

# دور التدريب في تحسين كفاءة الأداء دراسة ميدانية في شركة الفلوجة لإنتاج المواد الإنشائية

م. طه علي نايل\*

## المبحث الأول المستخلص ومنهجية البحث

### المستخلص:

هدف البحث إلى معرفة دور التدريب في تحسين كفاءة الأداء في شركة الفلوجة لإنتاج المواد الإنشائية، وهي إحدى شركات القطاع المختلط في العراق حيث كانت هي مجتمع البحث وتم اختيار بيانات 4 سنوات بالاعتماد على سجلات الشركة. وقسم البحث إلى ثلاث مباحث تضمن المبحث الأول المستخلص ومنهجية البحث واحتوى المبحث الثاني على الجانب النظري المتعلق بمفهوم وتعريف التدريب وأهميته وفوائده وتعريف بالموارد البشرية وإدارتها والإنتاج والإنتاجية، أما المبحث الثالث فتضمن الجانب العملي الذي يوضح قياس الإنتاجية اعتماداً على معادلة (مؤشر) إنتاجية العمل والتي تساوي كمية الإنتاج مقسوماً على عدد العاملين المشتركين فعلاً بالإنتاج وتوصل البحث إلى استنتاجات أهمها أن الشركة قد أولت اهتماماً متزايداً لتدريب عاملها وهذا ما يوضحه جدول رقم (2) مما أدى إلى زيادة كفاءة أداء العاملين وبالتالي زيادة إنتاجيتهم بالرغم من بعض المعوقات التي فرضتها أوضاع الاحتلال والأعمال المسلحة، وقدم البحث توصيات عدة ممكن أن تكون ذا فائدة للشركة.

## Abstract

*The research aims to find out the role of training in improving the efficiency of performance in Fallujah for the production of construction materials, one of the mixed sector companies in Iraq, where the research community has been selected data 4 years depending on the records of the company. The research divided into three sections included First research Abstract and research methodology and included the second topic on the theoretical side on the concept and definition of training and its importance, benefits and defined human resources management and productivity as contained third section the practical side, which included measurement of productivity based on the equation (index) labor productivity, which is equal to the amount of production divided by*

\* جامعة الانبار / كلية الادارة والاقتصاد .

مقبول للنشر بتاريخ 2012/11/6

*the number of persons involved production actually reached Find Conclusions including:*

*That the company in question has given increasing attention to training existing and this explain table (2) which leads to increased efficiency of employee and increase their output in spite of some of the constraints imposed by the conditions of the occupation and the insurgency. The research was presented several possible recommendations to be useful for the company.*

#### **المقدمة:**

يكتسب التدريب أهميه كبيرة في تنمية قدرات العاملين على اختلاف مجالات العمل ويعد وسيلة فعالة بإمكان المنظمة استخدامها من أجل تجديد حيويتها واستمرار عملها والمحافظة على كفاءتها الإنتاجية فضلاً عن تأهيلها لمواجهة المتغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية. ويعد التدريب كأداة من أدوات تنمية القدرات إذ إنه يعبر عن رغبة المنظمة في التطور وعن الثقة في إمكانيات العاملين وقدرتهم على استيعاب معطيات التطور والحدثة، إذ تشكل برامج التدريب ونجاحه في ظل التطورات العلمية والتكنولوجية المعاصرة واحدة من أبرز سمات المنظمات الحديثة. وقد أولت معظم المنظمات التدريب أهمية فائقة وكرست له المزيد من الوقت والأموال وقد لجأت بعض المنظمات إلى إرسال عدد من العاملين فيها إلى دورات تدريبية خارج البلاد وتتحمل بذلك كلف عالية. ولما كانت شركات القطاع العام والقطاع المختلط والقطاع الخاص في العراق أخذت تهتم بالتدريب وتوليه أهمية كبيرة في خططها الحالية والمستقبلية فقد تناول هذا البحث إحدى شركات القطاع المختلط وهي شركة الفلوجة لإنتاج المواد الإنشائية لدراسة وتحليل دور التدريب في تحسين كفاءة الأداء للشركة وللعاملين فيها بعد أن تم إدخال عدد منهم في دورات تدريبية.

#### **أولاً: مشكلة البحث:**

إن عدم توافر الموارد البشرية المدربة والمؤهلة والقادرة على التكيف مع المتغيرات والتحديات في بيئة العمل، أي عدم إيلاء الشركة لموضوع التدريب أهمية فائقة سيؤثر هذا سلباً على أداء العاملين في الشركة وبالتالي انخفاض الإنتاج والإنتاجية فيها.

#### **ثانياً: فرضية البحث:**

يبني البحث على فرضية مفادها ان شركة الفلوجة لإنتاج المواد الإنشائية لا تولي الاهتمام الكافي بالعملية التدريبية من أجل رفع مستوى كفاءة أداء للعاملين في تلك الشركة.

#### **ثالثاً: أهمية البحث:**

تنبع أهمية البحث كونه يركز على موضوع مهم جداً يؤثر على قدرة الشركة بتحقيق أهدافها في التوسع والنمو وتحسين وزيادة الإنتاج والإنتاجية بما يلبي احتياجات السوق المحلي والتصدير وتحقيق الميزة التنافسية ألا وهو موضوع التدريب حيث يمثل التدريب استثماراً طويلاً للأجل لأهم موارد الشركة من خلال تنمية وتطوير المهارات والمعارف لدى العاملين ويؤدي بالتالي إلى تحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية وتحقيق الشركة لأهدافها وزيادة قدرتها التنافسية.

#### **رابعاً: هدف البحث:**

يسعى البحث إلى تحقيق ما يلي:

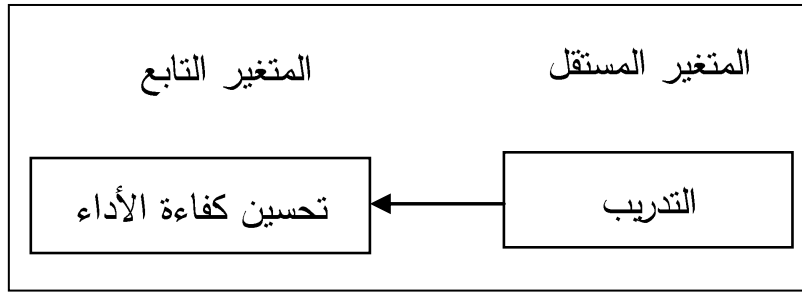
- بيان درجة تطبيق الشركة للعملية التدريبية.
- معرفة مدى التزام الإدارة العليا وتبنيها ودعمها للعملية التدريبية.
- التعرف على أهم المعوقات التي تواجه الشركة عند تبنيها التدريب.
- مقارنة معايير كفاءة الأداء لما قبل التدريب وما بعده.

**خامساً: حدود البحث:**

تحدد البحث بحدود مكانية و زمانية فمن حيث المكان سيقترن هذا البحث على شركة الفلوجة لإنتاج المواد الإنشائية/ قطاع مختلط علماً أن عدد الشركات على مستوى العراق هو 14 شركة ومن حيث الزمان سيطبق البحث على السنوات 2008-2011.

**سادساً: نموذج البحث ومتغيراته:**

تناول هذا البحث متغيرين حيث يمثل التدريب المتغير المستقل، أما المتغير التابع فهو تحسين كفاءة الأداء.



نموذج البحث (إعداد الباحث)

**سابعاً: مجتمع وعينة البحث:**

تمثل شركة الفلوجة لإنتاج المواد الإنشائية مجتمع البحث وتم الاعتماد على سجلاتها في اختيار عينة البحث لمدة 4 سنوات للفترة من 2008- 2011 حيث تم الحصول على بيانات تتعلق بعدد العاملين المتدربين والعاملين المشتركين فعلاً بالإنتاج وكمية الإنتاج للسنوات الأربعة.

## المبحث الثاني الإطار النظري

**أولاً: التدريب (تعريفه، ومفهومه)**

يعرف (رشيد، 2004: ص685) التدريب بالقول: " عبارة عن عملية منتظمة تهدف إلى تزويد العامل بمعارف ومهارات وقدرات في مجالات محددة لتحسين أدائه في العمل أو تغيير اتجاهاته وأنماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي، بما يساعد على تحقيق غايات المنظمة".

ويعد (السالم، 2006: ص129) التدريب أحد أهم الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهّد الطريق نحو نمو المنظمة وازدهارها ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية، ومن أجل أن يكون لنظام التدريب فاعلية جيدة لا بد وأن يتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، وتتحمل المنظمات الفعالة أموالاً طائلة لتدريب عاملها، وتحسين قدراتهم وكفاءتهم الإنتاجية، لأنها تدرك أن استمرارية تحقيق النجاح مرهون بمدى قدرتهم على أداء أعمالهم من جهة، وعلى مدى رغبتهم في أداء تلك الأعمال من جهة أخرى.

ويعرف (أبو النصر، 2008: ص16) التدريب " أنه عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه".

ويعرف (درّة وآخرون، 2008: ص303) التدريب كذلك تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في المنظمات يهتم بتحديد وتقدير وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات للعاملين من خلال التعلم المخطط مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية.

من خلال ما تقدم يمكن للباحث أن يستخلص التعريف التالي للتدريب " بأنه عملية مخططة ومهمة من مهام إدارة الموارد البشرية في المنظمة والهدف منه زيادة قابليات وقدرات العاملين على أداء أعمالهم الحالية والمستقبلية بما يحقق أهداف الفرد والمنظمة".

## ثانياً: أهمية التدريب.

يوضح (Daft, 2003: P392) أهمية التدريب كونه أحد المداخل الأكثر انتشاراً واستخداماً في المنظمات التي تمكن مواردها البشرية العاملة من معرفة بعض الموضوعات، مثل: فرق العمل، التنوع، الذكاء الإحاطة بالجودة وزيادة المهارات والإدارة المشاركة.

ويرى (أبو بكر، 2004: ص12) إن التدريب يعد من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية من خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل القادر على حمل الأعباء. ويقول (رشيد، 2004: ص687) إن أهمية التدريب تكمن في كونه الأساس الذي يستند عليه النجاح في معظم المنظمات، إذ تعتمد المنظمات للنجاح في تحقيق غاياتها إلى حد كبير على كفاءة أداء القوى العاملة المشاركة في عملياتها وعلى قدرتها على الإنتاج، والتكيف مع مستويات التنمية المستخدمة، لذا فإن الأعداد والتأهيل الجيد للقوى العاملة، هو الأساس الذي يمكنها من الوصول إلى غاياتها.

لقد أدى الاتجاه المتزايد نحو التخصص في أداء الأعمال وضرورة التكيف مع التقنيات الحديثة والظروف المتغيرة والمتلاحقة في مجال الأعمال إلى زيادة الحاجة إلى تدريب العاملين وإلى بروز التدريب ليكون واحداً من أهم الوظائف التي تسهم في توفير مستويات متطورة من القدرات الفاعلة للأداء، بما يلبي احتياجات المنظمات لتحقيق غاياتها والتكيف مع التغيرات السريعة في المهارات المطلوبة والتدفق الهائل في المعارف والمعلومات وربط الأفراد بكل جديد في مجال أعمالهم، والتدريب الفاعل يُعد استثماراً في الموارد البشرية يعود بالكثير من المنافع على المنظمة والعامل في المدى القصير والطويل، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة قدرات العاملين للتكيف مع التغيرات التنظيمية والاجتماعية والتكنولوجية وإتقان الأعمال والتقليل من الأخطاء وتقليل عمليات الرقابة والإشراف لمتابعة الأعمال ومن ثم تقليل التكاليف وتحقيق الاستقرار والولاء في المنظمة، الأمر الذي ينعكس على مستوى أداء المنظمة.

ويضيف (الشرعة، 2008: ص12-13) أن أهمية التدريب تكمن في ثلاثة جوانب رئيسية هي:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق العمل وتعريف العاملين بما هو مطلوب وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويسهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.
- يسهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويسهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي، بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

ويقول (حرحوش وآخرون، 2009: ص132) إن أهمية التدريب تتضح من عدة زوايا أهمها: أن تدريب العاملين هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية، وبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها الاستراتيجية، أي أن التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته ومن هذا المنطلق يسهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانة الوظيفي، إن كل العاملين تقريباً في المنظمة يحتاجون للتدريب في وقت من الأوقات ولا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى.

ويوضح (كردي، 2010: ص22) أهمية التدريب من الناحية العملية كونها تتلخص في:

- استمرار الفجوة القائمة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل.
  - تزايد عدد الباحثين عن العمل من الموارد البشرية الوطنية سواء من مخرجات التعليم أو غيرها من الفئات القادرة على العمل ويزيد التدريب من فرص حصول الأشخاص على الوظائف.
  - التوجه نحو إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة مع الحفاظ على المهارات المطلوبة.
- وفي ضوء هذه الأهمية تغير مفهوم الإنفاق على التدريب كونه مجرد مصروفات أو تكاليف لأداء الأعمال ليصبح استثماراً لا يقل عن أهمية الاستثمار في الأصول الرأسمالية استناداً إلى ما يدره من عائد واضح يتمثل في إنتاجية أعلى وسلوك وظيفي أفضل.
- وانطلاقاً من تلك الرؤى يمكن للباحث أن يوضح دور وأهمية التدريب في حياة المنظمات على اختلاف مهام عملها سواء أكانت إنتاجية أم خدمية خاصة كانت أم عامة، فالتدريب يتناول أهم محور من محاور العملية الإنتاجية، وهو عنصر العمل كونه العنصر الذي تتوقف عليه إدارة عمليات الإنتاج والمساهمة الفعلية في تشغيل المكائن والألات والمعدات المختلفة وعلى مدى إنتاجيته تتوقف الكثير من ملامح النجاح في أي منظمة وبخاصة قدرتها التنافسية.

### ثالثاً: فوائد التدريب .

يقول (درّة وآخرون، 2008: ص301): " إن العالم يشهد الآن ما نطلق عليه اسم ثورة تدريبية **Training Revolution**، بمعنى أن ثمة برامج تدريبية عديدة تنظمها المنظمات المختلفة وموازناً كبيرة تُعد وكذلك فإن من مظاهر هذه الثورة وجود مداخل وأساليب وتقنيات حديثة لابد من استخدامها إذا ما أُريد للتدريب أن يحقق أهدافه".

ويضيف (السالم، 2009: ص272) سواء كان التدريب داخل أو خارج المنظمة، فلا بد أن يقترن بفوائد واضحة ومحددة، سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة فعلى مستوى المنظمة يعمل التدريب على تحسين ربحية المنظمة وتحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته وتقليل التكاليف وتخفيض الحوادث وإصابات العمل، وتتجسد الكفاءة الإنتاجية من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها، ويمكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة من زاويتين: أداء المنظمة **Organizational Performance**، وأداء العاملين **Employee Performance** ويقاس أداء المنظمة بطرق عديدة من بينها: العائد على الاستثمار أو من خلال حصتها السوقية **Market share** أو مستوى جدوى الخدمة المقدمة للزبائن، أما فوائد التدريب على مستوى الفرد، فالتدريب يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأفضل ويقدم لهم المعلومات الجيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم، ويقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل، ويعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز، ويقلل من دوران العمل.

ويقاس أداء العاملين بمعدل الإنتاجية أو من خلال نسب الغياب أو الحوادث والإصابات والفصل من العمل ومعدلات دوران العمل.

### رابعاً: الموارد البشرية.

بما ان التدريب يتناول شريحة من العاملين في المنظمة، أي مواردها البشرية، فلا بد للباحث أن يتناول نبذة مختصرة عن الموارد البشرية وإدارتها.

ويقول (رشيد، 2004: ص16) : " تنشأ المنظمات أساساً لتحقيق غايات معينة، ومن هنا تأتي قضية الإنتاجية في مقدمة الاهتمامات الرئيسية لها وتتطلب الإنتاجية توافر موارد معينة تحدد إلى حد كبير مدى نجاح المنظمة أو إخفاقها في تحقيق أهدافها، وتحتل الموارد البشرية مكان الصدارة بين الموارد التي تحتاجها المنظمات لتحقيق أهدافها، فأهمية الموارد البشرية تنبع من دورها المؤثر في كفاءة المنظمات، لأن الأفراد هم الذين يصممون المنتجات والخدمات ويقدمونها".

ويضيف (صالح وآخرون، 2006: ص5) أنه بالإمكان القول أن إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها، أو هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم.

ويؤكد (السالم، 2009: ص24) على أن التدريب يتناول شريحة من العاملين في المنظمة، أي مواردها البشرية ويتناول الجزء الحساس من عوامل الإنتاج والموارد البشرية **Human Resources** هي جميع العاملين في المنظمة وهم المدراء، القادة الإداريون، الفنيون والمستخدمون هم الموظفون الدائمون وغير الدائمون. وتبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال كونها إدارة وظيفة توجد في مختلف المنظمات وتبرز أهميتها أيضاً من حيث حساسيتها في التعامل مع عنصر مهم من عناصر الإنتاج، وهو المورد البشري حيث تسهم الموارد البشرية في تكوين الميزة التنافسية للمنظمة من خلال ما تملكه من مهارات وقابليات، وكلما امتلكت المنظمة موارد بشرية ماهرة ومؤهلة بصورة جيدة تمكنت من أداء أنشطتها بكفاءة واستطاعت تحقيق أهدافها وبالإمكان تصور إدارة الموارد البشرية في المنظمة على أنها مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم بأساليب تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في الأمد البعيد.

### خامساً: مفهوم الإنتاج - الإنتاجية- الكفاءة- الفاعلية:

تتمثل وظيفة الإنتاج (الصيرفي، 2007: ص11) في إعطاء السلعة قيمة زمنية ومكانية وشكلية وفقاً لاحتياجات المستهلك الأخير، وتمثل وظيفة الإنتاج في كل هذه المراحل في جمع عناصر معينة (عناصر الإنتاج) وإجراء عملية تحويل للشكل (عن طريق المعالجة الصناعية) أو المكان (عن طريق النقل) أو التحفظ على السلعة لمدة من الزمن (التخزين)، ثم عرض السلعة في صورتها الجديدة التي يطلبها عميل المرحلة التالية، نستخلص من ذلك تعريف وظيفة الإنتاج بانها عملية خلق السلع والخدمات التي لها قيمة شكلية ومكانية وزمانية.

ويعرف (محسن وآخرون، 2009: ص 20-29) الإنتاج Production: "النشاط الذي يستهدف تحويل المدخلات إلى سلع أو خدمات أو هو حصيلة التكامل بين عناصر الإنتاج المتمثلة بالأرض، الأموال، العمال والآلات لخلق سلع وخدمات".

أما الإنتاجية Productivity فيعرفها أنها مقياس للعلاقة بين المخرجات والمدخلات، أو هي القدرة على تكوين النتائج باستخدام عناصر إنتاج محددة، أو هي قيمة المخرجات (سلع وخدمات) مقسومة على قيمة المدخلات.

وتعرف الكفاءة Efficiency، أنها القدرة على استغلال الموارد استغلالاً صحيحاً لتحقيق الأهداف، أما الفاعلية Effectiveness فهي مقياس يوضح قدرة المنظمة على تحقيق مجموعة من الأهداف.

## المبحث الثالث الجانب العملي

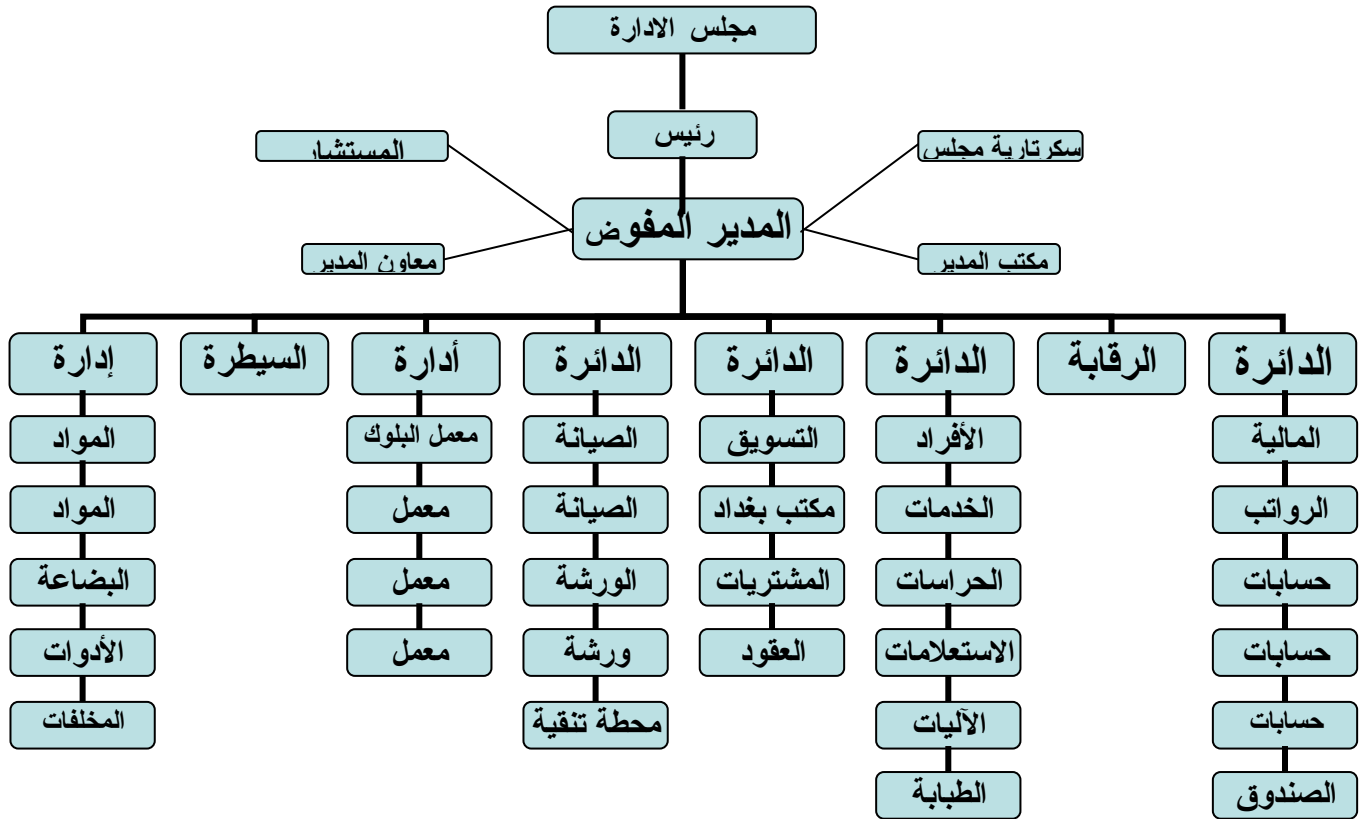
### أولاً: واقع عمل الشركة في ضوء هيكلها التنظيمي وخطوطها الإنتاجية:

تشكل شركة الفلوجة لإنتاج المواد الإنشائية إحدى الشركات المساهمة المختلطة العاملة في العراق وهي تقوم بإنتاج مجموعة من المواد الإنشائية ذات الأهمية الكبيرة في أعمال الأعمار والبناء وتتميز بوجود طلب عالي ومستمر عليها عدا بعض السنوات الاستثنائية بحكم ما مرت به مدينة الفلوجة بخاصة والعراق عامة خلال السنوات المنصرمة من احتلال وأعمال مسلحة وتدهور الأمن ولكن مع أي فرصة للتحسن الأمني والانتعاش الاقتصادي تشهد المدينة والمدن المجاورة لها حملات إعمار وبناء واسعة تزيد من الطلب على السلع التي تنتجها شركة الفلوجة للمواد الإنشائية وغيرها من الشركات الأخرى.

ويتوزع إنتاج الشركة على أربعة معامل إنتاجية في قضاء الفلوجة/ محافظة الأنبار كما يوضح ذلك شكل رقم (1) وهي:

- 1- معمل البلوك والبلاط.
- 2- معمل الكاشي الموزانيك.
- 3- معمل الأنابيب.
- 4- معمل الشتاكر.

الهيكل التنظيمي لشركة الفلوجة لإنتاج المواد الإنشائية/ قطاع مختلط  
شكل رقم ( 1 )



وقد حققت الشركة في عموم معاملها وخطوطها الإنتاجية تقدماً واضحاً خلال السنوات الأخيرة من حيث كمية الإنتاج فقد ارتفع إنتاج منتج البلوك من (161) ألف بلوكة عام 2008 إلى (278) ألف بلوكة عام 2011 أي نسبة زيادة قدرها 72.6% تقريباً. أما منتج الكاشي الموزانيك فقد ارتفع هو الآخر من (136) ألف وحدة عام 2008 إلى (277) ألف وحدة عام 2011 أي نسبة زيادة قدرها 103.6% وهكذا بالنسبة لمنتج الشتايرك الذي ارتفع إنتاجه من (37) ألف وحدة عام 2008 إلى (63) ألف وحدة عام 2011 بنسبة زيادة قدرها 70.2% أما مادة الأنايبب فقد ارتفعت من (3419) طن عام 2008 إلى (3710) طن عام 2011 أي نسبة زيادة قدرها 8.5% تقريباً كما يشير إلى ذلك جدول رقم (1) ومنه أيضاً يمكن أن نكتشف أن منتج الكاشي الموزانيك يعد من المنتجات الرئيسية في الشركة وعلى أساسه تم إنشائها ومن البيانات نلاحظ زيادة في نسبة المتحقق بالإنتاج من سنة إلى أخرى وهو انعكاس إلى مجموعة من الإجراءات هي:

أ- إشراك عدد من العاملين على مكابس الكاشي في دورة تدريبية لإعادة المعلومات في سنة 2009.

ب- إشراك العاملين في المكابس والجلاليات في دورة تدريبية في مجال الميكانيك والكهرباء ركزت على طرق استخدام المكنان وصيانتها وذلك عام 2010.

## جدول رقم (1)

كميات وأنواع المنتجات في شركة الفلوجة لإنتاج المواد الإنشائية/ قطاع مختلط

ت	اسم المنتج	وحدة القياس	الإنتاج 2008	الإنتاج 2009	الإنتاج 2010	الإنتاج 2011	نسبة النمو لسنة 2011 مقارنة بسنة 2008 (%)
1	كاشي موزانيك	الف كاشية	136	314	169	277	103.6%
2	بلوك	الف بلوكة	161	415	211	278	72.6%
3	شتايرك	الف شتايركة	37	47	52	63	70.2%
4	أنايبب	طن	3419	3757	2690	3710	8.5%

المصدر:- سجلات الشركة

وانطلاقاً من إدراك إدارة الشركة لأهمية التدريب في تحسين أداء العاملين وبما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وارتفاع مستوى الإنتاجية عملت الشركة إلى اعتماد التدريب والتأهيل للعاملين فيها وذلك بإدخالهم دورات متخصصة داخل القطر وخارجة على نحو ما سيتم الإشارة إليه لاحقاً ويظهر الجدول رقم (2) أعداد العاملين الذين اشتركوا في دورات تدريبية للسنوات 2008-2011 والمجالات والتخصصات التي اعتمدت في هذه الدورات حيث يبدو واضحاً أن الشركة بدأت بزيادة أعداد المشتركين في الدورات التدريبية بشكل مضطرد فقد ارتفع عدد المشتركين فيما يتعلق بمنتج الكاشي الموزانيك من (5) عاملين عام 2009 إلى (15) عامل في عام 2011 أي نسبة زيادة قدرها 200% وهكذا بالنسبة لاختصاصات الشركة الأخرى ويظهر إن إجمالي العمال المتدربين قد ارتفع من (5) عاملين عام 2009 إلى (40) عامل في عام 2011 وبنسبة زيادة قدرها (700%)<sup>1</sup> وهذا مؤشراً واضحاً على نجاح الشركة في مجال التدريب وتطوير العاملين فيها وإن كانت الأعداد قليلة نسبياً إلا أن ذلك يرجع إلى حجم الشركة وعدد العاملين فيها فضلاً عن الظروف الاستثنائية التي مرت على الشركة والعراق عموماً خلال فترة الاحتلال الأمريكي وتدهور الأمن والبنى التحتية.

لهذا يمكن القول أن إدارة الشركة لاحظت أثر هذه الدورات وما احتوته من معلومات حديثة فقامت سنة 2011 بعدد من الإجراءات بهذا الاتجاه كان منها:

- أ- إشراك مجموعة من الفنيين والمختصين في دورة أقيمت في أربيل وكان برنامج الدورة يشمل:-
- دروس نظرية في شؤون العاملين المختلفة
  - موضوعات في الميكانيك والكهرباء
  - موضوعات في صيانة المكنان والمعدات
  - موضوعات مختلفة في إدارة الوقت والتعامل مع الآلة
  - موضوعات في الأمن الصناعي والسلامة المهنية
  -



ب- إشراك مهندسين وفنيين في الإدارة الوسطى في دورات عملية لمشاهدة مكائن ومعدات مماثله في تركيا. يلاحظ الأثر المهم في الإجراءات (أ- ب) بتحقيق تطور واضح في إنتاج كل من الكاشي الموزانيك لذات السنة ويعود سبب ذلك لاهتمام الإدارة في تدريب المورد البشري الذي أثر بشكل واضح في زيادة فاعلية وكفاءة العاملين الأمر الذي انعكس على أدائهم وهذا يعني أن إدارة الشركة قد شخصت الخلل وتمت معالجته من خلال تكثيف الدورات التدريبية للعاملين من أجل تنمية قابلياتهم وتطوير أدائهم. أما البلوك فقد كان هناك تحسن ملحوظ في إنتاج هذه المادة كما في سنة 2009 إذ حققت الشركة نسبة 157.7% بينما كانت تحقق في بقية السنوات دون المستوى المطلوب ويعود ذلك إلى تقادم المكائن المستخدمة مع عدم وجود أي تأهيل للكادر العامل على هذه المكائن. وفي مجال الشتايكر والأنابيب يمكن ملاحظة ما يأتي:

أ- الشتايكر (البلاط الخرساني): طورت الشركة أداء العاملين على هذا النوع من الإنتاج في السنتين 2010، 2011 إذ تحققت زيادة بنسبة 21.1% بسبب إشراك العاملين في دورات تدريبية وتأهيلية انعكست على مستوى الأداء للسنتين أعلاه وتركزت هذه الدورات التطويرية في موضوعات (الميكانيك، الكهرباء، الصيانة العامة الوقائية وما يتعلق في شؤون الأفراد وعلاقات العمل.

ب- الأنابيب: يلاحظ زيادة واضحة في الإنتاج المتحقق خلال سنوات الدراسة وهو أمر يعكس حقيقة الإجراءات المتخذة في مجال التدريب والتأهيل ويمكن إجمال الأسباب التي أدت إلى ذلك بما يلي:

1- إدخال خطوط إنتاج جديدة

2- تطوير وتدريب وتأهيل العاملين في خط الأنابيب من خلال:-

أ- دورة تدريبية في الميكانيك وأخرى في الكهرباء

ب- دورة في صيانة ومعالجة المكائن

ت- دورة في استخدام الموارد المادية (المواد الأولية)

ث- دورة في الإشراف ومراقبة الإنتاج لمدير المعمل والكادر المشرف.

جدول رقم (2)

أعداد العاملين المشاركين في الدورات التدريبية للسنوات 2011-2008

سنة	2008	2009	2010	2011
المعمل	عدد العاملين	عدد العاملين	عدد العاملين	عدد العاملين
كاشي موزانيك	—	5	7	15
بلوك	—	—	—	—
شتايكر	—	—	6	8
أنابيب	—	—	—	14
الإدارة الوسطى	—	—	—	3

المصدر:- سجلات الشركة.

### ثانياً: قياس وتحليل مؤشر إنتاجية العاملين في الشركة.

مما لاشك فيه أن المستثمر فرداً كان أم شركة حكومياً كان أم خاصاً يهمله كثيراً ما يحققه مشروعه الإنتاجي من أهداف فضلاً عن الكيفية التي تدار بها الموارد خلال فترة زمنية معينة قد تكون سنة أو أكثر لذلك يسعى المستثمرون إلى مراقبة أعمالهم وتقييمها باستخدام مؤشرات ومعايير مختلفة وإجراء دراسات متخصصة ومن بين الوسائل الرئيسية والهامة لكشف الانحرافات وتحديد مواطن الخلل والنجاح الذي يتعرض له المشروع الاقتصادي وذلك للحكم على كفاءة المشروع عند القيام بعملياته الإنتاجية على أساس مقارنة ما تحقق فعلاً بما هو مستهدف خلال مدة زمنية معينة عادة سنة ويعد معيار الإنتاجية من بين أهم المعايير التي تستخدم في قياس كفاءة الأداء للمشروعات الاقتصادية ولما كان تحليلنا ينصب على بيان تأثير ودور التدريب للموارد البشرية في تحسين أداء الشركة وهذا لا يعني بالطبع عدم أهمية العوامل الأخرى إلا أن العنصر البشري يلعب دوراً مهماً في العملية الإنتاجية ولذلك فإن قياس الإنتاجية في ضوء التدريب والتطوير يؤدي إلى كشف الإنتاجية وتشخيص أهمية التدريب والتطوير فضلاً عن ذلك فإن رجال الاقتصاد والإدارة يركزون على عنصر إنتاجية العمل للأسباب الآتية (مصطفى وكداوي، 1986: ص 193).

- 1- سهولة قياس هذا المؤشر على مستوى الوحدة الإنتاجية بسبب توفر البيانات والمعلومات.
  - 2- ارتباط مؤشر إنتاجية العمل بشكل مباشر بمستوى المعيشة والرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للفرد والمجتمع على حد سواء.
  - 3- تركيز بعض المدارس الفكرية على أهمية عنصر العمل.
- وعموماً يمكن القول أن أهمية الإنتاجية لا تتوقف عند مستوى المشروع أو الوحدة الإنتاجية بل تتعدى ذلك إلى المستوى القومي كون هذا المؤشر يعد مقياساً للنمو والنجاح الذي تنشده المجتمعات وهو هدف مركزي تسعى له المشروعات الاقتصادية خاصة كانت أم عامة ولا يخفى أن ارتفاع مستوى الإنتاجية في أي اقتصاد سيؤدي إلى زيادة الدخل القومي وبالتالي ارتفاع مستوى المعيشة والرفاهية للمواطنين ويعكس هذا المؤشر مدى استخدام عناصر الإنتاج بالشكل الكفوء.
- وتعرف الإنتاجية الجزئية على أنها العلاقة بين المخرجات (الإنتاج) وعنصر واحد من عناصر الإنتاج وتعد إنتاجية العمل من أهمها والتي تسمى أيضاً بمعدل الناتج للفرد العامل (مصطفى وكداوي، 1986: ص 216).

وانطلاقاً من هذه الرؤية ولبيان مدى تأثير التدريب في رفع مستوى إنتاجية العمل سنعمل على إجراء مقارنة للإنتاجية خلال سنوات الدراسة على أساس مؤشر إنتاجية العمل وهو (عساف، 1988: ص 751):

$$\text{كمية الإنتاج} = \frac{\text{كمية العمل المبذول}}{\text{(عدد العمال أو ساعات العمل)}}$$

ويمكن أن يستخرج بالطريقة القيمية وهي =

قيمة الإنتاج  
الأجور المدفوعة

لقد أوضحت الجداول التي سبق الإشارة إليها تطور واضحاً في كمية الإنتاج في معامل الشركة على نحو ما تم الإشارة إليه وذلك استناداً إلى ما تم تحقيقه في مجال تدريب وتأهيل عدد من العاملين على الخطوط الإنتاجية والذي شكّل في مجمله تحولاً هاماً في عمل الشركة بكافة معاملها وخطوطها الإنتاجية، ولما كانت كفاءة أداء أي شركة أو مؤسسة يمكن قياسها من خلال عدد من المعايير أو المؤشرات فقد تم اعتماد مقياس إنتاجية العمل على نحو ما تم اعتماده في الجزء السابق من البحث وعند إجراء المقارنة لقيم هذا المؤشر خلال سنوات الدراسة وعلى مستوى معامل الإنتاج في الشركة وهي (معامل الكاشي، معمل البلوك، معمل الشتاكير ومعمل الأنابيب) والتي تضمنها الجدول رقم (3) يظهر واضحاً أن إنتاجية العمل قد ارتفعت بشكل ملحوظ في معمل الكاشي حيث ارتفعت إنتاجية العمل من 7157.9 وحدة/ عامل خلال السنة 2008 إلى 18470.6 وحدة/ عامل 2009 ثم إلى 9388.9 وحدة/ عامل عام 2010 ثم إلى 16294 وحدة/ عامل في عام 2011 وعلى الرغم من وجود بعض التذبذب في عدد العمال خلال السنة التقويمية وكمية الإنتاج للسنة ذاتها كما يشير إلى ذلك الجدول وهذا يعود لأسباب عديدة لا يمكن التحكم بها منها متغيرات أمنية ومنها صعوبة الحصول على المواد الأولية بانتظام على مدار السنة فإن إنتاجية العمل ارتفعت بنسبة 103.6% مقارنة بعام 2008 وهذا يعكس حقيقة مفادها أن التدريب أدى دوراً إيجابياً في تحقيق أداء الشركة. وهكذا بالنسبة لمعمل البلوك فقد ارتفعت الإنتاجية فيه من 11500 وحدة/ عامل عام 2008 إلى 31923 وحدة/ عامل عام 2009 ثم إلى 16230.8 وحدة/ عامل عام 2010 ثم إلى 23166.7 وحدة/ عامل عام 2011 ويتضح من خلال المؤشر أن هذا المعمل حقق إنتاجية عمل مرتفعة وان التذبذب يعود إلى نفس الأسباب التي سبق الإشارة إليها في معمل الكاشي غير أن المرحلة النهائية هي وجود ارتفاع لافت للنظر في إنتاجية العمل إذ ارتفعت بنسبة (72.6%) عام 2011 مقارنة بعام 2008 أما معمل الشتاكير فقد سجل هو الآخر ارتفاعاً ملحوظاً في إنتاجية العمل ارتفعت بنسبة (70.2%) عام 2011 عما كانت عليه عام 2008 وبشكل مضطرد كما يشير إلى ذلك الجدول أدناه وسجل معمل الأنابيب ارتفاعاً ملحوظاً في إنتاجية العمل حيث كانت نسبة زيادة الإنتاجية في عام 2011 8.5% مقارنة بعام 2008 كما يشير إلى ذلك الجدول المذكور وهو مؤشر على نجاح المعمل والشركة في الاستفادة من فرص تدريب العاملين فيها الأمر الذي يعكس أهمية التدريب ودوره الفاعل في تحقيق إنتاجية مرتفعة للعامل وبالتالي ارتفاع مستوى الإنتاج بشكل عام الأمر الذي تسعى إليه مختلف الشركات خاصة كانت أم مختلطة.

جدول رقم (3)  
يوضح إنتاجية العمل للعاملين المشتركين بالإنتاج فعلاً في شركة الفلوجة لإنتاج المواد الإنشائية / قطاع  
مختلط للسنوات 2008-2011

ت	عدد العمال	كمية الإنتاج المتحقق				إنتاجية العامل/ الف وحدة *							
		2011	2010	2009	2008	2011	2010	2009	2008				
1	معمل كاشي الموزانيك الف وحدة	17	18	17	19	277	169	314	136	16294	9388.9	18470.6	7157.9
2	معمل البلوك الف وحدة	12	13	13	14	278	211	415	161	23166.7	16230.8	31923.1	11500
3	معمل الشتاير الف وحدة	8	8	9	10	63	52	47	37	7875	6500	5222.2	3700
4	معمل الأنابيب (طن)	20	21	20	22	3710	2690	3757	3419	185.5	128.1	187.9	155.4

الجدول من إعداد الباحث

كمية الإنتاج

عدد العمال

\*إنتاجية العمل =

وعموماً يمكن القول أن التدريب في هذه الشركة قد أسهم بشكل واضح وكبير في تحسين أداء الشركة لأن اعتماد مؤشر إنتاجية العمل على نحو ما تم استخدامه في هذا البحث قدم صورة دقيقة عن واقع الشركة بعد إجراء عمليات التدريب التي سبق وأن تم الإشارة إليها ثم جهودها في تعزيز قدرات وإمكانيات العاملين فيها.

الاستنتاجات:

- وانطلاقاً من هذه الرؤية واستناداً إلى الدراسة التحليلية لطبيعة أعمال الشركة بكافة معاملها وخطوطها الإنتاجية توصل الباحث إلى جملة من الاستنتاجات منها:
1. اتضح أن الشركة واستناداً إلى البيانات التي تم الحصول عليها من سجلات الشركة والزيارة الميدانية للباحث بخصوص إعداد العاملين المتدربين أن سنة 2008 لم تشهد إدخال أي عامل دورة تدريبية وشهد عام 2009 إدخال 5 عاملين فقط من معمل الكاشي والموزانيك دورة تدريبية وهذا واضح في جدول رقم (2).
  2. نستنتج أن الشركة بدأت بالاهتمام بإدخال العاملين في دورات تدريبية في سنة 2010 وزاد الاهتمام بشكل واضح في سنة 2011 وهذا ما يوضحه الجدول رقم (2) أيضاً حيث بلغ عدد العاملين الذين التحقوا بالدورات التدريبية 40 عاملاً مقارنة بسنة 2009 حيث بلغ عدد العاملين 5 فقط أي بلغت نسبة الزيادة 700%.
  3. أظهر لنا الجدول رقم (3) أن هناك زيادة ملحوظة في إنتاجية العامل لسنة 2011 وهذا يعود إلى زيادة اهتمام الشركة بزيادة أعداد العاملين في الدورات التدريبية المتخصصة.
  4. الاهتمام الواضح للشركة والذي ازداد عام 2011 بإدخال العاملين في دورات تدريبية داخل القطر (اربيل) وخارج القطر (تركيا) أدى إلى تحسين كفاءة أداء العاملين وهذا انعكس على زيادة إنتاجيتهم.

التوصيات:

- ويعتقد الباحث أن الشركة بحاجة إلى العمل بما يأتي:
1. زيادة وتيرة التدريب والتطوير بإدخال العاملين على الخطوط الإنتاجية في دورات متواصلة مع تبني معايير واضحة في اختيار العاملين للمشاركة في الدورات التدريبية.
  2. إتباع التدريب بشكل متكامل بحيث يتم التدريب بمختلف الطرق والتي تراها الشركة مناسبة لتطوير أداء عاملها.
  3. تقليص قدر الإمكان العوامل الخارجية ذات التأثير السلبي على أداء الشركة.

4. اعتماد نظام حوافز كفوء للعاملين وبخاصة ممن اشترك منهم في دورات التدريب لأنه كما معلوم يعمل التحفيز على توجيه سلوك الفرد باتجاه اختيار البديل الأفضل واستمرار تواصل هذا السلوك نحو الأداء الوظيفي العالي لغرض أن تحقق الشركة الفاعلية والتي تعني تحقيق أهداف المنظمة.
5. يجب التفات الإدارة إلى محتوى التدريب وأثار التدريب اللاحقة للعملية التدريبية لكي يشعر العاملون المشاركون في الدورات التدريبية بأن الدورة التدريبية تعقد من أجل زيادة المعرفة واكتساب الخبرة.

#### المصادر

1. تقييم المشاريع الاقتصادية، عبد العزيز مصطفى وطلال كداوي، جامعة الموصل، 1986.
2. الجدوى الاقتصادية وتقييم الأداء لمزارع إنتاج الخضر، نزار ذياب عساف، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، 1988.
3. Daft, Kichard "mana gement ", 6<sup>th</sup> ed, South- Western, 2003.
4. إدارة الموارد البشرية، مازن فارس رشيد، مكتبة العبيكات، 2004.
5. إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، مصطفى أبو بكر، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
6. إدارة العمليات الإنتاجية، محمد الصيرفي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
7. استراتيجية التدريب واثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة الأردنية، عطا الله محمد تيسير طافش الشريعة وآخرون، (www.nauss.edu-sa)، 2008.
8. إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، مدحت أبو النصر – دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.
9. إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، عبد الباري درة وزهير نعيم الصباغ، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
10. إدارة الموارد البشرية مدخل ستراتيجي تكاملي، مؤيد سعيد السالم – إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
11. إدارة الإنتاج والعمليات، عبد الكريم محسن وصباح مجيد النجار، الناشر مكتبة الذاكرة، بغداد- العراق، 2009.
12. مبادئ التدريب الإداري، احمد السيد كردي، 2010 www.kenana on line .com