

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

دور تكوين المورد البشري في الرفع من إنتاجية المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية خلال الفترة مابين 2012 - 2016

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير موارد بشرية

إشراف الأستاذ:

فنيط سفيان

إعداد الطلبة:

❖ شيكر حسين

❖ خدروش بلال

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ: كرامش بلال
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذ: فنيط سفيان
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذ: ياسر عبد الرحمن

السنة الجامعية: 2016 - 2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دعاء دعاء

" اللهم

لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا، ولا باليأس إذا أخفقنا

وذكرنا أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح

اللهم

إذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ تواضعنا، وإذا أعطيتنا تواضعا

فلا تأخذ اعتزازنا بأنفسنا

اللهم

اختم بالسعادة أحلامنا، وحقق بالزيادة أمانينا

اللهم إننا نسألك علما نافعا، وعملا متقبلا، وقلبا خاشعا

ورزقا حلالا طيبا "

" ربنا تقبل دعائنا "

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على خاتم المرسلين.

الحمد لله الذي أحكم الأمور وقدرها..... وقدر الأشياء ودبرها تدبيراً.

ونور الأعمال ويسرها..... نسأله عز وجل أن يجعلنا موفقين في هذا العمل المتواضع.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "فنيط سفيان" لوقوفه معنا وتوجيهاته وصبره وسعة صدره طوال فترة إنجاز هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا وكان سنداً لنا.

إهداء

إلى والدتي... التي تحدق إلى السماء كل صباح تتلو الدعاء وتنتظر انتصاري

إلى أُمي التي لا ترقى لوصفها قواميس فكري وزخرفة حروفي

إلى والدي... الذي جاهد الحياة لأجلي وقهر الظروف والمحن ليهدي لي بسمة الأمل

إلى كل إخوتي

إلى كل أصدقائي من قريب أو من بعيد

إلى كل من عرفني

إلى كل إنسان يحب الخير لهذه الأمة ويسعى جاهدا إلى إعادة بناء مجدها

إليهم جميعا... أهدي ثمار جهدي

حسين

إهداء

إلى والدتي "فهيمة" ... التي تحدق إلى السماء كل صباح تتلو الدعاء وتنتظر انتصاري.

إلى أمي التي لا ترقى لوصفها قواميس فكري وزخرفة حروفي.

إلى والدي "عز الدين" ... الذي جاهد الحياة لأجلي وقهر الظروف والمحن ليهدي لي بسمة

الأمل.

إلى إخوتي (سلاف، عفاف، وسام، سعاد، ندى) ... أغلى ما أهدى إلى والدي.

إلى كل أفراد عائلة خدروش.

إلى كل أصدقائي من قريب أو من بعيد.

إلى كل إنسان يحب الخير لهذه الأمة ويسعى جاهدا إلى إعادة بناء مجدها.

إليهم جميعا... أهدي ثمار جهدي.

بلا

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة

قائمة الأشكال والجداول

أ-ح

مقدمة

الفصل الأول: مدخل إلى التكوين

08

تمهيد

09

المبحث الأول: ماهية تكوين المورد البشري

09

المطلب الأول: مفهوم المورد البشري

10

المطلب الثاني: مفهوم التكوين

13

المطلب الثالث: أسباب تكوين المورد البشري

13

المطلب الرابع: مبادئ وأهداف التكوين

16

المطلب الخامس: أنواع التكوين

19

المبحث الثاني: مسؤولية التكوين وتحديد احتياجات تكوين المورد البشري

19

المطلب الأول: مسؤولية التكوين

20

المطلب الثاني: تحديد احتياجات تكوين المورد البشري

24

المطلب الثالث: طرق تحديد الاحتياجات التكوينية

25

المطلب الرابع: صعوبات تحديد الاحتياجات التكوينية

27

المبحث الثالث: تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني

27

المطلب الأول: تخطيط التكوين

30 **المطلب الثاني:** اختيار المشاركين في عملية التكوين والأساليب المستخدمة في ذلك

32 **المطلب الثالث:** تنفيذ البرنامج التكويني

34 **المطلب الرابع:** تقييم البرنامج التكويني

38 **خلاصة**

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي حول إنتاجية المؤسسة

40 **تمهيد**

41 **المبحث الأول:** ماهية الإنتاجية

41 **المطلب الأول:** مفهوم وأهمية الإنتاجية

43 **المطلب الثاني:** إدارة الإنتاجية في المؤسسة

44 **المطلب الثالث:** عناصر الإنتاجية

47 **المبحث الثاني:** العوامل المؤثرة والمحددة للإنتاجية وطرق تحسينها

47 **المطلب الأول:** العوامل المؤثرة على الإنتاجية

49 **المطلب الثاني:** العوامل المحددة للإنتاجية

51 **المطلب الثالث:** طرق تحسين الإنتاجية بالمؤسسة

55 **المبحث الثالث:** قياس إنتاجية المؤسسة

55 **المطلب الأول:** مبادئ ومستويات قياس الإنتاجية

57 **المطلب الثاني:** الأساليب القياسية للإنتاجية

59 **المطلب الثالث:** مشكلات قياس الإنتاجية

63 **المبحث الرابع:** أثر التكوين في الرفع من إنتاجية المؤسسة

63 **المطلب الأول:** التكوين وعاملي الأداء والتكنولوجيا

66	المطلب الثاني: الاستثمار في التكوين وأثره على الإنتاجية
69	المطلب الثالث: البعد الاستثماري للتكوين
70	المطلب الرابع: التكوين والجودة الشاملة ونظام إيزو (ISO) وأثره ما على الإنتاجية
73	خلاصة
الفصل الثالث: دراسة دور التكوين في الرفع من إنتاجية مؤسسة الخزف الصحي بالميلية	
75	تمهيد
76	المبحث الأول: تقديم شركة الخزف الصحي بالميلية
76	المطلب الأول: نبذة عن شركة الخزف الصحي بالميلية
77	المطلب الثاني: عرض الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي
81	المطلب الثالث: مراحل عملية الإنتاج في شركة الخزف الصحي بالميلية
83	المبحث الثاني: التسيير وسياسة التكوين في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية
83	المطلب الأول: ماهية التسيير بالمؤسسة
84	المطلب الثاني: سياسة التكوين في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية
87	المبحث الثالث: مساهمة التكوين في الرفع من الإنتاجية
88	المطلب الأول: دراسة تكوين عمال المؤسسة خلال الفترة من 2012 إلى 2016
89	المطلب الثاني: دراسة إنتاج المؤسسة خلال الفترة من 2012 إلى 2016
90	المطلب الثالث: تحليل إنتاجية العمل وإنتاجية ساعة العمل بالمؤسسة خلال الفترة من 2012 إلى 2016
93	المطلب الرابع: تحليل العوامل المؤثرة على إنتاجية المؤسسة
96	المطلب الخامس: اختبار الفرضيات

98

خلاصة

100

خاتمة

105

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

الملخص

الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	العوامل المؤثرة في تحديد الاحتياجات التكوينية	01
60	مشاكل قياس الإنتاجية	02
78	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخزف الصحي بالميلية	03

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
87	عدد العمال المتكويين بالمؤسسة خلال الفترة 2012-2016	01
89	حجم الإنتاج في المؤسسة خلال الفترة من 2012 إلى 2016	02
93	إنتاجية العمل خلال الفترة من 2012 إلى 2016	03
92	إنتاجية ساعة العمل بالمؤسسة خلال الفترة 2016/2012	04

مقدمة

إن من أبرز ما أحدثته التغيرات الاقتصادية والتوجهات العالمية من تأثيرات جذرية خاصة في مفاهيم الإدارة الحديثة، هو ذلك الانشغال والعناية الفائقة بالموارد البشري باعتباره حجر الأساس والموارد الأهم الذي تعتمد عليه المؤسسات في تحقيق أهدافها.

لكن في ظل تلك التغيرات التي يشهدها العالم حالياً فإن عملية تكوين وتنمية الموارد البشرية أصبحت من أهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب هذه التغيرات التي تمكن المؤسسات من مواجهة التحديات السريعة في المحيط الاقتصادي، فإنه لم يعد دور المؤسسات مقتصرًا على إنتاج السلع وتقديم الخدمات بل تعداه إلى الاستثمار في الرأسمال البشري.

ولأن للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية يمكن أن تؤدي إلى تقادم المعارف والمهارات التي تم اكتسابها في وقت سابق، فإن هذا يزيد من حاجة الفرد إلى تحديث مهاراته ومعارفه باستمرار لاكتساب معارف ومهارات جديدة، من هنا تظهر الحاجة إلى تكوين المورد البشري في المؤسسة بغرض إكسابه معارف ومهارات وخبرات جديدة.

لذلك فإن وظيفة التكوين في المؤسسات الاقتصادية الحديثة تعد من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها هذه المؤسسات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية والإنتاجية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى، ويهدف التكوين إلى اعداد المورد البشري للعمل المتميز والمثمر، ولأن يكون أكثر معرفة واستعدادا وكفاءة لأداء المهام المطلوبة منه.

كما أن للتكوين عدة مزايا منها زيادة إنتاجية المورد البشري وتحسين معنوياته وتخفيض حوادث العمل إضافة إلى كونه يعزز من استقرارية التنظيم ومرونته، ولا يتم هذا إلا في إطار التكوين المستمر الذي يتماشى والمتطلبات الأساسية للمؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى رفع إنتاجية المورد البشري وبالتالي زيادة رفع إنتاجية المؤسسة ككل، وعليه فإن للمورد البشري إمكانية رفع أو خفض الإنتاجية وهذا الارتفاع مرتبط أساساً بالتكوين.

إن الإنتاجية تعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التكوين على حجم الإنتاج وجودته هذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر تدعو إلى التكوين المنظم حتى يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال، كما يكتسب الفرد من وراء كل هذا معنويات مرتفعة، والاهتمام بأدمية الفرد وتعميق العلاقات الحسنة بين الإدارة والعمال مع التكوين المنظم

والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات لكي يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة الإنتاجية.

لقد أدى الاعتراف المتزايد بأهمية الدور الذي تؤديه زيادة الإنتاجية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية إلى قيام العديد من الأكاديميين والممارسين العمليين بدراسة وتحليل محددات الإنتاجية بتعبير آخر دراسة وتحليل العوامل التي تطلق أو تعيق نمو الإنتاجية سواء كان ذلك على مستوى الاقتصاد الوطني ككل أو على مستوى المؤسسة الاقتصادية.

وانطلاقاً من كل هذه الدراسات والأبحاث التي قام بها هؤلاء الباحثون وصلوا إلى إثبات قدرة الفرد وإمكانيته في رفع أو تخفيض الإنتاجية على مستوى المؤسسات حيث يرتبط الارتفاع في الإنتاجية بالتكوين المستمر والدقيق والمنظم في نفس الوقت.

والتكوين يعتبر من أهم عوامل النهوض بالموارد البشري ومقياساً لمدى تدرجه بالمؤسسة وخياراً لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي، ويتجلى هذا الاهتمام من خلال حجم التمويل الذي يرصد لنشاط التكوين وبرامجه، لكن لكي يحقق هذا العنصر أهداف المؤسسة يجب أن يكون ذو كفاءة عالية وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتوضيح دور التكوين في الرفع من إنتاجية المؤسسة.

❖ الإشكالية

ومما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

هل ساهم التكوين في الرفع من إنتاجية مؤسسة الخزف الصحي بالميلية خلال الفترة مابين 2012 إلى 2016 ؟

وهذا التساؤل يؤدي إلى طرح تساؤلات فرعية كالاتي:

✓ ما مدى اهتمام مؤسسة الخزف الصحي بتكوين مواردها البشرية؟

✓ هل توجد علاقة بين التكوين والرفع من إنتاجية المؤسسة؟

❖ الفرضيات

للإجابة على إشكالية الدراسة الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تخدم

أهداف الدراسة، وهي تتمثل في:

الفرضية الرئيسية:

✓ يساهم التكوين في الرفع من إنتاجية مؤسسة الخزف الصحي.

الفرضيات الفرعية:

✓ يوجد اهتمام ضعيف بتكوين المورد البشري في مؤسسة الخزف الصحي.

✓ توجد علاقة قوية طردية بين التكوين والرفع من الإنتاجية.

❖ أسباب اختيار الموضوع

تم اختيارنا لموضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية ونظرا لأهميته لدى المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، ومؤسسة الخزف الصحي بصفة خاصة. ذلك كون كفاءة أي مؤسسة مرهون بكفاءة مواردها البشرية وبمستوى تكوينهم.

والمبررات الذاتية هي كما يلي:

- اهتمامنا الشخصي بموضوع التكوين أكثر من غيره من المواضيع الأخرى ورغبتنا الشخصية في الاطلاع ومعرفة موقع هذه العملية ضمن سياسات المؤسسة.
- طبيعة اختصاصنا خاصة وأن العملية التكوينية تعتبر من بين أهم موضوعات هذا التخصص.

أما المبررات الموضوعية فهي كما يلي:

- محاولة التعرف على كيفية تكوين الموظفين بالمؤسسة مسايرة للتغيرات والتطورات في المجال الإداري.
- نظرة الكثير من المؤسسات إلى البرامج التكوينية على أنها تشكل تكاليف إضافية لها.
- أهمية التكوين في زيادة إنتاجية المورد البشري.
- إمكانية البحث أي أن هذا الموضوع قابل للبحث والدراسة نظرا لإمكانية الوصول إلى المعلومة ومعاينتها بالواقع.

❖ أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- تبيان دور التكوين في تنمية وتطوير المورد البشري.

▪ توضيح مكانة وأهمية التكوين على مستوى المؤسسة باعتبارها وظيفة من وظائف تنمية الموارد البشرية.

- إبراز النقاط العامة في العملية التكوينية وطريقة جعلها فعالة على أقصى حد.
- محاولة معرفة نقاط الضعف والنقص التي يعاني منها التكوين في المؤسسات.
- التعرف على مدى استفادة المورد البشري من البرامج التكوينية.
- تبيان مدى مساهمة التكوين في الرفع من إنتاجية المؤسسة.

❖ أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال إبراز أهمية تكوين المورد البشري ومدى مساهمته في زيادة الإنتاجية، وإعطاء صورة عن واقع التكوين بالمؤسسة محل الدراسة، وإلى أن التكوين يساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف المختلفة التي يتطلع إليها المورد البشري والمؤسسة.

❖ حدود الدراسة:

تتمثل حدود دراستنا فيما يلي:

الحدود الموضوعية: ركزنا في موضوعنا على معرفة دور تكوين المورد البشري في الرفع من إنتاجية مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

الحدود المكانية: تم اختيار مجتمع الدراسة بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 01 فيفري إلى 30 أفريل 2017.

❖ منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة حالة في الجانب التطبيقي حيث قمنا بزيارة ميدانية لمؤسسة الخزف الصحي، واستخدمنا المقابلة مع مسؤوليها كأداة لجمع المعلومات والبيانات المختلفة، كما اطلعنا على مجموعة من الوثائق وبعض المعلومات الخاصة بنشاط الشركة والتي بدورها تخدم موضوع الدراسة.

❖ الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة بنقص الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع، وهنالك دراسات ركزت على جوانب محددة منها، ومن هذه الدراسات نجد:

- 1- دراسة كمال طاطاي سنة 2002/2001، بعنوان دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات - دراسة حالة لمؤسسة وطنية " مركب السيارات الصناعية بالروبية "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التخطيط والتنمية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع التكوين بالمؤسسة، وتوصل إلى أنه يجب أن تتصف منظومة التكوين بعدة خصائص أهمها البساطة، المرونة، الثقة، الاقتصاد والإقناع والقبول، و الهدف من وراء التكوين هو هدف عام، وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم وبصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءتهم، وأن هناك قصور في تخطيط التكوين ويرجع ذلك إلى صعوبة عملية التخطيط وكثرة المتغيرات ونقص الوعي بالمشكلات الترمينية ووجود مفاهيم غير صحيحة عن التكوين.
- 2- دراسة بوعريوة الربيع سنة 2007/2006، بعنوان تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع تسيير المنظمات، بحيث هدفت هذه الدراسة الى تحديد مفهوم التدريب ومختلف مراحل العملية التدريبية التي يمر بها في المؤسسة و تحليل الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة، و توصلت هذه الدراسة لعدة نتائج منها أنه تقوم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة بدرجة كبيرة على التدريب، ويتحقق ذلك من خلال تقليص الفجوة فب الأداء الفعلي والمتوقع، وأن التدريب يعتبر نظام قائم بحد ذاته يتشكل من مدخلات ومخرجات وعمليات.
- 3- دراسة جغري بلال سنة 2009/2008، بعنوان "فعالية التكوين في تطوير الكفاءات - دراسة حالة مركب المحركات والجرارات بقسنطينة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي، جامعة قسنطينة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة توضيح مختلف مراحل العملية التكوينية في المؤسسة و تبيان اثر تطبيق التكوين على كفاءات العاملين بالمؤسسة، وتوصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج منها إن أهمية التكوين لا تقتصر فقط على المؤسسة للوصول إلى الفعالية و إنما أيضا على الفرد وذلك لزيادة إرضائه والعمل لتحسين الكفاية الإنتاجية و المجتمع الكبير لتحقيق التنمية، من الضروري النظر إلى التكوين من وجهة النظم.
- وهناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع تكوين المورد البشري كل حسب طريقته ووجهة نظره، وقد توصلت الدراسات السابقة إلى إثبات دور المورد البشري في زيادة إنتاجية المؤسسات وضرورة تأهيله مستقبلا، ودراستنا هذه مكملة للدراسات السابقة وستنطلق فيها إلى تكوين المورد البشري ودوره في زيادة إنتاجية المؤسسة.

وساهمت دراستنا هذه في معرفة مساهمة التكوين في الرفع من إنتاجية مؤسسة الخزف الصحي بالميلية وكذلك العلاقة بين التكوين ورفع الإنتاجية بالمؤسسة.

❖ خطة البحث:

بغرض الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالموضوع المدروس، فقد تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول إضافة إلى مقدمة وخاتمة، اثنان منها تشكل الجانب النظري للمذكرة، في حين خصص الثالث منها إلى الجانب التطبيقي، حيث تناول الفصل الأول مدخل إلى التكوين والذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يندرج تحت ماهية تكوين المورد البشري، أما الثاني منه فقد تناول مسؤولية التكوين وتحديد احتياجات تكوين المورد البشري، والمبحث الثالث فأدرج تحت عنوان تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني.

أما الفصل الثاني فقد استعرض فيه الإطار المفاهيمي حول إنتاجية المؤسسة، والذي قسم هو الآخر إلى أربعة مباحث، المبحث الأول بعنوان ماهية الإنتاجية، المبحث الثاني بعنوان العوامل المؤثرة والمحددة للإنتاجية، وطرق تحسينها، والمبحث الثالث بعنوان قياس إنتاجية المؤسسة، والمبحث الرابع بعنوان أثر التكوين في الرفع من إنتاجية المؤسسة.

في حين أن الفصل الثالث يهدف إلى دراسة دور التكوين في الرفع من إنتاجية مؤسسة الخزف الصحي بالميلية -ولاية جيجل- حيث قمنا بتقديم المؤسسة محل الدراسة في المبحث الأول، والتسيير في هذه المؤسسة وسياسة التكوين في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث فقد خصص لدراسة مساهمة التكوين في الرفع من إنتاجية مؤسسة الخزف الصحي واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول

مدخل إلى التكوين

المبحث الأول: ماهية تكوين المورد البشري

المبحث الثاني: مسؤولية التكوين وتحديد احتياجات تكوين المورد
البشري

المبحث الثالث: تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني

تمهيد

إن مسألة الاعتماد على العنصر البشري باتت في حكم المؤكد، ولا مجال للحديث اليوم عن مدى أهمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الحديثة، حيث يعد التكوين من أهم العوامل التي تساند في بناء أجهزة قادرة على التنمية حاضرا ومستقبلا ويرجع هذا لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد وكفاءته الإنتاجية.

فالمؤسسة تعيش اليوم في ظل اقتصاد بلامح جديدة هو اقتصاد مفتوح، اقتصاد مبادرة، اقتصاد معرفة، كما أنها تحيي في مناخ مركب ومتعدد الأبعاد يكون فيه الإبداع والابتكار عاملين أساسيين في تحديد مكانة المؤسسة، وبهذا يجد التكوين مبررا له لما يمكن أن يحدثه من آثار إيجابية على مستوى الفرد والمؤسسة، باعتباره وسيلة فعالة في خدمة هذه الأخيرة وحتى يؤدي المورد البشري وظائفه كاملة بالمستوى المطلوب.

ومن أجل إعطاء وصف دقيق للتكوين تطرقنا في هذا الفصل لمعالجة كل ما يتعلق بتكوين المورد البشري من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** ماهية تكوين المورد البشري.
- **المبحث الثاني:** مسؤولية التكوين وتحديد احتياجات تكوين المورد البشري.
- **المبحث الثالث:** تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني.

المبحث الأول: ماهية تكوين المورد البشري

يسمح تكوين الموارد البشرية بتزويد العمال بالمعارف والمهارات وتغيير السلوك بما يتماشى وأهداف المنظمة التي يعمل بها، ومنه القيام بعملهم بشكل أكثر دقة وفاعلية، كما يساعد التكوين على تحقيق الأهداف الخاصة بالفرد نفسه كالترقية وتحسين مستوى الأداء.

وسوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المورد البشري، تعاريف حول التكوين، خصائصه وكذلك أهداف التكوين.

المطلب الأول: مفهوم المورد البشري

أولاً- تعريف المورد البشري:

لقد تعددت التعاريف حول المورد البشري باعتباره حجر الأساس في جميع المنظمات ومن بين هذه التعاريف نذكر:

تعرف الموارد البشرية على أنها " مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، وتنقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات، هي:

- الموارد الاحترافية، الموارد القيادية، الموارد الإشرافية، باقي الموارد المشاركة، الاتحادات العمالية¹.

يقصد بالموارد البشرية " جميع العاملين في المنظمة، بما يحملون من طاقات واستعدادات ومهارات وقيم واتجاهات وخصائص ديموغرافية؛ وهم المدراء والقادة والإداريين والفنيين والمستخدمين؛ وهم الموظفين الدائمين وغير الدائمين الذين تستخدمهم المنظمة"².

يقصد بمفهوم الموارد البشرية " جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما وهي تضم ثلاث فئات برية هي فئة المشتغلين، فئة العاطلين، فئة الخارجين عن قوة العمل"³.

¹ حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص: 17.

² مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 24.

³ أسامة كامل، محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص: 11.

ثانياً - أهمية المورد البشري:

إن تقدم المعرفة الإنسانية خلال العصور القليلة الماضية تعادل التقدم الذي أحرزته البشرية خلال كل المراحل السابقة ومن استعمل أن يرى الإنسان أن الاستكشافات والاقتراحات التي تحققت خلال الفترة الحالية؛ وتزيد على مقدار ما حققته البشرية من عصور طويلة ولعل أهمية الموارد البشرية تتمثل في¹:

1. الموارد البشرية تعتبر من أهم عناصر العمل والإنتاج لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع وهي التي تسوق وتستثمر رأس المال وهي المسؤولة عن وضع استراتيجيات فبدون الموارد البشرية الجيدة والفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة ولن تتمكن أي منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها؛
2. تقوم الموارد البشرية بتوفير ميزة تنافسية بالنسبة للمنظمة، وتزيد إدراكها بالمتطلبات البيئية المتقدمة تكنولوجيا في المستقبل؛
3. تغير الموارد البشرية أهم الموارد الاقتصادية ويرجع ذلك إلى كون الإنسان هو المنتج وهو المستهلك والإنسان بقدراته الخاصة وذكائه يستطيع أن يكتشف المزيد من الموارد الطبيعية ويكتشف استخدامات ومنافع جديدة لها ويبتدع فنون إنتاجية تطيل من عمر هذه الموارد وترفع من إنتاجيتها؛
4. تحدد مصير منظمات الأعمال في عالم اليوم وما قد تحققه من أرباح ونتائج على ما يتوافر لها من قدرات تنافسية تصل بها إلى إرضاء العاملين والتفوق على المنافسين؛
5. تتكون القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال بالتصميم والتخطيط؛
6. إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفتاك، حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمنظمة.

المطلب الثاني: مفهوم التكوين

قبل التطرق إلى مفهوم التكوين يجب التفرقة بينه وبين مصطلح التدريب:

لا يختلف مدلول كلمتي التكوين والتدريب في شيء، ما عدا أن الأولى تعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات ومعلومات عامة، والثانية يسري مفهومها على التعلم أيضاً لكن في نطاق

¹ أسامة كامل، محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص: 12، 13.

مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العلمي ضمن ناحية واقعية، فإن التدريب هو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة¹.

أولا-تعريف التكوين:

لقد وردت تعريف كثيرة عن التكوين من مؤلفين، كتاب وباحثين ولكن في الحقيقة لم تصادف أي التباسات أو غموض حول هذه التعاريف:

"يعرف التكوين على أنه تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العامل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمل الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل"².

كما يعرف أنه: "مجملة النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد، لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية"³.

عرفه أيضا علي غربي بأنه: " عبارة عن قيمة مضافة، فالرأسمال البشري عند تزويده بطاقة إنتاجية وتعليمه المعارف والمهارات والتقنيات، نجعله يواكب التطورات المعرفية والتكنولوجية، في هذه الحالة فإننا نحقق استثمارا، وفي هذا الإطار يورد في الدليل العلمي للتكوين بالمؤسسات الفرنسية أن التكوين الجيد هو أفضل استثمار"⁴.

وأیضا هو " مجموعة الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة ومن تحقيق أهدافها الفعالية فيها"⁵.

¹ بوعبدلي ياسين، فعالية سياسات التكوين في تنمية المهارات، مذكرة مقدمة ضمن مستلزمات نيل شهادة الماجيستر، تخصص التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010-2011، ص: 40.

² زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، جامعة الكويت، 1989، ص: 255.

³ Sékou Lakhdar, **Gestion Du Personnel**, Les édition D'organisations, Paris, 1986, p: 153.

⁴ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص: 2.

⁵ عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص: 192.

تعريف آخر: " التكوين عملية منظمة ومستمرة، تهدف إلى إعداد الفرد للعمل المتميز والمثمر، ولأن يكون أكثر معرفة واستعدادا وكفاءة لأداء المهام المطلوبة منه بما يرفع فعالية التنظيم وقدرته على مواجهة التحديات التي يتعرض لها"¹.

ومنه يمكن القول أن التكوين هو تلك العملية التي تتم داخل أو خارج المؤسسة من أجل زيادة معارف ومعلومات الأفراد وتكسيبهم خبرات و مهارات جديدة، يترتب عليها تحسين قدراتهم ومهاراتهم وتغيير سلوكياتهم تمشيا وأهداف المؤسسة.

ثانيا: أهمية تكوين المورد البشري:

تكمن أهميته في ضرورة حصول الفرد على التكوين لتطوير قدراته وسد الثغرة بين أدائه الفعلي والمستوى المطلوب منه، وتتمثل هذه الأهمية في ما يلي²:

1. أهمية التكوين على مستوى الفرد:

- ✓ يكسب الفرد مهارات وخبرات جديدة.
- ✓ يساعد الفرد في اتخاذ قرارات فعالة وحل المشاكل.
- ✓ يحسن من الكفاءة الإنتاجية للأفراد.
- ✓ يسعد على تكيف الأفراد العاملين مع متغيرات العمل.
- ✓ يقلل من أخطاء العمال وحوادث العمل.

2. أهمية التكوين على مستوى المؤسسة:

- ✓ تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته.
- ✓ زيادة فاعلية المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.
- ✓ يساعد في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.
- ✓ يقلل من تكاليف العملية الإنتاجية بالمؤسسة.
- ✓ يساعد على التكيف مع التغيرات الحاصلة.

¹ عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 11.

² إبراهيم عبد الله، حميدة مختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، فيفري 2005، ص ص: 3، 4.

المطلب الثالث: أسباب تكوين المورد البشري

ترجع ضرورة اهتمام المؤسسات ولجوئها إلى التكوين لعدة أسباب يمكن إيجازها عموماً فيما يلي¹:

1. التطورات العلمية المتواصلة، الاستكشافات والمستحدثات في طرق الإنتاج، وما يقتضيه السوق من احتياج دائم ومتجدد لاطلاع الأفراد العاملين على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها أساساً لتطوير أعمالهم.

2. كما أن التطور التكنولوجي وما ترتب عليه من إدخال لتكنولوجيات جديدة مستحدثة للإنتاج قد يتطلب إلغاء بعض الوظائف الحالية، وإنشاء وظائف جديدة تتناسب مع التكنولوجيا الجديدة، وهذه الوظائف تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية مختلفة، مما يستدعي تكويننا خاصاً لتلك الأعمال الجديدة. إضافة إلى أن مركز الخبرات المهنية المصرية " بيمك " قد حدد عدد من الأسباب الدافعة للتكوين ويمكن توضيحها فيما يلي²:

3. اتساع أعمال المؤسسة مثلاً من خلال: خدمة جديدة، إنشاء فروع أو أقسام جديدة، إضافة منتج جديد، استخدام تكنولوجيا حديثة، عمل تصميمات جديدة.

4. تغيير في المؤسسة: مثل التغييرات الحاصلة في الهيكل التنظيمي، والتغييرات الحاصلة في السياسات

5. مشاكل إنتاجية أو سلوكية: والمتمثلة في انخفاض الإنتاجية، انخفاض جودة المنتج، ارتفاع تكلفة الإنتاج، حوادث العمل، دوران العمل، انخفاض مستوى الأداء.

6. انضمام موظفين جدد للمؤسسة، أو ترقية العمال إلى وظائف أعلى، أو نقلهم إلى وظائف أخرى.

7. زيادة معرفة ومهارة العاملين وهذا يؤدي إلى ارتفاع أدائهم وزيادة الإنتاج.

8. انخفاض حوادث العمل في وجود تشغيل سليم ومعرفة بظروف العمل.

9. تطوير سلوكيات الفرد والجماعات على اختلاف مستوياتهم التنظيمية.

المطلب الرابع: مبادئ وأهداف التكوين

أولاً- مبادئ التكوين:

¹ نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري، بدون طبعة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 20.

² مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص: 70.

إن العملية التكوينية تخضع لعدة مبادئ ينبغي مراعاتها، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي¹:

1. الاختيار الدقيق للمتكوينين:

يجب اختيار العناصر المرشحة للتكوين بصورة دقيقة وموضوعية وان تكون لدى المرشح الرغبة الحقيقية في دخول البرنامج التكويني لان عدم توفر الرغبة لديه سيؤدي إلى عدم استفادته بشكل كبير من عملية التكوين، كما ان توفر الرغبة لوحدها لا يكفي بل يجب أن يتناسب محتوى البرنامج التكويني مع ذلك الفرد المرشح.

2. ضرورة خلق الدافع لدى المتكون:

كلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعده ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة، أي أن هذا يعني ربط التكوين بهدف يرغب فيه المتكون.

3. ضرورة الممارسة العملية للمتكون:

من أجل أن يكتسب المتكون المهارة والمعرفة فلا بد من مشاركته وإعطائه الفرص والوقت المناسب للتعليم، وهنا يجب توافر أدوات ووسائل تكوينية في مكان التكوين مشابهة لما هو موجود في بيئة العمل.

4. متابعة المتكون بعد عملية التكوين:

بعد القيام بمعالجة نقاط الضعف لدى المتكون وإكمال البرنامج التكويني وشروعه في ممارسة عمله فانه من الضروري اعتماد أسلوب المتابعة المنظمة من طرف المشرف المباشر من خلال اعداد استمارة خاصة بغرض رصد التغيرات الحاصلة في سلوكه وأداء عمله ومقدار إنتاجيته لمقارنتها لما كان عليه قبل التكوين.

5. الإرشاد والتوجيه:

يساعد الإرشاد في سرعة التعلم ودقته فالتكوين المقترن بالإرشاد أفضل بكثير من التكوين بدون، إرشاد المتعلم إلى اقتصاد الوقت والجهد يفيد في إزالة الحركات الخاطئة².

ثانيا - أهداف التكوين:

¹ رابوية أحسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 170.

² بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012/2013، ص: 98.

إن القيام بعملية تكوين المورد البشري يتطلب تحديد أهداف هذا التكوين بدقة ووضوح على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة كما يلي¹:

1. على مستوى الفرد: يسعى التكوين بدرجة كبيرة إلى تزويد المورد البشري بالمعارف والمهارات والخبرات التي ترفع من إنتاجيتهم وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة ككل، ومن هنا يمكن تقسيم هذه الأهداف إلى ثلاثة أهداف رئيسية: تنمية المعارف، تنمية المهارات، تغيير الاتجاهات.

✓ **تنمية المعارف:** نظرا لتقادم المعرفة وظهور معارف جديدة يجب تنمية معارف ومهارات المورد البشري باستمرار عن طريق برامج تكوينية تهدف أساسا إلى زيادة معارفهم، كما تمكنهم من الاطلاع على أحدث ما تم التوصل إليه ومساعدة المورد البشري على اكتساب أسس علمية ونظرية معينة ومهارات محددة.

✓ **تنمية المهارات:** يحتاج المتكويين إلى مهارات وخبرات محددة بهدف مساعدتهم على تطوير أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، حيث تركز برامج التكوين على توضيح خطوات العمل، كما تركز على ما يجب عمله وما لا يجب عمله، إضافة إلى تمكين المستفيدين من هذه البرامج من تحديث طرق القيام بوظائفهم، وكذا تنمية قدراتهم القيادية والقدرة على اتخاذ القرارات وحل المشاكل.

✓ **تغيير الاتجاهات:** إن تغيير اتجاهات المورد البشري هو ما يسعى إليه المسؤولون من خلال برامج التكوين الهادفة لتطوير سلوك الأفراد وتحريرهم من عادات غير مرغوب فيها، إضافة إلى تنمية شعورهم بأهمية التفوق في العمل لما لهم من منفعة عليهم وعلى مؤسستهم.

2. على مستوى المؤسسة: يهدف التكوين على مستوى المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف والتمثلة في:

✓ **زيادة الإنتاجية:** من خلال تحسين وصقل المهارات والقدرات لدى العاملين فيؤدي ذلك للرفع من إنتاجيتهم وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة.

✓ **تخفيض التكاليف:** فمن خلال تحسين وزيادة مهارات الفرد ينتج عن ذلك تقليل الأخطاء التي يمكن الوقوع فيها ويقل كذلك التبذير في المواد والآلات.

✓ **التخفيف من حدة الإشراف:** إذ أن الأفراد ذوي المهارات العالية والمكونين بشكل جيد تقل أخطاؤه ويمكن أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله، حيث تعمل المؤسسة على التخفيف من حدة الإشراف الذي يشكل ارتباك لدى الموارد البشرية، وهو ما ينعكس على إنتاجيتهم، وبالتالي إنتاجية المؤسسة.

¹ كنزة بوزنيط، فريدة فقعا، أثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية

العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2014-2015، ص: 30، 31.

- ✓ **السلامة المهنية للموارد البشرية:** الدورات التكوينية المتكررة تساهم بشكل كبير في حماية العاملين من الأخطار المهنية، وذلك عن طريق الحد من الإصابات التي تحدث غالبا بسبب ضعف الكفاءة.
- ✓ **تحقيق الميزة التنافسية:** يلعب التكوين دورا هاما في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، فزيادة استثمارات المؤسسة في حقل التكوين يزيد من قابلية مواردها البشرية على الوقوف في وجه التحديات المتعددة والمتلاحقة، وقد أكدت المؤسسات الناجحة في الولايات المتحدة أن التكوين يلعب دورا كبيرا في زيادة الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية، كما أنه ساعد العديد من المؤسسات التي عانت من حدة المنافسة من استعادة مراكزها التنافسية.
- ✓ تهدف البرامج التكوينية أيضا إلى تحقيق وضمان استقرار ومرونة المؤسسات الاقتصادية، وهذا باعتبار أن العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول المؤسسة، فالتكوين يقود إلى قدرة المؤسسات على الاستمرار والبقاء.

المطلب الخامس: أنواع التكوين

هناك عدة أنواع للتكوين الموجهة للموارد البشرية بالمؤسسة، وما على هذه الأخيرة إلا اختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة العمال المستهدفين وكذلك الأهداف المرجوة من عملية التكوين للمورد البشري، ويمكن توضيحها كما يلي:

أولاً- التكوين حسب الوظائف:

في هذا التصنيف يوجد خمسة (5) أنواع للتكوين وهي¹:

- ✓ **التكوين التخصصي:** يرتبط هذا النوع من التكوين بمجال التخصص، ويهدف لزيادة المعلومات المهنية من أجل اكتساب المهارات والمعارف التخصصية المحددة وفقا لاحتياجات المؤسسة.
- ✓ **التكوين الإداري:** يستهدف الموارد البشرية العاملة بالإدارات الوسطى والدنيا، كما يمثل أيضا الموارد البشرية الذين يتم تهيئتهم للمراكز القيادية العليا، ويعتمد هذا النوع على معالجة المشاكل وسبل إتخاذ القرارات والجوانب السلوكية والمعرفية للمورد البشري.

¹ عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014-2015، ص: 76_80.

✓ **التكوين المهني:** يهدف إلى إكساب المورد البشري مهارات ومعارف معينة في إطار مهنته، وهذا النوع يشمل الأفراد المعينين حديثاً أو العمال القدامى الذين يحتاجون إلى التكوين لإكسابهم بعض المعارف و المهارات الجديدة.

✓ **التكوين الإشرافي:** حيث يتم تكوين المشرفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم على الإشراف وإدارة الأفراد الذين هم تحت مسؤوليتهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

✓ **تكوين المكونين:** تهدف المؤسسة من خلال القيام بتكوين المكونين من أجل القيام بدورهم التكويني في إطار البرامج التكوينية، فتكوين هؤلاء يشمل عدة جوانب كعلم النفس والعلاقات الإنسانية والأساليب التربوية بغرض رفع كفاءاتهم في التعامل مع الأفراد الخاضعين للتكوين لاحقاً.

ثانياً- التكوين وفق نوعية الأفراد:

وهذا النمط من التكوين يأخذ بعدين أساسيين هما¹:

✓ **التكوين الفردي:** يمثل هذا النمط من التكوين تطوير المهارات والقدرات الفردية والتي غالباً ما تتعلق بالأفراد الذين تم ترفيتهم لمراكز إدارية أو فنية عليا، ولذا فإنه يقتصر على الأفراد المعينين بذلك.

✓ **التكوين الجماعي:** وهذا النمط من التكوين يعتمد على الأسلوب الجماعي في التكوين، إذ غالباً ما تلتحق مجموعة من الأفراد المراد تكوينهم جماعياً بمراكز التكوين لغرض تطوير مهاراتهم ضمن المجالات التي يعملون بها كتكوين مجموعة من الفنيين على استخدام الآلات والأجهزة الجديدة، أو مجموعة من الإداريين على استخدام أجهزة الحاسوب، وهكذا فإن هذا النمط يقوم على تكوين الجماعات وليس الفرد وحده.

ثالثاً- التكوين حسب مرحلة التوظيف:

يضم هذا النوع من التكوين ما يلي:

✓ **التكوين لتوجيه العامل الجديد:** يحتاج الفرد الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تعرفه بطبيعة عمله، ويهدف هذا النوع إلى تهيئة العمال الجدد للعمل من خلال تدريبهم وتكوينهم على كيفية أداء أعمالهم بالطريقة الصحيحة.

✓ **التكوين أثناء العمل:** ترغب المؤسسات في غالب الأحيان إلى تقديم البرامج التكوينية في مكان أو موقع العمل حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين.

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 142.

✓ **التكوين من أجل تجديد المعرفة والمهارة:** حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد خاصة عندما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيات جديدة يستلزم الأمر تقديم برامج تكوينية مناسبة بغرض تجديد المعارف والمهارات.

رابعاً- التكوين حسب مكان العمل:

هذا النوع من التكوين يضم في حد ذاته ما يلي¹:

✓ **التكوين الداخلي:** ويكون بمركز التكوين داخل المؤسسة، بمواقع العمل مباشرة وضمن بيئة العمل العادية، وهنا يتم شرح العملية المراد التكوين عليها للأفراد المتكويين والقيام بتصحيح أدائهم وتطويره، من مزايا هذا النوع أنه يحدث في بيئة العمل والتي يقوم العامل بتطبيق ما اكتسبه خلال عملية التكوين فيها، إضافة إلى التكيف السريع مع الإجراءات التشغيلية.

✓ **التكوين الخارجي:** هذا النوع يكون خارج المؤسسة، وتلجأ إليه إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين بالمؤسسة غير قادرة على تحقيق الأهداف المطلوبة، وذلك عن طريق الاستعانة بمؤسسات خاصة أو الالتحاق ببرامج حكومية التي تدعمها الدولة وهذا النوع من التكوين ذو تكلفة عالية للمؤسسة.

خامساً- التكوين وفق الزمن:

يعتمد هذا النوع من التكوين على المدة الزمنية المطلوبة للتكوين كأساس لتحديد نوع التكوين ويقسم إلى:

✓ **التكوين قصير الأجل:** غالباً ما يستغرق هذا النوع من التكوين فترة من أسبوع إلى ستة أسابيع، وفي إطار هذا النمط التكويني يتم عقد الدورات التكوينية بصورة مكثفة أو مركزة حيث يقوم المكون عادة بإعطاء فكرة شاملة حول البرنامج التكويني دون الدخول في التفاصيل التي يتطلبها البرنامج، ولذا فإن من عيوب هذا النوع من التكوين عدم توفر الوقت الكافي للمكون من أجل تغطية الموضوع بصورة تفصيلية، كما أن المكون لا يمتلك الوقت الكافي للإلمام بالمادة التكوينية بصورة كلية وشاملة.

✓ **التكوين طويل الأجل:** هذا النوع من التكوين يمتد إلى سنة أو أكثر، والمزية التي يتسم بها هذا النوع هو حصول المتكون على معلومات كافية ووافية حول المادة التكوينية مما يجعل الاستفادة أكبر، كما أن المكون يمتلك الوقت الكافي للدخول في التفاصيل التي يرغب في إيصالها للمتكون، إلا أن هذا النمط من التكوين يعاب عليه طول الفترة الزمنية إضافة إلى التكاليف الناجمة عن عملية التكوين.

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص: 142، 143.

المبحث الثاني: مسؤولية التكوين وتحديد احتياجات تكوين المورد البشري

في الغالب تنحصر مسؤولية التكوين في المؤسسة على عاتق القيادات الإدارية التي تتمتع بمسؤولية إدارة القوى البشرية سواء على مستوى المؤسسة أو في الأقسام، وذلك نظرا إلى أهمية التكوين والأهداف التي يمكن التوصل إليها بواسطته فلا بد من وجود جهة مسؤولة عن هذه الوظيفة الهامة ضمن وظائف إدارة الأفراد، وحتى يكون التكوين فاعلا ومحققا للأهداف لا بد أن يكون مبنيا على دراسة دقيقة وفعلية للاحتياجات التكوينية في المؤسسات، والتي يتم ترجمتها إلى برامج واستراتيجيات من شأنها تحقيق الأهداف وتلبية الاحتياجات المستهدفة.

المطلب الأول: مسؤولية التكوين

مما لا شك فيه أن تحديد الجهة المسؤولة عن التكوين تفيد في¹:

- أنه يدل على مدى اهتمام المؤسسة بالنشاط التكويني.
- أنه يمكن تحديد مسؤولية هذه الجهة تجاه التكوين، بما يمكن معه مكافأتها إذا كان هناك اهتمام من جانبها بتطوير النشاط التكويني أو مجازاتها في حالة التقصير في القيام بواجباتها.

واختلفت آراء الباحثين حول مسؤولية التكوين ومن الذي سوف يكون مسؤولا عنه، هل هي الإدارة العليا؟ أم الإدارة الوسطى؟ أو الرئيس المباشر؟

أولا- مسؤولية التكوين مسؤولية مشتركة: يرى البعض أنه نظرا للأهمية البالغة للتكوين فلا بد أن تقع مسؤولية تخطيطه ومتابعته على مسؤولية الإدارة العليا حيث يمكنها تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية ولا يجب أن تتحمل الإدارة العليا وحدها هذا العبء، بل إن هناك طرفان آخران يجب أن يتحملا معها مسؤولية التكوين وهما الرئيس المباشر والمورد البشري نفسه الذي يراد تكوينه.

ثانيا- مسؤولية التكوين مسؤولية العاملين القدامى: هناك من يعتقد أن تكوين المورد البشري الجديد يكون من مسؤولية الفرد القديم عن طريق تعيينه مساعدا له في العمل، وذلك لأن الفرد في بداية تعيينه لا يعرف طبيعة العمل في الجهة التي تم تعيينه فيها ولا الدور الذي يجب أن يقوم به، وهنا تظهر مسؤولية الفرد القديم اتجاه الفرد الجديد.

¹ بوعبدلي ياسين، فعالية سياسات التكوين في تنمية المهارات، مرجع سبق ذكره، ص ص: 52، 53.

ثالثا- مسؤولية التكوين مسؤولية الإدارة التنفيذية: هناك رأي آخر مفاده أن الإدارة التنفيذية في المؤسسة هي المسؤولة عن التكوين بصفة مباشرة وهذا بالاستعانة بخبراء في مجال التكوين.

رابعا- مسؤولية التكوين من مسؤولية الإدارة العليا: يرى البعض أن المسؤولية الأساسية للتكوين يجب أن تقع أولا وأخيرا على عاتق الإدارة العليا حتى يمكن أن يتحقق الهدف منه، وتحمل الإدارة مسؤولية تخطيط برامج التكوين ومراقبة تنفيذها ثم متابعتها للتأكد من تحقيقها لأهدافها، وعلى ذلك تنبعث الحقائق التالية:

- تكون الإدارة العليا مسؤولة عن تخطيط نظم التكوين داخل المؤسسة وخارجها ومتابعتها بصفة مستمرة للتحقق من أن برامج التكوين منفذة.

- لابد من إنشاء إدارة متخصصة تكون مسؤولة أمام الإدارة العليا عن كل ما يتعلق بالتكوين وهي التي تقوم بدراسة وتحديد احتياجات التكوين وتقرر ميزانيته.

- من الضروري أن تتشارك كافة الإدارات بالمؤسسة بالإنفاق على برامج التكوين أو تكاليفه.

خامسا- مسؤولية التكوين من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية: حيث تقع على عاتقها مسؤولية مباشرة في تهيئة المتطلبات البشرية والمادية الخاصة بالبرامج التكوينية وضمان تنفيذها بشكل جيد في الوقت والمكان المحددين.

المطلب الثاني: تحديد احتياجات تكوين المورد البشري

قبل التطرق إلى تحديد الاحتياجات التكوينية للمورد البشري يجب تعريف وإعطاء صورة عن الاحتياجات التكوينية.

أولا- مفهوم تحديد الاحتياجات التكوينية:

توجد عدة تعريفات لتحديد الاحتياجات التكوينية، يمكن ذكر منها ما يلي¹:

تعرف بأنها: "مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله مناسباً لشغل وظيفته الحالية بكفاءة عالية".

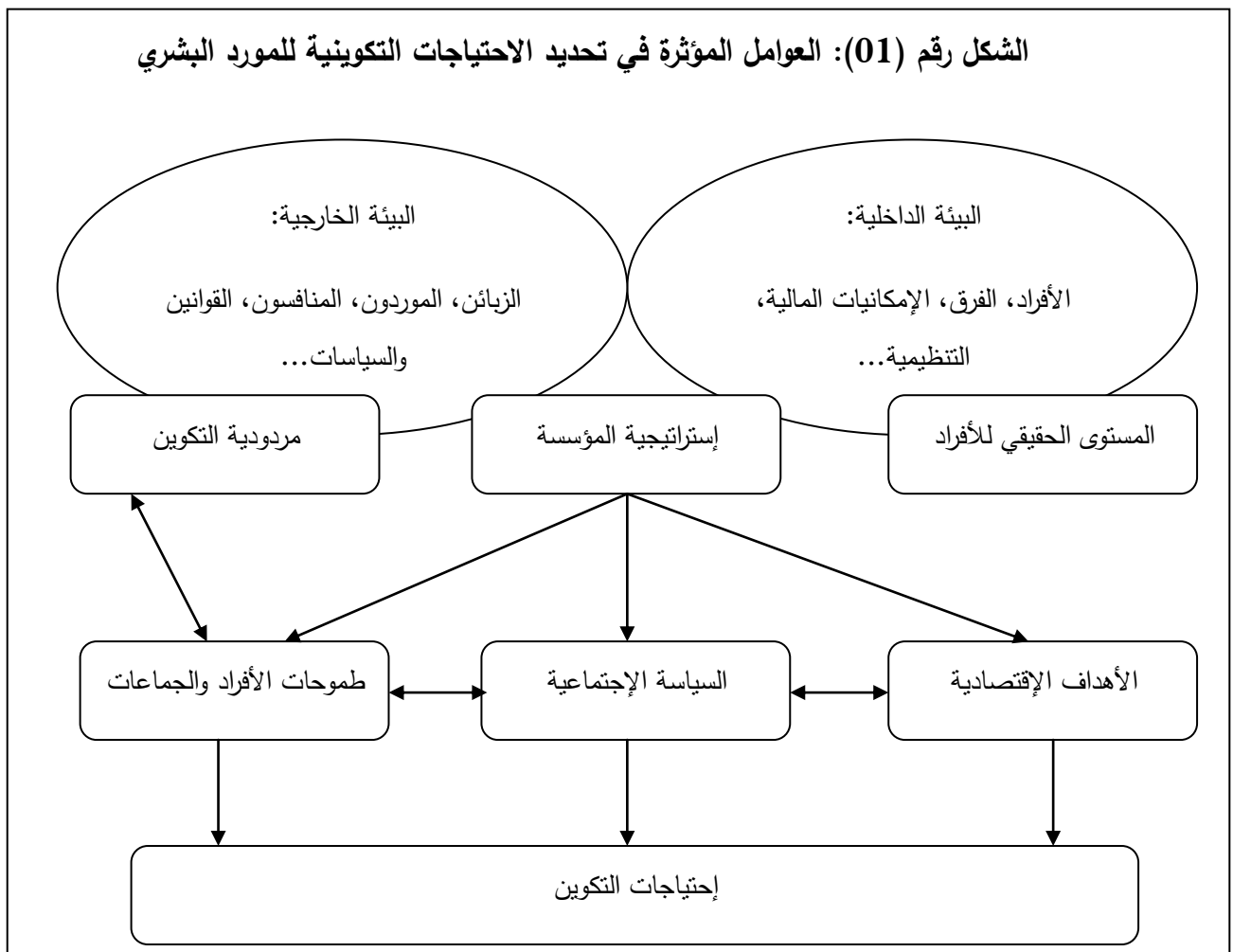
كما تعرف على أنها: "مجموعة المؤشرات التي تكشف عن وجود طرق بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه للأفراد بسبب نقص المعارف والقدرات والمهارات لهؤلاء الأفراد وما يشوب سلوكهم واتجاهاتهم من قصور".

¹ حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 163، 164.

وتعرف أيضا بأنها تشخيص للحالة الراهنة بدقة وبمنهجية علمية لتحديد النوع الموجود وأوجه القوة ليتسنى حصر ما هو غير موجود وأوجه القصور ثم تحديد المراد تغييره من وحدات أو فروع ثم وضع الخطوط والبرامج للتكوين للبدء بإجراء الاستطلاع والتطوير وصولا إلى أقصى كفاءة إنتاجية وزيادة الفاعلية والقضاء على العجز والقصور.

ثانيا- تحديد احتياجات تكوين المورد البشري:

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التكوينية للمورد البشري مهمة مستمرة تتأثر بعدة عوامل كما هو موضح في الشكل التالي:



المصدر: دريس منى، دور التكوين في تنمية رأس المال البشري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، كلية علوم التسيير، الجزائر، 2015/2014، ص:58.

من خلال تحليل هذا الشكل يمكن القول أنه تنشأ عن البيئة الخارجية للمؤسسة الحاجة للتكوين، إذ لابد من تحسين مهارات العاملين باستمرار لمواجهة متطلبات الزبائن، المنافسة والتطور في العمل باستخدام أحدث التقنيات والأساليب الحديثة، كذلك من خلال مقارنة المستوى الحالي للعاملين مع متطلبات

الإستراتيجية المصاغة نتيجة تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتقييم الفرص، التهديدات، نقاط القوة، ونقاط الضعف، وأيضاً دراسة طموحات وأهداف الأفراد والجماعات التنظيمية يمكن استخلاص احتياجات التكوين.

إن الهدف العام من وراء تحديد الاحتياجات التكوينية للمورد البشري هو تحديد ما إذا كان هناك حاجة للتكوين أم لا وفي حالة كانت هناك حاجة للتكوين فإنه يجب جمع البيانات المطلوبة لتصميم برامج التكوين وتتكون عملية التحديد من ثلاث مستويات أساسية كالتالي:

• المستوى الأول: التحليل التنظيمي

يمكن تحديد هذه الحاجات من خلال التحليل التنظيمي لعدد من العوامل والجوانب الواسعة في المنظمة مثل الثقافة التنظيمية ورسالة المنظمة ومناخ العمل والأهداف طويلة والقصيرة الأجل وأيضاً الهيكل التنظيمي. وذلك بهدف تحديد الحاجات التنظيمية من التكوين، ويرتبط بذلك تحديد المستويات الداعمة للتكوين والمؤيدة له فبعض المؤسسات قد تنقصها الموارد المطلوبة لدعم برامج التكوين الرسمي والبعض الآخر قد تؤكد استراتيجياتها التنظيمية على الإبداع والابتكار، وبالتالي تهتم بالبرامج التي تؤكد على إبداع العاملين بها أو تهتم ببرامج الأجور والحوافز، وفي جميع الأحوال فإن التحليل التنظيمي يظهر المعلومات التي تلعب دوراً كبيراً في كون التكوين يجب أن يتم، وأيضاً تحديد أي أنواع التكوين مناسبة للمؤسسة، وتحديد البدائل الأخرى للتكوين أما إذا كان هناك قصور في الموارد التنظيمية فإنه يمنع التكوين الرسمي فإن برامج المتابعة وتقديم النصح والإرشاد للعاملين يمكن استخدامها كبديل للتكوين¹.

• المستوى الثاني: تحليل الفرد

يؤدي القصور في معلومات الفرد إلى تحديد حاجة هذا الفرد للتكوين ويرجع هذا القصور إلى واحد أو أكثر من الأسباب التالية²:

- الترقية: تؤدي الترقية إلى وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد وبين متطلبات الوظيفة الجديدة.
- النقل: يؤدي إلى نفس الفجوة الموجودة في النقطة السابقة.
- تقييم الأداء: يؤدي إلى اكتشاف وجود فرق بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب وفقاً لمعايير التقييم.

¹ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، مراجع إدارة الأعمال، جامعة السويس، مصر، 2008، ص: 346.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 332، 333.

- الإدارة والأهداف: يؤدي استخدام هذا الأسلوب بالإدارة إلى التعرف على قصور في المعلومات بين النتائج الفعلية وبين النتائج المستهدفة.
 - الحوادث: إذا كانت هذه الحوادث راجعة إلى قصور في معلومات الأفراد عن الأمن والوقاية والأجهزة يجب تكوين هؤلاء الأفراد.
 - الرقابة على الجودة: إذا أشارت تقارير الرقابة على الجودة أن السبب في الأخطاء وانخفاض الجودة يرجع إلى أن الأفراد لا يعلمون أسلوب العمل استلزم تكوينهم.
 - الشكاوى: إذا كانت أسباب الشكاوى من أفراد معينين ترجع إلى نقص معرفتهم بالعمل وجب تكوينهم.
 - القيام بمهمة خاصة: إذا كانت نية الإدارة هي إسناد مهام خاصة لأحد الأفراد في حين أن قدرته الحالية لا ترقى لمتطلبات هذه المهمة فيجب تكوينهم.
 - التناوب الوظيفي: إذا كان هناك تناوب بين مجموعتين من الأفراد على أكثر من عمل وظيفي فلا بد من تكوينهم على هذه الأعمال.
- المستوى الثالث: تحليل العمليات

لابد على المحلل للاحتياجات التكوينية الإطلاع على وضعية الأعمال التي تسند للعاملين والتي ترد في الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف وذلك للتعرف على نوع التكوين الذي يتناسب وطبيعة الأعمال والمهام التي يؤديها العمال ولا ينبغي أن يأخذ هذا التحليل عمقا أو بعدا أكبر مما يجب ويقترح الاكتفاء بالمعلومات التالية حول الوظائف بغرض تحليلها¹:

- الوصف الوظيفي: خلاصة للأهداف ونطاق ومجال العمل والمسؤوليات للوظيفة.
- مواصفات الوظيفة: خلاصة للمعارف والمهارات الضرورية لأداء العمل بفاعلية.
- قائمة بالواجبات: تشمل تحليل الخطوات المطلوبة لتنفيذ المهام والتي تأخذ شكل إجراءات تفصيلية تتبع في تنفيذ المهام.
- تحليل المهارات: تتضمن تحليلا للمهارات المطلوبة لأداء المهام اليدوية أو الآلية أو الذهنية (اتخاذ القرارات).

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص: 222، 223.

المطلب الثالث: طرق تحديد الاحتياجات التكوينية

تعددت طرق تحديد الاحتياجات التكوينية ومن هذه الطرق ما يلي¹:

أولاً- اللجان الاستشارية: وهي أكثر الطرق شيوعاً لأنها تمثل جميع مستويات المؤسسة الإدارية، سواء الإدارة العليا، الوسطى، الدنيا، حيث تجتمع هذه الإدارات وتناقش الاحتياجات التكوينية ويمكن أن تكون اللجان من خارج التنظيم وتقوم بنفس المهمة وتقدم توصياتها.

ثانياً- تحليل الخطط والتنبؤات: يغلب اهتمام الإدارات في المؤسسات في التركيز على مشكلات الحالية ووضع الحلول الملائمة لها تاركين التنبؤات المستقبلية والتي تسمى الخطط طويلة الأجل والتي تشمل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتطورات التقنية والعلمية والتي تسهم في التخطيط الجيد، والتنبؤات هي توقعات مستقبلية لا بد من إجرائها حتى يكون هناك انسجام بين أنشطة التكوين وخطط تنبؤات المؤسسة.

ثالثاً- الإستبانة: يشمل الاستبيان على أسئلة على الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث أعبائها ومسؤولياتها وواجباتها والمعدات المستخدمة فيها والوقت الذي يقضيه الموظف في وظيفته، وقد يطلب من الرؤساء التعقيب على إجابات المرؤوسين لأن لديهم الخبرة في التعامل معهم وهذا يساعد على اكتشاف مواطن الضعف في أدائهم والتي تحتاج إلى تكوين.

رابعاً- قوائم الاحتياجات: يعطي الموظف قائمة تمثل الأعباء التي يقوم بها في وظيفته والاحتياجات التكوينية التي يمكن أن تكون عنده ويطلب منه أن يحدد المواد التي تمثل حالته، وتساعد هذه الطريقة في تحديد الاحتياجات التكوينية بدرجة عالية من الدقة.

خامساً- المفكرة اليومية: وتعني هذه الطريقة أن يقوم الموظف بتسجيل أو تدوين ما يقوم به لفترة معينة أسابيع أو شهور، وهذه الطريقة تسهم في التعرف على الاحتياجات التكوينية من خلال التسجيلات وخصوصاً إذا فهم الموظف الغرض منها وفهم الطريقة التي يتم التسجيل بها.

سادساً- طلبات الإدارة: وهي عبارة على المقترحات، التوصيات من المديرين لتنفيذ برامج تكوينية معينة إلا أن هذه الطريقة توصف بعدم الموضوعية ولا تعكس متطلبات تكوينية صادقة رغم أنها إقتصادية وغير مكلفة ولا تتطلب الوقت الطويل.

سابعاً- المسح الخارجي: يقصد به إمكانية الحصول على بعض الدلائل للإحتياجات التكوينية من خارج المؤسسة فمثلاً يمكن تحديد أوجه القصور في موظف المبيعات أو أخصائي العلاقات العامة عن طريق استبيان المسح أو المقابلات مع العملاء أو وكلاء من أجل الحصول على المعلومات.

¹ حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 177_179.

ثامنا- ملاحظة السلوك: وهذا يعني قيام المدير المسؤول بالملاحظة المباشرة لأداء الموظف من أجل تحديد مواطن الضعف في الأداء التي يمكن معالجتها عن طريق التكوين، ويتعرف من هذا الأسلوب التمثيل المتخفي وهو قيام شخص بدور متخفي لوظيفة ما في عدة أقسام ثم يقوم بتقويم مهارات المقابلة لدى المدراء ويركز هذا الأسلوب على المهارات الوظيفية وليس على المعارف والاتجاهات ولكن يؤخذ عليه أنه يستغرق وقتا طويلا وتكاليف عالية.

تاسعا- تقويم الأداء: هي إحدى الوسائل لضمان تحقيق الحد الأدنى لمعايير الأداء ومكافئة الأداء الذي يفوق الحد الأدنى ويمكن الاستفادة من المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقويم الأداء في تحديد احتياجات التكوين كما يمكن تحليل الفجوة بين مستوى الأداء الفعلي والأداء المرغوب فيه.

وهذه الطرق المختلفة يمكن من خلالها تحديد نوع التكوين المطلوب في الحالات المختلفة مع مراعاة أن لكل أسلوب خصوصيته حيث لا بد من استخدام أكثر من أسلوب في تحديد الاحتياجات التكوينية لتجنب مواطن الضعف والاستفادة من مواطن القوة لهذه الأساليب لتحقيق الدقة في عملية تحديد الاحتياجات التكوينية.

المطلب الرابع: صعوبات تحديد الاحتياجات التكوينية

هناك العديد من الصعوبات التي تعوق عملية المتابعة المستمرة اتجاه تحليل وتحديد الاحتياجات التكوينية مما يؤثر على تقييم فعالية التكوين ويكون له تأثير سلبي في فعالية البرنامج التكويني وكفاءته. ومن أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الفائدة المرجوة من عملية تحديد الاحتياجات التكوينية ما يلي¹:

1. عدم وعي إدارات المؤسسات بأهمية تحديد الاحتياجات التكوينية.
2. عدم قناعة العديد من القيادات الإدارية العليا بأهمية تحديد الاحتياجات التكوينية.
3. التردد في اعتماد التكاليف المناسبة لعملية تحديد الاحتياجات التكوينية.
4. عدم توفر عناصر مؤهلة للوفاء بمتطلبات عملية تحديد الاحتياجات التكوينية، فقلة الخبرات والكفاءات لدى بعض المختصين ساعد على استخدام طرق ووسائل تقليدية في تحديد الاحتياجات التكوينية. مما أثر سلبا على تصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التكوينية.

¹ جغري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل والإستشراف الإقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري-قسنطينة-، الجزائر، 2009/2008، ص ص:

5. غياب الوصف الوظيفي الدقيق الواضح المستند إلى الأسلوب العلمي لمختلف الوظائف التي تتضمنها المنظمات الإدارية، مما يؤدي إلى صعوبة تحديد مستوى الأداء اللازم لشغل وظيفة معينة وبالتالي صعوبة في تحديد الاحتياجات التكوينية.
6. عدم تعاون الموظف الذي يؤدي العمل، حيث يعتبر مصدرا أساسيا في الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بعملية تحديد الاحتياجات التكوينية، لعدم اقتناعه بضرورة البرنامج التكويني، وعدم النظر إلى التكوين على أنه نشاط تعاوني يجب عليه الاشتراك فيه من خلال تحديد الأهداف التكوينية والتخطيط لها.
7. عدم توافر البيانات الإحصائية الدقيقة للقوى العاملة، وربما يعزى ذلك إلى عجز إدارة التكوين عن توفير بيانات محددة عن الوظائف والكفاءات المطلوبة لشغلها.
8. مخالفة ما تم الظن على أنه احتياج تكويني مع ما هو موجود في الواقع، أي عدم القدرة على التمييز بين المشكلة التكوينية والمشاكل الأخرى، فالمشكلة التكوينية هي التي يمكن علاجها عن طريق التكوين، أما غيرها من القضايا والمشاكل التي تحل بطرق وأساليب أخرى غير التكوين.
9. قصور نظم المعلومات، وعدم الأخذ بالأساليب الحديثة في جمع المعلومات ومعالجتها، ونقص وعي المدير المختص أو مسئول التكوين بأهمية المعلومات لنجاح التكوين، أو أن المعلومات لنجاح التكوين المطلوبة كثيرة ومتنوعة من الصعب جمعها.

المبحث الثالث: تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني

من أجل تصميم البرنامج التكويني يجب على المؤسسة تحديد كل من محتويات البرنامج التكويني وكذلك تحديد زمان ومكان وميزانية البرنامج التكويني إضافة إلى اختيار المشاركين في عملية التكوين، ثم في الأخير تنفيذ البرنامج التكويني وتقييمه من أجل معرفة مدى نجاح العملية التكوينية، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي.

المطلب الأول: تخطيط التكوين

بعد التأكد من وجود احتياجات للتكوين وتحديدها، يتم إعداد خطة للتكوين، ويقصد بالتخطيط للتكوين إعداد مجموعة من البرامج، والدورات التكوينية التي يقرر تنفيذها وفق سياسات وأهداف المؤسسة بهدف تنمية وتطوير القوى العاملة بها، وهذه الخطة قد تكون سنوية، أو مرحلية في فترات شهرية محددة. والتخطيط السليم هو السبيل للإفادة من جميع الطاقات لكي تسهم في النشاط التكويني مساهمة فاعلة، ويبين للعاملين مختلف الحلول التي تصادفهم أثناء أداء مهامهم في حدود الإمكانيات والطاقات الميسرة، وهو يهدف إلى وضع خطة كاملة لتنفيذ البرنامج التكويني بدءاً من الأهداف وحتى ميزانية التكوين كالاتي:

أولاً- وضع الأهداف التكوينية:

تعتبر نقطة البداية في تصميم أي برنامج تكويني وهي وضع وصياغة الأهداف من التكوين وهنا لا بد من طرح السؤال الأساسي: ما الذي يحتاج المتكويين أن يعرفوه؟ أو ما الذي يحتاجه المتكويين ليكونوا قادرين على عمله والقيام به؟ حيث نلاحظ أن الشق الأول من السؤال يعبر عن معرفة المتكويين لما يحتاجه في عملية التكوين، في حين أن الشق الثاني من السؤال يعبر عن القدرات والمهارات ومن ثم السلوك الذي يجب على الفرد اكتسابه، وبصفة عامة غالباً ما يتم صياغة الأهداف التكوينية في شكل "أهداف سلوكية" حتى ولو كان التكوين ينصب على تزويد الفرد بمعلومات ومعارف وليس قدرات ومهارات؛

وبصفة عامة يوجد ثلاث خصائص للأهداف السلوكية هي¹:

– الهدف الأول: أنها تحدد نوعية السلوك المطلوب من المشاركين القيام به واكتسابه في نهاية العملية التكوينية.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص:

- الهدف الثاني: أنها تحدد الظروف والقيود التي سيكون المشارك قادرا من خلالها على القيام بسلوك معين، كما أنها تحدد الأدوات والإجراءات المستخدمة في القيام بالسلوك.
- الهدف الثالث: أنها تحدد المعايير التي على أساسها سوف يتم قياس مدى فعالية القيام بالسلوك، وغالبا ما تتضمن هذه المعايير مؤشرات للجودة، الكمية، السرعة، الدقة... وغيرها.

ثانيا- إعداد محتويات البرنامج التكويني:

بعدما يتم وضع أهداف البرنامج التكويني بشكل واضح ومحدد وقابل للقياس، يتم تحديد المحتويات وإعداد الموضوعات التي ستنتم مناقشتها وتغطيتها أثناء البرنامج التكويني والتي من شأنها أن تساهم في تحقيق أهداف البرنامج التكويني ويشمل ذلك المواد العلمية والحالات الدراسية والتمارين وغيرها على شكل مطبوعات أو شرائح أو أقراص ممغنطة، وينبغي أن تكون الموضوعات ذات صلة مباشرة بأهداف التكوين ذلك لأن ارتباط المواضيع بأهداف المؤسسة واحتياجاتها يضمن بأن الأموال التي تصرف على التكوين يتم إنفاقها بصورة سليمة ومبررة، كما أن ربط الموضوعات بشكل وثيق بالأهداف يزيد من احتمالات تعظيم التعلم لدى المتكويين وأن يكون التكوين ذات فائدة ومعنى¹.

ثالثا- اختيار أفضل البدائل:

لابد لكل خطة من وضع بدائل للبرامج التي ينوي تنفيذها، وان تتضمن الخطة عدة مراكز أو معاهد تكوين لإرسال المتكويين إليها، مع وضع ميزات وعيوب كل منها، واقتراح عدة أنواع من البرامج، كذلك قد يكون هنالك بدائل في أوقات التكوين وعدد المتكويين².

رابعا- اختيار المكونين:

تعتمد عملية اختيار المكونين على أسلوب التكوين المراد استخدامه، المادة التكوينية المراد إكسابها للمتكويين ونوعية المتكويين ولذلك فان من المهم اختيار المكون المناسب الذي يجمع بين المؤهل العلمي والخبرة العملية التي تجعله قادرا على استخدام وسائل وأساليب التكوين المتنوعة بما يتفق مع مستوى المتكويين وطبيعة التكوين وأهدافه. كذلك يتوقف نجاح التكوين إلى حد كبير على مدى سلامة القرار الذي اتخذ بالنسبة لتكوين أعضاء هيئة التكوين لان هؤلاء يمثلون الوسيلة والتي عن طريقها سيتم نقل المعلومات وتكوين المهارات ويمكن تصنيف المكونين إلى أربعة أصناف هم:

¹ حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 215.

² دريس منى، دور التكوين في تنمية رأس المال البشري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2014/2015، ص: 58.

المكون المحاضر، المكون القائد، المكون التطبيقي، المكون النفسي.

خامسا- الزمان والمكان: يعتبر الزمان والمكان عنصرين هامين بالنسبة للبرنامج التكويني، فلا بد من

مراعاة الوقت المناسب والمكان الملائم لإجراء العملية التكوينية من أجل ضمان فعالية البرنامج التكويني؛

الزمان (Time): يحدد مصمم البرنامج التكويني الفترة التي يستغرقها التكوين، إذ يعتبر الوقت من بين العوامل الهامة في تصميم البرنامج التكويني، لذا يجب تحديد الوقت المخصص على مدار السنة التكوينية لكل فترة من فترات التحضير والتنفيذ؛

المكان (Place): كما قمنا بتحديد زمان العملية التكوينية والفترة الواجب إخراجها خلال السنة يتوجب على مصمم البرنامج التكويني تحديد المكان الذي تجري فيه العملية التكوينية للأفراد واختيار المكان المناسب لذلك، وهذا من أجل تسهيل عملية تنقل العمال عن مراكز تكوينهم إلى مقرات عملهم، والأمثلية في اختيار المكان من طرف مصممو البرنامج التكويني هي أن تكون هناك مراكز للدراسة والتكوين داخل المؤسسة¹.

سادسا- ميزانية التكوين:

ينطلب تنفيذ البرامج التكوينية تحديد ميزانية التكوين، وذلك من أجل التعرف على التكاليف التقديرية واتخاذ القرار بالبدء في عملية التكوين، كما قد تؤثر في جانب إدخال تعديلات طارئة في عملية التكوين لذلك فلا بد من تحديد الميزانية بشكل دقيق وواقعي، وذلك من خلال تحديد تكاليف البرنامج التكويني بدقة وموضوعية، توزيع الموارد التي تتوفر عليها المؤسسة بطريقة عقلانية ورشيدة تسمح بتغطية تكاليف التكوين المتوقعة، كما يشترط أن تكون ميزانية التكوين مرنة وذلك من أجل مواجهة التغيرات الطارئة وما ينبغي الإشارة إليه أيضا أن تكاليف التكوين وميزانيته تتأثر بطبيعة البرنامج التكويني، وعلى هذا الأساس يتم الأخذ بعين الاعتبار عناصر عديدة عند اعداد الميزانية وتحديد التكاليف، ومن بين هذه العناصر:

- عدد المتكويين؛

- أماكن التكوين؛

- أنواع البرامج التكوينية؛

- تكاليف تكوين الفرد في البرامج الخارجية².

¹ بوعبدلي ياسين، فعالية سياسة التكوين في تنمية المهارات، مذكرة مكملة ضمن مستلزمات نيل شهادة الماجستير، مرجع سبق ذكره، ص: 88.

² بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير

المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2006/2007، ص: 34.

المطلب الثاني: اختيار المشاركين في عملية التكوين والأساليب المستخدمة في ذلك

سنتناول في هذا المطلب كيفية اختيار المشاركين في عملية التكوين والأساليب المستخدمة في اختيار

المشاركين في عملية التكوين.

أولاً- اختيار المشاركين في عملية التكوين:

المتكون هو العنصر المستفيد من نشاط التكوين والذي يجرى عليه التكوين وتمثل عملية اختيار المتكون إحدى العمليات الهامة في سياسة التكوين، وهناك اعتبارات عديدة يجب مراعاتها في اختيار المتكون في أي مؤسسة لحضور البرامج التكوينية نذكر منها:

- حاجة المتكون الفعلية لبرنامج التكوين؛
- التجانس النسبي بين المتكونين في البرنامج التكويني؛
- رغبة واستعداد المتكون لحضور البرنامج التكويني؛
- مراعاة عدم تعطيل العمل بحضور المتكون للبرنامج التكويني؛
- المستوى الإداري للمتكونين؛
- المشاكل التي تواجه المتكونين وواقع عملهم؛
- المؤهلات العلمية؛
- عدد المشاركين في البرنامج التكويني؛
- مدة الخبرة في العمل؛

وبعد تحليل المعلومات التي تم جمعها عن الاحتياجات التكوينية يجرى إعداد قوائم بأسماء المتكونين في برنامج معين، بحيث تتلاءم النواحي التي يحتاجون إلى التكوين عليها مع متطلبات البرنامج؛

ومن المهم في خطوة اختيار المتكون تهيئته للبرنامج التكويني قبل بدئه وذلك من خلال إرسال خطاب له يتضمن مجموعة من البيانات الهامة عن البرنامج مثل: اسم البرنامج، تاريخه، مدته، مكانه وأهدافه وعدد المتكونين به¹.

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 184، 185.

ثانياً - اختيار أساليب التكوين:

تحدد المؤسسة الأسلوب الذي يستخدم في التكوين ويرتبط ذلك بطبيعة وأهداف التكوين حيث يمكن أن يستعمل تكوين الإطارات أساليب مختلفة عن تكوين العمال البسطاء الذي يجري بصفة عامة في مواقع العمل ومن أهم هذه الأساليب ما يلي¹:

1. **المحاضرات:** هو أسلوب شائع يصلح لاكتساب معلومات ومعارف نظرية عامة كقواعد العمل والإجراءات وغيرها لعدد كبير من المتكويين.

2. **تقمص الأدوار:** هو أسلوب لاكتساب مهارات في التصرف في مواقف مختلفة.

3. **المحاكاة:** هي طريقة تصلح لاكتساب المشارك في التكوين مهارات للتشخيص، التحليل، المواجهة والتعامل مع مواقف معينة، حيث يتم وضع المتكون في مكان مشابه في ظروفه لمكان العمل الحقيقي ويطلب من القيام بأنشطة تمثل الواقع الحقيقي لوظيفته.

4. **الندوة:** هي وسيلة للتكوين والتطوير وهي تهتم بإنضاج معارف وقدرات تحليل العمال، ولا يهدف برنامج التكوين إلى تحصيل المعارف المختلفة فحسب بل إلى معرفة تطبيقها في الوظائف في مكان العمل.

5. **طريقة دراسة الحالات:** يتم وفق هذا الأسلوب تقديم مشاكل إدارية أو حقيقية أو افتراضية تجري مناقشتها بين المتكويين ليقترحوا الحلول، إذ ليس هناك نمط واحد للحالة بل تتخذ أشكالاً مختلفة في تقريب الواقع للمتكون لوضعه أمام مشكلة إدارية حقيقية².

6. **طريقة لعب الأدوار:** يبدأ هذا الأسلوب بطرح حالة تكوينية واقعية أو افتراضية على المتكويين وتوزيع أدوار وسيناريوهات على أطراف الحالة ليتصرفوا وفقاً لها، فلو كان التكوين على نمط الإشراف قد يكون هناك دوراً مكتوباً لشخص يلعب دور المدير ودور آخر لشخص يلعب دور المرؤوس، بحيث يتصرف كل شخص وفقاً لمقتضيات الدور المحدد له، ويكون هناك فريق آخر من المتكويين يمثلون دور المشاهدين والمراقبين لهذا الأداء، ويفترض أن يزيد مثل هذا التمرين من تفهم كل فريق للفريق الآخر

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص ص: 104، 105.

² محمد قاسم القريوني، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 175.

بطريق أفضل بحيث يعرف كل منهم محددات السلوك الحقيقي في العمل، وقد تتكرر العملية وبعاد توزيع الأدوار وهكذا، إن من شأن هذا الأسلوب يساعد في توزيع مدارك المتكويين وإزالة سوء الظلم الذي قد يكون من بعضهم البعض؛

7. **المباريات الإدارية:** يتجاوز هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالة بحيث يتم تطوير نظام يتم من خلاله - بعد توزيع الأدوار على المتكويين - وضع قواعد لهذه الأدوار ووضع نقاط أو علامات على ما يترتب على كل خطوة مما يثير المتكويين وينمي التفكير العلمي لديهم ويجعلهم أكثر اهتماما بما يجري، بحيث يتخذون قرارات ويترب على ذلك ربح أو خسارة وفقا للقواعد المعروفة؛

8. **أسلوب النقاش:** يعتمد هذا الأسلوب في التكوين على وجود مكون ديناميكي يسمح للمتكون بالمناقشة ويشجعهم على طرح الأسئلة، إذ يكون هناك مرونة في عرض المعلومات والمواضيع، ولا يكون هناك أطرا لتقديم المعلومات¹.

المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التكويني

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود والواقع، إن هذه المرحلة مهمة وخطيرة، ففيها يوضح حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلبا أو إيجابا على المرحلة التالية وهي مرحلة التقييم؛

إن تنفيذ البرنامج بنجاح يعتمد على العديد من العوامل منها: قدرة المنسقين والمتكويين ونوعية المتكويين والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج التكويني ونوعه، كأن يكون برنامجا للقيادات الإدارية العليا والوسطى، أو لتكوين المتكويين، أو البرامج ذات الطابع الفني في المحاسبة أو المالية أو غير ذلك؛

وهناك بعض الأمور يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج التكويني، هي:

- التأكد من إبلاغ المشاركين في البرنامج التكويني، ثم استقبالهم وتهيئة أماكن الإقامة لهم؛
- التأكد من تهيئة المتكويين في المكان والوقت المحددين؛
- توفير جميع المستلزمات الضرورية لعملية التكوين من قاعات ومساعدات تكوينية؛
- التعرف على خبرات ومتطلعات المتكويين؛
- إنتاج برنامج وشرح أهدافه في الوقت المحدد؛

¹ محمد قاسم القريوني، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص: 175.

– التعرف على توقعات المشاركين وملاحظاتهم عن سير البرنامج؛

– دفع مخصصات المكون بالوقت المناسب وتقديره على جهوده المبذولة؛

إن تنفيذ برنامج التكوين يتضمن أنشطة مهمة مثل: تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التكويني، تحديد مكان التكوين، المتابعة اليومية لإجراءات التنفيذ؛

أولاً- الجدول الزمني للبرنامج التكويني: يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات في كل يوم وزمن بداية ونهاية كل جلسة، إضافة إلى موعد الراحة والتسجيل والاختبارات وحفل الختام؛

يجب أن يكون هناك وقت كاف لتنفيذ البرنامج التكويني يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهمتها، كذلك يتوقف طول فترة التكوين على طبيعة مستوى المتكويين. ويتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على موضوعات البرنامج حسب أهمية كل موضوع ومدى تعقده وتعدد جوانبه وتفرعاته المختلفة واللازم معالجتها في البرنامج التكويني وأيضا مستوى المتكويين¹.

ثانياً- مكان التكوين: يقرر المسؤول عن عملية التكوين مكان التكوين المناسب لعقد البرنامج التكويني سواء داخل المنظمة أو خارجها، ففي البرامج الخاصة التي تصمم لسد حاجات معينة عند مجموعة العاملين في منظمة معينة، قد يتقرر تقديم البرنامج داخل المؤسسة نفسها وذلك لأن المؤسسة هي موقع العمل، الأمر الذي يضيف على التكوين الطابع العملي، وهناك برامج تكوينية أخرى يمكن حضورها أو تنظيمها خارج المؤسسة مثل هذه البرامج تعقد في الجامعات ومعاهد التكوين والفنادق..... إلخ؛

وقد يتقرر أيضا أن يعقد البرنامج في بلدان أخرى إذا تطلب الأمر ذلك مع وضع في الحسبان التكلفة العالية لمثل هذه البرامج².

ثالثاً- المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج التكويني: يحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية ومدير التكوين أن يقوموا بمتابعة تنفيذ البرامج خطوة بخطوة وعلى مدار أيام البرنامج، وتعني المتابعة التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع والتحقيق من أن كل الأمور تسير في مجرياتها وتتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي التأكد من سلامة ونظافة قاعات التكوين، والتأكد من إعداد المادة العلمية والتمرينات وتقديمها في الوقت المناسب للمكويين وتوفير المساعدات التكوينية

¹ عمار بن عيشي، إتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص ص:

126، 125.

² مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، مرجع سبق ذكره، ص: 195.

والحفاظ على الجدول الزمني للبرنامج التكويني والالتزام به، وأخذ حضور وغياب المتكويين وتوفير سبل الراحة للمشاركين في البرنامج؛

كما تتضمن المتابعة اليومية للبرنامج التكويني حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج مثل تدبير مكون بصورة سريعة في حالة غياب المكون، أو تأجيل الجلسة التكوينية وعدم توفير إمكانيات أو مساعدات يطلبها المكون، أو علاج مشاكل بين المكون والمتكويين بعضهم البعض¹.

المطلب الرابع: تقييم البرنامج التكويني

بعد تنفيذ البرنامج التكويني تأتي عملية التقييم، والتي من خلالها يتم الحكم على مدى نجاح البرنامج التكويني والوصول للأهداف المسطرة.

أولاً- مفهوم وأهمية تقييم البرنامج التكويني:

يمكن توضيح مفهوم البرنامج التكويني وإبراز أهميته من خلال ما يلي²:

تعتبر عملية تقييم البرامج التكوينية من أهم مراحل العملية التكوينية وأكثرها صعوبة وتعقيداً، بل أنها أحد هموم مدراء التكوين والقائمين على تنمية الموارد البشرية في المنظمات، ذلك لأن مسؤولي وخبراء تنمية الموارد البشرية في المؤسسات مطالبون بإثبات فوائد وعوائد التكوين من خلال الأدلة والإحصائيات والأرقام التي قد تكون صعبة إن لم تكن صعبة أحياناً.

ومن هنا يدخل مدراء التكوين في متاهات أسئلة كثيرة منها كيف تتم عملية التقييم؟ ومن الذي ينبغي تقييمه؟ ومتى تتم عملية التقييم وأين؟ إلى آخر القائمة من الأسئلة الطويلة والمعقدة، والتي يجب إعطاء إجابات كافية لها من قبل مسؤولي التكوين ليتم في النهاية تقديم نتائج ملموسة للتكوين تقتنع من خلالها الإدارة العليا بأهمية وفائدة التكوين.

يمكن القول أن كلمة "تقييم" تعني إعطاء الشيء قيمة أو إصدار حكم يحدد قيمته، أما تعريف تقييم التكوين فقد وردت له عدة تعاريف في ثنايا أو أدبيات التكوين والإدارة أجمعت على أن تقييم التكوين يهدف في النهاية إلى معرفة مدى تحقيق التكوين لتطلعات المؤسسة ورفع كفاءة عاملها.

¹ عمار بن عيشي، إتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص: 128.

² عبد المحسن فالح اللحيد، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر،

1997، ص ص: 246، 247.

ومن بين تلك التعريفات ما أشار إليه "كريك باتريك" أن التقييم عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التكوينية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها.

ويعرف "وليام تريسي" التقييم بأنه عملية تحديد ما تم تحقيقه من تقدم من أجل الوصول إلى الأهداف الموضوعية ضمن مدة زمنية محددة وبتكاليف مقبولة.

ويمكن تبيان أهمية عملية التقييم بالمحددات التالية:

- مدى تقييم البرنامج التكويني للأهداف التكوينية المخطط لها مسبقا.
- مدى تقييم البرنامج التكويني للنتائج المتوقعة من انعقاده.
- مدى الاختيار الأمثل للوسائل التكوينية للبرنامج التكويني.
- مدى الاختيار المناسب لكافة الأنشطة المستخدمة في البرنامج التكويني.
- مدى الاختيار الملائم للأساليب التكوينية المستخدمة في التكوين.
- تحديد جوانب الضعف التي واجهت عملية تنفيذ البرامج التكوينية.

ثانيا- أهداف تقييم عملية التكوين:

رغم كثرة التعريفات إلا أن التقييم في واقع الأمر لا يعدوا كونه عملية تهد إلى معرفة مدى تحقيق التكوين لأهدافه من خلال محورين رئيسيين هما¹:

1. **تقييم كفاءة خطوات العملية التكوينية:** حيث يتم خلال عملية التقييم التأكد من سير العملية التكوينية في مراحلها المختلفة وفقا للخطة الموضوعية لذلك، بمعنى أن يتم التأكد من إنجاز البرنامج التكويني وفقا للخطة وهذا يشمل تقييم تحديد الاحتياجات التكوينية وتقييم تصميم البرنامج، وتقييم كفاءة المكون وتقييم وسائل التكوين وغيرها من عناصر البرنامج التكويني.
2. **تقييم تحقيق أهداف التكوين التطبيقية:** حيث يتم خلال عملية التقييم التأكد من نقل أثر التكوين (المهارات، المعارف، السلوك) إلى واقع العمل الميداني واستخدام تلك المعطيات في تحسين أداء الموظف، وبالتالي رفع كفاءة أداء المؤسسة بوجه عام أو حل مشكلات معينة كما يتم التأكد من أن عائد التكوين على المؤسسة يعادل ما صرف عليه من موارد.

¹ عبد المحسن فالح اللحيد، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، المرجع السابق، ص: 247.

ثالثاً: مراحل عملية تقييم التكوين:

تمر عملية تقييم البرامج التكوينية بأربعة مراحل أساسية وهي¹:

المرحلة الأولى: التقييم قبل عقد البرنامج التكويني: تهدف هذه المرحلة إلى تقييم خطة البرنامج التكويني بشكل كامل بحيث يشمل التقييم في هذه المرحلة ما يلي:

- التأكد من الاستعدادات والإمكانات والأدوات التي تم توفيرها لعقد البرنامج التكويني مثل التأكد من توفر الوسائل السمعية والبصرية والأجهزة والمعدات اللازمة لعقد البرنامج التكويني.
- التأكد من كافة النواحي التنظيمية لعقد البرنامج، مثل توفر المكان المناسب، المادة التكوينية، العدد الكافي من المتكويين.
- استطلاع آراء المترشحين حول موضوعات البرنامج التكويني وتوقعاتهم للمهارات والمعلومات والسلوكيات والاتجاهات التي سيكتسبونها من حضورهم البرنامج التكويني والأهداف التي يسعون لتحقيقها من حضورهم للبرنامج واحتياجاتهم واقتراحاتهم.

المرحلة الثانية: التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التكويني: يركز التقييم في هذه المرحلة على تصميم البرنامج التكويني ومدى النجاح في سير العملية التكوينية والنتائج التي تم تحقيقها أول بأول، ويتم ذلك من خلال التأكد من مدى الالتزام بالأهداف الموضوع مسبقاً خلال فترة انعقاد البرنامج التكويني ويتم التركيز في هذه المرحلة على ما يلي:

- متابعة مدى ملائمة تصميم البرنامج لأهدافه الأساسية.
- متابعة مدى الالتزام بالمنهج التكويني من قبل المتكويين.
- تقييم مدى ملائمة الأساليب التكوينية المستخدمة لمحتوى وطبيعة البرنامج التكويني.
- تقييم الوسائل التكوينية المستخدمة في البرنامج التكويني.
- تقييم مدى تطبيق المكون والتزامه بمبادئ وأخلاقيات التكوين.

المرحلة الثالثة: التقييم بعد انتهاء البرنامج التكويني مباشرة: يركز التقييم في هذه المرحلة على النتائج من عقد البرنامج التكويني بحيث يتم التركيز على المعايير التالية:

¹ عطا الله محمد تيسير الشريعة، إدارة العملية التدريبية "النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص: 149_153.

– رد فعل المتكويين.

– المعارف التي اكتسبها المتكويين.

– مدى التغير في سلوك المتكويين.

– نتائج الأداء الفعلية في مكان العمل بعد انتهاء البرنامج التكويني.

ويهدف التكوين بشكل عام في هذه المرحلة إلى:

– معرفة نقاط القوة والضعف في البرنامج التكويني.

– تقييم المكونين والمتكويين.

– تصحيح الانحرافات إن وجدت في الجوانب الإدارية والفني المختلفة.

المرحلة الرابعة: متابعة النتائج: تعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل وأعقدها وخصوصا أن الضعف الذي كان موجودا في مرحلة من المراحل السابقة تظهر مؤشرات في هذه المرحلة ولكي تتم عملية التقييم بشكل فعال من المستحسن النظر إلى الاحتياجات التكوينية وتحديدتها بشكل واضح في وقت مبكر أي قبل البدء بتصميم البرنامج التكويني وبهذا الأسلوب يمكن قياس مدى التغير الذي أحدثه البرنامج التكويني على الشخص الذي تلقى التكوين سابقا.

ومن الطرق المتبعة لمتابعة نتائج التكوين ما يلي:

– الاتصال بالمتكويين وبرؤسائهم بعد انقضاء فترة زمنية معينة من انتهاء البرنامج التكويني.

– زيادة المتكويين في مواقع عملهم.

– إرسال قوائم الأشخاص الذين تلقوا التكوين إلى أجهزة الرقابة والتقنيش للتركيز على المجال الذي يعملون به، وعلى مدى التقدم في أدائهم في العمل.

– عقد اجتماعات للتباحث وتقييم البرنامج التكويني الذي تكونوا عليه.

خلاصة

يعتبر التكوين من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في وقتنا الحالي، لذا يجب على جميع المؤسسات أن تحسن من مهارات وخبرات مواردها البشرية، وهذا لتحقيق أفضل إنتاجية، وفكرة الاهتمام بعملية التكوين تضمن للمؤسسات غاياتها المنشودة.

ولذا يجب على هذه الأخيرة أن تقوم بعملية التكوين بشكل يسمح لها بتحقيق نوع من التحسن، وهذا عن طريق تكوين مواردها البشرية، ووضع تكاليف مخصصة لهذه العملية وتوفير أحسن الظروف للحصول على مورد بشري ذو خبرة ومهارة وكفاءة عالية تمنح المؤسسات النجاح والفعالية.

وما يمكن استخلاصه هو أن نجاح عملية التكوين يتوقف أولاً على مدى اهتمام المؤسسات بهذه العملية، وثانياً وضع مخطط جيد للتكوين من خلال تحديد الاحتياجات التكوينية، ووضع برامج تكوينية والإشراف عليها وتقييمها في الأخير.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي لإنتاجية المؤسسة

المبحث الأول: ماهية الإنتاجية

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة والمحددة للإنتاجية،

وطرق تحسينها

المبحث الثالث: قياس إنتاجية المؤسسة

المبحث الرابع: أثر التكوين في الرفع من إنتاجية المؤسسة

تمهيد

تعتبر الإنتاجية من المواضيع الحيوية التي تلقى اهتماما متزايدا في كافة الجوانب الاقتصادية في العالم، حيث أصبحت مدار بحث وتحليل وتعليق بين مختلف المؤسسات وحتى الجهات والأوساط الرسمية للحكومات وعقدت من أجلها الندوات والاجتماعات بهدف تعميق الوعي والربط بينها وبين تحقيق أهداف المؤسسة.

إذ أن أي مؤسسة اليوم أصبحت تبحث على بلوغ مستويات عالية في الإنتاجية وتقديم منتجات ذو جودة عالية، وكون الإنتاجية عنصر هام في نجاح المؤسسة وقدرتها على الاستمرار، فهي تشكل أداة فعالة في زيادة الثروة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.

ومن أجل الإلمام بجميع نواحي إنتاجية المؤسسة فقد خصصنا هذا الفصل لمعالجة كل ما يتعلق بالإنتاجية من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** ماهية الإنتاجية.
- **المبحث الثاني:** العوامل المؤثرة والمحددة للإنتاجية وطرق تحسينها.
- **المبحث الثالث:** قياس إنتاجية المؤسسة.
- **المبحث الرابع:** أثر التكوين في الرفع من إنتاجية المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الإنتاجية

ظل مفهوم الإنتاجية لفترة طويلة من الزمن يشوبه الكثير من الغموض وعدم الوضوح ولازال حتى وقتنا الحاضر تنقصه الدقة والشمول، وذلك لتعدد مفاهيمه واختلاف البعض في استعمالهم لهذا المصطلح، وذلك لتعدد واختلاف العوامل المؤثرة بدرجة واتجاه تأثيرها على مستوى الإنتاجية وصعوبة تحديدها وتحليل محدداتها على المستويين الجزئي والكلي.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإنتاجية

من خلال هذا المطلب سوف نحاول الإلمام بمختلف مفاهيم الإنتاجية وكذلك أهميتها باعتبارها هدفا رئيسيا تسعى المؤسسة للرفع منها.

أولا- مفهوم الإنتاجية:

يرى "مارك" "Marke" أن الإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد لتحقيق المخرجات، ويعرفها "MALI" "مالي" بأنها قياس مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسات واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، وهي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من إنفاق الموارد؛

والإنتاجية هي العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية (إنتاج سلعة أو خدمة)، وبين الناتج من تلك العملية¹.

وهي الاستخدام الكفء للموارد (العمل، راس المال، الأرض، المعدات، المعلومات...)، وذلك لإنتاج السلع والخدمات ومن تم فإن الإنتاجية هي الناتج /الموارد².

وأشار بعض الباحثين إلى أن مفهوم الإنتاجية ينصرف إلى الأبعاد الثلاثة للإنتاج وهي: الكمية، القيمة، الجودة؛

وأن الإنتاجية تتضمن أو تشير إلى تعزيز عملية الإنتاج، إن تعزيز عملية الإنتاج يعني الوصول إلى نتيجة أو مقارنة جيدة بين المدخلات والمخرجات، ذلك أن تخفيض المدخلات في حين أن المخرجات ثابتة يعني

¹ عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الانتاج في المؤسسة الخدمية والصناعية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 198.

² علي السلمي، إدارة الإنتاجية، بدون طبعة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، بدون سنة نشر، ص: 20.

تحسين في الإنتاجية، كما أن زيادة المخرجات بمعدلات أعلى من زيادة المدخلات يعني الزيادة في الإنتاجية¹.

وهي طريقة لقياس فاعلية استخدام المصادر من قبل الأفراد والآلات والمؤسسات وعلى كل من هذه العناصر أن يحدد وبشكل دوري الوسائل أو المصادر اللازمة لتحسين الإنتاجية، ومن لا يستطيع فإنه يفشل وبالنسبة للأفراد فإن هذا يعني إعادة التكوين أو التقاعد، وللآلات فإن هذا يعني إعادة التصميم أو الاستغناء عن الآلة، أما بالنسبة للمؤسسة فهذا يعني إعادة الهيكلة، أو الخروج من عالم الأعمال².

مما سبق نجد أن المفهوم العام للإنتاجية هو مقياس الكفاءة واستغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة والمستخدم في إنتاج السلع والخدمات خلال وحدة زمنية محددة وغالبا ما تستخدم العلاقة النسبية بين كمية الإنتاج (سلع وخدمات) وكمية الموارد التي استخدمت في تحقيق تلك الكمية من النتائج، أو ما يطلق عليها نسبة المخرجات إلى المدخلات لذلك فإن الإنتاجية مؤشر لقياس الكفاءة وهي الإنتاجية الكلية، فيمكن قياسها كالاتي³: الإنتاجية الكلية = كمية المخرجات / كمية المدخلات؛

أو قيمة المخرجات / قيمة المدخلات.

وأیضا الإنتاجية هي: مقياس للعلاقة بين المخرجات والمدخلات، أو هي القدرة على تكوين النتائج باستخدام عناصر إنتاج محددة أو هي قيمة المخرجات (سلع وخدمات) مقسومة على قيمة المدخلات⁴.

ثانيا: أهمية الإنتاجية:

تتمثل أهمية الإنتاجية فيما يلي⁵:

- كون الإنتاجية عنصر هام في نجاح المؤسسة وقدرتها على الاستمرار.
- الإنتاجية عنصر هام في تحقيق الأرباح التي تمثل مصدرا هاما للتكوين الرأسمالي والاستثمار الذاتي في المؤسسات.

¹ أحمد يوسف دودين، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص: 20، 21.

² سليمان خالد عبيدات، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 30.

³ سامي دياب عبد الرزاق الغريزي، إدارة الإنتاج والعمليات، بدون طبعة، منشورات زين الحقوقية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2003، ص: 43.

⁴ خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، إدارة الإنتاج والعمليات، بدون طبعة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 29.

⁵ علي السلمي، إدارة الإنتاجية، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

– الإنتاجية عنصر هام في توسيع نطاق السوق بتقديم المزيد من السلع والخدمات لإشباع احتياجات المجتمع.

– الإنتاجية عنصر هام في كفاءة استخدام الطاقات الإنتاجية ومن تم خلق فرص للتوظيف والشغل.

للإنتاجية مكانة هامة وبارزة في الدراسات الاقتصادية والإدارية على حد سواء، كونها تشكل الأداة الفعالة في زيادة الثروة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية ونظرا لمحدودية هذه الموارد فإن استغلالها بشكل أفضل يهدف للحصول على أقصى عائد ممكن يمثل أحد الأهداف الأساسية للمشروعات الاقتصادية لما له من تأثير فعال على الحياة الاقتصادية سواء على مستوى المشروع أو الاقتصاد ككل.

فعلى مستوى المؤسسة فإن مردودية الإنتاجية تساهم في تراكم رأس المال اللازم للتوسعات المستقبلية لتلبية حاجات المجتمع من السلع والخدمات كما ونوعا فضلا عن زيادة أجور العمال مما يؤدي إلى رفع القدرة الشرائية وتأمين مستوى معيشي أفضل.

المطلب الثاني: إدارة الإنتاجية في المؤسسة

تتمثل إدارة الإنتاجية في أن إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن التأكد من أن موارد المؤسسة من الموارد البشرية ورأس المال والمواد والطاقة والآلات والمعدات وغيرها، فقد تم التنسيق والربط بينها بشكل يحقق أعلى نسبة إنتاجية ممكنة، فالإدارات الناجحة في المؤسسات هي التي تعمل على استخدام الطاقات الخلاقة للعاملين بغية البحث عن الحلول للمشاكل التنظيمية وذلك من خلال إدراكها بأن شمول الأفراد وإشراكهم في إدارة الأعمال سوف يقود إلى إرساء منهجية للعمل ومن تم الكشف عن مواطن الخلل مما يتيح خلق وإيجاد فرص للتطوير وتحقيق نتائج أفضل لذا نرى أن الإدارات الناجحة في العديد من المنظمات تقوم بتطوير و استحداث برامج تكوينية متقدمة للأفراد أي بمعنى آخر الاستثمار في الموارد البشرية، ولا يقتصر الاستثمار في هذا الجانب فقط بل يشمل أيضا الاستثمار في البحث والتطوير الذي يقود المؤسسة إلى تطوير المنتجات والعمليات بشكل أكثر إنتاجية؛

لذا نرى أن الإدارات الجيدة للمؤسسات الإنتاجية تمارس مهامها الوظيفية للتأثير على أحد العاملين أو واحدا منهما على أقل تقدير ألا وهما:

أ. المخرجات (سلع وخدمات)؛

ب. المدخلات (مواد، أفراد، أنظمة)؛

وتأسيسا على ذلك تكون الإدارة قادرة على تحقيق أكبر كمية ممكنة من المنتجات (سـلع وخدمات) أو نوعية أفضل لنفس الكمية من المدخلات، أو ربما تتم إنجازات الإدارة الجيدة بتحقيق أفضل النتائج من خلال تغير بقية المدخلات منها على سبيل المثال الاستثمار في تكنولوجيا متقدمة، أنظمة معلومات متطورة، استخدام الحاسوب في أداء مهامها التنظيمية المختلفة، أو استخدام بدائل أفضل للموارد والطاقات؛

وعليه فإن الإدارات الجيدة في المؤسسات الإنتاجية والتي تمتلك الرؤية الواضحة والاستراتيجية الملائمة لتحقيق أهدافها، هي القادرة على خلق وإيجاد المناخ التنظيمي بالشكل الذي يحقق أعلى درجات الرضا لدى العاملين، فالمنظمة التي تتميز بالرضا لدى أفرادها العاملين هي الأكثر فعالية من المنظمات الأخرى؛ تحتل إدارة الإنتاج مكانة خاصة في المؤسسات الإنتاجية فهي الدعامة التي تقوم عليها المؤسسات لأنها وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة للرفع من الإنتاج وتطويره¹.

المطلب الثالث: عناصر الإنتاجية

إن الإنتاجية هي مقياس للعلاقة بين مجموعة من المدخلات وحجم معين من المخرجات، ولكن هذه المدخلات تختلف في أنواعها، كما تختلف في أهميتها النسبية وتعتمد على نوع النشاط وإمكانيات المؤسسة، والقابلية للقياس وغيرها، ولأن زيادة الإنتاجية هي الهدف الرئيسي من النشاط الإنتاجي فلا بد من معرفة عناصر الإنتاجية والمتمثلة في: التجهيزات الرأسمالية، المواد الأولية، القوة العاملة، وذلك من خلال ما يلي²:

أولاً-التجهيزات الرأسمالية: يعتبر هذا العنصر من العناصر المؤثرة على الإنتاجية في المؤسسات التي تحتاج إلى تجهيزات رأسمالية كبيرة، وهناك اتجاه متزايد نحو تعميم استخدام الآلات الميكانيكية والآلية، كما أن الأبحاث والدراسات العلمية المستمرة أظهرت الكثير من الآلات التلقائية التي تضطلع وحدها بالعمليات الصناعية مما أعطى أهمية بالغة ومتزايدة لعنصر الآلات والتجهيزات الرأسمالية، كما أن مباني ومعدات المصنع الأخرى المساعدة لها تأثير على زيادة أو انخفاض الإنتاجية، ويؤثر هذا العنصر على الإنتاجية من ثلاث جهات هي:

¹جلال محمد النعيمي، دراسة العمل في إطار إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص:

46،47.

²علي الشرفاوي، إدارة النشاط الإنتاجي، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص ص:26،25.

أ. **التكلفة المناسبة:** إن التجهيزات الرأسمالية من العناصر طويلة الأجل ذات التكلفة العالية، وهذا وحده يتطلب مراعاة الدقة في تحديد أنواعها والقيام بالدراسات المسبقة قبل الإقدام على شراء أو إقامة هذه الأصول، لأن أي خطأ يحدث في تحديد النوع أو في عملية الشراء يؤدي إلى خسائر كبيرة للمؤسسة طيلة حياة هذا الأصل.

ب. **التشغيل الملائم:** لا يكفي أن تكون عملية شراء التجهيزات الرأسمالية سلبية للتأثير على الإنتاجية، ولكن لابد أن تكون التجهيزات مناسبة للعمليات الإنتاجية، فإذا كانت عملية الشراء سليمة والتجهيزات مناسبة فإن ذلك سيؤدي للحصول على الإنتاج بالكمية والجودة المطلوبتين وفي الوقت المناسب، الأمر الذي يرفع من الإنتاجية.

ج. **استغلال الطاقة:** تمثل التجهيزات الرأسمالية التكلفة الثابتة أو الدورية التي تستعملها المؤسسات لتوفير الطاقة الإنتاجية اللازمة، وكلما تمكنت المؤسسة من زيادة عدد الوحدات المنتجة كلما انخفض نصيب الوحدة الواحدة من تكاليف الطاقة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض متوسط تكلفة الوحدة الواحدة ويساعد على تخفيض الأسعار وزيادة المبيعات وبالتالي زيادة الإنتاجية.

ثانيا-المواد الأولية: يعتبر عنصر المواد الأولية من العناصر الهامة التي تساهم في زيادة الإنتاجية وخاصة في الصناعات التحويلية، حيث تمثل تكلفة المواد نسبة كبيرة من التكلفة الكلية وترجع أهمية رفع إنتاجية هذا العنصر بسبب أثره المباشر على حجم وجودة السلع النهائية، وتتأثر إنتاجية هذا العنصر بسلامة اختيار مصادر التوريد والتوصيف الدقيق للمواد وشروط الشراء وتكاليف النقل والتخزين والخصومات التي يمكن الحصول عليها.

ثالثا-القوة العاملة: إن القوة العاملة بأشكالها المختلفة تعد من أهم العناصر على الإطلاق وتلك القوة العاملة هي العنصر المتحرك الذي يقوم بالتخطيط والرقابة والإشراف والتنفيذ، وهو الذي يقوم بتشغيل الإنتاج وبكفي أن نذكر انه لو توافرت كل مقومات النجاح للمؤسسة معينة دون أن تتوافر الكفاءة الإدارية فإن إنتاجيتها ستكون عند أدنى مستوياتها، ويتوقف اختيار القوة العاملة في المستوى التنفيذي على طبيعة العمليات الصناعية، فالصناعات المختلفة تحتاج إلى درجات مختلفة من الأيدي العاملة المكونة والمؤهلة، وبالنسبة لإنتاجية هذا العنصر فإنها تنسب إلى جانبين: الأول وهو الجانب الإداري وهو الذي يقوم بمهام التخطيط والرقابة، أما الثاني فهو الجانب التشغيلي الذي يقوم بمهام التنفيذ الفعلي للمهام المطلوبة.

أ. الجانب الإداري: لتوضيح هذا الجانب نجد أن الإدارة هي التي تقوم بالتخطيط والرقابة ويقع على عاتقها عبئ تكوين أفضل مزيج من عناصر الإنتاج، كما أن عليها تنسيق جهود الأفراد في التنظيم لوضع كل فرد في مكانه الملائم لتحقيق أفضل النتائج، ويمكننا القول أنها إذا فشلت الإدارة في اتخاذ الإجراءات الضرورية في هذا الشأن فإن المؤسسة تتعرض لانخفاض الإنتاجية.

ب. الجانب التشغيلي: وهو يشير إلى الموارد البشرية التي تقوم بالتنفيذ الفعلي للمهام، وهي من العناصر البارزة الأهمية في تحقيق الإنتاجية المرتفعة، ذلك لأن العامل يعتبر المورد البشري الذي يشارك في خلق إنتاجية معينة مما يجعل حجم الناتج يتوقف على مدى الجهد الذي يبذله لأنه العنصر الوحيد الذي يمكن التأثير فيه لكي يقدم جهوده الكاملة لتمتد مع باقي العناصر الأخرى ليتشكل منها المنتج النهائي والذي ينعكس أثره على الإنتاجية، والعديد من العمليات الصناعية تتطلب درجة عالية من المهارة والتكوين والخبرة حتى يمكن تحقيق إنتاجية مرتفعة.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة والمحددة للإنتاجية وطرق تحسينها

بما أن الإنتاجية هي العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية، وكون هذه الأخيرة عنصر هام في نجاح المؤسسة وقدرتها على الاستمرار، فهناك عدة عوامل تؤثر على إنتاجية المؤسسة من نسبة رأس المال إلى العمل، ندرة بعض المصادر، التغيرات في قوة العمل... إلخ؛ وسوف نبرز من خلال هذا المبحث بالإضافة إلى العوامل المؤثرة والمحددة للإنتاجية، إلى طرق تحسينها من خلال توفير الظروف الملائمة لتحقيق الأهداف، تحسين طرق وأساليب الإدارة وتكوين الموارد البشرية وتأهيلها... إلخ.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الإنتاجية

تؤثر على الإنتاجية عوامل عديدة وفيما يلي استعراض لأهم هذه العوامل:

1. نسبة رأس المال إلى العمل: وتمثل هذه النسبة مقياسا للتعرف فيما إذا تم استثمار مبلغ كاف في المصنع والآلات والأدوات وذلك لجعل استخدام ساعات العمل أكثر فاعلية؛
2. ندرة بعض المصادر كالطاقة والمياه والمعادن: والتي تؤدي إلى خلق مشاكل الإنتاجية، فعلى سبيل المثال فإن ارتفاع تكاليف الطاقة سيؤثر على العلاقة بين الكلفة والحجم بشكل يجعل منها غير اقتصادية؛
3. التغيرات في قوة العمل: إن هذه التغيرات تتطلب من المؤسسات تخصيص مبالغ كبيرة لتكوين وتعليم العمال، وذلك لكي يتمكنوا من التعامل مع المستجدات التكنولوجية في مجال العمل؛
4. الإبداع والتكنولوجيا: إن الاهتمام بالبحث والتطوير والتكنولوجيا يؤدي إلى الإبداع وله تأثير أيضا على زيادة الإنتاجية كما ونوعا؛
5. الأنظمة والقوانين أو التشريعات: تمثل الأنظمة والقوانين قيودا على بعض المؤسسات والتي من شأنها أن تؤثر على الإنتاجية؛
6. القوة التفاوضية للقوى العاملة بالمؤسسة: والتي قد تؤدي إلى الزيادة في الأجور دون الزيادة في الإنتاج، لها تأثير واضح على الإنتاجية؛
7. العوامل الإدارية: من تخطيط أو تنظيم ورقابة يؤثر حتما على الإنتاجية، فكلما كانت العوامل الإدارية جيدة فإنها ستؤدي إلى زيادة الإنتاجية والعكس صحيح، إن ضعف التخطيط والتنظيم وسوء القرارات المتخذة سيؤدي إلى نتائج عكسية تتمثل في انخفاض الإنتاجية؛

8. تحضير العاملين في المؤسسة يؤثر على الإنتاجية: فالتحفيز يزيد من الإنتاجية وعكس ذلك صحيح؛
9. نوعية حياة العامل: يصف هذا المصطلح ثقافة المؤسسة والى أي درجة استطاعت أن تحفز عاملها وأن تخلق لديهم حالة الرضا، ذلك أن تحسين بيئة العمل (إضاءة، تهوية، التأمين، احترام العاملين من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، التشجيع على تقديم الأفكار...) سيؤدي إلى خلق حالة الرضا لدى العاملين وزيادة انتمائهم للمؤسسة وارتفاع الروح المعنوية فيما بينهم وبالتالي زيادة إنتاجيتهم¹.
10. العوامل السياسية: تلعب العوامل السياسية في أي مجتمع دورا أساسيا في التأثير على الإنتاجية من خلال القرارات والإجراءات والقوانين والتعليمات التي يمارسها ذلك المجتمع أو غيره، لاسيما أن الأنظمة الاقتصادية سواء كانت رأس مالية أو اشتراكية ذات تأثير كبير في طبيعة الإنتاجية المحققة في المؤسسات؛
11. العوامل الاقتصادية: للعوامل الاقتصادية والتغيرات المصاحبة في طبيعة الأسواق والدخل المختلف والمنافسة وغيرها من العوامل كالعرض والطلب وآلية السوق أو الخطط الاقتصادية ذات أثر فعال على الإنتاجية؛

12. العوامل التكنولوجية: تشكل التطورات التكنولوجية وسبل البحث والتطوير ومتغيرات الابتكار الفني والإبداع أثر كبير في تحسين الإنتاجية وتطويرها، وقد حققت تلك التطورات خلال القرن الحالي أثرا هاما في تحسين الإنتاجية وما رافق الإنتاج السلعي والخدمي من تحسينات ملحوظة ساهمت في توفير السلع والمنتجات بنوعيات عالية والجودة المطلوبة تتلاءم مع الحاجات الحقيقية للمستهلك؛

13. العوامل الإدارية والتنظيمية: إن المتغيرات التنظيمية والوسائل الإدارية التي تتبعها المؤسسات الاقتصادية من تخطيط، رقابة، تنظيم وتحفيز ومستوى البناء التركيبي للهيكل التنظيمية واعتماد الأسس القوية في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المتاحة للمستويات الإدارية المختلفة وسبل اتخاذ القرارات الصائبة إزاء المشاكل أو الظواهر الإدارية من شأنه أن يسهم في تطوير أو تردي المستوى المطلوب للإنتاجية، إذ أن ذلك يعد من العوامل المهمة في تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية².

المطلب الثاني: العوامل المحددة للإنتاجية

نظرا لدور الإنتاجية الهام في التنمية الاقتصادية فإنه من الصعوبة تحديد العوامل المؤثرة، لذلك قام العديد من الباحثين والأكاديميين بدراسة وتحليل محددات الإنتاجية على المستوى الكلي أو الجزئي معتمدين على

¹ أحمد يوسف دودين، إدارة الإنتاج والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

² خضير كاظم حمود، هائل يعقوب فاحوري، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص

حقيقة مفادها أن المعرفة المسبقة بالعوامل المؤثرة على الإنتاجية والإلمام الدقيق بتأثيراتها المختلفة إنما هو أمر لا غنى عنه إذا ما أريد الوصول إلى أي تحسين في مستويات ومعدلات نمو الإنتاجية.

وعليه تنقسم محددات الإنتاجية إلى قسمين هما:

أولاً-العوامل المباشرة:

تكسب العوامل المؤثرة في الإنتاجية صفة المباشرة طالما أنها ترتبط بالأركان الرئيسية للتعريف وتنقسم إلى¹:

1. **عناصر المدخلات:** بما أن الإنتاجية هي محصلة لتفاعل جميع عناصر المدخلات المشتركة في العملية الإنتاجية وتحويلها إلى مخرجات، ويمكن تحليل عناصر المدخلات المؤثرة في الإنتاجية على النحو التالي:

– عنصر رأس المال للعامل: هو الآلات والمعدات والأجهزة والمباني، فكلها أدوات تساعد على إتمام الإنتاجية.

– القوى العاملة: يعتبر العنصر المتحرك الذي يقوم بالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة ولن تتوفر مقومات النجاح للمؤسسة دون توافر الكفاءة الإدارية، ويتوقف اختيار القوى العاملة في المستوى التنفيذي على طبيعة العمليات الصناعية، حيث أنها تختلف في احتياجاتها إلى درجات مختلفة من الأيدي العاملة المكونة والمؤهلة.

– نوعية العمل: تعبر عن العوامل الأساسية المؤثرة على الإنتاجية وقد لوحظ وجود ارتباط وثيق بين نوعية العمل والإنتاجية، ومن أهم جوانب نوعية العمل نذكر: المستوى التعليمي للعامل، المستوى التكويني للعامل، الحالة الصحية والنفسية للعامل...إلخ.

2. **عناصر الآلات والتجهيزات العينية:** تشمل مباني المصنع والآلات والمعدات اللازمة للقيام بمختلف الأعمال والخدمات المساعدة التي تساهم في الأنشطة الإنتاجية.

3. **عنصر المواد الأولية ونوعيتها:** اتفقت الآراء على أهمية هذا العنصر باعتباره أحد العناصر الحيوية التي تساهم في زيادة الإنتاجية خاصة في الصناعات التحويلية، حيث تمثل تكلفة المواد نسبة كبيرة من التكلفة الكلية وترجع أهمية رفع إنتاجية هذا العنصر بسبب أثره المباشر على حجم وجودة السلع النهائية.

¹عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الإنتاج في المؤسسة الخدمية والصناعية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 218_224 (بتصرف).

ثانياً- العوامل غير المباشرة:

هناك عدة عوامل غير مباشرة والتي لها تأثير في الإنتاجية، وترجع صفة غير المباشرة إلى عدم ارتباط هذه العوامل بعلاقة تأثيرية مع الإنتاجية وهي¹:

1. **كفاءة الإدارة ونوعيتها:** لما كانت الإنتاجية محصلة لتضافر جميع عناصر المدخلات المشتركة في العملية الإنتاجية، فإن تحقيق هذه العناصر يتطلب توافر إدارة واعية ومتفهمة للعلاقات التبادلية بين عناصر المدخلات المختلفة، حيث أن استغلال الفرص وتقديم التقنيات الحديثة للأسواق يتوقف على نجاح كفاءة رجال الإدارة في وضع الأهداف القصيرة وطويلة الأجل للمؤسسات وتحديد البرامج والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

2. **ترشيد القرارات:** يعتقد الكثير من المحللين أن سلوك الكثير من المدراء بالمؤسسات الاقتصادية في اتخاذ القرارات هو سلوك رشيد وأنه يعكس دائماً رغباتهم في تحقيق أهداف معينة، لذلك فإن نجاح أي مؤسسة اقتصادية يتوقف بدرجة كبيرة على مدى سلامة ورشد القرارات التي تؤثر على نمو الإنتاجية، كما يجب أن يتم اتخاذ القرار الإنتاجي عن طريق التفكير العقلاني الذي يبحث عن أقصى النتائج (أكبر ربح وأقل خسارة) فيبحث الإنسان العقلاني عن القرار المثالي من خلال:

– مجموعة معروفة من الحلول البديلة ونتائجها المتوقعة.

– استخدام وسيلة أو معيار لتقييم الحلول واختيار أفضلها.

– البحث عن الحل المثالي للإنتاج أو الوقت أو التكلفة أو أي ظاهرة في الإنتاج والتشغيل.

3. **مشاركة العاملين:** تتميز العمالة بكونها ترتبط بالجانب السلوكي للإنتاجية وهو الأمر الذي شجع العديد من الكتاب على قصر قياس الإنتاجية على عنصر العمالة سواء للعامل الفرد أو ساعات العمل أو تكلفة الأجور.

والمشاركة الفعالة للعاملين ضرورية أيضاً في التخطيط، تنفيذ ومراقبة برامج زيادة الإنتاج، كما أن هناك علاقة طردية بين درجة مشاركة العاملين في عملية التخطيط وبين مستويات الإنتاجية المحققة، حيث يختلف التوسع في المشاركة وروح التعاون والتفاهم بين الإدارة من ناحية والعاملين من ناحية أخرى.

¹عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الإنتاج في المؤسسة الخدمية والصناعية، المرجع السابق، ص: 230_237 (بتصرف).

4. **الرضا عن العمل:** يمثل الرضا مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يؤديه والتي تكون إيجابية إذا حققت للفرد إشباعا كبيرا لحاجاته، بينما تعتبر سلبية إذا لم يحقق هذا الإشباع، ويترتب عن ذلك أن درجة الرضا عن العمل تمثل سلوكا ضمنيا مستترا يكمن في وجدان الفرد ذاته.

ويرى بعض الباحثين أن درجة الرضا عن العمل تتأثر بنمط الإشراف السائد بين المشرفين ومرؤوسيه ومدى النظرة إلى المرؤوسين من حيث كونهم مشاركين في العملية الإنتاجية أو مجرد أدوات لتحقيق الأهداف الموضوعية.

5. **البيئة الخارجية:** تتأثر الإنتاجية بصفة عامة بالجوانب المختلفة للبيئة الخارجية والتمثلة في الجوانب الإيديولوجية والسياسية والاقتصادية، وطالما أن الوحدة الاقتصادية تعمل في إطار بيئة خارجية لا يمكن الانفصال عنها أو تجاهلها فإن أي فعل يصدر من المؤسسة يقابله رد فعل مضاد يصدر من البيئة الخارجية متمثلا في صورة معلومات مرتدة، وبصفة عامة تهدف العلاقة بين البيئة الخارجية والمؤسسة إلى تنظيم مختلف العلاقات بين العمال والمؤسسة وذلك من أجل رفع مستويات الإنتاج.

المطلب الثالث: طرق تحسين الإنتاجية بالمؤسسة

إن محاولة النهوض بالإنتاجية وتطوير القدرة التنافسية للمنتجات لا يتم إلا من خلال البحث في العمق عن مداخل لتحسين الإنتاجية وسبل رفعها وتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والمادية والأخذ بكل ما من شأنه رفع وتطوير المؤسسة؛

إن الطريق الفعال والسليم لتطوير الإنتاجية لابد أن يبنى على إدراك وتقدير أهمية العناصر التالية:

– الطاقات والموارد المتاحة للمؤسسة؛

– الأساليب والتقنيات الممكنة في ضوء الموارد والطاقات المتاحة؛

– الطلب الفعال على المنتجات؛

ويتم تحقيق العناصر السالفة الذكر من خلال عملية تنظيمية محكمة على كافة المستويات واتخاذ إجراءات وتدابير مناسبة من الحلول التي يختص بعضها بالناحية الفنية والآخر بالناحية الاقتصادية والثالثة بالناحية الإنسانية والتي يتم معالجتها مجتمعة دون انفراد وتدرجيا؛

وتوجد عدة طرق لتحسين الإنتاجية في المؤسسة، نذكر منها ما يلي¹:

أولاً- توفير الظروف الملائمة لتحقيق الأهداف ودقة تحديدها:

وذلك بتهيئة الجو المناسب لتحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة عالية وتخطيط برامج تنفيذها لاسيما فيما يتعلق بتوفير كل الشروط الإدارية والتنظيمية الأخرى الكفيلة ببلورة الأهداف إلى واقع ملموس، ومن حيث توفير التجهيزات والمعدات وتشغيلها بالشروط المثلى والاهتمام بمجالات استخدامها في العملية الإنتاجية، أو التركيز على عنصر التحفيز لأنه أساسي لكل أنماط السلوك الإنساني وخاصة فيما يتعلق بمكافئة العمال وتشخيصهم والاعتراف بجهدهم وإتاحة فرص التعليم والتكوين وتوفير الجو النفسي الملائم والأمن الاجتماعي من المعاشات، المكافآت والمشاركة في صنع القرار وغيرها من الأمور الأساسية المساعدة على تحقيق رفع مستوى الإنتاجية للمؤسسة.

ثانياً- تحسين أساليب الإدارة:

يتم تحسين أساليب الإدارة ذلك بالتركيز على النقاط التالية:

- اللجوء إلى ممارسة أسلوب الإدارة بالمشاركة والمسؤولة عن كافة الموارد الواقعة تحت سيطرتها واستخدامها استخداما فعالا.
- التخصص في وضع الأهداف المتوخاة في تطبيقها وتحديد البرامج والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وبلوغها.
- ممارسة وظائفها التي تتمثل في العناصر الخمسة التالية: التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه، التنسيق، والإشراف على تنفيذها.
- وضع معايير أداء الأنشطة الرئيسية للمؤسسة لتكون أساسا للترقية ومدى تحقيق النتائج المستهدفة،
- المرونة والقدرة على العمل من خلال المتغيرات غير المتوقعة ومن خلال النظم واللوائح والقوانين المتاحة والتكيف مع المواقف ومواجهتها بصورة إيجابية.
- الرقابة والإشراف على تحديد المشكلات وحلها بصورة جيدة مما يؤدي إلى تحسين مستوى الإنتاجية،
- تحقيق الرضا والثقة بين الإدارة والعاملين مما يؤدي إلى زيادة التعاون والانتماء والولاء والاندماج فيما بينهم.

¹عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الإنتاج في المؤسسة الخدمية والصناعية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 239_248 (بتصرف).

– الاهتمام بعناصر الإنتاج بدرجة متوازنة باعتبار أن تكامل هذه العناصر وفعاليتها تعتبر عاملا رئيسيا هاما في نجاح المؤسسة.

ثالثا- تكوين المورد البشري وتأهيله:

يعتبر المورد البشري أهم عناصر الإنتاج كافة ولا بد من توفير سياسة واضحة بالمؤسسة يتحدد من خلالها تخطيط شامل للقوى العاملة الممثلة للمورد البشري فيها، وتتضمن إستراتيجية وتخطيط وتنمية القوى العاملة بالمؤسسة الاقتصادية، توفير العمالة اللازمة كما ونوعا من خلال التكوين المستمر للمورد البشري الذي يهدف إلى إحداث تغيير ما في المهارات أو القدرات أو سلوكيات العمل.

إلا أن الأهداف العامة للتكوين وربطها بإنتاجية المؤسسة تكمن في العلاقة المباشرة بينها وإن كانت نتائج هذه العلاقة لا تظهر إلا على المدى الطويل، إلا أنه يجب العناية بهذا النشاط التكويني الذي يعتبر من أهم أساليب تنمية القوى العاملة والحفاظ عليها بالمؤسسة لاسيما في المجال الصناعي، يمارس وفق طرق متعددة ومتنوعة كالتكوين بمكان المؤسسة، وبالمراكز والمعاهد المتخصصة، والتكوين بالمناهج الخاصة، كما يجب أن يتم من خلال الاحتياجات الفعلية للمؤسسة ومراعاة ما يلي:

- تأهيل وتوفير العمالة اللازمة لعملية التنمية (لتغطية هياكل القوى العاملة اللازمة للقطاعات المختلفة).
- تكوين وإعادة التكوين وفقا للاحتياجات.
- تنمية مهارات العاملين.
- إعداد إطارات قيادية وإحلالها في الأماكن الشاغرة التي نشأت نتيجة التقاعد أو الاستقالة أو غيرها.

رابعا- تطوير نظام الحوافز على أساس معايير علمية:

يعتبر التحفيز بشتى صوره من الأدوات والأساليب المستخدمة في تحسين الإنتاجية ورفع القدرة التنافسية للمؤسسة ويتمثل في وضع تسهيلات وتشجيعات معينة الغرض منها تحريك ودفع العامل نحو سلوك معين قصد تحقيق نشاط أو أنشطة محددة شكلا أو أسلوبا، فالمنتج المحفز يسعى دائما إلى لتطوير وصقل مهاراته ليكون قادرا على استخدام الوسائل الحديثة للإنتاج بكفاءة وكذلك فإن قدرته الفنية وارتباطه بعمله بفعل الحوافز ستمنحه خاصية الإبداع، مما يترك أثارا إيجابية على مستوى الإنتاجية ولصالحها.

خامسا - الاهتمام بالعلاقات الإنسانية:

كلما زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ووضعها في صورتها الحسنة كلما أدى ذلك إلى الروح المعنوية لدى الأفراد باعتبارهم قوة محركة وطاقة متجددة تتميز بالعقل والتفكير والإبداع وبالتالي يزداد رضاهم عن عملهم فيؤذونه بصورة جيدة مما يؤدي إلى تحسين مستوى الإنتاجية، كما أن المؤسسات الاقتصادية يتوقف نجاحها وازدهارها على جانب العلاقات الإنسانية وتوفير فرص النجاح للعمال وتهيئة الجو المناسب للعمل لكي تحقق المؤسسة أهدافها وطموحات عمالها والوصول إلى تحقيق أعلى إنتاجية وتنافسي أفضل.

سادسا - التوظيف العقلاني لكل الإمكانيات المتاحة:

وذلك بحشد كل الطاقات المادية والبشرية لتحقيق أقصى استخدام ممكن لها من تقليل التكاليف والاستفادة من الخبرات والمهارات الفنية ومنع كل أشكال الإسراف والتبذير والتنسيق مع الجامعات ومعاهد البحوث المعنية بالإنتاجية ورفع القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة وذلك بتبادل الخبرات بينها، والاستفادة من أبحاثها التي تفيد في تطوير الإنتاجية والتنمية الاقتصادية الشاملة، ومن تم التفكير في أفضل البدائل دوريا التي تتيح للمنفذين إمكانية الاختيار وتوفير لهم طرق متعددة للوصول إلى الأهداف المرسومة للمؤسسة وهو ما تصبو إليه معظم المؤسسات الإنتاجية، وكذا إجراء البحوث والدراسات اللازمة للوصول إلى فهم أعمق لظاهرة الإنتاجية ورفع كفاءتها وتطويرها القدرة التنافسية للمؤسسة.

المبحث الثالث: قياس إنتاجية المؤسسة

تبدأ عملية القياس بتحديد مقاييس أو نسب أو مؤشرات الإنتاجية، حيث أن كل المقاييس تعتمد على المفهوم العام للإنتاجية الخاصة بقسمة المخرجات على المدخلات، وسوف نقوم من خلال هذا المبحث بإبراز مختلف مستويات قياس الإنتاجية، ثم بعد ذلك نبرز الأساليب القياسية للإنتاجية التي تعتبر مقياساً لقياس هذه الأخيرة ومعدلاتها، وصولاً في الأخير إلى المشاكل التي تواجه الإنتاجية عند قياسها.

المطلب الأول: مبادئ ومستويات قياس الإنتاجية

وتجدر الإشارة هنا إلى عدة مبادئ يجب الحرص عليها في قياس الإنتاجية والمتمثلة في¹:

- ✓ يمكن التوصل إلى هذه المقاييس عن طرق مشاركة الممارسين أنفسهم بالإضافة إلى الاعتماد على المتخصصين وممارسات الشركات المشابهة.
- ✓ يجب الاعتماد بقدر الإمكان على الكميات بدلا من القيم في قياس كل من المدخلات والمخرجات.
- ✓ يجب ثبات المقياس يعني ذلك أن تكون مكونات البسط والمقام ثابتة من فترة إلى أخرى بنفس النسبة وذلك حتى لا يكون التغيير في المقياس راجعا إلى التغيير في المكونات.
- ✓ لا يمكن الادعاء بالدقة الكاملة عند حساب المقاييس.
- ✓ تعتمد عملية القياس على نظام دقيق وسريع للمعلومات يتم فيه تسجيل المعلومات أول بأول وبشكل يمكن من سهولة المعالجة.
- ✓ إن مقاييس الإنتاجية لا تكون مركزية إجمالية فقط ولكنها عادة ما تكون متغلغلة في كل الوظائف والأنشطة.

هناك العديد من مستويات القياس للإنتاجية، ولا يعني ذلك أن تلك المستويات تعد بدائل في عملية القياس، فمن الشائع القيام بقياس العديد من المستويات في المؤسسة، وهي:

أولاً- القياس الكلي (قياس الإنتاجية الكلية):

¹ محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر، ص ص:

ويقصد بذلك قياس الإنتاجية الكلية أو الإجمالية للمؤسسة في شكل نسبة واحدة أو عدة نسب، أي أنه يجب الاعتماد على الإجماليات عند حساب المخرجات والمدخلات، وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين مدخلين¹:

المدخل الأول: الاستخدام المباشر لمفهوم الإنتاجية كما يلي:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \text{إجمالي المخرجات} / \text{إجمالي المدخلات}.$$

وفي هذا الصدد يتم تقسيم المدخلات إلى أربعة مجموعات هي:

- مدخلات عنصر العمل: وهي مرتبطة بالموارد البشرية المستخدمة في إنتاج المخرجات خلال الفترة.
- مدخلات عنصر رأس المال: وهي مرتبطة بالأموال المستخدمة في شكل أصول ثابتة أو متداولة.
- مدخلات عنصر المواد.
- مدخلات عنصر الخدمات المساعدة في عملية الإنتاج وتتضمن: الطاقة، التخزين، النقل إضافة إلى بعض التكاليف الغير مباشرة وعلى ذلك فإن:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \text{إجمالي المخرجات} / \text{العمل} + \text{رأس المال} + \text{المواد} + \text{الخدمات}.$$

المدخل الثاني: قياس تفاعل عنصر العمل ورأس المال في خلق إضافة للمواد المستخدمة كما يلي:

$$\text{إنتاجية تفاعل العناصر} = \text{إجمالي المخرجات} - \text{المواد والخدمات المشتراة} / \text{العمل} + \text{رأس المال}$$

وفي هذه الحالة تستبعد مستلزمات المواد والخدمات المستخدمة خلال الفترة من إجمالي المخرجات للتعبير عن مقدار الإضافة التي تحققها باقي العناصر الأخرى؛

وتجدر الإشارة إلى أن المدخل الأول هو الأكثر شيوعاً في قياس الإنتاجية الإجمالية نظراً لبساطته وسهولة مقارنته وتفسير القيم التي تم التوصل إليها.

ثانياً - القياس الجزئي (قياس الإنتاجية الجزئية):

¹ محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، المرجع السابق، ص: 63، 64.

نظرا لصعوبة استخدام معايير الإنتاجية الكلية بصيغته العملية فقد برزت الحاجة إلى قياس الإنتاجية الجزئية، حيث من السهولة مقارنة حجم الإنتاج مع عامل من عوامل الإنتاج؛ وذلك من خلال ما يلي¹:

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \text{حجم الإنتاج} / \text{عامل واحد من عوامل الإنتاج}$$

نستخلص من المعادلة أعلاه أن الإنتاجية تشمل أنواعا عدة بتعدد عناصر الإنتاج، أهمها:

– إنتاجية المواد: يمكن قياس كفاءة أداء النشاط الإنتاجي من خلال استخدام المواد الداخلية في العملية الإنتاجية، فإننتاجيتها تتمثل في النسبة بين المخرجات والمواد المستخدمة كما في المعادلة التالية:

$$\text{إنتاجية المواد} = \text{كمية الإنتاج} / \text{المواد}$$

– إنتاجية العمل: تتمثل إنتاجية العمل في النسبة بين المخرجات والعمل المبذول لإنتاج تلك المخرجات، أي: إنتاجية العمل = كمية الإنتاج / كمية العمل المبذول.

– إنتاجية الآلات: وهي الإنتاجية التي تتمثل في النسبة بين المخرجات والآلات، أي أن إنتاجية الآلات هي: إنتاجية الآلات = كمية الإنتاج / الآلات المستخدمة.

– إنتاجية الأرض: تتمثل إنتاجية الأرض في النسبة بين المخرجات ومساحة الأرض المستغلة في الإنتاج وتعد معيارا على كفاءة مساحة الأرض المستغلة في إنتاج المنتج، وعليه فإن:

$$\text{إنتاجية الأرض} = \text{المخرجات (عملية الإنتاج)} / \text{مساحة الأرض المستغلة}$$

المطلب الثاني: الأساليب القياسية للإنتاجية

هناك العديد من الأساليب القياسية للإنتاجية، والتي يمكن إيجازها عموما فيما يلي²:

أولاً- الأساليب غير الاحتمالية لقياس الإنتاجية:

يستخدم هذا النوع من الأساليب في قياس الإنتاجية ومعدلات تغيرها، ومن هذه الأساليب تلك التي تعتمد على متوسط دوال الإنتاج أو التكاليف عديمة الحدود والمعروفة بطرق أو مناهج حساب النمو، ومثال ذلك

¹ جلال محمد النعيمي، دراسة العمل في إطار إدارة الإنتاج والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

² باسم عبد الملك شبيب، تحليل وقياس الإنتاجية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص: 33_36 (بتصرف).

مؤشر كل من ديفيزا (Devisa) أو ثورنكوبيست (Tornquist)، وأساليب القياس غير الاحتمالية التي تعتمد على دوال الإنتاج والتكاليف ذات الحدود مثل: نموذج مالمكوبيست؛

وتنقسم الأساليب غير الاحتمالية إلى قسمين، وهما:

1. **الأساليب غير الاحتمالية عديمة الحدود:** تعتبر نماذج حساب النمو أهم الأساليب غير الاحتمالية عديمة الحدود المستخدمة في دراسات الإنتاجية، وهذه النماذج قادرة على تحليل معدلات النمو في الإنتاج إلى جزأين رئيسيين هما: معدلات النمو في التطور التقني، ومعدلات النمو في نسب كثافة استخدام مدخلات الإنتاج، ويستمد هذا النموذج بساطته من الفروض الأساسية الخاصة بالعائد، الحجم، سيادة المنافسة التامة والتوازن في أسواق كل من الإنتاج ومدخلات الإنتاج، وبالإضافة إلى تلك الفروض الأساسية هناك افتراضات ضمنية خاصة بإمكانية الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية لمدخلات الإنتاج وتحقيق الكفاءة الاقتصادية في الإنتاج.

2. **النماذج غير الاحتمالية ذات الحدود:** إن أساليب القياس غير الاحتمالية ذات الحدود لها القدرة على تحليل معدلات الإنتاجية آخذة في عين الاعتبار إمكانية عدم تحقيق الكفاءة التامة في العمليات الإنتاجية، وتعمل هذه النماذج على أن التغيير في الإنتاجية الكلية يرجع إلى التغيير التقني، والتغيير في معدلات الكفاءة الإنتاجية، وبما أن هذه النماذج غير احتمالية فإنها تعتمد في عملها على استخدام الأرقام القياسية، إضافة إلى دالة المسافة في عملية قياس معدلات الإنتاجية، ومن أبرز النماذج المستخدمة لهذه الطريقة هو النموذج المعروف بالرقم القياسي لمالمكوبيست، والذي برز بشكله المبدئي في دراسته قبل نحو خمسة عقود.

وطبقا لما جاء به "جروسكوف" و "فير" وآخرون، فإن معدلات التغيير في الإنتاجية الكلية يمكن صياغتها كذلك باستخدام المتوسط الهندسي لنسبة دالة المسافة إلى التكاليف الفعلية، والتي يمكن تحليلها إلى تغيير تقني وتغيير في الكفاءة التقنية، ولقد انتشر استخدام هذا النموذج من قبل العديد، فعلى سبيل المثال استطاع جروسكوف وفير تطوير النموذج حيث أثبتا إمكانية اشتقاق مؤشر مالمكوبيست باستخدام الصيغة اللوغاريتمية المحولة لدالة المسافة في اشتقاق مؤشره بطريقة مشابهة لتلك التي استخدمت في اشتقاق الرقم القياسي لتورنكوبيست.

ثانياً- الأساليب الاحتمالية المعلمية لقياس الإنتاجية:

يمكن تصنيف مجموعة النماذج على أساليب القياس الاحتمالية المعلمية إلى قسمين رئيسيين هما: النماذج الاحتمالية المعلمية عديمة الحدود والنماذج الاحتمالية المعلمية ذات الحدود.

1. النماذج الاحتمالية المعلمية عديمة الحدود: لقد جاءت نماذج القياس الاحتمالية المعلمية عديمة الحدود

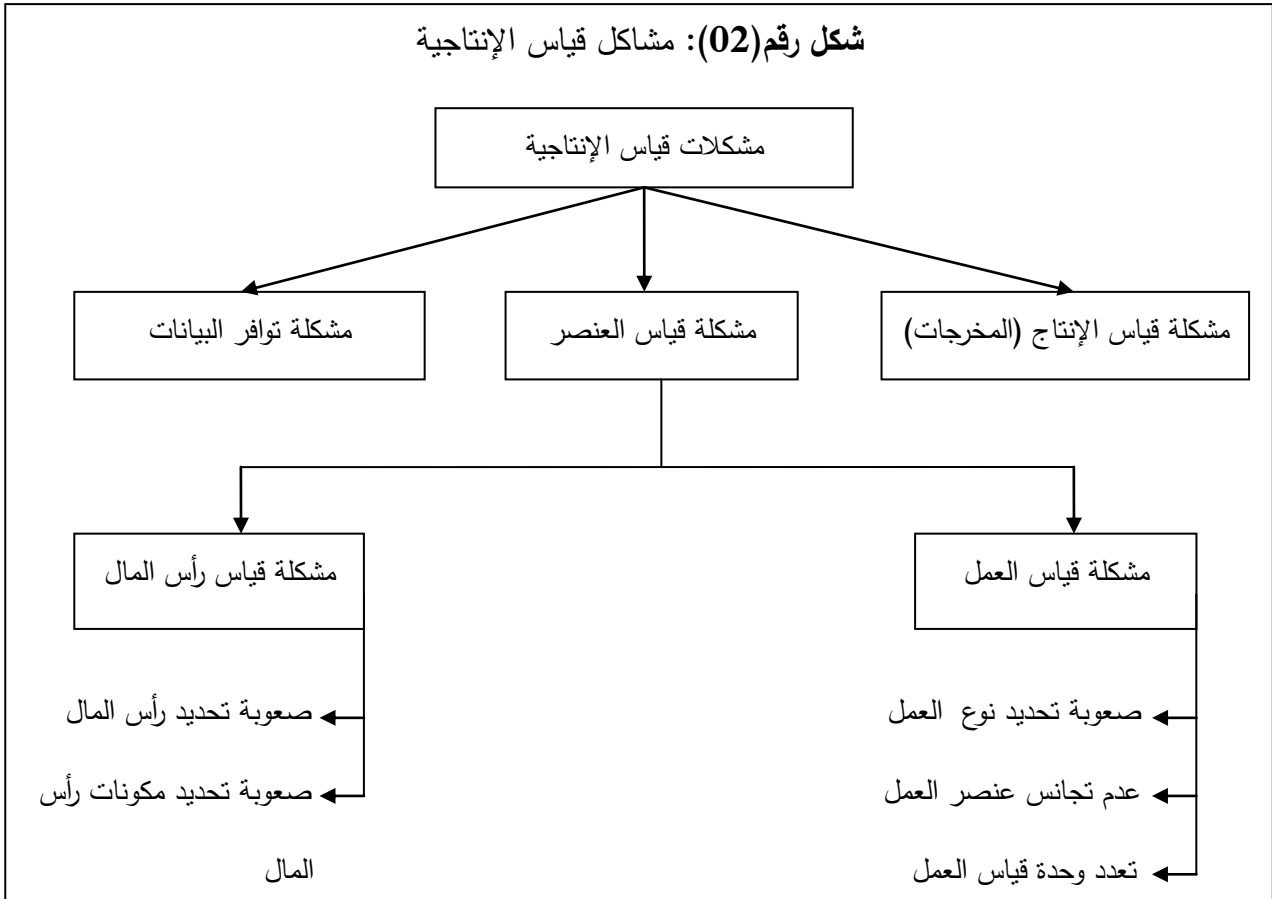
لقياس الإنتاجية نتيجة الحاجة الملحة لتطوير النماذج غير الاحتمالية لحساب النمو في الإنتاجية والتخلص من القيود المفروضة على هذا النوع من النماذج، وعليه فإن النماذج الاحتمالية المعلمية تكون أكثر قدرة على القياس والتحليل الاقتصادي، وكذلك يمكن إخضاع نتائجها للاختبارات الإحصائية.

2. النماذج الاحتمالية المعلمية ذات الحدود: يمكن تقسيم هذه المجموعة من النماذج هي الأخرى إلى

قسمين رئيسيين وهما: النماذج المحددة أو المعرفة والنماذج الاحتمالية، وقد جاء هذا التقسيم بناء على طريقة معالجة حد الخطأ العشوائي في هذه النماذج، ففي النماذج الاحتمالية العشوائية يفترض أن حد الخطأ يتكون من: خطأ إحصائي إضافة إلى جزء يمثل انحرافات الدالة حول وضع الكفاءة حيث يكون الانحراف مساوياً للصفر (0) إذا ما كانت المؤسسة تحقق الكفاءة الإنتاجية.

المطلب الثالث: مشكلات قياس الإنتاجية

يمكن توضيح أهم مشاكل قياس الإنتاجية في الشكل التالي:



المصدر: طارق هزراشي، أهم العوامل المؤثرة في الإنتاجية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم التسيير تخصص إدارة أعمال وتسويق، المركز الجامعي المدية، الجزائر، 2007/2008، ص: 36.

من خلال الشكل يمكن تحديد مشاكل الإنتاجية كما يلي¹:

أولاً- مشكلة قياس الإنتاج (المخرجات):

عند قياس الإنتاج نحتاج إلى تحديد الطريقة التي يتم التعبير بها لهذا يتم طرح السؤالين التاليين:

هل يتم التعبير عن الإنتاج بوحدات مادية أم نقدية أم بطريقة أخرى؟

هل يتم التعبير عن المخرجات بقيمة الإنتاج الإجمالي أم بالقيمة المضافة؟

فيما يتعلق بالسؤال الأول فإن التعبير عن الإنتاج بالوحدات المادية يعتبر أفضل الطرق للتعبير عن

الإنتاجية، فإن أي تعبير عن الإنتاج طبقاً لهذه الطريقة يعكس حقيقة ما يحدث من تقدم ونمو في الإنتاج إلا

أن التعبير عن إنتاج الوحدات المادية تواجهه عدة مشاكل أهمها:

¹طارق هزراشي، أهم العوامل المؤثرة في الإنتاجية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال وتسويق، المركز الجامعي المدية، الجزائر، 2007/2008، ص: 36_41 (بتصرف).

- عدم تماثل المنتجات في فترتي القياس أو في المؤسستين اللتين يراد معايرتهما، مما يجعل الطريقة لا تعكس بدقة حقيقة ما يحدث من تغيير في درجة التقدم ونمو الإنتاجية.
 - التغلب على مشكلة اختلال نوعية المنتجات.
 - التغلب على مشكلة المنتجات تحت التشغيل.
 - تعدد الأسعار التي يمكن استخدامها في القياس، واختلاف طريقة حسابها فهناك سعر التكلفة، وسعر البيع للجملة، وسعر البيع للمستهلك.
- أما فيما يتعلق بالسؤال الثاني، هل يتم التعبير عن المخرجات بقيمة الإنتاج الإجمالي أو بالقيمة المضافة؟ وإذا استخدمت القيمة المضافة، فهل تؤخذ القيمة المضافة الإجمالية أم الصافية؟ وذلك للأسباب التالية:
- التغيير في الإنتاج الإجمالي لا يعكس باستمرار وبدقة التغيير الحقيقي للإنتاج.
 - استخدام القيمة المضافة الصافية يوفر الحافز الذي يدفع المؤسسة إلى الإقلال من رأس المال والمواد الأولية المستخدمة في إنتاج وحدة من المنتج.
- ولكن استخدام القيمة المضافة الصافية تواجهه صعوبة تحديد وتقدير العناصر المختلفة من إهلاكات رأس المال، بينما لا يحدث ذلك في حالة القيمة المضافة الإجمالية.
- ثانياً - مشكلات قياس العنصر:**
- بالنسبة لعناصر الإنتاج فهي تتعرض لكثير من الصعوبات من أهمها:
- **مشكلة قياس العمل:** عند القيام بقياس العمل نواجه مشكلة تحديد فئة العمل وعدم تجانس عنصر العمل والطريقة المستخدمة في قياس العمل، وتتضمن مشكلة قياس عنصر العمل ما يلي:
 - صعوبة تحديد نوع العمل: ويقسم حسب الوظيفة إلى عمال خدمات إنتاجية، عمال تسويق وعمال إدارة، واختيار أي من هذه المجموعات ليعبر عن عنصر العمل حسب الهدف من القياس.
 - عدم تجانس عناصر العمل: يختلف العمال فيما بينهم من حيث مستوى التعليم والتدريب والخبرة مما يؤثر في كفاءة أداء العمل، وإذا تم قياس الإنتاجية دون أن يؤخذ في الاعتبار ما هناك من اختلاف في وحدات عنصر العمل، فإن تفسير الاختلاف في النتائج قد يرجع إلى عنصر العمل نفسه.
 - ولتحقيق التجانس يجب ترجيح وحدات العمل، إما باستخدام متوسط الأجر المدفوع أو على أساس المهارة.
 - تعدد وحدة قياس العمل: يتم قياس العمل عن طريق ساعة عمل، أو ويوم عمل أو أسبوع العمل... الخ، واستخدام طريقة القياس يتوقف على ظروف العمل والهدف من القياس، لأن ما حدث من تغيير في

إنتاجية العمل عند قياسه بأي طريقة أخرى، قد يرجع إلى اختلاف في العناصر الأخرى المشتركة مع عنصر العمل في الإنتاج، وقد يرجع إلى اختلاف عدد ساعات العمل في اليوم أو اختلاف عدد أيام العمال في الأسبوع أو الشهر.

■ **مشكلة قياس رأس المال:** قبل قياس رأس المال يجب معرفة أو تحديد مفهومه ومكوناته ومشكلته تكمن أساسا في ما يلي:

- صعوبة تحديد رأس المال: أي أن تحديد مفهوم رأس المال يتوقف على الهدف من قياس الإنتاجية، فإذا كان الهدف هو قياس الإنتاجية الكلية، فإن تعريفه يجب أن يشمل جميع أنواع رأس المال، وإذا كان بعض أنواع رأس المال يتميز بالندرة فيجب أن يقتصر التعريف على هذا العنصر فقط.
- صعوبة تحديد مكونات رأس المال: إن رأس المال يتغير من موسم لآخر ولحساب التغير في إنتاجية رأس المال يجب أخذ متوسط رأس المال في الفترة وقياس الإنتاجية على هذا الأساس، عند قياس الإنتاجية وتعريف المستخدم، يجب أن يأتي تعريف المستخدم دقيقا في التعبير عن الخدمة التي ساهم بها عنصر الإنتاج من أجل الحصول على سلعة أو خدمة ويتم ذلك بطرق مختلفة.

ثالثا- مشكلة توافر البيانات:

يعتبر عدم توفر البيانات اللازمة من الأسباب الرئيسية لصعوبة قياس الإنتاجية، وتتمثل أبعاد هذه المشكلة فيما يلي:

- عدم توافر البيانات عن فترات ماضية لاستخدامها في المقارنة ولمعرفة تطور الإنتاجية.
- البيانات المتوفرة والتي تستخدم لقياس الإنتاجية تكون معدة لأغراض أخرى غير قياس الإنتاجية.
- امتناع كثير من المؤسسات عن توفير البيانات حتى في حالة توافرها.
- تضارب البيانات في حالة اختلاف مصادرها.
- أن المقاييس النظرية من السهل التوصل إليها أما تطبيقها فيحتاج إلى مراعاة ظروف تدفق العمل داخل المؤسسة.
- لا يوجد تعاون دائم لدى وحدات الإنتاج لتوفير الموارد اللازمة للقياس.
- يركز القياس على المنافع قصيرة الأجل فقط دون النتائج الطويلة المدى.
- من الصعوبة فصل مكونات بعض الوظائف لأغراض القياس.

المبحث الرابع: أثر التكوين في الرفع من إنتاجية المؤسسة

إذا كانت الإنتاجية هي هدف أساسي لكل مؤسسة فإن التكوين يعتبر من الأساليب الفعالة التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق هذا الهدف وهو رفع الإنتاجية، وذلك على اعتبار أن تحقيق أكبر قيمة إنتاجية داخل المؤسسة يؤدي إلى تحقيق أكبر ربح ممكن، ومن جهة أخرى تعتبر الجودة سمة رئيسية لكل عنصر من عناصر العمل بالمؤسسة، وهذا ما يطلق عليه بالجودة الشاملة في الحقيقة وإن لم تكن هدفا في حد ذاتها فإنها وسيلة للتميز والتفوق والنجاح في كسب العملاء والتغلب على المنافسين.

المطلب الأول: التكوين وعاملي الأداء والتكنولوجيا

تتأثر الإنتاجية داخل المؤسسة بعاملين أساسيين هما مستوى الأداء لدى العمال والتكنولوجيا المستعملة في الإنتاج، سواء التكنولوجيا المستعملة في نوعية المنتج مما يعطيه جودة وميزة عن المنتجات المنافسة في السوق، أو التكنولوجيا المستعملة في آلات الإنتاج، وسوف نحاول فيما يلي إيضاح دور التكوين في كل من مستوى الأداء والتكنولوجيا.

أولاً: التكوين والأداء

مستوى الأداء يتعلق بالجانب الإنساني من عملية تحسين وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسة، حيث أن الأداء هنا متعلق بالعمال الذين يعدون وسيلة من وسائل الإنتاج تسعى المؤسسة إلى تعظيم الاستفادة منهم إلى أقصى حد، وعندما نتكلم عن الأداء فإننا نشير إلى عدد من الأبعاد المتداخلة وهي¹:

- العمل الذي يؤديه الفرد: من ناحية الدور الذي يقوم به، ومدى إتقانه لهذا العمل، ومدى تقييده بالأوامر والتوجيهات التي يحصل عليها من مسؤوليه المباشرين.
- الإنجازات التي يحققها: من ناحية حجم الإنتاج ونوعيته مقارنة بالمعايير الموضوعية مسبقاً، ومدى الزمن الذي يحتاجه من أجل إتمامه.
- سلوك العامل في وظيفته وتأثير ذلك في مدة تخزين السلع والمواد الأولية، حيث أن مدة التخزين تؤثر بشكل مباشر في التكلفة النهائية للمنتج ومنه في تنافسيته.
- سلوك العامل في وظيفته من ناحية مدى المحافظة على الأدوات والآلات التي يستعملها في العملية الإنتاجية.

¹قدور علي، أثر تكوين الموارد البشرية على تعزيز القدرة التنافسية للمنشأة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية علوم التسيير، جامعة منتوري-قسنطينة-، الجزائر، 2012/2011، ص ص: 91_92 (بتصرف).

– سلوك العامل وتصرفاته مع المحيطين به في العمل، سواء تعلق الأمر بزملائه في العمل أو بمرؤوسيه المباشرين أو بالزبائن الذين يتعامل معهم في عمله.

إن مستوى الأداء في العمل مرتبط بعنصرين أساسيين هما القدرة والرغبة لدى العمال، فالعامل بحاجة إلى أن يتقن العمل حتى يحسن من مستوى أدائه، فإذا لم يستطع مثلا التعامل مع آلية معينة فإن مستوى أدائه سوف يكون منخفضا، كذلك رغبته في العمل، حيث أن مستوى أدائه يتأثر بشكل كبير بالرغبة في القيام بعمل معين، فإذا لم يرغب العامل في القيام بعمل معين فإنه سوف يتكاسل في القيام به أو محاولة تطويره وتحسين أدائه.

يمكن التعبير عن ذلك بالعلاقة التالية¹:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة.}$$

تعني هذه العلاقة أن القدرة والرغبة يتفعلان معا في تحديد مستوى الأداء فمثلا لو توجهنا إلى عامل جديد غير مكون بتشغيل آلة عالية الثمن فلا شك أنه كليل بإعفائها وتخفيض معدل الإنتاجية إلى حد بعيد، بنفس المنطق فإن العامل الذي لا يدفعه شعور صادق إلى تحسين عمله أو الذي لا يشعر برغبة حقيقية في العمل لا يمكن أن تتوقع منه إنتاجية عالية.

ويجب أن نؤكد هنا انه لكي تنجح المؤسسة في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية ينبغي أن تحدد بدقة أي العاملين هم المؤشر الفعال، القدرة أم الرغبة؟ فقد يكون مستوى الأداء منخفضا ليس لان القدرة على العمل منخفضة، وإنما لان الرغبة في العمل منخفضة وفي هذه الحالة فان محاولة زيادة القدرة على الأداء عن طريق التكوين مثلا لن تجدي شيئا، بل أصبح هو محاولة زيادة رغبة الأفراد على العمل، وتتجلى أهمية ذلك في أن كثيرا من المؤسسات تنفق مالا وجهدا طائلا على التكوين بغرض رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية، ثم تكتشف أن هذا الجهد والإنفاق لم يحقق المطلوب، وبالتالي يكون رد الفعل الطبيعي هو أن نفقد الثقة في فاعلية التكوين وتتخلى عنه حتى لو نشأت حاجة حقيقية و فعلية للتكوين، الأمر الذي يضاعف الأضرار؛

فالفكرة الأساسية إذا هي التكوين لحسن الأداء إذا توفرت الرغبة في العمل، إذ أن التكوين لا يفيد إذا انعدمت الرغبة، كما أن الحوافز لا تفيد إذا انعدمت القدرة والآن سنبحث عن مكونات كل من القدرة والرغبة؛

¹تدور علي، أثر تكوين الموارد البشرية على تعزيز القدرة التنافسية للمنشأة الاقتصادية، المرجع السابق، ص: 93،94 (بتصرف).

وبما أن كل من القدرة والرغبة في العمل يؤثران في مستوى الأداء بشكل مباشر فإن المؤسسة تعمل على تحسينهما أو تدميتهما مما يساعد ويحسن مستوى الأداء في المؤسسة ككل، إلا أنه في حالة ما إذا كان السبب في انخفاض مستوى الأداء هو عدم توفر الرغبة في العمل، فلا يمكن تحسين الأداء عن طريق الرفع من قدرة العامل، فمهما تمتع العامل بالقدرة في القيام بعمل معين ولم تتوفر له الرغبة في القيام به فإن مستوى أدائه لن يتحسن مع تحسين قدراته؛

كذلك إذا رغب العامل في القيام بعمل معين ولم يمتلك القدرات التي تؤهله للقيام بذلك العمل فإن مستوى أدائه لن يتحسن، حتى لو أن المؤسسة عملت على تحفيز العامل أكثر من أجل أن ترفع من رغبته في العمل، وذلك أن العامل هنا بحاجة إلى تزويده بالقدرات والمهارات والمعارف أكثر من حاجته إلى زيادة رغبته في العمل؛

كما أن القدرة على القيام بعمل معين تكون مرتبطة بالمهارات والمعارف التي يتمتع بها العامل التي تساعده على إتمام عمله بشكل جيد وآمن، في حين أن الرغبة تكون مرتبطة بشكل كبير بنفسية العامل، أي باتجاهاته والمواقف التي يتخذها اتجاه بعض المشاكل أو المواقف التي تعترضه؛

والقدرة هنا يمكن تعريفها على أنها تمكن العامل على القيام بعمل معين، أي أن هذا العامل الذي لديه القدرة على القيام بعمله بشكل جيد يتمتع بمهارات تمكنه من التعامل بسهولة ودون أخطاء مع الآلات أو مع الظروف المختلفة التي يمكن أن يواجهها أو يتعامل معها خلال عمله، كما أنه يتمتع بكم من المعارف والمعلومات التي تساعده في حل مختلف المشاكل التي يمكن أن يواجهها، كإصلاح آلة معينة أو قدرته على تحليل وفهم كم من المعلومات التي يتعامل معها بشكل دوري في عمله؛

والمهارة فهي تعبر عن مدى قدرة الفرد على تطبيق المعارف والمعلومات التي يمتلكها أثناء عمله، ومثلها مثل المعارف تعتبر المهارات ضرورية من أجل تحسين الفرد أثناء العمل، وتتأثر المهارات التي يتمتع بها الفرد بعدد من العوامل منها: التكوين، الخبرة، الاستعداد؛

وتعبر المعرفة هنا عن كمية المعلومات التي يمتلكها الفرد عن العمل الذي سوف يقوم به، وتعتبر المعرفة مهمة من أجل رفع قدرة الفرد في العمل، حيث أن العامل يواجه في حياته العملية كم من المشاكل والمعوقات التي يحتاج من خلالها إلى معلومات تساعده في حلها أو التعامل معها على أحسن وجه، ويمكن أن تتأثر المعرفة لدى الفرد ب: الخبرة والتكوين الجيد؛

ثانيا: التكوين والتكنولوجيا

بالإضافة إلى اهتمام المؤسسة بالموارد البشري من أجل تحسين الأداء، فإنها تعمل أيضا على استخدام مدخل التكنولوجيا من أجل تحسين الإنتاجية، وذلك عن طريق تحسين الآلات وتطويرها، والسعي من أجل إدخال عنصر التكنولوجيا في التسيير والتحكم بمراحل الإنتاج مثل استعمال الحاسب الآلي، كما تعمل أيضا على استعمال التكنولوجيا من أجل التسويق والتوزيع، أو تستعمله في إنتاجها من أجل خلق ميزة تنافسية لسلعها مقارنة بالسلع المنافسة؛

إن التكوين هنا يهدف إلى تزويد العمال بمهارات التعامل مع الآلات الجديدة أو استخدام التكنولوجيا بشكل أكثر فاعلية وسرعة ودقة مما يسمح بالاستغلال الأمثل لهذا المورد (أي التكنولوجيا)، وذلك من خلال تزويد العمال بالمعارف والمعلومات اللازمة للتحكم بها أو التعامل معها، كما أن التكوين يعمل على خلق روح المبادرة والتحدي لدى العمال من أجل النهوض بالإنتاج كم ونوعا، وذلك عن طريق تحسين الجودة وتطوير الإنتاج مما يسمح بإحداث تقدم مقارنة بباقي المنتجات المنافسة؛

فالمؤسسة إذا أرادت تحسين الإنتاجية، فإن هذا الهدف لن يتحقق إلا بالسيطرة على ظاهرة التكنولوجيا، وهذا ما يعني بالضرورة تدريباً مستمرا في جميع وسائل الإنتاج؛ ومن خلال ما سبق نصل في الأخير إلى أن الارتباط وثيق بين التكوين ومكونات الإنتاجية، أي بين التكوين والإنتاجية¹.

المطلب الثاني: الاستثمار في التكوين وأثره على الإنتاجية

تسعى المؤسسات إلى تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية وعلى هذا فهي تبحث عن الأساليب والطرق التي تؤدي إلى تطوير الإنتاجية. ومن أهم الأساليب التي تؤخذ بعين الاعتبار في عملية تطوير الإنتاجية هي التكوين وبالتالي فالتكوين يظهر كاستثمار.

أولاً: الإطار المنهجي لتسيير عائد الاستثمار من التكوين

إن الدور الفعال والأساسي الذي يلعبه التكوين في نجاح استراتيجية المؤسسة سواء تعلق الأمر بغزو أسواق جديدة، أو نمو المؤسسة على المستوى العالمي، أو التحكم في التكنولوجيا الحديثة أو البحث عن إرضاء

¹قدور علي، أثر تكوين الموارد البشرية على تعزيز القدرة التنافسية للمنشأة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 96,95.

الزبائن، أو تحسين الإنتاجية، تدعو المؤسسة إلى الاستثمار في التكوين، ولكن ما هو العائد من هذا الاستثمار¹؟

حساب مردودية النشاط التكويني: تحسب مردودية النشاط التكويني بالعلاقة التالية:

$$\Sigma Ct \leq \Sigma CR + \Sigma R$$

حيث: CT = مجموع تكاليف التكوين

CRΣ = مجموع التكاليف المنخفضة

RΣ = مجموعة الإيرادات

يكون مشروع التكوين ذا المردودية: إذا كان مجموع تكاليف التكوين (CT) اقل من مجموع كل تكاليف المنخفضة (CR) (تخفيض زمن الصنع، تخفيض التكاليف غير النوعية، انخفاض التغييب....) وكل الإيرادات المحصلة (R) (ارتفاع حجم الإنتاج، ارتفاع رقم الأعمال، ارتفاع الإنتاجية...).

ثانيا: تحليل تكاليف التكوين

نقترح هنا تحليل لسعر التكلفة خاص بنشاط تكويني يمتاز بحجم كبير من التكاليف ويتعلق بمؤسسة صناعية كما يلي²:

- ✓ مصاريف البحث والتطوير: تكاليف الدراسات والتصورات الأولية (تحليل الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج، دراسة التقسيم.
- ✓ مصاريف عملية التكوين: مصاريف الأفراد الضرورية لإعداد وتنفيذ التكوين والوسائل المساعدة (الوثائق المكتوبة، الأفلام والصور المتحركة، التعليم المبرمج بواسطة الإعلام الآلي.
- ✓ مصاريف امتلاك وسائل التكوين: تكلفة شراء للوسائل المساعدة على التكوين من عند ممون خارجي.
- ✓ مصاريف تأطير التكوين، أجرة المنشطين الداخليين والخارجين.
- ✓ مصاريف مالية: امتلاك وصيانة آلات تنفيذ، الحاسوب.

¹ كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001/2002، ص 68.

² كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، المرجع نفسه، ص ص: 69، 70، (بتصرف).

✓ مصاريف التسجيل في التكوينات الخارجية.

✓ مصاريف الأجور (بشكل مباشر) مجموع أجور المشاركين طيلة فترة التكوين.

وهناك مصاريف أخرى متعلقة بالإطعام، النقل، والإيواء.

من أجل تحليل هذه التكاليف المختلفة، يجب التفريق بين المصاريف الثابتة والمصاريف المتغيرة تدريجيا والمصاريف المتغيرة حسب عدد المشاركين في التكوين.

أما التكلفة الإجمالية للنشاط التكويني فيمكن أن تحسب كما يلي:

$$CT = CF + Cvp \cdot NG + Cv - Q$$

حيث:

CT = التكلفة الإجمالية.

CF = التكلفة الثابتة الكلية.

Cvp = التكلفة المتغيرة تدريجيا.

Cv = التكلفة المتغيرة تدريجيا.

NG = عدد الفرق المشاركة.

Q = عدد المشاركين.

كما يمكننا حساب تكلفة الوحدة الخاصة بالتكوين كما يلي:

التكلفة لكل متدرب = التكاليف الإجمالية للنظام / عدد المتدربين في السنة.

التكلفة لكل ساعة = التكاليف الإجمالية للنظام / عدد ساعات التكوين في السنة.

تكاليف الأجهزة لكل ساعة = التكاليف الإجمالية للأجهزة / عدد ساعات التكوين خلال العمر الافتراضي للألات.

تكاليف إعداد لكل متدرب = التكاليف الإجمالية للمواد / عدد المتكويين.

وفي الأخير يمكن القول أن التوزيع بين المصاريف الثانية و المتغيرة تدريجيا و المتغيرة هو أمر ضروري للمقارنة بين مختلف مشاريع التكوين، كما أن جزء كبير من مصاريف التكوين هي مصاريف ثابتة.

ثالثا: قياس نتائج التكوين:

يتعلق الأمر هنا بتحديد وقياس مؤشرات نتائج التكوين، فالمؤشر هو مقدار معير عن ظاهرة معينة ولكنه قد يكون ناقصا حتى ولو كان وثيق الصلة بالموضوع، مثلا الناتج الداخلي الخام كمؤشر للنمو الاقتصادي لبلد معين. فالمؤشرات لا يكون لها معنى إلا على سلسلة معطيات قابلة للمقارنة في الزمن و ثم ملاحظتها في فترات متتالية لنفس المؤسسة، أو في الفضاء (المقارنة بين المؤسسات) أي مقارنة زمانية ومكانية، ومن أجل التعرف على مؤشرات النتائج الأكثر ملائمة تعتبر مسيرة التكوين على انها مشكلة متعددة المعايير والرهانات المتعددة العوامل.

المطلب الثالث: البعد الاستثماري للتكوين

يعتبر العنصر البشري عنصرا مهما من حيث إنتاج إيرادات المؤسسة، حيث تقوم إدارة المؤسسة بتخصيص مبلغ مالي كبير من أجل تكوين عمالها واختيار الفئات الواجب تكوينهم لصالح المؤسسة، ومن المؤكد أن إدارة المؤسسة لا تعتمد اتفاق مثل هذه النفقات ما لم تكن تتوقع أن تحصل مقابل ذلك على إيرادات تزيد أو على الأقل تتعادل مع هذا الاتفاق، وألا كان ذلك تصرفا غير رشيد؛

وبالنظر إلى أهمية العنصر البشري في المؤسسة فان اقتصاديات الاستثمار في الموارد البشرية تعد أفضل من الاستثمار في الموارد المادية لطول فترة الخدمات التي يمكن الحصول عليها في الأولى عن الثانية. ويتفق هذا مع آراء الاقتصاديين أمثال: آدم سميث، والفريد مارشال، وميلتون، بل إن " باتون" في كتابه عن نظرية المحاسبة قد أوضح أن " الموارد البشرية تعد أهم أصل في أي مشروع اقتصادي وبشكل يفوق الأصول المادية، وإذا كان من الممكن أن يوصف الإنفاق الاستثماري على انه تخصيص قدر من المواد المتاحة للمؤسسة على أمل تحقيق العوائد المتوقع الحصول عليها مستقبلا خلال فترة زمنية طويلة نسبيا، فان هذا الوصف يمكن استخدامه في إثبات أن الإنفاق على التكوين الرأسمالي البشري، بصفة عامة والتكوين بشكل خاص، هو إنفاق استثماري بمعناه المحاسبي، وليس إنفاقا جاريا؛

فالإنفاق على تكوين العاملين يهدف إلى رفع كفاءتهم الإنتاجية في المستقبل، وهذا الإجراء سيؤدي بالضرورة إلى زيادة الإيرادات المؤسسة، أي أن الإنفاق على التكوين هو جزء من الموارد المالية الحالية للمؤسسة على

أمل تحقيق العوائد المتوقع الحصول عليها خلال الفترة التالية للتكوين و الفترات المحاسبية التالية لها مستقبل التالية لها مستقبلا، وبذلك ينطبق التعريف السابق للإنفاق الاستعماري على تكاليف التكوين التي تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، نلاحظ من خلال كل هذا أن كل عملية تكوينية تهدف أساسا إلى رفع كفاءة وأداء الأفراد ومن تم رفع إنتاجيتهم التي تعود بالفائدة على المؤسسة من خلال حصولها على عوائد كبيرة؛

إن التكوين ليس له معنى، إلا إذا استمر طول حياة المؤسسة فالمؤسسة مطالبة بالبحث عن الأداء الشامل الذي لا يخص فقط الأداء المالي (المردودية المالية) وعلى المدى القصير، ولكن الأداء الشامل وعلى المدى البعيد، فالاستثمار في التكوين هو استثمار على المدى البعيد، ويخص المؤسسة ككل فالتكوين استثمار حقيقي يجب تحقيقه حتى يسمح للمؤسسة بالتطور والنمو¹.

المطلب الرابع: التكوين والجودة الشاملة ونظام إيزو (ISO) وأثرهما على الإنتاجية

أولا: التكوين والجودة الشاملة وأثره على الإنتاجية:

إن مفهوم الجودة ليس حديثا، ولكن الجديد الآن أننا بصدد ثورة فكرية ترى أن الجودة سمة رئيسية لكل عنصر من عناصر العمل في المؤسسة، وهذا ما يطلق عليه بالجودة الشاملة (TotalQuality).

والجودة الشاملة في الحقيقة وإن لم تكن هدفا في ذاتها فإنها وسيلة للتميز والتفوق والنجاح في كسب العملاء والتغلب على المنافسين؛

وعن كيفية تحقيق الجودة لمؤسسة ما يقول الدكتور " علي السلمي "، فتوجد مجموعة من التجارب التي وصلت إليها بعض الشركات تتضمن المبدأ الأساسي للجودة وهو التطوير المستمر وعدم النظر إليه باعتباره حدثا عارضا بل باعتباره التزاما، فيجب أن تتبنى الإدارة مفهوم الأداء السليم من أول مرة بمعنى أداء العمل مطابقا للمواصفات من أول مرة، أول مرة، وخير مثال لذلك اليابان التي تهدف إلى إنتاج سيارة لا تحتاج صيانة لعدم وجود أخطاء بها، ويتم هذا عن طريق ما يلي:

- ✓ التكوين الفعال لتوضيح علاقات العمل بالمورد داخليا وخارجيا؛
- ✓ التركيز عند الشراء ليس على السعر الأقل ولكن على التكلفة الكلية الأقل، وهذا معناه إدخال جودة الأداء في الاعتبار عند الشراء؛

¹<http://www.almerja.com/reading.php?idm=49785,11/04/2016,22:33>.

- ✓ الاهتمام بإدارة التحسين المستمر في العلاقات ولا نتركها للصدقة؛
 - ✓ ضرورة إتباع أساليب إيجابية للإشراف والتكوين؛
 - ✓ ضرورة حصر الجودة في كل أفراد المؤسسة وتحقيق الترابط والتكامل بين جميع أجزاء المشروع؛
 - ✓ ضرورة تقوية الأفراد وتأكيد خبراتهم عن طريق إعادة التكوين، وإعطائهم السلطة والقدرة على اتخاذ القرار وأن يكون لهم صوت مسموع في العمل؛
 - ✓ ضرورة تجنب القرارات غير المؤسسة على المعلومات المتكاملة؛
- نلاحظ من هذا أهمية التكوين ومكانته في تحقيق الجودة الشاملة والعمل على التطوير المستمر للوصول إلى تحسين الإنتاجية في المؤسسة¹.

ثانيا: التكوين ونظام إيزو (ISO) * وأثره على الإنتاجية

إن المتفحص بعناية لمواصفات " إيزو " يتضح له أهمية تنمية وتكوين العنصر البشري من أجل الوفاء بمتطلبات تلك المعايير التي يكون الهدف منها ضمان القدرة على إنتاج الجودة والجدير بالذكر أن هناك ثلاث نماذج لمعايير إيزو وهي²:

1- إيزو 9001: نظام الجودة، نموذج للتأكد من الجودة بشأن التقسيم والتطوير والإنتاج والتركيب والخدمة.

2- إيزو 9002: نظام الجودة، نموذج للتأكد من الجودة بشأن الإنتاج والتركيب.

3- إيزو 9003: نظام الجودة، نموذج للتأكد من الجودة في المراحل النهائية من الفحص والاختيار.

فهذه النماذج هي التي تمنح عنها شهادة التسجيل، أما النماذج 9000، 9004 فهي نماذج إرشادية لا غير.

وقد ركزت معايير إيزو الثلاثة على ضرورة تنمية مهارات العاملين على جميع المستويات الإدارية، فالعناصر المكونة للنموذج 9001 على سبيل مثال أنها كلها تؤكد على الأهمية القصوى لدور العنصر البشري مع التأكيد الدائم على أنها عناصر " مؤهلة ومكونة"، ومما يؤكد أهمية عنصر الموارد البشرية والاهتمام بتطويرها تعليمها وتدريبها وتنمية مهاراتها ما ورد في التعريف الدولي لإدارة الجودة الشاملة كما ورد في إيزو 8402

¹فلاحي الزهرة، سياسات تأهيل العمالة في القطاع المنتج وانعكاس ذلك على نمو الإنتاجية، دراسة مقارنة بين مؤسستي الإسمنت وسونلغاز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف -، الجزائر، 2008/2007، ص: 110.

²فلاحي الزهرة، سياسات تأهيل العمالة في القطاع المنتج وانعكاس ذلك على نمو الإنتاجية، المرجع نفسه، ص: 111.

فقرة 307 وفقا لآخر إصدار في 1994/4/1، فقد أشار إلى أن قوة وإصرار القيادة بالإدارة العليا مع التعليم والتدريب لكل أفراد التنظيم عامل أساسي في نجاح النظام.

ولذلك يلاحظ أن معظم مداخل إدارة الجودة الشاملة تركز على دور عنصر الموارد البشرية وتكوينها في هذا الصدد.

خلاصة

من خلال ما تم ذكره سابقا فإن الإنتاجية هي مقياس لكفاءة وفعالية المورد البشري والجهد المبذول للعامل في تحقيق كمية الإنتاج وحسن استخدام الموارد للوصول للأهداف المرجوة.

ومن خلال الدور الذي تلعبه الإنتاجية في إعطاء فكرة عن أداء المؤسسة وارتباطها بالربحية يجعلها محل اهتمام من قبل المؤسسة، والبحث عن العوامل المؤثرة فيها.

كما يمكن استخلاص أن قياس الإنتاجية يهدف إلى مساعدة الإدارة على وضع سياسات فعالة وكذلك المساعدة على التنبؤ والتخطيط.

وبالتالي فإن تحسين الإنتاجية يعتمد على طرق عديدة تخلق للمؤسسة القدرة على المنافسة بالاعتماد على جميع الموارد المادية والبشرية للمؤسسة.

كما يمكن استخلاص أن التكوين له أثر في الرفع من إنتاجية المؤسسة بحيث أن التكوين يحسن من أداء المورد البشري، وكذا التكنولوجيا المستخدمة تحسن من زيادة كمية ونوعية المنتجات.

ولهذا يجب على المؤسسة الاستثمار في تكوين مواردها البشرية من أجل تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية، ويتم ذلك من خلال تزويد العمال بكم من المعارف والمهارات ليقوموا بعملهم على أكمل وجه، ومسايرة للتطورات والابتكارات الحاصلة في مجال عمل المؤسسة من آلات وتقنيات جديدة في العملية الإنتاجية، ولتستطيع المؤسسة منافسة خصومها بقوة وامتلاك أكبر حصة ممكنة في سوق عملها.

الفصل الثالث

دراسة دور التكوين في الرفع من إنتاجية مؤسسة الخزف
الصحي بالميلية

المبحث الأول: تقديم شركة الخزف الصحي بالميلية

المبحث الثاني: التسيير وسياسة التكوين في مؤسسة الخزف
الصحي بالميلية

المبحث الثالث: مساهمة التكوين في الرفع من إنتاجية مؤسسة
الخزف الصحي بالميلية

تمهيد

في هذا الفصل الذي تم تخصيصه للدراسة التطبيقية حول موضوع دور تكوين المورد البشري في الرفع من إنتاجية مؤسسة الخزف الصحي بالميلية سنحاول تجسيد ما تم دراسته نظريا من خلال تتبعنا لواقع التكوين ودوره في الرفع من الإنتاجية داخل مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وذلك كما يلي:

- **المبحث الأول:** تقديم شركة الخزف الصحي بالميلية.
- **المبحث الثاني:** التسيير وسياسة التكوين في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.
- **المبحث الثالث:** مساهمة التكوين في الرفع من إنتاجية مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

المبحث الأول: تقديم شركة الخزف الصحي بالميلية

تعتبر شركة الخزف الصحي بالميلية كباقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى التي تعبر طرفا مهما في النشاط الاقتصادي، وتعتبر أيضا خلية من خلايا الاقتصاد التي تجمع بين وسائل الإنتاج ورؤوس الأموال وذلك للقيام بعملية الإنتاج وتحويل المواد إلى سلع وذلك باستخدام اليد العاملة، ووسائل مالية لاستخراج وتحويل ونقل وتوزيع المنتجات أو تقديم الخدمات.

وسأقوم في هذا التقرير بتقديم المؤسسة موضوع الدراسة من خلال التطرق إلى نشأتها وموقعها، هيكلها التنظيمي ومن ثم مختلف المراحل التي تمر بها عملية الإنتاج.

المطلب الأول: نبذة عن شركة الخزف الصحي بالميلية

مرت مؤسسة الخزف الصحي بالميلية منذ نشأتها بمراحل مختلفة، كما أنها تحتل موقعا مميزا يسهل اتصالها بمختلف أسواقها، وسيتم تقديم نبذة عن الشركة من خلال ما يلي¹:

أولاً: لمحة تاريخية عن الشركة

أنشأت وحدة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل سنة 1971م غير أنها لم تشرع في إنتاج القطع الخزفية إلا في جويلية 1975م، وتعتبر هذه الأخيرة واحدة من بين خمس وحدات تابعة لمؤسسة الخزف الصحي بالشرق (ECE) الكائن مقرها الاجتماعي بقسنطينة وذلك بمقتضى المرسوم رقم 82/315 المؤرخ في 1982/10/23، وقد انبثقت هذه المؤسسة عند إعادة هيكلة الشركات الوطنية لمواد البناء (S.N.M.C) والوحدات المكونة لها هي: ابن زياد، واد العثمانية الميلية، العاشور وواد أمزور.

وفي ديسمبر 1997م قررت الشركة القابضة لمواد البناء Holding بتحويل وحدة الخزف الصحي (U.C.S) إلى شركة الخزف الصحي (S.C.S) وقد دخل هذا القرار حيز التطبيق الفعلي بتاريخ 1998/04/19م وهي الآن شركة ذات أسهم رأسمالها (208.000.000,00 دج) حاليا هي تحتل المرتبة الأولى من حيث الجودة والتنوعية والكمية على المستوى الوطني حيث تبلغ طاقة إنتاجها السنوية 472200 قطعة.

وبلغ عدد عمال مؤسسة الخزف الصحي في سنة 2016: 427 عامل موزعون كما يلي: إيطارات: 30، مهرة: 47، متعاقدون: 22، تنفيذيون: 328.

¹ وثائق شركة الخزف الصحي بالميلية.

ثانيا: الموقع الاستراتيجي

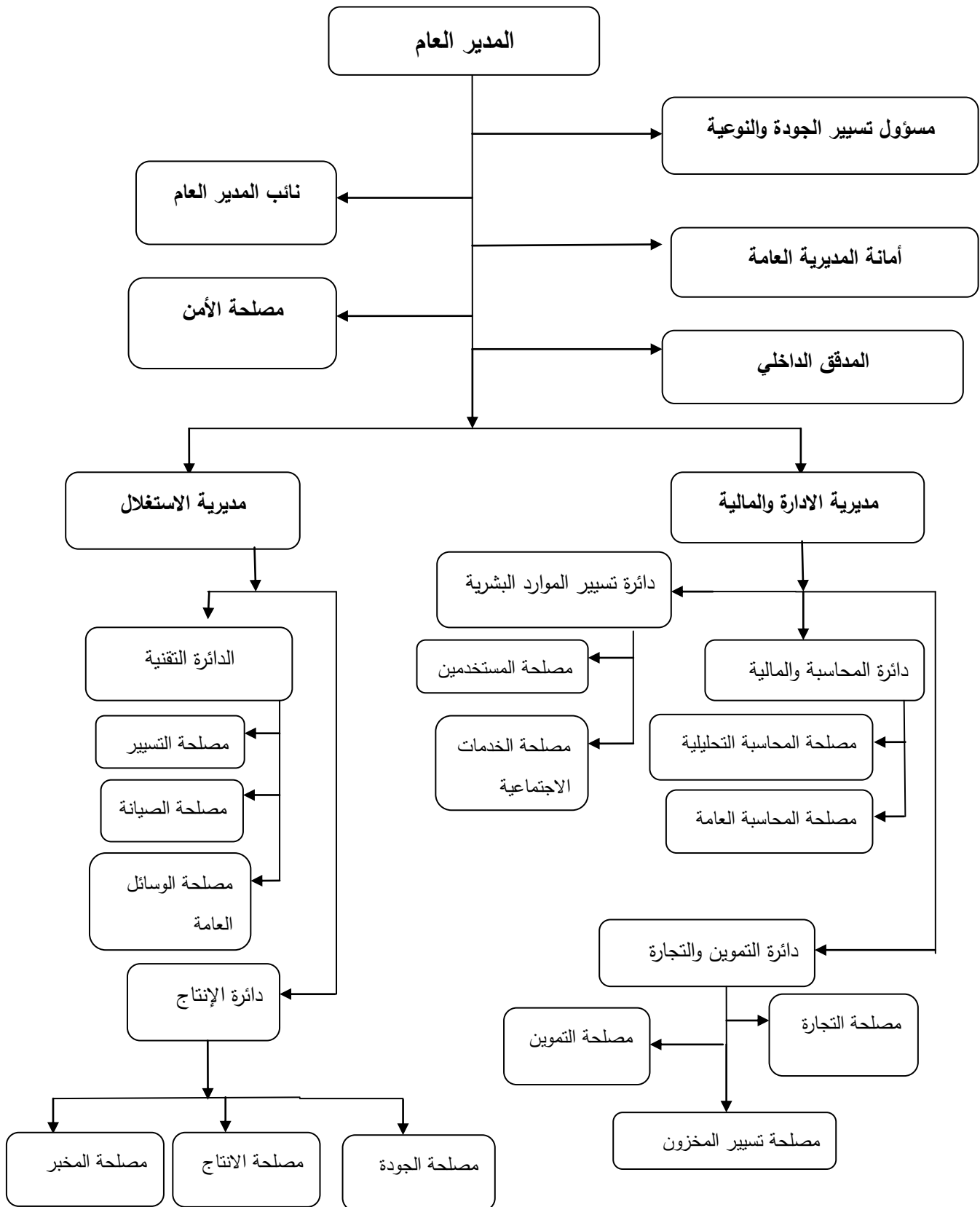
تقع شركة الخزف الصحي في الجنوب الشرقي لمدينة المليية للطريق الوطني رقم 43 الرابط بين ولايتي جيجل وقسنطينة حيث تتربع على مساحة تقدر ب 9 هكتارات و68 أر منها: 6 هكتار مغطاة والباقي 3 هكتارات و68 أر غير مغطاة.

كما تبعد عن ميناء جن جن بحوالي 40 كم أما عن مطار فرحات عباس فهي تبعد بحوالي 45 كم، وتقدر مساحة دائرة الإنتاج وحدها 3000 م² و3500 م² بالنسبة لباقي البيانات والمنشآت كالإدارة والمطعم. وهذا الموقع المميز يسهل عليها الاتصال بمختلف أسواقها (أسواق رأس المال، العمالة، تجهيزات الإنتاج، المواد الأولية...) وأسواق منتجات تصريف منتجاتها.

المطلب الثاني: عرض الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي

لمؤسسة الخزف الصحي هيكل تنظيمي يتأراه المدير العام الذي يشرف على مجموعة من الأقسام منها 4 مسؤولين ومديريتين بحيث كل مديرية تتفرع إلى مصالح ودوائر ولكل مصلحة وظيفة رئيسية تقوم بها، ويمكن توضيح هذه المصالح من خلال الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخزف الصحي.

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخزف الصحي بالميلية



المصدر: وثائق من مصلحة المستخدمين.

من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة يظهر لنا جليا أن المؤسسة تتكون من مجموعة من أقسام ومصالح متناسقة فيما بينها تقوم بوظائف وأعمال متكاملة مع بعضها البعض وذلك للمحافظة على النظام الداخلي وكذلك ضمان حسن سير نشاط المؤسسة الإنتاجي حيث تكون من¹:

1- المدير العام:

وهو الرئيس العام الشركة تتمثل وظيفته في القيام بإعداد السياسة العامة للشركة وتحديد الاستراتيجيات والقيام بالتخطيط والتنسيق بين مختلف النشاطات.

2- مساعد المدير العام:

وتتمثل مهامه في:

- الاهتمام بالمشاريع الجديدة.
- يراقب إنجاز المشاريع الكبرى للمؤسسة.
- يسهر على تطبيق تعليمات المدير العام فيما يخص الإنتاج والصيانة.
- السهر على صيانة كل تجهيزات الإنتاج ولواحقها.

3- مسؤول تسيير الجودة:

تتلخص مهنته فيما يلي:

- تحديد جهاز تسيير النوعية للحصول على شهادة الجودة العالمية ISO.
- تحديد الأهداف العامة للمؤسسة وتوزيعها على مختلف مسؤولي المؤسسة.
- المساعدة في وضع وكتابة الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- خلق نظام تسيير الجودة والسهر على تطبيقه.
- يمثل المؤسسة على مستوى الوطن فيما يخص الجودة.
- مقارنة جودة منتج المؤسسة مع منتوجات المؤسسات الأخرى المنافسة.

4- المدقق الداخلي:

وظيفته هي:

- إعداد وتنفيذ برنامج شامل لتقييم الرقابة الداخلية.
- القيام بتدخلات احتياطية.
- القيام بكل عمليات المراجعة التي تطلب من المديرية العامة.

¹ وثائق شركة الخزف الصحي بالميلية.

- 5- **مصلحة الأمن:** من مهامها السهر على سلامة أمن المؤسسة بشريا وماديا.
- 6- **مديرية الإدارة والمالية:** يرأسها المدير المالي ويقوم بالإشراف على الدوائر التالية:
- أ. **دائرة التمويل والتجارة:** تقوم بإعداد وتخزين وتطبيق سياسة الشركة وأهدافها المتعلقة بوظائف البيع والشراء وتنقسم إلى مصلحتين هما:
- **مصلحة التموين:** ويتمثل دورها الأساسي في التكفل بشراء حاجيات المؤسسة من المواد أولية وقطع غيار وكل احتياجات المؤسسة الأخرى.
 - **المصلحة التجارية:** تتمثل مهامها في كافة عمليات البيع وتتكون هذه المصلحة من فرع البيع وورشة الشحن.
 - ب. **المكلف بالدراسات والمحاسبة:** وتتمثل مهامه في مراقبة الاستغلال عن طريق المحاسبة العامة وإعداد الموازنة التقديرية للسنوات المقبلة ومختلف الجداول الإحصائية ومقارنتها بالتوقعات وتنفرع هذه المصلحة إلى:
 - مصلحة المحاسبة العامة.
 - مصلحة المحاسبة التحليلية والتقديرية.
 - مصلحة محاسبة المواد.
 - ج. **دائرة الموارد البشرية:** هي المصلحة التي تقوم بإعداد وتحديث وتطبيق سياسة وأهداف المؤسسة فيما يخص الوظائف الخاصة بالمستخدمين والشؤون الاجتماعية وتنقسم إلى:
 - **مصلحة المستخدمين:** هي إحدى مصالح الشركة في العلاقات الإدارية والاجتماعية وهي مكلفة بالتسيير الحسن للشركة وهي تتكفل بالعمليات التالية:
 - التوظيف.
 - التكوين.
 - الترقية.
 - الانضباط.
 - **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** تقوم هذه المصلحة بالتسهيلات للعامل مثل التكفل بالتعويضات بالتنسيق مع الضمان الاجتماعي، وتحتوي على مطعم يقدم وجبات يومية للعامل مقابل ثمن رمزي، كما توجد تعاضديه تقدم للعام مختلف السلع العامة بأثمان معقولة.
- 7- **مديرية الاستغلال:** تقوم بالإشراف على سير الأقسام والمصالح التالية:

- أ- دائرة الإنتاج: تتكفل بعمليات الإنتاج عبر مختلف مراحلها والتنسيق بين مختلف الورشات والمصالح كما تقوم بدورات يومية على كل الورشات من إعطاء التوجيهات كما تعمل على ضمان جودة المنتجات من خلال احترام معايير النوعية. وتنقسم إلى:
- مصلحة الإنتاج: تتمثل وظيفتها في مراقبة نشاط المصلحة وتبديل كل انحراف وإعطاء التعليمات ومراقبة شروط العمل.
- المخبر: تتمثل مهمته في مراقبة درجة الحرارة والرطوبة في ورشة السكب وكذلك دراسة مكونات العجينة المقدمة إلى الورشة.
- مراقبة الجودة: مساعدة مسؤول تسيير الجودة على مستوى الإنتاج كما يقوم بتحليل نتائج متابعة التطور الإنتاجي من حيث القطعة الفاسدة.
- ب- الدائرة التقنية: وتنقسم إلى مصلحتين:
- مصلحة الصيانة: هي المصلحة التي تقوم بصيانة كل عتاد الإنتاج من تجهيزات إنتاجية آلات، كما أن مصلحة الصيانة تطلب شراء الأدوات التي تدخل ضمن مهام المصلحة باختيار النوعية والموصفات التي يتكفل بها فرع الشراء.
- مصلحة الوسائل: توفر هذه المصلحة الوسائل المادية، احتياجات الشركة مثل وسائل النقل والمعدات التي لا تدخل لها في العملية الإنتاجية وتنقسم إلى:
- ورشة التجارة.
- مصلحة صيانة المباني.
- مصلحة الأمن.

المطلب الثالث: مراحل عملية الإنتاج في شركة الخزف الصحي بالميلية

- إن عملية التصنيع تقوم بها مصلحة الإنتاج عند الحصول على المواد الأولية حيث تتجه إلى الإنتاج وهو يمر بعدة مراحل هي¹:
- أولاً- المرحلة الأولى: يتم فيها تحضير الخليط وذلك بتذويب المواد الأولية، الأرجين والكولان، الكوارس والكلس والماء داخل أحواض كبيرة دائمة الدوران.
- ثانياً- المرحلة الثانية: بعد مزج المواد بالماء نحصل على عجينة متجانسة ترسل إلى ورشة السكب توضع في قوالب حسب النموذج المختار وتبقى هذه العجينة لمدة 24 ساعة في حرارة متوسطة حتى يتصلب.

¹ وثائق شركة الخزف الصحي بالميلية.

ثالثا- المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة يتم الحصول على شكل المواد وهو عبارة عن مجسم التي تنتجها الشركة، ثم تنتقل إلى عملية الطلاء وترفع مرة أخرى إلى الفرن، تبدأ بدرجة حرارة منخفضة ثم تتصاعد في عملية متواصلة، وعند الإنهاء نحصل على الشكل النهائي للمنتج، ومن خلال هذه العملية نحصل على عدة أنواع من المنتجات الخزفية موجهة للاستعمالات المختلفة يمكن إدراجها ضمن ثلاثة أنواع رئيسية هي:

- الطقم الكلاسيكي:

شرعت الشركة في إنتاجها سنة 1975، هو نموذج إنتاج مستوردة ويعتبر أكثر الأنواع رواجاً في السوق المحلية ويشمل مغسل 52 سم، ساق مغسل، حوض حمام، مغسل مطبخ بحوض واحد، مغسل مطبخ بحوضين، مرحاض إنجليزي مخرج أفقي، حوض ماء، حاملة صابون.

- طقم ميموزة:

دخل هذا الطقم حيز التنفيذ سنة 1988م، وهو طراز جزائري ويشمل: مغسل بجميع أنواعه، ساق مغسل، حوض حمام، مرحاض إنجليزي مخرج عمودي.

- طقم سارة:

دخل هذا الطقم حيز التنفيذ سنة 1994م، وهو نوع ممتاز ويعتبر آخر ما دخل في سلسلة إنتاج الشركة ويشمل: مغسل بجميع أنواعه، ساق مغسل، حوض طرد، مرحاض إنجليزي مخرج أفقي، طقم مطبخ.

المبحث الثاني: التسيير وسياسة التكوين في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية

بعد أن قمنا بزيارة لمؤسسة الخزف الصحي وإجراء مقابلات مع مختلف مسيريهنا واطلعنا على الوثائق اللازمة والتي مكنتنا من الحصول على مختلف المعلومات التي ستكون محور هذا المبحث، والذي سنتطرق فيه إلى التسيير وسياسة التكوين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

المطلب الأول: ماهية التسيير بالمؤسسة

سوف نقوم من خلال هذا المطلب من إبراز مفهوم التسيير وأهدافه في مؤسسة الخزف الصحي وكذا قواعد التسيير فيها، وذلك كما يلي¹:

أولاً: مفهوم التسيير في المؤسسة

التسيير على مستوى المؤسسة هو عبارة عن مجموعة من الوسائل والفروع التي تقوم بتسجيل وضعية العمال أو المستخدمين الماضية والحالية، وهذا في إطار عمليات إدارية مقسمة على أقسام أو دوائر مختلفة وقد سمحت هذه العملية من معرفة دور كل دائرة من الدوائر على مستوى هذه المؤسسة.

ثانياً: أهداف التسيير في المؤسسة

تختلف وتتعد أهداف الشركة من أهداف اقتصادية، اجتماعية، سياسية وكلها تتحصر في ما يلي:

- تموين بعض المؤسسات الوطنية وخاصة المقاولاتية بمنتجاتها.
- تهدف إلى محاولة الوصول إلى سياسة التصدير للفائض وهذا من أجل الحصول على العملة الصعبة.
- امتصاص نسبة البطالة قدر الإمكان وذلك مساهمة منها في تحسين الوضع الاجتماعي.
- تحسين أداء الأفراد من أجل تحسين مردوديتها والتعريف بسياسة التسيير داخل المؤسسة.
- التعريف ببرنامج التكوين على مستوى المؤسسة.
- رسم خطة خاصة بعملية التسيير داخل المؤسسة تخص التقاعد، التكوين، الترقية للعمال، حوادث العمل، عملية التوظيف.

ثالثاً: قواعد التسيير بالمؤسسة

للتعريف بأهم القواعد المستخدمة في الشركة أخذنا مصلحة المستخدمين التي تعتبر محور دراستنا وهي المحرك الأساسي للمؤسسة ولأهمية العنصر البشري في تحريك العجلة الإنتاجية على مستوى المؤسسة، وعليه فإن المصلحة تطبق التسيير كما يلي²:

¹ مقابلة مع مدير المؤسسة يوم 2017/04/09 على الساعة 10:15.

² مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين يوم 2017/04/10 على الساعة 13:30.

1. فرع تسيير المستخدمين

يحكمه مسير المستخدمين ويعمل تحت إشراف رئيس المصلحة وهو مكلف بالمهام التالية:

- متابعة كل الأعمال الإدارية.
- متابعة وتنظيم الملفات الإدارية الخاصة بالمستخدمين.
- متابعة حفظ كل الوثائق الخاصة بتسيير ملفات المستخدمين.
- المتابعة اليومية للمستخدمين الذين هم في حالة غياب: كالعطل السنوية.. إلخ.
- متابعة عملية التقسيط اليومية.
- متابعة كل السجلات الخاصة بالمستخدمين: كسجل العطل السنوي.

2. فرع الأجور

يحكمه مسؤول الأجور حيث يقوم بالسهر على تطبيق القوانين إذ هو مكلف بحساب أجور المستخدمين وكل ذلك من خلال:

- جمع المعطيات اللازمة لحساب الأجور.
- استقبال ومعالجة جداول المعطيات المتغيرة.
- المحافظة على الجداول السنوية للأجور.

3. فرع التكوين والتمهين

يقوم برسم خطة تهدف من ورائها المؤسسة إلى تحضير قوائم تخص عدد الأفراد الواجب تكوينهم وكذلك تسطير برنامج يخص استقبال المتكويين خارج المؤسسة مثل الجامعيين في إطار التربص التطبيقي. وللتكوين بالمؤسسة علاقة بالمنتوج وفي نفس الوقت بالموارد البشري، ودائرة التكوين عند تسطير برنامج خاص بالتكوين للعمال يكون ذلك حسب احتياجات المؤسسة.

إن هذا الفرع له مسؤولية كبيرة تقع على عاتقه وهي التكوين حيث يبقى دائما يعمل على تسطير برنامج تكويني للعمال بالمؤسسة، خاصة وأن هذه الأخيرة تمر بمرحلة تجديد وعصرنة الآلات.

المطلب الثاني: سياسة التكوين في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية

نظرا لأهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة وللمورد البشري ولأثره الكبير في نفسية هذا الأخير فإن سياسة التكوين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية تعد من أهم الركائز التي تعتمدها المؤسسة في خطتها السنوية،

وفي هذا الإطار هناك نصوص ومواد قانونية تتبعها المؤسسة وتثبت نيتها اتجاه سياسة التكوين، والتي تتمثل في¹:

أولاً: النصوص القانونية اتجاه سياسة التكوين

وتتمثل فيما يلي:

- قرار رقم 34-214 في يوم 1964/08/03: ويبين هذا القرار إجبارية المؤسسات على أن يكون لديها مصلحة خاصة أو مقر خاص بالتكوين المهني والترقية العمالية.
- القرار رقم 31-323 في 1981/11/26: والذي يبين إنشاء منظمة التوظيف للمعهد الوطني للترقية وتنمية التكوين المهني بالمؤسسة والتمهين.

ثانياً: القانون الداخلي للمؤسسة

يتمثل القانون الداخلي لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية فيما يخص التكوين في المادتين التاليتين:
المادة 80: تضع الشركة لفائدة عمالها كل الوسائل المادية، البشرية، والمالية في حدود إمكانياتها لتحقيق وضمان تكوينات تتعلق بالتكوين وتحسين المستوى وفقاً لبرنامج خاص بالتكوين.
المادة 81: يتعين على كل عامل متابعة الدروس أو الدورات أو البرامج التكوينية أو تحسين المستوى، بعد موافقة المستخدم الاستفادة من تكييف لوقت عمله أو من عطلة خاصة مع الاحتفاظ بمنصب عمله.

ثالثاً: أهداف التكوين

تهدف خطة التكوين السنوية إلى:

- تأهيل عدد كبير من العمال.
- تطوير الموارد البشرية حسب التقنيات الحديثة.
- رفع أداء الأفراد من أجل تحسين إنتاجية المؤسسة.
- تنمية صناعة الخزف الصحي.
- تحسين رأس مال الشركة.
- المساهمة في ترقية السوق الوطنية.
- تنمية مسيرة العمال عن طريق عملية التكوين السنوية.

رابعاً: أهم الوسائل المستخدمة خلال عملية التكوين

نذكر ما يلي:

¹ نفس المقابلة السابقة.

- الميزانية المخصصة لعملية التكوين.
- المؤطرين الموجودين داخل المؤسسة.
- القاعدة الخاصة بالتكوين الموجودة داخل المؤسسة ومركز التكوين التخصصي.

المبحث الثالث: مساهمة التكوين في الرفع من الإنتاجية

تركزت دراستنا الميدانية على مدى فعالية التكوين في الرفع من إنتاجية مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، حيث ومن خلال العمل الميداني الذي قمنا به التمسنا اهتمام مسؤولي المؤسسة بعملية التكوين، حيث يولي مسؤولو هذه المؤسسة اهتمام كبير بتكوين عمالها سواء كانوا إطارات أم عمال تنفيذيين.

المطلب الأول: دراسة تكوين عمال المؤسسة خلال الفترة من 2012 إلى 2016

تقوم مؤسسة الخزف الصحي بالميلية بتكوين عمالها بشكل دوري وذلك لمراعاة ومسايرة للتطورات الحاصلة في مجال عملها، وفيما يلي جدول تم إعداده بناء على ما تم تقديمه لنا من مستندات من المؤسسة (الملحق 01) يوضح عدد العمال الإجمالي وعدد الموجهين إلى التكوين.

الجدول رقم (01): عدد العمال المتكويين بالمؤسسة خلال الفترة 2012-2016

المستوى/السنة	2012	2013	2014	2015	2016
إطارات	30	30	34	32	32
فئة التحكيم	69	66	98	90	93
فئة التنفيذ	328	306	346	300	288
مجموع العمال	427	402	478	422	413
عدد العمال المتكويين	14	25	12	17	14
Ni ↑ *	14	39	51	68	82
نسبة العمال المتكويين	%03.28	%06.22	%02.51	%04.03	%03.39

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة.

* Ni ↑ تعني التكرار التجميعي الصاعد.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أنه في سنة 2012 كانت نسبة العمال المتكويين هي: 03.28% أما في السنة الموالية فقد رفعت المؤسسة من وتيرة تكوين عمالها فكانت النسبة هي: 06.22% أي 25 عامل وذلك راجع لاستعمال المؤسسة لآلات جديدة وذلك بغرض زيادة الإنتاج، أما في سنة 2014 فخفضت من نسبة عمالها المتكويين إلى: 02.51% ، وفي سنة 2015 رفعت المؤسسة من نسبة عدد العمال المتكويين إلى 17 متكون أي ما نسبته 04.03% ، وفي سنة 2016 قامت المؤسسة بتكوين ما نسبته 03.39% أي 14 عامل، أما إذا تكلمنا عن التكرار المجمع الصاعد فنجد أن إجمالي عدد العمال المتكويين في تزايد مستمر كل سنة وهذا راجع إلى اهتمام هته المؤسسة بتكوين أفرادها.

المطلب الثاني: دراسة إنتاج المؤسسة خلال الفترة من 2012 إلى 2016

تقوم مؤسسة الخزف الصحي بإنتاج العديد من المنتجات وفيما يلي جدول يوضح الإنتاج الكلي للمؤسسة خلال الخمس سنوات الأخيرة والممتدة من 2012 إلى 2016. بحيث تم إعداده بالاعتماد على وثائق مقدمة لنا من طرف مؤسسة الخزف الصحي بالميلية (الملحق 02).

الجدول رقم (02): حجم الإنتاج في المؤسسة خلال الفترة من 2012 إلى 2016

2016	2015	2014	2013	2012	نوعية المنتج/السنوات
76654	68093	100230	80500	70789	Colonne
103922	70391	109447	100582	91391	Lavabo
60292	70469	98168	82316	84433	Wc turc
61861	57223	68450	63819	66500	Wc anglais
53561	53869	62189	45935	60373	réservoir
18287	19876	25222	21663	23583	R. douche
2039	4690	6950	6745	6854	Ever 1 bac
200	0	2800	464	2678	Bac de 30
907	1552	3246	1366	1188	Bidet
2812	2327	7359	2597	7599	Pot 5 liters
3120	4639	7941	4022	0	Tablette
1000	1021	3175	187	0	Psb
500	482	6642	6372	0	psl
381436	356647	501819	418581	417402	الإنتاج الكلي(قطعة)

المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من الجدول انه في سنة 2012 قدر إنتاج المؤسسة بـ: 417402 قطعة في السنة وتعتبر هذه السنة هي الأسوء مقارنة بالسنوات الأخرى، ففي السنة الموالية ارتفع الإنتاج السنوي للمؤسسة إلى: 418581 قطعة في السنة، وذلك بعد قيام المؤسسة بتكوين 25 عامل، وبالتالي تتضح فعالية هذا التكوين الذي قامت به المؤسسة، وأما في سنة 2014 فواصل الإنتاج السنوي ارتفاعه (تزايد كبير في الإنتاج بـ: 83238 قطعة في السنة مقارنة بسنة 2013)، أما في سنة 2015 فسجلت المؤسسة إنتاجا سنويا قدر بـ: 356647 قطعة

في السنة، وهو اقل من سابقه بـ: 145172 قطعة في السنة، وهو رقم كبير وذلك راجع إلى تسريح المؤسسة 56 عاملا في نفس السنة.

أما في السنة الأخيرة من الدراسة وهي سنة 2016 فتحسن الإنتاج مقارنة بالسنة الماضية والذي قدر بـ: 381436 قطعة في السنة، والذي زاد عن سنة 2015 بـ: 24789 قطعة في السنة ومن أسباب هذا الارتفاع المعتبر في إنتاجية المؤسسة السنوية أن المؤسسة أصبحت تمتلك 82 عامل مكون في الخمس سنوات الأخيرة ولقد اكتسبوا معارف وخبرات بعد تكوينهم وتطبيقهم لما تكونوا عيه لكن بعد مدة وليس مباشرة، ومن خلال تتبعنا للأسباب التي أدت إلى الارتفاع في المستوى الإنتاجي لسنة 2013، 2014، باعتبار سنة 2012 هي سنة الأساس، وجدنا أن هذا يعود إلى عدة أسباب نذكر منها:

- اهتمام مؤسسة الخزف الصحي بتكوين العمال على استعمال تقنيات جديدة في العملية الإنتاجية.
- فعالية التكوين الذي قامت به المؤسسة خاصة للموظفين الجدد.
- قلة حوادث العمل بالمؤسسة.
- تزايد الطلب على منتجات المؤسسة لتوفرها على الجودة.

المطلب الثالث: تحليل إنتاجية العمل وإنتاجية ساعة العمل بالمؤسسة خلال الفترة من 2012 إلى 2016

تم دراسة إنتاجية المؤسسة خلال الفترة 2012-2016 من خلال التطرق إلى تحليل إنتاجية العمل وإنتاجية ساعة العمل.

أولاً: إنتاجية العمل

تعتبر إنتاجية العمل معيارا صالحا لقياس فعالية الإنتاج ومؤشرا هاما لتقييم أداء المؤسسة الإنتاجية، ويعبر عن إنتاجية العمل الكلية بالعلاقة التالية:

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{الإنتاج الكلي}}{\text{عدد العاملين}}$$

والجدول التالي يوضح إنتاجية العمل خلال الفترة من 2012 إلى 2016 (الملحق 03).

الجدول رقم (03): إنتاجية العمل خلال الفترة من 2012 إلى 2016

السنوات	عدد العمال	الإنتاج الكلي	إنتاجية العمل (قطعة/العامل)
2012	427	417402	977.52
2013	402	418581	1041.24
2014	478	501819	1049.83
2015	422	356647	845.13
2016	413	381436	923.57

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة.

من خلال الجدول والنتائج المتحصل عليها من إنتاجية العمل نلاحظ أن إنتاجية العمل خلال سنة 2012 قدرت ب 977.52 قطعة للعامل الواحد في السنة، وفي سنة 2013 فقدت ب 1041.24 قطعة للعامل الواحد أي ارتفاع إنتاجية العامل الواحد بأكثر من 60 قطعة في السنة ويعود ذلك لفعالية البرنامج التكويني الذي قامت به المؤسسة، على الرغم من تقاعد إطارات وعمال كانت لديهم خبرة كبيرة في العملية الإنتاجية، مما يؤكد على مدى نجاح التكوين الذي يتلقاه العمال، (تراجع عدد العمال في سنة 2013 إلى 402 عامل مقارنة بسنة 2012 التي كان عدد العمال فيها يقدر ب 427) ، أما في سنة 2014 قامت المؤسسة بزيادة عدد العمال ليبلغ 478 عامل بالمؤسسة و قامت بتكوين 12 عامل فقط، إلا أن ذلك لم يؤثر على إنتاجية العامل الواحد بل كانت في تزايد ملحوظ بحيث قدرت ب 1049.83 قطعة للعامل الواحد، أما في سنة 2015 فانخفضت إنتاجية العامل بشكل كبير لتبلغ ما قيمته: 845.13 قطعة للعامل الواحد في السنة، وهذا الانخفاض راجع لعدة أسباب سيتم توضيحها لاحقا، أما في سنة 2016 وعلى الرغم من قيام المؤسسة بتخفيض نسبة عدد المتكويين إلى: 03.39% فقد عادت إنتاجية العامل لتسجل ارتفاعا ملحوظا حيث قدرت في هذه السنة ب: 923.57 قطعة للعامل الواحد في السنة، وهو ما يؤكد مرة أخرى على نجاح عملية التكوين ومدى اكتساب العمال لمهارات وخبرات جديدة.

ثانيا: إنتاجية ساعة العمل

تعتبر إنتاجية ساعة العمل من بين المؤشرات الهامة لتقييم أداء المؤسسة، حيث يعتبر مؤشر أساسي يعتمد عليه في المؤسسات، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\text{إنتاجية ساعة العمل} = \frac{\text{الإنتاج الكلي}}{\text{عدد ساعات العمل}}$$

وبالاعتماد على ما قدم لنا من قبل مؤسسة الخزف الصحي بالميلية تم إعداد الجدول التالي (الملحق 03) الذي يوضح لنا إنتاجية العمل بالمؤسسة خلال الفترة من 2012 إلى 2016:

الجدول رقم (04): يمثل إنتاجية ساعة العمل بالمؤسسة خلال الفترة 2016/2012

السنوات	ساعات العمل	الإنتاج الكلي	إنتاجية ساعة العمل (قطعة /الساعة)
2012	1800	417402	231.89
2013	1780	418581	235.16
2014	1790	501819	280.34
2015	1700	356647	209.79
2016	1720	381436	221.76

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ أن إنتاجية ساعة العمل في سنة 2012 قدرت بـ: 231.89 قطعة في الساعة مقارنة بباقي السنوات، وباعتبار سنة 2012 سنة الأساس فقدت إنتاجية ساعات العمل في سنة 2013 بـ: 235.16 وهذا يدل على ارتفاع ساعة العمل مقارنة بالسنة الماضية ولعل من أسباب ذلك التحكم الجيد في التقنيات الجديدة في المؤسسة من قبل العمال نتيجة قيام المؤسسة بتكوين 25 عامل، وواصلت إنتاجية ساعة العمل في الإرتفاع لتصل في سنة 2014 إلى 280.34 قطعة في الساعة وهو تطور كبير وذلك راجع للخبرة التي يتمتع بها العمال في هذه المؤسسة، أما في سنة 2015 فسجلت مؤسسة الخزف الصحي بالميلية 209.79 قطعة منتجة في كل ساعة عمل، أي هناك تراجع كبير مقارنة بالسنة السابقة ومن أسباب هذا

التراجع عدم تمكن العمال من اكتساب المهارات والمعارف التي تم تكوينهم عليها ومواجهتهم لصعوبات أثناء تطبيقها في المؤسسة، أما في سنة 2016 فقد عادت إنتاجية ساعة العمل بالمؤسسة للإرتفاع لتصل إلى 221.76 قطعة في الساعة ويعود هذا لفعالية التكوين الذي قامت به المؤسسة هذه السنة واستفادة العاملين من البرنامج التكويني المقدم لهم.

وبالتالي يمكننا القول أنه لتحقيق مستوى جيد في إنتاجية العمل يجب على المؤسسة تحسين أداء المورد البشري من خلال عمليات التكوين والمحاضرات والندوات التي قامت بها من أجل تحسيس العمال على زيادة أدائهم الإنتاجي والرفع من طاقتهم الإنتاجية.

المطلب الرابع: تحليل العوامل المؤثرة على إنتاجية المؤسسة

أولاً: تحليل أسباب تدني إنتاجية المؤسسة لسنة 2015

لتحليل عوامل تدني إنتاجية مؤسسة الخزف الصحي بالميلية يجب التركيز على عدة عوامل ولعل من أهمها العوامل البشرية وعلى أساس ذلك تم تحليل إنتاجية العمل وإنتاجية ساعات العمل، حيث تمت مقارنة النتائج المتحصل عليها من سنة 2012 إلى سنة 2016، بحيث أشارت تلك النتائج إلى ارتفاع الإنتاجية السنوية للمؤسسة بعد سنة 2012، أي سنة 2013 وسنة 2014، ما عدا سنة 2015 التي انخفضت بها الإنتاجية مقارنة بالسنوات السابقة، وإذا تمت مقارنتها بسنة 2014 (501819 قطعة سنوية) فهي منخفضة بشكل كبير، لتعود سنة 2016 بالارتفاع من جديد.

مما سبق يتضح أن إنتاجية المؤسسة كانت في تحسن مستمر (سنوات 2012/2013/2014) ويعود ذلك لقيام المؤسسة بتكوين عمالها، واهتمامها بتحسين أداء مواردها البشرية، وتعد هذه الأخيرة من أهم الأسباب المساعدة في الرفع من إنتاجية المؤسسات، لكن في سنة 2015 أين انخفضت إنتاجية هذه المؤسسة بشكل كبير، ولعل من أهم الأسباب التي أدت إلى انخفاض الإنتاجية في سنة 2015 ما يلي:

– دخول مؤسسة الخزف الصحي بالميلية في مرحلة التجديد خلال سنة 2015 وهذا أهم سبب لتراجع الإنتاجية، حيث تعمل هذه المؤسسة على تطوير طرق الإنتاج وكذلك وسائل الإنتاج مع الاهتمام أكثر بتحسين أداء مواردها البشرية.

– زيادة عدد الغيابات والتأخرات بالنسبة للعمال في تلك السنة مقارنة بالسنوات السابقة.

- كثرة حوادث العمل.
- قلة الحوافز المادية بهذه المؤسسة.
- توجيه معظم مواردها المالية إلى تحسين وضعية المؤسسة أي مرحلة التجديد.
- خسارة المؤسسة كل سنة لإطاراتها والعمال ذوي الخبرة نتيجة لتقاعدهم.

ثانيا: تحليل العوامل المؤثرة على إنتاجية المؤسسة حسب معايير العمل الدولي (ILO)

تطور منظمة العمل الدولية وترعى نظاما لمعايير العمل الدولية يهدف إلى تعزيز فرص حصول الرجال والنساء على عمل لائق ومنتج في ظروف من الحرية، المساواة، الأمن، الكرامة.

وهذه المعايير هي صكوك قانونية وضعتها العناصر الثلاثة المكونة للمنظمة (الحكومات وأصحاب العمل والعمال) تتضمن المبادئ، والحقوق، والحد الأدنى من معايير تتعلق بالعمل وأماكن العمل، ويمكن لهذه المعايير أن تكون إما على شكل اتفاقيات دولية ملزمة أو توصيات غير ملزمة.

وهناك بالمجمل 189 اتفاقية، تعتبر ثمان منها أساسية وتغطي الجوانب الرئيسية من الحقوق المتصلة بالعمل، بما في ذلك حرية تكوين النقابية، والمفاوضة الجماعية، وعمل الأطفال، والعمل الجبري، والتمييز.

وأثناء دراستنا الميدانية وجدنا أن الكثير من معايير العمل الدولي مطبقة بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية فهي تمنع منعا باتا توظيف الأطفال، وتوفر للعمال أغلب حقوقهم وتسمح لهم بإنشاء نقابة إن أرادوا ذلك وتسهل على أمن عمالها من الأخطار خاصة حوادث العمل، فتسعى لتوفير الوسائل الضرورية للسلامة أثناء العمل.

إن تحليل العوامل الأساسية المؤثرة على إنتاجية المؤسسة حسب أسلوب العمل الدولي (ILO) ، جعلنا نركز في هذا التحليل على بعض العوامل، و لعل أهم هذه العوامل مجموعة العوامل البشرية، وعليه تم تحليل إنتاجية العمل، وكذلك إنتاجية ساعة العمل ، حيث تم مقارنة النتائج المتحصل عليها من سنة 2012 إلى غاية سنة 2016، فاتضح لنا أنه في سنة 2012 كانت النتائج منخفضة مقارنة بالسنوات الموالية أين كانت النتائج في تزايد مستمر، حيث وصلت المؤسسة في سنة 2014 إلى أعلى إنتاجية (501819) الأمر الذي صاحبه زيادة في إنتاجية العامل الواحد لتصل إلى أعلى قيمة (1049.83) ، وهذا ما يثبت فعالية التكوين ومدى نجاح البرامج التكوينية التي قامت بها المؤسسة لعمالها وتمكنها من إكسابهم مهارات وخبرات

ومعارف جديدة في مجال عملهم مكنت من زيادة إنتاجيتهم السنوية، إلا أنه في سنة 2015 انخفضت إنتاجية هته المؤسسة بشكل كان واضح (انخفاض الإنتاجية لتصل إلى 356647 قطعة سنوية) والسبب وراء ذلك لم يكن عملية التكوين بل لعدة أسباب والتي تم ذكرها سابقا، إلا أنه وفي سنة 2016 عادت إنتاجية المؤسسة للارتفاع من جديد بزيادة تقدر ب: 24798 قطعة، وهذا التحسن يعود إلى إرادة المسؤولين على إعادة تنظيم أمور المؤسسة من كل الجوانب، خاصة منها إعادة النظر في مؤهلات الموارد البشرية، حيث تعد هذه الأخيرة أهم العوامل المساعدة في زيادة إنتاجية المؤسسات، فلذلك لجأت المؤسسة إلى الرفع من نسبة عدد المتكويين لديها بعد أن كانت منخفضة، فأدى ذلك وبشكل واضح من التحسين في إنتاجية العامل الواحد فقد قدرت هذه الأخيرة ب: 923.57 قطعة للعامل الواحد في هذه السنة، بعدما كانت تقدر ب: 845.13 قطعة للعامل الواحد في سنة 2015، وهو ما تؤكدته النتائج المتحصل عليها في سنة 2016 بصفة خاصة، والنتائج المسجلة في هذه السنة تثبت نجاح عملية التكوين التي قامت بها المؤسسة لعمالها واتضح ذلك من خلال مستويات الإنتاج المحققة فقد بلغ الإنتاج في هذه السنة (381436) قطعة في السنة، وعلى المؤسسة المواصلة في وضع برامج تكوينية لمواردها البشرية وذلك من أجل إعدادهم على التحكم أكثر في التكنولوجيات الحديثة.

ولعل أهم شيء جعل الاهتمام ينصب حول المورد البشري ومدى إمكانياته في زيادة الإنتاجية، ينطلق من أسباب عديدة أهمها:

- 1- السهولة النسبية لقياس إنتاجية العمل، وذلك لتوفر البيانات الخاصة بالأيدي العاملة.
 - 2- المورد البشرية هو المحرك الأساسي للعملية الإنتاجية بالمؤسسة.
 - 3- الدور المزدوج للمورد البشري العامل باعتباره هدفا للإنتاج وباعتباره أيضا أداة رئيسية له لتحقيق مستويات قياسية في الإنتاج.
 - 4- أن المورد البشري العامل بإمكانه أن يحقق للمؤسسة ما تهدف إليه من خلال إعداده إعدادا جيدا من حيث التكوين والتأهيل وإكسابه المهارات والمعارف الجديدة في مجال العمل.
- ومن بين العوامل الأخرى حسب أسلوب المكتب العمل الدولي (ILO) هي الطقس (الظروف المناخية)، التوزيع الجغرافي للموارد والخامات الطبيعية، السياسات المالية التي تتبعها الدولة، التنظيم العام لسوق العمل في الدولة، فكل ما سبق متوفر لدى المؤسسة، فالمنطقة التي تقع فيها المؤسسة هي منطقة مناخها معتدل

وللمؤسسة موقع استراتيجي وذلك كما تم توضيحه سابقا في تقديم المؤسسة، وبالنسبة للسياسة المالية فالمؤسسة تقوم بتقديم مكافئات مالية نظير الزيادة في الإنتاج، ويتم دفع رواتب مرتفعة للعمال مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

أما بالنسبة لمجموعة العوامل الفنية والتكنولوجية فنقتصرها في درجة التكامل في الإنتاج، فالمؤسسة تعمل دائما على استعمال التكنولوجيا الجديدة والمتطورة في عملية الإنتاج ومختلف التقنيات والأساليب الحديثة، وبالنسبة لحجم الإنتاج فليها حجم يقدر بـ: أكثر من 400000 قطعة منتجة من قبل مؤسسة الخزف الصحي بالميلية وهو مستوى إنتاجي جيد لها، وأما فيما يخص درجة استقراره جودة المواد الأولية (الخامات) التي تستخدمها المؤسسات الإنتاجية فهي تستخدم مواد أولية مطابقة لمعايير الجودة.

المطلب الخامس: اختبار الفرضيات

انطلاقا من دراسة وتحليل إنتاج مؤسسة الخزف الصحي بالميلية وعدد المتكويين بها خلال الفترة الممتدة من 2012 إلى 2016، وتحليل كل من إنتاجية العمل وإنتاجية ساعات العمل تم التوصل إلى عدة نتائج تسمح بنفي أو إثبات صحة الفرضيات المطروحة للإجابة على الإشكالية، وذلك كما يلي:

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية:

والتي كانت كما يلي: "يساهم التكوين في الرفع من إنتاجية مؤسسة الخزف الصحي" وهذا ما اتضح من خلال ما سبق ومن خلال النتائج المتوصل إليها، بعد زيادة إنتاجية المؤسسة في كل السنوات (من سنة 2012 إلى 2016 ما عدى سنة 2015 بسبب عوامل أخرى تم ذكرها) وزيادة إنتاجية العمال بفعل عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة والتي ساهمت إلى حد كبير في إكسابهم المهارات والخبرات اللازمة، مما أدى إلى تحقيق مستويات مرتفعة في الإنتاجية وعليه نصل إلى إثبات صحة الفرضية الرئيسية.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

والتي كانت كما يلي: " يوجد اهتمام ضعيف بتكوين المورد البشري في مؤسسة الخزف الصحي " فمن خلال ما توصلنا إليه من نتائج سابقة فإن مؤسسة الخزف الصحي تولي اهتمام إلى حد مقبول بمواردها البشرية والجدول رقم (01) المتعلق بعدد العمال المتكويين من سنة 2012 إلى سنة 2016 يعكس ذلك، ومن خلال التكرار التجميعي الصاعد فإنه سنة 2012 كونت ما مجموعه 14 عامل والسنة التي تليها ارتفع إلى 39 عامل، وهنا نلاحظ أن المؤسسة في كل سنة يزيد عدد عمالها المتكويين مما يعني أنها تولي اهتمام

كبير بتكوين مواردها البشرية، ومنه نصل إلى نفي صحة هذه الفرضية، أي العكس يوجد اهتمام معتبر بتكوين المورد البشري في مؤسسة الخزف الصحي.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

وكانت كالتالي: " توجد علاقة قوية طردية بين التكوين والرفع من إنتاجية مؤسسة الخزف الصحي "، فالتكوين المستمر يؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة، واتضح ذلك من خلال إنتاجيتها المقدر ب: 417402 قطعة في سنة 2012 ليرتفع في السنة الموالية إلى 418581 قطعة، وذلك لقيام المؤسسة بتكوين 25 عامل، وواصلت إنتاجية المؤسسة في الارتفاع سنة 2014 أين حققت أعلى إنتاجية قدرت ب: 501819 قطعة، حيث أصبح لديها ما مقداره 51 عامل مكون، إلا وأنه رغم قيامها بتكوين 68 عامل سنة 2015 إلا أن إنتاجيتها انخفضت بشكل واضح (356647 قطعة سنوية)، والسبب ليس التكوين وإنما لأسباب ذكرت سابقا، وفي سنة 2016 سجل ارتفاع محسوس في إنتاجيتها مقارنة بسنة 2015 أين ارتفعت في سنة 2016 إلى 381436 قطعة بفضل تكوين 82 عامل، ومما سبق نجد أن التكوين المستمر والمتزايد الذي تقوم به مؤسسة الخزف الصحي كان فعال، أي ساهم بشكل كبير في الرفع من إنتاجيتها وعليه نصل إلى إثبات صحة هذه الفرضية.

خلاصة

في الأخير يمكن القول أن التكوين أصبح اليوم ضرورة لا يمكن للمؤسسات بصفة عامة ومؤسسة الخزف الصحي بالميلية بصفة خاصة أن تستغني عنه، وعليه فإنه على هذه الأخيرة يجب أن تواصل تكوين مواردها البشرية واختيار المشاركين في البرنامج التكويني بدقة كبيرة، هذا إذا ما أرادت هذه المؤسسة أن تبقي مستويات إنتاجيتها في مستوى مرتفع لكي تتمكن من منافسة المؤسسات المحلية وحتى المؤسسات الأجنبية في ظل واقع اقتصادي ليبرالي يفرض عليها التقطن واليقظة والتخطيط الجيد للمستقبل لإعداد نفسها لمواجهة المنافسة من قبل المؤسسات في هذا المجال، وأن نتائج التكوين لا تكون في المدى القصير بل في المدى المتوسط والطويل الأجل لذلك من الأفضل للمؤسسة عدم التسرع بتسريح العمال، ولعل أهم عامل من عوامل الإنتاج والذي لا بد على المؤسسة أن تهتم به إن أرادت تحقيق مستويات إنتاج كبيرة هو الاهتمام بعملية تكوين المورد البشري وإكسابه معارف ومهارات وخبرات لكي يستطيع القيام بعمله على أكمل وجه، ويمكن له من خلال تكوينه التحكم أكثر في التقنيات الحديثة، ويعتبر المورد البشري من قبل المفكرون الاقتصاديون المحرك الرئيسي للعجلة الإنتاجية والتنمية الاقتصادية.

خاتمة

نتيجة للتغيرات المتواصلة في كافة الجوانب أصبحت أغلب المؤسسات تدرك ضرورة مواكبتها ومسايرة هذه التغيرات والتعامل معها بإيجابية، وأن تكوين الموارد البشرية في الوقت الحاضر أصبح ضرورة ملحة وتبدوا الأكثر أهمية لكافة المؤسسات، بحيث يجب على المؤسسة اللحاق بمؤسسات الدول المتقدمة وتضييق الفجوة الموجودة خاصة في مجال التكوين، الذي رغم اتباع المؤسسة لسياسة تكوين إلا أنها في السنوات الأخيرة اتضح عدم فعاليتها.

واتضح جليا من خلال هذه الدراسة أن المورد البشري له دوره الخاص في الرفع من إنتاجية المؤسسة، وعليه فإن عملية تكوين الأفراد أصبحت ضرورية بل تعتبر استثمارا بعيد المدى وهذا ما تأكد في الجانب التطبيقي، بحيث لاحظنا أن إنتاجية المؤسسة ترتفع بعد مدة من تكوين المؤسسة لمواردها البشرية، وذلك لأن هذا الأخير يعتبر عنصرا حساسا وفعالاً، فكل الدراسات أثبتت مدى أهمية وفعالية هذا العنصر، وعلى المؤسسات اليوم أن تهتم به وأن تعطيه القيمة الفعلية وتضعه في مقدمة عوامل الإنتاج، إذ يعتبر المحرك الأساسي لهان كما أن المؤسسات الإنتاجية اليوم وفي اطار عملية تجديد وعصرنة وسائلها الإنتاجية، لا بد عليها من إعادة تكوين عمالها من أجل التأقلم على التكنولوجيا الجديدة، وبالتالي تقوم بتأهيلهم، وهذا لرغبتها في الرفع من مردوديتها الإنتاجية وتحسينها.

وتمثلت أهمية دراستنا في أنها تناولت موضوع التكوين كونه وسيلة فعالة لإعداد وتهيئة الموارد البشرية لإنجاز أعمالهم بكفاءة، وإلى محاولة معرفة مدى مساهمة التكوين في الرفع من إنتاجية هكذا مؤسسات. وباعتبار أن التكوين من أبرز الوسائل المستعملة في تحسين أداء الفرد والمؤسسة وذلك من خلال تنمية معارف ومهارات الفرد المتكون، فقد دفع ذلك بالمختصين في هذا المجال إلى محاولة قياس عوائد التكوين على المورد البشري بصفة خاصة وعلى المؤسسة بصفة عامة، وهذا باللجوء إلى مقاييس ومؤشرات من أهمها الإنتاجية، وذلك لما تمثله كونها من بين أحد أبرز المعايير المستعملة في تقييم أداء الفرد.

أولاً: النتائج

وفي سياق ذلك، نختم بحثنا هذا بعرض النتائج التي تم التوصل إليها في الجانب النظري والتطبيقي، وهي كما يلي:

1. الجانب النظري

- يعتبر التكوين نشاط إنساني مخطط يهدف إلى تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم.
- التكوين يقلل من التكاليف في عملية الإنتاج بالمؤسسة مما يرفع من ربحية المؤسسة.

- يجب أن يقوم التكوين على أساس سليم وعلمي قوامه تحديد الاحتياجات التكوينية للأفراد، تتلخص هذه الأخيرة في معلومات أو مهارات أو قدرات معينة يراد تنميتها في أفراد معينين أو مشكلات واقعية أو محتملة لمواجهتها وعلاجها.
 - التكوين يزيد من كفاءة العمال في التحكم في العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل وتخفيض الوقت المستغرق لإنجازه، ويؤدي للرفع من إنتاجية المؤسسات وبالتالي زيادة ربحيتها.
 - تقوم عملية التكوين على الاستمرارية، وهذا من أجل التكيف مع التغيرات المتجددة.
 - تسمح مرحلة تقييم فعالية عملية التكوين من التأكد من أن الأهداف المسطرة قد تم تحقيقها.
 - تعتمد أغلب المؤسسات الاقتصادية في تنبؤاتها المستقبلية على مقياس الإنتاجية الكلية أو الجزئية.
 - تحديد الاحتياجات التكوينية بطريقة فعالة يسمح بتوجيه التكوين في الاتجاه الصحيح.
 - إن أسلوب اختيار المتكويين غير فعال بدرجة كبيرة، بحيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتكويين، كما أن للوساطة والآراء الشخصية دور في اختيار المتكويين مما ينعكس سلبا على فعالية العملية التكوينية.
 - تمر عملية التكوين عبر عدة مراحل أهمها: تحديد الاحتياجات ثم تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني وأخيرا تقييم التكوين.
 - تتأثر عملية التكوين بالمؤسسة بعوامل عديدة من أهمها: نوع ومدة التكوين، والميزانية المخصصة له.
 - وجود عدة نماذج في حساب الإنتاجية سمح في العديد من الحالات بتجاوز عجز كل طريقة.
- ## 2. الجانب التطبيقي
- تم التوصل إلى صحة الفرضية الرئيسية أي ساهم التكوين في الرفع من إنتاجية مؤسسة الخزف الصحي.
 - تم التوصل إلى نفي الفرضية الفرعية الأولى أي يوجد اهتمام معتبر بتكوين المورد البشري في مؤسسة الخزف الصحي.
 - تم التوصل إلى إثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية أي توجد علاقة قوية طردية بين التكوين والرفع من إنتاجية مؤسسة الخزف الصحي.
 - يتأثر مقياس إنتاجية العمال بعوامل عديدة من أبرزها التكوين، فإذا كان انخفاض إنتاجية العامل سببه الضعف المسجل في قدرات ومهارات العامل، فإن التكوين يعتبر الوسيلة الأنجع في تحسينها.
 - كفاءة المسؤولين وامتلاكهم للخبرة اللازمة في تحديد الاحتياجات أدى إلى ظهور فعالية التكوين الذي قامت به المؤسسة لعمالها.

- يعمل التكوين على تحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجية العمال وهذا من خلال تغطية العجز في الأداء، وزيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف.
- الاستثمار في تكوين وتطوير الموارد البشرية يساعد على تحقيق التنمية للموارد البشرية في المؤسسة وذلك من خلال زيادة الإنتاج وتحسين الجودة وتخفيض معدلات حوادث العمل.
- يجب أن يكون تخطيط التكوين على أساس سليم وعلمي قوامه تحديد الاحتياجات التكوينية والتي تتلخص في معلومات أو مهارات أو قدرات أو اتجاهات معينة يراد تنميتها في أفراد معينين أو مشكلات واقعية أو محتملة لمواجهتها وعلاجها.
- لا بد من التنبيه إلى أن المشكلات التي يتم تحديدها قد لا تعالج جميعا عن طريق التكوين فقد يمكن مواجهة بعضها بسياسات وأساليب أخرى إنتاجية أو تنظيمية أو فنية.
- هناك أسس لاختيار المتكويين الملائمين للبرامج التكوينية الملائمة واهم هذه الأسس تحديد مستوى معين من الخبرة أو حد أدنى من المعرفة بموضوع البرنامج وتحديد مستوى أدنى من المؤهلات واتفاق موضوع التكوين مع الوظيفة الحالية أو المستقبلية للمتكون.

ثانياً: الاقتراحات

- وعلى ضوء ما جاء في دراستنا هذه على أساس ما تم استعراضه من مجموعة النتائج المتوصل إليها خلال هذه الدراسة، تم وضع اقتراحات يمكن أن تساهم في تجنب بعض النقائص وهي كما يلي:
- ضرورة المواصلة في تكوين الموارد البشرية بالمؤسسة نظرا لمساهمته الكبيرة في الرفع من إنتاجية المؤسسة.
- يجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بتكوين مواردها البشرية.
- التركيز على تكوين المورد البشري بشكل أكثر لما له من علاقة قوية طردية في الرفع من إنتاجية المؤسسة.
- يجب التعرف على وجهات نظر الإدارة العليا في المؤسسة اتجاه التكوين وربط هذه الوجهة بطبيعة نشاط المؤسسة والبيئة المحيطة بها.
- ضرورة العمل على زيادة البرامج التكوينية في المؤسسة بما يتناسب مع حجم العمال بها.
- إعادة النظر في سياسة اختيار العمال للالتحاق بالدورات التكوينية وذلك بوضع معايير محددة ومعينة للجميع.
- زيادة الاهتمام بتقييم العملية التكوينية حتى يتم التحقق من مدى فعالية العملية التكوينية التي قامت بها المؤسسة.
- التركيز في تصميم الدورات التكوينية على الأساليب الحديثة بما يتلائم مع التطورات الحاصلة.

- ضرورة ربط أهداف التكوين مع أهداف المؤسسة ومتطلباتها، وكذلك العمل على نجاح العملية التكوينية بالمؤسسة وإزالة كل المعوقات التي من شأنها أن تحد من نجاح العملية التكوينية.
- الرفع من إنتاجية المؤسسة وتحسينها لا يمكن أن يتحقق دون العمل على تكوين العمال على التكنولوجيات الحديثة والمتطورة وهذا من أجل الوصول إلى تأهيلهم وتحسين آداهم الإنتاجي.
- العمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعمال مما يؤدي إلى الرفع من إنتاجية المؤسسة.
- الاعتماد على الشراكة مع المؤسسات الأجنبية وذلك لإدخال التكنولوجيا الحديثة، والتمكن من الحصول على مصادر تمويل جديدة وبالعلة الصعبة وفتح أسواق جديدة للمؤسسة.

آفاق البحث:

- بغية توسيع آفاق البحث العلمي في هذا المجال نقترح إمكانية المواصلة في بحوث تحت العناوين التالية:
- أثر تكوين المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة.
 - دور تكوين المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
 - دور تكوين المورد البشري في تنمية الموارد البشرية.
 - دور نظام المعلومات في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

- 1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 2) أحمد يوسف دودين، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 3) أسامة كامل، محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.
- 4) باسم عبد الملك شبيب، تحليل وقياس الإنتاجية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
- 5) جلال محمد النعيمي، دراسة العمل في إطار إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 6) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- 7) حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 8) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
- 9) حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 10) خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، إدارة الإنتاج والعمليات، بدون طبعة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 11) خضير كاظم حمود، هايل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 12) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

- 13) راوية أحسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، بدون طبعة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2000.
- 14) زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، جامعة الكويت، 1989.
- 15) سامي دياب عبد الرزاق الغريبي، إدارة الإنتاج والعمليات، بدون طبعة، منشورات زين الحقوقية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2003.
- 16) سليمان خالد عبيدات، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 17) سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، مراجع إدارة الأعمال، جامعة السويس، مصر، 2008.
- 18) صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
- 19) عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الإنتاج في المؤسسة الخدمية والصناعية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 20) عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
- 21) عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 22) عبد المحسن فالح اللعيد، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 1997.
- 23) عطا الله محمد تيسير الشرعة، إدارة العملية التدريبية "النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 24) على الشرفاوي، إدارة النشاط الإنتاجي، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 25) علي السلمي، إدارة الإنتاجية، بدون طبعة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، بدون سنة نشر.

- (26) علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- (27) عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- (28) محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر.
- (29) محمد قاسم القريوني، الوجيه في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- (30) مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- (31) مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- (32) نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري، بدون طبعة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- ب. المذكرات والرسائل الجامعية:
- (33) بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية علم الاجتماع، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013/2012.
- (34) بوعبدلي ياسين، فعالية سياسات التكوين في تنمية المهارات، مذكرة مقدمة ضمن مستلزمات نيل شهادة الماجستير، تخصص التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010-2011.
- (35) بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007/2006.
- (36) جغري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري-قسنطينة-، الجزائر، 2009/2008.

- (37) دريس منى، دور التكوين في تنمية رأس المال البشري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، كلية علوم التسيير، الجزائر، 2014/2015.
- (38) طارق هزراشي، أهم العوامل المؤثرة في الإنتاجية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال وتسويق، كلية علوم التسيير، المركز الجامعي المدية، الجزائر، 2008/2007.
- (39) عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014/2015.
- (40) فلاح الزهرة، سياسات تأهيل العمالة في القطاع المنتج وانعكاس ذلك على نمو الإنتاجية، دراسة مقارنة بين مؤسستي الإسمنت وسونلغاز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف -، الجزائر، 2007/2008.
- (41) قدور علي، أثر تكوين الموارد البشرية على تعزيز القدرة التنافسية للمنشأة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية علوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة -، الجزائر، 2011/2012.
- (42) كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001/2002.
- (43) كنزة بوزنيط، فريدة فقعا، أثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2014/2015.

(ج) المجالات:

- (44) إبراهيم عبد الله، حميدة مختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، فيفري 2005.

ح) المواقع الإلكترونية:

45) <http://www.almerja.com/reading.php?idm=49785,11/04/2016,22:33>.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

46) Sékou Lakhdar, **Gestion Du Personnel**, Les édition D'organisations, Paris, 1986, p: 153.

الملاحق

ملحق رقم: (01)

عدد العمال وعدد المتكولين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية خلال الفترة 2012-2016

المستوى/السنة	2012	2012	2014	2015	2016
إطارات	30	30	34	32	32
فئة التحكيم	69	66	98	90	93
فئة التنفيذ	328	306	346	300	288
مجموع العمال	427	402	478	322	413
عدد العمال المتكولين	14	25	12	17	14

ملحق رقم: (02)

حجم الإنتاج في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية خلال الفترة 2012-2016

2016	2015	2014	2013	2012	نوعية المنتج/السنوات
76654	68093	100230	80500	70789	Colonne
103922	70391	109447	100582	91391	Lavabo
60292	70469	98168	82316	84433	Wc turc
61861	57223	68450	63819	66500	Wc anglais
53561	53869	62189	45935	60373	réservoir
18287	19876	25222	21663	23583	R. douche
2039	4690	6950	6745	6854	Ever 1 bac
200	0	2800	464	2678	Bac de 30
907	1552	3246	1366	1188	Bidet
2812	2327	7359	2597	7599	Pot 5 liters
3120	4639	7941	4022	0	Tablette
1000	1021	3175	187	0	Psb
500	482	6642	6372	0	psl
381436	356647	501819	418581	417402	الإنتاج الكلي (قطعة)

ملحق رقم: (03)

عدد العمال وعدد ساعات العمل بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية خلال الفترة 2012-2016

السنوات	عدد العمال	ساعات العمل
2012	427	1800
2013	402	1780
2014	478	1790
2015	322	1700
2016	413	1720

المتخصص

الملخص

يعتبر تكوين الموارد البشرية وظيفة أساسية تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية من أجل تحسين أدائها والرفع من إنتاجيتها، والتكوين اليوم أصبح ضرورة لا يمكن للمؤسسات أن تستغني عنه، لأنه يعتبر السبيل الأنجع نحو تحسين الجودة وتحقيق الميزة التنافسية وزيادة ربحية المؤسسة، وكل ما سبق ذكره يتحقق من خلال تبني سياسات تكوينية تسمح من إكساب العمال مهارات ومعارف وخبرات في مجال عملهم.

ولإنجاح عملية التكوين يجب على المؤسسة تطبيق سياسة تكوين واضحة وعلى مراحل متسلسلة ومتكاملة تبدأ بتحديد الاحتياجات التكوينية ثم تصميم وتنفيذ البرنامج المخصص للتكوين، وأخيرا تقييم عملية التكوين وذلك لمعرفة مدى اكتساب العمال من معارف ومهارات من عملية التكوين التي استفادوا منها.

ولقياس عوائد ونتائج تكوين المورد البشري تم الاعتماد على مقياس إنتاجية العمل وإنتاجية ساعة العمل من منطلق أنها من أهم المؤشرات المعتمدة في تقييم كفاءة وفعالية الأداء.

الكلمات المفتاحية:

التكوين، المورد البشري، إنتاجية المؤسسة.

Summary

The Training of human resources is an essential function on which economic institutions depend on improving their performance and increasing their productivity. Training today is a necessity that can not be dispensed with because it is the most effective way to improve quality, achieve competitive advantage and increase the profitability of the institution. Adopting training policies that allow workers to acquire skills, knowledge and experience in their field of work.

In order to ensure the success of the training process, the institution must implement a clear Training policy, in stages and in sequence, starting with identifying the formative needs, then designing and implementing the training program, and finally evaluating the training process to determine the extent of the workers' knowledge and skills gained from the training process they benefited from.

To measure the returns and results of the Training of the human resource was based on the measure of labor productivity and productivity of the working hour as one of the most important indicators adopted in evaluating the efficiency and effectiveness of performance.

Key words :

Training, Human resource, productivity enterprise.