

دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية الحديثة – دراسة حالة

الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة

د. عمر بلخير جواد

استاذ محاضر " أ "

كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية

جامعة سعيدة

omarbelkheird@yahoo.fr

الملخص:

يعتبر تكوين الموارد البشرية وظيفة أساسية تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية من اجل تحسين أداءها والرفع من مردوديتها، ولهذا تعتبر إدارة الموارد البشرية الركيزة الأساسية في المؤسسات. وبحثنا هذا يصب في نفس الاتجاه حيث يتعرض إلى أهمية تكوين الموارد البشرية في شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة واثار التكوين في تحسين أداء العمال والرفع من مردوديتها وإنتاجيتها. وهذا بالإجابة على الإشكالية التالية: كيف يمكن أن يساهم تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية ؟

وقد توصلنا إلى أن تكوين الموارد البشرية في شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة يؤثر على أداء المؤسسة وهذا من اجل اكتساب ميزة تنافسية مع التطورات السريعة.
الكلمات المفتاحية:الموارد البشرية – إدارة الموارد البشرية – التكوين – الأداء .

Résumé:

Les ressources humaines sont les plus importants facteurs. Qui pourraient être adoptées par l'entreprise afin d'améliorer et d'augmenter sa rentabilité. C'est pour cela que le management et le développement des ressources humaines sont un pilier essentiel dans la majorité des entreprises économiques.

L'objectif de notre étude s'inscrit dans le même sens ou l'importance de la formation dans l'entreprise et sa contribution à l'amélioration de la performance des travailleurs ainsi que l'amélioration et le succès de l'entreprise ce qui nous pousse à répondre a la

problématique suivent: Comment la formation des ressources humaines contribue-t-elle à l'amélioration et le succès de l'entreprise économique?

Les résultats montrent que la performance de l'entreprise dépend essentiellement du facteur formation permanente et continue des ressources humaines ,et d'obtenir un avantage concurrentiel avec les évolution rapides. **Mots**

clés : La formation. La performance. Les ressources humaines .

مقدمة:

إن اكتساب الموارد البشرية لا يعني أنها تقوم بالعملية الإنتاجية على أحسن وجه، لكن يجب أن تكون مؤهلة وذلك عن طريق التكوين والتعليم اللذان يساهمان في رفع الكفاءة والخبرة المهنية للعامل ويؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد وتحسين معنوياته ويجب أن يكون هذا التكوين في شكل مستمر حتى تتمكن المؤسسة الإنتاجية من رفع إنتاجها، وبالتالي رفع الدخل القومي.

لقد أثبتت مختلف الدراسات والأبحاث التي قام بها الباحثون أن هناك اختلاف بين التكوين Education والتكوين Training والتعليم Education، فالتكوين يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الفرد بخصوص انجاز عمل وأداء وظيفة معينة بذاتها، أما التعليم فيؤدي إلى زيادة وتعميق المعرفة والثقافة العامة والإلمام بالبيئة ككل.

ويعتبر التكوين الجيد وظيفية أساسية في المنظمات الاقتصادية الحديثة في الفترة التكوينية تجعل هذه الموارد البشرية قادرة على مدهمة كل الضغوطات والتحديات الإنسانية التقنية الإنتاجية والإدارية التي لها علاقة مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الرئيسي لمختلف عناصر الإنتاج من جهة أخرى ، وكافة المؤشرات تشير إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين كونها ترتبط بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها فعند انخفاض كل من أداء الفرد والكفاءة الإنتاجية تتدخل إدارة الأفراد لاتخاذ كافة الإجراءات التي تعمل على رفع مستوى أداء الفرد والرفع من الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة، كذلك يعتبر التكوين بمثابة استثمار في الموارد البشرية ويتمثل عائده في زيادة الإنتاجية الكلية على المستوى العام، أما على المستوى الفردي فعائده يتمثل في زيادة المعارف والمهارات الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع

دافعية وقدرة الفرد على العمل. على ضوء كل هذا يمكننا طرح إشكالية البحث الرئيسة كما يلي:

كيف يمكن أن يساهم تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية ؟ ومن هذه الإشكالية يمكن طرح الفرضيات التالية:

- 1- العنصر البشري هو المحرك الرئيسي في التنمية الاقتصادية.
- 2- عائد الاستثمار في الموارد البشرية هو تحويلها إلى ثروة و طاقة إنتاجية خلاقة مبدعة.
- 3- العلاقة بين تأهيل الموارد البشرية ومستوى مردودية المؤسسة علاقة طردية.
- 4- التكوين المستمر للعمال يمكنهم من تماشي مع التطورات التقنية الحديثة .

1. المفاهيم الأساسية للتكوين:

إن تكوين الموارد البشرية يشير إلى مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد العمال الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح و تعليمهم المهارات الأساسية.¹

(1) مفهوم التكوين

تتعدد مفاهيم وتعريف وظيفة التكوين بين الباحثين والكتاب فهناك من يعرفها بأنها: "عملية منظمة ومستمرة والتي يمكن من خلالها نقل المعارف والمهارات والاتجاهات المرغوبة للمتكون"²، ويعرف التكوين على أنه "العملية التي تلعب دورا مهما في إكساب العمال مهارات وأساليب عمل جديدة لمجارات التقنيات الحديثة، بما يضمن تحسين عملية تعلم العمال وأدائهم للمهام المطلوب"³

وهناك من يعرف التكوين بأنه: "عملية يراد بها إحداث أثار معينة في مجموعة العمال، تجعلهم أكثر قدرة على أداء أعمالهم الحالية والمستقبلية، وكذلك باكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة"⁴ بالإضافة إلى هذه التعاريف يرى عمر عقيلي أن التكوين "عملية مخططة تقوم

¹ محمد سيد احمد عبد المتعال، ادارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، ط2، 2009، ص 264.

² فريد فهمي زيارة ، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال ، مطبعة الشعب، إربد-الأردن، ط 5 ، 2006 ص 565.

³ Auluck, R.K Mere nip and tuck? Training and development's changing role, Industrial and Commercial Training, Vol. 39, No. 1.2008,p29.

⁴ عبد الرحمان الشاعر، اسس التصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، دار ثقيب للنشر والتأليف، ط1،، الرياض ، السعودية، 1991 ، ص 10.

باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى العامل، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم، لرفع كفاءته وبالتالي كفاءة المؤسسة التي يعمل فيها"⁵.

(2) أهمية وظيفة التكوين

تكمن أهمية التكوين في كونه نشاط، يهتم بتزويد العمال بالمعارف والمهارات والتغيير الايجابي للسلوك والاتجاهات التي تتطلبها أدوارهم الجديدة في المؤسسة، لمواكبة التغيير المستمر في ظل التطور والتقدم التكنولوجي⁶.
واهتمام المؤسسات بنشاط التكوين، وتخصيص الموارد المادية والجهود البشرية له، لا يتم إلا من اجل عدة فوائد على مستوى العمال المتكويين في المؤسسة، وعلى مستوى المؤسسة، وعلى مستوى العلاقات الإنسانية (جماعة العمل)⁷.

(3) المبادئ العامة للتكوين

وضع علماء الإدارة مجموعة من المبادئ الأساسية يمكن أن تؤدي إلى إدارة فعالة وناجحة وذلك من خلال تحقيق أهداف التكوين وهذه المبادئ هي:⁸
الاستمرارية: وهي أمرا لازما للعامل مع بداية تحديد العمل الذي سوف يقوم به، حيث يتم إعداد العامل ما قبل العمل من خلال ما يطلق عليه بالتكوين التمهيدي ويستمر التدريب طوال حياته الوظيفية والعملية وخلال مراحل تدرجه العمري والوظيفي وبشكل رئيسي عند الترتي إلى درجات وظيفية أعلى.
الشمولية: تعني الشمولية أن التكوين يشمل كافة الأطر الإدارية والفنية والخدمية من جهة وعموم النشاطات التي تمارس في المؤسسة من جهة أخرى.
التجديد والتغيير: التكوين نشاط متغير ومتجدد أي انه يتعامل مع مجموعة من متغيرات في داخل وخارج المؤسسة.

⁵ عمر عقيلي، ادارة القوى العاملة، دار زهران للنشر، عمان-الاردن، 1996،ص 233.

⁶ Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry gerhart, Fundamentals of Human Resources Management, Irwin, New York, 2004,p260.

⁷ عمرو غنايم، علي الشراوي: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية بيروت 1984 ص 607.

⁸ دياب حسين، عبد الفتاح، دور التكوين في تطوير العمل الاداري، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2003ص47-

التكوين نظام متكامل (التكامل): إن التكوين نظام متكامل من ناحيتين: نظام متكامل في مدخلاته وأنظمتها ومخرجاتها، ومتكامل بمعنى انه يتكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

التدرج: يعني أن تكون بداية التكوين من المستوى الحقيقي للمستهدفين بالتكوين، بل لا بد من إعادة تنظيم ما لديهم من معارف ومهارات والتأكد منها ثم إضافة الجديد.⁹

الواقعية: يقصد بها تلك الاحتياجات الحقيقية لوظيفة التكوين وذلك من خلال تعيين الفجوة بين ما هو قائم وما يجب أن يتمتع به العامل من مهارات تمهيدا لتصميم البرامج التكوينية المناسبة والقابلة للتطبيق.¹⁰

4) أهداف التكوين

يمكن تصنيف الأهداف التكوينية إلى ثلاث مجموعات أساسية وهي:¹¹

أ. **أهداف تكوينية عادية (روتينية):** تعني الأهداف التكوينية العادية أو الروتينية الغايات التي يسعى التكوين إلى تحقيقها والتي تتخذ لمواجهة مواقف روتينية متكررة من حين لآخر. ويضم هذا النوع من التكوين {التكوين التوجيهي أو التمهيدي} حيث يتم من خلاله تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات المتعلقة بالعمل الذي سيقومون به وبالمؤسسة التي سيعملون بها.

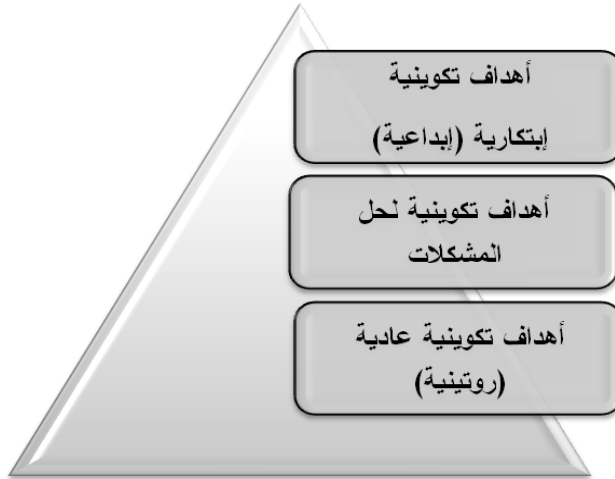
والجدير بالذكر أن هذا النوع من التكوين لا يحتاج إلى جهد ذهني وإبداع من جانب مصمم البرامج. وكذلك الأهداف العادية بالواقع التنظيمي واستنادها عادة على مؤشرات تتعلق بالأداء المعتاد للأعمال يجعل أهميتها التكوينية تأتي في قاعدة هرم الأهداف التي يسعى التكوين إلى تحقيقها كما هو مبين في الشكل رقم (1).

⁹ السليمان، وائل، اثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية، مجلة بحوث جامعة تشرين، العدد 29، المجلد2، ص209.

¹⁰ دياب حسين، عبد الفتاح، دور التكوين في تطوير العمل الإداري، مرجع سابق الذكر، ص50.

¹¹ علي السلمي وساطع ارسلان، تحديد الاحتياجات التكوينية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1974 ، ص 16-20

شكل رقم (1): هيراركية الأهداف التكوينية (أصناف الأهداف التكوينية)



المصدر: محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري، بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن عمان، ط2010، 1، ص88.

ب. أهداف تكوينية لحل المشكلات: تتجه هذه الأهداف نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه العنصر البشري (عمال التنظيم) في المؤسسة ومحاولة الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء ويتم ذلك عن طريق إعداد وتكوين عمال قادرين على التعامل مع تلك المشكلات وتطبيق الوسائل العلمية المتطورة في علاجها.

ج. أهداف تكوينية ابتكارية (إبداعية): تعتبر الأهداف التكوينية الإبتكارية أعلى مستويات المهام التكوينية، حيث تضيف أنواعا من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وتخفيف تكاليف التكوين. وتختص الأهداف الابتكارية بمحاولة تحقيق نتائج غير عادية (إبداعية) ترفع بمستوى الأداء في المؤسسة نحو مجالات وأفاق لم يسبق التوصل بها.

II. أنواع التكوين:

إن أنواع التكوين أو البرامج التكوينية تختلف من حيث الأسلوب والطريقة. والهدف من البرنامج التكويني يكون وفقا للظروف والمواقف القائمة والمحيطه به، واختلاف المستويات الإدارية، وعدد المتكونين، وزمان ومكان التكوين، والإمكانات المتوفرة له وحجم المؤسسة ومجال عملها. والبرنامج التكويني هو " جملة من الخطوات التي تهدف إلى تخطيط

وتنظيم العملية التكوينية وبشكل مبرمج للإشباع الحاجات التكوينية لكل من العامل والمؤسسة¹². كذلك هو " جملة من الأنشطة المؤسسة لإكساب العامل معارف ومهارات متعددة للمساعدة في تحقيق استراتيجيات المؤسسة المستقبلية"¹³. والتكوين يتخذ صورا وأنواعا مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التكوينية المحددة. وسنقوم هنا بتصنيف أنواع التكوين وفقا للأسس والمعايير التالية:¹⁴

1- **التكوين من حيث المكان:** وهو من أكثر أنواع التكوين شيوعا وانتشارا في الواقع العملي، وينقسم إلى نوعين:¹⁵

أ - **التكوين الداخلي (داخل المؤسسة):** وهي البرامج التي يتم عقدها داخل المراكز التكوينية للمؤسسة، حيث يكون المكون موظفا من داخل المؤسسة ويعمل لديها. ويتميز التكوين داخلي بميزة اساسية هي أن التكوين يتم وفقا لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها ومن ثم تصبح عملية التكوين جزءا مكملا لخطة تنمية الإدارة.¹⁶

ب - **التكوين الخارجي (خارج المؤسسة):** يكون المكون في هذا النوع عادة من خارج المؤسسة، ويتضمن التكوين إرسال المؤسسة عمالها إلى مراكز التكوين المتخصصة كالجامعات والمعاهد التكوينية الخاصة وإلى شركات استشارية متخصصة في مجال التكوين. ومن مميزات هذا التكوين هو إتاحة الفرصة للمتكونين للتقاء بعمال من جهات عمل مختلفة.¹⁷

2- **التكوين من حيث الزمان:** ويشمل هذا النوع من التكوين نوعين وهما:¹⁸

أ - **التكوين قبل الالتحاق بالعمل:** يهدف إلى إعداد العمال عمليا وسلوكيا على نحو سليم وتأهيلهم للقيام بالأعمال التي سوف توكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم وكذلك

¹² Charles Tennant, Mahithorn Bookrong, Paul A.B.Roberts, The design of a training programme measurement model, Journal of European Industrial Training, vol 26, Issue 5, 2002,p230.

¹³ Schettler, J. Training Top 100 :Top Five Profile and Ranking, Training, March, 2003.p40.

¹⁴ محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري، بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق الذكر، ص 137.

¹⁵ حسن راوية محمد، ادارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 176.

¹⁶ Marcel R, Van der Klink, Jan N. Streumer, Effectiveness of on-the-job training, Journal of European Industrial Training, vol 26. Issue, 2/3/4.2002 P196.

¹⁷ سهيلة عباس وعلى على، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان الاردن، 2003، ص 111.

¹⁸ Robbins, S, and Coulter, M., Management, Pearson Prentice Hall, p.295.

التعرف على حدود واحتياجات وبيئة وقوانين ولوائح الوظيفة حتى يتحقق للعامل الإحاطة بعمله، وبالتالي ضمان انتظامه في العمل. ويشمل التكوين قبل العمل كل من التكوين التوجيهي والتكوين على العمل وهما:¹⁹

- التكوين التمهيدي (التوجيهي): عبارة عن مقدمة او توجيه عام يشمل المعلومات التي يحتاجها الموظف الجديد او التي يصح ان يعرفها عن المؤسسة التي سيلتحق بها.²⁰

- التكوين على العمل: عبارة عن مجموع التوجيهات التي يتلقاها العامل المتعلقة بواجبات الوظيفة من زميله في العمل أو رئيسه، ويتم ذلك في الموقع نفسه الذي يعمل به الموظف.²¹

ب - التكوين بعد الالتحاق بالعمل (أثناء الخدمة): إن الهدف الرئيسي من التكوين أثناء الخدمة هو صقل العامل وإحاطته بأحدث التطورات التي تجد في المجالات اختصاصية وتحسين مستوى أدائه الوظيفي عن تحسين أساليب العمل.²²

3- التكوين من حيث الهدف: إن هدف التكوين يتمركز حول تزويد العمال بالمعلومات المتجددة عن طبيعة أعمالهم والأساليب والطرق الجديدة للعمل وتمكينهم من تطبيقها وهذا فان أنواع التكوين من حيث الهدف الذي ترجوه المؤسسة وتعمل على تحقيقه تشمل الأنواع التالية:²³ التكوين لتجديد المعلومات، تكوين المهارات، التكوين السلوكي، التكوين للترقية، التكوين الإنعاشي (الإعلامي).

4- التكوين من حيث التطبيق: ويشمل نوعين أساسيين وهما التكوين النظري يشمل المحاضرات النظرية والندوات وحلقات النقاش. والتكوين العملي يكون إما عن طريق تكوين

¹⁹ Craig, Robert(1976). **Training And Development Handbook, A Guide To Human Resources Development**. New York.Mcgraw-Hill Book Company,P:7-15

²⁰ محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب، معهد الإدارة العامة، عمان، 1971، ص7-10.

²¹ محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق الذكر، ص 141.

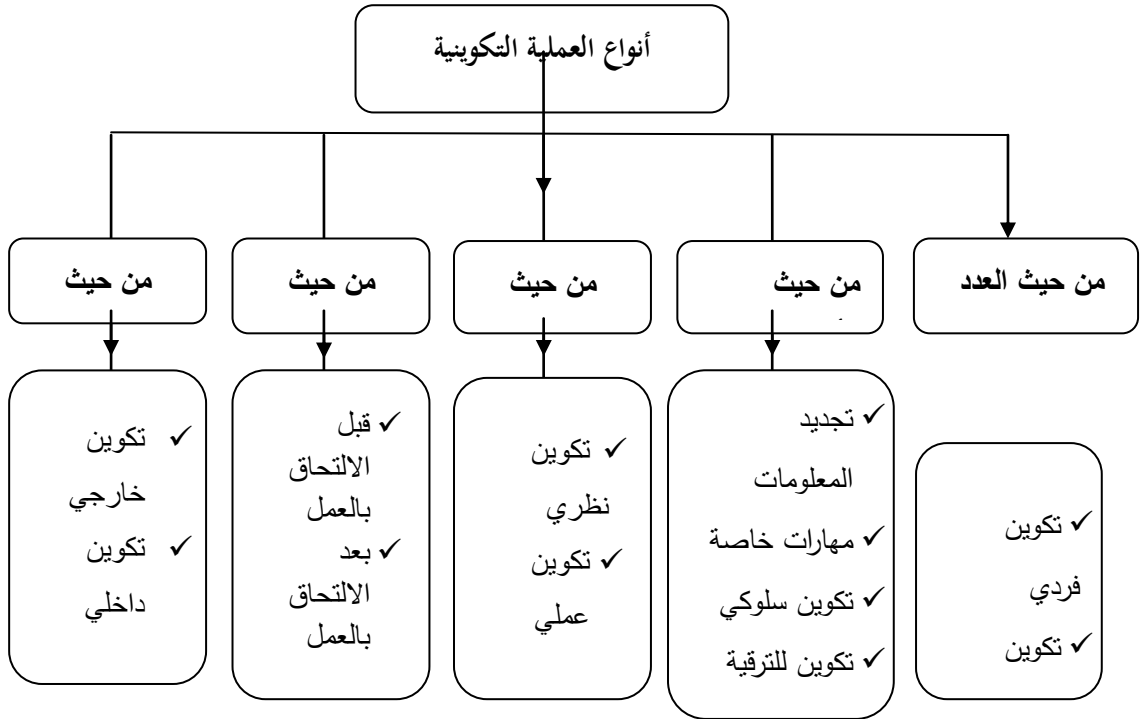
²² عبد الفتاح حسين، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، مطبعة النيل، القاهرة، مصر، ط1، 1996، ص12.

²³ Hughes, A., and Mussnug, K, **Designing Effective Employee Training Programs**, Training for Quality; Vol 5, No2.1993. P 52.

مبرمج يعتمد على قدرات وإمكانيات المكون، أو يكون عملا متكاملًا تفرضه طبيعة التكوين في المؤسسة.²⁴

5- التكوين من حيث عدد المتكويين: وهذا النمط من التكوين يأخذ بعدين أساسيين هما التكوين الفردي يمثل هذا النمط من التكوين تطوير المهارات والقدرات الفردية والتكوين الجماعي وهذا النمط من التكوين يعتمد الأسلوب الجماعي في التكوين ويقوم هذا التكوين بشكل جماعي وليس فردي.²⁵ ويمكن تلخيص أنواع التكوين في الشكل التالي:

الشكل (2): أنواع العملية التكوينية



المصدر: من اعداد الباحث استنادا على المراجع المستعملة في البحث.

²⁴ محمد فالح صالح، ادارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، دا الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 105-109.
²⁵ خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط1، 2007، ص 143.

.III

قديم عام للشركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة

(1) لمحة تاريخية عن الشركة:

إن مشروع بناء مصنع الاسمنت بسعيدة من أجل تجسيده في دائرة الحساسنة أوكل إلى الشركة الوطنية لمواد البناء SNMC سنة 1974. قدرت تكلفة انجازه حوالي 652 مليار دج.

سنة 1982 أنشأت مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للغرب E.R.C.O. بموجب القرار التنفيذي رقم 324/82 الصادر في 30 أكتوبر 1982 التي جمعت كل من: مصنع بني صاف، مصنع زهانة، مصنع سعيدة مركب الاسمنت والجير، ووحدة الجبس بوهران، ووحدة الصخر الحيري بزهانة، وكذا الوحدات التجارية علي مستوى الغرب. أما سنة 1991 انقسم مركب الاسمنت والجير بسعيدة إلى وحدتين منها وحدة الجير، ووحدة الاسمنت. في 28 ديسمبر 1997 استقرت كل واحدة منهما بعد تفرعهما بقانون خاص وذلك مع تحديد رأس المال الشركة و أصبحت شركة مساهمة برأسمال يقدر بـ 105.000.000.000 دج وهي تابعة لمجمع ERCO GIC يسيرها مدير عام وهو رئيس مجلس إدارتها مؤخرًا تم ضم جميع شركات الاسمنت ومشتقاته بالجزائر تحت وصاية المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر G.I.C.A ابتداء من الفاتح يناير 2010.

(2)

شاط الشركة:

يتمثل نشاط الشركة في إنتاج مادة الاسمنت من نوع 42,5CPJ Kg F/Mm 2 حيث تتكون هذه المادة من المركبات التالية: الكلس: من 75% إلى 80% ، الطين : من 20 إلى 25%، الجبس : 05% ، معدن الحديد: 1% وتمر عملية الإنتاج بالمراحل التالية:

1- الطاقة الإنتاجية:

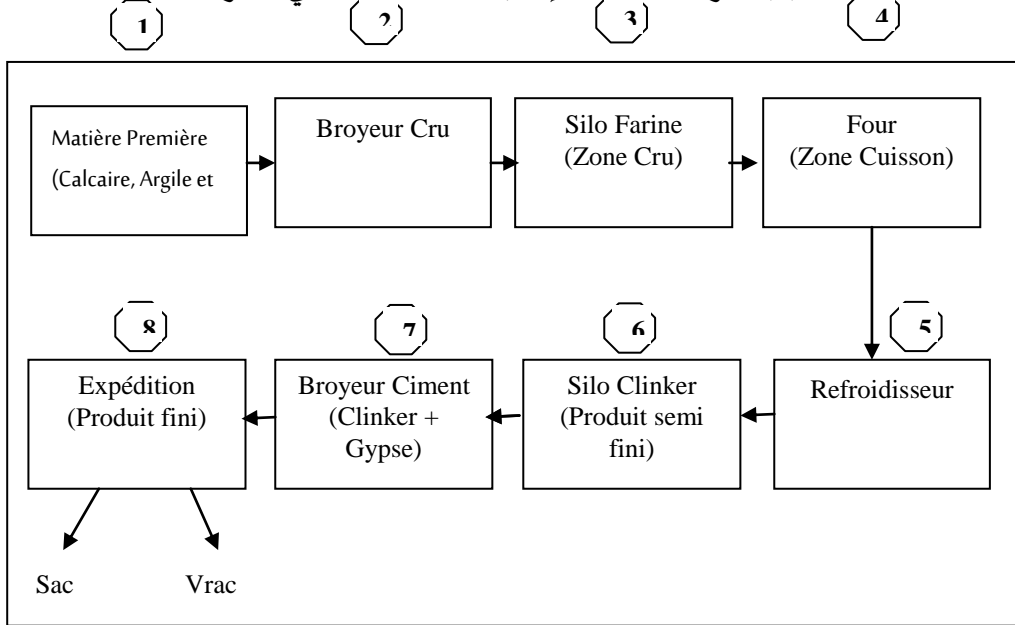
تقدر الطاقة الإنتاجية للمصنع بالحد الأدنى 1700 طن يوميا من مادة الكلس إنتاج موازي الرقم العادي 500.000 طن إسمنت في السنة.

2- خطوات سير الإنتاج:

إن عملية إنتاج مادة الاسمنت تمر بعدة مراحل ليصبح المنتج تام الصنع وهي :
بعد جلب المادة الأولية من مناطق تواجدها يتم أولا تكسيورها التي تكون في البداية عبارة عن صخور وبعد ذلك يتم تخزينها كل مادة على حدا للحفاظ عليها من الطبيعة. المواد الثلاث الأساسية الكلس، الطين، خامات الحديد التي يتم نقلها إلى محطة الإنتاج حيث تدمج مع بعضها البعض كل مادة بنسبة معينة إلى أن تصبح عبارة عن مسحوق ابيض. وبعد ذلك تدفع هذه المادة إلى الخزانات بواسطة محركات ضغط الهواء، ثم تأتي عملية الطهي التي تدخل فيها مادة CR4 إلى فرن اسطواني الشكل ذو ثلاث مناطق الأولى درجة الحرارة 900° أما الثانية 1450° والثالثة ب400° يدور في نفس الوقت أليا حتى تطهى جيدا، المواد الخفيفة تخرج إلى الهواء الأعلى عن طريق المدخنة أما الثقيلة فتخرج عبارة عن مادة بنية اللون نصف مصنعة تدعى CLINKERS وبعد عملية التبريد بجهاز FROI DISSEUR ثم تنقل إلى خزان خاص. المواد الثانوية الأخرى الجبس يتم دمجها مع مادة الكلانكر بنسبة معينة وطحنهم مع بعض ليخرج بعد ذلك منتوتا تام اخضر اللون اسمنت تخزن في خزانات ويتم توزيعه بطريقتين عن طريق أكياس. والشكل التالي يبين خطوات عملية الإنتاجية في شركة الاسمنت بسعيده

:

شكل (3) : مراحل العملية الإنتاجية لمادة الاسمنت في الشركة



أهمها:

أولاً: مجتمع الدراسة : يشمل مجتمع دراستنا على جميع عمال وموظفي شركة الاسمنت ومشتقاته بسعيدة والمقدرة 293 عامل لسنة 2013

ثانياً: عينة الدراسة: تم اختيار العينة بطريقة عشوائية حيث وزعت الاستثمارات على 180 عامل وموظف وكان عدد الاستثمارات المسترجعة والصالحة التي تم إخضاعها للدراسة ب153 استثمارة اي بنسبة 52.21٪ من إجمال عمال وموظفي الشركة ويعني ان عينة الدراسة مثالية.

ثالثاً: بيانات الاستثمار: قمنا بجمع البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق تصميم استثمارة تكونت من المعلومات الشخصية وسبع محاور أساسية للإمام بموضوع الدراسة والإجابة على الفرضيات المطروحة وكانت المحاور البحث على النحو التالي:

- المحور الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية
 - المحور الثاني: اختيار المكونين (المشرفين على التكوين)
 - المحور الثالث: اختيار المتكونين (العمال المعنيين بالتكوين)
 - المحور الرابع: تصميم الدورات التكوينية
 - المحور الخامس: تحديد أهمية الحوافز التي تساهم في رفع كفاءة أداء العمال
 - المحور السادس: تقييم العملية التكوينية
 - المحور السابع: علاقة التكوين والتحفيز بالأداء
- (4) تحليل وعرض نتائج الدراسة

- دراسة وتحليل الاستبيان: لقد قمت بتحديد المشكلة (الظاهرة)، التكوين والحوافز وتقييم الأداء وكانت نمذجة المتغيرات (العوامل) المتعلقة بالظاهرة على النحو التالي:

$$Y = f(X_1, X_2, X_3, \dots)$$

وبالتالي العلاقة الصريحة تكمن في: - قوة التأثير (المعلمات، الوسائط) ، - اتجاه التأثير (+ علاقة طردية، - علاقة عكسية) ، - μ الخطأ العشوائي ويستخدم لغرض حماية النموذج * إن النموذج الجيد هو النموذج الأكثر تقييم للظاهرة من العوامل والمتغيرات، وهو الأكثر تقييم للظاهرة والأقل ارتباطا بينهما، كما أنه النموذج الذي يقترب نتائجه من الواقع وبالتالي تبين هذه العلاقة في النموذج التالي

$$Y = a \pm \alpha_1 X_1 \pm \alpha_2 X_2 + \mu$$

قوة التأثير

خطأ العشوائي

علاقة التأثير

التابع

حجم المعادلة

ومنه يمكن صياغة معادلة (النموذج) دراستنا على النحو التالي:

$$\text{المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحوافز، التكوين} = f(\text{الأداء})$$

فتوصلنا في تحليلنا للاستبيان إلى ما يلي:

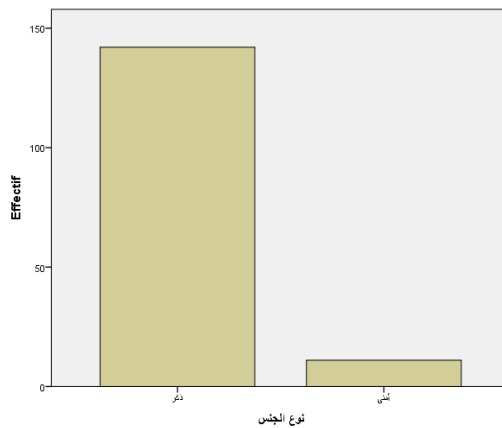
المعلومات الشخصية:

✓

-1

نوع الجنس:

		نوع الجنس			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	142	92,8	92,8	92,8
	أنثى	11	7,2	7,2	100,0
	Total	153	100,0	100,0	



Statistiques descriptives

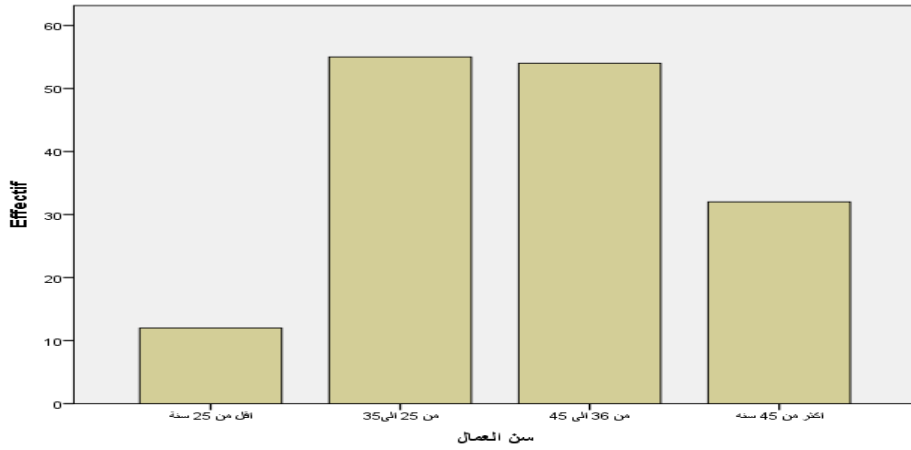
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
نوع الجنس	153	1	2	1,07	,259
N valide (listwise)	153				

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة عالية من عمال العينة المدروسة يتعلق بالجنس هي من الذكور بلغ عددهم 142 عامل بنسبة 92.8% خلافا بنسبة الإناث 7.2% وهذا راجع إلى طبيعة العمل في الشركة .
-2 سن العمال:

Effectifs

سن العمال

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 25 سنة	12	7,8	7,8	7,8
من 25 الى 35	55	35,9	35,9	43,8
من 36 الى 45	54	35,3	35,3	79,1
اكثر من 45 سنه	32	20,9	20,9	100,0
Total	153	100,0	100,0	



Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
سن العمال	153	1	4	2,69	,891
N valide (listwise)	153				

يوضح لنا الجدول أن نسب أعمار عمال العينة المدروسة متقاربة خاصة الفئتين اللتين تتراوح أعمارهم بين 25-35 سنة و بين 36-45 سنة أي ما يعادل نسبة 35.9 و 35.3 على التوالي إما الفئة التي يتجاوز أعمارهم 45 سنة هي بنسبة 20.9 وهذا يدل على استقرار العمال في الشركة أي تعتمد على العمال ذوي الخبرة الجيدة والكبيرة.

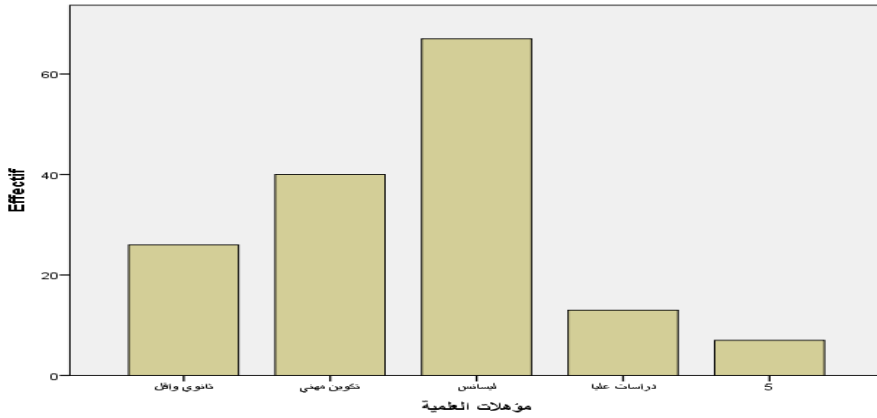
3- المؤهلات العلمية:

Effectifs

مؤهلات العلمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي واقل	26	17,0	17,0	17,0
تكوين مهني	40	26,1	26,1	43,1
ليسانس	67	43,8	43,8	86,9
دراسات عليا	13	8,5	8,5	95,4
5	7	4,6	4,6	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Diagramme



Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
مؤهلات العلمية	153	1	5	2,58	1,018
N valide (listwise)	153				

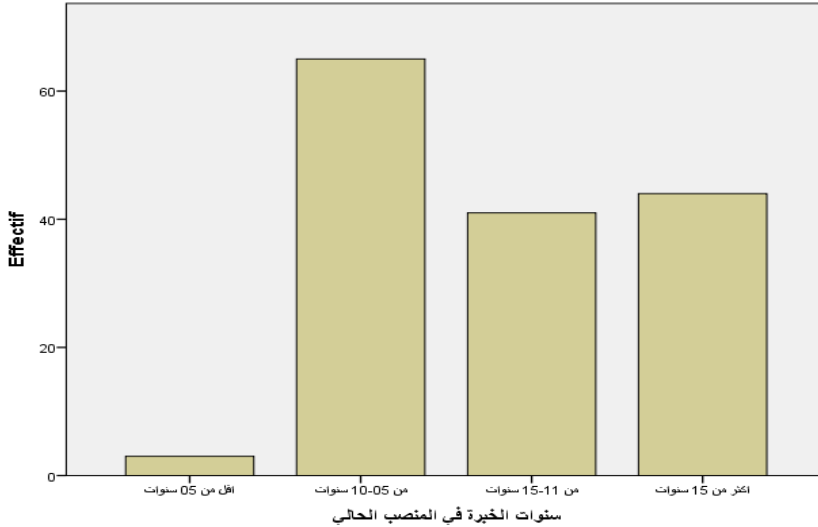
نلاحظ من خلال الجداول بان المستوى التعليمي الذي تعتمد عليه الشركة هي فئة الجامعيين (ليسانس) التي بلغت 43.8 وهي أعلى نسبة وتليها نسبة التكوين المهني بنسبة 26.1 وهذا ما يؤكد بان إستراتيجية الشركة تعتمد على الفئات المثقفة ذات المؤهلات العلمية يليه مستوى الثانوي واقل بنسبة 17 والدراسات العليا بنسبة 8.5 وذلك راجع لسياسة التوظيف بالشركة ومتطلباتها من إطارات وأعوان تقنيين وتنفيذيين.

4- سنوات الخبرة في المنصب الحالي:

سنوات الخبرة في المنصب الحالي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 05 سنوات	3	2,0	2,0	2,0
من 05-10 سنوات	65	42,5	42,5	44,4
Validé من 11-15 سنوات	41	26,8	26,8	71,2
اكتر من 15 سنوات	44	28,8	28,8	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Diagramme



Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
سنوات الخبرة في المنصب الحالي	153	1	4	2,82	,874
N valide (listwise)	153				

يتضح لنا من خلال الجدول أن النسبة الكبيرة من العمال العينة المدروسة ذوي الخبرة في المنصب الحالي هي الفئة من 5-10 سنوات بنسبة 42.5 ثم يليها الفئتين من 11-15 سنة وأكثر من 15 سنة بنسبة 26.8 و 28.8 على التوالي وأخيرة فئة اقل من 5 سنوات بنسبة 2 وهذا يعني أن اغلب العمال تتوفر لديهم أقدمية في مناصبهم الحالية لكي يكتسبون الخبرة في وظائفهم.

- كما يبين الجدول التالي بعض المقاييس الإحصائية الوصفية (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لإجابات هؤلاء العمال على أسئلة المحور السادس للاستبيان المطروحة:

Statistiques descriptives

	N	Minimu m	Maximum	Moyenne	Ecart type
يزيد التكوين في القدرة على انجاز المعاملات بسرعة	153	1	4	2,14	,798
يزيد التكوين دقة العمال في انجاز المعاملات	153	1	5	2,43	,923
التكوين يقلل من روتين العمال اليومي	153	1	4	2,05	,999
التكوين يقلل من ضغوط العمل	153	1	4	1,97	,884
التكوين يرفع من كفاءة التعامل مع المعاملين	153	1	3	2,16	,727
التكوين يرفع قدرات العمال في التعامل مع رؤسائهم	153	1	5	2,33	,902
التكوين يرفع مستوى المعارف والمهارات للعمال	153	1	4	2,31	,934
التكوين يقلل من شكاوى المعاملين	153	1	5	2,28	1,184
التكوين يعزز القدرات ومهارات القيادة	153	1	5	2,46	1,100
التكوين يعزز انتماء العمال بالمؤسسة	153	1	5	2,41	,936
التكوين يزيد المهارات في اتخاذ القرارات العمال	153	1	4	2,34	,820
التكوين يؤدي إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل	153	1	5	2,39	1,001
التكوين يمكن العمال من استخدام الأساليب العلمية	153	1	5	2,52	1,007
التكوين يمكن العمال من تقديم الآراء N valide (listwise)	153	1	5	2,55	1,100

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن أعلى أهمية نسبية حاز عليه السؤال المتعلق بتقديم آراء عملية يمكن تطبيقها لتحسين العمل. وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن عمال العينة المدروسة يوافقون على أن التكوين له دور كبير في تحسين العمل في المؤسسة وتغيير

آراءهم. ويأتي بعدها مباشرة استخدام أساليب جديدة في تنفيذ المهام الموكلة لدى المتكون. في حين أن أقل أهمية نسبية كانت لسؤال المتعلق بانجاز المعاملات اليومية بسرعة.

1) دراسة صحة ثبات الاختبار عن طريق (Alpha de Cronbach):

من خلال التطبيق برنامج SPSS تم إجراء اختبار الثبات للعيينة المدروسة وتحصلنا على النتائج التالية:

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	153	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	153	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

من خلال الجدول نلاحظ انه تم أخذ جميع المشاهدات العينة بالحسبان وهي 153، أي أن عدد البيانات المقصاة معدوم.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,909	34

باستخدام معامل Alpha de Cronbach الذي تتراوح قيمته بين (0-1) إذا اقترب من (0) فلا يوجد ثبات في المعامل، وعلى العكس إذا اقترب من (1) فيكون هناك ثبات في قيمة المعامل وما نلاحظه من الجدول أعلاه أن معامل Alpha de Cronbach يساوي 0.909 وبالتالي فإن قيمة المعامل تقترب من الواحد إذن يوجد ثبات في قيمة المعامل أي ثبات في الاختبارات ومنه استخدام المتغيرات المدروسة. كما يمكن حساب معامل الصدق المدروسة عن طريق حساب جذر معامل الثبات وتكون النتيجة كالتالي:

$$\beta = \sqrt{0.909}$$

$$\beta = 0.953$$

هذه النتيجة تقرب من (1) أي مقياس Alpha de Cronbach صادق. وصحة صدق وثبات الاختبارات .

(2) دراسة نوع التوزيع:

من خلال حجم العينة $30 < N = 153$ اذن يمكن اعتبار ان توزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي ومنه يمكن إجراء اختبارات التالية:

1- صياغة الفرضيات:

— تكوين الموارد البشرية له تأثير على أداء العمال وشركة الاسمنت ومشتقاته بسعيدة.

— تحفيز الموارد البشرية له تأثير على أداء العمال وشركة الاسمنت ومشتقاته بسعيدة

2- الإجابة على الفرضيات :

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي المتعدد للتحقق من التأثير لمختلف العينات المقسمة حيث :

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + a_2 X_2 + \mu$$

Y : متغير التابع (الأداء) ، (X_2, X_1) : المتغيرات المستقلة (التكوين، الحوافز)

a_0 : الثابتة وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

(a_2, a_1) : معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة ، μ : الخطأ العشوائي.

حيث تصاغ الفرضيات كالآتي:

أ - $H_0 a_1 = 0$: يعني التكوين لا يؤثر على الأداء.

$H_1 a_1 \neq 0$: يعني التكوين يؤثر على الأداء.

ب - $H_0 a_2 = 0$: يعني الحوافز لا تؤثر على الأداء.

$H_1 a_2 \neq 0$: يعني الحوافز تؤثر على الأداء.

من خلال التطبيق على برنامج SPSS نحصل على جدول الانحدار التالي:

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficient s standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard			
(Constante)	,748	,199		4,759	,000
1 التكوين	,636	,050	,498	6,785	,000
الحوافز	,448	,045	,240	3,267	,001

$\text{Sig}(a_1) = 0.000$ أقل من 0,05، ومنه يتم رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة، معناه التكوين له تأثير على الأداء.

$\text{Sig}(a_2) = 0.001$ أقل من 0,05، ومنه يتم رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة، معناه للحوافز له تأثير على الأداء.

من خلال الجدول نتحصل على معادلة الانحدار التالية:

$$Y = 0.748 + 0.636x_1 + 0.448x_2$$

3- دراسة صلاحية النموذج:

✓ عن طريق معامل التحديد:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,984 ^a	,968	,949	,180

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن المتغيرات المستقلة تفسر 94.90 % من المتغير التابع وان 5.1% يمثل الخطأ العشوائي أي المتغيرات التي لم تدخل في دراسة معادلتنا.

✓ عن طريق جدول Anova:

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	93,729	56	1,674	51,705	,000
Résidu	3,108	96	,032		
Total	96,837	152			

حيث تصاغ الفرضيات كالآتي:

- $H_0: a_1 = a_2 = 0$: يعني أن وظيفة التكوين و سياسة الحوافز ليس لهم تأثير على الأداء.
- $H_1: a_i \neq 0; i=1,2,3$: يعني أن وظيفة التكوين و سياسة الحوافز لهم تأثير على الأداء.

عند مقارنة sig ب α : ($\alpha=0.05$)

– إذا كان ($sig \geq \alpha$) فإننا نقبل الفرضية العدمية H_0

– إذا كان ($sig < \alpha$) فإننا نقبل الفرضية البديلة H_1

ومن خلال الجدول نجد $sig=0.000$ أي أقل من 0.05 ومنه يتم رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة أي التكوين والحوافز لهما تأثير على أداء العمال وبالتالي أداء المؤسسة ككل.

من خلال استخدامنا لاختبار الفا-كرونباخ (Alpha de Cronbach) وهذا من اجل التأكد من مصداقية الاستبيان واستخدام أدوات مثل: النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل التباين، ومعامل الارتباط (R) وتحليلنا لمعادلة الانحدار واستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. أظهرت نتائج دراستنا التطبيقية بشركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة أن تكوين الموارد البشرية له تأثير ذو دلالة إحصائية وهو يثبت صحة الفرضية الأولى الموضوعية في البحث، وكذلك التحفيز له دلالة إحصائية وهو يثبت أيضا صحة الفرضية الثانية الموضوعية في البحث، ويتضح لنا كذلك من خلال المعادلة أن تأثير تكوين الموارد البشرية على أداء المؤسسة أقوى من تأثير الحوافز على أداء المؤسسة.

الخاتمة:

إن تكوين الموارد البشرية في الوقت الحاضر ضرورة ملحة وتبدوا الأكثر أهمية بالنسبة لكافة المؤسسات، نظرا للعبء المضاعف الملقى على عاتق إدارة الموارد البشرية في مجال تكوين الموارد البشرية، والمتمثل في اللحاق بمؤسسات الدول المتقدمة وتضييق الفجوة، ثم ملاحقة التطور الهائل الذي تشهده القطاعات الاقتصادية.

كما لتكوين وتحفيز الموارد البشرية مكانة هامة بين الأنشطة الهادفة لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين وسائل وطرق العمل، حيث أصبحت هذه الأخير الراهن والأداة الفعالة لزيادة القدرة على أداء المهمات ورفع كفاءة العمال وتزويدهم بالمهارات الأساسية التي تساعدهم على الانجاز الأفضل والابتكار، كما أصبحت كذلك العملية التكوينية تمثل عنصرا في كفاءة وفعالية المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجمها وأنشطتها وأهدافها التي أنشأت لأجلها (الأهداف المسطرة).

هدفت هذه الدراسة لتقييم البرامج التكوينية للموارد البشرية في شركة الاسمنت ومشتقاتها سعيدة وما يتجلى عليها من آثار مهمة في عملية التنمية الشاملة. تتمثل أهمية دراستنا على أنها تناولت موضوع التكوين كونه وسيلة فعالة لإعداد وتهيأت الموارد البشرية لانجاز أعمالهم بكفاءة، كونها أجريت على مؤسسة تعتبر من أهم المؤسسات في غرب الجزائر وهذا بما تكتسبه من العمالة والخبرة في مجال عملها، وهدفت أيضا إلى التعريف بمدى تأثير سياسة تكوين الموارد البشرية على أداء العمال والمؤسسة ككل.

في ختام هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يوجد العلاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والأداء في شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة.
 - يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وأداء العمال في شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة.
 - يوجد اهتمام جيد من قبل إدارة شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة بعناصر الدورات التكوينية من حيث أهدافها والأساليب المستخدمة فيها واختيار المتكويين والخطط التكوينية.
 - يوجد إدراك في شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة لأهمية تكوين وتحفيز الموارد البشرية لماله من فوائد في أداء المؤسسة بشكل عام.
 - إن أسلوب اختيار المتكويين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتكويين كما أن للوساطة والآراء الشخصية دور في اختيار المتكويين مما ينعكس بالسلب على فعالية العملية التكوينية.
- وعلى ضوء ما جاء في بحثنا وما تضمنته الخاتمة من نتائج يمكننا تقديم بعض التوجيهات المتمثلة في التوصيات التالية:
- ضرورة العمل على زيادة البرامج التكوينية في شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة بما يتناسب مع حجم العمالة المتوفرة.
 - زيادة الاهتمام بتكوين العمال في الشركة لإيجاد عامل مكون ومؤهل وبالتالي الرفع من كفاءة المؤسسة وهذا بتحسين الأداء والرفع من إنتاجيتها وتحقيق الأهداف المسطرة.
 - إعادة النظر في سياسة اختيار العمال للالتحاق بالدورات التكوينية وذلك بوضع معايير محددة ومعينة للجميع.
 - زيادة الاهتمام بتقييم العملية التكوينية حتى يتم تحقيق الأهداف المطلوبة منها بما يخدم أهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها.

– العمل على إيجاد سياسة تحفيزية مرتبطة بتكوين العمال في تحقيق أهداف
المسطرة للمؤسسة.

قائمة المراجع :

- 1- محمد سيد احمد عبد المتعال، ادارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، ط2، 2009، ص 264.
- 2- فريد فهمي زيارة ، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال ، مطبعة الشعب، إربد-الأردن، ط 5 2006، ص565.
- 3- Auluck, R.K Mere nip and tuck? Training and development's changing role, Industrial and Commercial Training, Vol. 39, No. 1.2008,p29.
- 4- عبد الرحمان الشاعر، اسس التصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، دار ثقيب للنشر والتاليف، ط1،، الرياض ، السعودية، 1991 ، ص 10.
- 5- عمر عقيلي، ادارة القوى العاملة، دار زهران للنشر، عمان-الأردن، 1996، ص 233.
- 6- Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry gerhart, Fundamentals of Human Resources Management, Irwin, New York, 2004,p260.
- 7- عمرو غنאים، علي الشرقاوي: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية بيروت 1984 ص 607.
- 8- دياب حسين، عبد الفتاح، دور التكوين في تطوير العمل الاداري، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2003ص47-49.
- 9- السليمان، وائل، اثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية، مجلة بحوث جامعة تشرين، العدد 29، المجلد2، ص209.
- 10- دياب حسين، عبد الفتاح، دور التكوين في تطوير العمل الاداري، مرجع سابق الذكر، ص50.
- 11- علي السلمي وساطع ارسلان، تحديد الاحتياجات التكوينية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1974 ، ص 16-20

- 12- Charles Tennant, Mahithorn Bookrong, Paul A.B.Roberts, The design of a training programme measurement model, Journal of European Industrial Training, vol 26, Issue 5, 2002,p230.
- 13- Schettler,J. Training Top 100 :Top Five Profile and Ranking, Training, March, 2003.p40.
- 14- محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الاداري، بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق الذكر، ص 137.
- 15- حسن راوية محمد، ادارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1999، ص 176.
- 16- Marcel R, Van der Klink, Jan N. Streumer, Effectiveness of on-the –job training, Journal of European Industrial Training, vol 26. Issue, 2/3/4.2002 P196.
- 17- سهيلة عباس وعلى على، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، عمان الاردن ، 2003 ، ص 111.
- 18- Robbins, S, and Coulter, M., Management, Pearson Prentice Hall, p.295.
- 19- Craig, Robert(1976). **Training And Development Handbook, A Guide To Human Resources Development.** New York.Mcgraw-Hill Book Company,P:7-15
- 20- محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب، معهد الإدارة العامة، عمان، 1971، ص 7-10.
- 21- محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق الذكر، ص 141.