

دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة: مؤسسة الاسمنت بباتنة خلال الفترة  
(2013-2011)

أ. ليلي بوحديد

جامعة الحاج لخضر - باتنة -

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم أداء الموارد البشرية، والتطرق إلى تدريب الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، وإبراز دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة من خلال التطرق إلى دراسة حالة لإحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية وهي مؤسسة الاسمنت بباتنة خلال الفترة (2013-2011). وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الاستقرائي باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي، وكذا منهج دراسة حالة باستخدام أداة المقابلة مع مدير مؤسسة الاسمنت بباتنة وكذا العمال، واستخدام الملاحظة المباشرة لمكان العمل خلال الفترة (2013-2011).

توصلت الدراسة إلى أن مؤسسة الاسمنت بباتنة تعتمد على التدريب كأسلوب لتنمية ورفع كفاءة وخبرة مواردها البشرية، وتراه ضروري لتبقى في السوق والتقدم أكثر نحو الأحسن، كما أن المؤسسة حققت نتائج ايجابية بعد التدريب مثل تخفيض الوقت، تحسين الإنتاجية والاستغلال الأمثل لليد العاملة وبالتالي، تحسين أداء المؤسسة. وتم تقديم مجموعة من المقترحات أهمها: ضرورة تركيز المؤسسات الصناعية على تدريب الموارد البشرية بالاعتماد على عناصر متكاملة مع وظائف الموارد البشرية مثل التعليم والتحفيز، والتوجه نحو تطبيق نماذج وأساليب لقياس العائد من تدريب الموارد البشرية.

**الكلمات المفتاحية:** أداء الموارد البشرية، اقتصاد المعرفة، تدريب الموارد البشرية، مؤسسة الاسمنت بباتنة.

**Abstract:**

This study aims to identify the concept of the human resources performance, and to address the human resources training in the light of the knowledge economy, and to highlight the training role in improving the human resources performance in the light of the knowledge economy by addressing the case of an Algerian industrial organisations, a cement organisation batna study during the period (2011-2013).

It was in this study rely on inductive approach using descriptive analytical method, as well as the approach to a case study using the tool interview with the Director of cement organisation batna, as well as workers, and the use of direct observation of the workplace during the period (2011-2013).

The study concluded that the cement organisation batna rely on training as a way to develop and raise the efficiency and expertise of its human resources, and deems necessary to remain in the market and progress more the better, and that the organisation has achieved positive results

**مقدمة:**

ركز العديد من الباحثين على أن ما يميز القرن الحادي والعشرين هو ظهور قوة المعرفة وكيفية استخدامها في المؤسسات ذات القاعدة المعرفية.

وتعتبر الموارد البشرية من بين أهم أصول المؤسسات المعاصرة، لذلك من المهم متابعة أداء الموارد البشرية بشكل مستمر من أجل اتخاذ القرارات بما يتوافق مع تحسين أدائهم وتحفيزهم لتحقيق الفعالية في المؤسسة، وهناك أساليب عديدة لتحسين أداء الموارد البشرية، لعل أهمها التدريب.

بناء عليه، أصبحت عملية تدريب الموارد البشرية عاملاً مهماً في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الصناعية، حيث أعطت عناية أكبر لموضوع استقطابها وتوظيفها والمحافظة عليها.

ولعل الأولوية التي يحتلها المورد البشري في الاقتصاد المعرفي، ستقود إلى صراع حول الموهوبين. ومن هنا، فإن على المؤسسات الصناعية الاهتمام ببناء قاعدة الموارد البشرية من خلال التركيز على التدريب، إضافة إلى تشجيع الإبداع والابتكار لضمان بقاءها واستقرارها.

وبالتالي، ظهر اتجاه متزايد لمختلف المؤسسات المعاصرة وخاصة الصناعية نحو تدريب الموارد البشرية، لذلك سنحاول في هذه الدراسة إبراز دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة من خلال التطرق إلى حالة دراسية لإحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية وهي مؤسسة الاسمنت بباتنة.

**إشكالية الدراسة:**

تمثل الموارد البشرية أكثر المواضيع التي تهتم المسيرين وأصحاب القرارات بالمؤسسات الصناعية، لأن العنصر البشري هو المورد الحقيقي لنموها وتطورها في إطار اقتصاد المعرفة.

وتلجأ المؤسسات الصناعية إلى تدريب الموارد البشرية للحصول على موارد بشرية متخصصة ومؤهلة وكفؤة ذات معرفة وتحسين أدائها، بسبب زيادة الحاجة إلى كفاءات ومهارات وقدرات متطورة.

وبالتالي، يمكن طرح إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

**كيف يساهم التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة بالمؤسسة الصناعية؟**

**أهمية الدراسة:**

إن التطورات والتحويلات التي لحقت بالمعرفة من جهة والموارد البشرية من جهة أخرى هي التي شكلت الثروة الحقيقية للمؤسسات في الفترة المعاصرة، حيث تحولت المؤسسات إلى مؤسسات متعلمة نتيجة لاكتسابها للمعارف باستمرار من خلال الكفاءات الجماعية المتوفرة عليها.

ولعل الأهمية التي تحتلها الموارد البشرية في اقتصاد المعرفة ناجم عن تطورات البيئة المعاصرة، حيث أصبح الاهتمام أكثر للخبرات والمعارف والقدرات والمهارات، مما يستوجب تدريب الموارد البشرية لتحسين الأداء، ومنه، تحسين أداء المؤسسة ككل وتحقيق الأهداف المنشودة.

لذلك تبرز جليا أهمية هذه الدراسة في إبراز كيفية مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة بالمؤسسة الصناعية.

#### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على مفهوم أداء الموارد البشرية؛
- إبراز سمات اقتصاد المعرفة؛
- التطرق إلى التدريب في ظل اقتصاد المعرفة؛
- إبراز مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة الاسمنت بباتنة خلال الفترة (2011-2013).

#### منهجية الدراسة:

سنعتمد في هذه الدراسة على المنهج الاستقرائي باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال تحليل مفاهيم أداء الموارد البشرية واقتصاد المعرفة وتدريب الموارد البشرية، وذلك بالاعتماد على واقع البيانات والدراسات المتوفرة، إضافة إلى الاستعانة ببعض المواقع الالكترونية، ومنهج دراسة حالة بالاعتماد على استخدام أداة المقابلة مع مدير مؤسسة الاسمنت بباتنة وكذا العمال، واستخدام الملاحظة المباشرة لمكان العمل خلال الفترة (2011-2013).

بناء على ما سبق، تم تقسيم الدراسة إلى المحاور التالية:

#### أولاً: مفهوم أداء الموارد البشرية

إن عدم توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلول الأداء، أدى إلى التباين حول تعريفه، فمصطلح الأداء ليس حديثا بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحيتين النظرية والتطبيقية التي هدفت إلى تحديد مفهومه، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه. إضافة إلى الاختلاف في المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء مثل الكفاءة والفعالية.

وانطلاقا من التعريف اللغوي للأداء بأنه "انجاز عمل ما"<sup>i</sup>، فلقد اعتبره الكثير من الباحثين بأنه أداء الموارد البشرية، حيث تم إهمال بقية الموارد الأخرى. وتم تعريفه بأنه: "قيام المورد البشري بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"<sup>ii</sup>، ويرجع سبب الاتجاه نحو التركيز على أداء الموارد البشرية فقط حسب (J.Chevalier) وآخرون إلى أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال، العمل، المعرفة، الخ. أما "الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة من عنصر العمل، ومنه سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته وطبيعة عمله"<sup>iii</sup>.

وبالتركيز على أن الأداء متغير تابع لعاملين هما الكفاءة والفعالية، وكما هو موضح في تعريف المنظمة العالمية للتقييس الايزو 9000 إصدار 2000، فإن تعريف أداء الموارد البشرية وفق مفهوم الكفاءة يبين أنه: "أداء داخلي"<sup>iv</sup> متمثل في "مقدار الموارد البشرية المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات".<sup>v</sup> أما تعريفه وفق مفهوم الفعالية يوضح أنه: "أداء خارجي"<sup>vi</sup> متمثل في المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها".<sup>vii</sup>

ويُعرّف أداء الموارد البشرية من الناحية الإدارية كما ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية بأنه: "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من المورد البشري الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقة عادلة بينهما".<sup>viii</sup>

أما من الناحية السلوكية التنظيمية فإن أداء الموارد البشرية هو: "الأثر الصافي لجهود المورد البشري التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، معنى هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه الناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور".<sup>ix</sup>

بناء على ما سبق، يمكن أن نستنتج أن أداء الموارد البشرية هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة الموارد الموضوعية تحت تصرفها واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على الوصول لتحقيق الأهداف.

### ثانياً: مفاهيم عامة حول تدريب الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة

في ظل اقتصاد المعرفة زاد الاهتمام بالمورد البشري باعتباره أهم ثروة وأحد أصول المؤسسة، فهو ركيزة ومصدر للميزة التنافسية.

#### 1- نظرة موجزة عن اقتصاد المعرفة:

لفهم أدق لاقتصاد المعرفة يجب التطرق إلى الآتي:<sup>x</sup>

#### 1-1- مفهوم وخصائص اقتصاد المعرفة:

يعتبر اقتصاد المعرفة أحد الفروع الحديثة للاقتصاد، والذي ظهر في الآونة الأخيرة، ويقوم أساساً على الثورة الاتصالية، فالاستخدام المتزايد لتقنيات الإعلام والاتصال أصبح صفة تميز العالم اليوم، كما يقوم على فهم جديد لدور المعرفة.<sup>xi</sup>

وحسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فالاقتصاد المعرفي هو: "تشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاية في جميع مجالات النشاط المجتمعي، والاقتصاد، والمجتمع المدني والسياسة والحياة الخاصة وصولاً لترقية الحالة الإنسانية باطراد، أي إقامة التنمية الإنسانية باطراد ويتطلب ذلك بناء القدرات البشرية الممكنة، والتوزيع الناجح للقدرات البشرية".<sup>xii</sup>

بناء على التعريفين السابقين، يمكن أن نستنتج أن اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي تلعب فيه المعرفة دوراً أساسياً في زيادة وتعظيم الثروة.

ونظرا لأهمية الموارد البشرية في تطور الاقتصاد وتقدم المجتمع، فضلا عن كونها مولدا فعليا للثروة، أصبحت المعلومات أحد الموارد الاقتصادية الأساسية لها قيمة خاصة، بل أنها المورد الاستراتيجي في الحياة الاقتصادية والمكمل للموارد الطبيعية. كما تشكل تكنولوجيا المعلومات العنصر الأساسي في النمو الاقتصادي. ومع التطور الهائل للأنظمة المعلوماتية، تحولت تكنولوجيا المعلومات إلى أحد جوانب تطور الاقتصاد العالمي.

إن طبيعة المعرفة جعلت من اقتصاد المعرفة يتميز بما يلي:

- انتقال قوة العمل من الصناعات إلى الخدمات وهي كثيفة المعرفة؛

- نمو الاستثمار في الأصول غير المنظورة؛

- نمو وظائف جديدة في المجالات كثيفة المعرفة كالتعليم والصحة؛

- عمل المعرفة يتطلب مستويات عالية من التدريب؛

### 1-2- تغيير المفاهيم الإدارية في ظل اقتصاد المعرفة:

تغيرت عدة مفاهيم إدارية مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين أهمها:

- التوجه بالتسويق بدلا من التركيز على الإنتاج؛

- التركيز على الزبون بنوعيه الداخلي والخارجي بدلا من الزبون الخارجي فقط؛

- الاهتمام أكثر بالموارد البشرية بدلا من رأس المال المادي؛

- ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدلا من المؤسسات الكبيرة؛

- ظهور المؤسسات الافتراضية؛

أدت هذه التغيرات إلى انتهاج المؤسسات لفكر إداري جديد والاستجابة للقوى الداعمة للتميز، وأهمها: المنافسة الشديدة، التغيرات المتسارعة لبيئة المؤسسة، الموقع ومكانة المؤسسة في السوق، تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاهتمام المتزايد بالجودة.

### 1-3- اقتصاد المعرفة وإدارة الموارد البشرية:

إن اعتبار إدارة الموارد البشرية كمدخل استراتيجي للمؤسسات، أعطى توجهها ذا بعد جديد لاقتصاد المعرفة مبني على الفكر البشري وهو ما يطلق عليه رأس المال الفكري، والذي يشمل ثلاثة أنواع هي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني.

وهذه التطورات المتعلقة بالمعرفة وإدارة الموارد البشرية أدت إلى تحول المؤسسات إلى مؤسسات متعلمة نتيجة الاكتساب المستمر للمعارف من خلال توفرها على كفاءات جماعية، وهذا ما يمثل الوجه الآخر لاقتصاد المعرفة.

## 2- تدريب الموارد البشرية: مدخل مفاهيمي

لغرض تأدية المهام والواجبات الموكلة للموارد البشرية بالمستوى المطلوب، وجب على المؤسسة أن تعد البرامج التدريبية وتعمل على تدريب مواردها البشرية، قصد تلبية احتياجاتهم من المعارف والمهارات اللازمة للنمو والتطوير، وفي نفس الوقت تلبية احتياجات المؤسسة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي من خلال قوة العمل المؤهلة والكفوءة.

وعليه، وردت عدة تعاريف للتدريب، وهي كالآتي:

هناك من يرى أن التدريب مرادف لمصطلح التكوين، رغم أن "التدريب لا يختلف عن التكوين ما عدا أن الأول يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها المورد البشري من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات، والثاني يسري مفهومه على التعلم أيضا، لكن في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذا فإن مصطلح التدريب هو الأكثر استخداما".<sup>xiii</sup>

ويعرف التدريب بأنه تغير في سلوك المورد البشري لسد الفجوات المعرفية والمهارية والاتجاهية، بين الأداء الحالي والأداء على المستوى المطلوب.<sup>xiv</sup>

من خلال التعريفين السابقين، يمكن القول أن التدريب عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتنمية سلوكيات واتجاهات المورد البشري أو المجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة، من خلال توسيع معارفهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخططه الإدارة مراعية فيها حاجياتهم وحاجات المؤسسة وحاجات الدولة في المستقبل من أعمال.

لهذا تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية، خاصة مع ظهور وظائف جديدة ومع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيا حديثة ومعقدة، ولهذا وجب على المؤسسات تبني برامج تأهيلية وتدريبية لإكساب مواردها البشرية مهارات وخبرات جديدة.

ثالثا: دراسة حالة لمساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في مؤسسة الاسمنت بباتنة خلال الفترة (2011-2013)

تم اختيار مؤسسة الاسمنت بباتنة باعتبارها من مؤسسات الإسمنت الجزائرية التي تسير تطورات المحيط، وتتميز بأداء مقبول في معظم جوانبه وخاصة أداء الموارد البشرية، ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على استخدام أداة المقابلة مع مدير المؤسسة وكذا العمال واستخدام الملاحظة المباشرة لمكان العمل.

## 1- التعريف بمؤسسة الاسمنت بباتنة:

تمثل مؤسسة الاسمنت بباتنة فرعا من المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر (GICA)، وذلك ابتداء من سنة 2010 م، بعد أن كانت تابعة للمجمع الصناعي التجاري بالمؤسسة الجهوية لاسمنت بالشرق (GIC-ERCE)، فهي شركة مساهمة

(EPE /SPA) ذات رأس مال يقدر ب: 2.250.000.000 دج، وتتكون من مديرية عامة متواجدة بباتنة، وشركة بتيلاطو (عين التوتة).

ظهرت سنة 1983 وكانت أول تجربة للإنتاج في 3 سبتمبر 1986 بطاقة إنتاجية قدرها 1000000 طن سنويا أي ما يعادل 84000 طن في الإنتاج شهريا.

وتعتبر ذات أهمية لكونها تساهم في تغطية العجز الوطني المسجل الناتج عن الفترة ما قبل 1986، حيث قدر الطلب السنوي على الاسمنت بحوالي 13 مليون طن، وتساهم المؤسسة في تغطية الطلب الوطني بفضل طاقتها الإنتاجية المقدرة بمليون طن سنويا، كما تعد من أكبر الشركات الوطنية من حيث الإنتاج، حيث فاقت طاقتها الإنتاجية بحوالي 10% إضافة إلى كونها تحقق كل سنة الأرباح المخططة أو أكثر. فضلا عن كونها تساهم في تغطية الطلب الوطني على الاسمنت خاصة الجهة الشرقية والجنوبية للبلاد.

## 2- عرض أداء الموارد البشرية بالمؤسسة:

تتم عملية دراسة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة من طرف دائرة الموارد البشرية والاجتماعية، والتي تهدف أساسا إلى توفير موارد بشرية كفوة ومؤهلة. وسنوضح ذلك كما يلي:

### 2-1- مهام دائرة الموارد البشرية والاجتماعية وأهدافها:

تتمثل مهام دائرة الموارد البشرية والاجتماعية في:

- التحسين المستمر لكفاءات الموارد البشرية بالمؤسسة؛
  - تسيير التدريب بالمؤسسة؛
  - تسيير التوظيف بالمؤسسة؛
  - التسيير الإداري للموارد البشرية من حيث دراسة: الترقية، الغيابات، ... الخ؛
  - توعية الموارد البشرية خاصة بأهمية الجودة مسايرة لتطورات المحيط وبقاء المؤسسة.
- أما أهدافها، فهي:
- التطوير والتحسين المستمر لكفاءات ومؤهلات الموارد البشرية تماشيا مع التطورات؛
  - توعية الموارد البشرية ومحاولة إشراكهم في قرارات المؤسسة؛
  - تخفيض معدلات الغيابات وحوادث العمل بالمؤسسة.

### 2-2- الأنشطة الرئيسية لدائرة الموارد البشرية والاجتماعية بالمؤسسة: والمتمثلة في:

- نشاط التدريب، والذي يتم من طرف مصلحة التدريب وفق الخطوات التالية:

- تعريف الحاجات- خلال السداسي الثاني لكل سنة- المطلوبة من كل دوائر المؤسسة؛
  - وضع جدول يجمع كل هذه الحاجات يسمى جدول التأهيل يضم: عددهم، نوعهم والتدريب المطلوب،..الخ؛
  - إنشاء خطة التدريب تضم: نوع التدريب (الزمن والمقاييس)، أسماء الموارد البشرية المتدربين، المصالح المنتمون إليها، مكان التدريب، تكاليفه وملاحظات حوله؛
  - عملية التدريب للموارد البشرية حسب فترتين: قصير المدى أو طويل المدى وفق عقد بين المؤسسة والمتدرب؛
  - تقييم التدريب من طرف: المتدرب (كشف نقاط وشهادة نجاح) والمصلحة المعنية بعد عودته مباشرة من التدريب وكذلك بعد شهر بملاحظة مدى تحسنه؛
  - تحليل نتائج التدريب، فإذا كانت إيجابية تعتبر العملية ناجحة، وفي حالة فشلها يتم تصحيح أوجه القصور التي تعود إلى ثلاثة أسباب هي: سوء تعريف الحاجة أو عدم قدرة المتدرب على الاستيعاب أو ضعف المتدرب.
  - **نشاط التوظيف**، والذي يتم من طرف مصلحة الموارد البشرية وفق الخطوات التالية:
  - توضيح الحاجة للتوظيف والناجمة عن الحالات التالية: ظهور منصب مؤقت في الهيكل التنظيمي، تعويض خروج أحدهم أو تغيير المنصب أو عند تعيين أعمال مؤقتة. فتعيين الحاجة تتم من طرف مدير المؤسسة ويقدمها للمدير العام للموافقة عليها؛
  - اختيار طلبات العمل، فبعد تحديد نوع الحاجة ترسل إلى دائرة الموارد البشرية التي تختار الطلبات المطابقة لنوع الحاجة؛
  - إبلاغ المترشحين المختارين بتحديد اليوم، التاريخ وساعة الحضور إلى مكان العمل؛
  - اختيار المترشحين، من خلال توجيه المترشحين من طرف دائرة الموارد البشرية نحو المصلحة المعنية وفق بطاقة للاختبار والتي سيوضح فيها المسؤول عن اختبار المترشح عن النتائج وذلك حسب ترتيب الاستحقاق (الأولوية)؛
  - تحديد المترشحين المختارين، فيتم إرسال الترتيب السابق إلى المديرية العامة للقبول ثم يرد إلى دائرة الموارد البشرية بالمؤسسة؛
  - استدعاء المترشحين المقبولين لوضع ملفات عملهم وتحديد تاريخ بدء عملهم؛
  - وضع عقد العمل بين المؤسسة والمترشح وينطلق هذا الأخير في العمل بها.
- والجدول رقم (01) يوضح حساب قيم البيانات الخاصة بأداء الموارد البشرية بمؤسسة الاسمنت بباتنة خلال الفترة (2011-2013)

الجدول رقم (01): حساب قيم البيانات الخاصة بأداء الموارد البشرية بمؤسسة الاسمنت بباتنة خلال الفترة (2011-2013)

2013	2012	2011	السنوات البيانات
475	488	517	العدد الإجمالي للعمال
30	30	30	عدد عمال قسم الموارد البشرية
1700.50	1800.00	2062.06	ساعات الغيابات غير المبررة (سا)
1	1	1	عدد تاركي الخدمة
987304.49	1061247.47	981809.79	إجمالي ساعات العمل الفعلية(سا)
19000.00	19800.00	20081.31	عدد ساعات التغيب(سا)
1199729541.86	965137819.47	776555919.8	مصاريف العمال (دج)
1199729541.86	965137935.47	549685222.68	مجموع الأجور (دج)
468379521.76	479021536.00	154111166.31	مجموع المنح (دج)
43859254.00	33520945.08	21372463.00	تكاليف التدريب (دج)
138	104	80	عدد أنشطة التدريب
25	12	20	عدد حوادث العمل
1155012	1132324	767686	الإنتاج (كمية)
7617043941.89	6738763727.62	4883777689.49	الإنتاج (قيمة)
5091953850.50	4084069421.08	2302838532.09	القيمة المضافة (دج)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة الاسمنت بباتنة

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- الإنخفاض المستمر للعدد الإجمالي للموارد البشرية وهذا وفقا لسياسة تقليص عدد العمال بالمؤسسة، وبالمقابل زيادة توظيف العمال خاصة الشباب غير الفعليين ضمن عقود محددة المدة وغير محددة المدة.
  - استقرار عدد عمال قسم الموارد البشرية خلال الفترة (2011-2013).
  - انخفاض عدد ساعات التغيب من 20081.31 سا سنة 2011 إلى 19000.00 سا سنة 2013، وعند تشخيص أسباب هذه الغيابات المتمثلة في: عطل مرضية، حوادث عمل، غياب مرخص (مبرر)، غياب غير مبرر وعقوبة، نجد أن العطل المرضية تمثل أكبر نسبة، يليها حوادث العمل والغياب المرخص. فالعطل المرضية سببها الأساسي هو عدم احترام العمال لشروط العمل وقواعد الأمن والحفاظ على الصحة، أي عدم وضعهم للأجهزة الواقية من الضجيج والغبار،.. إلخ. وهذا ما تسبب في ارتفاع حوادث العمل، فقد خطت دائرة الموارد البشرية بأن لا يتجاوز معدل الحوادث 3 حوادث في الشهر، حيث يتراوح عددها في الواقع بين 12 حادث (أي بمعدل حادث للشهر سنة 2012) و 20 حادث (أي بمعدل حادثين للشهر سنة 2011) و 25 حادث (أي بمعدل 3 حالات للشهر خلال سنة 2013)، نلاحظ أن كل هذه النسب لم تتجاوز المعدل المخطط للحوادث.
  - ارتفاع مصاريف العمال، حيث بلغت 776555919.8 دج سنة 2011 و 1199729541.86 دج سنة 2013.
  - زيادة الأجور والمنح، حيث بلغت المنح أكبر قيمة قدرت بـ 479021536.00 دج سنة 2012 ثم انخفضت إلى 468379521.76 دج سنة 2013، وهي على العموم قيم معتبرة مما يدل على اهتمام المؤسسة بسياسة التحفيز. وتعود أسباب ارتفاع الكتلة الأجرية إلى زيادة الأجور بناء على الملحق رقم (3) المبرم بين المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر والفدرالية الوطنية لعمال مواد البناء والخشب والفلين للاتحاد العام للعمال الجزائريين الصادر في سنة 2013 هدفه تعديل الملحق رقم (2) الصادر في 2010 والملحق رقم (1) الصادر في 2004، والذي ينص على زيادة في الأجور بنسبة 30% ابتداء من 1 جانفي 2013، وكذا نتيجة للزيادة في قيمة الأرباح بنسبة 43% سنة 2013 وهذا ما يسمى بمنحة الأداء، وكذا زيادة الساعات الإضافية.
  - ارتفاع تكاليف التدريب بمقارنة سنة 2011 بسنة 2013، مما يدل على أن المؤسسة تخصص ميزانية معتبرة للتدريب كل سنة لما يعود عليه التدريب من نتائج ايجابية على العامل والمؤسسة ككل.
  - زيادة الإنتاج بالكمية والقيمة بمقارنة سنة 2011 بسنة 2013، مما يدل على أن التدريب يلعب دورا مهما ومحوريا في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة، فال مورد البشري مهما كان مستواه التعليمي، فهو في حاجة متجددة ومستمرة إلى اكتساب المعلومات الجديدة المرتبطة بمجال عمله، وتزويده بالمهارات والقدرات التي تعينه على الأداء المتميز.
- إن الهدف الأساسي للمؤسسة من الناحية البشرية هو تحسين أداء الموارد البشرية من خلال:

- رفع مستوى كفاءات الموارد البشرية بها وفق التدريب المستمر لهم؛

- تخفيض تكاليف الموارد البشرية كحوادث العمل، الغيابات،.. إلخ.

### 3- واقع التدريب بمؤسسة الاسمنت بباتنة ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية خلال الفترة (2011-2013):

من خلال إجراء عملية المقابلة لـ 149 عامل خضعوا للتدريب من بين 475 عامل إجمالي في سنة 2013 بالمؤسسة واستخدام الملاحظة المباشرة لمكان العمل، وجدنا أن المؤسسة تعتمد على وظيفة التدريب كأسلوب لتنمية مواردها البشرية، لأن التدريب يساهم في تحسين القدرات التنافسية لها، فمن خلال المعطيات التي حصلنا عليها نلتبس منها، أن هناك عمال نظمت لهم المؤسسة دورات تدريبية، حيث هذه الدورات تكون محدودة، ويعود السبب في ذلك أن معظم العمال قضوا فترة طويلة في العمل في المؤسسة، وبالتالي، فهم يتمتعون بالخبرة الكافية وهذا ما صرح به بعض العمال، في حين أن بعضهم أرجعها إلى الظروف الاجتماعية التي تمنعه من مواصلة التدريب، وتحمل المؤسسة جميع تكاليف

يف التدريب، حيث يوضح الجدول الموالي توزيع تكاليف التدريب بالشركة خلال الفترة (2011-2013)، وهو كالآتي:

الجدول رقم (02): توزيع تكاليف التدريب بالشركة خلال الفترة (2011-2013)

2013	2012	2011	السنوات تكاليف التدريب
743	768	619	عدد أنشطة التدريب المحققة
1130	1130	1282	عدد أنشطة التدريب المتوقعة
43.859.254	33. 520.945,08	21 372 463	إجمالي التكاليف (دج)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من دائرة الموارد البشرية

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنه تم سنة 2011 تحقيق التدريب بتكلفة تقدر بـ 21 372 463 دج، والتي تمثل نسبة تحقيق تقدر بـ 87.93% مقارنة بالتكلفة المتوقعة، أما فيما يخص عدد النشاطات المحققة تم تسجيل 619 نشاط مقارنة بـ 1282 نشاط متوقع والذي يمثل نسبة 48.28%، هذه النسبة تفسر بعدم توفر العمال بسبب الأعطال التقنية المبرمجة.

أما بالنسبة لسنة 2012 تم تحقيق التدريب بتكلفة تقدر ب 33.520.945.08 دج تمثل نسبة تحقيق 116.19% مقارنة بالتكلفة المتوقعة. وسجلت زيادة مقارنة بنشاط 2011 تقدر ب 56.84% في تكاليف التدريب، أما فيما يخص عدد النشاطات المحققة تم تحقيق 768 نشاط مقابل 1130 نشاط متوقع والذي يمثل نسبة مقدرة ب 67.96% وهذا يفسر بعدم توفر العمال بسبب الأعطال التقنية المبرمجة.

أما بالنسبة لسنة 2013 تحقيق التدريب بتكلفة تقدر ب: 43.859.254 دج تمثل نسبة تحقيق 157.85% مقارنة بالتكلفة المتوقعة. وسجلت زيادة مقارنة بسنة 2012 تقدر ب: 130.34% في تكاليف التدريب، أما فيما يخص عدد النشاطات المحققة تم تحقيق 743 نشاط مقابل 1130 نشاط متوقع والذي يمثل نسبة مقدرة ب 65.75%، وهذا يفسر بعدم توفر العمال بسبب الأعطال التقنية المبرمجة.

وسنوضح دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة الاسمنت بباتنة كما يلي:

### 3-1- مكان التدريب: يخضع العامل إلى التدريب في مؤسسة الاسمنت بباتنة، في الحالتين:

- داخل المؤسسة: نجد أن معظم العمال يتلقون تدريبهم داخل المؤسسة وذلك بالاعتماد على مشرفين وأساتذة مختصين، والعمال القدامى الذين يتميزون بالأقدمية والخبرة.

- خارج المؤسسة: في المقابل نجد أن بعض العمال يتلقون تدريبهم خارج المؤسسة، وذلك قصد التخصص، فمثلا يتلقى بعض العمال تدريبهم في مركز التكوين لصناعة الاسمنت بالجزائر العاصمة.

3-2- نوع التدريب: يوجد نوعين من التدريب: تعتمد المؤسسة على التدريب الفردي ويرجع ذلك إلى تلقي التدريب داخل المؤسسة أثناء العمل على يد مشرف أو أحد قدامى العمال، أما النوع الثاني من التدريب فيتمثل في التدريب المجاني ويكون خارج المؤسسة، وذلك لتلقي الجانب النظري من التدريب بالاعتماد على أساتذة متخصصين، وتعتمد المؤسسة على التدريب التطبيقي أكثر من التدريب النظري، وذلك بسبب طبيعة العمل التي تفرض هذا النوع من التدريب، وأيضا نجد أن مدى التدريب يكون قصير المدى، وذلك لحاجة المؤسسة للعمال المتدربين في أسرع وقت لمتابعة الإنتاج وإدارة المؤسسة وسير الأمور فيها بشكل جيد.

### 3-3- أهمية التدريب: تتجلى أهمية التدريب من خلال ما يلي:

- تحسين إنتاجية العامل ومستواه المهني؛

- تحسين إنتاج المؤسسة مما يساعد على منافسة المؤسسات الأخرى؛

- اكتساب العامل لمهارات جيدة وتحسين الإنتاجية؛

وتعتبر الأساليب المستخدمة في التدريب ناجحة إلى حد ما للمؤسسة، فقد أقرت مجموعة من العمال بنجاح الأساليب المنتهجة في العملية التدريبية، وذلك راجع إلى أن الأساليب المستخدمة تطبيقية أكثر منها نظرية، فهي أساليب يمكن الاعتماد عليها في العمل مباشرة، ومن جانب آخر أقرت مجموعة أخرى من العمال (فئة قليلة) بفشل بعض الأساليب ويرجع ذلك إلى

عدم استيعابهم للأساليب المستخدمة وخاصة التطبيقي منها، حيث يمكن أن يتدرب بعض العمال في فترة قصيرة، بينما عمال آخرون يلزمهم تدريب طويل حتى يتقنوا ويكونوا مؤهلين للقيام بعملهم على أحسن وجه.

فالمؤسسة تعمل على تطوير أساليب التدريب وذلك لسد الفراغ، بمعنى مواجهة الصعوبات التي تواجه العمال أثناء العمل، وسد ثغرات النقص لديهم.

### 3-4- أبعاد تدريب الموارد البشرية في مؤسسة الاسمنت بباتنة:

تلجأ المؤسسة لتدريب مواردها البشرية لتحقيق عدة أبعاد منها:

- زيادة الشعور بالأمان الوظيفي، وتحسين الإنتاجية لدى العامل؛

- الحصول على ترقية وتكملة فترة تدريبية في مجال العمل؛

- التخصص في مجال معين.

وهناك فئة قديمة من العمال يرون عدم جدوى تدريبهم لخبرتهم والأقدمية التي يتميزون بها، وكذلك بلوغهم سن التقاعد.

كما نلاحظ أن مجمل أبعاد تدريب الموارد البشرية تتمحور حول تحسين القدرات سواء النظرية أو التطبيقية لدى العامل، ومنه تحسين القدرات ونسبة الفوائد التي قد تعود على المؤسسة.

### 3-5- نتائج التدريب في المؤسسة: تتمثل نتائج التدريب في المؤسسة فيما يلي:

- قبل التدريب كان العامل يستغرق وقت لإتمام العمل، ولكن أصبح بعد التدريب العمل سهلا، وبالتالي، نقص حجم الوقت المستغرق، حيث لوحظ ارتفاع مستمر لإنتاجية العامل بالكمية، قيمة وبالساعات خلال الفترة المدروسة، مما يبين المساهمة الإيجابية للعمال في رفع الإنتاج، فلقد ارتفعت من 0.78 طن/ سا سنة 2011 إلى 1.17 طن/ سا سنة 2013؛

- تحسين أداء وإنتاجية العامل بعد التدريب، وهذا يرجع لفعالية البرامج التدريبية التي تطبقها المؤسسة، ومدى تقبل العامل للتدريب الذي زاد من مهارته، وهذا مل تدل عليه مساهمة العامل في القيمة المضافة أي قيمة إنتاج عامل أو ساعة عمل، حيث ارتفعت من 2345.50 دج/سا (أي 445423313.75 دج/عامل) سنة 2011 إلى 5157.43 دج/ سا (أي 1071990284.31 دج/عامل) سنة 2013؛

- تسهيل عملية الأداء والإنتاج، ويتجلى ذلك في إتقان العامل لعمله، ما أدى إلى تحسين نوعية الإنتاج بالمؤسسة؛

- جدوى التدريب الذي يمارس في المؤسسة، حيث أن أغلب العمال تدربوا على الآلة التي يعملون بها في المؤسسة مما سهل العمل؛

- زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، ما يجعلها تدخل السوق بدون عوائق؛

- بعد التدريب أصبح العامل أكثر إتقان وإبداع لعمله، وبالتالي، المساهمة في زيادة عوائد المؤسسة.

## النتائج والمقترحات:

- من خلال دراستنا الميدانية لدور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في مؤسسة الاسمنت بباتنة خلال الفترة (2011-2013)، توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:
- تتم عملية دراسة أداء الموارد البشرية بالشركة من طرف دائرة الموارد البشرية، وتتمثل أهداف هذه الدائرة في: التطوير والتحسين المستمر لكفاءات ومؤهلات الموارد البشرية تماشياً مع التطورات، توعية الموارد البشرية ومحاولة إشراكهم في قرارات الشركة والسعي لتخفيض معدلات الغيابات وحوادث العمل بالشركة؛
  - اعتماد مؤسسة الاسمنت بباتنة على التدريب كأسلوب لتنمية ورفع كفاءة وخبرة مواردها البشرية، وتراه ضروري لتبقى في السوق والتقدم أكثر نحو الأحسن؛
  - تحقيق المؤسسة لنتائج ايجابية بعد التدريب مثل تخفيض الوقت، تحسين الإنتاجية والاستغلال الأمثل لليد العاملة وبالتالي، تحسين أداء المؤسسة.
- بناء على النتائج السابقة، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- ضرورة تركيز المؤسسات الصناعية على تدريب الموارد البشرية بالاعتماد على عناصر متكاملة مع وظائف الموارد البشرية مثل التعليم والتحفيز؛
  - قياس المؤسسات الصناعية للنتائج المحققة بعد التدريب لاستخلاص فوائده؛
  - التوجه نحو تطبيق نماذج وأساليب لقياس العائد من تدريب الموارد البشرية؛
  - تطبيق أساليب متكاملة مثل أسلوب التطوير والتعليم لتحسين أداء الموارد البشرية، لأنها تشمل عدة أبعاد وتنتج بأداء المورد البشري نحو النتائج المطلوب تحقيقها مع ربطها بأهداف المؤسسة والقيم الجوهرية لها.

## الهوامش والمراجع:

- <sup>i</sup> Khemakhem. A, **la dynamique du contrôle de gestion**, Bordas, paris, 1976, P 310.
- <sup>ii</sup> عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، ص 50.
- <sup>iii</sup> Chevalier. J et autres, **Gestion des ressources humaines**, ed. debook université Québec, 1993, p 333.
- <sup>iv</sup> المصري أحمد محمد، الكفاية الإنتاجية للمؤسسات الصناعية: التكلفة، الوقت، الأداء، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص 12.
- <sup>v</sup> Erschler. J et B. Grabot, **Organisation et gestion de la production**, ed. hermes, 2002, p 230.
- <sup>vi</sup> Idem.
- <sup>vii</sup> عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، مصر، 2002، ص 3.
- <sup>viii</sup> علاوي عبد الفتاح، تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة من خلال تحسين أداء مواردها البشرية، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة قلمة، يومي 10-11 نوفمبر، 2009.
- <sup>ix</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعة للنشر والتوزيع والطبع، مصر، 2000، ص 210.
- <sup>x</sup> هاشم الشمري، ناديا الليثي، الاقتصاد المعرفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 14.
- <sup>xi</sup> نفس المرجع.
- <sup>xii</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 441.
- <sup>xiii</sup> بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة، يومي 12 و 13 ماي، 2010، ص 9.
- <sup>xiv</sup> بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 171.