

دور التكوين في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات

SOMIPHOS

The role of training in improving the productive performance of the national phosphate mining company

أ.د. يحيياوي نصيرة

جامعة أمحمد بوقرة بومرداس

Email:nacera.yahiaoui@yahoo.fr

أمراد مهدي

جامعة الشيخ العربي التبسي -تبسة-، الجزائر

Email : mourad.mahdi04@yahoo.com

تاريخ القبول: 2018-09-17

تاريخ الإرسال: 2018-05-14

ملخص:

إن البيئة التنافسية المتسارعة وظهور ما يسمى بثورة المعلومات والاتصالات دفعت بالمؤسسة إلى تغيير نظرتها من الاعتماد على عوامل الإنتاج التقليدية المتمثلة في رأس المال، الأرض والعمل إلى عوامل الإقتصاد الجديد القائم على المعرفة والمهارة البشرية كمورد إستراتيجي.

تتمتع المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات -SOMIPHOS- بثقل إقتصادي هام في الإقتصاد الوطني تتوفر على فرص إقتصادية يمكن إستغلالها والإستفادة منها، إذا تمكنت من تجاوز التهديدات التي تواجهها عن طريق تبني خيار إستراتيجي يتمحور حول تكوين موردها البشري للقيام بنشاطاتها، وتعنى بتسيير الجودة لمنتجاتها مع مراعاة شروط الجودة العالمية.

الكلمات المفتاحية: التكوين، الأداء الإنتاجي، المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات

Abstract:

The rapidly competitive environment and the emergence of the so-called information and communication revolution have prompted the organization to change its point of view based on traditional factors of production - capital, land and work - towards the new economy based on knowledge and human skills as a strategic resource.

The National phosphate mining company (SOMIPHOS) has an important economic weight in the national economy. It has economic opportunities that can be exploited and exploited if they can overcome the threats they face by adopting a strategic option that focuses on training its human resources to carry out its activities. International quality.

Key Words: Training, Performance of production, the national phosphate mining company

تمهيد:

تعد وظيفة التكوين في المؤسسة الحديثة من أهم مقومات تنمية العنصر البشري التي تعتمد عليها هذه الأخيرة في بناء جهاز قادر على مواجهة الضغوطات والتحديات الراهنة في الحاضر والمستقبل، والتي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لتطوير جميع الأنشطة باختلاف أنواعها من جهة أخرى. وتدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، فانخفاض أداء الفرد وكفاءته يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى مستوى المقاييس المطلوبة، إذ نجد أن من أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الحديثة اليوم هو مشكل تكوين العنصر البشري، التي تعتبر وظيفة حساسة ومهمة في تمكين المؤسسة من مسايرة المتطلبات الداخلية والأفاق المستقبلية، باعتبار التكوين وسيلة فعالة في خدمة مصالح المؤسسة وحتى يؤدي الفرد العامل وظائفه كاملة بالمستوى المطلوب وفقا لما تحدده المؤسسة من أهداف.

وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف يساهم تكوين العنصر البشري في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات

؟ Somiphos

والتي تندرج تحتها جملة من الأسئلة الفرعية الآتية:

-ما المقصود بالتكوين وما هي أهم المفاهيم المرتبطة به؟

-ماذا نقصد بالرأس المال البشري وما هي عناصره؟

-ما هي دواعي الإهتمام بالعائد على التكوين؟

-هل يساهم تكوين العنصر البشري في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات في الرفع من أدائها الإنتاجي؟

فرضيات الدراسة: للإجابة عن الإشكالية الرئيسية تمت صياغة الفرضيتين الآتيتين:

✓ الفرضية الأولى: يعتبر التكوين الوسيلة التي يتم من خلالها إكتساب المعارف والمهارات الضرورية

للقيام بالأعمال المطلوبة وبطريقة سليمة.

✓ الفرضية الثانية: يساهم تكوين العنصر البشري في الرفع من إنتاج المؤسسة الوطنية لمناجم

الفوسفات Somiphos وبالتالي تطور رقم أعمالها.

أهمية الدراسة:

1-على المستوى الداخلي: هناك علامات قد تشير إلى حاجة العنصر البشري للتكوين مثل ارتفاع معدل الإنتاج

العاطل لعدم مطابقته للمواصفات، أو ارتفاع نسبة التلف خلال العملية الإنتاجية (المخلفات الإنتاجية) أو

لارتفاع في معدل الحوادث الصناعية، إضافة إلى البعد الخاص بالمستقبل وهو التغيرات المفروضة على العمل

نتيجة إعادة تصميم الوظيفة، أو نتيجة تطبيق اكتشافات تكنولوجيا جديد.

2- على المستوى الخارجي: تؤثر المتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية والبيئية على المؤسسات باختلاف مجالات نشاطها ومنه على إجراءات وأنظمة العمل، وعليه فالفرد مطالب بالتكيف معها عن طريق تبني سياسة التكوين كوسيلة فعالة لتحقيق الإدماج في الإقتصاد العالمي.

أولاً: الإطار النظري والفكري حول التكوين والاستثمار في الرأس المال البشري

1-تعريف التكوين:

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التكوين بتعدد رؤى الباحثين والمهتمين بمجالاته المختلفة، فكل من هذه التعاريف تتناول العملية التكوينية من زوايا تختلف عن الأخرى.

1-1-التعريف الأول: يقصد بالتكوين: " تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل"¹. يمتاز هذا التعريف بأنه قدم توضيح للمهدف من التكوين ألا وهو زيادة كفاءة الموظف في أداء عمله الحالي أو المستقبلي، إلا أنه يؤخذ عليه أنه خصص عملية التكوين لفئة الموظفين دون سواهم، مع أن التكوين يجب أن يكون شاملاً لجميع الفئات العاملة في المؤسسة.

1-2-التعريف الثاني: يعرف التكوين أيضاً بأنه: " البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية، عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المؤسسة"². يعتبر هذا التعريف أشمل من سابقه وذلك أنه قدم التكوين في صورة برامج رسمية مما يترتب عليه إعطائه صفة الجدية والنظام، كما أبرز تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة، والاتجاهات السلوكية للأفراد بما يحقق أهداف المؤسسة.

1-3-التعريف الثالث: يقصد به أنه: "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، بما يجعل هذا الفرد أو الجماعة مهيأة بطريقة تضمن كفاءة في الأداء"³. أهم ما يميز هذا التعريف أنه أعطى ضرورة للإهتمام بتخطيط عملية التكوين، أي أنه نشاط مخطط ومدروس بطرق علمية وموضوعية يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية للفرد العامل أو للجماعة من أجل القيام بالعمل المطلوب بكفاءة عالية.

2- أهم المفاهيم المرتبطة بالتكوين:

1-2-التكوين_التدريب: كلمة التكوين من فعل كون FORMER ذات المصدر اللاتيني ولغويًا يعني إعطاء الشيء شكلاً، ويقابل هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية TRAINING الذي ترجمه مختلف المفكرين والباحثين العرب بمفهوم التدريب، لأن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين FORMATION، ولابد من الإشارة بأن التشريع الجزائري يستخدم مصطلح التكوين خلافاً لكلمة التدريب المتداولة في المشرق العربي.

إن أغلب التعاريف لا تفرق بين مصطلحي التكوين والتدريب لأن لهما نفس المدلول حيث أن كلاهما يهدف إلى تطوير المهارات الفنية والقدرات العقلية للأفراد من أجل تحسين مستواهم المهني، وبالتالي إمكانية ترقيةهم في درجات العمل إلى مستوى أعلى من الذي يشغلونه، فلا يختلف مدلول الكلمتين في شيء ما عدا أنّ التكوين يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، والتدريب يسري مفهومه

على التعلم أيضا لكن في نطاق مهنة معينة، باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن ناحية واقعية فإن التدريب هو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة⁴.

2-2-التكوين_التأهيل: يتمركز التأهيل في جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل؛ أي أنه عبارة عن أنشطة تقدم للأفراد لتمكينهم من إستعادة قدراتهم على الأداء في بيئة عمل جديدة، في حين أن التكوين يعني كل أوجه التعليم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة.

2-3-التكوين_التربية: التربية في التحديد اللغوي من فعل ربا أي زاد ونما، أما في التحديد الإصطلاحي فيعرفها الدكتور رايح تركي على أنها: "حاصل العمليات والسبل التي ينقل بها مجتمع ما سواء كبيرا أم صغيرا ثقافته المكتسبة، وأهدافه إلى أجياله الجديدة بهدف إستمراره ووجوده"⁵. بينما ينصرف مفهوم التكوين لكونه: "الوسيلة التي يتم من خلالها إكتساب المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل، والقدرة على إستخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة، ما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف بطريقة جيدة"⁶.

2-4-التكوين_التعليم: هناك فرق بين التعليم والتكوين فالأول عبارة عن زيادة في قدرة الفرد على التفكير بشكل منطقي، أي إحداث تغييرات سلوكية وذهنية لدى الفرد المتعلم والناجمة عن الميزات التي يمر بها (تعلم مقاييس كثيرة قد لا تدخل في مجال العمل مثل: الشريعة الإسلامية، التاريخ والجغرافيا وغيرها)، في حين أن التكوين هو عبارة عن عمليات تعليم مبرمجة لسلوكيات معينة بناء على معرفة ما، يجري تطبيقها لغايات محددة تتضمن إتزام المكون بقواعد محددة تخدم المسار المهني مثل الإعلام الآلي والمحاسبة⁷.

2-5-التكوين_التنمية: تعتبر التنمية كلمة مرتبطة كثيرا بالتكوين وهما مصطلحان غالبا ما يستخدمان لإعطاء معنى مزدوج لحالة واحدة، فهناك من يعرف التكوين بأنه: "التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات لشخص ما، من أجل أداء صحيح لعمل معطى له"⁸، في حين يرى الدكتور جمال مرسي أنه على الرغم من تشابه المفهومين من حيث الوسائل المستخدمة إلا أن هناك من يفرق بينهما على أساس المدى الزمني لكل منهما، فالتكوين يركز على وظيفة الفرد الحالية ويستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية، من ناحية أخرى فإن تنمية العاملين تركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم فمع المسار المهني للفرد سوف تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات وقدرات جديدة⁹. من خلال ما سبق يمكن القول بأن التكوين ما هو إلا أداة من أدوات التنمية.

3-الإطار النظري لرأس المال البشري:

ينظر إلى رأس المال البشري على أنه كل ما يزيد من إنتاجية الفرد العامل كالمهارات المعرفية والتقنية المكتسبة من خلال العلم والخبرة، فأرأس المال البشري على الرغم من دوره الكبير في زيادة إنتاج السلع والخدمات إلا أنه يختلف عن رأس المال المادي بشكل أساسي كونه غير مادي بطبيعته، فعلى سبيل المثال تعتبر المعرفة المتخصصة التي إكتسبها الطبيب أو المهندس نوعا من رأس المال البشري الذي لا يمكن بدونه إنتاج تلك الخدمات المتخصصة.

فقد إعتبر *kendrick* أن رأس المال البشري يتمثل في رأس المال الفكري غير المادي وغير الملموس، والذي يتراكم بالإستثمار في التعليم والبحث بهدف زيادة كفاءة الموارد البشرية في المستقبل¹⁰، لأنه يصعب قياس رأس المال البشري مقارنة برأس المال المادي، واقترح بعض الباحثين أن يتم قياسه بحجم الإنفاق على التعليم أو البحث

والتطوير خلال فترة زمنية معينة. علما أنه من ناحية علمية محطلة لا يشكل هذا المقياس الرقبي دليلا على قيمة الأصول الرأسمالية البشرية بل لقيمة الإستثمار فيها، فتعبير إستثمار هنا يعني تراكم رأس المال أي الفرق مثلا بين قيمة رأس المال بين فترة وأخرى¹¹.

إن مفهوم رأس المال البشري من المفاهيم الاقتصادية التي تتضمن الأرض، العمالة، رأس المال ووسائل الإنتاج، وقد اقتبس هذا المفهوم الاقتصادي ليطبق في مجال العلوم الإجتماعية والإدارية، حيث أطلق على مجموعة المهارات والخبرات والتعليم المتراكمة في العنصر البشري إصطلاح رأس المال البشري، ومازال التطوير مستمرا حيث تحول الإهتمام في مرحلة عصر المعلومات إلى التركيز عليه كأصل من أصول المؤسسة غير المادية، والذي يؤثر على ربحية المؤسسة الاقتصادية تماما كأصولها المادية. وعلى نمط ميزانية الأموال التي تحدد أصول وخصوم المؤسسة معبرا عنها بقيم مالية، تطور أيضا مفهوم ميزانية رأس المال البشري على النحو التالي:

جدول رقم (01): ميزانية رأس المال البشري

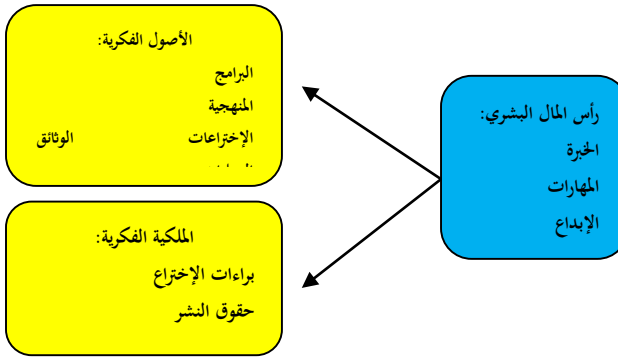
المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
	-التكوين غير المخطط والمتقطع. -الخبرات المتقادمة. -عدم الإستقرار وتفكك فرق العمل. -تثبيط المعرفة داخل ذهن الأفراد. -الهيكل التنظيمي الجامد. -خبرات منعزلة ومتباعدة. -ثقافة إلقاء اللوم على الآخرين عند الخطأ.		-التعليم المستمر. -الخبرة المتجددة. -إستمرارية فرق العمل المتعاون. -المعرفة المشتركة القابلة للتداول. -تشكيلية متكاملة من التخصصات. -أخطاء وتجارب كانت مصدر للتعليم.
	إجمالي الخصوم		إجمالي الأصول

المصدر: على السلي: "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار الريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دون سنة نشر، ص:374.

يتكون رأس المال البشري من عدة عناصر غير المادية أهمها:¹²

- ✓ الأصول البشرية: تتمثل في المعرفة والمهارات، الإبداع والإبتكار والخبرات؛
- ✓ الأصول الفكرية: تتمثل في المعلومات، الخطط والتصميمات الهندسية، الإرشادات والمنشورات، المذكرات المكتوبة وبرامج الحاسب الآلي؛
- ✓ الملكية الفكرية: تتمثل في براءة الإختراع، حقوق الطبع والعلامات التجارية؛
- ✓ الأصول الهيكلية: تتضمن الثقافة والنماذج التنظيمية، العمليات والإجراءات...؛
- ✓ رأس مال العلاقات: وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة الاقتصادية بعملائها ومورديها ومنافسها أو أي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة أو الأفكار إلى منتج أو خدمة. والشكل الموالي يلخص مكونات رأس المال البشري:

شكل رقم (01): رأس المال البشري ومكوناته الرئيسية



المصدر: راوية حسن: "مرجع سابق"، 2001، ص: 367.

4- البعد الإستثماري في تنمية الموارد البشرية:

يعتبر تنمية الموارد البشرية جهدا إستثماريا يركز على زيادة المعارف والقدرات لدى جميع أفراد المجتمع القادرين على العمل، حيث تقوم بتجميع رأس المال البشري وإستثماره بصورة فعالة، فإذا كانت التنمية الإقتصادية تعمل على زيادة الدخل الوطني فإن التنمية البشرية تهتم بتشكيل قدرات العنصر البشري، من خلال تحسين مستوى المعرفة والصحة ومساعدتهم على الإنتفاع من تلك القدرات، وعليه فإن إستراتيجية التنمية البشرية تركز على النقاط التالية¹³:

- تنمية القدرات البشرية عن طريق التعليم والتكوين وزيادة القدرة على العمل والإنتاج عن طريق الرعاية الصحية؛
- الإنتفاع من القدرات البشرية عن طريق تشكيل فرص عمل منتجة بما يتناسب مع القدرات المكتسبة؛
- الرفاهية باعتبارها هدفا لمختلف الجهود الإنمائية.

ومع زيادة حدة المنافسة نتيجة لتحرير وعودة الإقتصاد تظهر أهمية الإستثمار بشكل مستمر في الموارد والكفاءات البشرية بشكل يتحقق معه إستخدام الموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية، وهو ما سيؤدي حتما إلى زيادة فعالية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية مما يساعد على الإستغلال الجيد لمختلف القدرات والمهارات، وإستثمارها في عملية الإبداع والتطوير وإدارة التغيير لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية عن طريق¹⁴:

- ✓ الزيادة في معدل تكوين رأس المال المادي لا تؤدي ثمارها في عملية التنمية الإقتصادية إذا لم تتم زيادة المعرفة والخبرات البشرية بنفس المعدل على الأقل، لذا فإن النظرية التقليدية للإستثمار يجب أن

تتسع لتشمل الإتفاقيات التي تساهم في تحسين نوعية رأس المال البشري ورفع كفايته الإنتاجية مثل الإنفاق على الخدمات التعليمية والصحية، فالعمال ذوي الحالة الصحية السيئة لا يستطيعون القيام بأكثر من ساعة محدودة من العمل الشاق، ومن الناحية الإقتصادية فإن هذا يعني قصر حياتهم الإنتاجية.

✓ حاجة الدول النامية إلى هذا النوع من الإستثمار لاستغلال مواردها المتاحة بأقصى كفاءة إقتصادية ممكنة، وحتى تتمكن من التحديد الدقيق لاستثماراتها في الموارد البشرية عليها معرفة طبيعة مشاكل القوى البشرية.

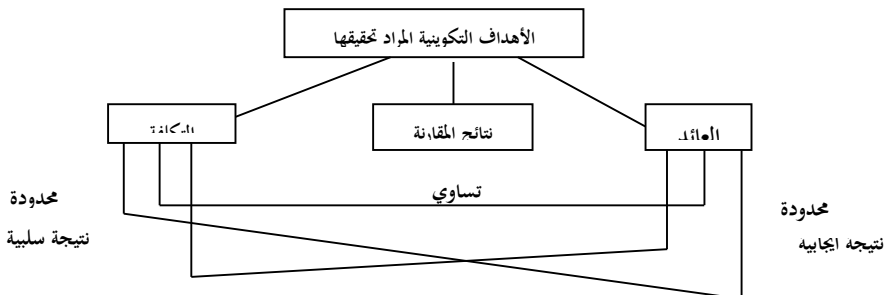
5- البعد الاستثماري للتكوين:

يعتبر المورد البشري أهم أصل في أي مشروع لزيادة إيراداته لذا كانت تنميته أمراً ضرورياً، و بالمقابل يتطلب ذلك تخصيص جزء من الموارد المتاحة للمؤسسة على أمل تحقيق عوائد مستقبلية، ومن المؤكد أن إدارة المؤسسة لا تعتمد إنفاق مثل هذه النفقات ما لم تتوقع أن تحصل مقابل ذلك على إيرادات تزيد أو تتعادل مع هذا الإنفاق وإلا كان ذلك تصرفاً غير رشيد، فالإنفاق على تكوين وتنمية الموارد البشرية من طرف المؤسسة يهدف إلى رفع مستوى أدائها وإنتاجيتها مستقبلاً مما سيؤدي إلى زيادة إيراداتها؛ أي أن الإنفاق على التكوين هو جزء من الموارد المالية الحالية للمؤسسة على أمل تحقيق عوائد متوقع الحصول عليها في المستقبل خلال الفترة الموالية للتكوين والفترات المحاسبية التالية لها.

رغم أن معدل الخطر فيها كبير وفترة الاسترداد طويلة نسبياً إلا أن اقتصاديات الاستثمار في الموارد البشرية- التكوين- تعد أفضل من الاستثمار في الموارد المادية لطول فترة إستخدامها التي يمكن الحصول عليها في الأولى عن الثانية¹⁵، فالتكوين ليس له معنى إلا إذا استمر طول حياة المؤسسة، فالأخيرة مطالبة بالبحث عن الأداء الشامل الذي لا يخص فقط الأداء المالي (المردودية المالية) وعلى المدى القصير ولكن الأداء الشامل وعلى المدى البعيد.

ينظر إلى النشاط التكويني من خلال منظور اقتصادي شأنه شأن أي نشاط يفرق بين تكاليف التكوين التي تتحملها المؤسسة والعائد المنتظر تحقيقه من خلال هذا النشاط، ويمكن قياس التكوين بهذه الطريقة خاصة في حالة البرامج التكوينية الفنية الموجهة للعمالة الانتاجية¹⁶، ونستطيع المقارنة بين عائدات التكوين من ناحية وتكاليفه من ناحية أخرى حسب ما هو موضح في الشكل التالي

الشكل رقم (02) : نتائج الاستثمار في التكوين من منظور اقتصادي



المصدر : عبد الرحمان توفيق: "تقييم التدريب: المردود والعائد على الاستثمار البشري"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة 1998، ص: 49 .

6-مراحل ودواعي الاهتمام بالعائد على التكوين:

6-1-مراحل الاهتمام بالعائد على التكوين: إن مردودية التكوين موضوع بالغ الأهمية في مجال بحوث ودراسات التكوين، وقد تدرج الوعي بأهمية تحديدها حسب المراحل، وهي¹⁷:

*مرحلة اللاوعي بأهمية التكوين؛

*مرحلة الوفرة والوعي بالتكوين؛

*مرحلة الترشيد و الوعي بالتكلفة؛

*مرحلة المهنية والوعي بالعائد.

فنخلص إلى أن التكوين انتقل من التكوين كنشاط إلى تكوين بالنتائج؛ فالهدف من التكوين تحسين أداء المشاركين ، ومنه أداء المؤسسة بصفة شاملة¹⁸.

6-2-دواعي الاهتمام بالعائد على التكوين: إبراز الفائدة من التكوين وأثاره على الفرد والمؤسسة أصبح ضرورة ملحة، ومن دواعي ذلك نذكر¹⁹:

- البحث عن الدعم : فمعظم المسؤولين عن برامج التكوين يسعون لتحقيق هذا العائد وتأكيدِه تحسبا للمساءلة والمحاسبة من طرف الجهات الداعمة والممولة ، فهو حجة لاستمرارية الدعم المالي والمعنوي؛
- الميزة التنافسية: ربما يكون من أهم الأسباب التي تفرض تطبيق مقياس أكثر شمولاً للتقييم بما في ذلك مقياس العائد من الاستثمار هو مواجهة المنافسة أو التغلب عليها ، فالكثير من المؤسسات تعتمد على العائد على الاستثمار في برامجها بهدف الحفاظ على مركزها التنافسي ، بعدما أصبح كسب ثقة العملاء، رهان لا محال من تحقيقه، بتصميم قاعدة للبيانات جيدة وذات مصداقية؛
- الرضا الذاتي : يرغب كل إنسان بتقدير الآخرين لجهدِه في العمل لذلك أصبح العائد على الاستثمار في التكوين واحدا من أهم عناصر تحقيق الرضا الذاتي ، فبالإضافة إلى إنجاز المهام في المواعيد المحددة، وفي إطار الميزانية المخصصة، ويردود أفعال ايجابية من جانب العملاء، تصبح القيمة المالية المضافة والمتمثلة في العائد على الاستثمار هي اللبنة النهائية للمشروع، وبالتالي يتوفر لنا دليل بأن ما تقوم به الموارد البشرية يمثل شيئا مختلفا له قيمته.

3-6-اهتمام المؤسسات العالمية بالعائد على التكوين²⁰:

وصل تخصيص بعض المؤسسات في الدول المتقدمة ميزانية معتبرة تصل إلى أكثر من 20% من ميزانية التشغيل لديها، وفي بعض الأحيان تنفق هذه المؤسسات على التكوين أموالا قد تصل إلى ستة أضعاف الأجور والمرتببات، وقد أوضحت دراسة أجراها مكتب العمل للإحصاء بأمريكا، بأن المؤسسات الرائدة تهتم بتكوين الكوادر البشرية؛ حيث تقوم بتكوين أكبر عدد من الأفراد و تنفق الأموال الباهضة على التكوين، وتقوم بتوفير ميزانيات خاصة لذلك، كما قدرت الجمعية الأمريكية للتكوين والتنمية أن جميع مؤسسات الولايات المتحدة الأمريكية، أنفقت حوالي 3,55 بليون دولار أمريكي عام 1995 وأن هذا المبلغ تضاعف في السنوات الأخيرة، كما أوضحت نفس الدراسة أن مؤسسات و شركات القطاع الخاص الأمريكية و التي يصل عدد موظفيها إلى خمسين أو أكثر تنفق حوالي 504 دولار لكل موظف في العملية التكوينية²¹.

تسعى المؤسسات من خلال مخصصات الاستثمار في التكوين إلى تحقيق عوائد منه، فهناك علاقة واضحة بين ما يتم إنفاقه على التكوين ومردوديته؛ فالتكوين عال المستوى له مردودية أفضل، كما أن مستوى التكوين في المؤسسات الرائدة يتناسب مع مستوى أداءها، كما أن ما ينفق على التكوين الإبداعي يفوق ما يصرف على غيره، ونتائج مثل هذه البرامج التكوينية تظهر في تحسن ملحوظ في الأداء.

إن التحسين المستمر للأداء هو الهدف الذي تسعى إليه هذه المؤسسات من استثماراتها في مجال التكوين، وتقوم بإعداد التقارير الخاصة بتحسين الأداء باستمرار للوقوف على التقدم الذي تم من أجل رفع الأداء إلى أعلى المستويات ومقارنته بالمؤسسات الأخرى المنافسة، قد يؤدي استثمار المؤسسة في مجال ما، إلى استثمار مواز له في التكوين، فهو يرافقها أحيانا، ويحضر لها أحيانا أخرى²²، فعادة ما يتبع انطلاق مشروع استثماري في المؤسسة أو يرافقه تنظيم دورات تدريبية اكتساب معلومات، مهارات أو اتجاهات تخدم هذا المشروع.

ثانيا: أهمية التكوين ودوره في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات Somiphos

أولت الجزائر إهتماما كبيرا باستغلال الثروات الطبيعية المتعلقة بالمعادن التي تمتلكها وذلك للدور الكبير الذي تلعبه في تنمية وإضفاء القيمة على الإقتصاد الوطني وتحقيق التنمية المنشودة، لذلك قامت الدولة بعد تأميم المناجم بإنشاء المؤسسة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية SONAREM التي سرعان ما تحولت بعد إعادة الهيكلة إلى ستة مؤسسات من أهمها المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS، والتي أصبحت مع مرور الزمن تتميز بمكانة هامة على المستويين الدولي والمحلي، هذه الأخيرة بدورها تفرغت سنة 2005 إلى عدة مؤسسات من أهمها مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos تتمتع باستقلالية مالية وقانونية، وهيكل تنظيمي خاص ووحدات إستراتيجية تعمل على البحث والتطوير واستخراج ومعالجة وتحويل ونقل وتخزين مادة الفوسفات، من أجل تسويقها في السوق الداخلي والخارجي في ظل منافسة شديدة ومعطيات جديدة مفرزة في محيطها، والتي تحاول التكيف معها من بينها: العولمة والتكتلات الإقتصادية وتكنولوجيا المعلومات... الخ.

1-التعريف بالمؤسسة:

هي المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات *Somiphos*²³ وليدة تقسيم المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات *FERPHOS* سنة 2004 إلى عدة فروع، بدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن المؤسسة الأم بموجب المرسوم 05-01 المؤرخ في أول جانفي 2005، متخصصة في عمليات إستخراج، معالجة وتسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا وخارجيا.

تعتبر *Somiphos* مؤسسة مساهمة برأسمال يقدر بـ 1.600.000.000.00 دج حتى سنة 2010، تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة المساهمة. تتكون من أربعة وحدات إستراتيجية بما فيها المديرية العامة المتواجدة بعاصمة ولاية تبسة هي:

1-1- المركب المنجمي لجبل العنق²⁴ *CMDO*: تعود نشأته إلى بداية القرن العشرين مع بدأ الإكتشافات والإستغلالات للعديد من المناجم في شرق البلاد في عهد الإستعمار الفرنسي للجزائر، حيث تم إكتشافه ما بين 1906 و1907. وفي سنة 1950 تم الإنتهاء من الدراسات المعمقة لكيفية إستغلاله ليبدأ في العمل فعليا سنة 1960، مع الإشارة إلى أنه كان ملكا لشركة أجنبية فرنسية تسمى *SDO* (شركة تعود ملكيتها للمعمرين).

وفي سنة 1967 تم تأميم المنجم وأصبح ملكا لشركة الأبحاث والإستغلالات المنجمية ليصبح في سنة 1983 تحت إدارة شركة *FERPHOS*، وفي سنة 2005 تحت إشراف المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات، ويعد مركب جبل العنق أكبر منجم جزائري للفوسفات لتربعه على إحتياطي يقدر بأكثر من مليار طن، ويقع هذا المنجم في بئر العاتر في الجنوب الشرقي لولاية تبسة على بعد 100 كلم مرفق بمصنع متكامل لمعالجة وتحويل مادة الفوسفات بطاقة إنتاجية تقدر بـ 2 إلى 4 طن سنويا.

1-2- وحدة المنشآت المينائية بعنابة *IPA*²⁵: تعتبر هذه الوحدة امتدادا للوحدة الأولى (المركب المنجمي لجبل العنق) وتتمثل مهامها في:

- إستقبال وتفرغ الشحنات من الفوسفات القادمة من المركب المنجمي لجبل العنق بغرض التصدير؛
- شحن الفوسفات في البواخر من أجل نقله إلى البلدان أو الشركات المستوردة من مختلف أنحاء العالم؛
- تمتلك الوحدة مخزن بطاقة تخزينية تبلغ 120.000 طن، بالإضافة إلى رافعات تعمل على شحن السفن.

1-3- مركز الدراسات التطبيقية والبحوث التطويرية *CERAD*²⁶: يمكن تلخيص مهام هذا المركز فيما يلي:

- البحث المتواصل قصد تحسين جودة المنتج وإيجاد الحلول اللازمة للمشاكل المطروحة من طرف الزبائن؛
- الإشراف على عمليات البحث والتنقيب عن مادة الفوسفات؛
- القيام بمشاريع بحثية تدخل في إطار إستراتيجية المؤسسة طويلة المدى والهادفة إلى تثمين مادة الفوسفات وتحويلها إلى مواد تدخل في بعض الصناعات مثل: الصناعة الصيدلانية والزراعية وغيرها؛

- البحث عن الحلول الناجعة للمشكلات البيئية المرتبطة بالمؤسسة؛
 - تقديم خدمات واستشارات لشركات أخرى متعاقدة مع المؤسسة مثل تلك العاملة في صناعة البيتروكيماويات
- 4-1- وحدة المقر: وهي المديرية العامة الموجودة في مدينة تبسة والتي تشرف على إدارة الوحدات الإستراتيجية والتنسيق بينها.
- 2- طبيعة نشاط المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات:
- تعمل مؤسسة مناجم الفوسفات على الوفاء بالطلب لعمالها من خلال تقديم منتوجها بالموصفات العالمية وبالجودة المطلوبة، حيث تقوم المؤسسة بإنتاج الفوسفات الطبيعي المحضر للبيع، وتقوم الدول المستوردة الأخرى بتحويله إلى حمض الفوسفور وكذلك إلى الأسمدة، ويتكون الفوسفات الخام من بقايا الحيوانات أو عظام الحوت، لذلك يطلق عليه إسم *BPL* التي تعني "*BORN PHOSPHAT LINE*"، وعليه فالعملية الإنتاجية تمر بمرحلتين هما:
- إستخراج الفوسفات: يتمثل في الهدم عن طريق التفجير واستخراج الفوسفات من المركب المنجمي بجبل العنق؛
 - معالجة الفوسفات: تتكون سلسلة المعالجة لمادة الفوسفات للمركب المنجمي جبل العنق من: التكسير، التحضير، المعالجة بالطريقة المائية، المعالجة بالطريقة الجافة، الإنتقاء الهوائي.
- 3- البيئة التي تعمل فيها المؤسسة:
- 3-1- المحيط الإجتماعي: تسعى المؤسسة إلى تحسين مستوى المهارات والمعارف لعمالها عن طريق تكوينهم وذلك لمسيرة التغيرات والتحكم في التقنيات الحديثة في العمل، كما تساهم في تقليص وامتصاص البطالة عن طريق توظيف اليد العاملة.
- 3-2- المحيط الإقتصادي: تتعامل المؤسسة مع أطراف من الخارج كما تتعامل مع أطراف من داخل الوطن.
- 3-2-1- العملاء:
- أوروبا الغربية: النمسا، الدانمارك فرنسا وبلجيكا...
 - أوروبا الشرقية: بولونيا، ألبانيا وتشيكوسلوفاكيا...
 - دول آسيا: ماليزيا، أندونيسيا والصين...
 - دول أمريكا الجنوبية: كوريا والبرازيل...
- 3-2-2- تتعامل المؤسسة مع أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية إذ تستورد العتاد وقطع الغيار.
- 3-2-3- البنك: تتعامل المؤسسة مع البنك الوطني الجزائري والصندوق الوطني للتوفير والإحتياط.
- 3-4-2- التكنولوجيا: تسعى المؤسسة إلى تطوير التكنولوجيا عن طريق إدخال تقنيات ووسائل جديدة ومن أهم المعاهد التي تربطها بها علاقة نذكر منها:
- المعهد العالمي للفوسفات بالمغرب؛
 - الإتحاد العربي للحديد والفولاذ؛
 - المعهد العالي للتسيير والإنتاجية بالجزائر؛

▪ معهد الحديد وال فولاذ بفرنسا.

4-عملية التكوين بالمؤسسة:

تعد الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات محورا للاهتمام من قبل إدارة المؤسسة، فالبيئة تفرض عليها إجراء التحسينات اللازمة خاصة ما تعلق منها بالموارد البشري ومن بين هذه المحاور عمليات التكوين التي تنشأ نتيجة التغير المستمر داخل المؤسسة وخارجها.

1-4-النصوص القانونية المؤطرة لعملية التكوين في المؤسسة محل الدراسة:
-الجريدة الرسمية رقم 36 المؤرخة في 07 أفريل 1982 وزارة التكوين المهني.
-المرسوم رقم 82-298 المؤرخ في 04 سبتمبر 1982 المتعلق بتنظيم وتمويل التكوين المهني.
-طبعا للدستور خاصة المواد منه 10-111-152.

-طبعا للقانون رقم 77-02 المؤرخ في ديسمبر 1977 الذي أصدر قانون المالية لسنة 1978 والنصوص المأخوذة في تطبيقه.

-طبعا لقانون رقم 81-07 المؤرخ في 27 جوان 1981 المتعلق بالتمهين.
-حسب قرار رقم 64-214 المؤرخ في 03 أوت 1964 الذي يبين إجبارية المؤسسات على أن يكون لديها مصلحة خاصة أو مقر خاص بالتكوين المهني والترقية العمالية.

2-4-القانون الداخلي للمؤسسة:

1-2-4-المادة 58: الأهداف

- إعطاء المعارف الأساسية النظرية والتطبيقية للتحكم الحسن في منصب عملهم.
- السماح عن طريق التكوين المستمر للعمال مهما كان مستواهم التكويني الأصلي بالحصول على المهارة اللازمة للتحكم في التقنيات المهنية الجديدة.

2-2-4-المادة 59: الشروط

- كل عامل يعتبر تكوينه ضروريا يجب عليه أن يخضع لمتابعة هذه الدروس سواء كانت دورات أم ندوات.
- يجب أن ينظر إلى التكوين على أنه وسيلة ضرورية للبقاء التكنولوجي للمؤسسة والعامل معا ويجب أن يكون منبعا للمنافسة.

المادة 60: عقد التكوين.

المادة 61:التعيين بعد التكوين.

المادة 62: النقص في النتائج أثناء التكوين.

المادة 63: التشجيع.

5-مسؤولية عملية التكوين في المؤسسة وأهدافها:

تقع مسؤولية التكوين في المؤسسة على مصلحة التكوين بالدرجة الأولى فقبل بداية كل سنة وبناء على كمية الإنتاج المرغوب إنتاجها يطلب من وحدات المؤسسة بتحديد الإحتياجات التكوينية بناء على متطلبات

العمل، ويتولى المشرفون ورؤساء المصالح عملية التكوين من خلال وضع خطة التكوين السنوية والميزانية التي تمكن من تغطية العمليات الواردة في الخطة. وتهدف خطة التكوين السنوية إلى:

- تأهيل عدد كبير من العمال.
- تطوير الموارد البشرية حسب التقنيات الحديثة.
- تنمية مسيرة العمال عن طريق عملية التكوين السنوية.
- تطوير قدرات الجامعيين الذين تم توظيفهم في المؤسسة على الوسائل التقنية الحديثة المستعملة داخل المؤسسة.
- تهدف خطة التكوين إلى الرفع من أداء أفراد من أجل تحسين الإنتاج والإنتاجية.
- تكوين العمال بالخارج في إطار التعاقد مع المؤسسات المنتجة للأليات المستعملة داخل المؤسسة.
- إعادة التكوين للعمال في إطار الرسكلة.
- تكوين بعض العمال التابعين للمراكز الوطنية في إطار المركز الوطني للتكوين والتمهين.

كما تتمثل أهم الوسائل المستعملة لعملية التكوين في المراكز التكوينية الموجودة داخل المؤسسة، بينما يتم التكوين خارج المؤسسة بمراكز متعددة حسب الإختصاص لكل متكون أو مجموعة من المتكونين.

6-تحليل العمليات التكوينية وأثرها على الإنتاج:

إن الهدف العام للمؤسسة من التكوين يتمثل في تحسين المعارف والمهارات والسلوكات، كما توجد أهداف أخرى متعلقة باستفادة المؤسسة من مزايا حكومية متمثلة في إعفاؤها ولو جزئيا من الضرائب عن طريق تقديم تقارير لذات المصالح فيما يخص نفقات التكوين كل ستة أشهر.

أما بالنسبة لأثر التكوين لا يمكن تحديده بدقة تلك الآثار على العمال والإنتاج لكن يمكن ملاحظة تحسن في أداء المتكونين وانخفاض نسبة التلف في المواد الأولية والتحكم أكثر في تقنيات التفجير وزيادة الجودة ونقص في حوادث العمل، واكتساب مهارات جديدة مع توفر أمان أكثر في العمل لأنه لا يمكن الربط بين الإنتاج والتكوين بشكل دقيق قبل وبعد تنفيذه من خلال تلبية حاجيات الزبائن في السوق الدولية ومدى رضاهم عن نوعية المنتجات المقدمة من ذات المؤسسة.

تقوم المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات في كل سنة بإجراء عمليات التكوين وتنفيذها بحسب أولويتها

وفقا للجدول الموالي:

الجدول رقم (02): عمليات التكوين المنجزة خلال السنوات 2011-2013 (الوحدة دج)

ميزانية التكوين		عدد المتكونين		السنة
المبلغ الفعلي	المبلغ المخصص	عدد المسجلين	العدد الفعلي للمتكونين	2011
6.002.513	5.599.999	327	301	المديرية العامة

7.011.685	8.099.999	211	211	جبل العنق	2012
834.133	150.000	67	64	البحث والتطوير	
4.239.424	2.039.999	188	186	المنشآت المينائية بعنابة	
18.087.775	15.889.997	793	762	المجموع	
5.298.472	6.325.000	124	111	المديرية العامة	
10.715.733	10.512.500	253	258	جبل العنق	2013
1.101.950	1.101.950	20	20	البحث والتطوير	
4.362.491	2.424.999	105	100	المنشآت المينائية بعنابة	
21.478.646	20.364.449	502	489	المجموع	
2.663.802	4.436.790	88	70	المديرية العامة	
9.311.405	11.715.000	238	231	جبل العنق	2013
991.735	3.365.000	12	12	البحث والتطوير	
2.663.802	2.690.000	61	61	المنشآت المينائية بعنابة	
15.030.021	22.206.790	399	374	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على المعلومات المحصل عليها من دائرة التكوين.

من خلال الجدول السابق نستنتج أن نسبة تنفيذ عمليات تكوين الموارد البشرية في سنة 2011 تقدر بـ 95% بتكلفة قدرت بمبلغ 18.087.775 دج مقارنة بالميزانية المتوقعة لنفس السنة التي قدرت بـ 15.889.997 دج، ومن بين 793 مسجل إستفاد 762 من التكوين، فبالنسبة لجبل العنق باعتباره مكان استخراج مادة الفوسفات ومعالجته أنجزت العملية التكوينية المخطط لها لسنة 2011 بنسبة 100% وبتكلفة مقدرة بمبلغ 7.011.685 دج.

أما في سنة 2012 قدرت نسبة تنفيذ عمليات تكوين الموارد البشرية هي 99% بتكلفة 21.478.664 دج مقارنة بالميزانية المتوقعة لنفس السنة التي قدرت بـ 20.364.499 دج، ومن بين 502 مسجل إستفاد 489 من التكوين، فبالنسبة لجبل العنق أنجزت الخطة التكوينية بنسبة 102% وبتكلفة مقدرة بـ 10.715.733 دج. في حين أن عمليات التكوين لسنة 2013 نفذت بنسبة 68% بتكلفة قدرت بتكلفة 15.030.021 دج مقارنة بالميزانية المتوقعة المقدرة بـ 22.206.790 دج، ومن بين 399 فرد مسجل إستفاد 374 فرد من التكوين، وبالنسبة لجبل العنق أنجزت العملية التكوينية المخططة لسنة 2013 بنسبة إنجاز 97.05% وبتكلفة مقدرة بـ 9.311.405 دج.

كما حققت المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات مستويات معتبرة من حجم الإنتاج يمكن إبرازها في الجدول الموالي مع الأخذ سنة 2008 كسنة مرجعية:

جدول رقم (03): تطور كميات الإنتاج خلال الفترة 2008-2013

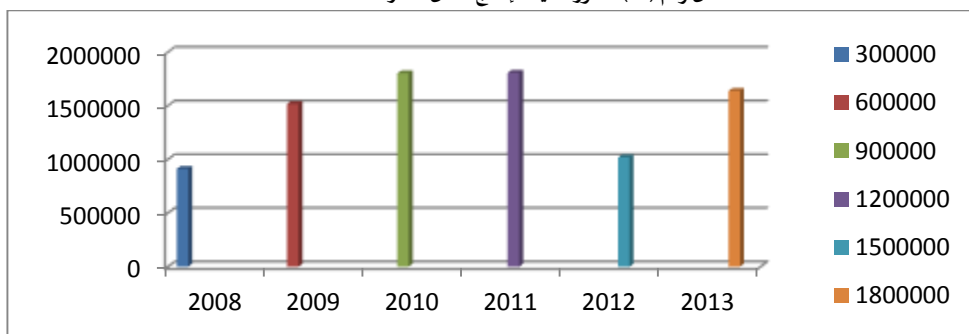
السنوات	الإنتاج (طن)	نسبة التغير
2008	911.000	--
2009	1.515.584	66.36%
2010	1.802.382	18.92%

0.17 %	1.805.584	2011
43.67 % -	1.017.031	2012
60.92 %	1.636.670	2013

المصدر: من إعداد الباحث بناء على تقارير مراجعة الإدارة خلال الفترة الممتدة 2008-2013.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك تطور وارتفاع في كميات الإنتاج خلال وبعد سنة 2009 وهذا بالمقارنة مع سنة 2008، ويرجع السبب الرئيسي في ذلك إلى التغييرات والتحسينات التي عرفتها المؤسسة سواء في الجانب التقني الذي يخص عمليات الإستخراج أو المعالجة، إلى جانب تطور الجانب الإداري وما يتعلق به من متطلبات تسييرية تعمل من أجل تحقيق الإنتاج المخطط، أي تقليل الفجوة بين ما هو مخطط وما هو فعلي، أما الإنخفاض الحاصل سنة 2012 راجع إلى نقص الطلب على مادة الفوسفات من طرف زبائن المؤسسة في السوق الدولية.

شكل رقم (03): تطور كمية الإنتاج خلال الفترة 2008-2013



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على معطيات الجدول السابق.

يعد سعي المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات لتعظيم إنتاجها هدفا محوريا لأنه يعبر عن درجة نجاحها في ظل الكفاءة الإنتاجية، والعامل بالمؤسسة له دور كبير في تحقيق أهدافها عن طريق مختلف العمليات التي تساهم في تحسين أدائه، كما أن العائد على الإستثمار في تكوين العنصر البشري يعتبر مقياسا للوصول إلى النتائج المحققة وبالتالي إنتاجية المؤسسة.

تحسب الإنتاجية²⁷ بالعلاقة بين حجم الإنتاج والعدد الكلي للعاملين والجدول الموالي يوضح الجدول التالي العدد الكلي للعاملين للسنوات 2011 و2012 و2013.

الجدول رقم (04): يوضح العدد الكلي للعاملين للسنوات 2011-2013

السنوات	2011	2012	2013
عدد العمال	1504	1576	1750
الإنتاجية	1198	1145	572

المصدر: من إعداد الباحث بناء على المعلومات المقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية.

يفسر نقص كمية الإنتاج بالنسبة للجدول رقم (04) وفي سنة 2013 لعدة أسباب منها نقص الطلب في السوق العالمية ولكنها لم تؤثر على عمليات التكوين في المؤسسة محل الدراسة، كما أن مبرر الزيادة الحاصلة في عدد المتكويين خلال سنة 2013 مقارنة بسنتي 2011 و2012 راجع إلى سعي المؤسسة الدائم إلى تأهيل مواردها البشرية لتحقيق سيرورة الجودة وتطبيق متطلباتها على أحسن وجه من أجل تحقيق التحسين المستمر، كما أن المؤسسة تخصص كل سنة نسبة معينة من رقم أعمالها في سبيل تكوين مواردها البشرية سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

4-4- تحليل تطور رقم الأعمال:

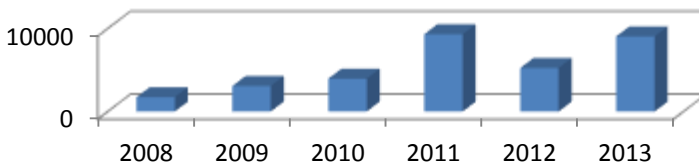
جدول رقم (05): تطور رقم أعمال المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات للسنوات 2008-2013

السنوات	إجمالي رقم الأعمال (مليون دج)	معدل النمو
2008	1.736	--
2009	3.079	% 77.36
2010	3.970	% 28.94
2011	9.312	% 134.55
2012	5.250	% 43.62
2013	9.050	% 72.38

المصدر: من إعداد الباحث بناء على تقارير مراجعة الإدارة خلال الفترة الممتدة 2008-2013.

من الجدول أعلاه يتضح التطور الكبير في رقم أعمال المؤسسة خلال سنة 2011 بمعدل نمو 134.55 % مقارنة بالسنوات 2008، 2009 و2010 وهذا راجع إلى زيادة حجم مبيعات المؤسسة وارتفاع سعر المنتج في الأسواق العالمية (الفوسفات)، والذي أصبح يساوي قرابة 85 دولار للطن الواحد سنة 2011 بعدما كان 30 دولار سنة 2009 ثم 35 دولار سنة 2010 حسب مدير دائرة التسويق في المؤسسة محل الدراسة، في حين يفسر إنخفاض معدل نمو المبيعات سنة 2012 بانخفاض حجم المبيعات في السوق الدولية، ليعود إلى التحسن تدريجيا سنة 2013 وبلغ ما نسبته 72.38 % نظرا لارتفاع حجم صادرات المؤسسة نحو عملائها في الخارج، والشكل الموالي يوضح ذلك.

شكل رقم (04): تطور رقم أعمال المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات خلال السنوات 2008-2013



المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الجدول السابق.

خلاصة:

يمكن القول أن التكوين أصبح اليوم ضرورة لا يمكن للمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات أن تستغني عنه إذا ما أرادت أن تبقي مستويات إنتاجها مرتفع خاصة في ظل المنافسة الشرسة التي تلقاها من مؤسسات الدول الشقيقة على رأسها المغرب، في ظل واقع إقتصادي يفرض عليها التفتن واليقظة والتخطيط الجيد للمستقبل لإعداد نفسها لمواجهة المنافسة مع الغير في هذا النشاط، ولعل أهم عامل من عوامل الإنتاج الذي لا بد على المؤسسة أن تهتم به إن أرادت الوصول إلى ما ذكر سابقا هو الإهتمام بتكوين العامل الذي يعتبر المحرك الأساسي للعجلة الإنتاجية والتنمية الإقتصادية. كما تجدر الإشارة إلى أن التكوين ليس حلا لجميع المشاكل المتعلقة بأداء العنصر البشري وربما يكون السبب في إنخفاض أدائه متعلق بالتحفيز أو بالأجور أو لأسباب تنظيمية أو قدم الآلات وغيرها، فالتكوين في هذه الحالة لا يؤدي إلى علاجها.

-حسب النتائج الواردة في الجدول رقم 02 من المحور الثاني نستخلص أن التكوين عملية إدارية مستمرة في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات مصاحبة للتطور العلمي والعملية في تركيب القوى العاملة، وله أهمية بالغة كونه مصدرا مهما من مصادر إعداد القوى العاملة وتحسين أدائها وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى التي مفادها: "يعتبر التكوين الوسيلة التي يتم من خلالها إكتساب المعارف والمهارات الضرورية للقيام بالأعمال المطلوبة وبطريقة سليمة".

-من خلال النتائج الخاصة بالمحور الثاني نجد أن ما ورد في الدراسة التطبيقية يثبت صحة الفرضية الثانية فيما يخص مساهمة تكوين العنصر البشري في الرفع من إنتاج المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات Somiphos وبالتالي تطور رقم أعمالها ، وذلك حسب الجداول رقم 03 و 05 حيث خصصت دائرة التكوين على مستوى المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات مبالغ مالية معتبرة من أجل تكوين عمالها سنويا لكن باستخدام الطرق التقليدية المبنية على حلقات النقاش وأسلوب الندوات حسب أولويتها. وعليه جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

- ✓ التكوين نشاط منظم يهدف إلى إكساب الأفراد المعلومات و المعارف المتعلقة بأعمالهم وأسلوب الأداء الأمثل، التعريف بقواعد العمل، أهداف المؤسسة وخططها، المعلومات عن منتجاتها؛ تنمية مهارات وقدرات الأفراد كتنمية المهارات القيادية وحل المشكلات، و الممارسات الإدارية الحديثة لدى الموظفين؛ تنمية الاتجاهات والقيم بتقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين وبينهم وبين الإدارة العليا، وتعديل اتجاهاتهم بما يتوافق واتجاهات المؤسسة وأهدافها .
- ✓ التكوين هو تطبيق المعرفة، أما التعليم على عكس ذلك يعمل على إرساء عمليات و أساليب التفكير المنطقي السليم.
- ✓ إن أهداف التكوين تتداخل فيما بينها حتى يصعب فصلها، كما أنها تتجاوز حصرها في مجموعة.
- ✓ نظام التكوين يتكون من عناصر متكاملة مترابط وتتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف دقيقة ومحددة، ويشمل بدوره على مجموعة من الأنظمة الفرعية.

- ✓ لتحقيق أهداف التكوين لا بد من التدرج وفق مراحل متتالية ومنتظمة وفق منهجية واضحة، كما يجب اختيار طريقة التكوين المناسبة بعناية، فلكل برنامج تكويني أهداف يتم بلوغها بطريقة معينة فبعضها يحتاج إلى التطبيقات العملية والبعض الآخر يحتاج إلى معارف نظرية.
- ✓ التكوين مجال هام من مجالات الاستثمار في المورد البشري، وله عوائد ملموسة على الفرد والمؤسسة والمجتمع؛ فالتكوين استثمار حقيقي يسمح للمؤسسة بالنمو والاستمرار.
- ✓ إن أي عملية تكوينية لها مجموعة من الأهداف المحددة والواضحة، تحقيقها مرتبط بمدى فعالية العملية التكوينية ككل، و للحكم على ذلك لا بد من إجراء عملية تقييم لفعالية التكوين.

قائمة المراجع:

- 1- زكي محمود مسعود: "إدارة الموارد البشرية"، منشورات جامعة الكويت، الكويت، 1999، ص: 255.
- 2- حسين يرقى: "أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسة الصناعية"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001-2002، ص: 04.
- 3- عبد الكريم درويش: "أصول الإدارة العامة"، المطبعة الأنجلو مصرية للطباعة والنشر، القاهرة، 1976، ص: 594.
- 4- Lakhdar Sekiou : « Gestion du personnel », 4ed, les Editions d'Organisation, Québec, 1993, p:313 .
- 5- رايح تركي: "أصول التربية والتعليم"، ديوان المطبوعات الجامعية لطباعة والنشر، الجزائر، الطبعة الثانية، 1990، ص: 16.
- 6- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي: "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999، ص: 106.
- 7- فايز الزعبي، محمد إبراهيم عبيدات: "أساسيات الإدارة الحديثة"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1997، ص: 240.
- 8- منال طلعت محمود: "أساسيات في علم الإدارة"، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص: 215.
- 9- مال الدين محمد مرسي: "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص: 333.
- 10- إيمان محمد فؤاد محمد: "تكوين رأس المال البشري"، المؤتمر العلمي الثاني والعشرون للإقتصاديين المصريين، الجمعية المصرية للإقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، القاهرة، 2000، ص: 01.
- 11- راوية حسن: "بعض العوامل ذات العلاقة بمعدل دوران الأفراد المتدربين وبتكلفة الإستثمار البشري"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، 1995، ص: 16.
- 12- راوية حسن: "مدخل إستراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص: 365.
- 13- محمود بونس، نعمة الله نجيب: "الموارد واقتصادياتها"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 1986، ص: 129.
- 14- منال طلعت محمود: "الموارد البشرية وتنمية المجتمع المحلي"، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2003، ص: 166.
- 15- الهادي بوقفلول: "الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل تأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
- 16- وصاب سعيدي، عودية مولود: "الاستثمار البشري كمحدد أساسي لنمو القطاع التصديري"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004 .

¹⁷-Larbi El Hamani : « La formation : outil de gestion des ressources humaines »,Revue Formation/Entreprise, Casablanca,N°20, 30 Mars 1993,p: 33.

¹⁸- Hervé Hamon : « Investir dans la formation : l'entreprise à la recherche de la performance »,Revue Entreprendre et Former , Paris, N°1,Jun 1993,pp:89-90

¹⁹- G.Le Boterf : « Comment investir en formation »,les Editions d'Organisation, Paris 1991, p : 33.

²⁰-منظمة العمل العربية:"شروط و ظروف العمل في الدول العربية"، مكتب العمل العربي، تونس،1992، ص : 230.

²¹- André Boyer et autres : « Panorama de la : gestion, marketing,production, finance, ressource humaines,strategie »les Editions Chihab , Batna , 1997,p :234.

²²- Somiphos : Société des mines de phosphat.

²³- CMDO : Complexe minier de djeble onk

²⁴- IPA : Installation portuaire annaba.

²⁵- CERAD : Centre d'études et de recherche appliquée au développement.

²⁶- جاك فليب ، رون ستون:"الاستثمار البشري :أدوات وخطوات قياس العائد"، إصدارات بيمك، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة،2003، ص :35.

²⁷- الإنتاجية=حجم الإنتاج / عدد العمال.