجدولية) < t 0,21 (المحسوبة).

و حسب القرار نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة. بمعنى : أنه لا توجد

علاقة طردية قوية بين التدريب والولاء للمؤسسة مجال الدراسة، أذ اتضح لنا من الشكل(1): تمثيل بياني يبين عدد مرات الدورات التدريبية والولاء المؤسسة



6. نتائج الدراسة:

لا توجد علاقة طردية قوية بين التدريب والولاء التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية ميدان الدراسة.

يعتبر التدريب من أهم العناصر المهمة في تنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتها، فهو يتضمن في محتواه مجموعة نشاطات مصممة وموجهة، إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو أنه يقوم من أجل التعديل الإيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم. لذلك تحتاج أي مؤسسة إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها بالمستوى المطلوب الأمر الذي يفرض

عليها برامج تأهيلية وتدريبية تواكب سد النقص الحاصل في المهارات القديمة واكتساب الموارد البشرية مهارات جديدة تواكب الأعمال الجديدة التي أفرزتها الصناعة الحديثة.

كما تهتم مؤسسات اليوم بالعملية التدريبية لما لها من فوائد تسعى لتحقيقها كزيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد للعمل بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى أن المؤسسة ومن خلاله تقتصد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة التغيير أو الهدر أو الاستبدال في موارد معينة (كآلات والمعدات). ولا يحقق التدريب هذا فقط بل يحفز الأفراد ويوفر لهم الدوافع الذاتية للعمل، وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعد على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم، أضف إلى ذلك أن التدريب يحقق الاستقرار في دوران العمل بما يؤمن متابعة العملية الانتاجية من جهة، والاستقرار المهني للأفراد المدربين من جهة أخرى. من هنا أردنا معرفة حقيقة العملية التدريبية التي تقوم بسمن خلال تحليل البيانات الميدانية المستقاة من استمارة البحث والمقابلات التي أجريناها مع العمال والمشرفين والإداريين معلومات حول عملية التدريب. فكانت نتائج العملية التدريبية في هذه الوحدة تشير إلى أن 57 % من أفراد العينة يحصلون على دورات تدريبية سواء أكان ذلك بتنظيم من الإدارة، أو بطلب من الأفراد، وأنه يتم وفقاً لاحتياجات العمل، أو بطلب من المشرفين، أو حتى أنه يقوم أساس العلاقات الشخصية وكتأكيد من أفراد العينة فإن التدريب يقوم بطلب من المشرفين بنسبة 40.24 % ويعود سبب ذلك أن المشرفين المباشرين خاصة على مستوى قسم التنفيذ على اطلاع دائم ومراقبة مستمرة للعملية الإنتاجية فهم وكنتييجة لضعف أداء العمال أو عدم قدرتهم على التحكم في الآلات استوجب عليهم الأمر طلب دورات تدريبية، ضف إلى ذلك فإنهم أحياناً ما يشرفون على هذه العملية خاصة في حالة تجاهل الإدارة لهذا الأمر، فالجو الاجتماعي والعلاقة الطيبة بين هؤلاء العمال ساعدهم في تبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم الأمر الذي حسن مستوى أداءهم. لكن وللأسف هناك نسبة من أفراد العينة الذين لم يحصلوا على دورات تدريبية بلغت نسبتهم 30.49 %.

أيضاً أكدت نتائج عملية التدريب بالمؤسسة مجال الدراسة أن أفراد العينة وبنسبة 65.86 % اعتبروا أن أعمالهم ليست ملائمة لقدراتهم مفسرين ذلك بجملة من الأسباب أهمها عدم حصول 30.49 % من أفراد العينة على التدريب اللازم، وما زادهم الأمر تعقيداً هو إدخال آلات حديثة على مستوى ورشاتهم وقد عبّر عن ذلك ما نسبته 29.27 %.

أضف أفراد العينة الذين بلغت نسبتهم 51.22 % أن حجم الدورات التدريبية يتم بشكل متوسط وهو الأمر الذي اعتبره العمال يشكل فائدة بالنسبة للمؤسسة، من خلال اكتسابهم مهارات جديدة تساعدهم في العملية الانتاجية وهذا ما أشارت إليه نسبة 37.81 %، أما الفائدة التي انتظروا

الحصول عليها من خلال الدورات التدريبية المتعلقة بالزيادة في الأجور أو الحصول على ترقية فقد كانت غير مرضية بالنسبة لهم وهذا ما أكدته نتائجهما 12.19 %، و 19.51 % على التوالي.

كما بينت نتائج الدراسة درجة ولاء أفراد العينة نتيجة العملية التدريبية اتجاه المؤسسة، حيث أكدت نسبة 91.46 % من أفراد العينة أنهم لا يشعرون بالولاء اتجاه مؤسستهم ولهم أسباب لذلك، إذ اعتبر البعض منهم أن العملية التدريبية تتم بشكل غير كافٍ مما لا يساعدهم ذلك في التجاوب مع الآلات الحديثة أو التغيرات التكنولوجية المستمرة قدرت نسبتهم 35.36 %، ولا ينسى أفراد العينة الذين لم يحصلوا على فرص التدريب بنسبة معتبرة لا يستهان بها والمقدرة بـ 30.49 %، إضافة إلى بعض الأفراد الحاصلين على فرص التدريب لا يشعرون بالولاء اتجاه مؤسستهم بسبب عدم تزويدهم بالمعلومات اللازمة والكافية التي تعمل على سد نقائصهم المتعلقة بالمهارات الفنية والقدرات التي تساعدهم للقيام بمسؤولياتهم على أكمل وجه، وعلية لم تكن درجة ولاء أفراد العينة اتجاه مؤسستهم بالقدر الكافي إذ عبر الأقلية منهم بهذا الولاء بنسبة ضئيلة جداً مقارنة بإجمالي العينة التي بلغت 8.54 % فقط.

كحوصلة لهذه النتائج التي سجلناها على مستوى متغير التدريب داخل المؤسسة مجال الدراسة أكدت لنا علاقة التدريب بالولاء التنظيمي، وذلك باعتمادنا على معامل بيرسون الذي أجمع بين نتائج الدورات التدريبية و نتائج ولاء أفراد العينة، فكانت النتيجة هي (-0.043) والتي تعني وجود ارتباط ضعيف جداً، أي أنه لا توجد علاقة طردية قوية بين عدد دورات التدريب والولاء، إذ أن الأغلبية (91.46 %) من أفراد العينة لا يكونون ولاءاً لمؤسستهم، كما فسر أفراد العينة ذلك بأن العملية التدريبية لا تقوم إلا لغرض واحد وهو تحسين قدراتهم وتطويرها من أجل تحقيق الأداء المطلوب، كما أن تكفل المشرفين بهذه العملية واهتمامهم بها نتج عنه ولاء العمال لمشرفهم واحترامهم وتقديرهم لهم بدلاً من ولائهم للمؤسسة.

في ظل النظرية السلوكية، تعد البرامج التدريبية التي تقوم بها المؤسسة مجال الدراسة لا تقوم إلا لغرض واحد وهو تطوير القدرات من أجل العمل، أما المتعلقة بتحسين العلاقات الانسانية وتطوير سلوكيات (فن التعامل بين الإدارة والعمال) التي أشارت إليها المدرسة السلوكية واعتبرتها أساسية وتساعد في خلق الولاء للمؤسسة لم تكن إلا بشكل نادر جداً يكاد معدوم في أغلب الأحيان.

7. الخاتمة:

بعد الدراسة النظرية والميدانية لموضوع التدريب وعلاقته بالولاء التنظيمي للموارد البشرية داخل

المؤسسة الصناعية الجزائرية مجال الدراسة قدم لنا أفراد عينة البحث بعض الاقتراحات الخاصة بعملية التدريب التي اعتبروها في نظرهم سوف تحسن من وضعية المؤسسة وعمالها، خاصة إذا تم تطبيقها بالشكل العادل أهمها:

- أن تكون الدورات التدريبية على علاقة بالعمل، أي أن يكون الهدف منها هو تحسين وتطوير قدرات ومهارات العمال، وليس لغرض استهلاك تكاليف التدريب دون الاهتمام باختيار ودراسة الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات الأساسية.
- أن يكون التدريب محفزا للعمال وذلك بحصولهم على ترقية ومن ثم حصولهم على زيادة في الأجور.
- توفير ميزانية كافية تسمح للعاملين دون استثناء بالحصول على دورات تدريبية، مما يشعرهم ذلك بالانتماء لمؤسستهم.
- توفير مناخ ملائم يساعدهم على الاستفادة قدر المستطاع من الدورات التدريبية، ويقصدون به توفير المدربين القادرين على تدريب العمال ليزيدهم ذلك رغبة في التدريب والتطور.
- أن تتضمن البرامج التدريبية معلومات جديدة بمعنى تجنب التكرار في محتوى برامج التدريب.
- أن يكون التدريب على نطاق واسع، أي لا يجب على إدارة المؤسسة الاعتماد على الدورات التدريبية التي يشرف عليها المشرفين في نقل المعلومات والخبرات إلى مرؤوسهم فقط، بل إتاحة الفرصة للتدريب الخارجي لاكتساب مهارات أوسع تسمح لهم بتحسين قدراتهم أكثر.

8. قائمة المراجع:

- Chatman, O. (1986). *Organisation at commitment and Psychological Attachment The effects of compliance Identification and Internalization on prosaic Behavior*. journal of Applies Psychology.
- S, B. H. (1960). *Notes on the Concept of commitment*. American journal of Sociology.
- السلي، ع. (s.d). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
- الصيرفي، م. (2006). إدارة الموارد البشرية. مصر: دار الفكر الجامعي.
- النصر، م. ا. (2005). تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة. القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر.
- تشاندا، ا. و كبرا، س. (2004). استراتيجية ادارة الكفاءات. القاهرة: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- حمود، خ. ك.، & الخرشة، ي. ك. (2006). إدارة الموارد البشرية. دار الميسرة للنشر والتوزيع.

زهير عبد الكريم جعفر قبس، و كاظم تركي عي سنية. (2016). تأثير ثقافة المعلومات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (49)، 393.
هارل، ر. (2001). المنظمات، هياكلها، عملياتها، مجرياتها. المملكة العربية السعودية: معهد الادارة العامة.

09. الملاحق

01-09- الاستبيان

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر (..)، أنثى (..)
2. السن: أقل من 30 سنة (..)، {39.30} (..)، {49.40} (..)، 50 فأكثر (..).
3. المستوى التعليمي: ابتدائي (..)، متوسط (..)، ثانوي (..)، جامعي (..).
4. الأقدمية: {5.1} (..)، {11.6} (..)، {17.12} (..)، {23.18} (..)، {29.24} (..)، {35.30} (..).

المحور الثاني: التدريب وعلاقته بالانتماء والولاء للمؤسسة:

5. هل سبق وأن أتيحت لك فرصة الاستفادة من الدورات التدريبية؟ نعم (..)، لا (..). في حالة الاجابة بنعم كم مرة؟
6. على أي أساس تنظم المؤسسة فرص التدريب لعمالها؟ تنظيم من الإدارة (..)، طلبا من الأفراد (..). على أساس احتياجات العمل (..)، بطلب من المشرفين (..)، على أساس طبيعة العلاقات الشخصية (..).
7. هل تعتبر أن عملك ملائم لقدراتك الشخصية؟ نعم (..)، لا (..). في حالة الاجابة بلا لماذا؟ إدخال آلات حديثة (..)، لعدم حصولك على التدريب اللازم (..)، عدم تلقىك مساعدات من قبل المشرفين (..).
8. حسب رأيك هل الدورات التدريبية تتم بشكل كبير (..)، متوسط (..)، ضعيف (..).
9. هل أفادتكم برامج التدريب التي نظمتها المؤسسة؟ نعم (..)، لا (..). في حالة الاجابة بنعم فيما تتمثل: الحصول على ترقية (..)، الزيادة في الأجر (..). اكتساب مهارات جديدة والتحكم في الآلات (..).
10. هل تشعر بالولاء لمؤسستك نتيجة العملية التدريبية؟ نعم (..)، لا (..). في حالة الاجابة بلا لماذا؟ لم تستفد من فرص للتدريب (..)، لا تزودنا بالمعلومات والمهارات اللازمة (..)، تنظم بشكل غير كافي (..)، لا تطبق بطريقة عادلة (..).

11. ماذا تقترح من أجل نظام التدريب