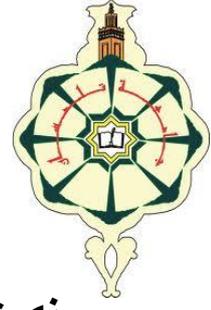


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان-
الملحقة الجامعية-مغنية
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستير في العلوم الاقتصادية

تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية

الموضوع:

دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات
الاقتصادية مع دراسة حالة مؤسسة صناعية للملابس
المصنعة "نافذة"

تحت اشراف :

دكتور تربش محمد

من إعداد الطالبة:

مبرك اسمهان

أعضاء اللجنة المناقشة :

✓ أ. بلباد محمد..... رئيسا

✓ د. تربش محمد..... مشرفا

✓ أ. قادري رياض..... ممتحنا

السنة الدراسية : 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكرات

الحمد والشكر لله رب العالمين أولا وأخيرا على نعمة الإيمان ونعمة العلم لا يسعني في هذا المقام

إلا أن أتقدم بأخلص عبارات الشكر والامتنان وأصدق عبارات التقدير والعرفان إلى أساتذتي

الذين رافقوني طيلة مشواري الدراسي وإلى الدكتور محمد تريش الذي انار بإشرافه على هته

الدراسة

كما اتقدم بالشكر والعرفان لعمال المؤسسة الصناعية للملابس المهنية "تافنة" بمغنية، وعلى

رأسهم السيد خالد مراد الذي ساعدنا في انجاز هته الدراسة

وجزى الله الجميع عنا خير الجزاء

إهداء

بادئا ذي بدئ احمد الله سبحانه و تعالى الذي وفقني و أعانني على الوصول إلى ما أنا عليه.

"الحمد لله الذي نور قلبي بالعلم و جعلني أحظى بشرفه"

بكل احترام و تقدير اهدي ثمرة مشواري الدراسي:

إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله ، كما اهديه إلى الشمعة التي تحترق كي تنير درب حياتي. رمز الحنان، العطاء، الصدر الذي أعطى و لم يأخذ ،إلى التي تطمئني دعواتها ،إليك يا صاحبة الفضل في هذا العمل،إليك يا لؤلؤة قلبي،"أماه الغالية".

- والى أجمل باقة ورد في عائلتي أختي الغالية و قررة عيني "خديجة".

- و أختي العزيزة سندي في الحياة و توأم روحي "نصيرة" و زوجها "نصر الدين" و البرعمان "ميبار" و "محمد زكرياء" .

- و إلى أخي الغالي و العزيز "غوتي" الذي كان لي عوناً و سنداً في الحياة و الدراسة و إلى أخي البكر "جواد" و زوجته "كريمة" و البراعم "سمير" و "محمد أمين فارس" و عبد الله إسلام"، و أخي "حسين" و زوجته "حورية" و البرعمان "عبد الرحمان" و "أيوب" وإلى كل من يحمل لقب "مبرك".

ولا انسي جميع الأصدقاء و الأحباب و إلى كل من ساعد في إنجاز العمل بجهده أو نصيحته أو بدعوة في ظهر الغيب وأهديه إلى كل الأساتذة والطلبة الجامعيين عامة ، إلى كل اللذين يعملون من اجل العلم و المعرفة " وفوق كل ذي علم عليما"

"اسمهان"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر عملية التكوين في تحسين أداء المستخدمين بالمؤسسة ، باعتبار التكوين أحد أهم الآليات التي تتبعها المؤسسة لهذا الغرض ، وعلى هذا الأساس فقد قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من أفراد المؤسسة الصناعية للملابس المهنية "تافنة" -مغنية- ، كما اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة الحالة للإجابة على الإشكالية والتأكد من صحة الفرضيات .

و من خلال تحليلنا للنتائج توصلنا إلى أن عملية التكوين تعد وسيلة فعالة تستخدمها المؤسسة للرفع من مستوى أداء مستخدميها و الرفع من قدراتهم لها من نتائج ملموسة بعد كل عملية تكوينية، و تعتبر عملية التكوين كذلك احد المعايير الأساسية لزيادة إنتاجية المؤسسة. الكلمات المفتاحية: عملية التكوين ، تحسين إنتاجية المؤسسة، قياس الانتاجية ، اساليب العوامل المؤثرة على الانتاجية.

Summary :

This study aims to investigate the impact of the configuration process to improve user performance of the institution, as the configuration one of the main mechanisms followed by the institution for this purpose, and on this basis, we have conducted a field study on a sample of individuals Industrial Corporation professional garment "tafna" -maghnia-, as adopted this study in the descriptive analytical method and the case study method to answer the problem and confirm hypotheses.

Through our analysis of the results we determined that the configuration process is an effective method used by the institution to raise the performance level of their users and increase the abilities of their concrete results after every training process, as well as the configuration process is considered one of the basic criteria to increase the productivity of the institution.

Key words: the configuration process, improve the productivity of the institution, measuring productivity, methods of influencing factors on productivité.

Résumé :

Cette étude vise à étudier l'impact du processus de configuration pour améliorer les performances de l'utilisateur de l'institution, comme la configuration l'un des principaux mécanismes de l'institution à cette fin, et sur cette base, nous avons mené une étude de terrain sur un échantillon d'individus Industrial Corporation vêtement professionnel « tafna" -maghnia -, tel qu'adopté étude cette étude dans la méthode d'analyse descriptive et la méthode d'étude de cas pour répondre au problème et de confirmer des hypothèses.

Grâce à notre analyse des résultats, nous avons déterminé que le processus de configuration est une méthode efficace utilisée par l'institution d'élever le niveau de performance de leurs utilisateurs et d'augmenter les capacités de leurs résultats concrets après chaque processus de formation, ainsi que le processus de configuration est considéré comme l'un des critères de base pour accroître la productivité de l'institution.

Mots clés: le processus de configuration, d'améliorer la productivité de l'institution, mesurer la productivité, méthodes de facteurs influençant la productivité .

الفهرس

.....	الاهداء
.....	شكر
.....	وتقدير
XXIV	قائمة الجداول و الأشكال
أ	مقدمة عامة.....
الفصل الاول: ماهية التكوين	
1	تمهيد الفصل.....
02	المبحث الأول : أساسيات التكوين
02	المطلب الأول: مفهوم التكوين و أهميته.....
02	الفرع الأول : مفهوم التكوين.....
04	الفرع الثاني : أهمية التكوين.....
05	المطلب الثاني: مبادئ التكوين و خصائصه.....
05	الفرع الأول: مبادئ التكوين.....
08	الفرع الثاني : خصائص التكوين.....
10	المطلب الثالث: أهداف التكوين.....
11	المبحث الثاني: أساليب التكوين و أنواعه.....
11	المطلب الأول: أساليب التكوين
12	المطلب الثاني: أنواع التكوين.....
14	المبحث الثالث: نظام التكوين.....
14	المطلب الأول: مناهج النظام في دراسة التكوين.....
14	الفرع الأول : مناهج النظام
15	الفرع الثاني : تحليل النظم
16	الفرع الثالث: مفهوم النظام.....

16 الفرع الرابع: نظام التكوين
17المطلب الثاني: مكونات نظام التكوين
22المطلب الثالث : شروط فاعلية النظام
23المبحث الرابع: تقييم برامج التكوين و معيقاته
23المطلب الأول: تقييم برامج التكوين
24المطلب الثاني : مشكلات و معيقات التكوين
25المطلب الثالث: تصحيح و تنفيذ برامج التكوين
26خلاصة الفصل

الفصل الثاني: انتاجية العمل بالمؤسسات

27تمهيد الفصل
28المبحث الأول : ماهية الإنتاجية
28المطلب الأول : مفهوم الإنتاجية
31المطلب الثاني : عناصر الإنتاجية
35المطلب الثالث: قياس الإنتاجية
35الفرع الأول: مقياس الإنتاجية اعتمادا على القيمة المضافة
36الفرع الثاني: مقياس الإنتاجية الكلية
39الفرع الثالث: مقاييس الإنتاجية الجزئية
41	المبحث الثاني: العوامل المحددة و المؤثرة على الإنتاجية و أساليب تصنيفها.....
41	المطلب الاول: العوامل المحددة للإنتاجية.....
41الفرع الأول: العوامل الداخلية للمنشأة
45الفرع الثاني: العوامل الخارجية في المنشأة.....
46المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الإنتاجية

53	المطلب الثالث: الأساليب المتبعة لتصنيف العوامل المؤثرة على الإنتاج.....
57	المبحث الثالث: إنتاجية العمل و طرق قياسها.....
57	المطلب الأول:تعريف إنتاجية العمل.....
59	المطلب الثاني: طرق قياس إنتاجية العمل
59	الفرع الأول :الصيغة العامة لقياس الإنتاجية.....
60	الفرع الثاني:طرق القياس الطبيعية.....
62	الفرع الثالث:طريقة القياس النقدية.....
63	الفرع الرابع :استخدام الأساليب الرياضية في قياس إنتاجية العمل.....
65	المبحث الرابع :تحليل وتحسين إنتاجية العمل والعوامل المؤثرة فيها.....
65	المطلب الأول: تحليل وتحسين إنتاجية العمل وزيادتها.....
66	الفرع الأول: تحليل الإنتاجية.....
67	الفرع الثاني: تحسين الإنتاجية
70	الفرع الثالث: وسائل زيادة الإنتاجية.....
73	المطلب الثاني: مشاكل قياس إنتاجية العمل.....
73	الفرع الأول: مشاكل القياس.....
80	الفرع الثاني: مشاكل المقارنة.....
82	الفرع الثالث: المشاكل العملية للقياس.....
85	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل وفقا للأساليب المقترحة....
85	الفرع الأول: أسلوب مكتب العمل الدولي.....
88	الفرع الثاني : أسلوب البروفسور S.KUKOLECA
89	الفرع الثالث : أسلوب الخبير A.JUDSON
90	الفرع الرابع : أسلوب البروفسور R.SUTERMEISTER
93	خلاصة الفصل.....

94	تمهيد الفصل.....
95	المبحث الأول: مؤسسة تافنة لصناعة الملابس المهنية
95	المطلب الأول :نشأة المؤسسة و تطويرها.....
97	المطلب الثاني : تعريف مؤسسة تافنة لصناعة الملابس بمغنية.....
98	المبحث الثاني: أهداف و الهيكل التنظيمي لمؤسسة تافنة.....
98	المطلب الأول :أهداف مؤسسة تافنة.....
98	المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي لمؤسسة تافنة لصناعة الملابس المهنية
101	المبحث الثالث: عرض و تحليل و دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة ...
101	المطلب الأول: منهجية دراسة الحالة.....
103	المطلب الثاني : تحليل البيانات ومناقشة النتائج.....
137	خلاصة الفصل.....
138	الخاتمة.....
...	...
XXVI	المراجع.....
I	...
XXVI	الملاحق.....
I	...

مقدمة:

كثرت الحديث في السنوات الأخيرة عن الإنتاجية وطرق تحسينها من أجل مضاعفة الإنتاج ودفع عجلة النمو إلى الأمام ، كذلك تحسين الخدمات المقدمة للأفراد وتطوير هذه الخدمات، من أجل المحافظة على الزبائن، فالتطورات السريعة الحاصلة حول العالم تبعها من تقسيم دولي للعمل والعمولة تفرض التفكير الجدي من أجل الاندماج والمسايرة لهذه التحولات، ومن هنا تبرز أهمية العامل البشري وضرورة الاهتمام بمشاكله وتنمية قدراته و مهاراته ، حتى يمكن الانتفاع بما فتكفل بالموارد البشرية أساس كل تقدم وتطور فحتى لا يصبح الفرد أداة معرقة للتنمية ، يجب العمل على جعله قوة وتطور له ، ولا شك أن التكوين يمثل وسيلة هامة من وسائل تنمية الموارد البشرية ، فتنمية الموارد الطبيعية لا يمكن أن يكتب لها النجاح دون تنمية الموارد البشرية ، ومن هنا لا بد من تغيير مستويات المعرفة والمهارات والاهتمامات لقيم والاتجاهات والقدرات والاستعدادات الخاصة بالفرد والمجتمع ككل و بالتالي فنجاح المجتمع في تحقيق أهدافه وضمان استمرارية نموه وتطويره يتطلب تشخيص مخططات و استراتيجيات التكوين على مستوى مؤسساته وإعادة النظر في الطرق الحالية والمنتجة في التكوين . تعد وظيفة التكوين في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر وفي المستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية الإنتاجية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى، وتتوقف على كفاءته كفاءة كافة هذه العناصر وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي في مواجهة كافة التغييرات ذات الاتجاهات المختلفة التي تؤثر على هذا الأداء وتدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والإنتاجية أو الكفاءة الإنتاجية، فانخفاض أداء الفرد والكفاءة الإنتاجية يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الأفراد لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

تهتم المنظمات بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية قد يكون له عائد في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التكوين في زيادة المعارف والمهارات الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل.

يعتبر التكوين من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمقبلة للعاملين، ويختلف التكوين عن التعليم كما ذكرنا سابقا وذلك أن التكوين يركز على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد، بينما يعتبر التعليم عن زيادة المعارف والإدراك التي ترتبط بالضرورة بعمل محدد.

يسعى التكوين إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء عمل محدد ومجموعة الأنشطة التي تسعى إلى هذا الغرض تمثل في مجموعها أنشطة التكوين، كما يمكن اعتبار التكوين على أنه تأقلم مع العمل أو أنه تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيدا لتقديم معارف رفع مهارات الفرد في أداء العمل.

إن التكوين في حد ذاته يؤدي إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الأعمال وغيرها والمتمثلة في زيادة الإنتاجية هذه الأخيرة تعكس زيادة مهارة الفرد والناجحة عن التكوين و زيادة 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 لا شك أن اكتسابها يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ، ولا شك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية له تأثير على المعنويات ،لكن إذا لم يتم التكامل بين الجانبين فلن يتحقق الهدف ونخلص من هذا أن الاهتمام بآدمية الفرد وتعميق العلاقات الحسنة بين الإدارة والجماعات العاملة مع التكوين المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات لكي يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة الإنتاجية، ويؤدي كل ما ذكرناه في هذا الإطار إلى تخفيض حوادث العمل ويعني هذا أن التكوين الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.

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 القطاع أو الوحدة الاقتصادية وانطلاقا من كل هذه الدراسات والأبحاث التي قام بها هؤلاء الباحثون وصلوا إلى إثبات قدرة الفرد و إمكانيته في رفع أو تخفيض الإنتاجية على مستوى المؤسسات حيث

يرتبط الارتفاع في الإنتاجية بالتكوين المستمر والدقيق والمنظم في نفس الوقت، و على ضوء كل هذا يمكننا طرح إشكالية البحث الرئيسية كما يلي:

"كيف بإمكان المؤسسة تحسين أداء أفرادها و هذا من اجل الرفع من إنتاجية المؤسسة و كسبها ميزة تنافسية؟"

-الإشكاليات الجزئية :

- 1- ما مدى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية ؟
- 2- ما هو الدور الذي يلعبه التكوين على مستوى المؤسسات ؟
- 3- ما هي العوامل المؤثرة في أداء الأفراد على مستوى المؤسسات الإنتاجية ؟
- 4- ما هي الأساليب المتبعة في قياس إنتاجية العمل و من المسؤول عن زيادتها و تحسينها في المؤسسات ؟

- فرضيات البحث:

بعد التجميع للمعلومات التي أعتقد أنها ترتبط بالموضوع قمت بصياغة عدة فرضيات محددة تعتبر أكثر الإجابات احتمالا عن الأسئلة التي أقوم بفحصها وأهم هذه الفرضيات هي:

- 1- إن العنصر البشري يعتبر عنصرا أساسيا في التنمية الاقتصادية.
- 2- إن تكوين الموارد البشرية له مردوديته على مستوى المؤسسة (التأهيل).
- 3- إن الاستثمار في الموارد البشرية يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى ثروة و طاقة إنتاجية خلاقية ومبدعة.
- 4- المعدلات المرتفعة لإنتاج العمل لها علاقة ايجابية بنجاح و تحقيق المؤسسة الاقتصادية لأهدافها، وهذا ما يساعدها على زيادة فعاليتها و كفاءة وحدتها

- أسباب اختيار البحث:

توجد عدة أسباب دفعتني إلى اختيار البحث في هذا الموضوع دون غيره أجملها فيما يلي:

1- إحصاسي بأهمية التكوين وأثره في رفع أداء الأفراد.

2- شعوري بأن التكوين يعتبر أحد الاستثمارات المبدعة والخلاقة لرفع أداء الأفراد على مستوى المؤسسات.

3- إمكانية البحث متوفرة، أي هذا الموضوع 'قابل للبحث و الدراسة نظرا لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة في استيعاب هذا الموضوع.

- أهمية البحث:

إن أهمية هذا البحث تكمن في تحليل مفهوم التكوين وعرضه بصفة مبسطة سهلة الاستيعاب وهكذا يصبح في متناول الباحثين وتجعل منه أرضية نظرية ودعم يمكنهم من إنجاز دراسات نظرية أخرى مكملة أو دراسات ميدانية جديدة تتعلق بموضوع الكفاءة في التسيير بعد عملية التكوين للأفراد ومنه دعم التنمية الاقتصادية وفق هذا الاهتمام، كما يمكنني أن أقول بأن هذا الموضوع بإمكانه أن يدعم ويسد نقصا موجودا في هذا المجال.

- أهداف البحث:

إن النتائج التي أصبو الوصول إليها خلال بحثي هذا أختصرها فيما يلي:

- 1- تسليط الضوء على موضوع تسيير الموارد البشرية.
- 2 - إظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين على مستوى المؤسسة الجزائرية.
- 3- رفع كفاءة الباحث نفسه من خلال إطلاعه على الأسس النظرية لهذا المصطلح (التكوين).
- 4- توفير مادة نظرية وميدانية حول هذا الموضوع لزملائي الباحثين، ومن ثم إثراء المكتبة ببحث جديد يكون دعما لمن يريد تعميق البحث في هذا الموضوع.
- 5- تحقيق بعض الأهداف المتوخاة من عملية التكوين وتأهيل الأفراد وهذا بتحقيق النتائج في نهاية كل دورة.

ـ الدراسات السابقة :

1. طايطي كمال، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة المؤسسة الوطنية مركب السيارات الصناعية بالروبية، مذكرة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التخطيط و التنمية ، جامعة الجزائر ، 2003/2002
2. حورية طبة و نواعم عباسي، اتجاهات المعلمين و الأساتذة نحو التكوين الأكاديمي عن بعد. مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2007.
3. بوجحيش خديجة ، تحسين إنتاجية العمل ودورنا في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة الجزائرية للسباكة بتيارت) مذكرة مقدمة ضمن معطيات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص : تسيير واقتصاد مؤسسة ، جامعة ابن خلاقون (تيارت) ، 2007/2006

ـ المنهج المستخدم:

للإجابة عن إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة اخترت منهاجا وصفيا في الجزء النظري، أما الجزء الميداني (التطبيقي) استعملت منهاجا تحليليا مقارنا لفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية.

● أدوات الدراسات و مصادر البيانات :

تتمثل هذه الأدوات و المصادر فيما يلي :

ـ الدراسة النظرية (البحث المكتبي) الهدف منها هو الوقوف على ما تناولته المراجع و المصادر العربية الأجنبية منها سواء كانت القديمة أو الجديدة في هذا الموضوع ، و كذا مختلف المجالات و المقالات الدراسات السابقة.

ـ الدراسة الميدانية الخاصة بمصنع الخياطة بمغنية و استخدم الباحث فيها:

ـالمقابلة : حيث تم إجراء العديد من المقابلات المنتظمة مع مختلف الأطراف المرتبطة بالموضوع .

- التقارير: تمت فيه عملية مسح المعلومات و الإحصائيات الخاصة بالموضوع و مختلف النتائج

المتحصل عليها من مختلف المديريات .

- تبويب البحث:

في هذا الإطار قمت بتقسيم البحث إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي يتناول :

❖ الفصل الأول ماهية التكوين فتعرضت في مبحثه الأول لأساسيات التكوين و في الثاني أساليب

التكوين و أنواعه و في الثالث نظام التكوين و في الرابع تقييم برامج التكوين و معيقاته.

❖ أما الفصل الثاني فقد تناولت فيه إنتاجية العمل بالمؤسسات فتعرضت في مبحثه الأول ماهية

الإنتاجية و في الثاني العوامل المحددة و المؤثرة على الإنتاجية و أساليب تصنيفها و في الثالث

إنتاجية العمل و طرق قياسية و في الرابع تحليل و تحسين إنتاجية العمل و العوامل المؤثرة فيها .

❖ أما الفصل الثالث الجانب العملي أو الميداني (دراسة حالة مصنع خياطة بمغنية).

مقدمة الفصل

تهتم المؤسسات بالتكوين، لأن ما ينفق في هذا المجال يمثل استثماراً في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية، أما على مستوى الأفراد فتظهر أهمية التكوين في زيادة المعرفة و المهارات، الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع رغبة و قدرة الفرد على العمل.

إن التكوين مسؤولية مشتركة بين أطراف مختلفة في المؤسسات، و المقصودة هنا هو إدارة الموارد البشرية و المدراء بالإضافة للأفراد المكونين الذين يتلقون التكوين.

إن العملية التكوينية عملية معقدة، لما يتطلبه تصميمها من وسائل و تقنيات كبيرة، تختلف حسب نوع و الطريقة المتبعة في التلقين و من أجل الإلمام بالتكوين مفهوما و برنامجا و تقييما. قسمنا فصلنا هذا إلى أربعة مباحث و هي:

المبحث الأول: أساسيات التكوين و أهميته.

المبحث الثاني: أساليب التكوين وأنواع

المبحث الثالث: نظام التكوين.

المبحث الرابع: تقييم برامج التكوين.

المبحث الأول : أساسيات التكوين

يعتبر التكوين من الوظائف الحساسة التي تعنى بها إدارة الموارد البشرية في إطار مساهمة التطورات التقنية و اكتساب مهارات في مختلف المجالات و التخصصات، فالتقنيات الحديثة لعلم الإدارة تهدف إلى تحسين القدرات البشرية و تطويرها، و التكوين هو أحد مداخلها و الذي يمكن من المساهمة في هذه المهمة.

المطلب الأول : مفهوم التكوين و أهميته

إن معارف العمال و الأفراد، ومهاراتهم تتقدم مع الزمن و ذلك نتيجة التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و من هنا تظهر أهمية التكوين فماذا نقصد بالتكوين، و ما مدى أهميته في تحسين مهارات الأفراد ؟

الفرع الأول : مفهوم التكوين

لما كان التكوين مجال اهتمام الكثير من المفكرين، اختلفت و تعددت وجهات النظر لكل مفكر، و تجلّى ذلك من خلال تباين التعاريف و التي سنذكر البعض منها :

تعريف دي مونتومولان 1979 DEIMANTAMALLIN : " التكوين يدل على

إحداث تغيير إرادي في سلوك الراشدين في أعمال ذات طبيعة مهنية "

تعريف ميلاري 1979 MIALARET : " التكوين عبارة عن أنواع من العمليات التي تعود

الفرد إلى ممارسة نشاط مهني كما أنه عبارة عن نتائج هذه العمليات "

تعريف فيري : " التكوين يدل على فعل منظم يسعى إلى إثارة عملية إعادة بناء متفاوتة الدرجة في

وظائف الشخص¹

¹ حورية طبة و نواعم عباسي، اتجاهات المعلمين و الأساتذة نحو التكوين الأكاديمي عن بعد. مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2007، ص 24.

تعريف بوستيك **POSTIC**: "التكوين يتضمن فعل التعلم لأشكال السلوك الذي يكتسب عن طريق ممارسة الدور"¹

كما يعرف التكوين على أنه:

- "نقصد بالتكوين عملية إعداد و تحضير الفرد لمنصب تسيير و إشراف، حيث يكتسب رصيّدًا معرفيًا جديدًا يؤهله لإبراز قدراته، و كذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة و ذلك قصد النهوض بالطاقات و تحسين الأداء و زيادة الفاعلية و الاستمرارية"²

و يذهب آخرون إلى أنه:

- "يتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقًا و التي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف و التصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة، و من تحقيق أهداف الفاعلية فيها. و هو عملية مخططة في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة."³

و يرى البعض الآخر أن التكوين :

- "هو تنمية منظمة و تحسين للمعارف و الاتجاهات و المهارات و السلوكيات التي تتطلبها مختلف مواقف العمل، و ذلك بغية قيام الأفراد بأعمالهم المهنية على أحسن وجه."⁴

من خلال ما تقدم نلاحظ أن الكل يرى للتكوين على أنه مجموعة من العمليات المنظمة لها طرقها و أساليبها، تهدف إلى التغلب على العراقيل التي يواجهها العامل أثناء قيامه بنشاطه المهني، و الزيادة من فاعليته في المنظمة، و ذلك من خلال تزويده بالمعارف و المهارات و السلوكيات اللازمة .

و عليه يمكن إعطاء المفهوم الموالي للتكوين :

¹- المرجع السابق، ص 25.

²- محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل. د م: قرطبة للنشر و التوزيع، ط1، 2007، ص 90-91 .

³- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية. قالمة: مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، ص 99 .

⁴- بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين و مناهجه. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1984، ص 05 .

هو مجموعة من العمليات المنظمة لها طرقها وأساليبها، تهدف إلى إكساب الأفراد لمعارف و اتجاهات ومهارات كوسيلة لتحسين أدائهم .

الفرع الثاني : أهمية التكوين

تظهر أهمية التكوين من النتائج المحققة و المنتظرة، فله فائدة اجتماعية و يعتبر وسيلة ذات أهمية كبيرة في تنمية الفرد و المجتمع و المتمثلة في:

- **تخفيض حوادث العمل:** يساعد التكوين العاملين على أداء الأعمال بشكل سليم و بدون أخطاء على تخفيض معدلات حوادث العمل، وهذا بدوره يقدم للمنظمة فوائد كثيرة و وفرات كبيرة في النفقات.

- **تخفيض معدلات دوران العمل:** يؤدي التكوين دورا هاما في تخفيض حالات ترك العمل و التأخر و الغياب و تخفيض أيضا الشكاوي و المنازعات بين العاملين.¹

- **زيادة الإنتاجية:** إن اكتساب الفرد للمهارات من خلال التكوين تنعكس على حجم الإنتاج وجودته بالإضافة إلى التزايد الذي يكون مستمرا في الجوانب الفنية للوظائف و الأعمال. في الوقت الحاضر تدعو الحاجة إلى التكوين المنظم حتى يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى الملائم لهذه الأعمال.

- **رفع معنويات الأفراد:** بمعنى أن التكوين يكسب الفرد القدر المناسب من المهارات التي تؤدي إلى زيادة ثقته بنفسه و يحقق له نوع من الاستقرار النفسي، كما أن تعميق العلاقات الحسنة بين الأفراد و الإدارة العامة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.

- **استمرارية التنظيم و استقراره:** إن استقرار التنظيم أو قدرته على الحفاظ على فاعليته، رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين مثلا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المكونين والمؤهلين لشغل هذه المناصب أو المراكز فور حلولها لأي سبب من الأسباب.²

¹ سليمان خليل فارس، عيسى شحادة، يسرى مباركة: إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، سوريا 2000 ص: 186.

² عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعية بيروت 1991 ص: 104.

- المرونة: تعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع التغييرات في حجم العمل و يتطلب هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة لنقلهم إلى أعمال قد تحتاج إليهم بالإضافة إلى ذلك فالتكوين يسمح بتخفيض دوران العمل فالأفراد المكونين حتماً تكون لهم دراية عن الأعمال التي يقومون بها.¹

- تحسين سمعة المنظمة: حيث تؤدي عملية التكوين إلى تحسين علاقات المنظمة بجمهورها الخارجية من زبائن و مروديين و منظمات و هيئات حكومية و عاملين.²

المطلب الثاني: مبادئ التكوين و خصائصه

الفرع الأول: مبادئ التكوين

تهدف العملية التكوينية في مجملها إلى تحسين أداء المتكويين، و يتوقف نجاح هذه العملية على إدراك و معرفة مبادئ التكوين و المتمثلة فيما يلي:³

تقديم المعلومات: إن طريقة تقديم المعلومات ومراقبة تطورها، تعتبر عملية بالغة الأهمية، و لإنجاحها يمكن إتباع الخطوات التالية:

- يجب توضيح أهداف و عوامل نجاح البرامج التكوينية للمتكويين، و ذلك قبل بداية تنفيذها.

- يجب وضع اختبارات لقياس تطور التعلم، مع إعطاء فكرة للمتكون عن طبيعة الأسئلة و الأعمال التطبيقية التي تحتويها هذه الاختبارات، و التركيز على أهم هدف لها و هو معرفة النقائص و تداركها.

- يجب تقسيم المهام المراد تعلمها إلى مكوناتها البسيطة، و ترتيبها ترتيباً تنازلياً من حيث صعوبتها، و هذا قصد تسهيل تعلمها .

¹ مرجع سابق، ص 104.

² سليمان خليل فارس، عيسى شحادة، يسرى مباركة: مرجع سابق، ص 186.

³ بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص 24-31.

دور المكوّن: من العناصر المهمة في عملية التكوين هو شخص المكون، لذا يجب اختياره

بعناية، بحيث تتوفر فيه بعض الخصائص، و من أهمها:

- يجب أن يكون ملماً بموضوع التكوين، و قادراً على إيصال المعلومات إلى غيره.

- عليه التحكم في استجاباته العاطفية أثناء قيامه بمهامه.

- على المكون عند تحديده للأهداف و الطرق و تسلسل المواضيع و الوقت اللازم لكل مرحلة من مراحل التكوين، أن يأخذ بعين الاعتبار مستوى المتكويّن، و مشاكلهم و درجة مشاركتهم و مدى تحكمهم في تعلمهم.

خصائص المتكويّن: يجب التعرف على خصائص (شخصية) المتكويّن و هذا للمساعدة

على معرفة الطرق المناسبة لتعليمهم، و إيصال المهارات و المعارف إليهم، و كذا التعرف على احتياجاتهم لاستغلالها في عملية التعلم.

صيرورة التعلم: تدل صيرورة التعلم على تطور استيعاب المعلومات، و يمكن تسهيل هذه

الصيرورة عن طريق فهم المبادئ المتحكمة فيها، و التي نوضحها فيما يلي:

- الميل و الرغبة في التعلم، و الناتجين من التجارب الناجحة.

- التعلم من خلال الملاحظة و الاستماع و المناقشة، و عدم التركيز على المشاركة العملية و

التطبيقية إلا في حالات تعلم المهارات النفسية الحركية .

- لا ينبغي للمكون أن يتوقف عند الإجابات الخاطئة، بل يجب أن تكون الإجابات النهائية

صحيحة.

- طرق التعلم متعددة، كالمحاولة و الخطأ و الإدراك و التقليد، و كلها طرق ناجحة في المواقف

المناسبة .

- كلما تناقص عدد الاستجابات الخاطئة، كلما تدرج منحى التعلم في الصعود، إلى أن يميل إلى الاستواء و ذلك عند الانتقال من المهارات البسيطة و السريعة التعلم، إلى المهارات المعقدة و الصعبة التعلم، و في هذه المرحلة تلعب الحوافز دوراً مهماً.
- تفادي تكرار المعلومات أثناء التعلم، لتجنب الملل و التعب.
- توضيح أوجه الشبه و الاختلاف بين عناصر مواضيع التعلم.¹
- إن تعلم الاتجاهات و تعزيزها، يتم بنفس طريقة تعزيز تعلم السلوكيات المختلفة.
- التعزيز و العقاب:** من المواضيع التي لاقت اهتمام علماء النفس، التعزيز و العقاب، لما لهما من أهمية في تثبيت السلوك المرغوب، و محاربة السلوك الغير المرغوب، و يمكن تحديد أثرهما فيما يلي:
 - إن السلوك الذي يتم تعزيزه، يزيد احتمال وقوعه في المستقبل.
 - إن إقرار عقوبة ضد سلوك ما، يقلل احتمال وقوعه مستقبلاً.
 - عدم تعزيز السلوك السلي و وسيلة لإطفائه.
 - حتى يكون التعزيز و العقاب أكثر فعالية، يجب أن يكونا مباشرة بعد الاستجابة، و متناسبان معها في القوة.
 - إن معرفة نتائج الأداء عامل معزز، و أساسي في عملية التعلم، لأنها توفر التغذية الرجعية اللازمة للعمليات التصحيحية.
 - إن للمعززات الاجتماعية كرضا الجماعة، تأثير على سلوكيات الأفراد و تعلمهم، و ذلك تبعاً للوسط و جاذبية الأفراد.

¹ مرجع سابق، ص 24-31 .

- إن لشخصيات الأفراد دور في مستوى تأثير التعزيز و العقاب، و ذلك لاختلاف استجاباتهم لنفس المثير.

التطبيق: بتعدد تقنيات الحياة العصرية، زادت الحاجة لتعلم هذه التقنيات إلى التطبيق و الممارسة، و يجب أن ينجز التطبيق كما يلي:

- يمكن التطبيق من ملاحظة أثر الأداء و التعرف على الأخطاء و تصحيحها.
- يؤدي التطبيق إلى مساهمة أكبر عدد من الحواس في عملية التعلم، و خاصة اللمس و البصر.

- يجب أن يكون التطبيق على عمليات مختلفة و متنوعة، خاصة التي تصادف المتكون في حياته العملية.

- ينبغي أن لا يكون التطبيق مكثفاً لتفادي الملل و التعب.¹

الفرع الثاني : خصائص التكوين

يلاحظ من خلال ما تطرقنا له أن لتكوين مجموعة من الخصائص أهمها ما يلي²:

1. التكوين نشاط رئيسي مستمر:

فالتكوين ليس بالأمر الذي تلجأ إليه المؤسسة أو تستغني عنه باختيارها، ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة و تعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد، و من ثم تنفيذ واجبات الوظيفة.

فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة أو الوقوف على أحدث التطورات و الأساليب العلمية في مجال تخصصه ، فالتكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي و إكتساب الفرد المهارات و القدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده وتهيئته للترقي إلى وظيفة أعلى أو

¹ مرجع سابق، ص31.

² خيري خليل الجميلي، 1998، ص95، 94.

الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد، لذا فإن التكوين نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد.

2. نظام متكامل:

النظرة إلى التكوين باعتباره نظاما متكاملا، يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به ، و كذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.

3. النظرة المستقبلية:

إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال برامجها للموظفين في العمل الذي سوف يقومون به و بأحدث إيديولوجية تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق وبأقل التكاليف و في أسرع وقت ممكن تحقيقا لأهداف المنظمة.

4. التكوين نشاط متغير ومتجدد¹:

ويشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب و إنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته و رغباته، والوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها، والرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات الشركات و تعدل أهدافها و إستراتيجياتها .

5. الشمولية²:

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، القاهرة/مكتب غريب - الطبعة 3-1983، ص 358، 357.

² أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية 1981، ص 183

بحيث لا يقتصر على فئة من العاملين دون أخرى، بل توجه إلى العاملين جميعهم صغيرهم وكبيرهم فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد ، فالعامل أيا كان عمله أو مسؤوليته داخل مؤسسته له دور فعال في استمرارية المؤسسة كما أن وظيفته أيضا تتأثر بالتحولات والتطورات التي تحدث فيها.

المطلب الثالث: أهداف التكوين

يمكن تلخيص أهداف التكوين في النقاط التالية:¹

- تنمية المعارف، الكفاءات و المهارات : تحتاج المنظمة لتحسين مستوى أداء عمالها إلى تطوير طاقاتهم على كل المستويات.
- رفع مستوى إنتاجية و مردودية المنظمة : فالتكوين من أهم الوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى -إنتاجية المنظمة .
- تقليل المخاطر و الاقتصاد في التكاليف : حيث يؤدي التكوين في المدى الطويل إلى الضغط على التكاليف بالتقليل من الأخطاء .
- رفع مستوى جودة خدمات و منتجات المنظمة : إذ يؤثر التكوين على طريقة العمل، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة أو المنتج النهائي، و إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .
- تحسين فعالية أساليب العمل : و يكون ذلك بالمعرفة الجيدة للأساليب و الإجراءات العملية المتنوعة .
- تحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارات و الوحدات، و كذا العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات.
- رفع مستوى أداء العامل و كذا ثقته و رضاه و اعترافه بالمنظمة .

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سابق. ص 100-101.

-توجيه العمال الجدد و إدماجهم في المنظمة : حيث يتم برمجة عملية تكوينية للتعريف
بهيكل و منتجات و خدمات المنظمة و مختلف مصالحها و مسؤوليتها .

-تحسين بيئة العمل و تسهيل التكيف مع التغيرات.¹

إن للتكوين أهدافاً، تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية في البيئة الخارجية، و توفير
حالة من الاستقرار و جو اجتماعي منسجم في بيئتها الداخلية.

المبحث الثاني: أساليب التكوين و أنواعه

تتعدد أنواع والأساليب التي تتخذها كل مؤسسة من أجل تكوين أفرادها وإعدادهم
للإشراف والعمل داخل المؤسسة .

المطلب الأول: أساليب التكوين

يوجد العديد من الأساليب التي يمكن للمكون أن يستخدمها لعرض الأفكار و المعلومات و
هي:²

-**التكوين العملي:** حيث يتم عرض لطريقة الأداء و الإجراءات التفصيلية، و تشجيع المتكون
على القيام بالأداء.

-**تمثيل الأدوار:** و هي محاولة تقليد الواقع، و ذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع و التمرن
على مواجهتها.

-**دراسة الحالات:** حيث تؤخذ حالات من الواقع، و يتناولها المتكونين من حيث أبعاد
مشاكلها، و أسبابها، و حلولها البديلة.

¹حمداي وسيلة، مرجع سابق. ص 101.

²أحمد ماهر-إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية المركزية-الإسكندرية-1995، ص342-344 .

-**الوقائع الحرجة:** حيث يتم تحليل لبعض الوقائع ذات الأهمية البالغة و التأثير الكبير، و المتعلقة بموضوع التكوين، و ذلك بأسلوب علمي دقيق يربط فيه المتكويين المحتوى التكويني بالواقعة و الممارسة.

-**المباريات الإدارية:** و هي شبيهة بأسلوب دراسة الحالات، إلا أنها كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، و يطلب من المتكويين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة، و أن يتصرفوا و يتخذوا القرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات

-**المناقشة الجماعية:** يمكن للمكون أن يلجأ إلى هذا النوع من التكوين عندما يرغب في إثارة روح المشاركة و التعاون بين المتكويين، و ذلك بتكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة.¹
تعددت أساليب التكوين المتاحة ، حيث يستطيع المكون استعمال الأسلوب المناسب حسب طبيعة موضوع التكوين و الأهداف المتوخاة منه.

المطلب الثاني : أنواع التكوين

تعددت أنواع التكوين من مفكر إلى آخر، فمحمد الطيب يعددها على النحو الآتي²:
- **التكوين المهني:** يستهدف التعريف بالقواعد و الإجراءات و الأصول الواجب إتباعها لدى القيام بالعمل و إعطاء الفرصة اللازمة في التفهم و الاستيعاب و الممارسة و هو يمس الوافدين الجدد الذين لم يسبق لهم التعرف على العمل أو التمرن على أدائه، تتراوح مدة التمهين ما بين معتدلة نسبيا إلى طويلة.

- **التكوين المختبري:** يجري في ظروف تماثل ظروف العمل فالمتكون مثلا، يمكن أن يقوم تحت إشراف مكون باستعمال مخرطة حتى يتم إتقان تشغيلها عندها يوجه إلى الورشة الفعلية للخراطة و تستعمل المؤسسة الصناعية هذه الطريقة في تكوين التقنيين

¹ المرجع السابق، ص 344.

² محمد رفيق الطيب-مدخل للتسيير_أساسيات،وظائف،تقنيات،الجزء2- ديوان ومطبوعات الجامعة الجزائرية-1995، ص:106

حيث تسمح للتقني بأن يكون على دراية تامة بعمله قبل أن يكون عضوا كاملا في الورشة، كما تسمح باستعمال الوسائل و التجهيزات مرات متكررة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف التكوين.

- **التكوين داخل العمل:** هي الطريقة الأكثر شيوعا و تكون غالبا بدون شكل رسمي، فالمتكون يتعلم من المشرف أو زملائه الأكثر خبرة بعكس الذي يترك ليتعلم وحده بأسلوب فوضوي بالتجربة و الخطأ، و هو نفسه يجب أن يكون متقنا للعمل و بكيفية أدائه فإذا لم يتوفر هذا الشرط كانت النتيجة سلبية لذا لا تسمح المؤسسات الإنتاجية بأن يقوم بالتكوين إلا الأشخاص المؤهلين.

- **التكوين خارج العمل:** يتم مراكز التي يمكن أن تكون تابعة للمنشأة و تحت إشرافها أي بواسطة خبراء و تقنيين و موظفين أو منتدبين للعمل فيها، و قد تستعين المنشأة المعينة بمؤسسات مهنية متخصصة في هذا المجال كالمدارس التقنية و المؤسسات الجامعية أما صلاح بيومي يعدد الأنواع التالية¹:

- **تكوين العمال:** و يؤدي إلى خفض التلف الصناعي و يعمل على تحقيق السرعة في الأداء مع تحسين الإنتاج وجودته، بالإضافة إلى صيانة الآلات و المواد بطريقة فنية حسنة كما يؤدي إلى مهارة العامل و دقته في أداء العمل.
- **تكوين الرؤساء و الملاحظين:** و يساعد على اختصار الوقت و الجهد في نقل التعليمات الصحيحة بالطرق السليمة للأفراد و الذين يقومون بالتنفيذ و تحقيق الاستخدام الأمثل للآلات و المواد و تخطيط كفى لعمليات الإنتاج وجودته.
- **تكوين المديرين:** يساعد على هيئة و توفير أفضل الظروف للعمال و تطبيق الوسائل الحديثة للإدارة الصناعية الواعية التي تدفعهم عن اقتناع إلى إدخال نظم التكوين المختلفة داخل أو خارج المؤسسة و ذلك من أجل رفع مستوى الكفاية الإنتاجية للعامل أو المصنع.

¹ صلاح بيومي، مرجع سابق ، ص:34.

- **تكوين شامل:** يجب أن يشمل التكوين أيضا الذين سوف يرقون إلى وظائف عليا، كذلك إعادة تكوين العمال أو الموظفين عن طريق الدراسات التجديدية، و يمكن أن يتم التكوين داخل المؤسسات أو أثناء العمل وقد يتم خارج المؤسسة في مدارس خاصة للتكوين أو بعثات دراسية تكوينية. و على أي شركة منظمة أن تحدد أنواع التكوين التي تفضلها الشركة و تود التركيز عليها و هناك العديد من أنواع التكوين حسب التالي¹:

الجدول رقم 1: أنواع التكوين

مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
* توجيه الموظف الجديد * التكوين أثناء العمل * تكوين لتجديد المعرفة و المهارة * تكوين بغرض الترقية و النقل * التكوين لتهيئة المعاش	* التكوين المهني و الفني * التكوين التخصصي * التكوين الإداري	* داخل الشركة * خارج الشركة في الشركات الخاصة * في برامج حكومية

المصدر: أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 323.

المبحث الثالث : نظام التكوين

إن أهم السبيل الواجب إتباعه من أجل الوصول إلى تصور واضح للتكوين، ومنه التخطيط له وتنفيذه ومراقبته على أسس علمية جيد هي انتهاج نظام تكويني وفق دراسات علمية حديثة وسليمة ومن أجل هذا كله لا بد أن تتبع بعد النظم الخاصة بعملية التكوين.

¹ صلاح بيومي: مصدر سبق ذكره، ص:34.

المطلب الأول : مناهج النظام في دراسة التكوين

الفرع الأول : مناهج النظام

يعتبر مناهج النظم من الأساليب والطرق التحليلية المستحدثة في علم الإدارة، فقد أصبح في الوقت الحاضر من الاتجاهات العلمية السائدة في الفكر الإداري الحديث، ومما زاد في قوة هذا الفكرة هو إدراك الإدارة المعاصرة لقيمة العمل الإنساني والمتمثل بالدرجة الأولى في التفكير والإبداع الذهني، وقد زاد اقتناع الإدارة المعاصرة بهذه الحقيقة بعد أن ظهرت الصناعة اليابانية قدراتها الفائقة على المنافسة والتميز على الصناعات الغربية عموماً والأمريكية على وجه الخصوص.¹

وهذا المنهاج يركز على نقطة أساسية هي أن النظام كل لا يتجزأ ويتناول الأجزاء الداخلة فيه باعتبارها أنظمة في حد ذاتها ولكنها في نفس الوقت أنظمة فرعية تتفاعل مع النظام الكبير.

وتحليل النظم يدخل ضمن الإطار العام الذي يقوم عليه مناهج النظم

الفرع الثاني : تحليل النظم

إن تحليل النظم هو عملية تقسيم الكل إلى الأجزاء المكونة له، وربط هذه الأجزاء ببعضها البعض وبالكل.

فتحليل النظم هو الدراسة الشاملة والمتكاملة للنظام الذي تجعله يتسم بعدد من الصفات والخصائص التالية:²

1. يعتمد تحليل النظم على أنواع متعددة من الخبرات والمعارف، حيث تتطلب الدراسة الشاملة لأي نظام ضرورة اللجوء إلى خبراء في مجالات العمل المختلفة، ومن ثم فإن هذا الأسلوب يتصف بالعمل الجماعي، حيث تتعاون مجموعة من الخبراء في مجالات عمل وخبرة مختلفة في دراسة وتحليل نظم محدودة ومحاولة التوصل إلى حقيقة واضحة في هذا المجال.

¹ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر القاهرة 2001، ص47

²: WR Trecy : designing training and development systems, (N. Y, AM) 1971, P2-5.

نقلا عن : حسين الدوري : نظريات التطوير والتنمية الإدارية المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن 1980 ص 26.

2. يتصف أسلوب تحليل النظم باستخدامه منطق الأسلوب العلمي في البحث من حيث الاعتماد على إجراءات محددة واستخدام أساليب موضوعية لقياس واختيار الفروض والبدائل في ضوء تكوينات علمية.
3. يتميز تحليل النظم بأنه يعتمد على تكوين نموذج يمثل النظام الذي تجري دراسته.

الفرع الثالث: مفهوم النظام

إن الفكرة الأساسية لمنهاج النظم تعتمد على مفهوم النظام (system) الذي يمكن تعريفه بأنه: "هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وترتبط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً"¹.

فالنظام هو مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بانتظام ويؤدي كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للنظام بأكمله، ومن أجل تحقيق أهداف مشتركة.

الفرع الرابع: نظام التكوين

إذا نظرنا إلى المؤسسة فإننا نجد لها نظاماً متكاملًا تؤدي مهمة معينة للوصول إلى هدف محدد، وهي تتكون من أنظمة فرعية مرتبطة ببعضها البعض، فهناك نظام الإنتاج، فنظام التسويق، نظام التمويل، ونظام الأفراد....، واستناداً إلى مفهوم النظم فإن العلاقة بين هذه الأنظمة تتميز بالتأثير والتأثر، فهي علاقات تبادلية تساهم عن طريق تفاعلها المستمر في بلوغ النتائج المطلوبة وتحقيق أهداف النظام الكبير، فإذا أخذنا إدارة الأفراد باعتبارها نظاماً في حد ذاتها، فهي تتألف من أنظمة حركية متعددة يشكل التكوين واحد منها.

والتكوين باعتباره نظاماً له خصائص أساسية يجب مراعاتها عند كل عملية وذلك ضماناً لفاعليتها، وأهمها¹

¹ فؤاد الشيخ سالم، و آخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني الطبعة الخامسة، 1995، ص 55

1. أن التكوين نظام متكامل وهو نظام فرعي لنظام أشمل وأعم هو نظام تسيير الموارد البشرية، فمنطق النظم لا يستقيم في حالة الانعزال لأنشطة التكوين عن جهود تخطيط الموارد البشرية واختيارها.
2. أ، نظام التكوين متكامل ذاتيا، يعني أن كل مرحلة من مراحل التكوين ترتبط ارتباطا وثيقا بغيرها من المراحل، وإن الكفاءة الكلية للنظام تتوقف على كفاءة كل من مرحلة على حدة أولا، ثم على مجموع كفاءات تلك المراحل في تفاعلها معها ثانيا.
3. أن نظام التكوين متكامل من حيث النتائج التي يستهدفها، فالتكوين لا يستهدف فقط إحداث تغييرات سلوكية في المتكويين، بل يرمي أساسا إلى تحقيق نتائج اقتصادية، وإن تكامل هذه الأهداف السلوكية والاقتصادية ينبغي أن يتخذ أساسا لتقوم التكوين.

المطلب الثاني: مكونات نظام التكوين

بتطبيق مفهوم النظام على التكوين، نجد أن التكوين يمثل أحد الأنظمة الفرعية في المؤسسة، وله عناصر مرتبطة تعمل معا لتحقيق أهداف معينة.

فالتكوين ليس نظاما فقط، بل أنه نظام بالغ التعقيد، فهو يتكون من عناصر ترتبط معا في تكامل وثيق وقوي، ولكل منها أهمية خاصة في حركة النظام الكلية فما هي هذه العناصر التي يتكون منها نظام التكوين؟

المدخلات: وهي بمثابة الأسباب التي تحرك النظام وتدفعه إلى الأمام من أجل تحقيق هدف النظام (نظام التكوين)، فالمدخلات هي الأجزاء التي يتم إخضاعها لعمليات معينة لتتحول من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب واحتياجات النظام.

ويمكن تصنيف مدخلات نظام التكوين إلى الأنواع الثلاثة الرئيسية التالية:

¹حسين الدوري: الإعداد و التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق، مطبعة العاصمة القاهرة، 1976، ص 128.

-مدخلات إنسانية: وتتمثل في طاقات و قدرات الأفراد ورغباتهم واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم ذات الصلة بنشاط النظام وأهدافه¹ أي أن المدخلات الإنسانية لنظام التكوين تتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التكوين من مكونين ومكونين وإداريين وفنيين ومساعدين، وتختلف هؤلاء الأفراد باختلاف البرامج التكوينية التي يشتركون فيها، أي حسب نوع هذه البرامج وأهدافها ووسائلها².

فبالنسبة للمكونين فقد يكونون من المديرين أو رؤساء الأقسام أو الموظفين التنفيذيين أو عمال، وقد نجدهم من العاملين الجدد أو اللذين يراد ترقيةهم، وقد يكونون من اللذين لهم إنتاجية ضعيفة ويراد تحسين مستوى أدائهم، أو قد يكونون من اللذين يراد تنمية مهارات معينة لديهم، أو من اللذين يراد إثراء معلوماتهم أو تحسين السلوك أو الاتجاه لديهم.

أما المكونين فقد نجدهم أساتذة جامعيين أو مكونين متخصصون أو خبراء في شؤون التكوين. أما الإداريون والفنيون والمساعدون، فهم معنيون بأمور التكوين من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف على التنفيذ ومتابعة وتقييم إلى غير ذلك، و الذي يجب أن تتوفر فيهم خصائص محددة يلزم وجودها للقيام بهذه الأعباء.

-مدخلات مادية : و تتمثل في كافة الموارد غير الإنسانية من أموال ومعدات وتجهيزات ومواد، والتي تصل إلى النظام ويستخدمها في عملياته³، أي أن المدخلات المادية لنظام التكوين تتكون من أموال اللازمة للإنفاق على لتكوين واستمرار مراحلها، بالإضافة إلى المباني التي سيقام فيها التكوين، وما تتضمنه من قاعات وأقسام للتكوين.

-مدخلات معنوية -المعلومات: تعتبر المعلومات نوع آخر هام من المدخلات وتشمل على بيانات خاصة بالمؤسسة التي يأتي منها المتكونين، كما تتضمن الطرق والأساليب والإجراءات والمعايير، وتضم

¹حسين الدوري، مرجع سابق ص 125.

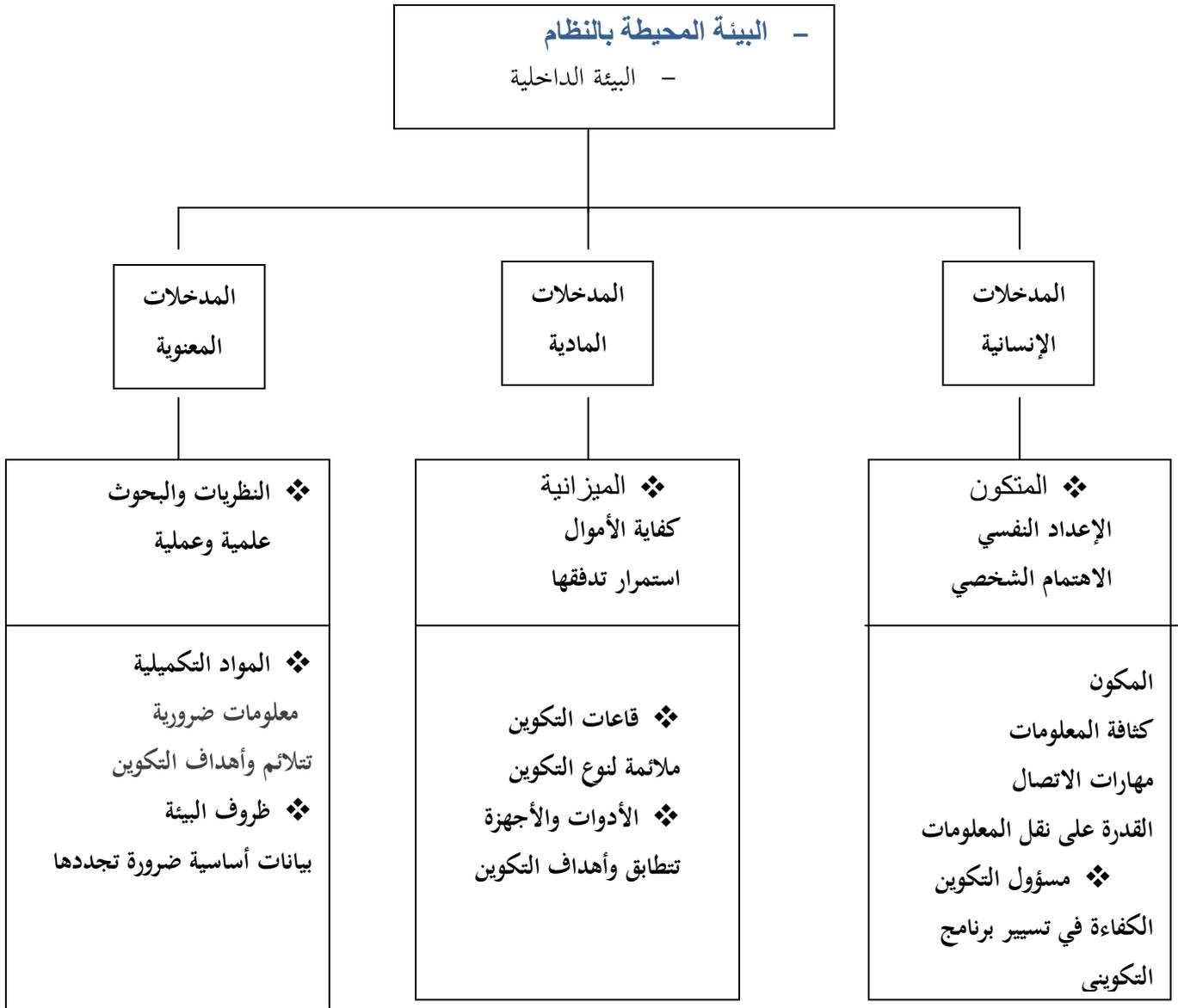
²علي محمد عبد الوهاب: التدريب و التطوير، مدخل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات، معهد الإدارة العامة الرياض 1981ص 32.

³حسين الدوري، مرجع سابق ص 126.

النظريات والبحوث والتجارب التي تخص موضوع التكوين، كما تحتوي على بيانات عن الظروف والأوضاع المحيطة بالنظام، وما يسوده من قيم ومعتقدات ومفاهيم وأفكار¹ وهذه المدخلات بأنواعها الثلاثة، الإنسانية، المادية و المعنوية مصدرها البيئة الداخلية والخارجية للنظام، وهي مدخلات تتفاعل مع بعضها البعض وضرورة لبعضها البعض أيضا، وبدونها لا يوجد نظام.

وإطلاقا مما سبق، وتلخيصا لمدخلات نظام التكوين يمكن وضع الشكل التالي

شكل رقم 01: مدخلات نظام التكوين



¹محمد عبد الفتاح باغي: التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق جامعة الملك السعود الرياض 1983، ص 36.

المصدر : الشكل من إعداد وتصميم (برقي حسين)، رسالة الماجستير : أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية جامعة الجزائر 1996 ص 45

-العمليات: تعتبر العمليات الجزء الثاني من النظام بعد المدخلات فهذا الجزء يختص بأداء العمليات والأنظمة من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام، أي أنه يختص بعملية التكوين نفسها، والمعالجة الفعلية للمتكونين حتى يمكنهم اكتساب الصفات والخصائص المطلوبة.

-المخرجات: إن المخرجات تتمثل أساسا في سلسلة الإنجازات المحققة _المهارات والقدرات التي اكتسبها المتكونون) عن العمليات، والتي تعبر أن المخرجات عن نتيجة النظام وهي تمثل قيمة ما أسهم به النظام في خدمة البيئة المحيطة، وتعود تلك المخرجات إلى المجتمع (البيئة المحيطة) في صورة سلع أو خدمات أو تغييرات معنوية في الأفراد، وحيث يتلقى المجتمع نتائج عمل النظام فإنه يعوضه عن ذلك بالمزيد من المدخلات، وبذلك تتولى حركة النظام ويستمر في أداء أنشطته.

ويمكن تصنيف مخرجات نظام التكوين على أسس متوافقة مع تصنيف المدخلات وهي¹:

-المخرجات الإنسانية: وهم المتكونين بعد أن مروا بالعملية التكوينية، ويفترض الآن أنهم اكتسبوا خصائص جديدة، كتغير في بعض خصائص الشخصية أو زيادة في معارفهم أو إضافة لمهاراتهم أو تحديد لقدراتهم

-المخرجات المادية : أي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتكونون بعد أن اكتسبوا الخصائص الجديدة، وتكمن أن تظهر هذه النتائج في صور كثيرة متنوعة ، مثل زيادة الكفاية الإنتاجية، عن طريق تخفيض التكاليف، وتحقيق الوفرات في الوقت والجهد، وارتفاع مستويات الأداء

-المخرجات المعنوية المعلومات: وتتمثل في الجانب الفكري والنفسي للعاملين، والذي يعكس بدوره على الجانب المادي، وتظهر هذه المخرجات في شكل تطوير معلومات المتكونين، وارتفاع

¹: للمزيد من التفاصيل راجع :

-علي محمد عبد الوهاب: التدريب والتطوير، مرجع سابق ص 36-37

- محمد عبد الفتاح باغي، مرجع سابق ص 37.

مستوى وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسساتهم، وازدياد ولائهم للمؤسسات التي يعملون فيها، وتحسين وجهات نظرهم نحو العمل والإنتاجية وتعميق الانسجام في علاقاتهم.

وانطلاقاً مما سبق ذكره، وتلخيصاً لهذا العنصر يمكن وضع الشكل الآتي:

الشكل رقم 02: مخرجات نظام التكوين



المصدر : يرقى حسين مرجع سابق ص 48

الأهداف: إن الهدف في نظام التكوين هو عبارة عن النتيجة التي يراد من التكوين الوصول إليها، بالنظر إلى أهمية الهدف الذي يعتبر أساس أي نظام، عنك شروط يجب مراعاتها عند تصميمه لأي نظام تكويني يكون الهدف من وراءه إلى تحقيق مبتغى الفرد والمؤسسة في آن واحد.

ـ **البيئة** : هي مجموعة الظروف لما تحتويه من فرص وقيود، والتي تحيط بالنظام وتتأثر به وتتوثر فيه، والتكوين كنظام على غرار بقية الأنظمة يمارس نشاطه في وسط بيئة أو محيط معين.

المطلب الثالث : شروط فاعلية النظام

يعتبر التكوين نظام متكامل، لأن أسلوب النظم يحقق النظرة الشمولية ويأخذ في اعتباره المفهوم الكلي للتكوين، ويدرس العلاقة بين الأجزاء وبعضها، وبين الأجزاء والكل، وبالتالي فإنه يعمق الفهم ومن ثم يساعد في اتخاذ القرار المناسب لعملية التكوين. ولكي يكون النظام فعالاً، يقترح (جونسون)، (كاست) و (روزتروي) خمس خصائص يرون أنها كفيلة بجعل النظام يحقق أهدافه، وترى أن هذه الخصائص يمكن الاستفادة منها وتطبيقها على نظام التكوين وهي كما يلي¹:

ـ **البساطة**: ليس من الضروري أن يكون النظام معقداً حتى يكون ناجحاً وفعالاً، بل على العكس من ذلك، فقد ثبت أن هناك علاقة بين البساطة وفعالية النتائج. فإنه ما يساعد على نجاح نظام التكوين وفعالته مثلاً: وضوح الهدف منه، وتعريف نوع العلاقة بين البرنامج التكويني ووظيفة المتكون واختصاصاته والبيئة التي سيعمل فيها بعد تكوينه، وتحديد أدوار المتكون والمتكوّنين وطرق تقسيم أداء المتكوّنين.

ـ **المرونة**: وهي قدرة النظام على التكيف ومواجهة التغيرات، ويجب أن يكون النظام مصمماً، بحيث يستوعب التغيرات التي تحدث إما في المدخلات أو في الظروف البيئية أو غيرها، وأن يكون لديه الوسائل التي تمكنه من التكيف مع هذه المتغيرات.

¹ Johnson, Kast and Rosenzweig : the theory and management of systems 3rd edi, New York, MC GRAW, Hill 1973 P 144-146.

نقلا عن علي محمد عبد الوهاب: التدريب والتطوير مرجع سابق ص 42-44.

الثقة: تتوافر الثقة عندما يكون هناك تماثل في العمليات وتنسيق في النتائج ففي برنامج إتخاذ القرارات مثلا، يعطي منهاجا أو مناهج محددة في هذا الموضوع، ويستخدم طرقا و وسائل تكوينية معينة، حتى يتخرج المتكونون منه بمهارة في اتخاذ القرارات.

الاقتصاد: يمكن للنظام أن يكون فعالا إذا اقتصر الإنفاق على الأوجه الضرورية فقط، حسب الاحتياجات التكوينية، وإذا استبعدت نواحي الإسراف أو الإنفاق الذي تقتضيه مهام النظام.

المبحث الرابع: تقييم برامج التكوين و معيقاته

يجب على المؤسسة أن تسير العمليات المبرمجة، متابعة وتقييمها، فعملية التقييم و التنفيذ تهدفان إلى الارتقاء بالتكوين ومستوياته والعمل على استمرار تطوراته، و في هذا المبحث تطرقنا إلى ثلاث مطالب ففي المطلب الأول تطرقنا إلى تقييم برامج التكوين و في المطلب الثاني معيقات التكوين أما المطلب الثالث تنفيذ برامج التكوين.

المطلب الأول: تقييم برامج التكوين

إن تفكير مسؤول تسيير الموارد البشرية يكون مركزا حول تقييم التكوين عندما يتعلق الأمر بتقييم تسيير الموارد البشرية ، إنه المجال الذي يريد أن يبدأ منه عملية القياس. في الواقع حيث أن عملية القياس ليست سهلة و لكنها في نفس الوقت ليست مستحيلة. فهناك جهود كبيرة تبذل في هذا المجال.

يهدف مدير الموارد البشرية إلى تقييم نتائج تكوين الموارد البشرية لثلاث أسباب¹:

- بعض رجال التسيير يشككون في مردودية الاستثمار في التكوين.
- الإطلاع على نتائج برامج التكوين يساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في تسيير الموارد البشرية.
- المبالغ المستثمرة في تكوين الموارد البشرية ذات أهمية.
- والهدف من تقييم نتائج برامج التكوين ما يلي:

¹عبد الفتاح بوخمخم، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2011، ص 200-199

-تقدير إلى أي مدى استفاد الأفراد والمنظمة من تطبيق برامج التكوين. وتقييم فعالية التكوين لا تتم إلا بعد مضي فترة زمنية معينة عن انقضاء التكوين.

-تقدير التغيرات و التحسينات التي تطرأ على الأفراد وأعمالهم بعد تلقي التكوين.

-معرفة إلى أي مدى تمكن الأفراد من اكتساب المعارف و الحصول على المعلومات التي يهدف برنامج التكوين إلى توصيلها لهم.

-تقييم النتائج قبل و بعد التكوين، وتتم على أساس حجم المبيعات وحجم الأرباح والتكاليف ومعدل الغياب.....الخ..

-تقييم سلوك الأفراد بعد التكوين أي الوقوف عما إذا كان تحسن أو لا.

المطلب الثاني : مشكلات و معوقات التكوين

يمكن إجمال الصعوبات والعراقيل التي تعيق التكوين فيما يلي :¹

-عدم الاقتناع بأهمية التكوين وهي العقبة الكبرى أمام التوسع في النشاط التكويني.

-عدم الربط بين خطط الإنتاج وخطط التكوين في المؤسسة من حيث عدد المتكويين ونوعية برامج التكوين.

-قد لا تقوم الأجهزة المنظمة لبرامج التكوين بوضع حوافز للتشجيع عليه.

-عدم منح أجهزة التكوين سلطة متابعة المتكويين فقد يحدث أن يكون للموظف عمل ما ثم تسند له أعمال أخرى.

-عادة تهتم المعاهد التكوينية بالتخصصات الموجودة في الإدارة دون الاهتمام بالإرشاد ويمكن

الدارسين من الابتكار والخروج بأفكار جديدة لتحسين الأداء وسرعة الإنجاز وتخفيض التكاليف.

-عدم رغبة العمال في الإقبال على التكوين لمشاكل مادية أو اجتماعية.

-عدم مراعاة ثقافة العمال إذا كان الأساتذة أجنب.

1 أحمد محمد عبد الله : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية , دار النهضة بيروت، ص 165.

- الموقف السلبي لدى الكثير من الموظفين الذين يعتقدون أن التأهيل قد يتحقق بجيازتهم على الشهادة الجامعية وأنهم يملكون القدر اللازم من المعارف لممارسة عملهم الوظيفي غير أن هذا الاعتقاد لا يقوم على أساس واقعي.
- يعتمد بعض الرؤساء على عدم إعطاء الموظف المعلومات الكافية عن وظيفته خشية أن يتوقف في أداء عمله.
- معارضة الموظفين بعضهم البعض في المستويات المقارنة عند قيام أحدهم بدورة تكوينية يرجع ذلك لأسباب نفسية كالغيرة مثلاً.
- المشاكل الإدارية المتعلقة بإجراء التكوين وارتفاع التكاليف التي تعرقل تعميم التكوين.¹

المطلب الثالث: تصحيح و تنفيذ برامج التكوين

- يستدعى تنفيذ التكوين و برنامج الخطة التكوينية مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي²:
- إعداد المكون وتأهيله: لا بد أن يلم المكون بجميع الجوانب المتصلة بالعمل، و أن يزود بالتعليمات و الوسائل التي تساعد في تعلم وتكوين المتعلمين ، ولا بد أن يكون قادراً على تحليل العمل ومعرفة مكوناته وأجزائه، مع توفير المكان المماثل لبيئة العمل.
- إعداد وتهيئة المتكون: ويعنى هذا التحضير الجيد لذهن المتكون، حتى يستوعب المعلومات والتعليمات، مع بيان أهمية السرعة في التعلم، و كذا بيان أهمية العمل وعلاقته بالفاعلية.
- استعراض العمل وأسلوب أدائه: بمعنى عرض و بيان لكيفية انجاز العمل وشرح وتوضيح مختلف النقاط مع مراعاة التتابع المنطقي لهذه الخطوات و هي :
- شرح وتفسير التتابع المنطقي للعمل.
- الدخول في الأجزاء الخاصة بالعمل ببطء.
- فسح المجال لتوضيح كل خطوة وشرحها.

1المرجع السابق، ص 165.

2عبد الغفار الحنفي، مرجع سابق، ص 352-353.

- إعطاء المتكون الفرصة للممارسة الفعلية للأداء: بعد اجتياز المراحل السابقة، فإن الأمر يقتضي قيام المتكون بالتطبيق العملي.

- المتابعة: وهي المراقبة المستمرة لأداء الفرد بعد التكوين، سواء من حيث القياس الكمي أو النوعي، ومن حيث تطور قدراته ومهاراته وكفاءته الإدارية بعد فترة التكوين.¹

خلاصة:

من خلال هذا الفصل نجد أن عملية التكوين داخل المؤسسة تساعد بشكل فعال على تحقيق أهدافها، وذلك بإعداد برامج تكوين تساهم في رفع كفاءات وقدرات الأفراد وبالتالي تزيد من إنتاجية وربحية المؤسسة، ومن خلال التقنيات والوسائل الحديثة المطبقة والتي تسهل عمل المستخدمين.

¹ المرجع السابق، ص 353.

مقدمة الفصل

لأهمية هذا العنصر " الإنتاج " في حياة الفرد والجماعة وكذلك في استمرار نمو اقتصاديات الدول يعد الإنتاج بشقيه المادي والخدمي أساس ومحور النشاط الإنساني الفردي والجماعي، ونظرا وتقدم وتطور المجتمعات أهتم الإنسان فردا وجماعة بتنظيم وإدارة موارده المحدودة في وحدات إنتاجية مختلفة الأحجام المهمات للحصول على الإنتاج المطلوب لإشباع حاجاته المتنامية، ومع تعقد وتشابك العلاقات الاجتماعية والاقتصادية ظهرت الحاجة لمزيد من الجهود لتنظيم وإدارة الموارد وكذلك عمل الوحدات الإنتاجية المختلفة للحصول على الإنتاج بكفاءة اقتصادية عالية، وبهذا أصبح نشاط الإنتاج الأساس الذي تقوم عليه التنمية الاقتصادية و الاجتماعية والمؤشر الذي يستخدم لقياس التقدم والرقى للمجتمع، وازداد الاهتمام بهذا القطاع حتى أصبح مجال بحث ودراسة المهندسين والاقتصاديين والإداريين وكل بدلوه في هذا المجال لزيادة الكفاءة فيه. وكمساهمة منا في هذا الموضوع ارتأينا أن نقدم المفاهيم والمبادئ الأساسية لإدارة الإنتاج والعمليات الإنتاجية داخل المنظمة أو المؤسسة والمادة العلمية اللازمة لذلك فانطلاقا من هذا المفهوم يمكننا القول أن المادة العلمية الواجب الاهتمام بها وإعطائها أهمية بالغة على الساحة الاقتصادية من أجل الرفع في إنتاجية المؤسسات هي عملية التكوين أي تدريب العنصر البشري ومتابعته متابعة علمية من أجل أن يصبح عنصرا فعالا بإمكانه أن يزيد في وتيرة النمو إذا ما كان تم استثماره بطرق علمية حديثة حتى تسمح بزيادة مردودية المؤسسات و تحسين أداءه على مستوى المؤسسة.

قسمنا فصلنا هذا إلى أربعة مباحث و هي :

المبحث الأول : ماهية الإنتاجية

المبحث الثاني : العوامل المحددة و المؤثرة على الإنتاجية و أساليب تصنيفها

المبحث الثالث : إنتاجية العمل و طرق قياسها

المبحث الرابع : العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل وفق الأساليب المقترحة

المبحث الأول : ماهية الإنتاجية

الإنتاجية مفهوم اقتصادي ذو قيمة علمية و عملية بالغة الأهمية، إذ أنها تعتبر مؤشر عام من مؤشرات قياس التقدم الاقتصادي و الاجتماعي عموماً، و التقدم الصناعي على وجه الخصوص.¹

المطلب الأول : مفهوم الإنتاجية

لقد ظلت الإنتاجية واحدة من المفاهيم الاقتصادية التي عسر وضع تعريف واضح لها، الرغم من الاهتمام الواسع بها في تناول قضاياها بالبحث و الدراسة و خاصة فيما يتعلق بأبعادها و أهميتها و طرق قياسها و العوامل المؤثرة فيها.

هذه الصعوبة جعلت مفهوم الإنتاجية يشوبه كثير من اللبس و الغموض و خاصة في السنوات التي أعقبت الحرب العالمية الثانية ، فالمجهود المبذول و الدراسات المتخصصة حول مفهوم الإنتاجية أدت إلى ظهور مفاهيم عديدة ، و أضحت للإنتاجية معانٍ مختلفة، فهي عند بعضهم مقياس لكفاءة العمل، و تعني عند بعضهم الآخر المخرجات التي حققتها مجموعة معينة من الموارد، و نجدها عند فريق ثالث بمعنى الرفاهية.²

و هكذا ظل مفهوم الإنتاجية من أكثر المفاهيم خضوعاً للتفسيرات المتعددة.

و من بين تعريفات الإنتاجية نذكر :

- هي استغلال الموارد التي في متناولنا بطريقة معينة، أو أنها التوازن الذي يمكن تحقيقه بين عوامل الإنتاج المختلفة ، فإذا كان هدفنا هو زيادة الإنتاجية فإن هذا لا يأتي إلا باستخدام مواردنا بأحسن الوسائل الممكنة.³

¹ صائب إبراهيم جواد، الإنتاجية و الحوافز و الكلفة في القطاع الاشتراكي، بحث مقدم إلى مؤتمر اتحاد الاقتصاديين العراقيين، نيسان 1983، ص01.

² نادر أبو شيخه، الكفاءة الإنتاجية و وسائل تحسينها في المؤسسات العامة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان/الأردن، 1982، ص33.

³ صلاح الشنواني، إدارة الإنتاج (مغل تاريخي : التطور التكنولوجي، مدخل إنشائي: منشأة الصناعة)، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000، ص352.

- تمثل الإنتاجية تلك النسبة الموجودة بين إنتاج ما، هذا من جهة و من جهة أخرى العناصر التي ساهمت للحصول على هذا الإنتاج من عمل، رأسمال، إستهلاكات وسيطة... تشكل الإنتاجية أحد المقاييس

التي تسمح بقياس مدى النتائج التي حصلت عليها المؤسسة أو تحصلت عليها المؤسسة أو تحصل عليها الاقتصاد. إن ارتفاع في مستوى الإنتاجية هو أحد محركات النمو¹

- تعرف الإنتاجية بأنها العلاقة بين الكمية المنتجة من سلعة معينة و كمية عوامل الإنتاج المستخدمة في تحقيق هذا الإنتاج. و الزيادة المستمرة في الإنتاجية تعكس مدى التحسن الذي يحدث في مستوى المعيشة و كذلك الكفاءة في حسن استخدام عناصر الإنتاج المختلفة.²

- إن الإنتاجية هي مؤشر من المؤشرات التي تستخدم في الإدارة لقياس مدى الفعالية في الوصول إلى الأهداف باستخدام الموارد الإنتاجية المتاحة، أو هي الناتج أو محصول معين (مخرجات) تصل إليه بإسخدام موارد معينة (مدخلات). و يقاس المحصول بكمية الإنتاج و جودته أو بكمية المبيعات

المنتجة.. أما الوسائل المستخدمة فهي وحدات العمل أو وحدات رأس مال... و يتخذ هذا المقياس الشكل التالي:³

$$\frac{\text{المحصول}}{\text{الوسائل المستخدمة}} = \text{الإنتاجية}$$

- الإنتاجية هي مقياس للعلاقة بين كل مخرجات و مدخلات المنظمة خلال فترة زمنية معينة، و تحسب الإنتاجية كما يلي:⁴

¹ شوام بوشامة، مدخل في الاقتصاد العام، جار الغرب للنشر و التوزيع، الجزء الأول، الجزائر، 2000، الطبعة الثالثة، ص144
² محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة و التصنيع (مع اهتمام خاص بدراسات الجدوى الاقتصادية) ، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1997، ص181
³ علي الشقاوي، إدارة النشاط الإنساني (مدخل التحليل الكمي) ، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص17
⁴ جلال إبراهيم العبد، إدارة الإنتاج و العمليات (مدخل كمي)، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص23

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية}$$

و تعبر الإنتاجية عن كفاءة استخدام الموارد في تحقيق الإنتاج الكلي للمنظمة.

-يشير مصطلح الإنتاجية إلى قدرة المنظمة على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة

باستخدام أقل موارد ممكنة. فالمنظمة التي تحقق الاثنان معا (أي الفعالية و الكفاءة) فإنها

تعتبر منتجة. تأخذ الإنتاجية شكل المعادلة البسيطة التالية:¹

$$\frac{\text{النواتج}}{\text{المواد المستعملة}} = \text{الإنتاجية}$$

- كما ورد تعريف الإنتاجية في "موجز تنظيم المؤسسات" كالاتي: "الإنتاجية هي حاصل ما

أنتج باستخدام عوامل الإنتاج المخصصة لذلك"²

-يقصد بالإنتاجية ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الإنجاز من المخرجات

(منتجات أو خدمات) الذي تولد من استخدام موارد محددة في النظام الكلي للمنشأة. و

كثيرا ما يعبر عن الإنتاجية كناتج لنسبة المخرجات (المبيعات أو الإيرادات) إلى المدخلات

(الموارد الإنسانية و غير الإنسانية التي تستخدم في المنظمات)³

$$\frac{\text{المبيعات (الإيرادات)}}{\text{الموارد}} = \text{الإنتاجية}$$

تشير الإنتاجية إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل

موارد ممكنة، فهي تربط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف و الكفاءة في حسن استخدام العناصر

المتاحة بغية تحقيقها

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 46

² Jean pierre schmitt , manuel d'Organisation de l'Entreprise, presse Universitaire de France, 2em édition, France, 1996 .p 94

³ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 17

المطلب الثاني : عناصر الإنتاجية

رأينا أن الإنتاجية هي مقياس للعلاقة بين مجموعة من المدخلات و حجم معين من المخرجات. و لكن هذه المدخلات تختلف في أنواعها، كما تختلف في أهميتها النسبية، و تعتمد على نوع الصناعة، و إمكانيات المنظمات و القابلية للقياس و غيرها. و لأن زيادة الإنتاجية هو الهدف الرئيسي من النشاط الإنتاجي فلا بد من معرفة مكونات الإنتاجية، و الأهمية النسبية لكل عنصر فيها، و كيف يمكن التأثير فيه لتحسين الإنتاجية.

إن العناصر الأساسية للإنتاجية هي:¹

1. التجهيزات الرأسمالية

2. المواد الأولية و المواد و غيرها

3. القوة العاملة

أولاً: القوة العاملة

إن القوة العاملة بأشكالها المختلفة تعد من أهم العناصر على إطلاقها. و تلك القوة العاملة هي العنصر المتحرك الذي يقوم بالتخطيط و الرقابة و الإشراف و التنفيذ و هو الذي يقوم بتشغيل الإنتاج، و يكفي أن نذكر أنه لو توافرت كل مقومات النجاح لمنظمة معينة دون أن تتوافر الكفاءة الإدارية، فإن إنتاجيتها ستكون عند أدنى مستوياتها. و يتوقف اختيار القوة العاملة في المستوى التنفيذي على طبيعة العمليات الصناعية، فالصناعات المختلفة تحتاج إلى درجات مختلفة من الأيدي العاملة المدربة و المؤهلة، و بالنسبة لإنتاجية هذا العنصر فإنها تنسب إلى جانبين: الأول هو الجانب

¹ علي الشراوي-إدارة النشاط الإنتاجي (مدخل التحليل الكمي)، الدار الجامعية، مصر، 2000-ص24

الإداري و التنظيمي و هو الذي يقوم بمهام التخطيط و الرقابة، و الثاني هو الجانب التشغيلي الذي يقوم بمهام التنفيذ الفعلي للمهام المطلوبة.

أ- الجانب الإداري:

لتوضيح أهمية هذا الجانب نجد أن الإدارة هي التي تقوم بالتخطيط و الرقابة، و يقع عليها عبء تكوين أفضل مزيج من عناصر الإنتاج. كما أن عليها تنسيق جهود الأفراد في التنظيم بوضع كل فرد في مكانه الملائم لتحقيق أفضل النتائج. و يمكننا القول إنه إذا فشلت الإدارة في إتخاذ الإجراءات الضرورية في هذا الشأن فإن المنظمة تتعرض لانخفاض الإنتاجية.

ب- الجانب التشغيلي:

و هو يشير إلى الموارد البشرية التي تقوم بالتنفيذ الفعلي للمهام، و هي من العناصر البارزة الأهمية في تحقيق الإنتاجية المرتفعة، ذلك لأن العامل يعتبر العنصر الآدمي الذي يشارك في خلق إنتاجية معينة مما يجعل حجم الناتج يتوقف على مدى الجهد الذي يبذله. فهو العنصر الوحيد الذي يمكن التأثير فيه لكي يقدم جهوده الكاملة لتمتزج مع باقي العناصر الأخرى ليتشكل منها المنتج النهائي، و لينعكس أثره على الإنتاجية. و العديد من العمليات الصناعية تتطلب درجة من المهارات و التدريب و الخبرة حتى يمكن تحقيق إنتاجية مرتفعة.¹

ثانيا: التجهيزات الرأسمالية

يعتبر هذا العنصر من العناصر المؤثرة الإنتاجية في المنظمات التي تحتاج إلى تجهيزات رأسمالية كبيرة (مباني، المصنع، الآلات، الأجهزة و المعدات الضرورية لتنفيذ العمليات الصناعية، بالإضافة إلى التجهيزات اللازمة للخدمات المساعدة). و هناك اتجاه متزايد نحو تعميم استخدام الآلات التلقائية التي تضطلع و حدها بالعمليات الصناعية، مما أعطى أهمية متزايدة لعنصر الآلات و

¹ المرجع السابق -ص 26، 27

التجهيزات الرأسمالية، كما أن مباني المصنع و المعدات الأخرى المساعدة، لها تأثيرها على زيادة أو انخفاض الإنتاجية.

و يؤثر هذا العنصر في الإنتاجية من ثلاث نواحٍ¹ :

1. التكلفة المناسبة

2. التشغيل الملائم

3. استغلال الطاقة

و نناقش كل ناحية من هذه النواحي كما يلي:

أ- التكلفة المناسبة:

إن التجهيزات الرأسمالية من العناصر طويلة الأجل ذات التكلفة العالية، و هذا وحده يتطلب مراعاة الدقة الكاملة في تحديد أنواعها، و القيام بالدراسات المسبقة قبل الإقدام على شراء أو إقامة هذه الأصول.

لأن أي خطأ يحدث في تحديد النوع أو في عملية شراء أو امتلاك مثل هذه الأصول يؤدي خسارة كبيرة تظل مع المنشأة طيلة حياة الأصل الإنتاجية.

و معنى ذلك أن الإنتاجية ستكون مرتفعة إذا كان شراء هذه التجهيزات من البداية قد تم بطريقة سليمة ف شراء الآلات مثلا بتكلفة مناسبة يؤدي إلى تحميل تكلفة الإنتاج بأقساط استهلاك أقل، مما ينعكس على التكاليف الثابتة.

¹ المرجع السابق - ص 25

ب- التشغيل الملائم

لا يكفي أن تكون عملية التجهيزات الرأسمالية سليمة للتأثير في الإنتاجية ، و لكن لابد أن تكون هذه التجهيزات مناسبة للعمليات الإنتاجية، فإن ذلك سيؤدي إلى الحصول على الإنتاج بالكمية و الجودة و في الوقت المناسب، فإن ذلك سيؤدي إلى الحصول على الإنتاج بالكمية و الجودة و في الوقت المناسب، الأمر الذي يزيد الإنتاجية.

ج- استغلال الطاقة:

تمثل التجهيزات الرأسمالية التكلفة الثابتة أو الدورية التي تتحملها المنشأة لتوفير الطاقة الإنتاجية اللازمة. و كلما تمكنت المنشأة من زيادة عدد الوحدات المنتجة، كلما انخفض نصيب الوحدة الواحدة من تكاليف الطاقة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض متوسط تكلفة الوحدة و يساعد على تخفيض الأسعار و زيادة المبيعات، و بالتالي زيادة الإنتاجية.

ثالثا: المواد الأولية

يعتبر عنصر المواد من العناصر الهامة التي تساهم في زيادة الإنتاجية خاصة في الصناعة التحويلية حيث تمثل تكلفة المواد نسبة كبيرة من التكلفة الكلية. و ترجع أهمية رفع إنتاجية هذا العنصر بسبب أثره المباشر على حجم و جودة السلع النهائية. و تتأثر إنتاجية هذا العنصر بسلامة اختيار مصادر التوريد، و التوصيف الدقيق للمواد، و السرعة في التوريد، و شروط الشراء، و تكاليف النقل و التخزين، و الخصومات التي يمكن الحصول عليها و غيرها.¹

¹ المرجع السابق-ص 25

المطلب الثالث: قياس الإنتاجية

نستعرض عند هذه النقطة للمقاييس المختلفة للإنتاجية، و ما يصح أن نعتبره مقياسا مرضيا يعكس الإنتاجية بمعناها الواسع الذي عرفناها به، و هو أنها القوة على خلق و على استخدام جميع الموارد بأحسن الطرق الممكنة.

الفرع الأول: مقياس الإنتاجية اعتمادا على القيمة المضافة

أن الصعوبة في قياس الكميات المنتجة من ناحية و المواد المستخدمة من ناحية أخرى لا تبرر توقفنا عن إيجاد وسيلة لقياس الإنتاجية بطريقة مرضية، و يرى البعض أن اتخاذ القيمة المضافة كمقياس يفني بالغرض.

تعرف القيمة المضافة بأنها الفرق بين الإيراد الإجمالي المتحصل عليه من بيع سلعة أو خدمة معينة و بين إجمالي ما دفع إلى الموردين الخارجين نظير مواد أو خدمات أخرى تطلبتها عملية الإنتاج. أي أن القيمة المضافة هي المكافأة الإجمالية لجميع الجهود المبذولة في إنتاج سلعة أو خدمة معينة. القيمة المضافة هي تقدير السوق للمجهود المشترك المبذول في إنتاج السلعة أو الخدمة المعنية.

فإذا كانت القيمة المضافة هي وسيلتنا لقياس الإنتاجية، فإنه يمكن أن تزيد هذه الإنتاجية بطريقتين¹:

1. بشراء المواد و الخدمات المختلفة من الموردين بأقل تكاليف و أحسن شروط ممكنة

2. باستخدام الموارد الداخلة بأعلى درجة من الكفاية

- يرى الدكتور شوام بوشامة في كتابه مدخل في الاقتصاد العام أنه يمكن حساب إنتاجية كل من العمل و رأس المال باستخدام القيمة المضافة على النحو التالي²:

¹صلاح الشناوي- مرجع سبق ذكره -ص353
² شوام بوشامة- مرجع سبق ذكره -ص148

- إنتاجية العمل = القيمة المضافة / عدد المستعملين (الأجراء)

- إنتاجية رأس المال = القيمة المضافة / مخزن رأس المال الثابت

كما يضيف مفهوم آخر و هو: "الإنتاجية الزمنية للعمل" من خلال ملاحظته أن كل الأفراد ليس لهم نفس المدة الأسبوعية للعمل (مثلا العمل على طريق التشغيل الجزئي)، لذلك يفضل اللجوء لحساب الإنتاجية الساعية التي تساوي¹:

الإنتاجية الساعية = القيمة المضافة / عدد ساعات العمل التي تم استعمالها (توظيفها)

الفرع الثاني: مقياس الإنتاجية الكلية

تعددت مداخل و نظم قياس الإنتاجية و ذلك على حسب الأهداف المطلوبة من عملية القياس. فإذا كان المطلوب هو معرفة الإنتاجية الكلية و تطورها خلال فترة زمنية معينة، فإنه يتم استخدام هذا المؤشر. وتصبح الإنتاجية الكلية هي العلاقة بين المنتج النهائي ككل و بين عناصر الإنتاج المستخدمة في عملية الإنتاج.²

- يرى الدكتور " عمر صخري " إن الإنتاجية الكلية تمثل العلاقة بين الإنتاج الكلي و جمع عناصر الإنتاج المستخدمة للحصول على هذا الإنتاج:

$$\frac{\text{الإنتاج الكلي}}{\text{الكمية المستخدمة من جميع عناصر الإنتاج}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

أما الدكتور " محمد توفيق ماضي " يرى انه يجب الاعتماد على الإجماليات لقياس الإنتاجية الكلية عند حساب المخرجات و المدخلات، و يمكن حسابها كالتالي³:

¹المرجع السابق-ص145

²محمد محروس إسماعيل- اقتصاديات الصناعة و التصنيع (مع اهتمام خاص بدراسات الجدوى الاقتصادية)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر،

1997-ص182

³محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج و العمليات (مدخل اتخاذ القرارات)، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص63

$$\frac{\text{إجمالي المخرجات}}{\text{إجمالي المدخلات}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

و في هذا الصدد يتم تقسيم المدخلات إلى أربعة مجموعات هي: مدخلات عنصر العمل و هي المرتبطة بالموارد البشرية المستخدمة في إنتاج المخرجات خلال الفترة، مدخلات عنصر رأس المال و هي المرتبطة بالأموال المستخدمة في شكل أصول ثابتة أو متداولة في تحقيق مخرجات الفترة، و مدخلات عنصر المواد التي تم استخدامها خلال الفترة، و أخيرا مدخلات عنصر الخدمات المساعدة التي ساعدت في عملية الإنتاج

و يتضمن ذلك الطاقة و التخزين و النقل بالإضافة إلى التكاليف الغير مباشرة، و على ذلك فان:

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

- و عند الحديث عن الإنتاجية دون الإشارة إلى الإنتاجية المتوسطة أو الإنتاجية الحدية فإننا نعني بذلك الإنتاجية المتوسطة. و الإنتاجية الحدية تقيس الزيادة التي تحدث في الناتج نتيجة إضافة وحدة من عناصر الإنتاج. أي أنها تمثل المنتج الإضافي الذي يتم الحصول عليه بواسطة وحدة من عناصر الإنتاج. أي أنها تمثل المنتج الإضافي الذي يتم الحصول عليه بواسطة وحدوا ضافية من احد العناصر الإنتاجية.

- و لا شك أن قياس الإنتاجية الحدية لعنصر الإنتاج يمتاز عن الإنتاجية المتوسطة لأنه يبرز تغيرات الإنتاجية من فترة زمنية لأخرى. و يساعد في تحديد المدى الذي عنده يتعين على المؤسسة أن تتوقف عن تشغيل عمال إضافيين أو إضافة آلات جديدة حيث يتم باستمرار المقارنة بين الإنتاجية الإضافية أو الحدية و الأجر المدفوع للعامل الجديد أو قسط الاستهلاك الذي تتحمله المؤسسة نتيجة لشراء الآلة الجديدة¹.

¹ محمد محروس إسماعيل - مرجع سبق ذكره - ص 183، 182

- و هكذا فان مقياس الإنتاجية الكلية يتصف بالعمومية و الشمولية، و بالتالي فإنها تشير ضمنا إلى النواحي التالية:

1. تعتبر الإنتاجية الكلية من أفضل المؤشرات التي يمكن استخدامها في قياس كفاءة أداء المؤسسة في تحويل عناصر الإنتاج إلى نواتج تكون على شكل أهداف إنتاجية مرغوبة بتحقيقها

2. تعتبر الإنتاجية الكلية دليلا يشير إلى مدى التطور و التقدم في استخدام المنجزات العملية الحديثة

3. يرتبط مقياس الإنتاجية الكلية بعامل الزمن، و ذلك من حيث المدة التي تمت فيها عملية تحويل العناصر الإنتاجية إلى منتجات قابلة لإشباع الحاجات الإنسانية

4. إن مقياس الإنتاجية الكلية هي تجسيد لعلاقة بين الناتج (كمخرجات) و العمل الكلي المستخدم في إنتاجه (كمدخلات) و الذي يشمل كل من العمل الإنساني الحي و العمل المتجسد و وسائل و مواد العمل.

- و بالرغم من أهمية فكرة الإنتاجية الكلية إلا أن الصعوبات التي تعترض سبل قياسها (لان العملية الإنتاجية الواحدة تتكون من عدد كبير من عوامل الإنتاج يتعذر قياسها أو حصر الكثير منها) تقلل إلى حد كبير من فائدتها في مجال الدراسات العملية.

الفرع الثالث: مقاييس الإنتاجية الجزئية

يقصد بالإنتاجية الجزئية العلاقة الكمية بين الإنتاج و عنصر واحد من عناصر الإنتاج¹:

$$\frac{\text{الإنتاج الكلي}}{\text{الوحدات المستعملة من العنصر الإنتاجي المعين}} = \text{الإنتاجية الجزئية لعنصر إنتاجي معين}$$

يقصد بالمقياس الجزئي قياس إنتاجية كل عنصر من العناصر الأربعة في المدخلات (العمل، رأس المال، المواد و الخدمات) على حده. و يفيد ذلك القياس في تفسير التغير الذي حدث في الإنتاجية الكلية للمنشأة، حتى يمكن

تشخيص المشاكل بشكل أكثر دقة، فإذا كان هناك انخفاضاً أكثر في المقياس الإجمالي لإنتاجية المنشأة فيكون من المرغوب في هذه الحالة معرفة ما إذا كان ذلك يرجع إلى انخفاض في إنتاجية العمل أم في إنتاجية رأس المال، فهذا التحديد سوف يفيد في عمل خطة للعلاج و التحسين².

و من ثم يصبح لدينا إنتاجية لكل عنصر من عناصر الإنتاج على النحو التالي:

$$\frac{\text{الإنتاج}}{\text{المواد}} = \text{إنتاجية المواد} ، \quad \frac{\text{الإنتاج}}{\text{العمل}} = \text{إنتاجية العمل}$$

$$\frac{\text{الإنتاج}}{\text{الخدمات}} = \text{إنتاجية الخدمات} ، \quad \frac{\text{الإنتاج}}{\text{رأس المال}} = \text{إنتاجية رأس المال}$$

- و بالطبع يتم استخراج إنتاجية عنصر الإنتاج المطلوب كما تقدم. و لكن الشائع هو استخراج إنتاجية العمل وذلك لأهمية عنصر العمل في العملية الإنتاجية كلها. و للمطالبة المستمرة للزيادة في الأجور من قبل اليد العاملة، هذا فضلاً عن إن إنتاجية الأفراد تعد مقياساً لمدى التقدم الاقتصادي و مستوى المعيشة الذي يتمتع به الأفراد³.

¹ المرجع السابق، ص 134

² محمد توفيق ماضي - مرجع سبق ذكره - ص 64

³ محمد محروس إسماعيل - مرجع سبق ذكره - ص 183

- و على الرغم من بساطة فكرة الإنتاجية الجزئية، إلا أنها أحيانا قد تكون مضلة لأنها توحي بوجود علاقة سببية بين الإنتاج و عنصر واحد من عناصر الإنتاج، مع إن هذا ليس صحيحا. فمثلا قد تعود التغيرات التي تحتوي إنتاجية العاملين مثلا، في مؤسسة ما لأسباب لا علاقة لها على الإطلاق بمهارتهم و كفاءتهم، بل أحيانا يحدث أن ترتفع إنتاجية العمل، على الرغم من تدني المستوى المهني لهذا العنصر الإنتاجي، و قد يعزي ارتفاع إنتاجية العمل في هذه الحالة إلى تغيير طرق الإنتاج أو استخدام التقدم الفني ...

إذا الإنتاجية الجزئية لا تعكس بالضرورة ما يحتوي كفاءة هذا العنصر الإنتاجي المعين من تغير، و لهذا يتعين الحذر عند تغير النتائج خاصة إذا كان الهدف معرفة تأثير التغير في كفاءة عنصر إنتاجي واحد على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة كلها. إلا انه يمكن الاعتماد على إنتاجية العمل كمتقياس تقريبي أو كمؤشر لما يطرأ على الكفاءة الإنتاجية من تغير¹.

¹ - عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثالثة 2003، الجزائر ص 133 ، 134

المبحث الثاني: العوامل المحددة و المؤثرة على الإنتاجية و أساليب تصنيفها

المطلب الاول: العوامل المحددة للإنتاجية

إن تحسين الإنتاجية ليس مجرد تجويد العمل و الغداء، و لكنه في الأساس أداء العمال الصحيحة بطريقة الصحيحة.

ومن أجل تأدية الأعمال التصحيح بطريقة صحيحة، لابد لنا من معرفة ما هي العوامل التي تتحكم في هذه العوامل الصحيحة، أي مطلوب معرفة ما هي العوامل التي تحدد الإنتاجية.

الفرع الأول: العوامل الداخلية للمنشأة

إن الإنتاجية في المنشأة تتأثر بعدد من العوامل التي يمكن للإدارة التأثير فيها ، و لكن بدرجات مختلفة بحسب طبيعة تلك العوامل ، و سنناقش فيما يلي أهم هذه العوامل مع الأفراد اهتمام خاص بالعوامل البشرية نظرا لتأثيرها الطاغي على إنتاجية المنشأة

أولاً: العوامل المادية

أ - أنواع المنتجات

- تقييم المنتجات
- مستوى جودة المنتجات
- مواصفات الأداء للمنتجات
- مدى تميز المنتجات بصفات خاصة
- أحادية أو تعدد مجالات استخدام المنتجات

إن صفات المنتج ذاته لها تأثير على مستوى الإنتاجية فإنتاج ورق للحاسب الآلي يختلف عن إنتاج ورق لدفاتر الحسابات و لو كانت الخدمات المستخدمة واحدة¹

ب) المعدلات و التجهيزات الآلية :

تتأثر الإنتاجية بشكل واضح بحالة المعدلات و التجهيزات الآلية في المنشأة، و بالتالي يمكن تصور ارتفاع الإنتاجية إذا تمكنت الإدارة من الآتي:

- حسن اختيار أنواع المعدلات و التجهيزات ذات المواصفات و القدرات المناسبة لأنواع المنتجات من ناحية، و لظروف التشغيل في المنشأة من ناحية أخرى.

- حسن اختيار حجم المعدات و التجهيزات ، بحيث توفر طاقة إنتاجية .

- يمكن استغلالها و لا تبقى طاقة عاطلة .

- تجهيز مستلزمات الإنتاج المناسبة لنوع الآلات و المعدات المستخدمة

- تدريب العمال على حسن تشغيل الآلات و المعدات.

ت) التكنولوجيا:

يقصد بالتكنولوجيا الأساليب الفنية التي تطبق في العملية الإنتاجية و تترجم المعرفة العلمية السائدة في هذا النوع من الانتهاج ، و لا شك أن التقدم التكنولوجي للمشاريع يحقق فرضاً أفضل للإنتاجية الأعلى.

¹علي السلمي مرجع سبق ذكره --ص 39

ثانيا: العوامل الإنسانية

تعتمد الأعمال الإنتاجية عامة على الجهد الإنساني للعاملين بمختلف فئاتهم (أعمال، موظفون، مهنيون، إداريون ، خبراء). وكذلك على ناتج عمل هؤلاء البشر و المتمثل في التنظيم و نظم العمل و هي القواعد و الإجراءات و السياسات و العلاقات التي تحكم سير الإنتاج ، من جانب آخر تتأثر الإنتاجية بطرق و أساليب العمل و أنماط القيادات الدارية و أساليب الإدارة أن العوامل السابقة كلها تشترك في خاصية هامة هي كونها جميعا تابعة من العمل الإنساني و في الحقيقة أنها هي المحدد الأهم للإنتاجية¹.

أ- الأفراد: للأفراد تأثير على الإنتاجية من خلال الأبعاد التالية:

- عدد الأفراد العاملين و مدى تناسبه مع احتياجات الإنتاج.
- التركيب العمري للأفراد و مدى تناسبه مع احتياجات العمل.
- التركيب النوعي للأفراد و مدى تناسبه مع احتياجات العمل.
- المهارة.
- التعليم.
- التخصص.
- الخبرة.
- النوع.

¹ المرجع سابق- ص 42

- حماس الأفراد و اندفاعهم للعمل (دوافع العمل).

- الحالة المعنوية للأفراد.

ب) التنظيم و نظم العمل¹:

وتمثل الإطار الموضوعي الذي يتم الإنتاج داخله، و ثم تتأثر الإنتاجية (ارتفاعا و انخفاض) بمواصفات التنظيم و نظم العمل في المنشأة، ومن أهم هذه المواصفات.

- مدى مرونة التنظيم و استجابته للمتغيرات.

- مدى تكامل الوظائف واتساق العلاقات في التنظيم.

- مدى المركزية و اللامركزية و انعكاس ذلك على الأداء.

- مدى التجانس و التوازن في توزيع المهام و الأعباء بين وحدات التنظيم.

- مدى اعتماد التنظيم على العمل الفردي أو العمل الجماعي.

- أساس إسناد الوظائف للأفراد في التنظيم (الكفاءة ، أم الأقدمية مثلا).

- سلامة نظم العمل و تدفقها أو بطء الإجراءات و تعقدها

ت) طرق العمل :

- طريقة تصميم العمل.

- طرق الأداء اليدوية.

-دراسة الوقت و الحركة كمدخل علمي لتصميم العمل.

¹ المرجع سابق -ص42

- معدلات الأداء.

- تعتبر دراسة طرق العمل من أهم مداخل تحسين الإنتاجية في الدول النامية التي تتميز بالاتي:

- وفرة الأيدي العاملة الرخيصة قليلة المهارة.

- ندرة رأس المال.

- التخلف النسبي للتكنولوجيا .

في تلك الأحوال، يكون حسن تصميم طرق العمل و ترشيد الأداء البشري مدخلا هاما لتخفيض الوقت و التكاليف و تحسين الناتج من وحدة العمل.

الفرع الثاني: العوامل الخارجية في المنشأة¹

تضم العوامل الخارجية المؤثرة على الإنتاج كل الظروف و المتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنشأة و التي لا تملك إدارة المنشأة تغييرها بقرار منفرد منها، و تلك الظروف و المتغيرات إنما تؤثر في الإنتاجية بأسلوبين :

1- الأسلوب الأول: إنها توفر فرصا و إمكانيات تجعل الإنتاج أسير التكلفة، مثل حالة توفر المواد الخام في الطبيعة، أو توفر مصادر الغاز الطبيعي التي تستخدم كقوة محرك رخيصة و نظيفة.

2- الأسلوب الثاني: أنها تمثل عقبات أو معوقات أو موانع تصعب العملية الإنتاجية أو تمنعها كلية

¹ المرجع سابق -ص43

و من ثم يجعلها أعلى تكلفة و اقل عائدا، و لعل السرد التالي يوضح أهم تلك العوامل الخارجية.

- النظم و الأوضاع الاقتصادية المحلية و الدولية.
- النظم و الأوضاع القانونية في البلاد.
- النظم و الأوضاع السياسية في البلاد.
- الموارد الاقتصادية و الطبيعية المتاحة في البلاد.
- الكثافة السكانية و التركيب النوعي للسكان .
- مستوى التعليم و الثقافة و فرص التعليم المتاحة للمواطنين.
- التنظيم الاقتصادي العام (الاقتصاد الحر، الاقتصاد الموجه، التخطيط المركزي) و فرض المنافسة في الأسواق.
- مساحة البلاد و نسبة الأرض المستغلة . كل تلك العوامل و غيرها إما تفرض على الإدارة قيودا تقلل من قدرتها على استثمار الموارد المتاحة لها و من ثم تقلل الناتج منها نسبيا أي تنخفض الإنتاجية، وإما تنتج للمنشأة فرصا تسمح بحسن استغلال الطاقات و الموارد المتاحة و بالتالي يزداد الناتج منها نسبيا أي ترتفع الإنتاجية.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الإنتاجية

يرى الدكتور " محمد محروس إسماعيل " في كتابه (اقتصاديات الصناعة و التصنيع) انه يوجد عدد من العوامل التي تؤثر في الإنتاجية و من أهمها¹:

¹ أوقارة عبد الحليم، دراسة قياس الإنتاجية على المستوى الكلي حالة الجزائر (2002/1969)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع اقتصاد كمي، جامعة الجزائر، 2005/2006، ص 22-23

1. الإدارة :

تعتبر الإدارة على قائمة العوامل المؤثرة في الإنتاجية. فقد تتوافر الآلات الحديثة و اليد العاملة الماهرة و مع ذلك يحقق المصنع خسائر و الإنتاجية المتدهورة و الروح المعنوية للعاملين هابطة. و يرجع السبب في ذلك الى الإدارة السيئة للمصنع.

2. التقدم التكنولوجي:

تميل إنتاجية العمل إلى الارتفاع في الاقتصاديات التي تأخذ بشكل مستمر بكل أسباب التطور التكنولوجي لا يعرف حدودا و أصبحت درجة التطور الصناعي كبيرة و سريعة. و من ثم فإن الدول الصناعية التي تمتلك الإمكانيات العملية التكنولوجية هي التي تتمتع بأعلى معدلات للإنتاجية.

3. كثافة رأس المال:

إن الأخذ المستمر بالتقدم التكنولوجي يتطلب استخدام رأس المال بصورة مكثفة. و إن التطور التكنولوجي الحديث أكثر استخداما لرأس المال . و ذلك لان هذا التطور يأتي من داخل البلاد الصناعية المتقدمة. هذه البلاد تتميز بندرة اليد العاملة مع وفرة رؤوس الأموال، ومن ثم جاء التطور التكنولوجي يعكس ذلك.

4. نوعية اليد العاملة:

من المعروف أن إنتاجية العامل الماهر أكثر ارتفاعا من إنتاجية العامل غير الماهر. و يلاحظ أن المجتمعات الصناعية تتميز بوجود نسبة عالية من اليد العاملة الماهرة فيها، ومن ثم لا نندهش لوجود هذه المستويات العالية من الإنتاجية، و يلاحظ ذلك بشكل واضح في اليابان و شمال أمريكا و غرب أوروبا. أما في البلاد النامية فترتفع نسبة اليد العاملة غير الماهرة و من ثم فإن ذلك يعتبر أحد الأسباب الهامة لانخفاض إنتاجية اليد العاملة.

5. المؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية:

إن نجاح المجتمع في تحقيق مستوى مرتفع من التقدم الاقتصادي و من ثم في مستوى الإنتاجية يتطلب توفير مؤسسات أو نظم اقتصادية و اجتماعية و سياسية متطورة. فالعامل لا يعمل في فراغ ولكنه يعمل في إطار اقتصادي وسياسي و اجتماعي معين. فإذا كان هذا الإطار صالحاً أو جيداً تم تحقيق التقدم المنشود، أما لو كان هذا الإطار متخلفاً انعكس ذلك سلباً على كل شيء. ومن ثم الارتفاع بالإنتاجية مرهون بالنجاح في تطوير المؤسسات و الأنظمة القائمة بالشكل الذي يساعد على تحقيق ذلك¹.

– أما الدكتور "علي السلمي" فقد صنف العوامل المؤثرة على الإنتاجية إلى عوامل داخلية و أخرى خارجية على النحو التالي²:

العوامل الداخلية للمنشأة: إن الإنتاجية في المنشأة تتأثر بعدد من العوامل التي يمكن للإدارة التأثير فيها، و لكن بدرجات مختلفة بحسب طبيعة تلك العوامل، و سنناقش فيما يلي أهم هذه العوامل مع الأفراد باهتمام خاص بالعوامل البشرية نظراً لتأثيرها الطاغي على إنتاجية المنشأة.

أولاً: العوامل المادية

أ- أنواع المنتجات

– تقييم المنتجات

– مستوى جودة المنتجات

– مواصفات الأداء للمنتجات

¹ محمد محروس إسماعيل_مرجع سبق ذكره-ص 195
² علي السلمي-مرجع سبق ذكره- ص 37، 38

- مدى تميز المنتجات بصفة خاصة

- أحادية أو تعدد مجالات استخدام المنتجات

ب- المعدات و التجهيزات الآلية:

تتأثر الإنتاجية بشكل واضح بحالة المعدات و التجهيزات الآلية في المنشأة، وبالتالي يمكن تصور ارتفاع الإنتاجية إذا تمكنت الإدارة من الآتي:

- حسن اختيار أنواع المعدات والتجهيزات ذات المواصفات و القدرات المناسبة لأنواع المنتجات من ناحية، و لظروف التشغيل في المنشأة من ناحية أخرى.

- حسن اختيار حجم المعدات و التجهيزات، بحيث توفر طاقة إنتاجية يمكن استغلالها ولا تبقى طاقة عاطلة.

- تجهيز مستلزمات الإنتاج المناسبة لنوع الآلات و المعدات المستخدمة.

- تدريب العمال على حسن تشغيل الآلات والمعدات.

ج- التكنولوجيا:

يقصد بالتكنولوجيا الأساليب الفنية التي تطبق في العملية الإنتاجية وترجم المعرفة العلمية السائدة في هذا النوع من الإنتاج، و لاشك أن التقدم التكنولوجي المتسارع يحقق فرصاً أفضل للإنتاجية الأعلى.

ثانياً: العوامل الإنسانية

تعتمد الأعمال الإنتاجية عامة على الجهد الإنساني للعاملين بمختلف فئاتهم (عمال، موظفون، مهندسون، إداريون، خبراء). وكذلك على ناتج عمل هؤلاء البشر والمتمثل في التنظيم ونظم العمل وهي القواعد والإجراءات و السياسات و العلاقات التي تحكم سير الإنتاج، و من جانب آخر تتأثر

الإنتاجية بطرق وأساليب العمل و أنماط القيادات الإدارية وأساليب الإدارة. إن العوامل السابقة كلها تشترك في خاصية هامة كونها جميعا نابعة من العمل الإنساني و في الحقيقة أنها هي المحدد الأهم للإنتاجية.

أ) الأفراد: للأفراد تأثير على الإنتاجية من خلال الأبعاد التالية:

عدد الأفراد العاملين و مدى تناسبه مع احتياجات الإنتاج.

التركيب العمري للأفراد و مدى تناسبه مع احتياجات العمل.

التركيب النوعي للأفراد و مدى تناسبه مع احتياجات العمل.

المهارة، التعليم، التخصص، الخبرة، النوع.

حماس الأفراد و اندفاعهم للعمل (دوافع العمل).

الحالة المعنوية للأفراد.

ب) التنظيم و نظم العمل: وتمثل الإطار الموضوعي الذي يتم الإنتاج داخله، و ثم تتأثر الإنتاجية

(ارتفاعا أو انخفاضاً) بمواصفات التنظيم و نظم العمل في المنشأة، و من أهم هذه المواصفات:

- مدى مرونة التنظيم و استجابته للمتغيرات.

- مدى تكامل الوظائف و اتساق العلاقات في التنظيم.

- مدى المركزية و اللامركزية و انعكاس ذلك على الأداء.

- مدى التجانس و التوازن في توزيع المهام و الأعباء بين وحدات التنظيم.

- مدى اعتماد التنظيم على العمل الفردي أو العمل الجماعي.

- أساس إسناد الوظائف للأفراد في التنظيم (الكفاءة أم الأقدمية مثلا)
- سلامة نظم العمل وتدقيقها أو بطء الإجراءات و تعقدها.

ج) طرق العمل:

- طريقة تصميم العمل.
- طرق الأداء اليدوية.
- دراسة الوقت والحركة كمدخل علمي لتصميم العمل.
- معدلات الأداء.
- تعتبر دراسة طرق العمل من أهم مداخل تحسين الإنتاجية في الدول النامية التي تتميز بالآتي:
- وفرة الأيدي العاملة الرخيصة قليلة المهارة.
- ندرة رأس المال.
- التخلف النسبي للتكنولوجيا.
- في تلك الأحوال، يكون حسن تصميم طرق العمل و ترشيد الأداء البشري مدخلا هاما لتخفيض الوقت والتكاليف و تحسين الناتج من وحدة العمل.

-العوامل الخارجية في المنشأة:

تضم العوامل الخارجية المؤثرة على الإنتاجية كل الظروف و المتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنشأة والتي لا تملك إدارة المنشأة تغييرها بقرار منفرد منها، وتلك الظروف والمتغيرات إنما تؤثر في الإنتاجية بأسلوبين¹:

1. الأسلوب الأول: إنها توفر فرصا وإمكانيات تجعل الإنتاج أيسر وأقل تكلفة، مثل حالة توفر المواد الخام في الطبيعة، أو توفر مصادر الغاز الطبيعي التي تستخدم كقوة محرك رخيصة و نظيفة.

2. الأسلوب الثاني: أنها تمثل عقبات أو معوقات أو موانع تصعب العملية الإنتاجية أو تمنعها كلية و من ثم تجعلها أعلى تكلفة وأقل عائدا، و لعل السرد التالي يوضح أهم تلك العوامل الخارجية.

-النظم و الأوضاع الاقتصادية المحلية و الدولية.

- النظم و الأوضاع القانونية في البلاد.

- النظم و الأوضاع السياسية في البلاد.

- الموارد الاقتصادية و الطبيعية المتاحة في البلاد.

- الكثافة السكانية و التركيب النوعي للسكان.

- مستوى التعليم و الثقافة و فرص التعليم المتاحة للمواطنين.

- التنظيم الاقتصادي العام (الاقتصاد الحر، الاقتصاد الموجه، التخطيط المركزي) وفرض المنافسة في الأسواق.

¹ طاطي كمال، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة المؤسسة الوطنية مركب السيارات الصناعية بالروبية، مذكرة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التخطيط و التنمية ، جامعة الجزائر ، 2002/2003، ص 86، 87

- مساحة البلاد و نسبة الأرض المستغلة.

كل تلك العوامل و غيرها إما تفرض على الإدارة قيودا تقلل من قدرتها على استثمار الموارد المتاحة لها ومن ثم تقلل الناتج منها نسبيا أي تنخفض الإنتاجية، و إما تنتج للمنشأة فرصا تسمح بحسن استغلال الطاقات والموارد المتاحة و بالتالي يزداد الناتج منها نسبيا أي ترتفع الإنتاجية.

المطلب الثالث: الأساليب المتبعة لتصنيف العوامل المؤثرة على الإنتاجية

لقد اختلف الباحثون و الاقتصاديون في وضع و اعتماد أساليب معينة لتصنيف العوامل المؤثرة على الإنتاجية، و ذلك وفقا لتصوراتهم و منهجياتهم المعتمدة في ذلك.

و سنحاول الطرق إلى هذه الأساليب الأربعة و لكن بنوع من الاختصار لإبراز مميزات كل أسلوب و الهدف من اعتماده من قبل الاقتصاديين و الباحثين:

الأسلوب الأول¹: و هو متمثل في مجموعتين رئيسيتين من العوامل و هما :

أ) العوامل الموضوعية:

التي تعتبر بالنسبة للمؤسسة أو الوحدة الاقتصادية على أنها موضوعيا معطاة، فلا تستطيع المؤسسة الاقتصادية فرض أي لون من ألوان السيطرة و التأثير على هذه العوامل ، و بذلك نجد أن مسيري هذه المؤسسات و الوحدات يلجؤون إلى تبني سياسات معينة تسمح لهم بالحد أو التخفيف من الآثار السلبية لهذه العوامل على الإنتاجية كما أن هذه العوامل الموضوعية قد تكون اجتماعية أو فنية .

¹ أونيس عبد المجيد ، تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة : المؤسسة الوطنية للبلستيك الواقعة بالمحمدية (الحراش)، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع التسيير ، جامعة الجزائر ، 1995/1994، ص 25

فالعوامل الاجتماعية المتمثلة في المستوى الثقافي العام لأفراد المجتمع ، و علاقات الإنتاج السائدة و مدى تطور قوى الإنتاج، السوق و شبكة المواصلات، العادات و التقاليد الخ

ب) العوامل الذاتية:

تأثيرها ناتج عن النقائص الذاتية باتخاذ للعمال العاملين في الوحدات و المؤسسات الاقتصادية ، فهي تتمثل في كل المفردات و العناصر ذات العلاقة بشخص العامل في حد ذاته ، و مجهودات المبدولة خلال أدائه للعمل. و من خلال ما سبق يمكن القول أن الوحدات و المؤسسات الاقتصادية بإمكانها التحكم و السيطرة على العوامل الذاتية باتخاذ إجراءات و تدابير معينة تستطيع من خلال تسخيرها في الاتجاه الصحيح ألا و هو رفع الإنتاج و تحسين الإنتاجية

الأسلوب الثاني: أما البعض الآخر فقسمها إلى ثلاثة عوامل كالآتي:

1.العوامل المادية-التقنية: و تتمثل في العناصر الآتية:

__المستوى التقني لأدوات ووسائل الإنتاج

__الطرق التكنولوجية المتبعة في الإنتاج

2.العوامل التنظيمية: و تشمل على¹:

__مستوى التركيز و التخصص و الإنتاج

__درجة الاستمرارية في العمل و تحقيق التناسق و التوازن بين الأقسام الإنتاجية

__نسبة العاملين في مجالات الإنتاج الرئيسي إلى إجمالي العاملين

__تأمين مناخ العمل الملائم و الصحي

¹ المرجع سابق -ص26-27

3.العوامل الاقتصادية: و تتضمن العوامل الاقتصادية للرفع الإنتاجية الجوانب التالية:

__درجة الاهتمام المادي و المعنوي للعاملين في تحسين الكفاية الإنتاجية

__وضع مجموعة من الحوافز المالية و النفسية لزيادة إنتاجية العمل

و بذلك نجد من التصنيف السابق التركيز ضمن مجموعة هذه العوامل على درجة الاهتمام المادي و

المعنوي للعاملين في تحسين الكفاية الإنتاجية و كذا على الحوافز النفسية و المالية لزيادة إنتاجية

العمل. و مما سبق نستنتج أنهم قد ركزوا بشكل غير مباشر على العنصر البشري في العملية الإنتاجية

و ذلك عندما أكد على تطبيق الحوافز المادية لما لها من اثر بالغ في زيادة الإنتاجية.

الأسلوب الثالث¹: أما البعض الآخر من الباحثين فقد صنف العوامل المؤثرة على الإنتاجية إلى:

1.العوامل الداخلية : و المثلة أساسا فيما يلي:

__المنتج أو المنتج، و نعني به درجة ملائمة المنتج الفعلي مع المتطلبات المحددة له، و ذلك بإعادة

تصميم المنتجات بصورة مستمرة لتحسين قيمة الاستعمال دون زيادة الكلفة

__المصنع و التجهيزات و دورها في زيادة الإنتاجية من خلال تحديث عملية الإنتاج

__التقانة و أثرها في تحسين الإنتاجية و ذلك عند استخدام الإنسان الآلي لضمان جودة العمل و

سرعة الانجاز

__العامل البشري، و هو المورد الرئيسي و العنصر المركزي في تحسين الإنتاجية من حيث تفاعل الفرد

مع العمل المكلف بأدائه ، مما يبرز عناصر الابتكار و الاجتهاد و التعاون.

2.العوامل الخارجية: و تتمثل فيما يلي :

¹أوقارة عبد الحليم-مرجع سبق ذكره-23-24

__التغيرات الاقتصادية على مستوى الإجمالي كطرائق استخدام العنصر البشري، و طرائق استثمار رأس المال، التقنيات و البحوث و التطوير و التنافس الصناعي .

__التغيرات الاجتماعية كتغير التركيب السكاني و العناصر البشرية المتوفرة للعمل و الموقف الاجتماعي من العمل و تقبله.

__المواد الأولية و الحاجة إلى ترشيد الاستعمال و ربما إعادة الإنتاج

__الحكومات و مؤسساتها و السياسات الإستراتيجية و ما لها من اثر بالغ في الإنتاجية من خلال تشريع القوانين و التعليمات ، بالإضافة إلى ذلك المهمات التي تتكفل بها الحكومة كتسهيل التعليم و الصحة و النقل و المواصلات.

و مما سبق يمكننا القول أن للعنصر البشري دور هام في تحسين الإنتاجية و ذلك في اتخاذ القرارات و في الإشراف على تنفيذ برامج تحسين الإنتاجية ، لان ذلك يحفزهم معنويا و يبرز عناصر الابتكار و الاجتهاد و التعاون لديهم و بالتالي معظم الباحثين يركزون على أهمية العنصر البشري كأحد عوامل زيادة الإنتاجية

الأسلوب الرابع¹ : و المتمثل في تجميع العوامل المؤثرة على الإنتاجية في مجموعتين هامتين هما:

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{كمية المنتجات التي تم إنتاجها}}{\text{عدد ساعات العمل}}$$

1.العوامل الفنية : حيث تأثيرها على الإنتاجية من خلال الآلات و المعدات المستخدمة و مدى تطورها من حيث التقنيات المتوفرة بالإضافة إلى المواد الأولية المستعملة من جانب الجودة و التنوع، كذلك طرق و أساليب العمل المعتمدة و مدى تنظيم العمليات الإنتاجية، و حجم الوحدة و المؤسسة الإنتاجية، فهذه كلها عوامل تلعب دور هام في أحداث تغيير هائل من مستوى الإنتاجية .

¹اونيس عبد المجيد-مرجع سبق ذكره-ص29

2. العوامل الإنسانية: رغم التباين الموجود يبقى الفرد هو العامل الأساسي المؤثر على

الإنتاجية، فالأداء الفردي للعمل هو المحدد الحقيقي للإنتاجية. فالإنسان باستخدامه للآلات و تنفيذه لمراحل الإنتاج يستطيع أن يؤثر كثيرا على كفاءة الأمتة الحديثة للمؤسسة و منه على الإنتاجية، و على هذا نجد أن مساهمة العنصر البشري في العملية الإنتاجية تتوقف على كل من عاملي القدرة على العمل و الرغبة في العمل، فإذا لم يكن الفرد قادرا على أداء ما تنتظر منه من عمل فان أداءه الفعلي يبقى نسبيا حتى و إن كانت لديه رغبة كبيرة في العمل، و نفس الشيء بالنسبة الفرد الذي يتوفر على حقيقية في أداء واجباته و ما كلف به، فانه لا يمكن أن نتظر منه عملا جيدا حتى و إن كانت لديه قدرة كبيرة في أداء العمل.

المبحث الثالث: إنتاجية العمل و طرق قياسها

المطلب الأول: تعريف إنتاجية العمل

إنتاجية العمل هي العلاقة بين النتائج المتحصل عليها (الإنتاج) و كمية عنصر العمل المستعملة في ذلك¹.

-هي كمية أو قيمة مساهمة الفرد الواحد في حجم الإنتاج الإجمالي في فترة محددة (عادة ما تكون سنة²)

-تعتبر مقياس إنتاجية العمل أحد مقاييس الإنتاجية الجزئية الشائعة الاستخدام. و يتم قياس إنتاجية العمل بإيجاد

العلاقة بين المنتجات النهائية (المخرجات) و عنصر العمل كأحد عناصر المدخلات³.

¹Battujc.club.fr/econpolitique/fiches.pdf

² إبراهيم العلي /فايز غزال /فراس عدنان ناصر ، ة لإنتاجية العمل في بعض شركات الغزل و النسيج في سورية دراسة إحصائي خلال الفترة 1994/2004، نقلا عن الموقع :

www.tishreen.shern.net/new%20site/univmagazine/VOL272005/Eco/No4/7.doc -

³سونيا محمد البكري ، إدارة الإنتاج و العمليات (مدخل النظم)، الدار الجامعية ، مصر ، 1999 ، ص 147

نظرا للصعوبات التي تعترض طرق قياس الإنتاجية الكلية، يهتم الباحثون على قياس إنتاجية العمل، التي تمثل العلاقة بين الإنتاج و العمل¹

$$\text{أو} \quad \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد العمال}} = \text{القيمة المضافة للعامل}$$

$$\text{أو} \quad \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{الأجور الكلية}} = \text{القيمة المضافة للعامل}$$

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

$$\text{أو} \quad \frac{\text{الإنتاج الكلي}}{\text{عدد ساعات العمل}} = \text{إنتاجية العمل (إنتاجية ساعة عمل واحدة)}$$

$$\text{أو} \quad \frac{\text{قيمة الإنتاج الكلي}}{\text{الأجور الكلية}} = \text{إنتاجية العمل (إنتاجية الدينار أجره)}$$

-أما الدكتور مدحت كاظم القريشي فيفرق في كتابه "الاقتصاد الصناعي" بين إنتاجية العمل على مستوى المنشأة و على مستوى الإنتاج كما يلي²:

$$\frac{\text{كمية الإنتاج}}{\text{معدل عدد العاملين في المنشأة}} = \text{إنتاجية العمل (على مستوى المنشأة)}$$

$$\frac{\text{كمية الإنتاج}}{\text{معدل عدد العاملين في الإنتاج}} = \text{إنتاجية العمل (على مستوى الإنتاج)}$$

حيث يستخدم المؤشران أعلاه للدلالة على إنتاجية العامل الواحد على مستوى المنشأة و على مستوى خط الإنتاج فقط على التوالي.
-هناك مفهومان أساسيان للإنتاجية :

¹عمر صخري -مرجع سبق ذكره-ص 134

²مدحت كاظم القريشي، الاقتصاد الصناعي ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى 2001، الأردن ، ص 241

1. الإنتاجية المتوسطة للعمل و المقصود بها إنتاجية وحدة العمل أي:

$$\text{إنتاجية العمل في زمن معين} = \frac{\text{الإنتاج}}{\text{عدد العمال}} \text{ أو } \frac{\text{الإنتاج}}{\text{عدد ساعات العمل}}$$

و تقاس وحدات العمل إما بعدد العمال و عندئذ تعكس الإنتاجية المتوسطة للعمل ما ينتجه العامل الواحد، وإما بعدد ساعات العمل فتصبح الإنتاجية المتوسطة تعبيراً عن إنتاجية الساعة الواحدة .

2. الإنتاجية الحدية و هي عبارة عن مقدار التغير في الإنتاج الكلي نتيجة تغير وحدات العمل بوحدة واحدة. هي إنتاجية وحدة العمل الأخيرة سواء كانت عامل أو ساعة عمل¹.

$$\text{الإنتاجية المتوسطة للعمل} = \frac{\text{الإنتاج الكلي}}{\text{عدد وحدات العمل}}$$

تمثل إنتاجية العمل النسبة بين الكمية المنتجة من سلعة و العمل المستخدم في إنتاج هذه الكمية، أو هي الكمية المنتجة من وحدة عمل زمنية².

المطلب الثاني: طرق قياس إنتاجية العمل

الفرع الأول: الصيغة العامة لقياس الإنتاجية

يتميز في قياس إنتاجية العمل بين الإنتاجية المتوسطة و الإنتاجية الحدية :

1. ففيما يتعلق بالإنتاجية المتوسطة فيجري قياسها كعلاقة بين ما تحقق من إنتاج فعلي، و مقدار

العمل المبذول فيه ، و الصيغة الأكثر شيوعاً هي³:

$$\text{الإنتاجية الحدية للعمل} = \frac{\text{التغير في حجم الإنتاج}}{\text{التغير في كمية العمل المستخدم}}$$

¹ منى الطحاوي ، اقتصاديات العمل ، مكتبة هضبة الشرق ، مصر ، 1995 ، ص 109

² صلاح الشنواني-مرجع سبق ذكره ، ص 351

³ أونيس عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره-ص37-38

حيث تعكس هذه الصيغة مساهمة العامل الواحد أو وقت العمل من الإنتاج المتحقق، و يمكن أن يتم القياس على أساس التعبير عن الإنتاج بمقادير كمية من وحدات طبيعية وعينية و ذلك عند تجانس المنتجات، و يكون ذلك أكثر ملائمة كلما كان القياس قائما على مستوى تنظيمي أدنى، و طبيعي أن وحدة الإنتاج الملائمة في الحالات الأخرى هي القيم الحقيقية للمنتجات، إلا أن القياس على المستوى الوطني يصطدم بصعوبات عدم تناسب تغير الإنتاجية في مستواها العام مع المستويات الأدنى للإنتاجية. كما يمكن أن يعبر عن مدخل العمل بوحدات زمنية، لتكون إنتاجية العمل ممثلة للعلاقة بين الإنتاج و الوقت المبذول في إنتاجه .

و بشكل عام فإن قياس إنتاجية العمل -في صورته المتوسطة- يبرز كفاءة تخصيص الموارد، كما يساعد في القيام بالتحليلات الاقتصادية المقارنة و المرتبطة بالتغير الإجمالي في الإنتاج الوطني و اليد العاملة .

2. و فيما يتعلق بالإنتاجية الحدية فإنها تأخذ في اعتبارها التغير الذي يطرأ على كل من مدخلات ومخرجات الوحدات الداخلة في القياس، و يشار إليها بأنها تمثل المنتج الإضافي الذي يتم الحصول عليه بواسطة وحدة إضافية من أحد العناصر الإنتاجية مع ثبات العناصر الأخرى سواء كان المنتج عينيا أو قيميا

و لا شك أن قياس الإنتاجية الحدية للعمل يمتاز عن الإنتاجية المتوسطة بأنه يبرز تغيرات الإنتاجية من فترة زمنية لأخرى، و تلك الناجمة عن حدوث تغيرات طفيفة من مدخلات و مخرجات الإنتاج.

الفرع الثاني: طرق القياس الطبيعية¹

لقد سبق و أن عرفنا إنتاجية العمل في المبحث الأول من هذا الفصل بأنها العلاقة بين

الكميات المنتجة و الوحدات المستخدمة من عنصر العمل، و في هذا النوع من الطرق يعبر عن الكميات المنتجة بوحدات طبيعية (وزن، عدد، طول، حجم...) و عن المستخدم من عنصر العمل إما بعدد العمال أو بعدد ساعات العمل المستخدمة في الإنتاج، كما يمكننا

¹ I . L . O MEASURING LABOUR PRODUCTIVITY GENEVA 1969 , p 13

أن نميز هنا بين نوعين من طرق القياس :

أولاً: طريقة القياس الطبيعية

و تستخدم هذه الطريقة من طرق القياس عندما تكون المنتجات متجانسة مادياً، و يتم القياس بقسمة مجموع الوحدات المنتجة معبراً عنها بوحدات طبيعية على عدد وحدات العمل التي استخدمت في الإنتاج، سواء كان معبراً عنها بعدد العمال أو بعدد ساعات العمل، و تحدد لنا نتيجة القياس مستوى إنتاجية العمل في فترة زمنية معينة، غالباً ما تكون سنة.

- كما باستطاعة الطريقة الطبيعية أن تقيس المنتجات الجاهزة (تامة الصنع) لكن ليس باستطاعة هذه الطريقة أن تقيس المنتجات التي هي تحت الصنع أو التي لم تصل بعد إلى أن تكون منتجات تامة بسبب عدم التطابق بين دورة الإنتاج و الوقت الذي نحسب فيه إنتاجية العمل¹. و نظراً لصعوبة الجمع بين المنتجات المختلفة، وفقاً للطريقة السابقة فإن هناك طريقة أخرى من الطرق الطبيعية لقياس إنتاجية العمل نتناولها فيما يلي :

ثانياً: طرق القياس التي تعتمد على وحدات الزمن

عندما تكون المنتجات متعددة و غير متجانسة فإنه يمكن قياس إنتاجية العمل باستخدام

إحدى

الطريقتين من طرق القياس، و ذلك إما باستخدام نسب التحويل، أو عن طريق تجميع الوقت اللازم لإنتاج مجموعة السلع المتعددة و غير المتجانسة، و في كلتا الطريقتين نعبر عن الكميات المنتجة بوحدات زمنية .

أ/ قياس إنتاجية العمل باستخدام نسب التحويل :

و تستخدم هذه الطريقة عادة عندما تكون المنتجات متعددة و غير متجانسة و لكنها قابلة للمقارنة، كما هو الشأن في صناعة الغزل و النسيج أي عندما تكون المنتجات شبه متجانسة

¹ وحيه عبد الرسول العلي، إنتاجية العمل مفهومها و طرق قياسها (الاقتصادي)، مجلة فصلية تصدرها جمعية الاقتصاديين العراقيين، العدد الرابع، تشرين الأول، عام

، بحيث يمكن تحويل المنتجات إلى وحدات قياسية باستخدام التحويل (معاملات التكافؤ)، و عادة نختار إحدى السلع كوحدة قياس ثم نستخرج نسب التحويل لبقية المنتجات¹ .

ب/ قياس إنتاجية العمل عن طريق تجميع الوقت :

و هذه الطريقة تماثل الطريقة السابقة، و تعد محاولة أخرى للتغلب على الصعوبات التي تعترض تطبيق الطرق الطبيعية لقياس إنتاجية العمل وفحوى هذه الطريقة أننا بدلا من التعبير عن حجم الإنتاج لوحدة صناعية بكذا طن أو كذا متر، أو نقول قيمة هذا الإنتاج هو كذا دينار، فإننا نعبر عن حجم أو قيمة ذلك الإنتاج بكذا يوم أو كذا ساعة عمل² .

الفرع الثالث: طريقة القياس النقدية³

إذا لم تتوفر الشروط اللازمة لتطبيق الطريقة الطبيعية، و الطبيعية المعدلة، فإنه من الممكن مع المنتجات و مقارنتها بمساعدة طريقة التقييم أو تجميع القيم. و بالتالي تكون المنتجات مقدرة النقود، و من بين طرق القياس النقدية ما يلي :

أولاً: اعتماد على إجمالي قيمة المنتجات

و يتم قياس إنتاجية العمل بموجب هذه الطريقة بأن ننسب قيمة المنتجات الإجمالية إلى عدد العمال أو ساعات العمل

و تتميز هذه الطريقة من طرق القياس بإمكان استخدامها في قياس إنتاجية العمل على كافة المستويات الاقتصادية، و هي ميزة تفتقدها طرق القياس الطبيعية كما أشرنا سابقا، ذلك انه مهما تعددت المنتجات و تباينت، فإنه يمكن جمعها باستخدام الأسعار كعامل مرجح للكميات المنتجة، و غالبا ما تكون البيانات الخاصة هذا النوع من القياس متاحة و يسهل الحصول عليها .

¹ I . L . O MEASURING LABOUR PRODUCTIVITY . OP. CIT, p15

² ووجه عبد الرسول العلي-مرجع سبق ذكره ص 81

³مرجع سابق_ص78

إلا أن هذه الطريقة لها مآخذ كبقية طرق القياس، و ما يؤخذ عليها أنها تدخلنا في مشكلات التقييم و تغييرات الأسعار، و خاصة أن الأسعار غالبا لا تعبر عن القيم الحقيقية للمنتجات، الأمر الذي يترتب عليه، ألا تعكس قيمة المنتجات التغييرات الحقيقية في الإنتاجية.

ثانيا: اعتماد على صافي قيمة المنتجات (القيمة المضافة)

دعا بعض الاقتصاديين المهتمين بأمور الإنتاجية إلى الاعتماد على طريقة القيمة المضافة عند قياس إنتاجية العمل بقيم نقدية، تداركا لعب رئيسي طالما شاب طريقة القياس السابقة المعتمدة على إجمالي قيمة المنتجات و يتمثل هذا العيب في إدخال قيمة السلع الوسيطة التي دخلت عملية التصنيع في حساب قيمة

الإنتاج الإجمالي، ذلك أن هذه الطريقة تسقط من حسابها قيمة السلع الوسيطة التي حولت إلى المنشأة محل البحث من المنشآت الأخرى، بسبب التداخل الفني القائم بين المنشآت الصناعية المختلفة .

و بذلك يتم حساب القيمة المضافة بطرح قيمة مستلزمات الإنتاج من إجمالي قيمة المنتجات، و هو ما يعني أن القيمة المضافة تمثل المساهمة الحقيقية التي تقدمها المنشأة الصناعية للقطاع الصناعي بما تضيفه على قيمة السلع و المواد الخام التي دخلت عملية التصنيع من قيمة صافية، و قد يتم حساب القيمة المضافة إما بسعر السوق، و في هذه الحالة تدخل في الحساب (الإعانات + الضرائب المباشرة)، و إما بسعر تكلفة عوامل الإنتاج، حيث لا يدخل في الحساب (الإعانات + الضرائب المباشرة)

الفرع الرابع: استخدام الأساليب الرياضية في قياس إنتاجية العمل

مع تقدم التحليل الاقتصادي و خاصة على مستوى الاقتصاد الكلي لأغراض التخطيط و التنمية، و من أجل الحصول على نتائج تتسم بالدقة، فقد اخذ كثير من الاقتصاديين يتجهون إلى استخدام العلوم الرياضية في التعبير عن الظواهر الاقتصادية، و في دراسة العلاقة بين المتغيرات الاقتصادية، و بالنسبة للإنتاجية فقد استخدمت بعض الطرق الرياضية لقياس إنتاجية العمل، مثل

الطريقة التي تعتمد على استخدام جداول المدخلات و المخرجات، و طريقة دالة الإنتاج و نشير إلى هاتين الطريقتين فيما يلي¹ :

أولا : قياس إنتاجية العمل باستخدام جداول المدخلات و المخرجات

إن قياس إنتاجية العمل اعتمادا على الطرق السابقة، سواء الطبيعية أو النقدية لا يعطي نتائج دقيقة بالنسبة لكمية العمل المستخدم في الإنتاج و خاصة على مستوى القطاع الصناعي، ذلك لأن الطرق السابقة لا توضح لنا علاقات التبعية الاقتصادية و الفنية، سواء بين القطاع الصناعي وغيره من قطاعات الاقتصاد الوطني، أو بين الصناعات المختلفة داخل القطاع، أو بين المراحل المختلفة لعملية الإنتاج على مستوى المنظمة، أي أنها لا تحدد لنا حقيقة كمية العمل المستخدم ، في المراحل المختلفة لعملية التصنيع على مستوى المؤسسة، وبالتالي لا تحدد لنا ما أضافه عنصر العمل على المادة الأولية في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، و هو ما يعني أن الطرق السابقة قد تعطينا ارتفاعا في إنتاجية العمل لا يرجع في حقيقته إلى وحدات العمل التي استخدمت فعلا في عملية التصنيع، بل لوجود سلع مصنعة أو نصف مصنعة استخدمت في بعض مراحل الإنتاج .

و تفاديا لمثل هذا القصور في الطرق السابقة، فقد تم اللجوء إلى جداول المدخلات والمخرجات في قياس إنتاجية العمل، لأن هذه الجداول توضح لنا العلاقة المتبادلة و التشابكات المختلفة بين منشآت القطاع الصناعي أو بين المراحل المختلفة لعملية الإنتاج في منشأة صناعية معينة، فمنتج صناعة معينة يتم إنتاجه عن طريق استخدام منتجات بعض القطاعات الأخرى كسلع وسيطية لصناعة أخرى، و هذا ما يعبر عنه بعلاقات التبعية الاقتصادية و الفنية المتداخلة (أو ما يسمى بالتشابك أيضا)

¹ شريف شطيبي-مرجع سبق ذكره-ص 70

ثانيا: قياس إنتاجية العمل عن طريق دالة الإنتاج¹

إن دالة الإنتاج تمثل التعبير الرياضي عن العلاقة بين الكمية المنتجة من جهة و عناصر الإنتاج الرئيسية اللازمة لإنتاجها من جهة أخرى، خلال مدة زمنية معينة، على فرض ثبات الفن الإنتاجي، ويمكن أن نرمز لدالة الإنتاج بالصيغة التالية :

ج = د (ك1، ك2، ك3 كن)

حيث أن :

ج = تشير إلى الكمية المنتجة

ك1، ك2، ك3 كن = تشير إلى الكميات المستخدمة من عدد (ن) من عناصر الإنتاج

ويمكن عادة إنتاج حجم معين من الإنتاج بالجمع بين عناصر الإنتاج المختلفة طبقا لنسب مختلفة أيضا، و لكن يلاحظ أن تغيير النسب غالبا ما يؤدي اختلاف الكميات المنتجة نظرا لتفاوت الكفاءة الإنتاجية، تبعا لما يطرأ على النسب من تغيير، و لذلك فإن البعض ينظر إلى دالة الإنتاج كعلاقة فنية تعبر عن أحجام محددة من المخرجات، تنتج بأقل كمية ممكنة من كل عنصر من عناصر الإنتاج المستخدمة في تحقيق هذا الإنتاج .

المبحث الرابع: تحليل وتحسين إنتاجية العمل والعوامل المؤثرة فيها

المطلب الأول: تحليل وتحسين إنتاجية العمل وزيادتها

هدف الزيادة في الإنتاجية وتحسينها، لا بد أن يكون على مستوى التنظيم كخطوة أولى، إذ أن عملية إدارة الإنتاجية يمكن النظر إليها في شكل مجموعة من المراحل المتتالية، وقد قدمها "David Saimanth" في عام 1984 على أنها أربع عمليات، وهي قياس الإنتاجية وتخطيط

¹ أنيل عبد الجبار الجومرد ، مقدمة في الرياضيات الاقتصادية ، جامعة الموصل ، 1988، ص 128

الإنتاجية، ثم تحسين الإنتاجية، إلا أن هناك من دمجها ثلاث مراحل ترتبط بالقياس والتقييم والتحسين فقط¹.

الفرع الأول: تحليل الإنتاجية

هناك مداخل كثيرة لتحليل الإنتاجية في المنشأة، ويعود ذلك إلى المهتمين بالتعرف على مستويات الإنتاجية متعددون.

وحيث أن لكل من هذه الجماعات اهتماماتها واستخداماتها لنتائج قياس الإنتاجية وتحليلها، فإن الأساليب التي يستخدمونها تختلف لكي توفر لهم المعلومات التي يريدونها².

تعرف مرحلة تحليل الإنتاجية حسب الدكتور "محمد توفيق ماضي" في كتابه (إدارة الإنتاجية والعمليات-مدخل اتخاذ القرارات-) إلى³: تفهم طبيعة القيم التي تم الوصول إليها للمقاييس المختلفة للإنتاجية والتعرف على دلالتها وعلاقتها ببعضها البعض. فالقيم في حد ذاتها لا تعني الكثير ما لم يتم تحليلها وتتضمن تلك المرحلة عمليتي: لمقارنة والتشخيص

1. مقارنة قيم الإنتاجية :

تهدف هذه العملية إلى تحديد الوضع النسبي لإنتاجية المؤسسة وإنتاجية عناصرها المختلفة بالنسبة لفترات سابقة أو مؤسسات أخرى. وعلى ذلك فإن المؤسسة عادة ما تقوم بعدة أشكال من المقارنات مثل:

-مقارنة زمنية أو تاريخية.

-المقارنة بين مؤسسات الصناعة.

¹ عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص124

² علي السلمي -مرجع سبق ذكره- ص78

³ محمد توفيق ماضي -مرجع سبق ذكره- ص73.

-المقارنة بمتوسط الصناعة.

-المقارنة الداخلية بين وحدات إنتاجية داخل نفس المؤسسة.

2.التشخيص

وتتضمن هذه العملية محاولة ربط في الإنتاجية الكلية بالتغيير في مؤشرات الإنتاجية الخاصة بالعناصر ويكون ذلك بهدف تحديد مجالات التحسن ومجالات التدهور في الإنتاجية وأسبابها وبالتالي يمكن علاجها. ويجب هنا أن ننوه إلى أن هذه العملية لا يتم القيام بها فقط في حالة تدهور الإنتاجية الكلية الاستفادة منها. كذلك فإنه يجب ألا يغيب عن ذهننا أن معدل التغيير في الإنتاجية الكلية ما هو إلا محصلة للتغيير في إنتاجية العناصر لا يعني تحسين الإنتاجية تحسين إنتاجية كل العناصر¹.

الفرع الثاني: تحسين الإنتاجية

1.عملية ونظام تحسين الإنتاجية

إن تحسين الإنتاجية هو جهد منظم ومخطط يعبر عن وجود إدارة المؤسسة ومدى تقدمها، فالهدف الأساسي للإدارة الجيدة هو تحسين الإنتاجية باستمرار والمحافظة عليها. من هذا التعريف لتحسين الإنتاجية يمكن أن نطلق على تلك العملية تغيير "إدارة الإنتاجية"، أي أن تحسين الإنتاجية يحتاج إلى كل وظائف الإدارة التي تتمثل فيما يطلق عليه عملية الإدارة من تحديد الأهداف، تخطيط، تنظيم، رقابة، تقييم، اتخاذ القرارات، البحوث وإنتاج العمليات....

¹ نفس المرجع السابق ص75.

وتحسين الإنتاجية هو كذلك شكل من أشكال "إدارة التغيير" ومن أهم واجبات "إدارة التغيير" التغلب على مقاومة التغيير وإحداث نتائج إيجابية في مجال تحسين الإنتاجية فإنه من المفيد إتباع منطق مدخل النظم¹

إن مدخل النظم في تحسين الإنتاجية (شأنه في أي استخدام آخر) إنما يركز على أمرين هامين²:

الأول: التأكيد على اتخاذ المخرجات (أي النتائج المستهدفة) كأساس في التخطيط والتوجيه.

الثاني: أهمية التكامل والتنسيق في كل أجزاء النظام الإنتاجي من أجل الوصول إلى النتائج المستهدفة.

2. خصائص وأدوات عملية تحسين الإنتاجية

أولاً: خصائص عملية تحسين الإنتاجية.

يجب أن تصب دورة إدارة الإنتاجية في مرحلة التحسين والتي تهدف إلى تحقيق مستوى أفضل لكلا من الإنتاجية الكلية وإنتاجية العناصر. ويجدر الإشارة إلى عدة خصائص أساسية في عملية التحسين³:

1. عملية تحسين الإنتاجية عملية دائمة فلا يعني ثبات الإنتاجية أو تحقيق الأهداف الموضوعية للإنتاجية التوقف عن التحسين والتطوير. فلم يعد كافياً أن تحقق المؤسسات المعدلات المرغوبة حيث هناك مؤسسات أخرى تعمل بشكل دائم على تخطي هذه المعدلات، فلا يجب بأي حال من الأحوال أن يكون ذلك في شكل عمل يتم القيام به مرة واحدة.

¹ علي السلمي -مرجع سبق ذكره- ص92.

² محمد توفيق ماضي -مرجع سبق ذكره- ص78.

³ نفس المرجع السابق ص79.

2. إن عملية تحسين الإنتاجية يجب أن لا تكون مجرد طموحات أو نوايا بل يجب أن تكون في شكل برامج محددة لها أهدافها وعناصرها الزمنية والمالية والبشرية.
3. من المفضل أن يكون برنامج تحسين الإنتاجية شاملا لكافة الأقسام والوحدات داخل المؤسسة بل يجب إشراك الأطراف الخارجية من عملاء وموردين وجهات حكومية في البرنامج.
4. إن وسائل وأساليب تحسين الإنتاجية لا نهائية، فظاهرة التغير في الإنتاجية ظاهرة بالغة التعقيد، وترجع إلى العديد من العوامل الفنية والبشرية التي يصعب حصرها.

ثانيا : أدوات تحسين الإنتاجية

- لنجاح الإدارة في إدارة برنامج لتحسين الإنتاجية يلزم استخدام مجموعتين من الأدوات¹ :
- أدوات فنية: وهي الأدوات المساعدة في تحليل العوامل المؤثرة في الإنتاجية، وقياس مستوياتها، وهي تتعامل مع جانب المهارة والقدرة عند الفرد.
- أدوات دافعية : وهي التي تخلق الرغبة لدى الأفراد في تحسين الإنتاجية ، وحفزهم لإيجاد طرق أفضل للإنتاج. الدافعية تتعامل مع المشاعر والاتجاهات والجوانب النفسية للفرد.
- ويتوقف تحسين الإنتاجية على تحليل معطيات المحيط الداخلي للمؤسسة، ودراسة الظروف البيئية التي يمكن أن تحول دون إمكانية الاعتماد على تلك الطرق أو المدخل، التي تكون كالتالي²:
- (أ)- ثبات المخرجات مع تقليل المدخلات.

¹ علي السلمي - مرجع سبق ذكره- ص95.

² بوجحيش خديجة ، تحسين إنتاجية العمل ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة الجزائرية للسياسة بتيارت) مذكرة مقدمة ضمن معطيات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص : تسيير واقتصاد مؤسسة ، جامعة ابن خلدون (تيارت) ، 2006/2007 ، ص59

(ب)-زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات.

(ج)-زيادة المخرجات وزيادة المدخلات.

(د)-تخفيض المخرجات وتخفيض المدخلات

(هـ)-زيادة المخرجات مع تخفيض المدخلات.

- رغم تعدد مداخل تحسين الإنتاجية إلا أن ذلك يتوقف وبشكل أساسي على هيكل التكاليف وبتركيز شديد على تكلفة عنصر العمالة، فهناك الكثير من المؤسسات ما زالت تحتل فيها هذه التكلفة قيمة مرتفعة، ما يستدعي تحسين طريفة الأداء والاهتمام بإنتاجية عنصر العمل.

الفرع الثالث: وسائل زيادة الإنتاجية

ترى الدكتورة منى الطحاوي في كتابها "اقتصاديات العمل" أنه يجب التمييز بين طريقتين لزيادة إنتاجية العمل وهما¹:

1-زيادة الإنتاجية من خلال توسع المشروع في حجمه وزيادة استخدامه لكل العناصر وتحقيقه لوفرات الإنتاج الكبير. وهذا يؤثر بشكل ايجابي على كفاءة جميع العناصر في المشروع بما فيها العمل. ويعبر على ذلك الانتقال من نقطة إلى أخرى تعلوها نحو قمة منحى الإنتاجية المتوسطة للعمل دلالة على زيادة كفاءة عنصر العمل مع التوسيع في استخدامه (التحرك من النقطة أ إلى النقطة ب). إلا إذا كان المشروع قد بلغ حجمه الأمثل ، عندئذ كل زيادة في حجمه يترتب عليها وفرات سلبية تدفع بالإنتاجية إلى أسفل (ولكن هذه الحالة ينذر وجودها)

¹ منى الطحاوي - مرجع سبق ذكره- ص 112 ، 113

2- زيادة الإنتاجية بسبب تحسن كفاءة عنصر العمل ذاته نتيجة لحصوله على مستويات أعلى من التعليم أو تزويده بمهارات أحدث أو استبدال العمال بآخرين أكثر مهارة في هذه الحالة يرتفع.

منحنى الإنتاجية المتوسطة بأكمله إلى الأعلى أو بسبب تحسن مستوى كفاءة العناصر المتضافرة مع عنصر العمل في عملية الإنتاج، كاستخدام مواد أولية أجود أو آلات ومعدات بطاقة إنتاجية أعلى أو الاستعانة بخبرات إدارية أكفأ أو تطبيق أساليب إنتاج أكثر تقدم ... هنا تزداد الكمية التي يستطيع كل عامل إنتاجها، فيرتفع منحنى إنتاجية العمل إلى الأعلى (حجم المشروع لم يتغير وإنما التغير ينصب على نوعية العناصر المستخدمة)

معنى هذا أن إنتاجية العمل لا ترجع فقط إلى عنصر العمل ولكن أيضا إلى عناصر الإنتاج الأخرى، فجزء من الزيادة في إنتاجية العمل قد يكون نتيجة لتحسن العناصر الأخرى. ومن ثم يجب أن نستبعد من الإنتاجية ما يترتب على تحسين كفاءة العناصر الأخرى من تكلفة إضافية يتكبدها المشروع أو الاقتصاد في مجموعه، فتشغيل عناصر إنتاج أكفأ يكبد بلا شك تكلفة أخرى¹.

كما يرى الدكتور "عادل رمضان الزيايدي" في بحث مقدم له في كلية التجارة بجامعة عين شمس حول إنتاجية العنصر البشري أن أهم وسائل زيادة الإنتاجية تتمثل في² :

- الاهتمام بسياسات الأفراد المختلفة فينبغي الاهتمام باختيار الأفراد الجدد حسب الوصف الدقيق للوظائف والاهتمام بتقييم الوظائف وتخطيط القوى العاملة والأجور ومختلف أنواع الحوافز الأخرى سواء كانت مادية أو معنوية حيث أن الحوافز لها تأثيرها على زيادة رغبة القوى العاملة في آلتنا والاهتمام بالتدريب الإداري والفني مما يناسب مع الاحتياجات

¹ نفس المرجع السابق ص 113.

² عادل رمضان الزيايدي، الإنتاجية (إنتاجية العنصر البشري)، نقلا عن موقع : yossri252.jeeran.com/kahamgmeel/managment

- التدريبية الحقيقية والاهتمام بالأمن الصناعي ويؤدي الاهتمام بكل ما سبق إلى زيادة الإنتاجية.
- الاهتمام بالإنسان وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وبالارتباط والعمل على توافق التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمي لصالح العمل. كل ما سبق يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
- الاهتمام بالتخطيط لوضع الخطط المناسبة للعمل وبمشاركة العمل عند وضع الأهداف والاهتمام بالتعيين والتوجيه والرقابة والتنسيق لأي عمل من الأعمال والعمل على التوفيق بين الإمكانيات البشرية والمادية والعوامل البيئية بهدف زيادة كمية الإنتاج وتحسين نوعه.
- الاهتمام بالظروف المحيطة بالعمل سواء طبيعية مثل درجات الحرارة والرطوبة وشدة الإضاءة والغازات والضوضاء والألوان والنظافة والخدمات الصحية ويؤدي الاهتمام بالظروف السابقة إلى زيادة الإنتاجية نتيجة الإقلال من أعطال العامل والأقفال من الأمراض المهنية والحوادث.
- وضع معايير لأداء مختلف الأعمال وأن تكون كمية ونوعية وزمنية بناء على الأهداف المحددة فتحدد المعايير بمثابة كثر لإدارة المنظمة إذ يتمكن عن طريقها تقويم الأداء والفرقة بين المجد والمهل وبالتالي يسعى كل فرد للوصول إلى معايير الأداء المطلوبة. مما ينعكس أثره على الإنتاجية بالزيادة.
- الاهتمام بالدراسات والأبحاث لمعرفة أسباب الأعطال والمشاكل المختلفة التي تؤثر على إنتاجية فريق العمل ومحاولة التغلب عليها بهدف زيادة الإنتاجية.
- الاهتمام بدراسة العمل وهي دراسة علمية منظمة لتسجيل النتائج والبيانات والمعلومات الخاصة بطرق أداء عمل معين ثم تحسينها وتطبيق أسهل الطرق وأكثرها فاعلية لأداء هذا العمل.

- الاتصال بالجامعات ومعاهد البحوث والهيئات المعنية بالإنتاجية على مستوى الدولة.
- والتنسيق معها وتبادل الخبرات بينها والاستفادة بما توفره كل هيئة في مجال اختصاصها من أبحاث وتقارير تفيد تطوير الإنتاجية¹.

المطلب الثاني: مشاكل قياس إنتاجية العمل

ينطوي استخدام عنصر العمل في قياس الإنتاجية على كثير من الصعوبات التي تحد من أهميته وتقلل من فاعليته ما لم يتم التغلب عليها والحد من آثارها الضارة، التي قد تجعل درجات التحيز أو الانحراف متعاضمة في أحيان معينة، كما قد تبدو غير منطقية في أحوال أخرى.

وقد رأينا من الأفضل أن نقسم مشكلات القياس إلى ثلاث مجموعات رئيسية نتناولها على النحو التالي :

- مشاكل القياس.
- مشاكل المقارنة.
- المشاكل العملية للقياس.

الفرع الأول: مشاكل القياس

وقد قسمت إلى مشكلتين أساسيتين، حددت تبعا لبط و مقام النسبة التي تقاس بها عادة إنتاجية العمل، وهما¹ :

- أ- مشاكل قياس الإنتاج.
- ب- مشاكل متعلقة بالعمل.

¹ المرجع السابق

1. مشاكل قياس الإنتاج

يمكن تقسيم هذه المشاكل إلى هما : المشاكل المتعلقة بالعملية الإنتاجية والمشاكل المتعلقة بالمنتجات على النحو التالي :

أولا : المشاكل المتعلقة بالعملية الإنتاجية:

أ- يعتبر عنصر الوقت الذي تستغرقه العمليات الإنتاجية من العوامل الهامة المؤثرة في قياس الإنتاجية إلا أنه تثار صعوبات عديدة بشأن قياسه وتتمثل في¹ :

- التفرقة بين منت تامة الصنع والمنتجات تحت التشغيل، حيث يسهل قياس المنتجات تامة الصنع، في حين يصعب قياس أو تقدير المنتجات غير التامة، ومن ثم تأتي التقديرات غير الصحيحة.

_ الوقت الذي تستغرقه العملية الإنتاجية، والوحدة الزمنية للقياس، فإذا كان إنجاز العملية الإنتاجية يستغرق وقتا طويلا فيكون من الملائم قياس إنتاجية العمل على فترات تنفق وطول الزمن الذي تستغرقه، ويمكن إتباع الأسلوب ذاته كلما كان وقت العملية الإنتاجية قصيرا.

ب_ كذلك الأمر فيما يتعلق بمواصفات الإنتاج إذ تشكل نوعية الإنتاج عاملا هاما في قياس الإنتاجية خاصة عند إجراء المقارنات الزمنية والمكانية حيث تبرز صعوبات يتمثل أبرزها في الأحوال المتعلقة بإدخال تحسينات على نوعية السلعة المنتجة، وذلك أن المؤسسات لا تدخر جهدا نحو تعديلات جوهرية أو مظهرية على السلع، إلا أن تقدير الوقت والمجهود المبذول في إدخال هذه التحسينات وكذا النفقات المترتبة عليها أمر بالغ الصعوبة، كما قد ينشأ عن هذه التعديلات تغيرات متباينة في أسعار المنتجات لا تعكس بالضرورة حقيقة تكلفتها الأمر الذي ينشأ معه صعوبات جمة في

1 مكتب العمل الدولي، المبادئ الأساسية في دراسة العمل، ترجمة مركز التنمية الصناعية للدول العربية، الطبعة المنقحة، القاهرة، 1971، ص38.

قياس الإنتاجية آخذين في الاعتبار ما طرأ عليها من تحسن، إضافة إلى الصعوبات التي تصاحب تحديد قياس الإنتاج والتي سبق الإشارة إليها، كذلك الأمر عند التفرقة بين المنتجات الخدمية والسلعية، إذ يسهل نسبيا قياس السلع مقارنة بالمنتجات باعتبار أن السلع يجري تحديدها على أسس مادية.

ثانيا: المشاكل المتعلقة بالمنتجات

أبرز المشاكل هنا :

- مشكلة تعدد وعدم تجانس المنتجات :

يعبر عادة عن المنتجات بوحدة كمية (مثل الوزن، الحجم، ...) وحين نكون بصدد قياس إنتاجية العمل لمنشأة صناعية تنتج واحد من المنتجات ومتجانسا من حيث المواد التي تدخل في تركيبه، أي وجود تطابق في مواصفات السلعة، كما هو الحال في الصناعات الاستخراجية (كالفحم، الحديد، البترول ...)، فإن الباحث لا يواجه أية صعوبة في قياس مستوى إنتاجية العمل وتطويرها خلال فترة زمنية. إذ يكفي في مثل هذه الحالة أن تنسب الكميات المنتجة المعبر عنها بوحدة العمل المستخدمة في تحقيق هذه الإنتاج¹.

ولكن عندما نكون بصدد قياس إنتاجية العمل على مستوى القطاع الصناعي مثلا، فإن الباحث في هذه الحالة ستواجهه مشكلة تعدد وعدم تجانس المنتجات نظرا لتعدد الصناعات التي يشملها القطاع الصناعي، وفي مثل هذه الحالة نستخدم الوحدات النقدية كمقياس لتوحيد (أو تقدير) هذا الخليط غير المتجانس من المنتجات، ونقصد بذلك الاعتماد على قيمة المنتجات في قياس إنتاجية العمل حيث نرجح أنواع السلع المختلفة بأثماها.

¹ شريف شطي - مرجع سبق ذكره - ص 79.

إلا أنه يجب التمييز هنا بين نوعين من الثمن، فهناك ثمن التكلفة الذي يشمل على تكلفة الأجور والمواد الخام والسلع و الوسيطة و الاهتلاك والإيجار والتأمين والفائدة والربح، والنوع الثاني من الأثمان هو ثمن السوق ويشمل بالإضافة إلى البنود السابقة مصاريف التسويق والإعانات والضرائب المباشرة، وفي تحليلات يفضل اتخاذ ثمن التكلفة كمقياس ملائم لإنتاجية المنشأة، لأنها أقرب إلى ثمن الساعة الحقيقي من ثمن السوق الذي يتعرض لتغيرات لا ترجع في بعض الأحيان إلى تغير حقيقي في قيمة السلعة (أي التحسن في جودتها مثلا) وإنما مؤشرات خارجية تحكم الأسواق.

ولكن على الرغم من كل الانتقادات التي توجه لطريقة الأثمان، فلا مفر من الاعتماد عليها، وخاصة عندما يتسع نطاق الدراسة ليشمل قطاعا صناعيا بأكمله، خاصة وأن ترجيح الكمية المنتجة بساعات العمل اللازمة لإنتاج وحدة من النتائج كما في طريقة تجميع الوقت مثلا تكتفها صعوبات، الأمر الذي يجعل نطاق تطبيقها محدودا لا يتعدى مجال صناعة معينة وخاصة في الدول النامية التي ما زالت فيها عملية توفير وضبط الإحصائيات غير دقيقة بالكيفية المطلوبة التي تحتاجها أية دراسة علمية، تستهدف الكشف عن الكثير من السلبيات والايجابيات التي يعكسها نشاط الوحدة المدروسة¹.

- مشكلة اختيار المقياس الملائم لتقدير المنتجات:

في مناقشتنا لمشكلة تعدد وعدم تجانس المنتجات انتهينا إلى أن قياس إنتاجية العمل على مستوى القطاع الصناعي أو الاقتصادي القومي، يتم بتقدير الإنتاج منسوبا إلى وحدات المستخدمة في تحقيق هذا الإنتاج، هذه الخلاصة تجعلنا نقف أمام مشكلة اختيار القيمة التي نعتمد عليها في قياس الإنتاج، فهل نعتمد على القيمة الإجمالية؟ أم على القيمة الصافية للمنتجات (القيمة المضافة)؟

¹ وجيه عبد الرسول العلمي ، الإنتاجية (مفهومها ، قياسها ، العوامل المؤثرة فيها)، دار الطليعة للطباعة و النشر ، الطبعة الأولى ، بيروت ، 1983- ص122، 121.

إن الاعتماد على القيمة الإجمالية للمنتجات كقياس لتطور العمل لا تعكس التغيرات الحقيقية في إنتاجية العمل لأنها تشتمل السلع الوسيطة التي تعتبر في الوقت نفسه عملاً مختزناً ومحولاً من منشآت أخرى، لذلك فإن اختيارنا سيقع على إحدى قيمتين من القيم المضافة، فهل نختار القيمة المضافة الإجمالية، أم المضافة؟ و يتمثل الفرق بينهما في طرح استهلاك رأس المال من قيمة الإنتاج الإجمالي، بالإضافة إلى طرح قيمة مستلزمات الإنتاج عند حساب القيمة المضافة الصافية، وعدم طرحه عند حساب القيمة المضافة الإجمالية.

ويفضل البعض الاعتماد على القيمة المضافة الإجمالية، لأنها تمثل مساهمة كل المواد المستخدمة في الإنتاج بما فيها رأس المال، وتجنباً لبعض الصعوبات الإحصائية التي تواجهها عند حساب الاستهلاكات.

2. مشكلة قياس العمل :

عند قياسنا للعمل تقابلنا ثلاث مشكلات رئيسية هي¹:

1. مشكلة اختيار فئات القوى العاملة التي تدخلها في اعتبارنا عند قياس العمل.
2. مشكلة اختيار الوحدات الزمنية التي نستخدمها في قياس العمل.
3. مشكلة جمع أزمة العمل الخاصة بالفئات المختلفة من القوى العاملة.

أولاً: مشكلة اختيار القوى العاملة :

عند قياس الإنتاجية على مستوى المؤسسة تواجهنا مشكلة اختيار فئات القوى العاملة التي يجب أخذها في الاعتبار أثناء القياس. حيث نجد فئات مختلفة للقوى العاملة، كالعمال المباشرين والعمال الغير مباشرين والموظفين والإداريين وغيرهم. كذلك يمكن أن نقسم هذه الفئات إلى أنواع

¹ المرجع السابق - ص 44، 45

أخرى، فالعمال غير المباشرين يمكن تقسيمهم إلى مشرفين، عمال صيانة، عمال مخازن، عمال نقل داخلي... كما يمكن تقسيم الموظفين طبقا للإدارات التي يعملون بها، كموظفي التخطيط ومراقبة الإنتاج، موظفي المشتريات وموظفي التسويق ...

والواقع أن اختيار أي من هذه الفئات في القياس يعتمد إلى حد كبير على طبيعة وأهداف البحث كذلك فإن قياس الإنتاجية باستخدام أكثر من فئة يساعد على زيادة تفهم ما يحدث من تطور في مؤشراتها، كما أنه يفتح مجالات للمقارنة والتحليل.

ثانيا: مشكلة اختيار الوحدات الزمنية لقياس العمل:

بعد تحديد فئات القوى العاملة التي تستخدم في قياس الإنتاجية، تواجهنا مشكلة جديدة هي مشكلة اختيار الوحدات الزمنية لقياس العمل، والسبب الرئيسي لظهور هذه المشكلة هو وجود أكثر من وحدة.

كما أن التمييز بين ساعات العمل المدفوع عنها أجرا، وساعات العمل الفعلية أمر له أهميته، فكثيرا ما تدفع أجور لقاء ساعات عمل لم تبذل فعلا، كساعات تعطل الآلات، أو تلك التي تدفع لقاء الإنجازات الصحية أو السنوية، وبعض التوقفات التي تخدم العملية الإنتاجية.

إن كل التساؤلات والبدائل مطروحة أمام الباحث كمشكلة اختبار، الأمر الذي يقتضي توحيد الأساس الذي يتم بناء عليه حساب وحدات العمل المستخدمة في الإنتاج، وفي حال القيام بدراسة مقارنة محلية أم دولية، لأن اختلاف الوحدات المستخدمة أساسا للقياس يؤدي إلى اختلاف النتائج، وإلى تفاوت لا يعكس الحقيقة في مستويات إنتاجية العمل بين المؤسستين أو البلدين محل المقارنة.

ويمكن القول أن أفضل وحدة قياسية من أجل دراسات الإنتاجية هي ساعات العمل والتي تدعي عادة (رجل/ساعة) لارتباطها بالعمل الإنساني، وخاصة تلك التي تهتم بدراسة العلاقة بين الإنتاجية وبعض المتغيرات كالأجور، درجة الانتفاع من الطاقة الإنتاجية للآلات، وهو ما أكدته أيضا دراسة

المنظمة الدولية للعمل حيث ارتأت استخدام (رجل/ساعة) كوحدة قياس عندما يكون الهدف من قياس الإنتاجية قياس العلاقة الكمية بين التغير في حجم الإنتاج، وكل من الزمن الفعلي المبذول في الإنتاج، ومعدل الانتفاع من الطاقة الإنتاجية، وتكلفة الانتفاع مقاسه بوحدات العمل، أما إذا كان الهدف من قياس الإنتاجية تقدير احتياجات القطاع الصناعي من القوة العاملة أو إمكانيات الاستخدام والتشغيل في المستقبل فإن استخدام مقياس (رجل/ساعة) هو المقياس الأكثر ملائمة¹.

ثالثاً : مشكلة جمع أزمدة العمل :

وتتمثل هذه المشكلة في كيفية جمع ساعات العمل التي بذلتها الفئات المختلفة من القوى العاملة، حيث أن هناك اختلافات نوعية بينها، مرادها التباين في مستوى التعليم، درجة المهارة، السن، الجنس، ، وكل هذه الاختلافات تؤثر على مستوى الإنتاجية.

ومن الناحية العملية، فإننا نلاحظ اتجاهين رئيسيين لقياس العمل، الأول يهمل هذه الاختلافات ولا يأخذها في اعتباره على أساس أنها تدخل في نطاق العوامل المؤثرة على الإنتاجية أما الاتجاه الثاني، فإنه

يأخذ هذه الاختلافات في اعتباره، وذلك عن طريق استخدام معاملات للترجيح، حيث طريقتان للترجيح²:

_ على أساس الأجور المدفوعة.

_ على أساس متوسط المهارة.

¹ شريف شطبي-مرجع سبق ذكره- ص88.

² وجيه عبد الرسول العلي-مرجع سبق ذكره- ص46،47.

والطريقة الأولى تنطلق من أن الاختلافات في الأجر يمكن اعتبارها كمقياس مناسب لقياس التغيرات في نوعية العمل. إلا أنه يعاب عليها، كونها تتأثر بالعلاوات الدورية والترقيات | أو المكافآت التي تمنح للعاملين فضلا عن أن هناك فارقا بين ساعات العمل المستخدمة في الإنتاج وبين ساعات العمل التي تم دفع الأجر عنها، حيث تدفع أجور خصوصا في المجتمعات الاشتراكية عن ساعات لا يقابلها عمل، كما هو الحال في الإجازات المرضية والدراسية، والإجازات السنوية والعطلات الرسمية ...

أما الطريقة الثانية، فإن ما يعيبها هو الصعوبات التي تثيرها الجهود التي تتطلبها لتبويب العاملين في مجموعات حسب مستويات مهارتهم.

الفرع الثاني: مشاكل المقارنة

حين نحدد لنا نتائج القياس مستوى معيناً لإنتاجية العمل في مؤسسة صناعية ما، فإن أرقام الإنتاجية في نطاق هذه المعرفة لا تزودنا بمؤشر اقتصادي يفيدنا في أغراض التحليل والتقييم ما لم تفصح تلك الأرقام عن التغيير الذي حدث في ذلك المستوى خلال فترة زمنية معينة (مقارنة زمنية) وما لم تصطحب تلك المعرفة بدراسة مقارنة سواء على المستوى المحلي أو الدولي، دراسة تتيح لنا مقدرًا التفاوت بين مؤسستين أو بلدين (مقارنة مكانية)، ولقد اتجه معظم الاقتصاديين المهتمين بموضوع الإنتاجية إلى القيام بالدراسات المقارنة على المستوى الدولي، سواء فيما بين الدول المتماثلة من حيث درجات النمو والتقدم أو فيما بين الدول المتقدمة والنامية أو بين الدول التي تتبع أنظمة اقتصادية مختلفة، لأن مثل هذه الدراسات، وهي تحدد لنا أسباب التفاوت، تتيح لنا معرفة العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل.

إلا أن هناك ثمة مشكلات تعترض الباحث في مجال الدراسات المقارنة تتمثل أساسا بتغيرات الأسعار واختيار الأساس، وسنعرض هاتين النقطتين فيما يلي¹:

1. مشكلة تغيير هيكل ومستوى الأسعار

بقد أشرنا فيما سبق إلى أنه للتغلب على مشكلة تعدد وعدم تجانس المنتجات يمكن اللجوء إلى الأسعار كمعاملات مرجحة للكميات المنتجة ، بحيث نعبر عن الإنتاج بالقيم النقدية ، الأمر الذي يخشى معه أن تنعكس لتغييرات في الأسعار على تغيرات القيم المنتجة ، وبالتالي نصل إلى نتائج مضللة عن تطور إنتاجية العمل .

وحيث نكون بصدد قياس إنتاجية العمل في مؤسستين تنتجان نفس السلع وخلال فترة زمنية محددة لا تتجاوز سنة ، فإنه يمكن الاعتماد في مثل هذه الحالة على الأسعار الجارية في حساب قيمة المنتجات ، لأن الأسعار هنا لا تثير أي مشكلة ما دامت لم تتغير خلال هذه الفترة الزمنية القصيرة ، إلا أنه حين تكون الدراسة المقارنة بغرض قياس تطور إنتاجية العمل خلال سلسلة زمنية قد تمتد لعدة سنوات ، فلا يمكن الاعتماد على الأسعار الجارية في تقديرنا للنتيجة وذلك بسبب تغير الأسعار من فترة لأخرى ، فقد تزيد قيمة المنتجات ، لا لسبب يتعلق بزيادة المنتجات (أي الكمية المنتجة) ، وإنما لزيادة في مستوى الأسعار .

ويعالج الاقتصاديون هذه المشكلة عادة باستخدام الأرقام القياسية للأسعار ، وذلك بتثبيت هذه الأخيرة ، واختبار سنة تتخذ أسعارها أساسا للمقارنة ثم نقوم بترجيح الكميات المنتجة في بقية السنين بأسعار سنة الأساس .

¹ شريف شطبي - مرجع سبق ذكره - ص 88 ، 89 .

2. مشكلة اختيار سنة الأساس

هناك عدة أسس يجب أن تأخذ في الاعتبار عند اختيار سنة الأساس، ومن هذه الأسس :

1. أن تكون سنة الأساس تتسم بالاستقرار الاقتصادي وغير خاضعة للدورات الاقتصادية، أي لعوامل التضخم والانكماش، وذلك لأن مثل هذه الفترات تضعف الثقة في مؤشرات الإنتاجية، وبمعنى آخر يجب أن تكون الفترة العادية وغير خاضعة لتقلبات موسمية وطائرة.
2. أن تكون الفترة الزمنية محل الدراسة غير طويلة وبالقدر الذي لا يباعد كثيرا بين سنتي الأساس والمقارنة، بحيث لا يكون التغير في هيكل ومستوى الأسعار والمنتجات والعمالة والأسعار أكثر عرضة للتغير ومن الممكن ظهور سلع جديدة أو اختفاء بعض السلع الأخرى إذا كان نطاق البحث يشمل القطاع الصناعي كله، كما أنه تحدث تغييرا في المفاهيم والمصطلحات المستخدمة، أي في تصنيف البيانات المرتبطة بقياس إنتاجية العمل.

الفرع الثالث: المشاكل العملية للقياس

- بالإضافة إلى المشكلات المتعددة التي تناولها فيما سبق، والتي تعترض للباحث سواء عند قياسه لمستوى إنتاجية العمل أو قيامه بالدراسة المقارنة لمعرفة تطور إنتاجية العمل، والعوامل المؤثرة فيها، فإن الباحث يواجه مشكلات أخرى، تتصل بالدراسة العملية، سنعرضها في نقطتين أساسيتين¹

1. عدم توفر البيانات الدقيقة وتضاربها

غالبا ما تكون البيانات والمعلومات الإحصائية، وخاصة في الدول النامية غير متوفرة بالقدر الكافي الذي يتيح لنا الوصول إل نتائج دقيقة، وخاصة إذا كنا بصدد تطور إنتاجية العمل لفترة زمنية طويلة

¹ شريف خطي -مرجع سبق ذكره- ص 92 .

نسبياً، مما يصعب منه الحصول على المعطيات اللازمة عن سنين سابقة، وإذا توافرت تلك المعطيات فإنها غالباً لا تكون مرتبطة ومصنفة بالشكل الذي يخدم هدف البحث.

فالبيانات اللازمة لقياس إنتاجية العمل في القطاع الصناعي، والتي عادة تتمثل بعدد العمال، وعدد ساعات العمل، وساعات التوقف عن العمل (مختلف التوقفات) وأجور العمال والكميات المنتجة... غالباً ما تكون مسجلة لأغراض أخرى لا تتصل بقياس إنتاجية العمل. فقد تكون مسجلة لأغراض مالية وتجارية أو فنية تهم المؤسسة، فقد يصعب الحصول مثلاً على قياس دقيق لساعات العمل الفعلية المعبر عنها ب (رجل/ساعة) مما يؤثر على دقة القياس وعدم إمكانية تطبيق طرق القياس التي تستند إلى الوحدات الزمنية في قياس إنتاجية العمل و لهذا فإن المفاصلة بين طرق القياس قد تخضع أحياناً إلى نوع البيانات المحصل عليها، وهذا بطبيعة الحال يؤدي بالباحث إلى عدم تحقيق الهدف الكامل من الدراسة.

كما أن الصعوبة تزداد إذا كنا بصدد دراسة الإنتاجية في القطاع الخاص. إذ غالباً ما يمتنع أصحاب المؤسسات الصناعية الخاصة عن إعطاء المعلومات والبيانات الإحصائية الخاصة بكمية إنتاجهم، أو بعدد العمال الحقيقي الذي يعمل لديهم وذلك خشية استخدامها لأغراض أخرى غير إحصائية، كاستخدامها لصالح مصلحة الضرائب والتأمينات الاجتماعية، وغير ذلك من المؤسسات الحكومية التي قد ترتب عليهم عبئاً مادياً استناداً إلى تلك المعلومات والبيانات.

ومن جهة أخرى فقد تكون البيانات متضاربة ويرجع ذلك إلى اختلاف مصادرها أو للأسباب المذكورة أننا وبغرض قياس الإنتاجية، فإنه من المهم إحصائياً أن تكون البيانات المرتبطة بالكميات المنتجة من

جهة، وعنصر العمل من جهة أخرى، مستخرجة من مصدر إحصائي واحد، إذ أن اختلاف المصدر يؤدي إلى اختلاف تصنيفها، واختلاف في مستوى شمولها.

ويعود الاختلاف في تصنيفها بشكل أساسي على الطرق المختلفة المتبعة في جميع البيانات، فقد تصنف البيانات الخاصة بالكميات المنتجة وفقا لنوع النشاط الاقتصادي للصناعات المختلفة، بينما تصنف البيانات المتعلقة بعنصر العمل وفقا للنشاط المهني.

وفيما يتعلق بمستوى شمول البيانات، فالتباين قد يرجع إلى أن بيانات القوة العاملة، عادة ما تكون أكثر شمولاً من البيانات الخاصة بالكميات المنتجة فقد يكون هناك عدد من الأيدي العاملة تحتسب من ضمن العاملين في القطاع الصناعي ولا تحتسب منتجاته ضمن منتجات القطاع الصناعي، كالأبحاث التكنولوجية التي تقوم بها وزارة الصناعة من خلال المؤسسات التابعة لها.

كذلك فإنه عادة ما تكون البيانات الخاصة بالكميات المنتجة مرتبطة بالسنة المالية، بينما القوة العاملة مرتبطة بالسنة الميلادية، وذلك وفق الطريقة التي تدفع بها أجور العمال، ولها يجب على الباحث أن ينتفي بياناته ومعلوماته من مصدر إحصائي واحد سواء فيما يتعلق بالكميات المنتجة أو بوحدات العمل المستخدمة على أن يمثل كلاهما فترة زمنية واحدة.

2. صعوبة عزل العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل

إن من أهم الأغراض التي يهدف إليها قياس إنتاجية العمل، هو التعرف على العوامل المؤثرة التي أدت إلى ارتفاع أو انخفاض إنتاجية العمل، وإذا استطعنا التوصل إلى معرفة أثر كل عامل من تلك العوامل، فإنه يصبح باستطاعتنا معالجة كل ما من شأنه أن يؤدي إلى تدني مستوى إنتاجية العمل، إلا أنه في الواقع يصعب على الباحث عملياً عزل هذه العوامل على كل حدة، وقياس أثر كطل منها على تطور إنتاجية العمل بطريقة كمية، الأمر الذي يتطلب منا استخدام أو البحث على نماذج متعددة تتيح العزل الأثر لتلك العوامل المتشابهة في إنتاجية العمل وهذه النماذج نفتقدها في الوقت الحالي، ولذلك لا بد علينا من استعمال بعض المؤشرات الجزئية المتعلقة بعناصر الإنتاج¹.

¹ نفس المرجع السابق - ص 93.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل وفقا للأساليب المقترحة

تتعدد العوامل المؤثرة على الإنتاجية بصفة عامة وعلى إنتاجية العمل بصفة خاصة، كما تتداخل هذه العوامل بشكل يصعب معه الفصل بينهما. والمتتبع للدراسات العديدة التي تناولت هذا الموضوع يجد أن هناك مداخل متعددة جري إتباعها بشأن دراسة العوامل المؤثرة على الإنتاجية. كما أن هناك تقسيمات مختلفة لكل منها مدخله، بجانب تعدد مسمياتها وتباينها من فترة زمنية لأخرى ومن مشروع إنتاجي لآخر ومن مشروع إنتاجي لآخر، كذلك يختلف الأمر من منظوم لآخر داخل البلد الواحد، ومن ثم دولة لأخرى.

يلاحظ أيضا أن هناك عوامل تؤثر في العامل ذاته، وأخرى في المشروع أو الوحدة الإنتاجية أو المؤسسة الاقتصادية وثالثة تؤثر في البيئة المصاحبة للنشاط الإنتاجي، علما أن هذه العوامل عرضة للتغير باستمرار وعليه فإننا نتناول هذه العوامل من خلال تقسيمها إلى :

الفرع الأول: أسلوب مكتب العمل الدولي

قام أخصائيو مكتب العمل الدولي في محاولة رائدة لهم بتجميع عوامل الإنتاجية في ثلاث مجاميع رئيسية هي¹:

1. مجموعة العوامل العامة.
2. مجموعة العوامل الفنية والتنظيمية.
3. مجموعة العلوم البشرية.
4. وفي إطار هذه المجاميع الثلاث، توصل هؤلاء الأخصائيون إلى تحديد (37) عاملا مختلفا يؤثر على مستوى إنتاجية العمل، وباعتقادنا أنهما لم يستنفذوا بعد كل العوامل المؤثرة على الإنتاجية.

¹ طاوي كمال - مرجع سبق ذكره- ص 88 ، 89.

ويوضح الجدول رقم (02) التفاصيل المختلفة لهذه العوامل :

جدول رقم 02: العوامل على الإنتاجية وفقا لمكتب العمل الدولي.

❖ مجموعة العوامل العامة :	
1.	الطقس (الظروف الجوية والمناخية والأمطار والرياح والحرارة والرطوبة).
2.	التوزيع الجغرافي للموارد والخامات الطبيعية.
3.	السياسات المالية والإئتمانية التي تتبعها الدولة.
4.	التنظيم العام لسوق العمل في الدولة.
5.	نسبة القوى العاملة إلى مجموع السكان، نسبة البطالة مقدار النقص في القوى العاملة، معدل دوران العمل.
6.	توفر مراكز البحث العلمي والتكنولوجي.
7.	التنظيم التجاري وحجم السوق.
8.	نشر نتائج البحوث والدراسات العلمية والتكنولوجية.
9.	التغيرات في تركيبية أو بنية المنتجات.
10.	أثر المنشآت ذات الكفاءة المنخفضة ونسبة إنتاجها إلى الحجم الكلي للإنتاج.
❖ مجموعة العوامل الفنية والتنظيمية :	
11.	درجة التكامل في الإنتاج.
12.	معدل استغلال الطاقة الإنتاجية في المؤسسات المختلفة.
13.	حجم الإنتاج ودرجة استقراره.
14.	جودة المواد الأولية (الخامات) التي تستخدمها المؤسسات الإنتاجية.
15.	درجة ملائمة للمواد الأولية وانتظام تدفقها.
16.	التقسيم الفرعي للعمليات الإنتاجية.
17.	اتساق (توازن) خط الإنتاج.
18.	تعدد أنظمة المكين.
19.	الأجهزة والوسائل الرقابية.
20.	جودة المنتجات.
21.	ترشيد وتنميط العمل والمواد.
22.	الترتيب الداخلي والموقع الجغرافي للمنشأة (أو المصنع).
23.	الصيانة والخدمات الهندسية الخاصة بالأمان ، الإضاءة ، الصوت ، التهوية، تكييف الهواء ، التلفون وغيرها .
24.	نوعية أدوات الإنتاج وسهولة الحصول عليها وتداولها بين العمال.
25.	درجة إهلاك المكين والآلات.
26.	كمية المكين (أو القوى المحركة) المتاحة لكل عامل.
27.	التناسب بين القوى العاملة المخصصة لأعمال الصيانة والقوى العاملة المخصصة لأعمال الإنتاجية المباشرة.
28.	طول أو مدة ساعات العمل اليومي وكيفية توزيعها.
29.	طرق اختيار الأفراد.

❖ مجموعة العوامل البشرية :

30. العلاقة بين الإدارة والعاملين.
31. الأحوال الاجتماعية والنفسية للعمل.
32. الأجور التشجيعية.
33. درجة التوافق أو التكيف للعمل والارتباط به.
34. التعب الجسماني أثناء العمل.
35. تركيب القوى العاملة من حيث : (السن ، الجنس ، المهارة ، الإعداد الفني).
36. تنظيم المباريات وروح التنافس (المحاكاة) في مجال الإنتاج.
37. دور التنظيمات العمالية.

المصدر: طاطي كمال - مرجع سبق ذكره - ص 89.

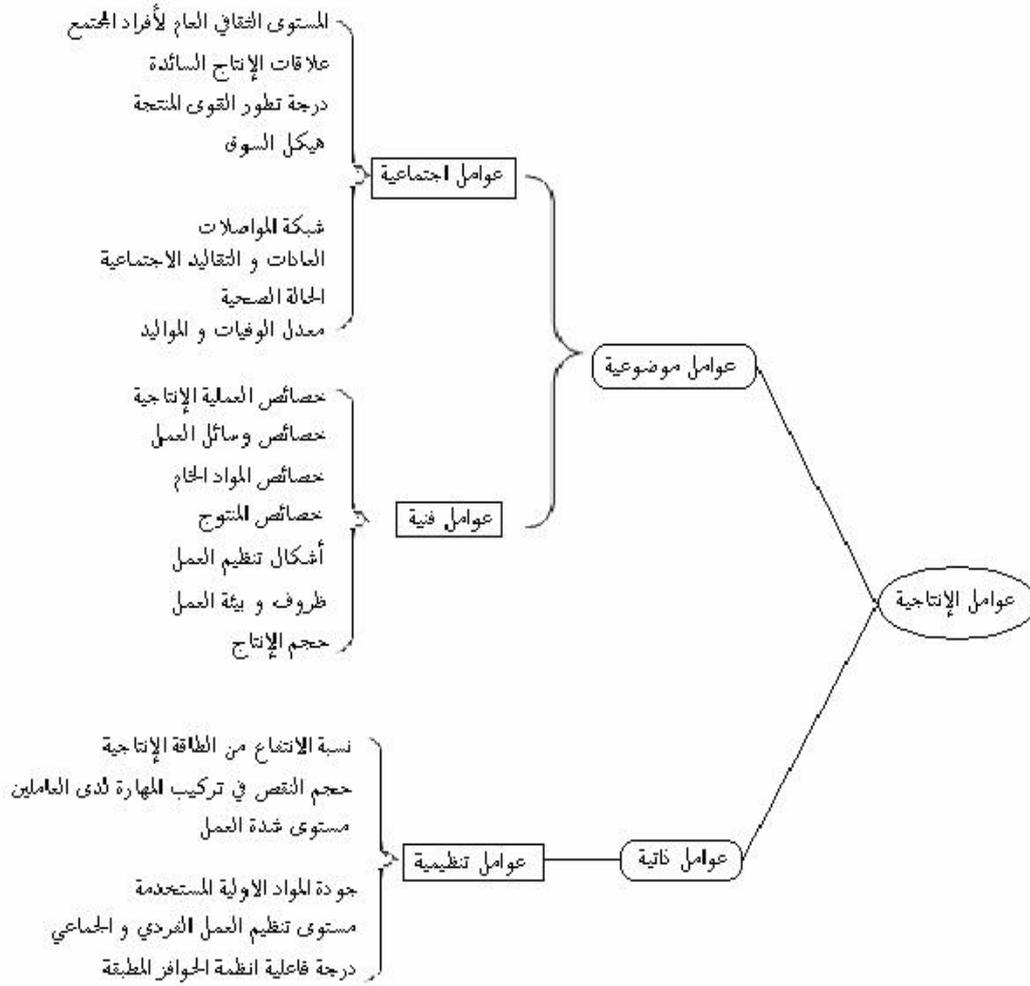
الفرع الثاني : أسلوب البروفسور S.KUKOLECA

يوضح الشكل التالي رقم 03 تقسيمات عوامل الإنتاجية طبقا للتصنيف الذي أورده

لبروفسور S.KUKOLECA :

شكل رقم 03: تقسيمات العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل طبقا للتصنيف الذي أورده البروفسور

S.KUKOLECA :



المصدر : وجيه عبد الرسول العلي ، الإنتاجية (مفهومها ، قياسها ، العوامل المؤثرة فيها) -مرجع

سبق ذكره- ص 110.

الفرع الثالث : أسلوب الخبير A.JUDSON

قسم الخبير الإداري A.JUDSON العوامل المحددة لمستوى الإنتاجية إلى (16)

مجموعة رئيسية توزعت على النحو المبين في الجدول رقم 03:

جدول رقم 03: عوامل الإنتاجية وفقا للتصنيف الذي أورده الخبير الإداري A.JUDSON

❖ <u>العوامل الخارجية :</u>	
1.	التكنولوجيا.
2.	الوضع الاقتصادي العام.
3.	بيئة الأعمال.
4.	التشريعات الحكومية.
5.	طلبات (احتياجات) المستهلكين.
6.	التجديد والابتكار.
7.	العلاقات الصناعية.
❖ <u>العوامل الداخلية :</u>	
8.	الأفراد العاملون في المنشأة.
9.	بيئة وتنظيم العمل داخل المنشأة.
10.	سياسات المنشأة.
11.	المعلومات وأنظمة الرقابة المستخدمة داخل المنشأة.
12.	عملية الإشراف داخل المنشأة.
13.	نوعية الإدارة.
14.	أنظمة الحوافز والمكافآت التي تطبقها المنشأة.
15.	نوعية المعدات والآليات التي تستخدمها المنشأة.
16.	الأوضاع التنظيمية السائدة داخل المنشأة.

المصدر : وجيه عبد الرسول العلي ، الإنتاجية (مفهومها ، قياسها ، العوامل المؤثرة فيها) – مرجع

سبق ذكره - ص 111.

-وفي إطار كل مجموعة من المجموعات الـ (16) المبينة في الجدول السابق قام الخبير الإداري A.JUDSON بتثبيت عدد من العوامل بلغ مجموعها نحو (74) عاملا مختلفا له تأثيره الواضح على مستوى ومعدل تغير الإنتاجية¹.

¹ وجيه عبد الرسول العلي ، الإنتاجية (مفهومها ، قياسها ، العوامل المؤثرة فيها) – مرجع سبق ذكره - ص 111.

الفرع الرابع : أسلوب البروفسور R.SUTERMEISTER

ومن التصنيفات الأخرى الجديرة بالاهتمام والدراسة ، ذلك التصنيف الذي جاء به البروفسور R.SUTERMEISTER من جامعة واشنطن ، حيث جمع عوامل الإنتاجية في مجموعتين رئيسيتين هما:

1. مجموعة العوامل الفنية.

2. مجموعة العوامل الإنسانية.

وإسنادا لذا التقسيم ، فإن الإنتاجية لا تتأثر فقط بكمية ونوعية الجهود البشرية التي يبذلها الأفراد العاملون ، بل تتأثر أيضا بمجموعة العوامل الفنية والتي قد يكون لها دور الحاسم في بعض الحالات وثانويا في حالات أخرى ، إذ يتوقف ذلك على طبيعة وخصائص العملية الإنتاجية نفسها.

وقد أدرج البروفسور R.SUTERMEISTER تحت مجموعة العوامل الفنية

عددا من العوامل الفرعية نذكر أهمها :

- نوعية الآلات والمعدات المستخدمة.
- تصميم العمليات الإنتاجية.
- جودة المواد الأولية.
- طرق وأساليب العمل.

ولا شك أن لمجموعة العوامل الفنية تأثيرها الواضح على مستوى ومعدل تغير الإنتاجية.

فكمية ونوع معدات الإنتاج المستخدمة والتي تقاس عادة برأس المال الثابت ، وجودة المواد الأولية ،

وطرق وأساليب العمل ، ومواقع الآلات والمعدات ، وتصميم وجودة الوحدة الإنتاجية وتصميم

العمليات الإنتاجية ... كلها عوامل تؤدي إلى إحداث تغيرات جوهرية في مستوى الإنتاجية

أما مجموعة العوامل الإنسانية المؤثرة على الإنتاجية، فقد قسمها البروفسور R.SUTERMEISTER إلى عنصرين أساسيين من عناصر الأداء وهما¹ :

- القدرة على أداء العمل.

- الرغبة في أداء العمل.

وعلى هذا نجد أن مساهمة العنصر البشري في العملية الإنتاجية تتوقف على كل من عامل القدرة والرغبة في أداء العمل، فهما عاملان متكاملان ويساهمان سوياً في تحديد مستوى الأداء والإنتاجية، وبعبارة أخرى فإن تأثير عامل القدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الفرد في العمل، وبالعكس فإن تأثير عامل الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى القدرة التي يتمتع بها الفرد على القيام بذلك العمل. وطبقاً لما ذكره البروفسور R.SUTERMEISTER يتوقف عامل القدرة على أداء العمل على أمور عديدة مثل: التعليم ، التدريب ، الخبرة العملية، الاستعداد الشخصي والقدرات الذاتية وهذا يعني أن عامل القدرة على أداء العمل يتأثر بما يكتسبه الفرد من معارف ومهارات، فضلاً عن القدرات الطبيعية الموروثة التي يمتلكها.

والعنصر الثاني من عناصر الأداء هو الرغبة في العمل، وعامل الرغبة هذا يتحدد بثلاثة

عوامل أساسية هي:

- الظروف المادية للعمل (وهي مجموعة العوامل التي تشكل جو العمل وتؤثر فيه، مثل الإضاءة ، الحرارة ، التهوية ، فترات الراحة ، الضوضاء ، الأمن ، النظافة ...).

- الظروف الاجتماعية للعمل (تشمل التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال ، وأسلوب القيادة وكذلك النقابات والروابط العمالية ...)

¹ المرجع السابق - ص 112

- احتياجات الفرد ورغباته (تقسم هذه الحاجات بصفة عامة إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي : الحاجات الأولية أو الفسيولوجية وهي الحاجات الأساسية التي يجب إشباعها لضمان استمرارية الحياة وتشمل الحاجة إلى المأكل والمشرب والملبس والمسكن وما إلى ذلك. وثانيها: الحاجات الاجتماعية والتي تشمل حاجة الفرد إلى الانتماء والولاء إلى جماعة، والشعور بالعمل الجماعي ، والحاجة إلى تكوين أصدقاء ومعارف ... وما إلى ذلك من الحاجات التي تنشأ بسبب العيش داخل المجتمعات الإنسانية. وثالثها الحاجات الذاتية وهي تلك الحاجات التي يرغب الشخص في تحقيقها كي يشعر بارتفاع قيمته وأهميته بين الناس مثل: الرغبة في الحصول على المعرفة والتزود بالعلم ، الرغبة في التقدم والنمو ، الرغبة في الحصول على مركز اجتماعي ...¹

¹ نفس المرجع السابق ص113.

خلاصة الفصل :

مهما اختلفت الآراء في شكلها حول تحديد مفهوم الإنتاجية فإنها من ناحية المضمون متقاربة ومتشابهة في أغلب الأطروحات، فالنقاش ينكب حول عناصر الإنتاج و الزمن الذي تستغرقه العملية الإنتاجية، و لهذا نستنتج من خلال العرض السابق بأن الإنتاجية هي علاقة بين كمية الإنتاج من جهة و عناصر الإنتاج التي ساهمت في العملية الإنتاجية من جهة ثانية .

كما أن أهمية الإنتاجية تكمن في كونها مؤشر هام وفعال في تقييم الوحدات الإنتاجية، فنستنتج مما سبق أنه من الضروري قياس و تحليل الإنتاجية و معرفة تطورها في كل مجالات الإنتاج ومستوياته ، ذلك لأن قياس الإنتاجية يوضح لنا مدى الاستفادة من عناصر الإنتاج الذي حققه لها العاملون في هذه الوحدة ، و بدون القياس لا يمكن معرفة تأثير كل عنصر من العناصر ، و لا يمكن المقارنة بدقة بين الأعمال المختلفة.

مقدمة الفصل:

بعد أن تطرقنا في القسم النظري إلى دور التكوين في الإنتاجية بالمؤسسة سنحاول في هذا الفصل دراسة الموضوع ميدانيا من خلال دراسة واقع تكوين الأفراد و إنتاجيتهم في احد المؤسسات الصناعية الجزائرية بغية معرفة فعاليته على الأفراد من جهة وعلى المؤسسة من جهة أخرى، لذا تم اختيار الدراسة الميدانية في الشركة الجزائرية الصناعية للملابس المهنية تافنة بمغنية كنموذج لإحدى المؤسسات الجزائرية ونظرا لأن هذه الأخيرة تشغل نسبة معتبرة من العمالة، تتميز بتنوع كبير وتتطلب تسييرا أمثلا لها باعتبارها تمثل قطاعا استراتيجيا وتشكل انتماء تقليديا لها ومن ثم يطرح السؤال: ما مدى فعالية التكوين في تحسين إنتاجية المؤسسة ، وللإجابة على هذه الإشكالية اعتمدنا على محاور الفصل التطبيقي بالمؤسسة .

قمنا في هذا الفصل بتقديم نظرة عامة حول مؤسسة تافنة لصناعة الملابس المهنية من خلال التعرف على ظروف نشأتها، تنظيمها الداخلي. وتحديد موقع إدارة الموارد البشرية فيها ومختلف المهام التي تقوم بها. وتقديم مدى فاعلية عملية التكوين في المؤسسة و دورها في تحسين الإنتاجية ومن أجل ذلك قمنا بإجراء تريض ميداني بالمؤسسة اعتمادا على ما يلي:

مقابلة مسؤول إدارة الموارد البشرية للمؤسسة .

الاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

وفي الأخير قمنا بعرض و تحليل نتائج الاستبيان لوظيفة التكوين و دورها في تحسين الإنتاجية في هذه

المؤسسة

المبحث الأول: مؤسسة تافنة لصناعة الملابس المهنية

تمهيد:

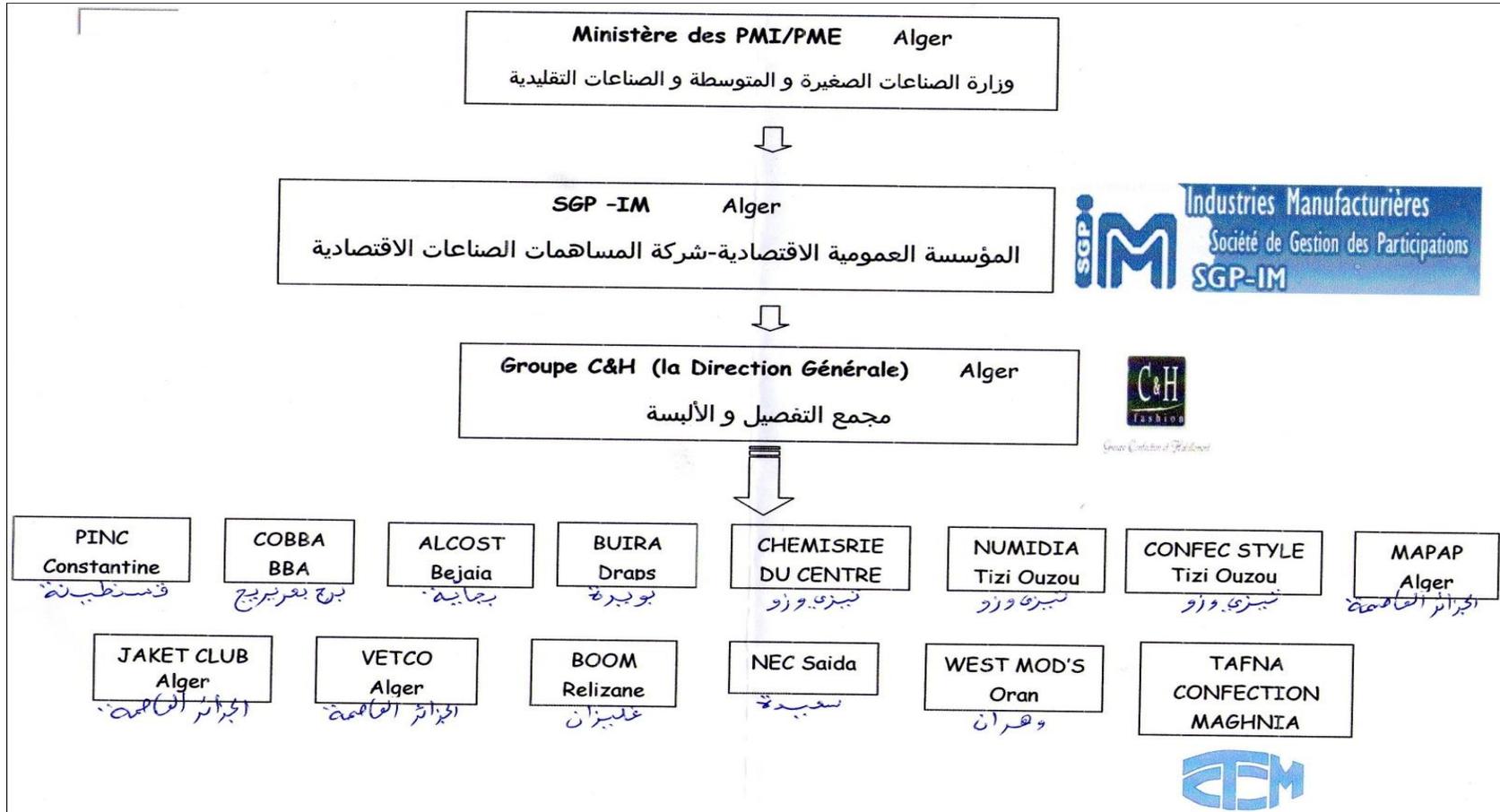
نقوم في هذا المبحث بتعريف المؤسسة التي تمت فيها الدراسة وهي مؤسسة للملابس المهنية بتقديم لمحة تاريخية عنها. و عرض أهم المنتجات التي تقوم بإنتاجها ، بالإضافة إلى عرض هيكلها التنظيمي. حيث تعتبر مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس الجاهزة من المؤسسات الرائدة في صناعة البدل المهنية وملابس الحرفيين وذلك من خلال خبرتها الطويلة في هذا المجال وهذا بسعيها الدائم والمتواصل إلى تحسين نوعية وجودة منتجاتها وتوسيع حصتها السوقية من أجل ضمان استمرارها وتطورها، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة و تطويرها

نشأت المؤسسة في سنة 1963 و بدأت نشاطها سنة 1965 ، كانت وحدة مختصة و تابعة للصناعة التحويلية . وبهدف الوصول دائما إلى المثل الأعلى بدأت في إنتاج الأقمصة تحت اسم المؤسسة الوطنية للتفصيل "سونك" ، ثم في سنة 1976 اتصلت بالمؤسسة الوطنية "سونيتكس" ثم المؤسسة الوطنية للتفصيل و النسيج " اكو تاكس " سنة 1982 إذ تخصصت في صناعة البدل المهنية وملابس الحرفيين .

وفي الوقت الراهن مؤسسة تافنة مغنية تابعة للمجمع "سي أند أش" المتواجدة في روية الجزائر العاصمة كما هو موضح في الشكل رقم (01) . وهذه الخبرة الطويلة جعلت مؤسسة تافنة مغنية في مقدمة المؤسسات المماثلة ذات رأس الاجتماعي 91.414.000.00 دج متخصص في تفصيل و صناعة البدل المهنية وملابس الحرفيين، وقد تفتني أيضا أدوات الوقاية كالكمامات و النظارات و الأحذية الوقائية وغير ذلك ، ونذكر على سبيل المثال زبائن مؤسسة تافنة مغنية في جميع التراب الوطني: (المجمع البترولي سونا طراك، المجمع المنجمي فيرفوس ، نفضال سونلغاز ، المؤسسات العمومية للأشغال ، الأمن الوطني ، الحماية المدنية ... وغيرها).

هدفها الرئيسي الآن هو تطوير منتجاتها على جميع أصناف الإطارات السوسيو مهنية في الجزائر .



الشكل 04: المواقع الإستراتيجية لمصانع الألبسة المهنية في الجزائر

المصدر: من مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس المهنية

المطلب الثاني : تعريف مؤسسة تافنة لصناعة الملابس بمغنية

● **تعريف المؤسسة :** مؤسسة تافنة هي مؤسسة خاصة بصناعة البدل المهنية وملابس الحرفيين، وهي مؤسسة ذات الشخص الواحد و ذات المسؤولية المحدودة ، وهي عمومية اقتصادية (صناعية) تعتمد على إمكانيات بسيطة في تفصيل وخياطة البدل المهنية (234 آلة للخياطة ، سيارتان و شاحنة صغيرة ، بالإضافة إلى قماش ، خيط ، قطن ، صوف وجلد ...) وتتمتع المؤسسة بالمؤهلات التالية:

قدرة إنتاج هامة في صناعة البدل المهنية و ملابس الحرفيين.

موارد بشرية تتمتع بالكفاءة في الإنتاج ذات الجودة العالية.

مهارة عالية في استعمال الآلات والمعدات.

موارد بشرية ذات أكثر من 5 سنة خبرة في الإنتاج.

● **الموقع الجغرافي :** تقع مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس في الجهة الشمالية الغربية لدائرة مغنية و بالضبط في شارع ابن رشد ، إذ نجد بجوارها المركز الجهوي للأشعة (entre d'imagerie) التابع للضمان الاجتماعي و هذا من الجهة الشرقية ، ونجد بلدية مغنية المحايدة لطريق ندرومة من الجهة الغربية بالإضافة إلى بعض المحلات التجارية .

● **مساحة المؤسسة :** تتربع مؤسسة "تافنة" على مساحة 5639 م² منها أزيد من 3256 م² مغطاة تمثل ورشات الإنتاج والباقي مفتوح.

● **مكونات المؤسسة :** تتكون مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس من :
الإدارة ذات طابق أرضي .

مخازن خاصة بتخزين المواد الأولية والمنتجات النهائية .

مبنى الإنتاج وهو عبارة عن ورشة كبيرة، وتتكون من سلسلة من الورشات.

الإمكانات البشرية: تحتوي مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس بمغنية على عدة موارد و إمكانات مادية وبشرية مختلفة حيث تتمثل مواردها البشرية في عامل موزعين على إطارات وموظفين منهم دائمين والباقي غير دائمين أي عامل.

المبحث الثاني: أهداف و الهيكل التنظيمي لمؤسسة تافنة

المطلب الاول :أهداف مؤسسة تافنة

إن مؤسسة تافنة كانت مؤسسة إنتاجية تسعى بشكل متزايد و مستمر إلى أن تستحوذ على نصيب من مناصب السوق. و المستهلك من جهة ينتظر من المؤسسة الإنتاجية دائما تزويده بالسلع و الخدمات التي يرغب فيها و في الوقت الذي يريدها بالشكل الذي يرضيه و بالكميات المناسبة و بأسعار معتدلة.

و تهدف مؤسسة tafna إلى توسيع حجم المؤسسة و اكتساب شهرة و مكانة في السوق. فهي ترغب في الحصول على اسم كبير و سمعة طيبة من منتجاتها ذات الجودة العالية و العمل على إنشاء هيئات جديدة لتعزيز و توسيع الاتصال.

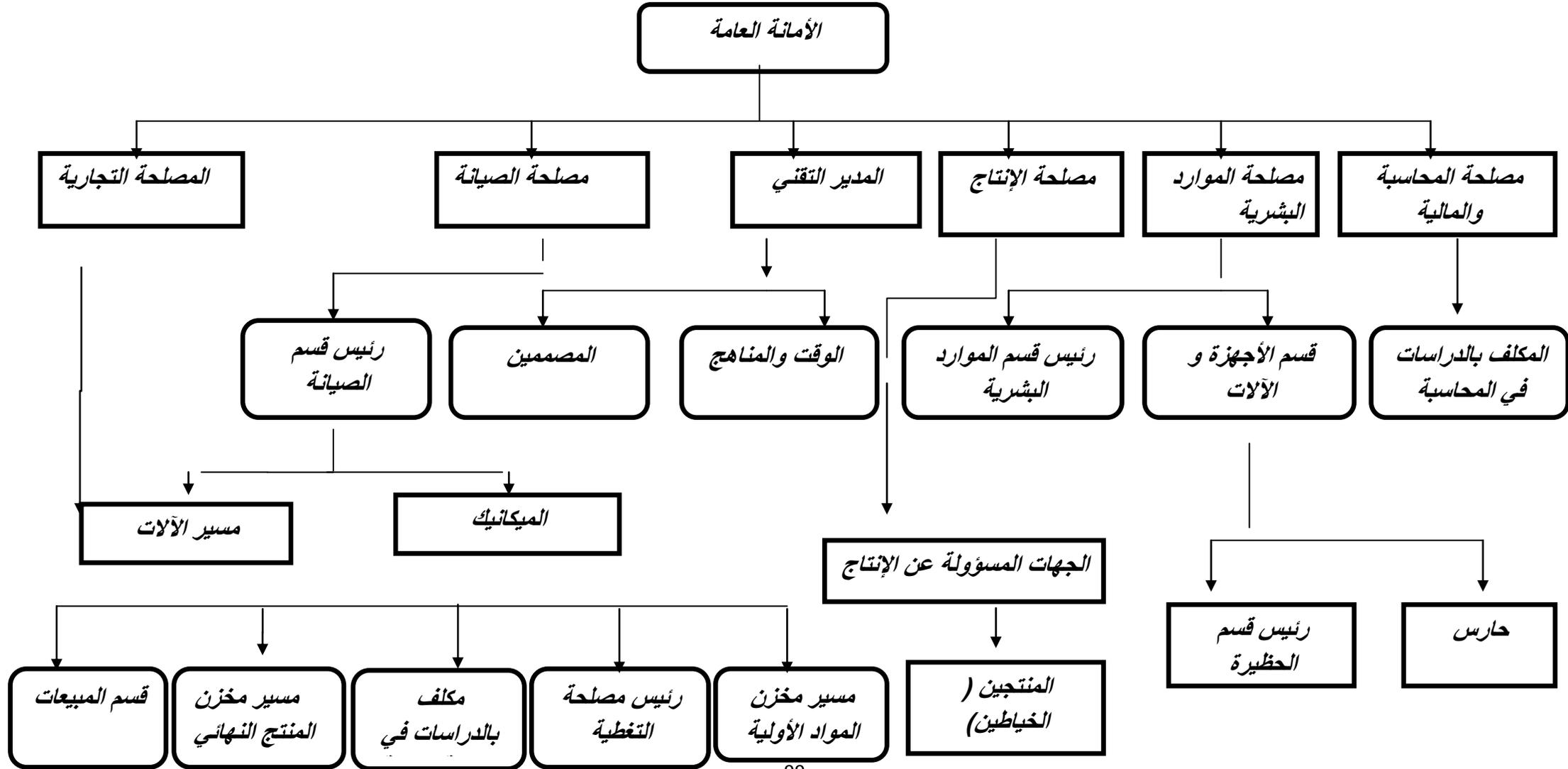
وبالرغم من أن الهدف الأول للمؤسسة هو تحديد أقصى ربح ممكن أي مضاعفة رقم الأعمال و تطوير منتجاتها على جميع أصناف الإطارات السوسيو مهنية في الجزائر إلا أن هناك أهداف وطنية كالححد من البطالة و لو شبه ضئيلة من خلال توفير منصب الشغل مع توفير الشروط الضرورية للعمل لممارسة نشاطهم على أكمل وجه.

المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي لمؤسسة تافنة لصناعة الملابس المهنية

يقصد بالهيكل التنظيمي وحدة البناء الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء فيها فهو يبين بوضوح التقسيمات التنظيمية والوحدات والفروع التي تقوم بمختلف أنواع الأنشطة التي يتطلبها تحديد أهداف المؤسسة.

وتتكون مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس بمغنية من مجموعة من المديرين و المصالح التي تتكامل فيما بينها وتعمل كل منها على تأدية مهامها على أحسن وجه طامحة في ذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن خلال الشكل 05: سنوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة "تافنة":



سنتناول المديرية و المصالح الموضحة في الهيكل التنظيمي بصفة موجزة بالتطرق إلى المهام الموكلة لها **المدير العام:** تخول له السلطة التي يتمتع بها الإشراف على تسيير المؤسسة.

مديرية التسويق: تقوم بدراسة السوق وطلب العملاء على المنتج وبالتالي تسويق أكبر عدد منه.

مديرية التموين: تقوم بشراء المواد الأولية ومستلزمات المخبر وغيرها من الوسائل اللازمة للإنتاج كما يقع على عاتقها القيام بعملية التفاوض مع الموردين وتثبيت عقود الشراء.

مديرية الموارد البشرية: تنصب اهتماماتها بكل ماله صلة بالعنصر البشري الذي تتوفر عليه المؤسسة من اختياره، تعيينه، تربيته و تكوينه أي تسيير اليد العاملة (أجور- عطل... إلخ)

مديرية المالية والمحاسبة: تهتم بالجوانب المالية للمؤسسة ، التسيير المالي ، انجاز العمليات المالية ، التعامل مع الموردين في المجال المالي ، المحاسبة العامة للمؤسسة.

مديرية الإنتاج: وظيفتها إنتاج البديل المهنية وملابس الحرفيين، وكذلك العمل على تطوير ورفع المستوى الإنتاجي للمؤسسة.

خلية الأمن: مهمتها توفير الأمن للمؤسسة والحفاظ على سلامة العمال.

حصلت مؤسسة تافنة لصناعة الملابس بمغنية في جوان 2012 على شهادة الجودة ازو 9001/2008 من طرف الشركة الألمانية توف TUV (ISO Management de la Qualité)

Systeme de صالحه من 2012/09/13 إلى غاية 2015/09/12 عن طريق دعم الدولة للمؤسسات الاقتصادية العمومية بتزويدها بالمادي و المعنوي كآلات الخياطة الحديثة و مختلف التربصات في بلادنا و حتى خارج البلاد . تكتسب مؤسسة تافنة مغنية 126 عامل (90% نساء)، 09 إدارات - رؤساء مصالح و نائب المدير العام-، 06 رؤساء أقسام و 105 عامل إنتاج و خياطات .

المبحث الثالث: عرض و تحليل و دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة

سيكون اهتمامنا في هذا المبحث منصبا على معرفة واقع عملية التكوين و دوره في تحسين الإنتاجية بمؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس بمغنية ، ولكن قبل ذلك سنقوم بتوضيح المنهجية المتبعة خلال القيام بدراسة حالة .

المطلب الأول: منهجية دراسة الحالة

منهجية الدراسة:

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة التطبيقية استعمال طريقة المقابلة المباشرة لتحصيل معلومات أكثر موضوعية ، حيث استهدفت هذه الأخيرة القيام بتحليل آراء عدد من موظفين في إطار مؤسسة "تافنة" لصناعة الملابس من خلال عينة للوقوف على دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة.

عينة الدراسة :

شملت دراستنا في مجالها البشري على موظفين وإطارات المؤسسة تمثلت فيما يلي:
تألفت عينة الدراسة من 30 موظف ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية وزرعت عليهم الاستمارات في ساعات مختلفة وكان عدد الاستبيانات المسترجعة 25 وبعد فحص الاستبيانات المسترجعة تبين بأن البعض منها غير صالح للتحليل مما أدى إلى استبعاد 5 استمارات و المتبقي 20 من عدد الاستبيانات وهي التي سيتم إخضاعها للدراسة.

أدوات الدراسة :

لغرض إنجاز هذه الدراسة تم الحصول على البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق المقابلة والاستبيان.

أولاً: الاستمارة

تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث قمنا بإستعمال استمارة كوسيلة بحث للكشف عن رأي المستخدمين (المرؤوسين) و الرؤساء المباشرين حول فعالية وظيفة التكوين و لقد تضمنت الاستمارة مجموعة من الأسئلة تقدر ب"21"سؤالاً كانت علي النحو التالي:

-المحور الأول من الأسئلة كان متعلق بالمعلومات الشخصية.

-المحور الثاني من الأسئلة كان متعلق بمكانة التكوين.

-المحور الثالث من الأسئلة كان متعلق بأهمية التكوين و دورها في تحسين الإنتاجية.

ثانياً: المقابلة

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات وقد قمنا بإجراء مجموعة من المقابلات مع المسؤولين و المديرين القائمين علي مراكز المنفعة ، وأيضا مقابلة مع عدد من العمال الخاضعين لعملية التكوين وكذا القائمين بعملية التكوين وهذا لمعرفة وجهة نظرهم نحو نظام التكوين المعمول به في المؤسسة، تضمنت هذه المقابلة أسئلة دعمت أسئلة الاستمارة.

ثالثاً: الملاحظة

تعتبر الملاحظة من الطرق الهامة التي تستخدم لجمع البيانات التي يصعب الحصول عليها من خلال الاستبيان و المقابلة .ولقد استخدمت الملاحظة بغرض تشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة فيما يخص التنظيم و تطبيق الأنظمة المقررة فيها و هذا لتوضيح العناصر التي لم يتطرق لها بالتفصيل في استمارة البحث.

رابعاً: الوثائق والسجلات

تمت الاستعانة بمجموعة من الوثائق كالسجلات التي تتعلق بنظام التكوين المطبق في المؤسسة، حيث تمت دراسة هذه الوثائق و تحليلها و استخراج كل ما يمكن ان تحويه هذه الأخيرة من بيانات تساعد علي إثراء الموضوع قيد الدراسة .

المطلب الثاني : تحليل البيانات ومناقشة النتائج.

تناولنا خلال الدراسة ثلاث محاور ، الأول متعلق بالمعلومات الشخصية، و الثاني نتعلق بالتكوين و المحور الثالث متعلق دور التكوين في رفع الإنتاجية

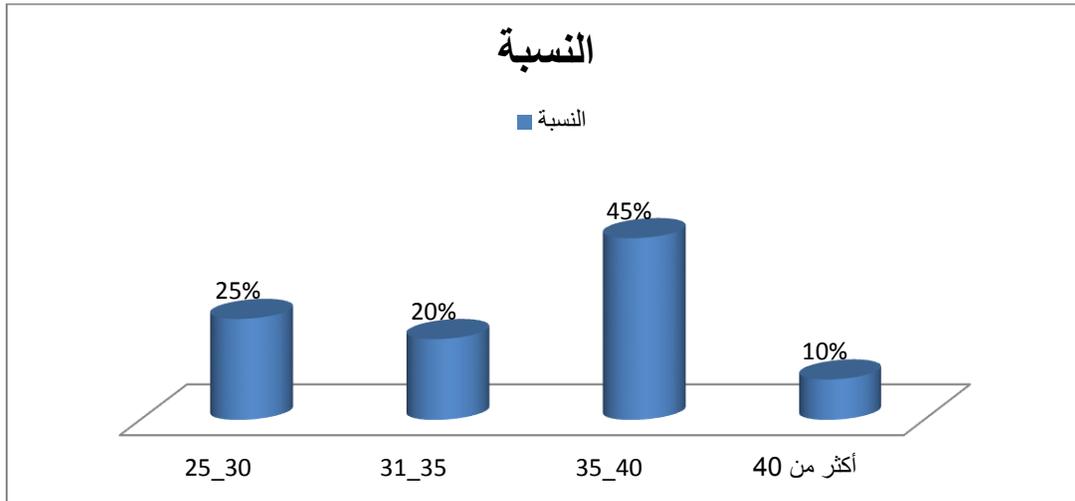
المحور الاول : المعلومات الشخصية**1_ السن :**

الجدول رقم (04) يمثل سن العينة المدروسة على النحو التالي:

النسبة	التكرارات	
%25	5	30_25
%20	4	35_31
%45	9	40_35
%10	2	أكثر من 40
%100	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

الشكل رقم (06): يبين سن العينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم (04)

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل البياني أن ما نسبته 25% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم اقل من 30 سنة وهو الربع، و أن ما نسبته 20% تتراوح أعمارهم ما بين 31_35 ، بينما نسبة 45% تمثل الذين أعمارهم من 35 إلى 40، و هذا يدل على أن أغلبية العمال و العاملات في مؤسسة تافنة متوسطي العمر، لا هم صغار في السن و لا هم كبار في السن كما نلاحظ بأنه توجد فئة قليلة من أفراد العينة المدروسة أعمارهم أكثر من 40% أي ما نسبته 10% و السبب في قلة هذه الفئة راجع إلى قوانين التقاعد المسبق التي ساهمت في خروج العديد منهم إلى التقاعد بناء على عدد سنوات الخدمة من ناحية أخرى راجع إلى سياسة التشغيل التي تنتهجها الدولة و هذا في إطار التعاقد أو عقود ما بعد التشغيل، مما جعل الفئة الكبرى المتواجدة في المؤسسة شباب كذلك فإن المؤسسة أصبحت تعتمد على الموظفين و العمال ذوي المؤهلات و الخبرة، لأن التسيير الإداري للمؤسسات العمومية الجزائرية تغير و هذا لا يتوفر في الموظفين كبار السن مما جعل المؤسسة تعتمد على الشباب الخريجين من الجامعة أو المعاهد لتحسين الكفاءة الإدارية و مواكبة التطور و التغيير الإداري.

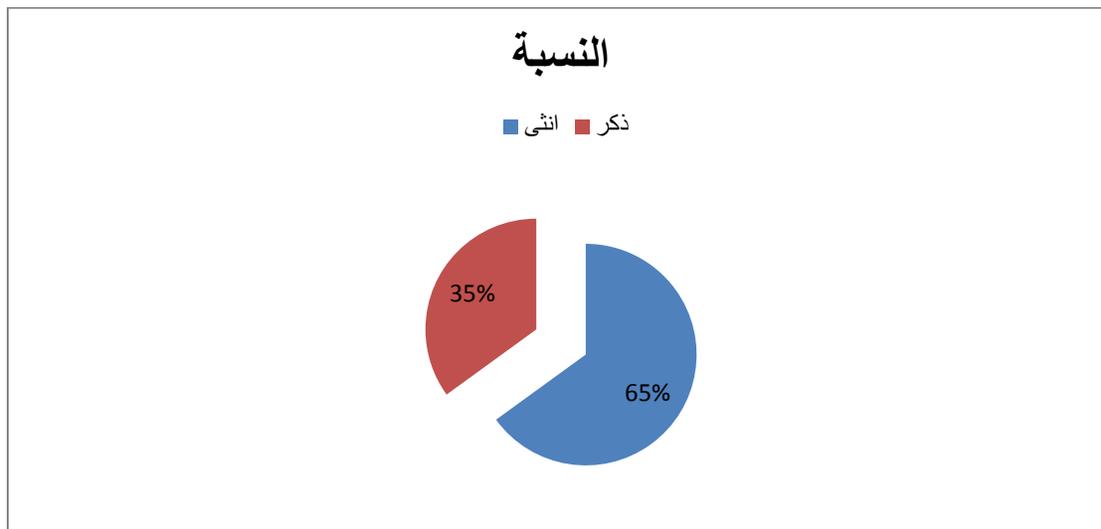
2_الجنس

الجدول رقم 05: يمثل جنس العينة المدروسة على النحو التالي:

النسبة	التكرارات	
65%	13	أنثى
35%	7	ذكر
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

الشكل (07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم (05)

نلاحظ من الجدول و الشكل أن ما نسبته 65% من أفراد العينة يمثلون الإناث ، وان ما نسبته 35% يمثلون الرجال، فنسبة الذكور فهي قليلة جدا مقارنة مع نسبة الإناث و يمكن تفسير هذه النتيجة على أساس طبيعة الوظائف المتوفرة في المؤسسة إلا وهي الخياطة و التي يقبل فيها الإناث أكثر من الذكور أو إلى نفور الرجال و عدم إقبالهم على الخياطة في المؤسسة الصناعية، أو بعبارة أخرى فإن الطبيعة الاجتماعية للمؤسسة تفرض هذا النوع من التقسيم بحيث يكون الذكور العاملين أكثر من الإناث.

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول بأنه رغم الفرق الواسع و الكبير بين الجنسين الذكور و الإناث داخل المؤسسة فإننا وجدنا تفهم و قبول و مساعدة من طرف الجميع دون تردد أو تخوف.

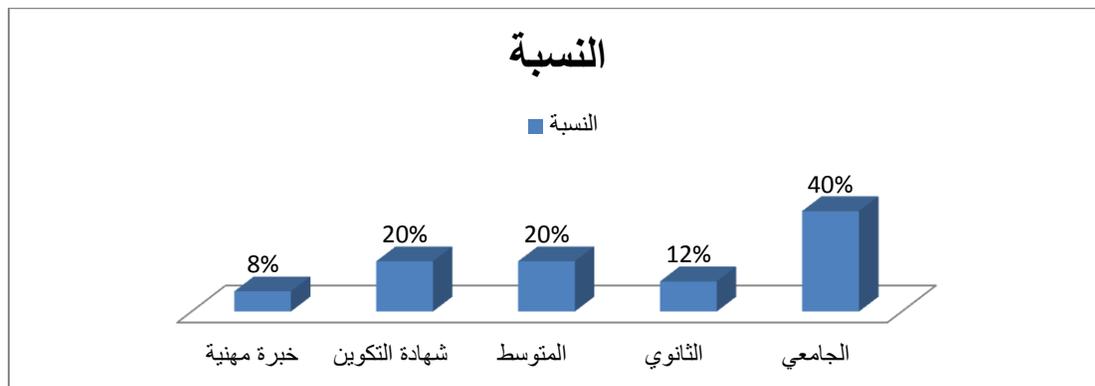
3_المؤهل العلمي

الجدول رقم 06: يمثل المؤهل العلمي للعينة المدروسة على النحو التالي:

النسبة	التكرارات	
8%	2	خبرة مهنية
20%	5	شهادة التكوين
20%	5	المتوسط
12%	3	الثانوي
40%	10	الجامعي
100%	25	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

الشكل (08) : يمثل المؤهل العلمي للعينة المدروسة



المصدر : من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم (06)

يبين هذا الجدول المستوى العلمي للأفراد العينة المدروسة داخل مؤسسة تافنة للملابس المهنية

خاص بفئة العاملين، و كما و واضح فإن مستواهم العلمي جاء منقسم إلى خمس مراحل و قد قمنا بحساب النسب المئوية و تحصلنا على النتائج التالية

-نسبة العمال و العاملات لديهم خبرة مهنية تقدر ب 8%

نسبة العمال و العاملات متحصلين على شهادة تكوين ب20%

-نسبة العمال و العاملات الذين مستواهم العلمي متوسط تقدر ب 20%

-نسبة العمال و العاملات الذين مستواهم العلمي ثانوي تقدر ب12%

- نسبة العمال و العاملات الذين مستواهم العلمي جامعي تقدر ب 40%

بمقارنة هذه النسب مع بعضها البعض فإننا نلاحظ بأن المستوى العلمي للعمال و العاملات مقبول عموما، حيث توجد فئة قليلة من العمال الذين لديهم فقط خبرة مهنية و تقدر ب2 عامل بنسبة 8% أما بقية العمال فمستواهم يتراوح بين الجامعي شهادة التكوين و الثانوي و المتوسط و يمكن تفسير هذه النتيجة على أساس طبيعة التصنيف الخاص بالوظائف الموجودة في الأقسام و المصالح داخل المؤسسة و التي تتطلب مستوى علمي و مؤهلات مقبولة.

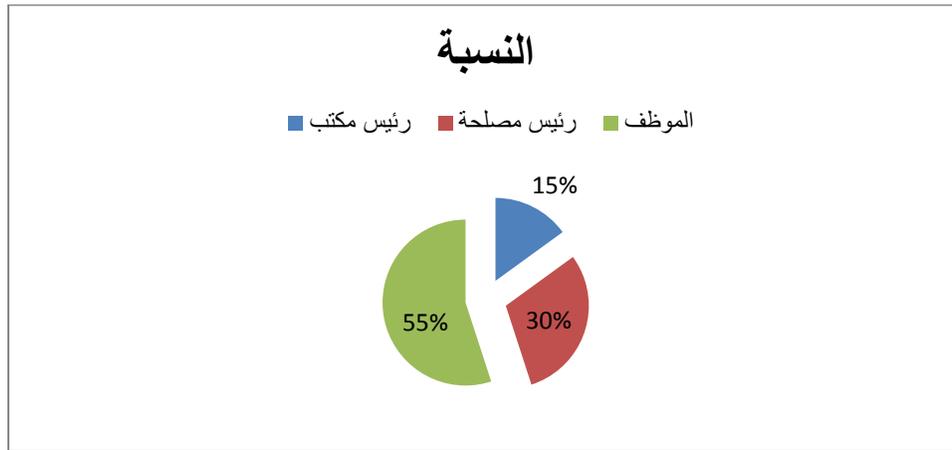
4_المركز الوظيفي

الجدول رقم 07:يمثل المركز الوظيفي للعيينة المدروسة على النحو التالي:

النسبة	التكرارات	
15%	3	رئيس مكتب
30%	6	رئيس مصلحة
55%	11	الموظف
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

الشكل (09) : يمثل المركز الوظيفي للعينة المدروسة



المصدر : من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم (07)

نلاحظ أن ما نسبته 15% هم رؤساء مكتب في المؤسسة ، أما الذين تمثل نسبتهم 30% فهم رؤساء مصلحة، أما الذين تمثل نسبتهم 55% فهم موظفون عاديون وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على الموظفين العاديين و هذا يعتمد على طبيعة الوظائف المتوفرة في المؤسسة و كذلك حسب طبيعة نشاط المؤسسة ألا و هو الخياطة الذي يعتمد بصفة مستمرة على توفير الطلبات للزبائن.

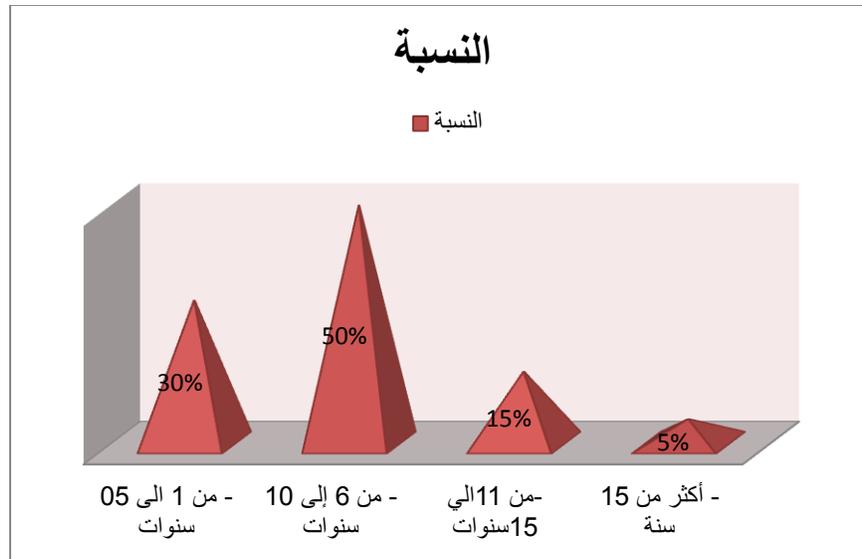
5_الخبرة

الجدول رقم 08: يمثل الأقدمية للعينة المدروسة على النحو التالي:

النسبة	التكرارات	
30%	6	- من 1 إلى 05 سنوات
50%	10	- من 6 إلى 10 سنوات
15%	3	- من 11 إلى 15 سنوات
5%	1	- أكثر من 15 سنة
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

الشكل (10) : يمثل الاقدمية للعيينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم (08)

نلاحظ من خلال الجدول أن الذين تقل أقدميتهم في المؤسسة عن 05 سنوات يمثلون نسبة 30% بينما الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 6 إلى 10 سنوات فنسبتهم تقدر ب 50% ، وأما الذين أقدميتهم من 11 الي 15سنوات تقدر نسبتهم ب 15% ، و أما الذين أقدميتهم أكثر من 15 سنة يمثلون نسبة 5%

و بمقارنة النسب مع بعضها البعض نلاحظ بأن الأقدمية و الخبرة المهنية تختلف من فئة إلى أخرى حيث نلاحظ بأن هناك فئة قليلة لديها خبرة أكثر من 10 سنوات و يعتبرون اقل نسبة مقارنة بالفئات الأخرى و نستخلص من هذا المؤسسة تعتمد على أفراد لديهم أقدمية لا بأس بها تتركز على مؤهلات و كفاءات و مهارات التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و تحسين إنتاجيتها .

المحور الثاني: وضعية التكوين داخل المؤسسة

وقد شملت مجموعة من الأسئلة متعلقة بعملية التكوين وتحصلنا على النتائج التالية:

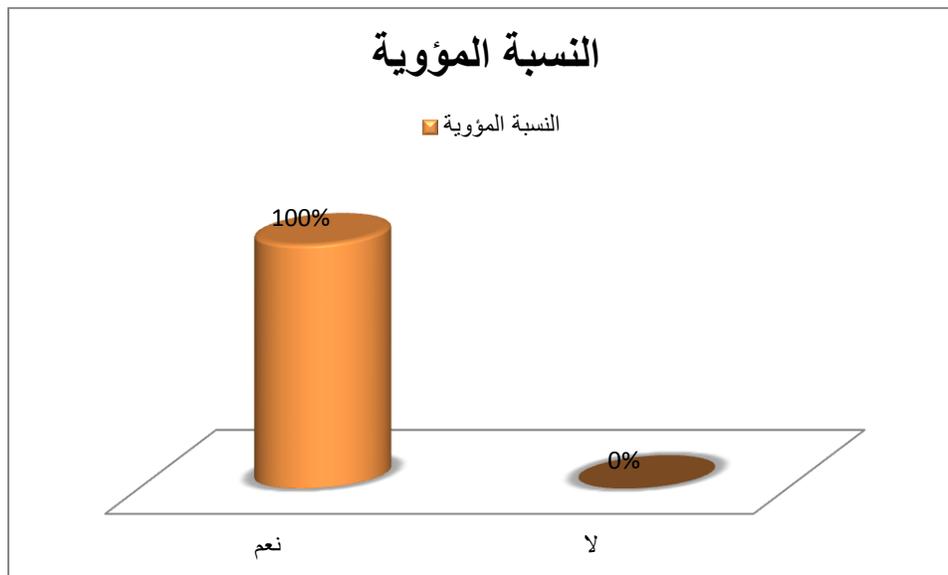
السؤال 01: أثناء عملك بالمؤسسة هل حصلت على تكوين؟

الجدول رقم 09: يبين حصول العينة على التكوين على النحو التالي:

النسبة المئوية	لتكرارات	
100%	20	نعم
0%	0	لا
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

الشكل (11) : يبين حصول العينة على التكوين



المصدر : من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم (09)

أشار أفراد العينة المدروسة على أن جميعهم حصلوا على التكوين أثناء عملهم بالمؤسسة و ذلك بنسبة 100% فنستخلص منه أن عملية التكوين تعتبر من المعايير الأساسية في المؤسسة من اجل تحسين أداء الأفراد و زيادة الإنتاجية

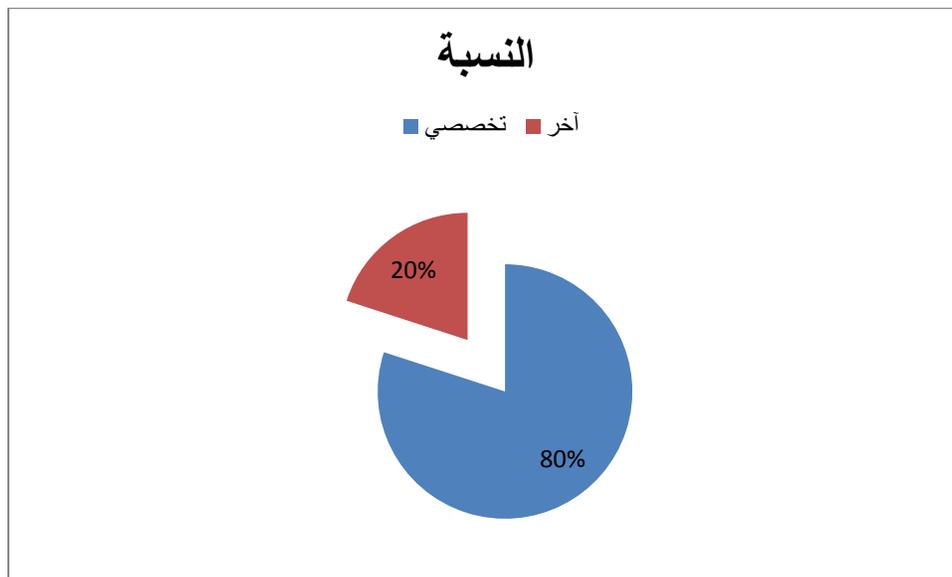
السؤال 02: ما نوع التكوين الذي استفدت منه؟

الجدول رقم 10: يبين نوع التكوين الذي استفادت منه العينة على النحو التالي:

النسبة	التكرارات	
80%	16	تخصصي
20%	4	آخر
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

الشكل (12) : يبين نوع التكوين الذي استفادت منه العينة



المصدر : من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم (10)

تشير نتائج الجدول إلى أن أغلبية العينة أجابت بأنهم حصلوا على تكوين تخصصي قدرت نسبتهم بـ 80%، و أما الفئة المتبقية أجابت بحصولهم على تكوين آخر و الذي قدر بنسبة 20% من خلال الشكل نستنتج أن المؤسسة تعتمد أكثر على التكوين التخصصي فعندما يتلقى الأفراد تكوين في التخصص يقدم لهم هذا التكوين برامج في التخصصات التي لها علاقة بوظيفة الشاغرة لزيادة مهارتهم و كفاءتهم في العمل الموكل إليهم بشكل خاص و هذا يساهم أيضا في زيادة إنتاجيتها الذي هو الهدف الرئيسي من التكوين بكل أنواعه

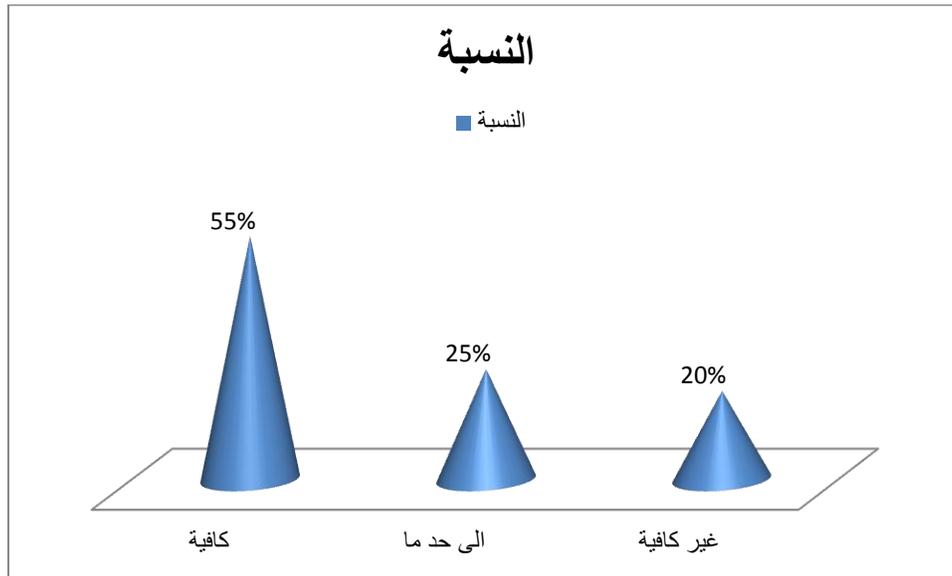
السؤال 03: هل مدة التكوين كانت ؟

الجدول رقم 11: يبين مدة تكوين العينة على النحو التالي:

النسبة	التكرارات	
55%	11	كافية
25%	5	الى حد ما
20%	4	غير كافية
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

الشكل (13) : يبين مدة تكوين العينة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم (10)

يوضح الجدول أعلاه مدى استفادة العينة من مدة التكوين المتحصل عليها حيث نجد : أن نسبة 55% من العينة كانت مدة التكوين كافية بالنسبة لهم ، أما نسبة 25% من العينة أجابوا أنها كانت إلى حد ما كافية ، أما نسبة 20% اعتبروا مدة تكوينهم لم تكن كافية فنستنتج من خلال الشكل أن المؤسسة تبذل مجهود في توفير التكوين الكافي و الفعال للموظفين من اجل الوصول إلى أفضل النتائج لان أغلبية الفئات كانت أجابتهم ايجابية

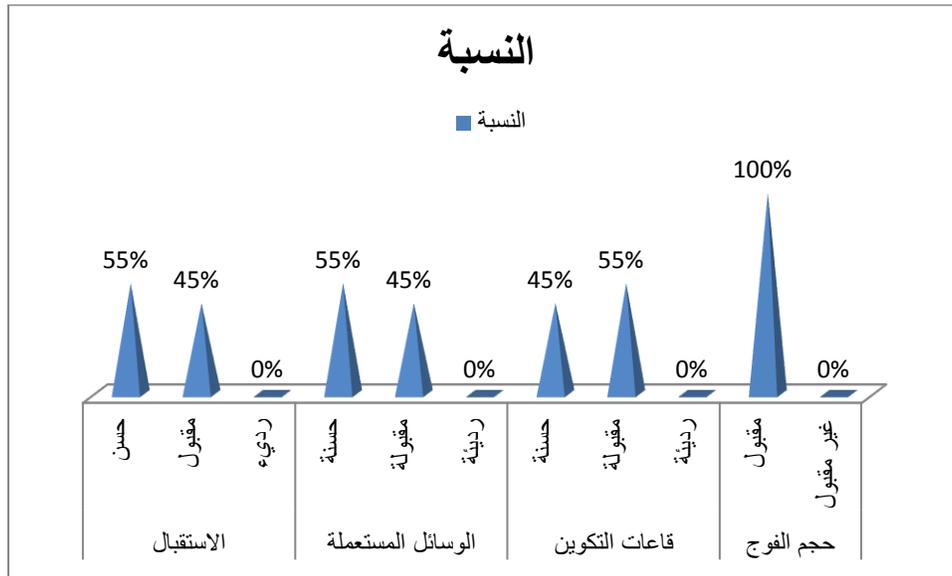
السؤال 04: ما رأيك في ظروف التكوين؟

الجدول رقم 12: يبين رأي العينة في ظروف تكوين على النحو التالي:

النسبة	التكرارات		
%55	11	حسن	الاستقبال
%45	9	مقبول	
%0	0	رديء	
%55	11	حسنة	الوسائل المستعملة
%45	9	مقبولة	
%0	0	رديئة	
%45	9	حسنة	قاعات التكوين
%55	11	مقبولة	
%0	0	رديئة	
%100	20	مقبول	حجم الفوج
%0	0	غير مقبول	
%100	20		المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

الشكل (14) : يبين رأي العينة في ظروف تكوين



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم (12)

تشير نتائج الجدول رقم أعلاه حول رأي العينة في ظروف التكوين و قسمنا سؤالنا إلى أربعة أقسام

حيث أن :

في قسم الاستقبال تحصلنا على نسبة 55% من العينة عن الإجابة ب "حسن"، بينما نسبة 45%

كانت عن الإجابة ب مقبول، ولم نتحصل عن أي إجابة ب "رديء".

و منه نستنتج أن العينة راضية عن الاستقبال الذي حظيت به من طرف المشرفين.

في قسم الوسائل المستعملة تحصلنا على نسبة 55% من العينة عن إجابة ب "حسنة" ، أما نسبة

45% كانت عن إجابتهم ب "مقبولة" ، و لم نحصل على أي إجابة ب "رديئة".

و منه نستنتج أن المتكونين راضين عن الوسائل المستعملة في عملية تكوينهم .

في قسم قاعات التكوين تحصلنا على نسبة 45% من العينة عن الإجابة ب "حسنة" ، أما نسبة

55% كانت عن الإجابة ب "مقبولة" ، و لم نتحصل على أي إجابة ب "رديئة".

و منه نستنتج أن المتكونين راضين عن قاعات التكوين.

في قسم حجم الفوج كانت كل العينة متفقة على الإجابة ب مقبول أي بنسبة 100%، أي أن جميع المتكونين راضين عن حجم الفوج ونستخلص من الشكل أن ظروف التكوين ملائمة للأفراد أي أن المؤسسة تبذل جهد من اجل تحسن أداء الأفراد و تطوير مهاراتهم بتوفير الجو و الظروف المناسبة بغية تحسين مردوديتهم و إنتاجيتهم في المؤسسة

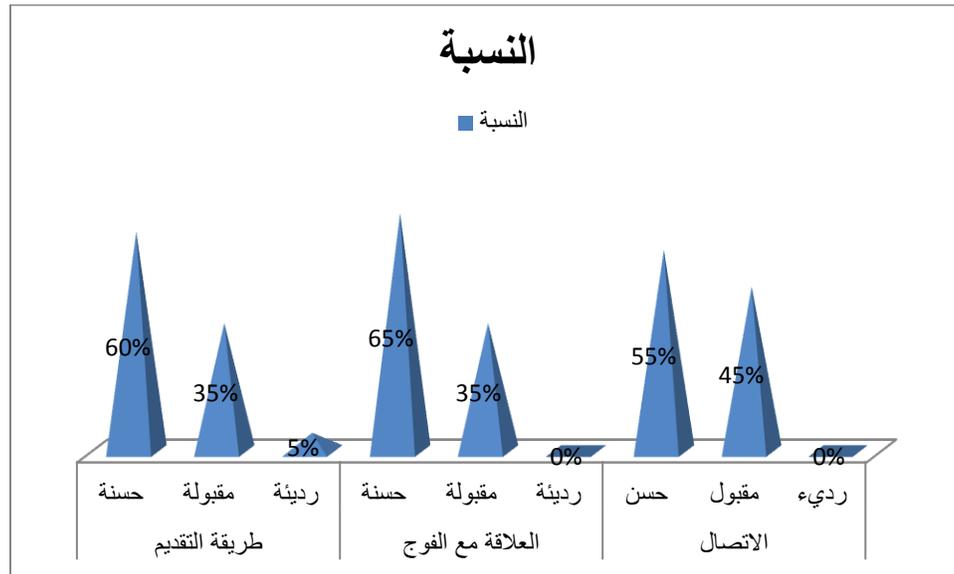
السؤال 05: كيف كان المشرف على البرنامج التكويني؟

الجدول رقم 13: يبين رأي العينة في المشرف على البرنامج التكويني على النحو التالي:

النسبة	التكرارات		
60%	12	حسنة	طريقة التقديم
35%	7	مقبولة	
5%	1	رديئة	
65%	13	حسنة	العلاقة مع الفوج
35%	7	مقبولة	
0%	0	رديئة	
55%	11	حسن	الاتصال
45%	9	مقبول	
0%	0	رديء	
100%	20		المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

الشكل (15) : يبين رأي العينة في المشرف على البرنامج التكويني



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم (13)

نستخلص من الجدول أعلاه رأي المتكويين في المشرف عليهم أثناء تكوينهم و قسمنا هذا السؤال إلى أربعة أقسام.

في قسم طريقة التقديم تحصلنا على نسبة 60% من العينة عن الإجابة بـ "حسنة"، أما نسبة 35% كانت عن الإجابة بـ "مقبولة"، أما نسبة 5% كانت تخص الإجابة بـ "رديئة".

و نستنتج أن أغلبية المتكويين راضين عن تسيير المشرف عليهم و أسلوبه معهم أثناء تكوينهم أما عن النسبة التي أجابت برديئة تحتم على المؤسسة تغيير الطرق التقديم المتبعة في التكوين أو إيجاد بدائل أخرى لتحسين أداء المستخدمين.

في قسم العلاقة مع الفوج تحصلنا على نسبة 65% من العينة عن الإجابة بـ "حسنة"، أما نسبة 35% كانت عن الإجابة بـ "مقبولة"، و لم نحصل على أي إجابة بـ "رديئة".

فنستنتج أن أعضاء الفوج متفاهمين و متعاونين فيما بينهم أثناء تكوينهم.

ـ في قسم الاتصال تحصلنا على نسبة 55% عن الإجابة بحسن و نسبة 45% عن الإجابة بمقبول بينما لم نتحصل على أي إجابة ب "رديء".

فنستنتج أن الاتصال بين المتكويين و المشرف فعال و مقبول إلى حد ما أي أن هناك تفاهم .

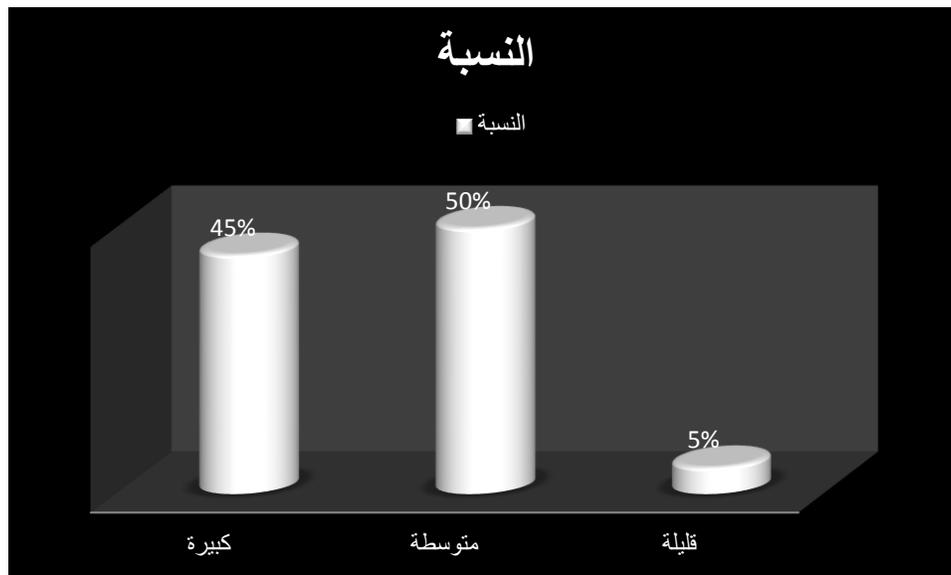
السؤال 06: ما هي درجة استفادتك من البرنامج؟

الجدول رقم 14: يبين درجة استفادة العينة من البرنامج التكويني على النحو التالي:

النسبة	التكرارات	
45%	9	كبيرة
50%	10	متوسطة
5%	1	قليلة
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

الشكل (16) : يبين درجة استفادة العينة من البرنامج التكويني



المصدر : من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم (14)

الجدول أعلاه يبين درجة استفادة العينة من برنامج التكوين فتحصلنا على نسبة 45% من العينة عن الإجابة ب "كبيرة" و نسبة 50% عن الإجابة ب "متوسطة" أما الإجابة ب "قليلة" تحصلنا على نسبة 5%، فمن خلال نسبة الإجابة ب "متوسط" و "قليلة" نستنتج أن البرنامج التكويني يجب ان يغير الطرق المتبعة في التكوين و إيجاد بدائل أخرى لتحسين أداء المستخدمين لديها.

السؤال 07: ما هي أشكال هذه الاستفادة من البرنامج التكويني؟

الجدول رقم 15: يبين أشكال استفادة العينة من البرنامج التكويني على النحو التالي:

النسبة	التكرارات	
100%	20	معلومات
25%	5	سلوكيات
20%	4	أخلاقيات
15%	3	اتجاهات
15%	15	مهارات
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

الشكل (17) : يبين أشكال استفادة العينة من البرنامج التكويني



المصدر : من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم (15)

تقدر نسبة أفراد العينة الذين استفادوا من البرنامج التكويني بكسب معلومات ب 100%، و هذا يبين أن المؤسسة تهتم بشكل كبير بتوفير المعلومات اللازمة للأفراد و إشباعهم بها من اجل تطوير فكرهم و تحسين أدائهم، بينما لدينا ما نسبته 20% من العينة اكتسبوا أخلاقيات، وما نسبة 25% اكتسبوا سلوكيات ، و هذا يدل على أن المؤسسة مهتمة بشكل نسبي و ليس كبير بأخلاقيات الأفراد و سلوكياتهم، و تحصلنا كذلك على ما نسبته 75% من العينة اكتسبوا مهارات و هذا يعكس اهتمام المؤسسة باكتساب أفرادها مهارات من اجل تحسين إنتاجهم.

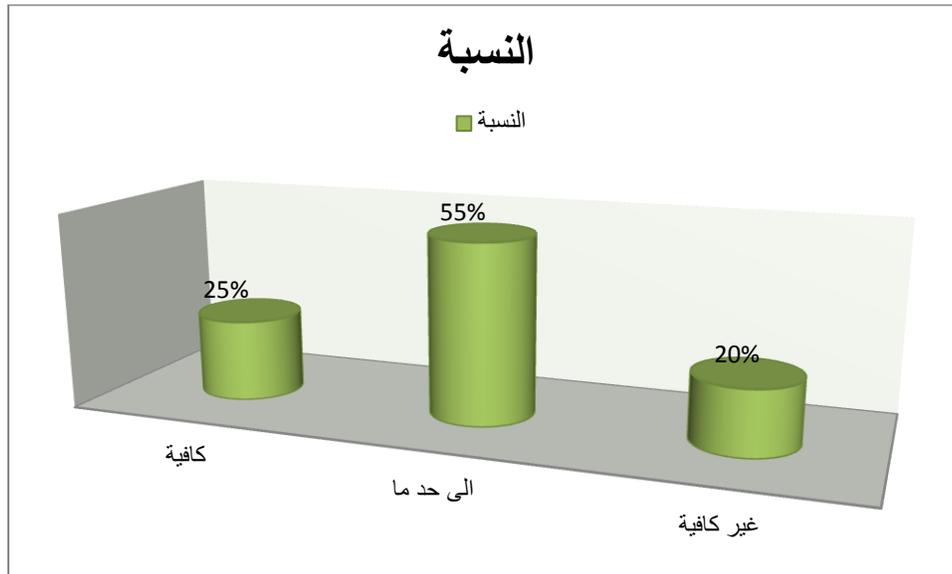
السؤال 08: هل المعارف و المهارات التي اكتسبتها كافية لأداء عملك بنجاح؟

الجدول رقم 16: يبين مدى المهارات و المعارف المكتسبة على النحو التالي:

النسبة	التكرارات	
25%	5	كافية
55%	11	الى حد ما
20%	4	غير كافية
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

الشكل (18) : يبين مدى اكتساب العينة من المهارات و المعارف



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم (16)

نلاحظ من الجدول و الشكل أن ما نسبته 25% من أفراد العينة كانت إجاباتهم ب "كافية" ، و أن ما نسبته 55% كانت إجاباتهم ب "إلى حد ما" ، و هذا يدل على أن الأهداف التي سطرتها المؤسسة جراء العملية التكوينية المحققة، أما ما نسبته 20% كانت إجاباتهم ب "غير كافية" ، و هذا يحتم على المؤسسة إعادة تكوينهم و إشباعهم بالمهارات و المعارف من اجل تحسين أدائهم و رفع إنتاجيتهم

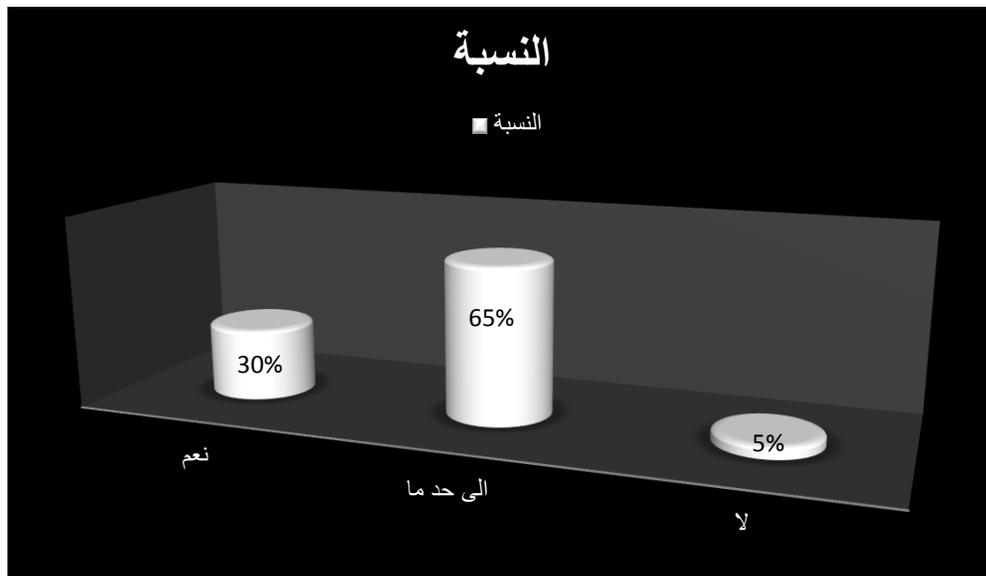
السؤال 09: فيما يخص الدورة التكوينية بصفة عامة هل أنت راضٍ؟

الجدول رقم 17: يبين مدى رضا العينة على الدورة التكوينية بصفة عامة على النحو التالي:

النسبة	التكرارات	
30%	6	نعم
65%	13	الى حد ما
5%	1	لا
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

الشكل (19) : يبين مدى رضا العينة على الدورة التكوينية بصفة عامة



المصدر : من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم (17)

نلاحظ من الجدول و الشكل أن ما نسبته 30% من أفراد العينة كانت إجاباتهم ب "كافية" ، بينما ما نسبته 65% كانت إجاباتهم ب "إلى حد ما" ، أما نسبة 5% كانت عن الإجابة بغير كافية. و نستنتج أن المؤسسة مهتمة بتوفير الجو المناسب و هي تبذل جهد في إرضاء المتكويين و توفير لهم الظروف المناسبة من اجل الوصول إلى الهداف المسطرة التي وضعتها المؤسسة

السؤال 10: هل طبقت ما استفدت منه من خلال التكوين في الجانب العملي ؟

الجدول رقم 18: يبين تطبيق العينة ما استفادت منه خلال التكوين على النحو التالي:

النسبة	التكرارات	
55%	11	نعم
40%	8	إلى حد ما
5%	1	لا
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

الشكل (20) : يبين تطبيق العينة ما استفادت منه خلال التكوين



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم (18)

نلاحظ من الجدول و الشكل أن ما نسبته 55% من أفراد العينة كانت إجاباتهم ب "نعم" ، اما ما نسبته 40% يخص الذين إجاباتهم ب "إلى حد ما" ، بينما تحصلنا على نسبة 5% عن الإجابة ب "لا".

نستنتج ان البرنامج التكويني فعال إلى حد ما في تحسين أداء الأفراد، و برنامجها التكويني ناجح .

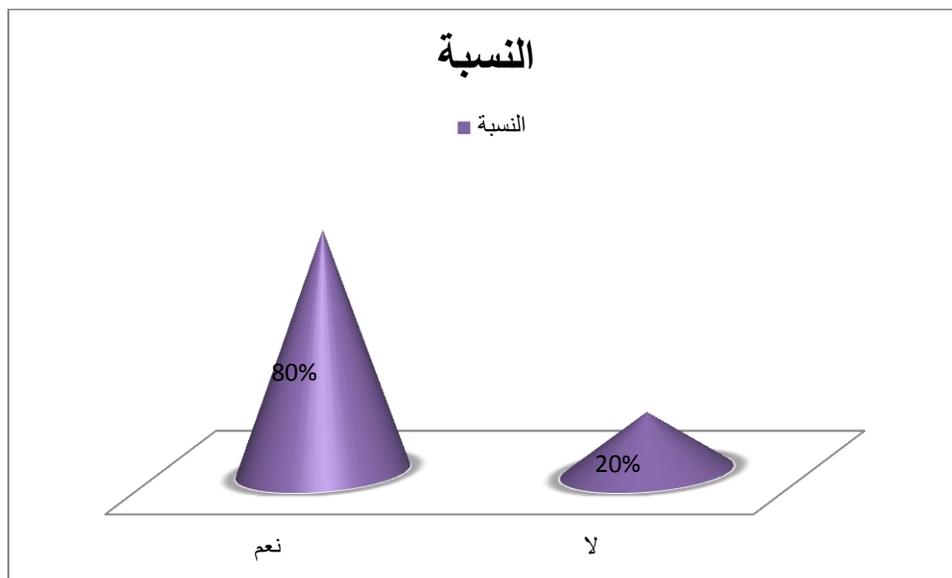
السؤال 11: هل تعتقد أن التكوين الذي حصلت عليه حسن من أدائك لعملك ؟

الجدول رقم 19: يبين مدى تحسن أداء العينة بعد التكوين على النحو التالي:

النسبة	التكرارات	
80%	16	نعم
20%	4	لا
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

الشكل (21) : يبين مدى تحسن اداء العينة بعد التكوين



المصدر : من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم (19)

من خلال الجدول و الشكل تحصلنا على نسبة 80 من العينة عن الإجابة ب نعم أي أن أداءهم قد تحسن بعد القيام بالعمليات التكوينية و هذا ما يعني أن الأهداف التي سطرها المؤسسة جراء العملية التكوينية محققة. أما ما نسبته 20% كانت إجابتهم ب "لا" و هذا يعني أن انخفاض أداء الأفراد في بعض الأحيان تكون له أسباب أخرى (يمكن نقص التحفيز ، ظروف اجتماعية نفسية ، عدم توفر له الجو المناسب للعمل.....)

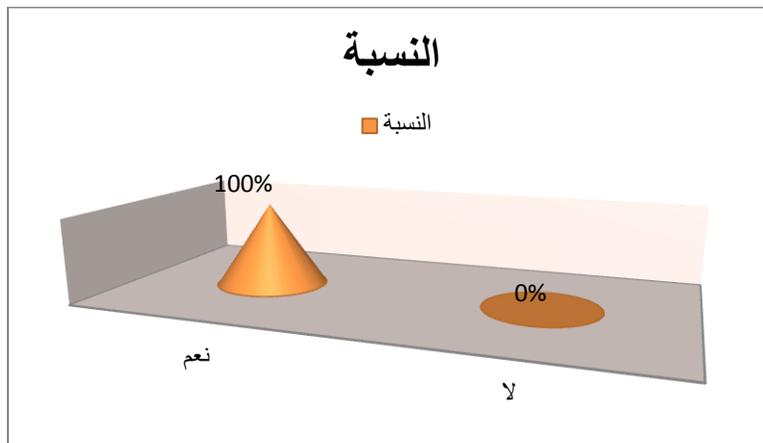
السؤال 12: هل تم تقييم أدائك بعد الفترة التكوينية؟

الجدول رقم 20: يبين تقييم أداء العينة بعد فترة التكوين على النحو التالي:

النسبة	التكرارات	
100%	20	نعم
0%	0	لا
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

الشكل (22) : يبين تقييم أداء العينة بعد فترة التكوين



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم (20)

اتفق أفراد العينة المدروسة على الإجابة بـ "نعم" عما إذا تم تقييمهم بعد الفترة التكوينية و هذا بنسبة 100% من أفراد هذه العينة و هذا يعني أن المؤسسة تتابع الأفراد بشكل مستمر خلال الفترة التكوينية و بعدها.

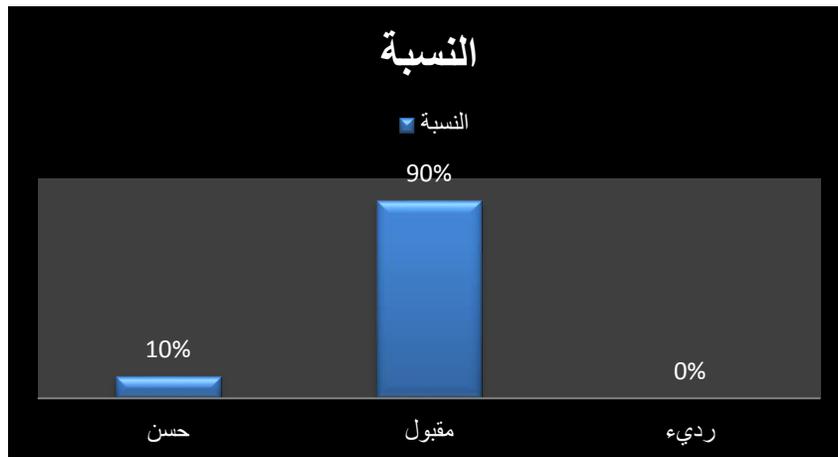
السؤال 13: كيف ترى النظام المتبع في تقييم أدائك بعد التكوين؟

الجدول رقم 21 : يبين مدى نجاح النظام المتبع في تقييم أداء العينة بعد التكوين على النحو التالي:

النسبة	التكرارات	
10%	2	حسن
90%	18	مقبول
0%	0	رديء
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

الشكل (23) : يبين مدى نجاح النظام المتبع في تقييم أداء العينة بعد التكوين



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم (21)

من خلال الجدول و الشكل نلاحظ ما نسبته 10% كانت إجاباتهم ب حسن بينما ما نسبته 90% كانت إجاباتهم ب مقبول، فنستنتج أن المتكويين راضين إلى حد ما عن النظام المتبع في تقييم أدائهم بعد التكوين.

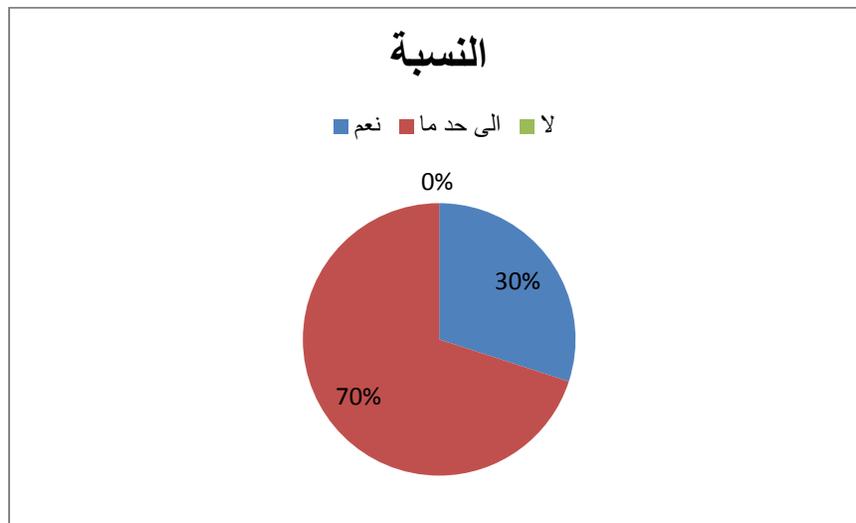
السؤال 14: هل أنت راض عن نتائج التقييم؟

الجدول رقم 22: يبين مدى رضا العينة على نتائج التقييم على النحو التالي:

النسبة	التكرارات	
30%	6	نعم
70%	14	الى حد ما
0%	0	لا
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

الشكل (24) : يبين مدى رضى العينة على نتائج التقييم



المصدر : من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم (22)

انقسم أفراد العينة محل الدراسة حول ما إذا كانوا راضين عن نتائج تقييمهم بعد عملية التكوين ، ف 30% من أفراد هاته العينة كانت إجاباتهم ب "نعم" بينما ما نسبته 70% كانت إجاباتهم ب "إلى حد ما" فنستنتج أن المتكونين راضين إلى حد ما عن نتائج تقييمهم.

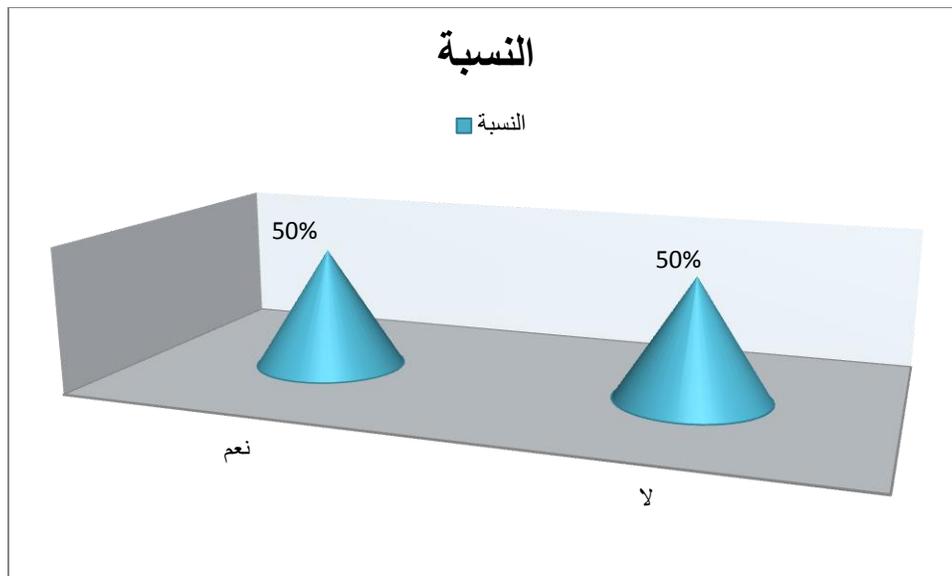
السؤال 15: هل حصلت على ترقية بعد التكوين؟

الجدول رقم 23: يبين حصول العينة على ترقية بعد التكوين على النحو التالي:

النسبة	التكرارات	
50%	10	نعم
50%	10	لا
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

الشكل (25) : يبين حصول العينة على ترقية بعد التكوين



المصدر : من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم (23)

يبين الجدول و الشكل أن ما نسبته 50% حصلوا على ترقية بعد التكوين و يمكن القول أن التكوين من أهم الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة من اجل ترقية موظفيها و ذلك من خلال إستراتيجية محددة، إما ما نسبته 50% أي نصف العينة الباقية كانت إجابتهم بلا و يمكن القول انه ليس بالضرورة تكوين الموظفين من اجل تقيتهم بل هناك أسباب أخرى كضعف أدائهم فتقوم المؤسسة بتوجيههم إلى التكوين من اجل تحسين و تطوير قدراتهم و مهاراتهم .

المحور الثالث : دور التكوين في رفع الإنتاجية

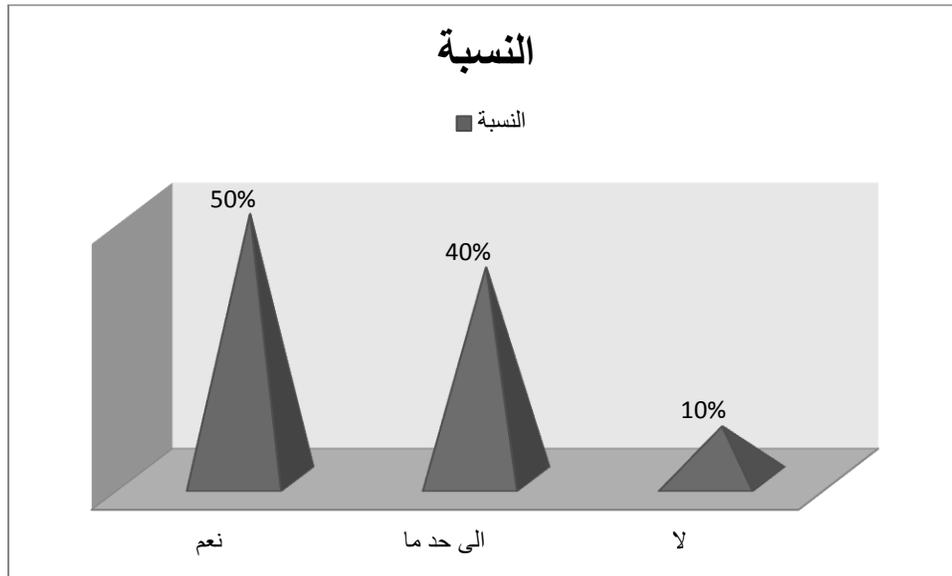
السؤال 16: في رأيك هل هذا البرنامج التكويني عاد بالنفع المالي أو المردود الاقتصادي على المؤسسة ؟

الجدول رقم 24: يبين عائد البرنامج التكويني سواء مردود مالي أو الاقتصادي على المؤسسة على النحو التالي:

النسبة	التكرارات	
50%	10	نعم
40%	8	الى حد ما
10%	2	لا
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

الشكل (26) : يبين عائد البرنامج التكويني سواء مردود مالي أو الاقتصادي على المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم (24)

نلاحظ من الجدول و الشكل أن ما نسبته 50% من أفراد العينة كانت إجابتهم ب "نعم" و هذا ناتج عن وعي العاملين بالأهداف التي تصبو إليها المؤسسة، بينما نسبة 40% كانت إجابتهم ب "إلى حد ما" بينما نسبة 10% كانت إجابتهم ب "لا" و هنا نلمس أن هذه الفئة من العاملين لا تعتبر نفسها جزء فعال الوصول إلى الأهداف العامة للمؤسسة ككل .

السؤال (17) : ما هي مقترحاتك لتطوير البرنامج التكويني في المستقبل ؟

من خلال طرحنا لهذا السؤال على أفراد العينة تحصلنا على أجوبة متقاربة نوعا ما و قسما النتيجة إلى قسمين من المقترحات:

- هناك من اتفق على وضع مخطط سنوي لتكوين العمال و وضع إستراتيجية و هذا الاقتراح طرحه أغلبية أفراد العينة و هذا يبين أن المؤسسة برنامجهما التكويني حسب احتياجات الأفراد من مهارات و معارف و ليس مخطط له أي فقط عند حدوث تغيرات في الأداء أي نقص في أداء عامل ما أو توظيف عامل جديد في هذه الحالة يوجه إلى التكوين لتحسين قدراته.

-أما الاقتراح الثاني فكان زيادة أنواع التكوين و الاستفادة من جميع العمال في حالة الاحتياج لهم واقترحوا أيضا الاستمرار في التكوين للحد من النقائص الموجودة في قدرات العمال و التقليل من حوادث العمل .

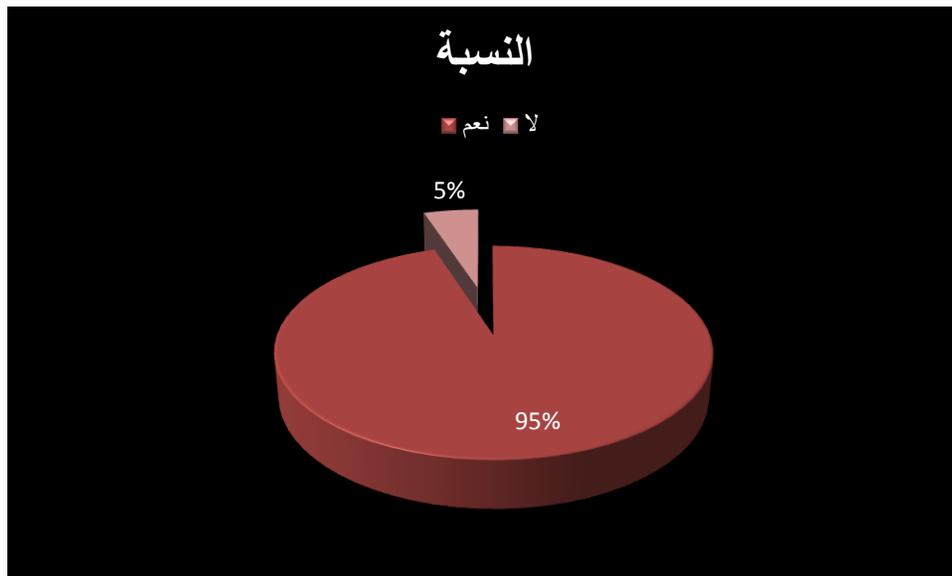
السؤال 18: هل تعتقد أن كل تكوين يؤدي بتحسين أداء الأفراد؟

الجدول رقم 25: يبين مساهمة التكوين في تحسين أداء الأفراد على النحو التالي:

النسبة	التكرارات	
95%	19	نعم
5%	5	لا
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

الشكل (27) : يبين مساهمة التكوين في تحسين أداء الأفراد



المصدر : من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم (25)

انقسم أفراد العينة محل الدراسة حول ما إذا كان كل تكوين يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد فتحصلنا على ما نسبته 95% من أفراد هذه العينة عن الإجابة ب "نعم" ، و نستنتج من هذا أن البرنامج التكويني يسعى إلى تطوير مهاراتهم و الرفع من لدائهم من اجل الوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، أما ما نسبته 5% عن الإجابة ب "لا" نستنتج منها أن هذه الفئة من العينة تعتبر بان تحسين أداء العاملين لا يتوقف على التكوين وحده رغم انه أهم وسيلة لتحقيق ذلك

السؤال 19: هل زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية المنتج يتعلق بتحسين أداء الأفراد من خلال عملية التكوين ؟

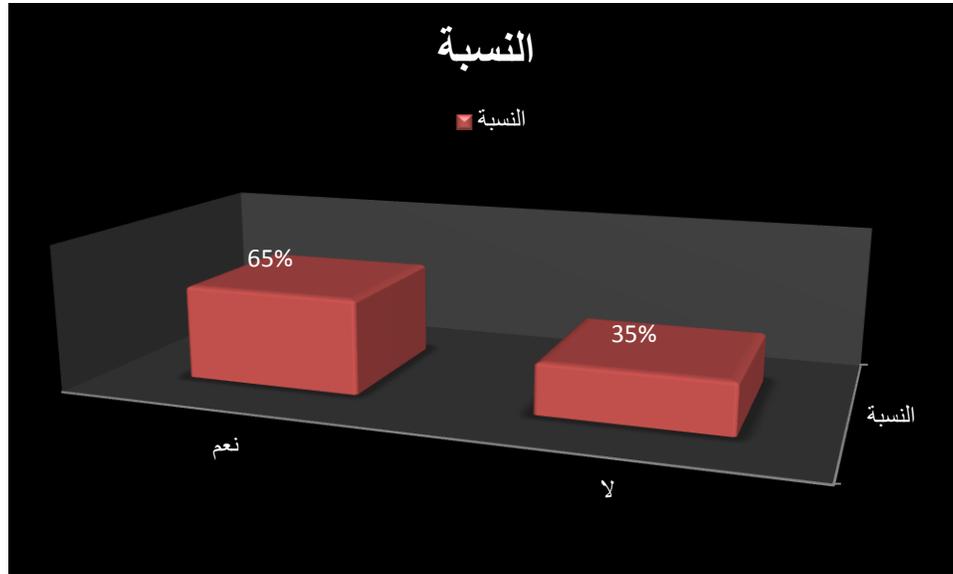
الجدول رقم 26: يبين زيادة الإنتاجية و نوعية المنتج يتعلق بتحسين أداء الأفراد من خلال عملية التكوين على النحو التالي:

النسبة	التكرارات	
65%	13	نعم
35%	7	لا
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

الشكل (28) : يبين زيادة الإنتاجية و نوعية المنتج يتعلق بتحسين أداء الأفراد من خلال عملية

التكوين



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم (26)

نلاحظ من الجدول و الشكل أما نسبته 65% من أفراد العينة كانت إجاباتهم ب "نعم" و هذا يدل على أن عملية التكوين لها آثار اقتصادية و هي احد أهم المعايير الأساسية في زيادة إنتاجية المؤسسة و تحسين نوعية المنتج ، و تحصلنا على ما نسبته 35% عن الإجابة ب "لا" ، و من هنا نستنتج أن للمؤسسة أدوات أخرى تعمل على رفع إنتاجيتها إلى جانب التكوين مثل التحفيز و العلاوات فمن هذه البيانات نقول أن تحسين الإنتاجية لا يتوقف على التكوين و تحسين أداء الأفراد رغم انه أهم وسيلة لتحقيق ذلك.

السؤال 20 : اذكر أهم وسيلة تسمح لك برفع الإنتاجية على مستوى المنشأة؟

من خلال طرحنا لهذا السؤال على أفراد العينة كانت أجوبتهم متقاربة حيث قسمنا إجاباتهم قسمين -الفئة الأولى اتفقت على أن أهم وسيلة تسمح برفع إنتاجية المؤسسة هي التحفيزات المالية و المعنوية ، و هذه الأخيرة تضم كل من "الشعور بالانتماء إلى المؤسسة مثلاً كمشاركة القاعة في بعض الاقتراحات ،"

أما التحفيز المالي يضم الزيادة في الأجور ، المكافآت ، الترقية ، و استناداً للمقابلة التي أجريتها مع بعض الموظفين و خاصة منهم المسؤولين بطرح سؤال " ما نوع التحفيزات التي تتحصلون عليها؟ " كانت إجاباتهم أنهم لا يوجد تحفيزات مادية و لا معنوية باستثناء الترقية ، و هنا نلاحظ أن المؤسسة أهملت أهم وسيلة لتحسين أداء العاملين ألا و هي التحفيز المالي الذي يعتبر هو الآخر معيار أساسي في تحسين أداء الأفراد و بالتالي زيادة إنتاجيتهم

أما الفئة الثانية اتفقت على أن الوسائل التي تساهم في رفع الإنتاجية في المؤسسة هي : " التكوين ، و المراقبة و المتابعة و التقييم و الاتصال ، و مهارات الأفراد" كلها وظائف متكاملة فيما بينها من أجل تحقيق السير الحسن للمؤسسة و رفع إنتاجيتها و استناداً للمقابلة التي أجريتها عن هذه الوظائف بطرح عدة أسئلة متعلقة بهذه الخيرة ، فكانت الإجابات ايجابية ، حيث أن المؤسسة مهتمة و صارمة فيما يخص هذه الوظائف أي أنها نظام جيد و فعال مما جعل مردوديتها تزيد بشكل كبير السنة الماضية مقارنة بالسنوات السابقة .

السؤال 21: هل تكوين الأفراد يسمح لهم برفع أدائهم ومستوى إنتاجيتهم في؟

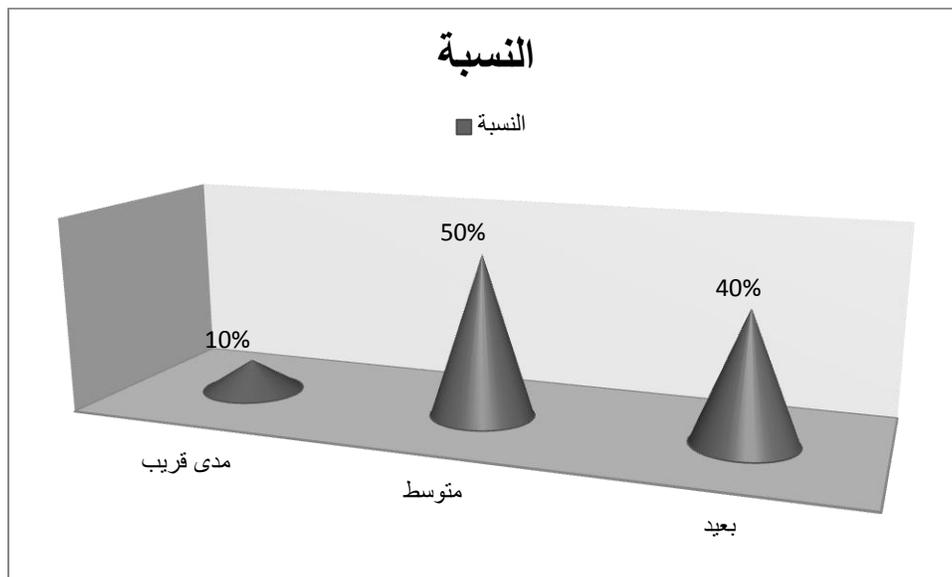
الجدول رقم 27: يبين البعد الزمني لتكوين الأفراد الذي يسمح برفع أدائهم و مستوى إنتاجيتهم على

النحو التالي:

النسبة	التكرارات	
10%	2	مدى قريب
50%	10	متوسط
40%	8	بعيد
100%	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

الشكل (29) : يبين البعد الزمني لتكوين الأفراد الذي يسمح برفع أدائهم و مستوى إنتاجيتهم



المصدر : من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم (27)

نلاحظ من الجدول و الشكل أن ما نسبته 10% من أفراد العينة كانت إجاباتهم ب "مدى قريب" و ما نسبته 50% كانت إجاباتهم ب "متوسط" ، أما ما نسبته 40% يخص الإجابة ب " المدى البعيد" نستنتج أن البرنامج التكويني للمؤسسة اقتصادي إلى حد ما في ما يخص التكاليف و الوقت، أي أن المؤسسة تكون أفرادها للاستفادة منه لأكبر مدة ممكنة و هذا لكسب الوقت و تخفيض التكاليف عليها.

خلاصة الفصل:

تم التعرض في هذا الفصل لميدان الدراسة وهو المؤسسة الصناعية للملابس المهنية "تافنة" بمغنية ، وكان الهدف من هته الدراسة هو إبراز اثر عملية التكوين على تحسين أداء العاملين داخل هته المؤسسة و رفع إنتاجيتها حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، حيث أن هذا المنهج يصلح للربط بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، كذلك تم الكشف عن الأدوات المستعملة من أجل جمع المعلومات والبيانات الضرورية واللازمة والمتمثلة في الاستمارة (الاستبيان) الذي قسم إلى ثلاث محاور ،محور متعلق بالمعلومات الشخصية و محور متعلق بعملية التكوين والمحور الثاني متعلق بدور التكوين في رفع الإنتاجية بالمؤسسة ، كما حاولنا إعطاء تفسير لجميع النتائج المتوصل إليها من اجل الحكم حول صحة فرضيات الدراسة و الحكم عليها واستخلاص النتائج و التوصيات.

الخاتمة:

من خلال كل ما تم عرضه في الموضوع فيما يخص أهمية العنصر البشري ودوره في رفع إنتاجية المؤسسة يمكننا القول على أن عملية تكوين الأفراد اليوم أصبحت عاملا أساسيا لا بد من الاهتمام به والتخصيص له ميزانية كافية من أجل الاستثمار في هذا العنصر ، إذ يعد تكوين هذه الموارد استثمارا على المدى البعيد ولا يمكن الاستغناء عنه، إذ يعتبر هذا العنصر عنصرا حساسا وفعالاً، فالدراسة التي قمت بها أثبتت مدى أهمية وفعالية هذا العنصر، و على المؤسسات اليوم أن تهتم بهذا العنصر و أن تعطيه القيمة الفعلية و تضعه على رأس أو في مقدمة عوامل الإنتاج ، إذ يعتبر المحرك الرئيسي لها ، وفي إطار عملية تجديد وعصرنة وسائلها الإنتاجية ، لا بد عليها من إعادة تكوين عمالها من أجل التأقلم على التكنولوجيات الجديدة، وبالتالي تقوم بتأهيلهم ، وهذا رغبة منها في تحسين مردوديتها الإنتاجية وتحسين نوعية المنتوجات.

و ما يمكن أن نستخلصه من خلال دراستنا هو لا بد من الاعتناء بالفرد أو الموارد البشرية ولا بد أن نستثمر في هذا العنصر من عناصر الإنتاج إذ الاهتمام به يمكننا من استخدام الموارد الأخرى بطرق سليمة ومعقلنة وأن فعالية هذا العنصر تكمن في كيفية تكوينه وتأهيله لكي يحقق الأهداف المرجوة من طرف المؤسسة ، إذ أثبتت الدراسات التي قام بها باحثون اقتصاديون أن هناك بلدان كثيرة استغلت هذا المورد استغلالا حسنا سمح لها على المدى المتوسط والبعيد من الوصول إلى النتائج المرجوة وهي تحقيق أكبر ربح ممكن بأقل التكاليف وبالتالي تحسين الوضع الاجتماعي للعامل وزيادة المرودية على مستوى المؤسسة.

وعليه فالمؤسسة التي أولت اهتمام كبير بتكوين أفرادها ، قد يمكنها معرفة مدى استيعاب الأفراد للدروس والحلقات الخاصة بذلك ، وهذا من خلال عملية تقييم أدائهم بعد كل عملية إنتاجية ، ومنه معرفة مدى مستوى أداء الفرد مقارنة مع الإمكانيات التي سخرت له من أجل ذلك ، لأن بعد كل الجهود الخاصة التي قامت بها المؤسسة من تكوين أفرادها وتأهيلهم ، تقوم في نهاية المرحلة من تقييم أدائهم على أساس ما أنتجوه ونوعية المنتوجات المحصلة ، ومنه منافسة الغير في ظل اقتصاد يتميز بالتفتح والمنافسة وعليه يمكننا الخروج ببعض النتائج والتوصيات التي لها علاقة مباشرة بهذا الموضوع.

النتائج:

من خلال هذه المذكرة يمكنني أن أستخلص بعض النتائج أخصها كما يلي:

1- الهدف من وراء التكوين هو هدف عام، وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءتهم وزيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها، الأمر الذي ينعكس إذا تحقق لجميع الأفراد والعاملين على مساعدة المنظمة (المؤسسة) على رفع كفاءتها وزيادة إنتاجيتها.

2- يجب أن تتصف منظومة التكوين بعدة خصائص أهمها البساطة، المرونة، الثقة، الاقتصاد والإقناع والقبول.

3- ربما اختلف مفهوم التكوين عند الفئات المختلفة من الناس لكنه بوجه عام واضح في أذهان المعنيين، ولذلك أسباب كثيرة أهمها انتشار التكوين وشموله لأعداد متزايدة من العاملين ووجود إدارات مخصصة له، وكثافة الجهود التي تبذلها المعاهد والهيئات المختصة لنشر الوعي التكويني.

4- هناك مبادئ عامة للتعليم يجب أن تتعرف عليها الإدارة وتنتقي ما يجب انتقاؤه وتأخذ الملائم وتطبقه في الظروف المناسبة، وذلك أمر تقتضيه الطبيعة الحديثة للتكوين والتي تتميز بالحركة والتغير وتقسم هذه المبادئ إلى:

أ- مبادئ عامة للتنمية والتطوير تنطبق على الجميع (مديرين، رؤساء، موظفين وتلاميذ).

ب- مبادئ تنظيمية تنصبّ على الهدف والمادة التكوينية وارتباط التكوين بعمل المتكون ومساهمته في حل مشكلته.

ت- مبادئ اجتماعية تتعلق بالتعامل مع جماعة المتكويين وفهم البيئة الثقافية والاجتماعية المحيطة بهم.

ث- مبادئ نفسية تتلخص في الدوافع و الاتجاهات والفروق الفردية ودرجة النضوج وعائد التكوين والممارسة وتجزئة التعلم والترقيات والنتائج.

ج. مبادئ تعليمية تختص بطرق التعليم وأساليبه.

5- يجب أن يبنى 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 بها لمواجهتها وعلاجها.

6- 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.

7- إن التحديد السليم للاحتياجات التكوينية يقوم على تحليل التنظيم الذي يبين لنا أين تقع الحاجة للتكوين وتحليل العمل الذي يوضح نوع التكوين المطلوب وتحليل الفرد والذي يحدد الأشخاص الملائمين للتكوين وترتبط هذه الطرق الثلاث بعضها البعض وتتكامل في منظومة فرعية مدخلاتها المعلومات ومخرجاتها احتياجات تكوينية محددة الأنواع والمواقع والأشخاص.

8- تختلف طرق تحديد الاحتياجات التكوينية حسب المستوى الإداري المطلوب تكوينه.

9- هناك أسس يقترحها المكونون لاختيار المتكويين الملائمين للبرامج التكوينية الملائمة وأهم 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.

10- هناك أساليب تكوينية عديدة ولكل منها مجال تنتج فيه أكبر فائدة ممكنة فتستخدم المحاضرات والمناقشات والمؤتمرات والتعليم المبرمج في زيادة المعرفة وتنمية المعلومات.

11- لا يقل تقويم التكوين وقياس نتائجه والتعرف على الإنجازات التي يحققها، إذ يمكن طرح السؤال التالي. ما الذي حققه التكوين من نتائج؟ وهل بلغ الأهداف التي كانت منتظرة؟ بأي درجة من الكفاءة والفعالية؟.

- 12- إن التقييم الجيد يرتبط بالتخطيط الجيد للتكوين ذلك لأن التخطيط السليم يحدد الأهداف التي تريد الإدارة تحقيقها من التكوين ومن هذه الأهداف زيادة انتاجية المؤسسة.
- 13- لا يقتصر تقويم التكوين على قياس نتائج التكوين بعد انتهائه ولكنه يبدأ قبل البرنامج التكويني ويمر أثناء انعقاد البرنامج ويجري بعد انقضاء التكوين بفترة معينة ويشمل التقويم عدة جوانب هي رد الفعل عند المتكويين والتعلم الذي حصلوه والسلوك ثم الأداء الفعلي في الوظيفة فيما بعد.
- 14- يمكن أن تستخدم أساليب كثيرة لتقويم التكوين على رأسها قوائم الاستقصاء والاختيارات والتمارين والمناقشات والملاحظة والتجربة الفعلية.
- 15- هناك فرق بين مفهوم الفعالية ومفهوم الكفاءة حيث أن الفعالية تهتم بجانب النتائج وغالبا ما تستخدم في تقييم النتائج التي يتوصل إليها المسيرون بينما الكفاءة مرتبطة بالوسائل التي أتبع في الوصول إلى تلك النتائج.
- 16- يقترن موضوع رفع الإنتاجية بحصول العاملين على حصص تكوينية وحلقات وندوات التي تسمح برفع الإنتاجية.
- 17- إن زيادة الإنتاجية يؤدي إلى زيادة الدخل والنتاج الوطني وزيادة معدلات الاستثمار والتوظيف واستغلال الموارد وتحسين ميزان المدفوعات لزيادة القدرة على التصدير.
- 18- رغم أهمية فكرة الإنتاجية الكلية إلا أن الصعوبات التي تتعرض سبل (طرق) قياسها تقلل إلى حد كبير من فائدتها في مجال الدراسات العلمية.
- 19- رغم بساطة فكرة الإنتاجية الجزئية إلا أنها أحيانا قد تكون مضللة مع هذا يمكن الاعتماد على إنتاجية العمل كمقياس تقريبي أو كمؤشر لما يطرأ على الإنتاجية.

التوصيات:

- بعد استعراض مجموعة من النتائج التي أراها كافية لصياغة بعض التوصيات يمكن أن تساهم في تجنب بعض النقائص.
- 1- إن دراسة أهداف التكوين في المنظمات المختلفة، تعبر على جانب كبير من الأهمية ويجب أن يقترن ذلك بدراسة الأهداف الكلية للمنظمة والأهداف الفرعية للإدارات والأقسام وذلك حتى يمكن التعرف على مدى التوافق بين الأهداف التي تستند إلى التكوين وأهداف العمل ومدى المساعدة التي يقدمها التكوين لخدمة أهداف العمل.
 - 2- يجب التعرف على وجهات نظر الإدارة العليا في المؤسسات المختلفة اتجاه التكوين وربط هذه الجهات بطبيعة نشاط المؤسسة والبيئة المحيطة بها وتركيب الإدارة العليا والتكوين الثقافي.
 - 3- من الأهمية يمكن أن نتعرف على الأسس التي تركز عليها الإدارة في تحديد احتياجاتها التكوينية والطرف التي تتبعها في تقرير هذه الاحتياجات والمعايير التي تستخدمها للفرقة بين المشكلات التكوينية وغيرها من المشكلات.
 - 4- كذلك يجب التعرف على مدى توفر المتخصصين في المنظمات واختلاف أنواعها وأنشطتها والمجهودات التي يبذلها هؤلاء في إنجاز التكوين في مراحلها المختلفة.
 - 5- ومن المهم أيضا بحث التغيرات المختلفة فنية وتنظيمية وإنسانية التي تطرأ على المنظمات ودراسة برامج التكوين التي تعدها الإدارة لعاملها لمواجهة هذه التغيرات والتعرف على الأثر الذي تتركه هذه البرامج في تسهيل عملية التغير وزيادة فعاليته.
 - 6- وقد يكون من المفيد دراسة الوسائل التكوينية التي تستخدم في برامج التكوين المختلفة والتعرف على الدور الذي تلعبه في عملية التكوين من حيث تسهيل نقل المعلومات وجذب انتباه المتكويين ومساعدتهم على الفهم والاستيعاب والذكر ومن حيث القبول.
 - 7- إن من الأهمية أيضا التعرف على مدى التنسيق بين عمليتي تخطيط التكوين وتقويمه ودرجة التأثير المتبادل بين هاتين الوظيفتين.
 - 8- كذلك نحتاج إلى تفهم الأسباب التي تساعد على نجاح مجهودات التكوين وتلك التي تعوقها أو تحد من فعاليتها.
 - 9- إن تحسين وزيادة الإنتاجية لا تحقق دون أن تتوفر رغبة صادقة من طرف العمال أنفسهم فالموقف الذي يتخذه هؤلاء اتجاه الإنتاجية ومستوى وعيهم وإدراكهم بأهمية وضرة زيادة الإنتاجية ودرجة استعدادهم وقدرتهم على رفع مستويات الإنتاج كلها عوامل تترك آثارها الواضحة على الإنتاجية.
 - 10- إن تحسين وزيادة الإنتاجية لا يمكن أن يتحقق دون رسكلة العمال وتكويهم على التكنولوجيات الحديثة وهذا من أجل الوصول إلى تأهيلهم وتحسين أدائهم الإنتاجي.

11- إن زيادة مستوى الكفاءة الإنتاجية يقوم أساسا على التخطيط الكفء والتنظيم السليم للموارد والطاقات البشرية المتاحة والاستخدام الواعي والأمثل لمنجزات العلم والتكنولوجيات في ضوء الأهداف والبرامج الزمنية المرسومة.

12- الاتصال بالعمال تحفيزهم والتقرب منهم والاستماع إليهم يمكن أن يساعد القادة الإداريين والمشرفين على دفع العاملين وتحفيزهم إلى العملية الإنتاجية.

13- توفير الوسائل الضرورية لعملية التكوين مثل القاعات، الكتب، والمؤطرين ذوي الكفاءات العالية، وتوفير آلات وتكنولوجيات حديثة للتعلم عليها من أجل رفع المستوى الإنتاجي.

المراجع باللغة العربية

1. إبراهيم العلي /فايز غزال /فراس عدنان ناصر ، ة لإنتاجية العمل في بعض شركات الغزل و النسيج في سورية دراسة إحصائي خلال الفترة 1994/2004، نقلا عن الموقع :
2. أثيل عبد الجبار الج ومرد ، مقدمة في الرياضيات الاقتصادية ، جامعة الموصل ، 1988
3. احمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية 1981.
4. أحمد ماهر- إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية المركزية-الإسكندرية-1995.
5. أحمد محمد عبد الله : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية , دار النهضة بيروت
6. أوقارة عبد الحليم، دراسة قياس الإنتاجية على المستوى الكلي حالة الجزائر(1969/2002)
7. بوفلحة غياث، الأسس النفسية للتكوين و مناهجه. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 1984.
8. جلال إبراهيم العبد، إدارة الإنتاج و العمليات (مدخل كمي)، الدار الجامعية، مصر، 2002
9. حسين الدوري : الإعداد و التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق، مطبعة العاصمة القاهرة ، 1976 .
10. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية. قلمة :مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004
11. خيرى خليل الجميلي، 1998.
12. سونيا محمد البكري ، إدارة الإنتاج و العمليات (مدخل النظم)، الدار الجامعية ، مصر ، 1999
13. شوام بوشامة، مدخل في الاقتصاد العام، جار الغرب للنشر و التوزيع، الجزء الأول، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2000.
14. عادل رمضان الزيايدي، الإنتاجية (إنتاجية العنصر البشري)

15. عبد السلام أبو قحف ، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002
16. عبد الفتاح بوخمحم، تسيير الموارد البشرية ، دار الهدى ، الجزائر ، 2011
17. علي السلمي : إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للطباعة و النشر القاهرة 2001.
18. علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، القاهرة/مكتب غريب -الطبعة3- 1983.
19. علي الشرقاوي-إدارة النشاط الإنتاجي (مدخل التحليل الكمي)، الدار الجامعية، مصر، 2000
20. علي محمد عبد الوهاب: التدريب و التطوير، مدخل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات، معهد الإدارة العامة الرياض 1981.
21. عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثالثة 2003، الجزائر
22. فؤاد الشيخ سالم ، و آخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني الطبعة الخامسة ، 1995 .
23. محمد رفيق الطيب-مدخل للتسيير_أساسيات،وظائف،تقنيات،الجزء2- ديوان ومطبوعات الجامعية الجزء2-1995.
24. محمد عبد الفتاح باغي: التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق جامعة الملك السعود الرياض 1983
25. محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة و التصنيع (مع اهتمام خاص بدراسات الجدوى الاقتصادية) ، مؤسسة شباب الجامعة،مصر، 1997
26. محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل.د م: قرطبة للنشر و التوزيع، ط1، 2007 .
27. مدحت كاظم القريشي، الاقتصاد الصناعي ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى 2001، الأردن .

28. منى الطحاوي ، اقتصاديات العمل ، مكتبة هضبة الشرق ، مصر ، 1995.
29. وجيه عبد الرسول العلي ، الإنتاجية (مفهومها ، قياسها ، العوامل المؤثرة فيها)، دار الطليعة للطباعة و النشر ، الطبعة الأولى ، بيروت ، 1983.
30. وجيه عبد الرسول العلي ، إنتاجية العمل مفهومها و طرق قياسها (الاقتصادي)، مجلة فصلية تصدرها جمعية الاقتصاديين العراقيين ، العدد الرابع ، تشرين الأول ، عام 1975

منكرات تخرج

1. رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع اقتصاد كمي، جامعة الجزائر، (2006/2005)
2. طايطي كمال، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة المؤسسة الوطنية مركب السيارات الصناعية بالروبية، مذكرة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التخطيط و التنمية ، جامعة الجزائر ، 2003/2002
3. حورية طبة و نواعم عباسي، اتجاهات المعلمين و الأساتذة نحو التكوين الأكاديمي عن بعد. مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2007.
4. بوجحيش خديجة ، تحسين إنتاجية العمل ودورنا في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة الجزائرية للسباكة بتيارت) مذكرة مقدمة ضمن معطيات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص : تسيير واقتصاد مؤسسة ، جامعة ابن خلاون (تيارت) ، 2007/2006
5. أونيس عبد المجيد ، تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة : المؤسسة الوطنية للبلاستيك الواقعة بالمحمدية (الحراش)، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع التسيير ، جامعة الجزائر ، 1995/1994

مجلات

1. مكتب العمل الدولي ، المبادئ الأساسية في دراسة العمل، ترجمة مركز التنمية الصناعية للدول العربية، الطبعة المنقحة، القاهرة، 1971.

المراجع باللغة الفرنسية

2. Battujc.club.fr/econpolitique/fiches.pdf
3. I . L . O MEASURING LABOUR PRODUCTIVITY
GENEVA 1969
4. Jean pierre schmitt , manuel d'Organisation de l'Entreprise,
presse Universitaire de France, 2em édition, France, 1996
5. Johnson, Kast and Rosenzweig : the theory and management
of systems 3rd edi, New York, MC GRAW, Hill 1973
6. WR Treacy : designing training and development systems,
(N.Y, AM) 1971.

مواقع إلكترونية

www.tishreen.shern.net/new%20site/univmagazine/VOL2720

05/Eco/No4/7.doc -

yossri252.jeeran.com/kahamgmeel/managment

قائمة الجداول

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
01	أنواع التكوين	14
02	العوامل على الإنتاجية وفقا لمكتب العمل الدولي.	86
03	عوامل الإنتاجية وفقا للتصنيف الذي أورده الخبير الإداري A.JUDSON	89
04	سن العينة المدروسة	103
05	جنس العينة المدروسة	105
06	المؤهل العلمي للعينة المدروسة	106
07	المركز الوظيفي للعينة المدروسة	107
08	الاقدمية للعينة المدروسة	108
09	حصول العينة على التكوين	110
10	نوع التكوين الذي استفادت منه العينة	111
11	مدة تكوين العينة	112
12	رأي العينة في ظروف تكوين	114
13	رأي العينة في المشرف على البرنامج التكويني	116
14	درجة استفادة العينة من البرنامج التكويني	118
15	أشكال استفادة العينة من البرنامج التكويني	119
16	مدى المهارات و المعارف المكتسبة العينة	120
17	مدى رضا العينة على الدورة التكوينية بصفة عامة	122
18	تطبيق العينة ما استفادت منه خلال التكوين	123
19	مدى تحسن اداء العينة بعد التكوين	124
20	تقييم اداء العينة بعد فترة التكوين	125
21	مدى نجاح النظام المتبع في تقييم اداء العينة بعد التكوين	126

127	مدى رضى العينة على نتائج التقييم	22
128	حصول العينة على ترقية بعد التكوين	23
129	عائد البرنامج التكويني سواء مردود مالي او الاقتصادي على المؤسسة	24
131	مساهمة التكوين في تحسين أداء الأفراد	25
132	زيادة الإنتاجية و نوعية المنتج يتعلق بتحسين أداء الأفراد من خلال عملية التكوين	26
135	البعد الزمني لتكوين الأفراد الذي يسمح برفع ادائهم و مستوى إنتاجيتهم	27

قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	الرقم
19	مدخلات نظام التكوين	01
21	مخرجات نظام التكوين	02
88	تقسيمات العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل طبقا للتصنيف الذي أورده البروفسور S.KUKOLECA	03
96	المواقع الإستراتيجية لمصانع الألبسة المهنية في الجزائر	04
99	الهيكل التنظيمي لمؤسسة "تافنة"	05
104	سن العينة المدروسة	06
105	جنس العينة المدروسة	07
106	المؤهل العلمي للعينة المدروسة	08
108	المركز الوظيفي للعينة المدروسة	09
109	الأقدمية للعينة المدروسة	10
110	حصول العينة على التكوين	11
111	نوع التكوين الذي استفادت منه العينة	12
112	مدة تكوين العينة	13
115	رأي العينة في ظروف تكوين	14
117	رأي العينة في المشرف على البرنامج التكويني	15
118	درجة استفادة العينة من البرنامج التكويني	16
119	أشكال استفادة العينة من البرنامج التكويني	17
121	مدى المهارات و المعارف المكتسبة العينة	18
122	مدى رضا العينة على الدورة التكوينية بصفة عامة	19
123	تطبيق العينة ما استفادت منه خلال التكوين	20
124	مدى تحسن أداء العينة بعد التكوين	21
125	تقييم أداء العينة بعد فترة التكوين	22

قائمة الأشكال

126	مدى نجاح النظام المتبع في تقييم أداء العينة بعد التكوين	23
127	مدى رضا العينة على نتائج التقييم	24
128	حصول العينة على ترقية بعد التكوين	25
130	عائد البرنامج التكويني سواء مردود مالي أو الاقتصادي على المؤسسة	26
131	مساهمة التكوين في تحسين أداء الأفراد	27
133	زيادة الإنتاجية و نوعية المنتج يتعلق بتحسين أداء الأفراد من خلال عملية التكوين	28
137	البعد الزمني لتكوين الأفراد الذي يسمح برفع أدائهم و مستوى إنتاجيتهم	29

الصور حول المؤسسة تافنة لصناعة الملابس



صور بعض الالات في المؤسسة لصناعة الملابس المهنية بتافنة
مغنية





بعض الملابس المهنية المنتجة من المؤسسة مع نوعية القماش



بعض الوثائق المقدمة من المؤسسة

البطاقة التقنية للمؤسسة

اسم المؤسسة: شركة ذات الشخص الواحد و ذات المسؤولية المحدودة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة - مغنية- وهي مؤسسة عمومية اقتصادية، كما هي وحدة تابعة للمجمع شركة ذات الكائن مقرها بالطريق الوطني رقم 05 المنطقة الصناعية الروبية-الجزائر العاصمة.
النشاط: صناعة الملابس الجاهزة.

اسم المسؤول: السيد خالد مراد بصفته مدير عام مسير.

العنوان: ص ب رقم 14 طريق ندرومة - مغنية - تلمسان.

الهاتف: 043 31 63 10 / 043 31 31 58 الفاكس: 043 31 31 67

البريد الإلكتروني: Tafna_confexion1@yahoo.fr

البنية: مغنية الدائرة: مغنية الولاية: تلمسان

الموقع الجغرافي: تقع المؤسسة شمال المدينة حيث يحدها:

✓ شمالا: البنك الوطني الجزائري (BNA)

✓ شرقا: مقر الضمان الاجتماعي (CNAS)

✓ غربا: شارع محمد خميسي

✓ جنوبا: شارع الثورة

تتربع على مساحة إجمالية قدرها 5639 م² منها 3256 م² مبنية

تاريخ الإنشاء	مارس 1963
تاريخ الافتتاح (بداية النشاط)	مارس 1965
تصنيفها	الصنف رقم 02
النموذج	مؤسسة مصنفة

قائمة الوسائل البشرية و المادية المستعملة:

126 عامل حسب التقسيم التالي:

عدد العمال الإجمالي

03	المديريّة
06	المصاححة التقنية
06	المصاححة التجارية
02	مصاححة تسيير الموارد البشرية
12	مصاححة اللوجستيك و الرقابة
02	مصاححة المحاسبة و المالية
95	مصاححة الإنتاج

234 آلة مختلفة للخطاطة

وسائل ومعدات الإنتاج

سيارتان (02) و شاحنة صغيرة

وسائل النقل

قمماش، خيط، قطن، صوف، جلد.....

المواد المستعملة

بدلات العمل، بدلات الوقاية و الأمن، أفرشة و بياضه..

أهم المنتجات

الأمن الوطني، الحماية المدنية، شركة سونا طراك، نافتال...

أهم الزبائن



Edition : N°01
 Révision : 00
IM05 06

SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE

Feuille de Journée

NOM & PRENOM :

DATE : 16/05/2016

Page 1/1

Date : 09.10.2013

SECTION :

Réclamez Vos Tickets de Production et Vos Aléas



Les Calculs

Bon de Sortie		Panne Machine		Panne Energie		Autre	
Sortie à :		Appel à :		Début à :		Attente :	
Entrée à :		Début à :		Fin à :		Début à :	
		Fin à :		Observation :		Fin à :	



EPE / EURL TAFNA CONFECTION MAGHNA
 Entreprise de Confection de Vêtements Professionnels



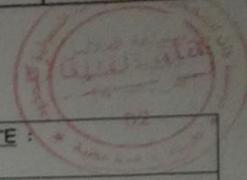
Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée EURL TAFNA CONFECTION MAGHNA
 Sis Route de Nédoma, Maghnia Tlemcen, BP 14/Capital Social 91.414.000,00 DA
 Tel : 043 39 78 76 / 39 78 80/Fax : 043 31 31 67
 RIB : 001.00514.0300.300.059/53 BNA Maghnia
 NIF : 099813026204399/RC : 98/B/043262

	Edition : 01	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	Page : 01/01
	Révision : 01	FICHE D'EXPRESSION DES BESOINS DE FORMATION	Date : 01/12/2015
	IM. 06 03		

A / BESOIN :

SERVICE DEMANDEUR :
QUALITE :
NOM ET PRENOM :

DATE :
SIGNATURE :



Duplicata

B / L'AGENT CONCERNE :

NOM :

PRENOM :

FONCTION :

STRUCTURE :

EXPERIENCE A L'ENTREPRISE :

DIPLOME :

GROUPE SOCIO-PROFESSIONNEL : CADRE : MAITRISE : EXECUTION :

C / PROFIL DE FORMATION :

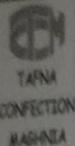
SPECIALITE DE LA FORMATION DEMANDEE :

D / MOTIF :

.....

.....

E / AVIS DU D.G / GERANT :

 TAFNA CONFECTION MAGHNIA	Edition : 01	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	Page : 01/01
	Révision : 01	PLAN DE FORMATION - 2016 -	Date : 01/12/2015
	IM 06 04		



PROGRAMME	N°	SPECIALITE	TYPE DUREE ET LIEU	POPULATION CONCERNEES	NIVEAU DE QUALIFICATION	NOMBRE EFFECTIFS PREVUS	ORGANISME FORMATEUR PROPOSE	BUDGET ALLOUE
PROGRAMME LONGUE DUREE	1	INGENIEUR TECHNICO-COMMERCIAL	5Trs/Mois durant 10 Mois	Cadre	Superieur	1	I.E.D.E-Tlemcen	200 000,00
	2	MODELISME DANS L'INDUSTRIE TEXTILE	3Trs/Semaine durant 08 Mois	Responsable Production et des Ouvrières	Secondaire et plus	3	EGIC IBN SINA-Oran	1 430 728,07
PROGRAMME MOYENNE DUREE & SEMINAIRE	3	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	4Trs/Mois durant 03 Mois	Responsable GRH	Secondaire et plus	1	I.S.E.C-Tlemcen	72 000,00
	4	LA GESTION DES ACHATS & DES APPROVISIONNEMENTS	4Trs/Mois durant 03 Mois	Agent Commercial	Secondaire et plus	1	I.S.E.C-Tlemcen	74 000,00
	5	COMPTABILITE ANALYTIQUE	3 Mois	Agent Commercial	Superieur	2	I.S.E.C-Tlemcen	-
	6	PASSATION DES MARCHES ET CODE DES MARCHES PUBLICS	3 Mois	Cadres différent fonction	Secondaire et plus	12	I.S.E.C-Tlemcen	-
FORMATION INTERNE	7	FORMATION EN COUTURE	3 Mois	Ouvrières	Secondaire	8	E.U.R.L-Tafna Confection	-
TOTAL						28		1 776 728,07

DATE :

04/01/2016

VISA DU CHEF SERVICE GRH

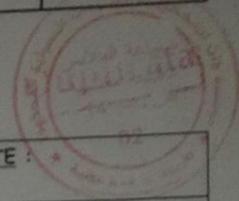
VISA DU D.G / GERANT

	Edition : 01	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	Page : 01/01
	Révision : 01	FICHE D'EXPRESSION DES BESOINS DE FORMATION	Date : 01/12/2015
	IM 06 03		

A / BESOIN :

SERVICE DEMANDEUR :
QUALITE :
NOM ET PRENOM :

DATE :
SIGNATURE :



Duplicata

B / L'AGENT CONCERNE :

NOM :

PRENOM :

FONCTION :

STRUCTURE :

EXPERIENCE A L'ENTREPRISE :

DIPLOME :

GRUPE SOCIO-PROFESSIONNEL :

CADRE :

MAITRISE :

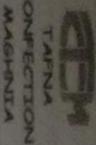
EXECUTION :

C / PROFIL DE FORMATION :

SPECIALITE DE LA FORMATION DEMANDEE :

D / MOTIF :

E / AVIS DU D.G / GERANT :

 TAPNA CONFECTION MARIENIA	Edition : 01	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE EVALUATION DE L'ORGANISME FORMATEUR ET CONSTAT DE LA FORMATION	Page : 01/01
	Révision : 01		Date : 01/12/2015
	IM 06 06		

A / L'EVALUATION DE L'ORGANISME FORMATEUR :

NOM : _____ PRENOM : _____ FONCTION : _____

1- La qualité des interventions de l'animateur :

* Très bien : * Bien : * Convenable : * Médiocre :

2- La durée de la formation vous a semblé :

* Très bien adapté : * Suffisante : * Trop courte : * Trop longue :

3- Quel sont les apports spécifiques de cette formation :

* Information : * Connaissance : * Echange d'expériences : * Maîtrise d'outils :

4- Par rapport à vos attentes, la formation a été :

* Très profitable : * Peu profitable : * Echange d'expériences : * Sans intérêt :

SUGGESTIONS ET REMARQUES DE L'INTERESE (E) :

EMMARGEMENT DE L'INTERESE (E) :

B / CONCLUSION DE LA FORMATION :

L'AGENT FORME :

FONCTION :

SPECIALITE DE LA FORMATION :

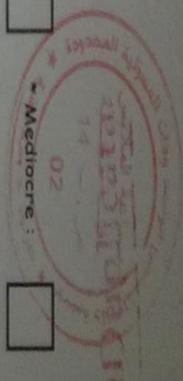
ATTESTATION DELIVREE :

OUI

NON

ETABLI PAR :

DATE :



الاستمارة

السن:الجنس:ذكر أنثى
المؤهل العلمي:الحالة المهنية
.....:الأقدمية.....:

ضع علامة (*)على الإجابة المناسبة واجب عن الأسئلة المقترحة:

1. أثناء عملك بالمؤسسة هل حصلت على تكوين؟
نعم لا
2. ما هو نوع التكوين الذي استفدت منه؟
تخصصي آخر
3. هل مدة التكوين كانت؟
كافية كافية إلى حد ما غير كافية
4. ما هو رأيك في ظروف التكوين؟
الاستقبال : حسن مقبول رديء
الوسائل المستعملة : حسنة مقبولة رديئة
قاعات التكوين : حسنة مقبولة رديئة
حجم الفوج : مقبول غير مقبول
5. كيف كان المشرف على البرنامج التكويني؟
طريقة التقديم : حسنة مقبولة رديئة
العلاقة مع الفوج : حسنة مقبولة رديئة
الاتصال : حسن مقبول رديء
6. ما هي درجة استفادتك من البرنامج التكويني؟
كبيرة متوسطة قليلة
7. ما هي أشكال هذه الاستفادة؟
معلومات سلوكيات أخلاقيات
اتجاهات مهارات

8. هل المعارف و المهارات التي اكتسبتها كافية لأداء عملك بنجاح؟

كافية إلى حد ما غير كافية

9. فيما يخص الدورة التكوينية بصفة عامة هل أنت راضٍ؟

نعم إلى حد ما لا

10. هل طبقت ما استفدت منه من خلال التكوين في الجانب العلمي؟

نعم إلى حد ما لا

11. هل تعتقد أن التكوين الذي حصلت عليه حسن من أدائك لعملك؟

نعم لا

12. هل تم تقييم أدائك بعد الفترة التكوينية؟

نعم لا

13. كيف ترى النظام المتبع في تقييم أدائك بعد التكوين؟

حسن مقبول رديء

14. هل أنت راضٍ عن نتائج التقييم؟

نعم إلى حد لا

15. هل حصلت على ترقية بعد التكوين؟

نعم لا

16. هل زاد الأجر الذي تنقضاه بعد الترقية؟

نعم لا

17. ما هي مقترحاتك لتطوير البرنامج التكويني في المستقبل؟

.....
.....

18. هل تعتقد أن كل تكوين يؤدي بتحسين أداء الافراد؟

نعم لا

19. هل زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية المنتج يتعلق بتحسين أداء الأفراد من خلال عملية التكوين؟

نعم لا

20. أذكر أهم وسيلة تسمح لك برفع الإنتاجية على مستوى المنشأة.

.....
.....

21. هل تكوين الأفراد يسمح لهم برفع أدائهم ومستوى إنتاجيتهم في:

البعيد

المتوسط

المدى القريب