



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور - خنشلة -



كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

# أثر تكوين المستخدمين على إنتاجية المؤسسات العمومية والاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نافطال - وكالة خنشلة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

تحت إشراف:

أ.د/ السعيد صالح

إعداد الطالب:

محمد فراس حورة

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
بلال أونيسي	أستاذ مساعد أ	جامعة عباس لغرور - خنشلة -	رئيسا
السعيد صالح	أستاذ التعليم العالي	جامعة عباس لغرور - خنشلة -	مشرفا
أكرم لعور	أستاذ مساعد ب	جامعة عباس لغرور - خنشلة -	مناقشا

السنة الجامعية 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم)

صدق الله العظيم

# شكر و عرفان

أشكر الله عزّ و جلّ على أن وفقني لإتمام هذا العمل...  
كما أوجه شكري إلى الأستاذ الفاضل السعيد صالح لما منحني من  
جهد ووقت و توجيهات و إرشادات و دعم لإنجاز هذا  
البحث، كما أتقدم بالشكر و التقدير إلى الأساتذة أعضاء اللجنة  
الموقرة و الذين وافقوا على مناقشة هذه المذكرة.  
كما أشكر جميع أساتذتي في كل مراحل الدراسة وأشكر جميع  
الأساتذة الذين ساهموا و لو بإرشاداتهم في إنجاز هذا العمل و  
أخص بالذكر اساتذة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
تخصص تسيير عمومي  
و أخيرا أتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز  
هذا العمل...

محمد فراس

## الأهداء

إلى التي أنارت بنور حبها المتدفق وحنانها الفياض درج  
حياتي. أمي العزيزة.

وإلى الغالي الذي أفنى من عمره السنين لنصل لهذا المستوى  
أبي الكريم

وإلى كل الأهل و الأقارب وإلى الأحبة والأصدقاء كل باسمه  
وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث ولو بكلمة تشجيع  
أهدي لهم ثمرة بحثي هذا.

إلى من عرفتك و صادقك و أحببتك...

إلى كل من هم في ذاكرتي و ليسوا في مذكرتي

محمد فراس



# فهرس المحتويات

	شكر وعرفان
	الإهداء
	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للتكوين
02	تمهيد
03	المبحث الأول: أساسيات التكوين.
03	المطلب الأول: مفهوم التكوين وأهميته.
06	المطلب الثاني: مبادئ التكوين وخصائصه وأهدافه.
10	المبحث الثاني: الأسس العامة للتكوين.
10	المطلب الأول: أساليب التكوين وأنواعه.
13	المطلب الثاني: إجراءات التكوين وصفات المتكون الناجح.
15	المبحث الثالث: أهمية التكوين بالنسبة للأفراد والمؤسسة.
15	المطلب الأول: أهمية التكوين في تنمية الموارد البشرية.
20	المطلب الثاني: أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة.
22	خلاصة الفصل
25	الفصل الثاني: دور إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين إنتاجية المؤسسات
25	تمهيد:
26	المبحث الأول: ماهية الانتاجية
26	المطلب الأول: مفهوم الانتاجية
29	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الانتاجية
39	المبحث الثاني: قياس الإنتاجية
39	المطلب الأول: أهمية قياس الإنتاجية وأهدافها
41	المطلب الثاني: المشكلات التي تواجه قياس إنتاجية المؤسسات.
49	المبحث الثالث: دور تكوين المستخدمين في تحسين إنتاجية المؤسسات العمومية الاقتصادية
49	المطلب الأول: دور تكوين العاملين وتأهيلهم في تحسين إنتاجية المؤسسة.
50	المطلب الثاني: أهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة العمومية الاقتصادية.
54	خلاصة الفصل

55	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة نفعال-وكالة خنشلة-
55	تمهيد
56	المبحث الأول: تقديم عامة لشركة نفعال.
56	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن شركة نفعال.
57	المطلب الثاني: تقديم فرع نفعال خنشلة.
58	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لفرع نفعال خنشلة.
61	المبحث الثاني: سياسة توظيف القوى العاملة بمؤسسة نفعال.
61	المطلب الأول: تحليل الاعمال بمؤسسة نفعال.
64	المطلب الثاني: نظام التكوين بمؤسسة نفعال.
69	المبحث الثالث: تحليل النشاط التكويني بمؤسسة نفعال.
69	المطلب الأول: تحليل الاحتياجات التكوينية بمؤسسة نفعال 2012-2016.
71	المطلب الثاني: تقييم أداء الأفراد بعد العملية التكوينية بمؤسسة نفعال.
77	خلاصة الفصل
78	الخاتمة العامة
82	قائمة المراجع



**فهرس الجداول  
والاشكال**

### فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
30	العوامل المحددة للإنتاجية	01
31	العلاقة بين كثافة رأس المال والإنتاجية	02
58	الهيكل التنظيمي لفرع نفعال خنشلة	03
66	طلب التكوين الوارد الى ادارة الموارد البشرية	04

### فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الشكل
69	تطور عدد المتدربين مقارنة بإجمالي عدد العمال بمؤسسة نفعال	01
70	تطور عدد المتدربين حسب المستوى الوظيفي بمؤسسة نفعال خلال الفترة من 2012/2016	02
73	استمارة تقييم اداء الافراد لمؤسسة نفعال	03
74	تحديد نسب المردودية الجماعية من خلال مستوى تحقيق الأهداف	04



## المقدمة

## مقدمة

أصبحت الدول تسعى حالياً لتحقيق التنمية والنمو الاقتصاديين من أجل الحصول على المستويات المرغوبة من الرفاهية الاقتصادية خاصة تلك المصنفة ضمن الدول السائرة في طريق النمو، بيد أنه إذا كانت هذه الغاية الأساسية والملحة فكيف يكون السبيل إلى تحقيقها، إن المؤسسة الاقتصادية تمثل الأداة والنواة الأساسية لإحداث التنمية والنمو في أي اقتصاد كان، حيث أن نجاحها يؤدي إلى نجاح الاقتصاد القومي وفشلها يؤدي إلى إضعافه وفشله.

ودرجة نجاح المؤسسة اليوم تقاس بمدى قدرتها على تحقيق معدلات أعلى من الإنتاجية ذلك أن هذه الأخيرة لها تأثيرات لا يمكن إهمالها سواء على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة كتحسين الربحية وتنمية القدرة التنافسية، أو على المستوى القومي كتحقيق الرخاء الاقتصادي والسيطرة على تضخم وتحقيق التنمية الاقتصادية .

حيث لا بد للمؤسسة في سبيل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها أن تتوفر على مجموعة من الموارد، وهذه الموارد تتمثل بصفة عامة في الموارد البشرية والمالية والمواد المادية المتمثلة في المباني والآلات إلى غير ذلك والتي يجب توافرها بما يتناسب ونشاط المؤسسة، ولا يجب أن نغفل موردين آخرين أضيفا في الآونة الأخيرة وهما الموارد التكنولوجية والمعلومات.

ولما كانت الموارد البشرية تحتل كل هاته الأهمية في تحقيق أهداف المنظمات فإن الأمر يتطلب الاهتمام بشؤونها من قبل جهة إدارية متخصصة تركز فيها جميع الوظائف والأنشطة ذات العلاقة بها والتي تضمن توفر قدر عالي من التنظيم والاستثمار في هاته الموارد .

فمع التطور التكنولوجي والاندماج في الاقتصاد العالمي وتغير مفاهيم وأساليب الإدارة وإدخال الحاسبات الالكترونية في أساليب العمل والإنتاج ومع اتساع الأعمال وزيادة التخصصات وتعدد الخبرات وزيادة حدة المنافسة تبدوا الأهمية الكبرى في إدارة الموارد البشرية في تفعيل الخبرات والقدرات البشرية بشكل مستمر ونوعي وهو ما يؤدي إلى الرشد في تخطيط القوى العاملة وربطه باحتياجات المؤسسة ، وخفض معدلات الغياب ودوران العمل وزيادة الرضا الوظيفي والقضاء على رتابة ونمطية الأعمال وزيادة فاعلية برامج التدريب وخفض حوادث العمل ... الخ، وهي أمور تؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمات بصفة وتبعاً لهذه الأهمية المتزايدة للموارد البشرية والإدارة المسؤولة عنها من جهة وتحسين الإنتاجية من جهة ثانية تظهر إشكالية بحثنا في إبراز الدور

الذي تلعبه هذه الإدارة في تحقيق معدلات مستدامة من الإنتاجية ، وانطلاقا من هذا قمنا ببلورة هذه الإشكالية بصيغة التساؤل التالي :

أولا: إشكالية البحث

"ما هو اثر تكوين المستخدمين على إنتاجية المؤسسات العمومية الاقتصادية؟"

إن هذه الإشكالية العامة قادتنا إلى عرض التساؤلات الفرعية التالية :

- ما المقصود بتكوين المستخدمين؟
- ماذا يقصد تحديدا بمفهوم الإنتاجية، وكيف يمكن تحسين مستوى الإنتاجية ؟
- ما مدى أهمية تكوين المستخدمين في تحسين الإنتاجية في ظل وجود عوامل حرجة كالتيكنولوجيا والمعلومات والموارد المادية الأخرى ؟
- هل تتبع مؤسسة نفضال الاساليب العلمية في تكوين مستخدميها ؟

ثانيا: فرضيات البحث

للإجابة على التساؤلات السابقة والتي تمثل إشكالية البحث قمنا بصياغة الفرضيات العامة التالية:

- 01/- إن تحسين الإنتاجية يقتضي التعرف على مفهوما وتحديداه دقيقا وحصر العوامل المؤثرة فيها ومن ثم نستطيع تحسين مستواها عن طريق التأثير بتلك العوامل المحددة لها.
- 02/- يعتبر الاهتمام بالموارد البشري المحدد الأساسي للإنتاجية ضمن متغيرات أو عوامل عديدة تؤدي متكاملة إلى تحقيق زيادة مطردة في الإنتاجية .
- 03/- إن تحسين الإنتاجية يقتضي من وظائف إدارة الموارد البشرية التأثير وبوتيرة عالية على أداء ورضا الأفراد وتوجيه سلوكهم نحو أداء فعال ولا يتم هذا إلا من خلال إتباع أساليب وطرق علمية تتسم بالنجاح والفعالية ، وفي هذا الصدد يعتبر تحليل الأعمال وتخطيط القوى العاملة والاختيار والتعيين والتكوين والتحفيز وتقييم الأداء إحدى أهم وظائف إدارة الموارد البشرية والتي تساهم في تحسين الإنتاجية .

## ثالثا: أهمية البحث

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة المتزايدة للمستخدمين من جهة وتحسين الإنتاجية من جهة ثانية، وبصفة عامة فان أهمية بحثنا تظهر في العناصر التالية:

- الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتي تستدعي الاهتمام بالموارد البشرية كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات ولا سيم في الأجل الطويل.
- أهمية تحسين الإنتاجية نظرا لتأثيرها على اقتصاديات المؤسسة في تحسين الربحية وتنمية القدرة التنافسية ورفع معدلات الأجور للقوى العاملة.
- إن استهداف تحسين الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بصفة خاصة يمكن إحداثه بتفعيل نمط إدارة الموارد البشرية وتوجيه الأداء البشري نحو مستويات أفضل.

## رابعا: صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا مشاكل وصعوبات عديدة عند إعداد هذا البحث، تتعلق بالجانب النظري:

- صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بجوهر الموضوع .
- أغلبية المراجع التي عالجت موضوع الإنتاجية تعتبر قديمة نسبيا.

## خامسا: المنهج المستخدم في الدراسة:

للإجابة على إشكالية هذا البحث واثبات أو نفي صحة الفرضيات استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة إذ يعتبران من أكثر المناهج موافقة مع هذا الموضوع فباعتمادنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح لنا بفهم مدى مساهمة تكوين المستخدمين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات العمومية الاقتصادية.

## سادسا: هيكل الدراسة.

للإجابة على الإشكالية محل الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول، تمثلت فيمايلي:

**الفصل الاول:** تحت عنوان "الاطار النظري والمفاهيمي للتكوين" تضمن المباحث التالية: اساسيات التكوين(المبحث الاول)، الاسس العامة للتكوين(المبحث الثاني)، اهمية التكوين بالنسبة للأفراد والمؤسسات(المبحث الثالث).

**الفصل الثاني:** تحت عنوان "دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسات" تضمن المباحث التالية: ماهية الانتاجية، قياس الانتاجية، دور تكوين المستخدمين في تحسين إنتاجية المؤسسات العمومية الاقتصادية.

**الفصل الثالث:** تحت عنوان "دراسة حالة مؤسسة نافطال -وكالة خنشلة-" تضمن المباحث التالية: تقديم عام لشركة نافطال، سياسة توظيف القوى العاملة بمؤسسة نافطال، تحليل النشاط التكويني بمؤسسة نافطال.

## سابعا: الدراسات السابقة.

01/-دراسة بوعريوة الربيع: "تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة -دراسة حالة - مؤسسه سونلغاز - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2007/2006، بحيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم التدريب ومختلف مراحل العملية التدريبية التي يمر بها في المؤسسة وتحليل الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة وتوصلت هذه الدراسة لعدة نتائج منها انه تقوم استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة بدرجة كبيرة على التدريب ويتحقق ذلك من خلال تقليص الفجوة بين الأداء الفعلي والمتوقع وان التدريب يعتبر نظام قائم بحد ذاته يتشكل من مدخلات ومخرجات وعمليات.

02/-دراسة كمال طاياي: "دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة مؤسسة وطنية مركب السيارات الصناعية( CVI ) بالروبية"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع : التخطيط والتنمية، جامعة الجزائر، 2003/2002، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع التكوين في المؤسسة ،وتوصل إلى أن تتصف منظومة التكوين في هدف عام وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم و قدراتهم وتغيير سلوكهم و تعديل اتجاهاتهم ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءتهم و

أن هناك قصور في تخطيط التكوين و يرجع ذلك إلى صعوبة عملية التخطيط و كثرة المتغيرات و نقص الوعي بالمشكلات التمويينية ووجود مفاهيم غير صحيحة عن التكوين.

03/-دراسة بوقطف محمود: "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2014/2013، تمثلت إشكالية الدراسة في معرفة هل للتكوين أثناء الخدمة دور في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، كما هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم وإجراء عمليات التكوين أثناء الخدمة و التعرف على علاقته برفع أداء الموظفين و إضافة إلى ذلك معرفة مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية، توصلت الدراسة إلى أن للبرامج التكوينية دور مؤثر على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة.



# الفصل الأول

## تمهيد:

يعتبر التكوين من المواضيع التي تحظى بإهتمام كبير في الفكر الإداري والتنظيمي لارتباطه بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، فهو أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين والارتقاء بهم وبالتالي ازدهار ونمو المنظمة واستمراريتها.

فالمنظمات تهدف من خلال التكوين إلى سد الثغرات المعرفية لديها والتي تؤثر سلباً على أدائها وبالتالي يكون التكوين ضروري في حال تراجع مستوى أداء العاملين بسبب وجود نقائص معرفية لديها ونقص في مؤهلاتها أو ملاحظة مواقف سلبية في سلوكها وذلك يتم من خلال عملية تقييم الأداء التي تعتبر من العمليات المهمة والأدوات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة والإنتاجية، لذلك فإن تقييم أداء العاملين في المؤسسة يمثل أحد الوظائف الأساسية التي يجب أن تقوم بها للكشف عن نقاط القوة والضعف وتحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة.

ومن خلال ما سبق ولتوضيح أهم الأسس والمفاهيم للتكوين تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات التكوين.

المبحث الثاني: الأسس العامة للتكوين.

المبحث الثالث: أهمية التكوين بالنسبة للأفراد والمؤسسة.

## المبحث الأول: أساسيات التكوين.

التكوين هو من الوظائف الحساسة التي تعنى بها إدارة الموارد البشرية في إطار مساهمة التطورات التقنية واكتساب مهارات في مختلف المجالات والتخصصات، فالتقنيات الحديثة لعلم الإدارة تهدف إلى تحسين القدرات البشرية وتطويرها، والتكوين هو أحد مداخلها والذي يمكن من المساهمة في هذه المهمة.

## المطلب الأول: مفهوم التكوين وأهميته.

سنستطرق من خلال هذا المطلب إلى أهم المفاهيم التي جاء بها التكوين وأهميته.

## الفرع الأول: مفهوم التكوين.

إن معارف العمال والأفراد، ومهاراتهم تتقدم مع الزمن وذلك نتيجة التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ومن هنا تظهر أهمية التكوين فماذا نقصد بالتكوين، وما مدى أهميته في تحسين مهارات الأفراد؟

## أولاً: تعريف التكوين.

لما كان التكوين مجال اهتمام الكثير من المفكرين، اختلفت وتعددت وجهات النظر لكل مفكر، وتجلي ذلك من خلال تباين التعاريف والتي سنذكر البعض منها:

**1-/-تعريف دي مونتومولان 1979:** "التكوين يدل على إحداث تغيير إرادي في سلوك الراشدين في أعمال ذات طبيعة مهنية"<sup>1</sup>.

**2-/-تعريف ميلاري 1979:** "التكوين عبارة عن أنواع من العمليات التي تقود الفرد إلى ممارسة نشاط مهني كما أنه عبارة عن نتائج هذه العمليات"<sup>2</sup>

**3-/-تعريف فيري:** "التكوين يدل على فعل منظم يسعى إلى إثارة عملية إعادة بناء متفاوتة الدرجة في وظائف الشخص"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بوحفص عبد الكريم، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 37

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة، قلمة، 2004، ص 99.

<sup>3</sup> خالد عبد الرحمان الهيثي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار حامد، عمان، 1999، ص 100.

4-/-تعريف بوستيك: "التكوين يتضمن فعل التعلم لأشكال السلوك الذي يكتسب عن طريق ممارسة الدور"<sup>1</sup>

5-/-تعريف دافيد " النشاط المخطط الذي يهدف الى إكساب العاملين معارف ومهارات وقدرات جديدة تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة"<sup>2</sup>

ويرى البعض الآخر أن التكوين: "يتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا و التي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة، ومن تحقيق أهداف الفعالية فيها. وهو عملية مخططة في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة"<sup>3</sup>.

ويذهب آخرون إلى أنه: "هو جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله وأن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل"<sup>4</sup>.

فمن خلال ما تقدم نلاحظ أن الكل يرى بأن التكوين هو مجموعة من العمليات المنظمة تستهدف مهارات وسلوكيات الفرد العامل ومعارف هو إحداث تغييرات فيها وذلك لغرض مواجهة والتغلب على العراقيل التي تواجه العامل أثناء قيامه بالمهام المنوطة له والمتعلقة بنشاطه المهني.

وعليه يمكن وصف التكوين على انه: "وسيلة وليس غاية، يشمل مجموعة من العمليات المنظمة والمترابطة فيما بينها تهدف إلى إكساب العامل لمعارف ومهارات وسلوكيات جديدة أو إحداث تغييرات فيها لغرض مواجهة مختلف مواقف العمل بالطريقة المثلى وبالتالي الوصول به إلى درجة الكفاءة و تحقيق الأداء الفعال"<sup>5</sup>.

علي السلمي إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2001، ص 275-279<sup>1</sup>

<sup>2</sup>عمر سالم الرزق، برنامج العملية التدريبية لتدريب المدربين، منشورات المعهد القومي، الإدارة، ليبيا، طرابلس 1989، ص 8

<sup>3</sup>زكي محمد هاشم إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت منشورات جامعة الكويت، الكويت، 1989، ص 255

<sup>4</sup>أحمد طاطار. الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 88

<sup>5</sup>أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية: مركز التنمية المكزية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 319-323

## الفرع الثاني: أهمية التكوين.

تبرز أهمية التكوين من خلال الدور الذي يلعبه، إذ يعتبر وسيلة ذات أهمية في تنمية الفرد والمجتمع، كما تتضح الأهمية من خلال الأهداف الاقتصادية التي يرمي إلى تحقيقها نذكر منها<sup>1</sup>:

**1/- تخفيض حوادث العمل:** يساعد التكوين العاملين على أداء الأعمال بشكل سليم وبدون أخطاء وهذا

ما يؤدي إلى تخفيض معدلات حوادث العمل وبالتالي تفادي المؤسسة لنفقات هي في غنا عنها

**2/- خفيض معدلات دوران العمل:** يؤدي التكوين دورا هاما في تخفيض حالات ترك العمل والتأخر في أداء

المهام وذلك من خلال المهارات والمعارف الجديدة المكتسبة بواسطة التكوين وبالتالي تفادي المؤسسة لنفقات عملية الحصول على عمال جدد وفقدان عمال لهم خبرة.

**3/- زيادة الإنتاجية:** فاكساب الفرد لمهارات ومعارف جديدة تساعده في أداء مهامه في أقل وقت ممكن

وبأقل تكلفة وبالتالي ينعكس هذا حتما على حجم الإنتاج وجودته والذي بدوره سيؤدي إلى الرفع من إنتاجية المؤسسة ككل

**4/- الرفع من معنويات الأفراد:** فالتكوين يكسب الفرد القدر المناسب من المهارات التي تسمح للعامل

بالتحكم في نشاطه المهني وهذا ما يؤدي إلى زيادة ثقة العامل في نفسه، كما يحقق له نوعا من الارتياح والاستقرار النفسي مما ينجم عنه تحسن في الروح المعنوية للعامل.

**5/- المرونة:** فالتكوين يساعد العامل على التكيف في الأجل القريب مع التغيرات والتطورات الحاصلة في

تقنيات العمل.

**6/- تحسين سمعة المؤسسة:** تؤدي عملية التكوين إلى تحسين علاقات المؤسسة بجمهورها وكذا الأطراف التي

تتعامل معهم كالزبائن، الموردون، .... الخ.

<sup>1</sup>زيد منير عبودي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى دار كنوز المعرفة، الأردن، 2006، ص 255

## المطلب الثاني: مبادئ التكوين وخصائصه وأهدافه.

للتكوين مجموعة من المبادئ والخصائص تميزه كوظيفة من الوظائف داخل المؤسسات سنحاول استعراضه فيما يلي:

## الفرع الأول: مبادئ التكوين.

تخضع عملية التكوين لمجموعة من المبادئ يجب مراعاتها في كل مرحلة من المراحل المختلفة نذكر منها<sup>1</sup>:

**1/- الشفافية والوضوح:** يجب أن تتسم سياسة التكوين في المنظمة بالوضوح ومشاركة كافة المعنيين بالعملية التكوينية، بحيث يجب إعلام جميع العاملين عليها.

**2/- التناغم مع الأهداف العامة للمنظمة:** يجب أن ترتبط السياسة التكوينية بسياسة إدارة الموارد البشرية والسياسة العامة للمنظمة ككل .

**3/- الشرعية:** من الضروري أن تتم العملية التكوينية بكافة مراحلها وفقاً للأنظمة والقوانين والتعليمات المطبقة في المنظمة.

**4/- تلبية الاحتياجات التكوينية الفعلية للمنظمة:** من الضروري أن تلي السياسة التكوينية للمنظمة الاحتياجات التكوينية الفعلية للعاملين، وتتم ذلك من خلال التجديد العلمي والدقيق للاحتياجات التكوينية للعاملين بالمنظمة من خلال رؤسائهم في العمل وبطاقة تقييم الأداء.

**5/- التكوين نشاط رئيسي مستمر:** التكوين ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه المؤسسة أو تتصرف فيها باختيارها ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتجديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد، ومن ثم تنفيذ واجبات الوظيفة. فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة كما يستمر مع ارتقاء العامل في الوظيفة أو إحداث التطورات والأساليب العلمية في مجال تخصصه

**6/- التكوين نظام متكامل:** النظرة إلى التكوين باعتباره نظاماً متكاملًا تفيد أنه كيان متكامل يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقة تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله.

<sup>1</sup>صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 16، 17.

**7/- للتكوين مقومات إدارية وتنظيمية لضمان نجاحه:** إن التكوين يعد أحد النشاطات الإدارية ولضمان تحقيق أهدافه يجب أن تتوفر مقومات أساسية تجعل للتكوين عائد إيجابي ومن أهمها ضرورة مراعاة الاختيار الدقيق للمتكونين وضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد في نفس البرنامج التكويني وضرورة متابعة المتكون بعد التكوين إضافة إلى ضرورة ربط التكوين بحوافز معينة للمتكون وضرورة احتواء البرامج التكوينية على الممارسات العلمية وضرورة تدرج العملية التكوينية وتوزعها على مراحل.

**8/- التكوين نشاط متغير:** يشير هذا المبدأ إلى حقيقة أساسية يجب ألا تتغافل عنها إدارة التكوين وهي أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب ولهذا يجب أن تتصف بالتغير والتجديد هو الآخر، فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتغير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها تتغير كذلك هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية وفي تقنيات العمل ومستحدثاته.

### الفرع الثاني: خصائص التكوين.

إن أهم الخصائص التي تتمتع بها عملية التكوين يمكن ذكرها على النحو التالي<sup>1</sup>:

**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 وتعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد، ومن ثم تنفيذ واجبات الوظيفة فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة أو الوقوف على أحدث التطورات والأساليب العلمية في مجال تخصصه. فالتكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي واكساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده وتهيئته للترقي إلى وظيفة أعلى أو 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، تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام

<sup>1</sup>محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001، ص35

الذي يتم فيه العمل التدريبي.

**3/- النظرة المستقبلية:** إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال برامجها للموظفين في العمل الذي سوف يقومون به وبأحدث إيديولوجية تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن تحقيقاً للأهداف المنظمة.

**4/- التكوين نشاط متغير ومتجدد:** ويشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المتكويّن تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها، والرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات الشركات وتعديل أهدافها واستراتيجياتها

**5/- الشمولية** 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.

### الفرع الثالث: أهداف التكوين.

إن أهداف التكوين تختلف من مؤسسة إلى أخرى وهذا حسب احتياجات كل مؤسسة والظروف السائدة فيها، ورغم هذا يمكن صياغة مجموعة من الأهداف التي تسعى أي مؤسسة إلى تحقيقها من خلال التكوين، نذكر منها<sup>1</sup>:

1- تنمية المعارف والكفاءات والمهارات: تحتاج المؤسسة إلى تطوير طاقات أفرادها على كل المستويات لتحسين مستوى أدائهم.

2- الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر: فالتكوين يؤدي في المدى الطويل إلى الضغط عمى التكاليف بالتقليل من المخاطر.

3- رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المنظمة: حيث يؤثر التكوين على طريقة العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج النهائي أو الخدمة وإلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

<sup>1</sup>علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 77، 76.

- 4- تحسين فعالية أساليب العمل: ويكون ذلك بالمعرفة الجيدة للإجراءات والأساليب العملية المختلفة.
- 5- تحسين العلاقات بين الأفراد: في مختلف المستويات وتحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارات والوحدات.
- 6- رفع مستوى أداء العامل و رضاه وثقته، اعترافه، وولائه للمؤسسة.
- 7- توجيه العمال الجدد وخدمات المؤسسة ومختلف مصالحها ومسؤولياتها.
- 8- تسهيل التكيف مع التغيرات وتحسين بيئة العمل.
- 9- زيادة الإنتاج: إن زيادة مهارة القوة العاملة ستؤدي عادة إلى زيادة كمية الإنتاج ونوعيته، حيث أن التطور الفني في العمليات الصناعية يتطلب تحديد معارف العاملين وتكوينهم ليتمكنوا من أداء أعمالهم على الوجه المطلوب وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

كما يمكن تصنيف أهداف التكوين إلى ثالث مجموعات رئيسية تتمثل في<sup>1</sup>:

- 1/- **أهداف تكوينية عادية:** يقصد بها الغايات التي يسعى التموين إلى تحقيقها والتي تتخذ لمواجهة مواقف روتينية متكررة من حين لآخر، وهذا النوع من الأهداف يساعد المؤسسة بالدرجة الأولى على البقاء والاستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة دون أن تحقق نتائج غير عادية ومبتكرة ترفع مستوى الأداء في المؤسسة.
- 2/- **أهداف تكوينية لحل المشكلات:** تتجه هذه الأهداف نحو إيجاد حلول مناسبة لمشكلات التي تواجه العنصر البشري في المؤسسة، ومحاولة الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعيق الأداء، ويتم ذلك عن طريق إعداد وتكوين العاملين القادرين على التعامل مع المشكلات وتطبيق الوسائل العملية المتطورة في علاجها، وبالتالي فإن الأهداف التكوينية لحل المشكلات تعلق الأهداف التكوينية العادية
- 3/- **أهداف تكوينية ابتكارية:** تعتبر الأهداف التكوينية الابتكارية أو الإبداعية أعلى مستويات الأهداف التكوينية، حيث تصنف أنواعها من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وتخفيض تكاليف التكوين، وتختص الأهداف الابتكارية بمحاولة تحقيق نتائج غير عادية أي إبداعية ترفع من مستوى الأداء في المؤسسة نحو مجالات وآفاق جديدة.

<sup>1</sup>راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1999، ص 343

## المبحث الثاني: الأسس العامة للتكوين.

تهتم المؤسسة بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثماراً في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، وعليه سيتم تحديد الأسس العامة للتكوين من خلال تحديد أساليبه وأنواعه وإجراءاته وما المقصود بالبرنامج بالتكويني.

## مطلب الأول: أساليب التكوين وأنواعه.

يوجد العديد من الأساليب التي يمكن للمكون أن يستخدمها لعرض الأفكار والمعلومات وهي<sup>1</sup>:

1- التكوين العملي: حيث يتم عرض لطريقة الأداء والإجراءات التفصيلية، وتشجيع المتكون على القيام بالأداء.

2- تمثيل الأدوار: وهي محاولة تقليد الواقع، وذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع والتمرن على مواجهتها.

3- دراسة الحالات: حيث تؤخذ حالات من الواقع، ويتناولها المتكونين من حيث أبعاد مشاكلها، وأسبابها، وحلولها البديلة.

4- الوقائع الحرجة: حيث يتم تحليل لبعض الوقائع ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير، والمتعلقة بموضوع التكوين، وذلك بأسلوب علمي دقيق يربط فيه المتكونين المحتوى التكويني بالواقعة والممارسة.

5- المباريات الإدارية: وهي شبيهة بأسلوب دراسة الحالات، إلا أنها كبيرة الحجم وتشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، ويطلب من المتكونين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة، وأن يتصرفوا ويتخذوا القرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات.

6- المناقشة الجماعية: يمكن للمكون أن يلجأ إلى هذا النوع من التكوين عندما يرغب في إثارة روح المشاركة والتعاون بين المتكونين، وذلك بتكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة. تعددت أساليب التكوين المتاحة، حيث يستطيع المكون استعمال الأسلوب المناسب حسب طبيعة موضوع التكوين والأهداف المتوخاة منه.

## الفرع الثاني: أنواع التكوين.

يصنف التكوين إلى عدة أنواع بالاعتماد على عدة معايير كالتالي:

<sup>1</sup>خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 44

أولاً: التصنيف حسب نوعية الأفراد: هذا التصنيف يأخذ بعدين أساسيين هما<sup>1</sup>:

1/-التكوين الفردي: يمثل هذا النمط تطوير المهارات والقدرات الفردية التي غالباً ما تتعلق بالأفراد الذين تتم ترقيتهم لمراكز إدارية، أو فنية عليا.

2/-التكوين الجماعي: هذا النمط يعتمد على الأسلوب الجماعي في التكوين، وغالباً ما تلتحق مجموعة من الأفراد المراد تكوينهم جماعياً إلى مراكز متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم.

ثانياً: التصنيف حسب مدة التكوين: ويتم تقسيم التكوين حسب هذا التصنيف إلى قسمين:

1/-التكوين قصير الأجل: غالباً ما يستغرق هذا النوع من التكوين فترة أسبوع إلى ستة أسابيع، حيث يتم عقد دورات تكوينية بصورة مكثفة، فيقوم المكون بإعطاء صورة شاملة عن البرنامج التكويني دون الدخول في التفاصيل، ولذا فإن من عيوب هذا النوع عدم توفر الوقت الكافي للمكون بتغطية الموضوع بصفة تفصيلية.

2/-التكوين طويل الأجل: هذا النوع من التكوين يمتد من ستة أسابيع فأكثر، من مزاياه حصول المتكون على معلومات وافية وكافية حول المادة التكوينية، كما أن المكون يملك الوقت الكافي لدخول في التفاصيل التي يرغب بإيصالها للمتكون.

ثالثاً: التصنيف حسب المكان: في هذا التصنيف يوجد نوعين من التكوين هما<sup>2</sup>:

1/-التكوين الداخلي: ويتميز هذا التكوين بميزة أساسية وهي أنه يتم وفق تخطيط الإدارة وتحت رقابتها، ومن هنا تصبح عملية التمويل جزءاً لا يتجزأ من الخطة العامة للمؤسسة، كما يمكن أن تقوم المؤسسة بتوظيف الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لديها لتحقيق أهداف التكوين.

2/-التكوين الخارجي: يتميز هذا التكوين بكونه يتيح آفاق واسعة لتبادل الخبرات واكتساب المهارات، حيث يتلقى الأفراد وجهات نظر متعددة وينتمون إلى مدارس وخلفيات مختلفة، فضال عن أن مراكز ومؤسسات التكوين الخارجية تكون معظم الأحيان مميزة بإمكانيات ووسائل وتجهيزات قد لا تتوفر داخل المؤسسة.

رابعاً: التصنيف حسب نوع الوظائف: ينقسم التكوين حسب هذا النوع إلى<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> كامل بربر إدارة الأفراد وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية لدراسات النشر والتوزيع، بيروت، 2000، ص58.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص44.

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص203.

**1/- التكوين المهني:** يستهدف إكساب الفرد مهارة ومعرفة في مدة معينة يتخصص بأدائها. وهو يشمل الأفراد الذين تم تعيينهم حديثا في مهن تخصصية معينة، وأيضا العاملين القدامى الذين يتطلب أدائه بعض المهارات أو المعارف الجديدة وإعادة تكوينهم في مجالات مهنية لتحديث وتجديد المعلومات لديهم.

**2/- التكوين الإداري:** ينصب على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية، كما يشمل العاملين الذين يستهدف تهيئتهم للمراكز القيادية العليا.

**3/- التكوين الإشرافي:** يقصد به تكوين المشرفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم على الإشراف، وغالبا ما يشمل معلومات التنظيم الرسمي وغير الرسمي، الصراعات العمالية، أنماط القيادة واتخاذ القرارات، وغيرها من المعارف والمعلومات التي ترتبط بطبيعة العالقة السائدة في العمل.

**4/- تكوين المكونين:** يهدف إلى تكوين المكونين بغية قيامهم بدورهم التكويني في إطار مختلف البرامج التكوينية، وهو لا يقتصر على النواحي الفنية البحثية التي تركز على إتقان المهارات والمعارف المهنية أو التخصصية، وإنما يمتد ليشمل الجوانب المتعمقة بعلم النفس، العالقات الإنسانية، والأساليب التربوية، أو التخصصية، لغرض رفع كفاءتهم في التعامل الناجح مع المتكويين.

**خامسا: التصنيف حسب مرحلة التوظيف:** وينقسم التكوين وفقا لهذا التصنيف إلى<sup>1</sup>:

**1/- توجيه الموظف (العامل) الجديد:** يقصد بعمليات توجيه وتهيئة العامل الجديد تزويده بالمعلومات الأساسية التي تحتاجها لأداء وظائفه بشكل مرضي، وتشمل عملية توجيه العامل تقديمه للمؤسسة ووحدة العمل، والوظيفة حيث يحصل العامل على التوجيهات الفكرية من زملائه العاملين ومن المؤسسة، وعادة ما تتميز هذه التوجيهات والتعميمات بأنها غير رسمية، غير مخططة، غير دقيقة، وقد تكون مظللة. ولذلك فإن قيام المؤسسة بتعريف العامل بما بطريقة رسمية، تمثل أهمية كبيرة، فقد تكون النقطة الفاصمة في نجاح الفرد أو فشله.

**2/- التكوين أثناء العمل:** ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التكوين في مكان العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى لتكوين. حيث تسعى المؤسسات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي للمتكويين، مما يزيد من أهمية هذا التكوين، ويعاب على هذا النوع من التكوين أنه ليس هناك ضمان أن التكوين سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مكونا ماهرا.

<sup>1</sup>إسماعيل بلال محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص117.

التكوين بغرض تحديد المعرفة والمهارة: عندما تتقدم معارف ومهارات الأفراد، وبالأخص عندما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك. وعلى سبيل المثال حينما تدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والجور والمبيعات وحفظ المستندات، يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الجديدة.

**3/- التكوين بغرض الترقية والنقل:** تعني الترقية أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المعارف والمهارات الحالية لمفرد عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق يتطلب التكوين عليه لسد الثغرة في المهارات والمعارف، ونفس الأمر بالنسبة لترقية من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرر إلحاق العامل ببرنامج تكويني عن المهارات والمعارف الإدارية والإشرافية.

**4/- التكوين لمهينة على التقاعد:** في المؤسسات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن على الإحالة على التقاعد بدلا من أن يشعر المفرد فجأة انو قد تم الاستغناء عن خدمته بالمؤسسة وذلك بإحالته على التقاعد يتم تكوينه للبحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة.

### المطلب الثاني: إجراءات التكوين وصفات المتكون الناجح.

سنتعرض من خلال هذا المطلب إلى أهم الإجراءات التي يتطلبها البرنامج التكويني والصفات التي يجب توفرها في المتكون الناجح.

#### الفرع الأول: إجراءات التكوين.

يتطلب البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي<sup>1</sup>:

**1/- إعداد المتكون وتأهيله:** يجب أن يكون مؤهلا وقادرا على القيام بتكوين الأفراد.

**2/- إعداد وتهيئة المتكون:** يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة، وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.

<sup>1</sup>على غربي، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص98.

3- استعراض أسلوب أدائه: وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي.

4- إعطاء فرصة للممارسة: توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين فهناك من يستخدم غالبا طريقة

التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط إلى وسائل أخرى لمساعدة التكوين، وإذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة للتكوين هي العرض العملي.

5- المتابعة: حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة، وحتى

يكون التكوين فعال ويفرز آثاره الإيجابية فإنه لا بد من أن يتبع هذه الإجراءات.

### الفرع الثاني: صفات المتكون الناجح.

وبالرغم من ذلك هناك بعض الصفات التي يفضل توافرها في المتكون الناجح وهي<sup>1</sup>:

1- المعرفة الكاملة بالمحتوى التكويني لحلقة البحث أو الدراسة.

2- القدرة على الاستماع للدارسين.

3- القدرة على تشجيع الدارسين للحدوث وإبراز ردود أفعالهم تجاه المادة المقدمة إليهم.

4- القدرة على رد التساؤلات والإجابة بصورة بناءة على الأسئلة وتوجيه الحوار.

<sup>1</sup>مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 238.

## المبحث الثالث: أهمية التكوين بالنسبة للأفراد والمؤسسة.

تعتبر عملية اكتساب المهارات والخبرات وتنميتها عملية أساسية في زيادة الرخاء الاقتصادي للمجتمع، كما أكدت الدراسات أن درجة تنافس المؤسسات تتحدد بمستوى مهارات وخبرات العناصر البشرية، وذلك عن طريق وضع سياسات وبرامج خاصة بتكوينهم لممارسة مهامهم ممارسة تقوم على أساس علمي سليم وزيادة مهاراتهم المتخصصة وهنا تكمن أهمية التكوين بالنسبة لكل من المؤسسة والموارد البشري والمرؤوسين وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

## المطلب الأول: أهمية التكوين في تنمية الموارد البشرية.

يعتبر العنصر البشري من أهم خاصية التفاضل بين المؤسسات فتنافسية المؤسسة تنبع من كفاءة وفعالية مستخدميها أكثر من قيمة تجهيزاتها، فكلية برنامج اليوم كلفة آلات، وإسهامات التجهيزات لا تبلغ إلا مردودية ضئيلة أن لم تكن موضوعة ومضمونة ومكيفة ومصانة بقيادة وعمال على مستوى عال من الكفاءة، وأن يواكبوا كل تطور علمي، الآن كل تأخر قد يكون سببا في تأخر المؤسسة عن مثيلاتها، وبالتالي تفقد جزء مهم من حصتها في السوق فالتكوين كمتغيرة إستراتيجية اكتسى أهمية خاصة لما ينتجه من آثار إيجابية على مستوى المؤسسة والمجتمع والفرد ككل، كما يسمح للمؤسسة بمواكبة التغيرات الحاصلة في محيط الأعمال والتكنولوجيا والثقافة .... إلخ.

للتكوين أهمية في تنمية الموارد البشرية من خلال مايلي:

## الفرع الأول: تحسين السلوك الفردي.

على الرغم من أنه لا يمكن قياس عناصر السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا أنه من السهل أيضا تقييمها، فيساعد تقييم العناصر السلوكية في التخطيط لتحسين أداء العمل الحالي للفرد والتخطيط للتقدم المستقبلي في العمل وعند تقييمنا للسلوك الفردي سوف نتطرق إلى الطرق التي يتبعها العمل في أداء عمله وعاداته في العمل وفيه يلي أمثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقسيمها إلى<sup>1</sup>:

## 1/-التخطيط: يمثل القدرة على النظر إلى الأمام لوضع برنامج عمل ناجح.

<sup>1</sup>مصطفى نجيب شاوش إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص 27.

- 2/- **تحديد الأولويات:** مهارات العامل التي في التعامل مع الأمور حسب أولويتها هل يقوم بمعالجة الأمور المهمة قبل الأمور الأقل أهمية؟
- 3/- **التفويض:** قدرة الفرد على تحديد وتوزيع العمل على المرؤوسين المؤهلين وتفويضهم بالصلاحيات المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح.
- 4/- **حل المشكلات:** مهارة الفرد في تحديد الأسباب الحقيقية للمشكلة وجمع المعلومات المرتبطة بها وتوليد البدائل واختيار البديل الأنسب لأنسب حل.
- 5/- **اتخاذ القرارات:** الاهتمام برغبة الفرد في الحكم على الأمور واتخاذ إجراء إزائها، وتحمل مسؤولية هذه الأحكام والإجراءات.
- 6/- **القيادة:** اهتمام الفرد بتوجيه الآخرين وكذلك رغبة الآخرين في دعم وتقبل.
- 7/- **الاتصالات الشفهية:** مهارات العامل في التعبير الشفوي عن الأفكار بوضوح مع الآخرين، هل يحرص العامل على صدق ووضوح المعلومات التي ينقلها في محادثاته؟
- 8/- **الاتصالات الكتابية:** قدرة الفرد على التعبير عن أفكاره بدقة ووضوح الخط وتنسيقه وسلامة قواعد اللغة وتركيب الجمل والدقة.
- 9/- **العلاقات الشخصية:** الاهتمام بفعالية الفرد في التعامل مع الآخرين، هل الفرد حساس ويتجاوب مع مشاعر الآخرين؟
- 10/- **الرقابة:** قيام بقياس التقدم في العمل وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة العمل<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: يساعد التكوين في وضع نظام الحوافز الفعال.

وهي تمثل مجموعة من العوامل والأساليب التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين وتؤدي بهم إلى بذل جهد أكبر وزيادة الأداء نوعا وكما بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وإشباع حاجيات الأفراد ذاتهم، وهي بدورها

<sup>1</sup>عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998 ص 18.

تنقسم إلى أنواع:

أولاً: الحوافز الايجابية والسلبية: تتمثل في<sup>1</sup>:

1-/ الايجابية: وهي مجموعة من المؤثرات التي تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد العاملين عن طريق إشباع حاجيات أخرى غير مشبعة لديهم، إضافة إلى الحاجات المشبعة بشكل فعلي مثل إعطاء وعود للعاملين بمنحهم مكافآت نقدية في حالة بلوغهم مستويات معينة من الأفراد أو التعهد بنقل فرد معين إلى موقع عمل أفضل في حالة تحسن معدلات أدائه أو في حالة دوام انتظامه.

2-/ السلبية: هي مجموعة من المؤثرات التي تسعى إلى التأثير في سلوك الأفراد من خلال تهديدهم بحرمانهم من بعض الامتيازات التي يحصلون عليها حالياً، مثل: التهديد باستقطاع جزء من المرتب في حالة عدم انتظام دوامه أو في حالة عدم تحقيق مستويات الأداء المحددة أو التهديد بالفصل عن العمل أو تنزيل الفرد إلى وظيفة أدنى... الخ.

وتدخل ضمن إطار هذا النوع من الحوافز كافة أنواع العقوبات التي تتضمنها النظم واللوائح الداخلية التي تضبطها منظمات الأعمال، بهدف رفع كفاءة أداء الأفراد العاملين فيها وربما يؤدي عدم وجود مثل هذه الحوافز السلبية إلى تمادي بعض الأفراد العاملين في التقصير وتأثير مستويات أداء العاملين الجيدين سلباً عندما يشعرون بانخفاضهم للعمل وأدائهم لما هو مطلوب منهم بشكل اعتيادي لا يجعلهم متميزين عن المقصرين لعدم وجود ضوابط لمحاسبة العناصر المقصرة.

ثانياً: الحوافز المادية وغير المادية: تتمثل في<sup>2</sup>:

1-/ الحوافز المادية: كما ذكرنا سابقاً فإن الحوافز المادية تهتم بشكل أساسي في إشباع الحاجات الفيزيولوجية للإنسان، والبعض يطلق عليها الحاجات الأساسية، والبعض الآخر يسميها الحاجات الدنيا باعتبارها أنها تقع في أدنى سلم تدرج الحاجات ولا ترتبط بحاجات عليا متقدمة للإنسان، فهي أيضاً تتركز بإشباع الحاجات المتعلقة بالمأكل، اللبس والمسكن بالإضافة إلى الحاجات المتعلقة بالأمن والاستقرار الوظيفي، والحاجات المتعلقة بالخدمات الصحية وتحسين ظروف العمل وغيرها الحوافز.

<sup>1</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.1999، ص 58

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 31.

2/- غير المادية: وهي حوافز تتعلق بإشباع الحاجات النفسية والذاتية الحاجات العليا ضمن سلم تدرج الحاجات، فالإنسان بعد أن يشبع حاجاته الأساسية الدنيا يسعى إلى إشباع حاجات أخرى من الحاجات المتعلقة بالشعور والاعتزاز بالعمل وبالشعور بالتقدم والرقي والشعور بالمركز الأدبي والمكانة المناسبة والتقدير والثناء وغيرها من الحاجات المختلفة الأخرى ذات العلاقة بالجانب النفسي والذاتي والاجتماعي للفرد.

ثالثا: الحوافز الفردية الجماعية: تتمثل في: <sup>1</sup>

1/- الفردية: ترتبط بالأداء الفردي للفرد فهو يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة.

2/- الجماعية: من الصعب أحيانا عزل وتقييم الأداء الفردي فمن الأفضل تصميم نظام الحوافز على الأساس الجماعي، ومن ثم عمله يعتمد على عمل الآخرين.

ووفقا للحوافز الجماعية يحصل كل أفراد الجماعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل وقد صممت خطط الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملاء العمل في المجموعة لتحقيق أداء أفضل وأسرع.

الفرع الثالث: تحديد الموارد التي تشملهم الترقية.

تمثل الترقية حافز للأفراد تدفعهم إلى تنمية قدراتهم ومهاراتهم وبذل أقصى طاقة لديهم للإبداع في العمل والحصول على فرص جديدة للترقية. وهناك مجموعة من الأسس يمكن الاعتماد عليها<sup>2</sup>:

أولا: الترقية على أساس الكفاءة: يساعد هذا الأساس على وجود حافز للعاملين لتحسين أدائهم في أعمالهم الحالية ضمن المنطقي أن يرقى الشخص على أساس قدراته ومهارته هذا يبدو منطقيا من الناحية النظرية إلا أن هناك كثير من الصعوبات للتطبيق ومن أهم هذه الصعوبات: عدم وجود مقاييس موضوعية دقيقة لتحديد كفاءة الموظف فنظام تقارير الأداء يشوبه كثير من العيوب مثل التحيز عدم الموضوعية وغيرها ... الخ.

<sup>1</sup>حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص18.

<sup>2</sup>جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص23.

والاعتماد في الترقية على أساس كفاءة الموظف في عمله لا يعني بالضرورة صلاحية لشغل الوظيفة الأعلى المرتقى إليها، وعلى ذلك فمن المفضل الاعتماد على مقياس إضافي إلى جانب الكفاءة الحالية للحكم على كفاءته ونجاحه في الوظيفة الأعلى ذات صلاحيات والمسؤوليات الأكبر.

ولكن ذلك يصعب تحقيقه فقد لا يمكن التنبؤ بقدرات الشخص في المستقبل، فالقدرات ذاتها تتوقف على مجموعة من العوامل يصعب قياسها بدقة وموضوعية وبشكل كمي.

**ثانيا: الترقية على أساس الأقدمية:** تفضل الكثير من المنشآت الاعتماد على أساس الأقدمية كأساس للترقية نظرا للعيوب والمشاكل الخاصة بمؤشر الكفاءة ويقصد بالأقدمية الفترة التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية بصفة خاصة أو بطول مدة الخدمة بالمنشأة بصفة عامة ويرجع أسباب تفضيل المنشآت لهذا إلى النواحي التالية<sup>1</sup>:

- 1- أن هناك ارتباط مباشر بين الأقدمية والكفاءة وخاصة في السنوات الأولى من الالتحاق بالعمل ولكن بعد ذلك يقل الارتباط بين الكفاءة وطول فترة الخدمة.
- 2- أن هذا قد يكون موضوعا أكثر من غيره، خاصة إذا وجد مجال لتحيز الرؤساء أو عدم عدالتهم في التقييم، ويقلل ذلك من وجود خلاف بين الإدارة والعاملين.
- 3- قد يتماشى ذلك مع تقاليد المجتمع وقيمه، حيث يكون لعامل السن تقدير وأهمية حيث يفضل الشخص الأكبر سنا للموظائف الأعلى.
- 4- إن إتباع مثل هذا الأسلوب يجعل الإدارة حريصة ومهتمة بتدريب تنمية كفاية العاملين.

**ثالثا: الكفاءة والأقدمية معا:** قد تتبع المنشأة الأساسيين معا، معظم المنشأة تتبع أساس الكفاءة للترقية ومع ذلك تعطي مدة الخدمة بعض الأهمية فهي تختار للترقية ألف شخص من بين أقدم العاملين فإذا تساوت الكفاءة، يفضل الشخص الأطول خدمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سملاي يحضيه: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، دكتوراه دولة، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005. ص ص73-74.

<sup>2</sup> أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون: مبادئ إدارة الأعمال - الأساسيات والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 2004، ص37.

تهدف الترقية إلى خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل قصارى جهدهم وشعورهم بالاستقرار والطمأنينة نتيجة التقدم المستمر في مستوى معيشتهم، ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المنشأة لشغل الوظائف الأعلى، زيادة فرص تحسين الإنتاجية عندما تؤدي الترقية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، والتكامل مع آليات تخطيط الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للمنشأة.

#### الفرع الرابع: تحديد نظام الأجور والمرتبات.

الهدف الأساسي من برنامج الأجور والمرتبات هو الربط بين ما يتقاضاه الفرد وما ينتجه إذا أن الأجور تعتبر من الحوافز المادية التي يسعى العاملون للحصول عليها وذلك ببذل قصارى جهدهم. وسوف نتعرض إلى المصطلحات والتعاريف الخاصة بالأجر<sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني: أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة.

نستطيع القول بأن أثر التكوين على المؤسسة إنتاجية كانت أو خدمية يتمثل في تحقيق أهدافها المسطرة التي تسمح لها باحتلال مكانة بين باقي المؤسسات المنافسة وتمثل هذه الأهداف في الوصول إلى أكبر إنتاجية ممكنة إذا كانت مؤسسة هدفها الربح أما إذا كانت هدفها غير ربحي فتسعى للوصول إلى ما بنيت لأجله واكتشاف نقاط الضعف والقوة. والتالي نقول أن أهم الأسباب أو العوامل التي تساعد على ذلك هي التكوين حيث إنتاجيتها بحيث أن التكوين يعتبر من الأساليب الفعالة التي تملكها المؤسسة لرفع إنتاجيتها ومن أهم الآثار التكوينية التي تساهم في رفع وزيادة الإنتاجية<sup>2</sup>:

1/- صقل مهارات ومعارف الأفراد العاملين في جميع المستويات الإدارية ومن أجل رفع مستوى أدائهم وكل هذا من أجل رفع وزيادة الإنتاجية في المؤسسة.

2/- زيادة ثقة العاملين وولائهم للمؤسسة باعتبارهم العنصر الهام والأساسي من أجل رفع الإنتاجية.

3/- الاستخدام الأمثل للموارد المادية مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

4/- تخفيض التكاليف هذا بواسطة تحسين الأداء.

<sup>1</sup>عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>2</sup>أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره. ص 36.

5- تنمية عمل الفريق تؤدي إلى تحسين استغلال الطاقات المتاحة ومنه زيادة الإنتاجية. ومن أهم ما تستفيد منه المؤسسة من خلال تكوين الموظفين نجد<sup>1</sup>:

- تحسين أداء الموظفين.
- التخفيض من غيابات الموظفين.
- التخفيض من حوادث العمل.
- التكيف مع التطورات الحديثة داخليا وخارجيا.
- تحسين الإنتاجية.
- انخفاض في التكلفة الإنتاجية.

وبالتالي ما نستخلصه في الأخير بأن العلاقة بين التكوين والإنتاجية هي علاقة طردية بحيث كلما زاد تكوين العمال على أساليب وطرق ارتفعت الإنتاجية وتحسنت وباعتبار أن التكوين استثمار موجه لتحقيق عائد محدد وبصفته استثمار بشري، فإن الأمل أن يكون العائد متواصلا الذي هو الزيادة الإنتاجية.

كما أن هناك ربطا بين برامج التكوين وتحسين الأداء الذي يؤدي بدوره إلى تحسين الإنتاجية بحيث أن المؤسسة بعد قيامها بعملية تقييم أداء أفرادها يساعدها على اكتشاف نقاط الضعف والقوة وحرصا منها على تحسين أدائها ورفع مستوياتهم تقوم بإخضاعهم لبرامج تكوينية.

<sup>1</sup>خان أحلام: تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2004/2003، ص12.

## خلاصة الفصل.

من خلال دراستنا لهذا الفصل واستعراضنا إلى أهم المفاهيم والأسس العامة للتكوين وإبراز أهميته بالنسبة للمتغيرات الثلاثة استنتجنا أن من أهم عوامل نجاح المؤسسة المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري، الذي يعتبر العنصر الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة ومواكبة التطورات المتسارعة في مختلف المجالات فبقاء المؤسسات واستمراريتها مرهون بهذا العنصر ولكن لا يكفي البقاء والاستمرار جلب واستقطاب عاملين أكفاء بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم عن طريق التكوين.

فالتكوين اليوم أصبح يستحوذ على قدر كبير من الأهمية من خلال تطوير وتنمية معارف العاملين ومهارتهم وقدراتهم والتغيير في سلوكياتهم واتجاهاتهم وبالتالي التحسين في أداء أعمالهم بكل كفاءة وفاعلية مما يعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل وضمان بقائها واستمرارها.



## تمهيد:

يعتبر الإنتاج بشقيه المادي والخدمي أساس محور النشاط الإنساني الفردي والجماعي، ونظرا لتقدم وتطور المجتمعات إهتم الإنسان بتنظيم وإدارة موارده المحدودة في وحدات إنتاجية مختلفة الأحجام من اجل الحصول 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 بكفاية اقتصادية عالية، وبهذا أصبح الإنتاج الأساس الذي تقوم عليه التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمؤشر الذي يستخدم لقياس التقدم والرقي في المجتمع ولقد ازداد الاهتمام بالقطاع العمومي الاقتصادي حيث أصبح محور الدارسين الاقتصاديين وبذل الجهد في زيادة كفاءة هذا القطاع، ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى توضيح أهم المفاهيم المتعلقة بالإنتاجية والعمليات الإنتاجية داخل هذا القطاع وإبراز مدى اثر تكوين الموارد البشرية (المستخدمين)، وإعطائها الأهمية البالغة على الساحة الاقتصادية من اجل الرفع من إنتاجية المؤسسات من خلال عملية تدريب وتأهيل الموارد البشرية وكذا تطبيق الاستراتيجيات اللازمة لتكوين هذه الموارد من اجل زيادة وتيرة نمو داخل هذا القطاع، من خلال ما سبق تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

## المبحث الأول: ماهية الإنتاجية

## المبحث الثاني: قياس الإنتاجية.

## المبحث الثالث: دور تكوين المستخدمين في تحسين إنتاجية المؤسسات العمومية الاقتصادية.

## المبحث الأول: ماهية الإنتاجية.

بالرغم من أهمية موضوع الإنتاجية إلا أن وضع إطار لمفهومها مازال أمراً صعباً حيث تعددت مفاهيمها وتعريفها والتي انطوت على أكثر من معنى يختلف باختلاف القصد من المفهوم، فهي عند بعضهم نسبة المخرجات إلى المدخلات وعند بعضهم هي مقياس لكفاية العمل والبعض الآخر تعني المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموعة الموارد وعند البعض الآخر ترادف لكلمة الرفاهية. إن الاختلاف في مفهوم الإنتاجية ينطوي على اختلاف القصد من المفهوم، فهل يقصد بها كونها علاقة ممثلة بين المخرجات والمدخلات أم يقصد بها قياس مدى النجاح في إنجاز مهام معينة أم يقصد بها مؤشر من مؤشرات الكفاءة والفعالية.

## المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية.

قبل التطرق إلى مفهوم الإنتاجية نود أن نتوقف عند بعض المفاهيم كالإنتاج والنشاط الإنتاجي وعناصر الإنتاج والدافع لمثل هذا الوقوف يتجلى في الارتباط الوثيق بين مفهوم الإنتاجية وهذه المفاهيم.

## الفرع الأول: الإنتاج وعناصره:

سنحاول التطرق إلى تعريف الإنتاج وعناصره<sup>1</sup>:

يشير مفهوم الإنتاج إلى "عملية تنمية وإعداد المزيج المناسب من المدخلات وتحويلها من خلال العملية الإنتاجية إلى مخرجات ذات قيمة للمستهلك".

وقد عرف عادل جودة وغسان قلعواوي الإنتاج بأنه: "ذلك النشاط الذي يمارس من قبل فرد أو منظمة بالتضافر مع أخرى بقصد إيجاد سلعة أو تقديم خدمة ذات منفعة"

ووفقاً لهذين التعريفين فإن مفهوم الإنتاج يحوي ثلاث مكونات أساسية وهي:

1/- مخرجات الإنتاج: وتتمثل في الحصيلة الكمية أو القيمة للسلع والخدمات التي أدت إليها العملية

الإنتاجية.

<sup>1</sup>عادل جودة، غسان قلعواوي، الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية، دار الفكر، 1972، ص20.

**2/- العملية الإنتاجية:** وتتمثل في عمليات التشغيل المختلفة التي تتم لتحويل المدخلات إلى مخرجات ملموسة وغير ملموسة، أي أن العملية الإنتاجية هي ممارسة النشاط الإنتاجي في حد ذات.

**3/- مدخلات الإنتاج:** وتتمثل في مجمل عوامل أو عناصر الإنتاج المختلفة والتي تسمح بخلق المنتجات وتقديم الخدمات، إن هذه العناصر قسمها الاقتصاديون إلى ثلاثة عناصر أساسية وهي العمل ورأس المال والموارد الطبيعية الأخرى. وقد أضاف بعضهم عنصر التنظيم والإدارة إلى العناصر السابقة لتصبح عناصر أساسية<sup>1</sup>:

**أ)- العمل:** من العناصر الأساسية والمؤثرة في العملية الإنتاجية عنصر العمل أو الموارد البشرية ويعرف العمل بأنه ذلك النشاط الواعي والهادف المبذول في عملية الإنتاج، أي في استعمال أدوات الإنتاج من أجل تحويل مادة العمل إلى منتجات، إن العمل قد يكون فكري أو يدوي.

**ب)- رأس المال:** وتتمثل في مجموعة الأدوات والآلات والمباني والمعدات التي تساهم في العملية الإنتاجية.

**ج)- مادة العمل (الموارد الطبيعية):** تعبر مادة العمل عن مجموعة الموارد الأولية المستعملة في الإنتاج، وقد تكون في شكلها الطبيعي الخام أو خضعت إلى تحويلات سابقة في مؤسسات أخرى، فأى مادة تأتي من خارج المؤسسة لتدخل في عملية الإنتاج تعتبر مادة عمل (مواد أولية) كما أن هناك مواد أخرى لا تدخل في التكوين الأساسي للمنتوج وتسمى بالموارد المساعدة مثل: مواد الصيانة، الطاقة المحركة،... إلخ.

**د)- التنظيم والإدارة:** أخذت الإدارة والتنظيم مكانة هامة كعامل أساسي من عوامل الإنتاج ولقد حدد **Fayol** فيول مراحل أو وظائف الإدارة والمدير وهي (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

ولقد اكتسبت هذا العنصر أهمية كبيرة في المؤسسات الحديثة نظرا لاتساع حجم أو نشاط المؤسسات وكبر الأسواق واشتداد المنافسة.

ويعتبر التنظيم والإدارة المحدد الأساسي في نجاح أو فشل أي مؤسسة وأي نشاط إنتاجي، لذلك فإن كفاءة استخدام عوامل الإنتاج السابقة تتوقف في الواقع على مدى كفاءة المنظم أو المدير داخل المؤسسة.

<sup>1</sup>عبد الرحمان بن عنتر: نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة على التنافسية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص05.

### الفرع الثاني: تعريف الإنتاجية:

ذكرت كلمة الإنتاجية أول مرة عام 1766 في بحث الاقتصادي الفرنسي **F.Cpueenay** وفي عام 1883 عرف **Littre** الإنتاجية بأنها القدرة على الإنتاج، وفي أوائل القرن العشرين بدأ المصطلح يأخذ شيئاً من الدقة والوضوح، وأصبح ينظر إليها على أنها علاقة بين الناتج والموارد المستخدمة في إنتاجه، وفي عام 1959 عرفت المنظمة الأوروبية للتعاون الاقتصادي والتنمية (**O.E.C.D**) بأنها "كمية الإنتاج (المخرجات) منسوبة إلى عنصر من عناصر الإنتاج" ويشير هذا التعريف إلى علاقة الإنتاج بعنصر واحد من عناصر الإنتاج أو مجموعة العناصر المستخدمة في تحقيقه "المدخلات" بما يسمح بتقسيم الإنتاجية إلى مفاهيم جزئية أو نوعية أخرى كلية أو إجمالية، وتقاس الإنتاجية وفق هذا المفهوم عبر نسبة حسابية بين كمية المخرجات من السلع والخدمات وكمية المدخلات من الموارد التي استخدمت في تحقيق ذلك المستوى من الإنتاج خلال وحدة زمنية محددة.

ومن بين التعاريف التي جاء بها المفكرين للإنتاجية:<sup>1</sup>

عرفها **ANDREA VINCENT** كما يلي: "هي كل شيء يثبت العلاقة ما بين الإنتاج وجميع

عناصر الإنتاج التي سمحت بالحصول عليه".

وقد عرف عقيل جاسم عبد الله و طارق عبد المحسن العكيلي، الإنتاجية بالتعريف التالي: "تعتبر الإنتاجية

علاقة ما بين مخرجات ومدخلات، إيرادات ونفقات، كمية الإنتاج وعدد المكائن، كمية الإنتاج وعدد العمال، قيمة الإنتاج وعدد ساعات العمل.... إلخ، وهي تختلف عن الإنتاج في كون الأخير يمثل العلاقة نصف النهائية أو النهائية بينما تعتبر الإنتاجية على أنها علاقة الإنتاج بمفردات العملية وبالتالي هي تحمل تقييماً أكثر دقة من الإنتاج في تقييم المشروع أو كفاءة العامل وطريقة الماكينة أو المواد الأولية أو كفاءة استخدام الوحدة النقدية.... إلخ".

أما محمد توفيق ماضي فيرى أن "الإنتاجية مقياساً للقدرة على خلق الناتج (المخرجات) باستخدام عوامل

الإنتاج (المدخلات) خلال فترة زمنية محددة".

<sup>1</sup>عقيل جاسم عبد الله، د. طارق عبد المحسن العكيلي: تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص 289.

أما أحمد رشاد موسى فيعرف الإنتاجية كما يلي: "هي ذلك المقياس الذي يقيس درجة نجاح الوحدة الاقتصادية في استعمال الموارد المتاحة لها في إنتاج السلع والخدمات التي تختص في إنتاجها وتبعاً لذلك فهو يعرف المستوى الأمثل للإنتاجية بأنه الحصول على أقصى كمية من الناتج بقدر معين من الموارد أو هو الحصول على كمية معينة من الناتج باستخدام أقل كمية من الموارد".<sup>1</sup>

ومن بين التعاريف الشاملة للإنتاجية تعريف على السلمى والذي عرفها كما يلي: "يقصد بالإنتاجية ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى من المخرجات (منتجات أو خدمات) الذي تولد من استخدام مواد محددة في النظام الكلي للمنشأة، ويعبر عنها كناتج بقسمة المخرجات (المبيعات أو الإيرادات) على المدخلات (الموارد الإنسانية وغير الإنسانية) التي تستخدم في المؤسسة"<sup>2</sup>

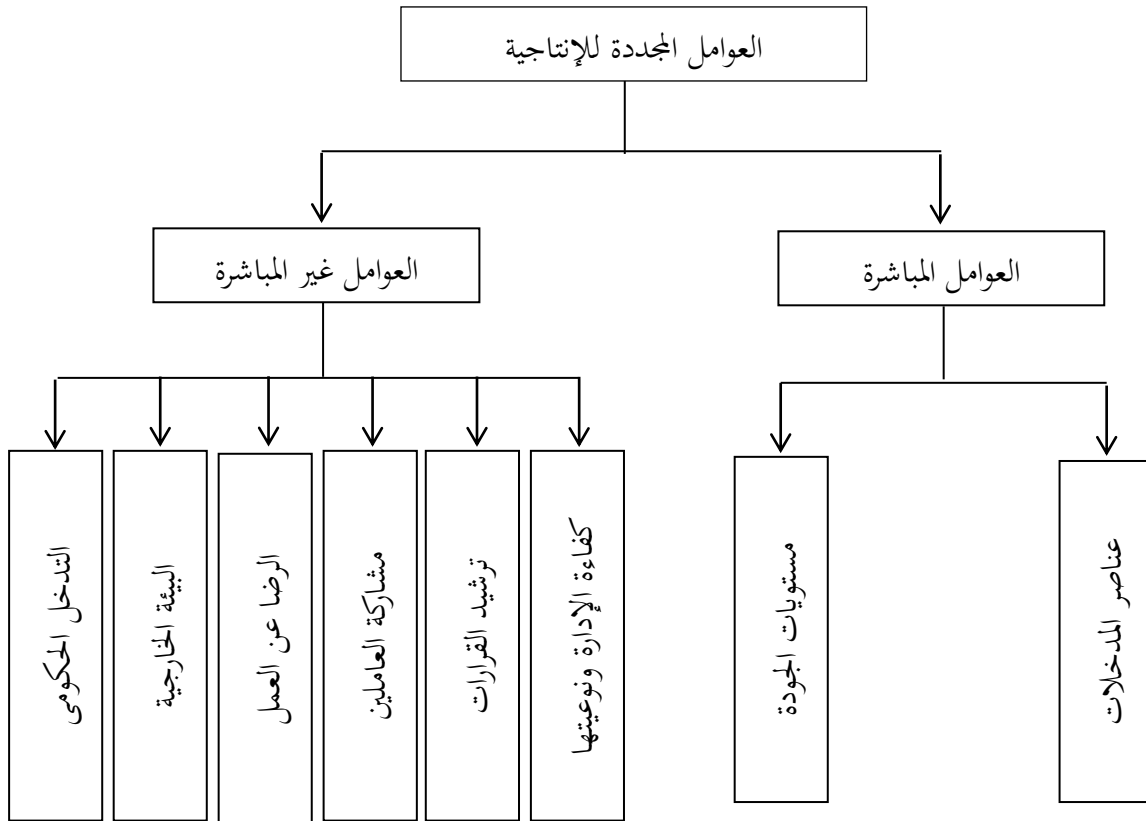
#### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الإنتاجية.

تتأثر الإنتاجية بعوامل عديدة ومختلفة لدرجة أنه يمكن القول بأن التغيرات التي تحصل في أي عامل من العوامل أو الظروف التي تحيط بالمؤسسة سواء كانت على المستوى الداخلي أو الخارجي لها آثارها وانعكاساتها على الإنتاجية إن تعداد هذه العوامل دفع بالكثير من الباحثين إلى دراستها في محاولة لتحليلها وتصنيفها وتقسيمها وفق أسس صحيحة ومعايير محددة، ليسهل كيفية التعامل معها وتوجيهها نحو تحسين مستوى الإنتاجية، انه من بين الأسس التي يمكن بموجبها تصنيف العوامل المحددة للإنتاجية وهو مدى إمكانية سيطرة الإدارة على هاته العوامل وبذلك تقسم إلى عوامل يمكن السيطرة عليها (العوامل المباشرة) وأخرى لا يمكن السيطرة عليها (العوامل غير المباشرة)، كما يمكن تقسيم العوامل المباشرة إلى عناصر خاصة بالمدخلات وأخرى خاصة بمستويات الجودة، ... إلخ، كما هو مبين في الشكل التالي:

<sup>1</sup> أحمد رشاد موسى، اقتصاديات المشروع الصناعي، دار النهضة العربية، القاهرة 1970، ص104.

<sup>2</sup> على السلمى، إدارة الإنتاجية، دار غريب، القاهرة 1991، ص17.

شكل رقم (01): العوامل المحددة للإنتاجية



المصدر: من إعداد الطالب

### الفرع الأول: العوامل المباشرة.

تكتسب العوامل المؤثرة في الإنتاجية صفة المباشرة، طالما أنها ترتبط بالأركان الرئيسية التي ينطوي عليها تعريف الإنتاجية، فوفقاً لهذا التعريف يشير الركن الأول منه على كفاءة تحويل عناصر المدخلات إلى مخرجات مما يعني تأثير هذه العناصر مباشرة في قياس الإنتاجية. كما يشير الركن الثاني من التعريف السابق إلى ضرورة مراعاة مستويات جودة عناصر المخرجات، مما يعني ارتباط مستويات الجودة بالإنتاجية بطريقة مباشرة أيضاً<sup>1</sup>.

ونتناول بالشرح فيما يلي كلا من عناصر المدخلات ومستويات الجودة كعوامل مؤثرة بطريقة مباشرة في الإنتاجية.

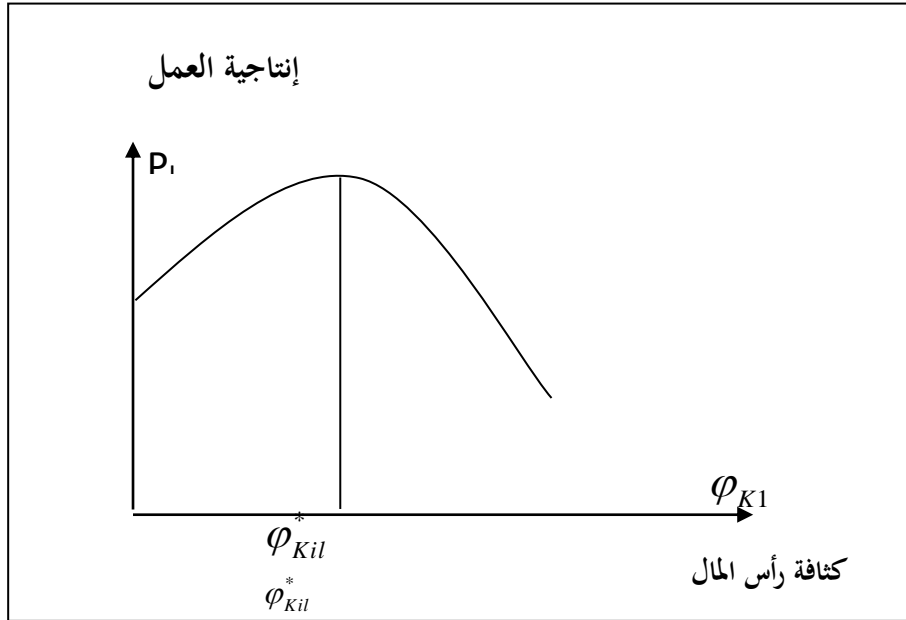
<sup>1</sup>عبد القادر محمد، عبد القادر عطية: الاقتصاد بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية 1998، ص202.

أولاً: عناصر المدخلات:

طالما أن الإنتاجية هي المحصلة لتفاعل جميع عناصر المدخلات المشتركة في العملية الإنتاجية، وتحويلها إلى مخرجات، وبناء على ذلك يمكن تحليل عناصر المدخلات المؤثرة في الإنتاجية كما يلي<sup>1</sup>:

**1/- عنصر رأس المال للعامل:** إن هذا العامل يرتبط مباشرة بعنصر أساسي من مدخلات العملية الإنتاجية ألا وهو رأس المال المستخدم في هاته العملية، ويقصد برأس المال هنا الآلات والمعدات والأجهزة والمباني وكلها أدوات تساعد على إتمام العملية الإنتاجية أي على توفير الوقت، وكذا تحسين نوعية الإنتاج. ومن هذا المنطلق فإن زيادة كمية رأس المال المستخدمة من قبل العامل كثيرا ما تؤدي إلى زيادة إنتاجيته. مع الأخذ بعين الاعتبار انه لا يمكن الاستمرار في زيادة كمية رأس المال المستخدمة من قبل العامل إلى ما لا نهاية، حيث أن هناك حدودا لهذه العملية، فإذا وصلت نسبة المزج بين العمل ورأس المال إلى المستوى الأمثل فإن الإنتاجية تصل إلى ذروتها، وإذا تجاوزت نسبة المزج هذا المستوى فإن الإنتاجية تبدأ في التناقص كما يبدوا ومن الشكل التالي:

الشكل رقم (02): العلاقة بين كثافة رأس المال والإنتاجية



المصدر: عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سبق ذكره، ص 37

<sup>1</sup>محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 50

يتضح من الشكل أن الكمية المثلى من رأس المال للعامل هي  $\Phi_{Kil}^*$  حيث تصل إنتاجية العامل لحدها الأقصى عند هذه الكمية وتسمى بنسبة المزج المثلى. وإذا تجاوزت نسبة المستوى  $\Phi_{Kil}^*$ . فإن هذا يؤدي لتناقص إنتاجية العمل.

**2/- القوى العاملة:**<sup>1</sup> يعتبر هذا العنصر (القوى العاملة) من أهم العناصر على الإطلاق حيث أنه العنصر المتحرك الذي يقوم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ولن تتوفر مقومات النجاح للمؤسسة دون أن تتوفر الكفاءة الإدارية. ويتوقف اختيار القوى العاملة في المستوى التنفيذي على طبيعة العمليات الصناعية حيث أنها تختلف في احتياجاتها إلى درجة مختلفة من الأيدي العاملة المدربة والمؤهلة. وتنسب إنتاجية القوى العاملة إلى ناحيتين:<sup>2</sup>

- الأولى: وهي الناحية الإدارية التي تقوم بمهام التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.
- الثانية: هي الناحية التنفيذية التي تقوم بمهام التشغيل الفعلي ولالأعمال المطلوبة.

**3/- نوعية العمل:** لا شك أن نوعية العمل تعتبر من العوامل الأساسية المؤثرة على الإنتاجية ولقد لوحظ وجود ارتباط وثيق وقوي بين نوعية العمل والإنتاجية (أو النمو الاقتصادي) ولاسيما في بعض البلدان النامية حيث حاجتها إلى مستويات عالية من المهارة، ربما على نفس درجة حاجتها إلى رأس المال. حيث أصبح الحصول على العمالة الماهرة الضرورية للصناعات الحديثة لهذه البلدان واستعان المال بالكفاءة شروطاً أساسية للخروج من دائرة الفقر المفرغة. ومن أهم جوانب نوعية العمل:<sup>3</sup>

**(أ)- المستوى التعليمي للعامل:** فكلما زادت درجة التعلم كلما زادت مقدرة العامل على التعامل مع التكنولوجيا المتقدمة واستيعابها بسهولة.

**(ب)- المستوى التدريبي للعامل:** حيث تعتبر الخبرة العلمية التي يحصل عليها العامل من التدريب دوراً كبيراً في رفع كفاءته وزيادة إنتاجيته.

**(ج)- الحالة الصحية والنفسية للعامل:** فكلما زاد المستوى الصحي للعامل كلما زادت مقدرته الذهنية والعضلية

\* **القوى العاملة:** هي جميع الأيدي العاملة اللازمة لتشغيل الآلات أو القيام بالعمليات اليدوية أو الكيميائية أو الكهربائية أو الميكانيكية أو القوى العاملة اللازمة لتقديم الخدمات أو الأعمال الإدارية وغيرها.

<sup>2</sup> كامل محمد المغربي التنظيم الصناعي والعمليات الإنتاجية مفاهيم الإدارة الصناعية، الطبعة الأولى، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص 105

<sup>3</sup> عبد القادر محمد عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 204.

في مجال العمل كلما زادت إنتاجيته.

**4/- عنصر الآلات والتجهيزات الفنية (التجهيزات الرأسمالية):** وتشمل مباني المصنع والآلات والأجهزة اللازمة لتنفيذ العمليات الصناعية والخدمات المساعدة التي تساهم في الأنشطة الإنتاجية وفي الإنتاجية وتعتبر التجهيزات الرأسمالية من العناصر الهامة لزيادة الإنتاجية في الصناعة، ويؤثر عنصر التجهيزات في إنتاجية المؤسسة في النواحي التالية:<sup>1</sup>

**(أ)-تكلفة التجهيزات الرأسمالية:** من المعلوم أن التجهيزات الرأسمالية طويلة الأجل تتصف عادة بقيمتها المرتفعة، الأمر الذي يتطلب الحكمة والدقة في تحديد أنواعها قبل الإقدام على الشراء لأن أي خطأ في تحديد النوع قد يؤدي إلى خسائر كبيرة للمؤسسة.

**(ب)-كفاية تشغيل التجهيزات:** إن الحكمة والدقة في شراء التجهيزات الرأسمالية لزيادة الإنتاجية قد لا يكون كافيا ولا بد أن تكون التجهيزات للعمليات الإنتاجية. فإذا توفر هذان الأمران فإنهما سيؤديان إلى الإنتاج بالكميات المطلوبة والجودة المرغوبة وبالتالي زيادة الإنتاجية.

**(ج)-مدى استغلال الطاقة:** إن التجهيزات الرأسمالية تمثل التكلفة الثابتة أو الدورية التي تتحملها المؤسسة من أجل توفير الطاقة الإنتاجية\* اللازمة، وكما تمكنت المؤسسة من زيادة عدد الوحدات المنتجة كلما انخفض نصيب الوحدة الواحدة من تكاليف الطاقة. إن انخفاض تكلفة الوحدة يساعد على تخفيض الأسعار وزيادة المبيعات وبالتالي زيادة الإنتاجية.

**5/- عنصر المواد الأولية ونوعيتها:** اتفقت الآراء على أهمية هذا العنصر وهو أحد المصادر الحيوية التي تساهم في زيادة الإنتاجية وخاصة في الصناعة التحويلية حيث تمثل تكلفة المواد نسبة كبيرة من التكلفة الكلية، وترجع أهمية رفع إنتاجية هذا العنصر بسبب أثره على حجم وجودة السلع النهائية<sup>2</sup>.

وقد يشمل هذا العنصر كل من المواد الخام والمواد المساعدة كالكوود والكيماويات وقطع الغيار ومواد التشحيم

<sup>1</sup> أكامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 105.

\* الطاقة الإنتاجية: يختلف تعريف الطاقة الإنتاجية حسب طبيعة التصنيف المعتمد لوسائل الإنتاج والغرض منه فالطاقة الإنتاجية بصورة عامة يمكن اعتبارها هي كمية الإنتاج التي يمكن الحصول عليها بمواصفات محددة في ظل الاستخدام الشامل والمكثف لوسائل الإنتاج المتوفرة مع تطبيق أفضل الطرق التنظيمية الفعالة في مجال العمل، في فترة زمنية معينة، هي عموما السنة المالية .

<sup>2</sup> علي الشرفاوي، إدارة النشاط الإنتاج: مدخل التحليل الكمي، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000، ص 26.

والتغليف والتعبئة ..... المواد الهندسية.

كما تؤثر نوعية المواد المستخدمة في الإنتاج على إنتاجية العامل.

وتتضمن أهم جوانب إنتاجية المواد<sup>1</sup>:

- استخدام مواد أفضل وأرخص.
- عائد المواد: المخرجات من المنتجات المفيدة أو الطاقة لكل وحدة من المواد المستخدمة وهذا يعتمد على اختيار المواد المناسبة، ومراقبة معالجتها.
- استخدام مراقبة الفاقد والتالف.
- تحسين إدارة المخزون لتحاشي الاحتفاظ بمخزون فائض.
- تنمية مصادر الإمداد.

**6/- مستويات الجودة:** إن عامل الجودة باعتباره ركنا أساسيا للإنتاجية يتماشى مع الآراء التي تدعو على تطوير مفهوم الجودة من مجرد علاقة مطابقة بين المنتج والمواصفات القياسية له بل تتعداها إلى جودة وحسن أداء العناصر الإنتاجية (رأس المال – العمال – الآلات – المواد الخام – النظم الإدارية – نظم المعلومات والتخطيط – نظام التسويق) حتى يصل المنتج إلى يد المستهلك أي الوصول إلى العلاقات بين المستهلك وخصائص المنتج النهائية. أو بعبارة أخرى ينبغي الأخذ بعين الاعتبار الركائز التي لا بد من توفيرها للجودة وهي:

- ارتفاع مستوى المعيشة
- توفير المواد اللازمة بالمواصفات المطلوبة.
- توفير رأس المال اللازم.
- توفير المعلومات الخاصة بحاجة المستهلك.
- مدى تطبيق نظام الإيزو\* (ISO) والجودة الشاملة.
- حسن استخدام الموارد المتاحة وحسن الأداء التصنيعي (GMP) ولهذا الغرض يمكن تقسيم مستويات الجودة بصفة عامة إلى الأنواع الخمسة التالية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سبق ذكره، ص41.

\* (ISO) تمثل اختصار للمنظمة الدولية للمواصفات International Organisation of Standardisation والتي تم إنشاؤها عام 1986 بجنيف وتختص في توحيد المواصفات القياسية العالمية، إذ نجد الاسم المختصر (ISO) الأكثر استعمالا وشيوعا بدلا من (IOS).

(أ) - **جودة تصميم المنتج:** إن جودة تصميم المنتج ترتبط بالموصفات القياسية الواجب توفرها في المنتج وذلك من خلال مرحلة تصميم المنتج المعين، والتي منها الخواص الميكانيكية والخواص الكيميائية ودرجات أداء وتشغيل المنتج بها في ذلك، بالإضافة إلى طرق فحص واختيار المنتج.

(ب) - **جودة عناصر المدخلات:** تتأثر عناصر المخرجات بصفة عامة بما قد يحدث من تغيرات في مستوى جودة المدخلات المشتركة في العملية الإنتاجية، حيث يتطلب توافر نظام دقيق لضبط جودة عناصر المدخلات المشتركة في العملية الإنتاجية، ومن الطبيعي أن يتم قياس أثر التغيرات في مستويات جودة عناصر المخرجات بالفرق بين الزيادة أو النقص في القيمة الحقيقية لعناصر المدخلات والنتيجة عن اختلاف جودتها.

(ج) - **جودة التصنيع:** تعني جودة التصنيع ترجمة المواصفات القياسية المستهدفة في مرحلة تصميم المنتج إلى واقع ملموس أو تلافي ما قد يحدث من أخطاء بصدد اختيار الآلات والمعدات وطرق تشغيلها، وذلك بالإضافة إلى ضرورة الالتزام بالبرامج الموضوعية مسبقاً لاختيار جودة المخرجات.

(د) - **جودة التسويق:** يتطلب هذا العنصر توسيع مفهوم الجودة ليشمل جودة التسويق بمفهومه الحديث الذي يعمل على زيادة الإنتاجية ورفع القدرة التنافسية عن طريق الوسائل التالية:

- تحديد حجم ونصيب المنتج في السوق.
- تحديد الزمن المناسب لدخول المنتج في السوق.
- إمداد إدارة البحث والتطوير بالأفكار والاتجاهات الحديثة.
- تحديد قنوات التوزيع المناسبة في المكان المناسب.

وفي هذا الصدد تسير جودة التسويق إلى جودة كل من تعبئة وتغليف المخرجات، المناولة والنقل الداخلي، جودة تخزين المخرجات بوحدة الإنتاج، جودة النقل والشحن الخارجي، وجودة تخزين وعرض المنتج لدى الموزعين.

7/- **تحسين الميزة التنافسية:** من الطبيعي أن التركيبة الاقتصادية لأي دولة تتكون من مجموعة من القطاعات، وكل من هذه القطاعات يتكون من مجموعة من المشاريع ترتبط فيما بينها بمجموعة من العلاقات. هذه العلاقات

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سبق ذكره، ص 43.

قد تكون علاقات تنافسية وهذا يتوقف على النظام الاقتصادي للدولة. هذه المشاريع تتنافس على خاصيتين رئيسيتين هما<sup>1</sup>:

- التنافس على الموارد المستخدمة في الإنتاج من أدوات الإنتاج المستخدمة لأنها متماثلة والمواد الخام والمواد البشرية والخيرات المتوفرة وكذلك على الكفاءات الإدارية.
- التنافس على نفس الأسواق بحيث تتسع هذه السوق وفقا لعدد المشاريع العاملة في ذات الصناعات لأعلى أحجامها. هذه العلاقات التنافسية واضحة في المجتمعات الرأسمالية أما في النظام الاشتراكي فلا يوجد مثل هذا النوع حيث أن القطاع العام هو الذي يقود عملية التنمية الاقتصادية والتقنية هناك.

### الفرع الثاني: العوامل غير المباشرة.

بالإضافة إلى عناصر المدخلات ومستويات الجودة باعتبارها عوامل مباشرة ومؤثرة في الإنتاجية، فإن هناك عددا من العوامل غير المباشرة والتي لها تأثيرها في الإنتاجية، وترجع صفة غير المباشرة إلى عدم ارتباط هذه العوامل بعلاقة تأثيرية مباشرة مع أركان مفهوم الإنتاجية السابقة من ناحية، وذلك بالإضافة إلى صعوبة قياس تأثير هذه العوامل من ناحية أخرى. وسوف نتناول بالتحليل كلا من تلك العوامل غير المباشرة<sup>2</sup>.

#### 1/- كفاءة الإدارة ونوعيتها: لما كانت الإنتاجية محصلة لتضافر جميع عناصر المدخلات المشتركة في العملية

الإنتاجية، فإن تحقيق هذه العناصر يتطلب توافر إدارة واعية ومتفهمة للعلاقات التبادلية بين عناصر المدخلات المختلفة، ومن ثم فإن نوعية الإدارة تؤثر تأثيرا كبيرا على أداء إنتاجية العناصر المستخدمة في المؤسسة. فقد تتوفر الآلات الحديثة واليد العاملة الماهرة ومع ذلك تحقق المؤسسة خسائر. ومن ثم فإن كفاءة إدارة المؤسسة الاقتصادية تؤثر في الجانب الأكبر من محددات العائد الحقيقي للإنتاجية بشقيها المتمثلين في القيمة الحقيقية للمخرجات والتكلفة الحقيقية لعناصر المدخلات.

إن الكفاءة العالية لإدارة المؤسسات الاقتصادية تؤدي دورا بارزا في الحصول على أفضل الأسعار وتحقيق أقل مستويات من التكلفة، وتطوير المنتجات بما يكفل إشباع الاحتياجات المتطورة للمستهلكين.

<sup>1</sup> Sanssal , B: **La mesure de la productivité dans l'entreprise**, O.P.U-ALGER-1991- P27-37

<sup>2</sup> Prokopenko joseph: **Gerer la productivité – manuel pratique**, B.I.P- GENEVE-1990-P9-20

## 2/- ترشيد القرارات: يعتقد الكثير من المحللين أن سلوك كثير من المديرين في المؤسسات الاقتصادية في اتخاذ

القرارات هو سلوك رشيد، وأنه يعكس دائماً رغباتهم في تحقيق أهداف معينة.

لذلك فإن نجاح أي مؤسسة صناعية يتوقف إلى حد كبير على مدى سلامة ورشد القرارات التي تؤثر على نمو الإنتاجية، وقد أصبحت عملية اتخاذ القرارات تشكل المحور المركزي لكافة الأنشطة والممارسات الإدارية على كافة المستويات وأساس نجاحها في تنفيذ مخططاتها وأهدافها بكفاءة وامتاشية مع ظروف الإنتاج السائدة. كما يجب أن يتم اتخاذ القرار الإنتاجي عن طريق التفكير العقلاني المنطقي الذي يبحث عن أقصى النتائج (أكبر ربح وقلل خسارة).

## 3/- مشاركة العاملين: تتميز العمالة بالإضافة إلى كونها أحد العناصر المدخلات المشتركة في العملية

الإنتاجية بأنها ترتبط بالجانب السلوكي للإنتاجية وهو الأمر الذي شجع العديد من الكتاب على قصر قياس الإنتاجية على عنصر العمالة، سواء للعامل الفرد أو لساعات العمل أو لتكلفة الأجور والمرتبات.

كما أن هناك علاقة طردية بين درجة مشاركة العاملين في درجة التخطيط ومستويات الإنتاجية المتحققة، حيث يخلق التوسع في المشاركة روح التعاون والتفاهم بين الإدارة من ناحية والعاملين من ناحية أخرى. وفي هذا المجال يرى عبد الرحمان بن عنتر "أن مشاركة العاملين من شأنها تخفيف العبء الواقع على عاتق المديرين في توجيه رؤوسهم وزيادة فاعلية نظام الاتصال بين المستويات الإدارية والعاملين وتنمية قدرات الأفراد وظهور إطارات إدارية على مستوى عالٍ من الكفاءة."<sup>1</sup>

## 4/- الرضا عن العمل: يمثل الرضا عن العمل كأحد العوامل غير المباشرة في الإنتاجية مجموع المشاعر الوجدانية

التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يؤيده والتي قد تكون إيجابية إذا حققت للفرد إشباعاً كبيراً لحاجاته بينما تعتبر سلبية إذا لم يحقق هذا الإشباع.

## 5/- البيئة الخارجية: تتأثر الإنتاجية بصفة عامة بالجوانب المختلفة للبيئة الخارجية والمتمثلة في الجوانب

الإيديولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية، وبصفة عامة تهدف العلاقة بين البيئة الخارجية والوحدة الاقتصادية إلى تنظيم مختلف العلاقات بين العاملين في الوحدة الاقتصادية، وبين الوحدات الاقتصادية بعضها البعض، وذلك من أجل رفع مستويات الإنتاجية.

<sup>1</sup> بن عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سبق ذكره، ص 48

6-التدخل الحكومي: تمكن مسؤولية الحكومة في رفع مستوى الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية من خلال دورها الحيوي لتوفير الظروف المناسبة لتحسين الإنتاجية وذلك عن طريق وضع البرامج والخطط التي من شأنها تنمية الاقتصاد الوطني ورسم سياسات اجتماعية واقتصادية معينة واتخاذ القرارات الخاصة بأوجه النشاط المختلفة مثل التجارة الخارجية واستثمارات رأس المال ومصادر المواد أو عن طريق مراعاة الخدمات والصحة والتعليم. وعلاوة على ذلك تشجيع البحوث في جميع فروع العلوم وأن تقيم معاهد ومراكز عديدة للإنتاجية تعمل كمراكز للمعلومات والبحوث وتساعد في حل مشاكل الإنتاجية في مختلف المؤسسات الاقتصادية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، سلوك الناس في العمل، نظرة تأملية، دار النهضة العربية، القاهرة 1996، ص125.

### المبحث الثاني: قياس الإنتاجية.

بعدما حددنا مفهوم الإنتاجية في المبحث السابق نصل الآن إلى مرحلة هامة من مراحل تحسين الإنتاجية، إن هذه المرحلة هي التعبير الكمي عن مفهوم الإنتاجية أي قياسها، إن قياس الإنتاجية يعتبر كفرع هام من دراسات الإنتاجية يتضمن خلط من علوم الاقتصاد والإحصاء والإدارة ومن خلاله يمكن تحديد مواقع القوة والضعف للمؤسسة الاقتصادية، كما أنه لا يوجد نظام قياسي ثابت ومحدد عن قياس الإنتاجية، حيث توجد طرق مختلفة وعديدة تعتمد بالدرجة الأولى على توفر الإحصائيات والبيانات المتاحة وكذا على رغبة الباحث و الأهداف المتوخاة من عملية القياس هاته.

#### المطلب الأول: أهمية قياس الإنتاجية وأهدافها.

إن مسألة قياس الإنتاجية تعتبر مشكلة متعددة الجوانب لذلك فإنه من الضروري الاتفاق على الأسس والمعطيات التي تستخدم في عملية القياس.

#### الفرع الأول: أهمية قياس الإنتاجية.

تعكس الإنتاجية مدى التحكم في عناصر الإنتاج والظروف المحيطة بها، ويعتبر قياسها نقطة الانطلاق لرفع مستوياتها من خلال تحسين أداء العديد من الأنشطة والفعاليات التي تتضمنها عمليات الإنتاج والتسويق معاً. ومن الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بقياس الإنتاجية وجعلها تنال اهتماما كبيرا من قبل الباحثين على مختلف تخصصاتهم لما لها من أهمية كبيرة والتي تظهر في الجوانب التالية<sup>1</sup>:

- باعتبارها مقياسا عاما يستخدم في تقييم أداء المؤسسات والوحدات الاقتصادية المختلفة، فهي تعبر عن مدى نجاح أو فشل الإدارة في استثمار وتشغيل رأس المال والحصول على النتائج المستهدفة.
- تعبر "قياس الإنتاجية" عن نسب استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة وعناصر الإنتاج الداخلة ومن ثم مدى حسن ممارسة وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة) وتحقيقها للغايات والأهداف.

<sup>1</sup>عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سبق ذكره، ص57.

- كونها وسيلة هامة لترشيد القرارات سواء كانت على مستوى المؤسسة أو على مستوى الاقتصاد الوطني ككل.
- تساعد على رسم سياسات الأجور ومنح الحوافز والمكافآت.
- تمدنا بمقاييس الإنتاجية بمؤشرات ودلالات لتبرير الاستثمار في مشروع معين والتكاليف المرتبطة به، وكيفية استخدام مصادر التمويل في ظل البدائل المتاحة.
- تساعد مقاييس الإنتاجية في مزاولة الرقابة كعملية إدارية، من حيث تقييم الأداء آخذين في الاعتبار أن اكتشاف الانحرافات مبكرا يساعد على تلافي مضاعفاتها في المستقبل.
- تساعد مقاييس الإنتاجية في التعرف على الاتجاهات\*، من خلال الدراسات المقارنة التي يمكن إجراؤها، حيث أن الاتجاهات يجب قياسها على مدار الوقت بالمقارنة بأهداف الإدارة في ضوء المنافسة الموجودة.
- تمثل مقاييس الإنتاجية أهم المؤشرات على الربحية فمقارنة المدخلات بالمرجات والارتفاع النسبي للمخرجات عن المدخلات يعني زيادة الأرباح.
- إن القياسات الإنتاجية تعتبر أحد الأسس الهامة في تحديد الأسعار لأن ارتفاع الإنتاجية يعتبر مؤشرا قويا على انخفاض التكلفة وبالتالي إمكانية خفض السعر والعكس صحيح.

### الفرع الثاني: أهداف قياس الإنتاجية.

إن قياس الإنتاجية هي خطوة أساسية نحو تحسينها وتقويمها فهي نقطة ارتكاز لكثير من الأهداف التي يوفرها القياس الصحيح للإنتاجية، وهذا ناتج من أن الإنتاجية تعبر عن فكرة نسبية وفي هذا المجال نورد ما أشار إليه "جان فوراستيه" **J. FOURASTIE** حيث يقول: "عندما تقاس إنتاجية العمل في مؤسسة ما، أو في أمة بمحلها، فيجب أن يتيح هذا القياس نقد الوضع القائم، ويجب أن يؤدي إلى رفع الإنتاجية إلى النسبة المسجلة في أجدود المؤسسات أو الأمم الأكثر تقدماً عن طريق القدرة الإنتاجية"<sup>1</sup>.

ومن بين الأهداف المهمة لقياس الإنتاجية نذكر:

\* **الاتجاهات:** هي حالة فكرية أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء التي توجد حوله (العمل، الزملاء، المجتمع...) فهي ميل أو استعداد الفرد فكريا وشعوريا للاستجابة. ايجابيا أو سلبيا. إلى ما في بيئته. وهي تشكل فكر ودوافع ومشاعر الفرد إزاء ما يتعامل معه في هذه البيئة.

<sup>1</sup>وجيه عبد الرسول العلي، مرجع سبق ذكره، ص38

- التعرف على مدى نجاح المؤسسات المختلفة في استغلال الموارد المتاحة لها. ولا يتحقق هذا الهدف إلا بمقارنة مؤشرات أو مقاييس الإنتاجية بين المؤسسات المتماثلة.
- تحديد مجالات التحسن في الإنتاجية ونتائج برامج التحسين وأساليب وطرق العمل والإجراءات.
- تحديد معدل إنتاجية العمل.
- إمكانية القياس بأعمال الرقابة بفاعلية.
- تحديد معوقات الإنتاج والتشغيل وإزالة الأسباب التي تحول دون التحسن والتطوير.
- تحديد الكفاءة والفاعلية في قطاعات وإدارات المؤسسة المختلفة، ومن ثم التقييم الموضوعي للقيادات الإدارية في مختلف المواقع.
- توفير معايير دقيقة كافة أنشطة المؤسسة.
- رسم سياسات الأجور والحوافز والمكافآت.
- إمكانية أعمال التنبؤ والتخطيط وخاصة في ظل المنافسة.

#### المطلب الثاني: المشكلات التي تواجه قياس إنتاجية المؤسسات.

إذا كان مفهوم الإنتاجية يمثل مشكلة فإن قياس الإنتاجية يعتبر أهم المشاكل وذلك لأن عملية قياس الإنتاجية تتعرض لكثير من الصعوبات العملية أهمها:<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: مشكلات قياس الإنتاج (المخرجات):

عند قياس الإنتاج نحتاج إلى تحديد الطريقة التي يتم التعبير بها:

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

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

فيما يتعلق بالسؤال الأول فإن التعبير عن الإنتاج بوحدات مادية يعتبر أفضل الطرق للتعبير عن الإنتاجية، لأن أي تعبير في الإنتاج طبقاً لهذه الطريقة يعكس حقيقة ما يحدث من تقدم ونمو في الإنتاج إلا أن التعبير عن إنتاج الوحدات المادية تواجه عدة مشكلات أهمها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سبق ذكره، ص 69.

<sup>2</sup> سعيد يس عامر، خالف يوسف الخالق: الإنتاجية القياسية، دار المريخ، الرياض، 1984، ص 10.

(أ) - عدم تماثل المنتجات في فترتي القياس أو في المؤسستين اللتين يراد معايرتهما، مما يجعل الطريقة لا تعكس بدقة حقيقة ما يحدث من تغيير في درجة التقدم ونمو الإنتاجية.

(ب) - تعدد المنتجات حيث يتطلب استخدام الإنتاج المادي وجود منتج واحد، أما إذا تعددت المنتجات فإنه يكاد يستحيل في هذه الحالة مقارنة الإنتاجية بالرجوع إلى المنتج معبرا عنه بوحدات مادية بسبب هذه المشكلات السابقة، فإنه كثيرا ما يتم التعبير عن الإنتاج بوحدات نقدية التي من خلال استخدامها تمكّن من: التغلب على مشكلة اختلال نوعية المنتجات، لأن القيمة النقدية للمنتج يمكن أن تعكس ما يحدث من تغيير في الكمية والنوع، وذلك على افتراض أن الوحدة من النوع الأكثر جودة، تضيف إلى القيمة النقدية للمنتج، أكثر مما تضيفه الوحدة من النوع الأقل جودة والتغلب على مشكلة المنتجات تحت التشغيل، حيث يتم التعبير عنها بنسبة ما وصلت إليه من استكمال لتصبح منتج نهائي كما يلي:

$$\text{قيمة المنتجات تحت التشغيل} = \text{مجموع (كمية الإنتاج تحت التشغيل} \times \text{نسبة الاستكمال} \times \text{سعر البيع)}$$

إلا أن الطريقة النقدية لا تخلوا من عيوب. حيث يؤخذ عليها ما يلي:<sup>1</sup>

- لا تعكس الأسعار بدقة مستوى نوع (جودة) الإنتاج، فقد يتحسن أو يسوء نوع (جودة) المنتج، وبالتالي تتغير قيمة الحقيقية، وعلى الرغم من ذلك تبقى أسعار ثابتة.
- قد يحدث تغير في المزيج السلعي نتيجة إضافة منتجات جديدة، أو تغير الأهمية النسبية للمنتجات القائمة، مما يجعل المقارنة بين فترتين أو منشأتين غير دقيقة.
- تعدد الأسعار التي يمكن استخدامها في القياس، واختلاف طريقة حسابها فهناك سعر التكلفة، وسعر البيع للجملة، وسعر البيع للمستهلك.
- عند تطبيق هذه الطريقة في المقارنات الدولية تظهر مشكلة تحويل قيمة المنتج معبرا عنه بالعملة المحلية لكل دولة إلى عملة مشتركة، وهذا يتطلب تحديد أسعار الصرف، كذلك فإنه في ظل الأوضاع الاقتصادية الراهنة تلجأ بعض الدول إلى تخفيض أو زيادة قيمة عملتها مما يشكل عقبة خاصة عندما

<sup>1</sup>محمد فهمي حسن، د. وجيه عبد الرسول: المشكلات التطبيقية لقياس الإنتاجية وطرق معالجتها، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد العاشر، نوفمبر 1980، ص111.

تتناول المقارنة فترة زمنية طويلة نسبياً، ونظراً لعيوب الطريقة النقدية، فإنه يمكن التعبير عن الإنتاج بما استنفذ منه من وحدات عمل فعلية. أو باستخدام الأزمنة القياسية اللازمة لصنعه، وتمتاز هذه الطريقة بأنها تساعد على حل المشكلات المتعلقة بتعدد المنتجات وعدم تجانسها هذه الطريقة كما تساعد على حل مشكلة المنتجات تحت التشغيل، حيث يمكن التعبير عنها بوحدات العمل التي استنفذت في صنعها. وتساعد أيضاً على حساب الإنتاجية في حالة إنتاج السلعة بمعرفة أكثر من مؤسسة، كما تعكس تغيرات المنتج في هذه الطريقة ما يحدث من تغيير في الكمية والنوع، وذلك بافتراض أن الوحدة من النوع الجيد تحتاج إلى كمية عمل أكبر مما تحتاجه الوحدة من النوع الأقل جودة.

أما فيما يتعلق بالسؤال الثاني، هل يتم التعبير عن المخرجات بقيمة الإنتاج الإجمالي أو بالقيمة المضافة؟ وإذا استخدمت القيمة المضافة، فهل تؤخذ القيمة المضافة الإجمالية أم الصافية؟ القيمة المضافة أفضل من قيمة الإنتاج الإجمالي، والقيمة المضافة الصافية أفضل من القيمة المضافة الإجمالية، وذلك للأسباب التالية:

- التغير في الإنتاج الإجمالي لا يعكس باستمرار وبدقة التغير الحقيقي في الإنتاج، إذ قد يرجع التغير في الإنتاج الإجمالي إلى التغير الحقيقي في الإنتاج، وقد يرجع إلى مجرد تغير هيكل الإنتاج، نتيجة تغير نسبة رأس المال، أو كمية المواد المستخدمة.
- استخدام القيمة المضافة الصافية يوفر الحافز الذي يدفع المؤسسة إلى الإقلال من رأس المال والمواد الأولية المستخدمة في إنتاج وحدة من المنتج، كما يوفر الوقود والكهرباء، بينما يوفر استخدام القيمة المضافة الإجمالية الحافز لتخفيض المواد الأولية والوقود والكهرباء فقط، أما استخدام الإنتاج الإجمالي، فإنه لا يوفر أي حافز للإقلال من أي عنصر.

ولكن استخدام القيمة المضافة الصافية تواجهه صعوبة تحديد وتقدير العناصر المختلفة من إهلاكات رأس المال، بنما لا يحدث ذلك في حالة القيمة المضافة الإجمالية.

### الفرع الثاني: مشكلات قياس المستخدم أو عناصر الإنتاج (المدخلات).

لا شك أن عملية الإنتاجية بالنسبة لعناصر الإنتاج تتعرض لكثير من الصعوبات أهمها<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>فؤاد القاضي، الإنتاجية والفعالية، المكتبة الجامعية العمالية، القاهرة، 2001، ص 69.

**أولاً: مشكلة قياس العمل:** عند قياس العمل نواجه مشكلة تحديد فئة العمل، وعدم تجانس عنصر العمل والطريقة المستخدمة في قياس العمل.

**1/-تحديد العمل:** يقسم العمال حسب الوظيفة إلى عمال خدمات إنتاجية عمال تسويق وعمال إدارة، كما يقسمون المهارة إلى: عمال مهرة، عمال نصف مهرة وعمال غير مهرة، ومن حيث الجنس إلى رجال ونساء. واختيار أي من هذه المجموعات ليعبر عن عنصر العمل. يتوقف على الهدف من المقياس. فإذا كان الهدف هو قياس الإنتاجية الاجتماعية لعنصر العمل داخل المؤسسة فإن تعريف العمل يجب أن يشمل كل فئات العمال، لأن المقارنة الإنتاجية عبر عدة سنوات متتالية قد يعطي صورة خاطئة لو اقتصرنا على العمالة مباشرة فقط.

إذا كان هناك مجموعة كبيرة من العمال فرضت على إدارة المؤسسة لأسباب اجتماعية أو سياسية فإن تعريف العمل يشمل فقط العمال اللازمين فعلاً للإنتاج.

وإذا حسبت الإنتاجية لجميع العمال، ثم حسبت للعمال اللازمين فعلاً للإنتاج فإن الفرق بينهما يمثل مقدار الانخفاض في الإنتاجية الذي تتحمله المؤسسة للأسباب السياسية أو الاجتماعية.

إذا كان الهدف ربط الأجر بالإنتاج، فيجب قياس إنتاجية كل فئة على حدة، وبالتالي يجب تعريف المستخدم من العمل بحيث يشمل كل فئة معينة.

**2/-عدم تجانس عنصر العمل:** يختلف العمال فيما بينهم من حيث مستوى التعليم والتدريب والخبرة مما يؤثر في كفاءة أداء العمل. وإذا تم قياس الإنتاجية دون أن يؤخذ في الاعتبار ما هناك من اختلاف في وحدات عنصر العمل، فإن تفسير الاختلاف في النتائج قد يرجع إلى عنصر العمل نفسه. وإذا كان الهدف من قياس الإنتاجية هو التركيز على ما تؤدي إليه العناصر الأخرى. ما عدا العمل. من اختلاف في الإنتاجية، فلا بد وأن يتم التعريف بحيث يأخذ ما هناك من اختلاف بين وحدات العمل.

ولتحقيق التجانس يجب ترجيح وحدات العمل، إما باستخدام متوسط الأجر المدفوع أو على أساس متوسط مستوى المهارة<sup>1</sup>.

وتقوم الطريقة الأولى على ترجيح وقت عمل كل فئة من الفئات بمتوسط أجر هذه الفئة، وذلك على أساس أن الاختلاف في الأجر، يعكس إلى حد ما الفروق النوعية بين الفئات إلا انه يعاب على هذه الطريقة، أنها تتأثر بما يحدث من زيادة في الأجر دون أن يكون لهذه الزيادة علاقة بتحسين مستوى نوعية العمل مثل العلاوات الدورية.

وتقوم الطريقة الثانية على ترجيح زمن عمل كل فئة بمتوسط مستوى مهارة هذه الفئة، والمشكلة التي تواجهها هذه الطريقة هي كيفية تحديد مستوى مهارة مختلف الفئات، ويمكن التغلب على هذه المشكلة باستخدام نظام تقويم الوظائف.

### 3- وحدة قياس العمل: هل يتم قياس العمل عن طريق ساعة عمل، أو يوم عمل أو أسبوع عمل، إلخ.

واستخدام طريقة القياس يتوقف على ظروف العمل والهدف من القياس هي ساعة عمل، لأن ما يحدث من تغيير في إنتاجية العمل عند قياسه بأي طريقة أخرى، قد يرجع إلى اختلاف في العناصر الأخرى المشتركة مع عنصر العمل في الإنتاج، وقد يرجع إلى اختلاف العناصر الأخرى المشتركة مع عنصر العمل في الإنتاج، وقد يرجع إلى اختلاف عدد ساعات العمل في اليوم أو اختلاف عدد أيام العمل في الأسبوع أو الشهر. إذا كان عدد العمال يتغير من موسم لآخر مع ثبات العناصر الأخرى، أو تزايدها بنفس النسبة فإن إنتاجية العمل من الممكن أن تختلف حسب الموسم الذي تم فيه قياسها. وبالتالي فلأخذ فكرة سليمة عن التغير في إنتاجية عنصر العمل يجب عدم الاقتصار على التعريف المستخدم بأنه عدد العمال في يوم أو شهر أو في موسم وأن الأمر يتطلب أخذ متوسط عدد العمال في فترة أطول ويتم قياس الإنتاجية على هذا الأساس. وإذا كان الهدف من قياس الإنتاجية هو إيجاد معيار للحكم على ما إذا كان التغير في أجر وحدة العمل ذو آثار تضخمية من عدمه بطريقة تظهر الندرة النسبية لعنصر العمل فإن ساعة العمل الفعلية هي أفضل مقياس لأن استخدام يومه عمل يخفي حقيقة ما يحدث من تغير في كمية العمل الفعلية المتاحة للإنتاج نتيجة تغير عدد ساعات العمل في اليوم... وهكذا في حالة أسبوع أو شهر.

<sup>1</sup>محمد فهمي حسن، د. وجيه عبد الرسول العلي، مرجع سبق ذكره، ص 137

4/- مشكلة قياس رأس المال: عند قياس رأس المال تواجه الباحث مشكلة تحديد مفهوم رأس المال، ومشكلة مكوناته.

5/- تحديد مفهوم رأس المال: ليس هناك اتفاق حول مفهوم رأس المال فهناك رأس المال الثابت ورأس المال العامل، كما أن هناك رأس المال المادي ورأس المال غير المادي، ورأس المال المستورد ورأس المال المحلي. وتحديد مفهوم رأس المال يتوقف على الهدف من قياس الإنتاجية.

إذا كان الهدف هو قياس الإنتاجية الكلية، أو قياس إنتاجية رأس المال، فإن تعريفه يجب أن يشمل جميع أنواعه، وإذا كان بعض أنواع رأس المال يتميز بالندرة، فيجب أن يقتصر التعريف على هذا العنصر فقط. وأحياناً يصعب قياس رأس المال. غير المادي مما يجعلنا نقتصر على تعريف رأس المال المادي فقط<sup>1</sup>.

6/- تحديد مكونات رأس المال: هل يشمل رأس المال الإجمالي أم رأس المال الصافي؟ وهل سيتم تحديد رأس المال بحيث يشمل كل ما هو قائم برأس المال؟ أم ينصرف فقط على رأس المال القابل للاستخدام؟ وإذا كان سيقتصر على رأس المال القابل للاستخدام فهل سيحسب على أساس القيمة الإجمالية؟ وعلى أي أساس سيتم حساب إهلاكات رأس المال؟ هل سيتم على أساس طريقة القسط الثابت أم المتناقص المتزايد؟ والذين يفضلون استخدام مفهوم رأس المال الإجمالي يرون أن خدمات الأصل لا تتناقض عبر السنين بنفس الطريقة التي تنطوي عليها طرق الإهلاك العادية فعمر الأصل يؤثر في قيمته، غير أن الخدمات الحالية التي يقدمها لا ترتبط تماماً بالعمر. كما يرى الذين يفضلون استخدام رأس المال شأنه شأن عنصر العمل وهو لا يحسب له إهلاك فلما يحسب لرأس المال؟

والذين يفضلون مفهوم صافي رأس المال يرون أن طاقة الأصل تتناقص بمرور الزمن وترتفع تكاليف الإصلاح والصيانة بحيث يهبط إسهامه في صافي الإيراد.

ولا شك أن لكل مفهوم من المفاهيم السابقة مجال استخدام حيث يعتبر رأس المال الصافي أكثر دقة في التعبير عن حقيقة رأس المال المستخدم في الإنتاج، إلا أن حساب الإهلاك وما يثيره من مشكلات غالباً ما يدعو إلى تفاديها باستخدام رأس المال الإجمالي. إذا كان رأس المال يتغير من موسم لآخر لحساب التغير في إنتاجية رأس المال يجب أخذ متوسط رأس المال في الفترة وقياس الإنتاجية على هذا الأساس.

<sup>1</sup> محمد فهمي حسن، د. وجيه عبد الرسول العلي، مرجع سبق ذكره، ص 138.

عند قياس الإنتاجية وتعريف المستخدم، يجب أن يأتي تعريف المستخدم دقيقاً في التعبير عن الخدمة التي ساهم بها عنصر الإنتاج موضوع البحث من أجل الحصول على السلعة أو الخدمة، ويتم تحقيق ذلك بطرق مختلفة.

### الفرع الثالث: مشكلات توافر البيانات.

يعتبر عدم توافر البيانات اللازمة من الأسباب الرئيسية لصعوبة قياس الإنتاجية وتمثل أبعاد هذه المشكلة فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1/- عدم توافر البيانات عن فترات ماضية لاستخدامها في المقارنة لمعرفة تطور الإنتاجية. حيث أنه من المعروف أن قياس الإنتاجية غير ذي فائدة، ما لم تتم مقارنتها تاريخياً، أو بمشروعات مشابهة، أو مقارنتها بالمعايير النمطية، وفي كثير من الصناعات يتعذر المقارنة بمشروعات مشابهة لوجود مؤسسة واحدة تعمل في هذا المجال فقط.
- 2/- البيانات المتوفرة والتي تستخدم لقياس الإنتاجية غالباً ما تكون معدة لأغراض أخرى غير قياس الإنتاجية.
- 3/- امتناع كثير من المؤسسات عن توفير البيانات حتى في حالة توافرها.
- 4/- تضارب البيانات في حالة اختلاف مصادرها. ولغرض قياس الإنتاجية يجب أن تكون البيانات مستخرجة من مصدر واحد. لأن اختلاف المصدر يؤدي إلى اختلاف تصنيفها واختلاف مستوى شمولها.

نتيجة لهذه التحاليل التي تخص مشكلات قياس الإنتاجية فإنه باستطاعتنا أن نخلص إلى ما يلي<sup>2</sup>:

- أن المقاييس النظرية من السهل التوصل إليها أما تطبيقه فيحتاج إلى مراعاة ظروف تدفق العمل داخل المؤسسة.
- مشكلة قياس المخرجات وخاصة في مواجهة التغيرات التي تحدث عبر الزمن في التصميم والأحجام والأنواع والمنتجات.
- مشكلة قياس المدخلات وخاصة وأن أنواع الخامات المستخدمة في المنتجات متعددة وكذلك الأمر فيما يتعلق بالتسهيلات الإنتاجية والمعدات والعمالة الماهرة وغير الماهرة. وتزيد حدة المشكلة عندما تتغير المكونات النسبية للمدخلات على مدار الزمن.

<sup>1</sup> عادل جودة. د. غسان قلعوي: مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>2</sup> عادل جودة. د. غسان قلعوي: مرجع سبق ذكره، ص 26.

- إن كثيرا من المقاييس تتسم بالعمومية كأن تقاس الإنتاجية فقط على مستوى الكلي مع إهمال المكونات الجزئية المغذية للإنتاجية الكلية.
- من الصعوبة فصل مكونات بعض الوظائف لأغراض القياس.
- تركيز المقاييس على الأنشطة أكثر من تركيزها على النتائج والأهداف النهائية وارتباطها بالعمليات التي تؤدي إلى تحقيق تلك النتائج والأهداف
- من الصعوبة فصل مكونات بعض الوظائف لأغراض القياس وذلك للصعوبة الناشئة عن تداخل عمليات المؤسسة مع بعضها البعض، وصعوبات الفصل بينها يؤدي في غالبية الأحيان إلى العمومية في تطبيق مقاييس معينة أو إلى غياب هذه المقاييس أصلاً.
- لا يوجد تعاون دائم لدى وحدات الإنتاج لتوفير الموارد اللازمة للقياس.
- يركز القياس على المنافع قصيرة الأجل فقط دون النتائج الطويلة المدى.
- تحديد بنود المخرجات والمدخلات التي تدخل في حساب والتي ترتبط مباشرة بالعملية أو الوحدة التي تزيد تقييمها والتي تتماشى مع اهتمامات الإدارة.

## المبحث الثالث: دور تكوين المستخدمين في تحسين إنتاجية المؤسسات العمومية الاقتصادية.

يعتبر العنصر البشري أهم عناصر الإنتاج كافة ولا بد من توفير سياسة واضحة للمؤسسة يتحدد من خلالها تخطيط شامل للقوى العاملة الممثلة للعنصر البشري فيها وتتضمن استراتيجية وتخطيط وتنمية (تكوين) القوى العاملة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية توفير العاملة اللازمة كما ونوعا من خلال التدريب المستمر للعنصر البشري الذي يهدف إلى إحداث تغيير ما في المهارات أو القدرات أو سلوكيات العمل.

## المطلب الأول: دور تكوين العاملين وتأهيلهم في تحسين إنتاجية المؤسسة.

إن الأهداف العامة للتدريب وربطها بإنتاجية المؤسسة تكمن في العلاقة المباشرة بينها وإن كانت نتائج هذه العلاقة لا تظهر إلا على المدى الطويل إلا أنه يجب العناية بهذا النشاط التكويني الذي يعتبر من أهم أساليب تنمية القوى العاملة والحفاظ عليها بالمؤسسة وفق طرق متعددة ومتنوعة كالتكوين في مكان العمل، والتكوين في المراكز والمعاهد المتخصصة، والتكوين بالمناهج الخاصة، كما يجب أن يتم من خلال الاحتياجات الفعلية للمؤسسة من خلال التخصص في وضع الأهداف المتوخاة في تطبيقها وتحديد البرامج والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وبلوغها ومراعاة ما يلي<sup>1</sup>:

1/- إن التطورات التكنولوجية تواليها تحسينات على عمليات الإنتاج مما يستدعي ظهور وظائف جديدة تلغي بعض الوظائف الأخرى، وهذا ما يتطلب تكوين العمال والأفراد على الوظائف المستحدثة من حين لآخر، .... إلخ.

2/- أن الوظائف تتغير وأن العمال ينتقلون بين عدة وظائف وعدة مسؤوليات وخلال فترة عملهم، الأمر الذي يتطلب إعادة تكوينهم عند ترقيتهم أو انتقالهم على وظائف أخرى.

3/- هناك من يلتحق بالعمل لأول مرة وبالتالي يحتاج على التهيئة المبدئية للقيام بوظيفته والتعريف بها والتدريب عليها.

4/- كما أن التكوين يرتبط بهدف مزدوج بالنسبة للعامل والمؤسسة معا لينعكس ذلك على زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء العام للمؤسسة، وهنا يمكن تحديد دور المؤسسات التكوينية التي تتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup>عبد الرحمان بن عنتر: دور الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، تقرير مقدم للمؤتمر العربي الثالث في الإدارة الذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بيروت: المؤتمر، 201) ص719.

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

### المطلب الثاني: أهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة العمومية الاقتصادية.

إن امتلاك المؤسسة لقدرات تنافسية لا يعني بالضرورة أنها قادرة على تفعيلها واستثمارها لتحقيق النتائج التميز الذي تعد بها مثل تلك القدرات عادة ولكن يتوقف الأمر بدرجة بالغة الأهمية على أسلوب الإدارة في التعامل مع قضية التنافسية والعمل على ابتكار وتنمية قدرات جديدة وتوظيفها بكفاءة لقطع السبل على المنافسين وذلك من العناصر التالية:<sup>1</sup>

- 1/- اعتماد الإدارة الجديدة في تعاملها مع المتغيرات وتحقيق معدلات النمو عالية على تحديد الأهداف والاتجاهات في التطوير والتحسين المستمر في النشاط مع تكوين فريق عمل وفاعلية الأداء.
- 2/- كما تتطلب سياسات ونظم وآليات وطرق العمل والخطط على رؤية جديدة للتوسع في المشروع وتحديد النمو المتوسط مع إرضاء العملاء.
- 3/- خلق الأفكار والابتكارات والقيمة المضافة العالية وتطوير الأداء والتحسين المستمر الذي يعتبر المحور الأساسي والهام لعمليات الأنشطة الإنتاجية عن طريق التحسينات المستمرة باستخدام تقنيات إعادة الهيكلة\* ، إعادة التصميم التحسن المستمر.
- 4/- تبني إستراتيجية التدريب المستمر للعاملين ورصد المخططات المناسبة لذلك دون تقتير بما يهيئ رصيذا كافيا من الموارد البشرية.
- 5/- الاهتمام الفائق بالموارد البشرية باعتبارها أتمن أصول المؤسسة، مع تخصيص الاستثمارات الكافية لتعظيم إنتاجية هذا المورد وبالتالي زيادة القدرة التنافسية، لذلك يتعين اعتبار هذا المورد الرأسمال الفكري للمؤسسة ففي رؤوسهم تولد الأفكار وتتطور الابتكارات وتصاغ الأهداف والاستراتيجيات والبرامج وتضع القرارات.

1. عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سبق ذكره، ص 179.

وتكمن أهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية من خلال توظيف الاستراتيجيات التالية:

**1/- التوظيف العقلاني لكل الإمكانيات المتاحة:** وذلك لحشد كل الطاقات المادية والبشرية لتحقيق أقصى استخدام ممكن لها من تقليل في التكاليف والاستفادة من الخبرات والمهارات الفنية ومنع كل أشكال الإسراف والتبذير والتنسيق مع الجامعات ومعاهد البحوث المعنية بالإنتاجية ورفع القدرة التنافسية على مستوى الدولة وذلك بتبادل الخبرات بينها، والاستفادة من أبحاثها التي تفيد في تطوير الإنتاجية والتنمية الاقتصادية الشاملة، ومن ثم التفكير في أفضل البدائل دوريات التي تتيح للمنفذين إمكانية الاختيار وتوفير لهم طرق متعددة للوصول إلى الأهداف المرسومة للمؤسسة وهو ما تصبوا إليه معظم مؤسساتنا الإنتاجية، وكذا إجراء البحوث والدراسات اللازمة للوصول إلى فهم أعمق لظاهرة الإنتاجية ورفع كفاءتها وتطوير القدرة التنافسية لمؤسساتنا الاقتصادية.<sup>1</sup>

**2/- تشجيع الابتكار والتطوير وتكنولوجيا الإنتاج** يقدم التطور العلمي والتكنولوجي فرصا كبيرة لتطور القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية وزيادة الإمكانيات الوطنية للتنمية المستدامة.

ويتجسد ذلك من خلال إنشاء وحدة تنظيمية تختص بهذه الوظيفة مع تخصص الموارد الكافية وتصميم أهداف وإستراتيجية وسياسة فاعلة بهذا الصدد وتحويلها تدريجيا إلى نظام للابتكار أو الإبداع بما يزيد من القدرة التنافسية ويحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ومن هذا المنطلق فإنه ينبغي التركيز على تشجيع أعمال البحث والتطوير لتحقيق التميز النوعي للمنتجات، واعتماد آليات مناسبة لزيادة الإنفاق على هذه الأعمال، وكذلك تبصير العاملين من خلال برامج إعلامية مكثفة بأهمية البحث العلمي لتطوير نوعية المنتج ومواصفاته، وإعطاء الامتيازات المرتبطة بحجم مختبرات البحث القادرة على تطوير البحث التكنولوجي وعلى إكساب قدرة أكبر على المنافسة، مع الأخذ بعين الاعتبار الابتكار التكنولوجي الذي يجعل المؤسسة الاقتصادية في استمرارية التغيير التكنولوجي وتطوير وسائل الإنتاج من خلال برامج الاقتراحات وتشجيع التفكير لابتكاري وذلك بغية تعزيز القدرة التنافسية للمنتجات المنتجة من طرف المؤسسة في الأسواق والدولية.

<sup>1</sup> بن عنتر عبد الرحمان، "من أجل تحسين الإنتاجية ورفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مداخلة مقدمة لليوم الدراسي حول الإنتاجية وعقلانية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الذي عقدته كلية الحقوق العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، بسكرة اليوم الدراسي 2002 ص 12.

## 3- الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة والتعامل مع التجارة الإلكترونية: تعتمد المؤسسات الاقتصادية في

بناء قدرتها التنافسية على استيعاب التقنيات الجديدة وفي مقدمتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكيفية التعامل مع التجارة الإلكترونية التي أصبحت واقعا ملموسا لا يمكن الاستغناء عنه خاصة إذا وظفت في خدمة اقتصاديات البلدان، كما أصبح لصناعة تكنولوجيا المعلومات والخدمات المتقدمة للمعلومات والاتصالات تأثيراً عميقا على إيقاع الاقتصاد لتحسين الكفاءة والقدرة على التنافس والقابلية لتوليد الربحية للمؤسسات الاقتصادية. التي تعتبر أحد أهم المصادر لاستحداث التكنولوجيا الجديدة والتعامل الكفاء معها باعتبارها أساس التخطيط الاستراتيجي وتصميم المنتجات وعمليات الإنتاج وتطوير نظم الأداء وما إلى ذلك من متطلبات الأداء الإداري.

وعليه فإنه ينبغي تكثيف التكنولوجيا التي تتلاءم مع الاحتياجات المحلية واحتياجات المؤسسات الاقتصادية، وإجراء بحوث مناسبة ونشر المعلومات عن التكنولوجيا وخاصة ما يتعلق بالتجارة الإلكترونية، وتدريب المديرين والعمال على تطبيقها وإنشاء دور اكبر إلى الجامعات والكليات التقنية في استحداث ونشر هذه التكنولوجيات بالاشتراك مع المؤسسات الاقتصادية واستخدام وسائل الإعلام لنشرها.

كما أن نجاح أو فشل مؤسسة ما يتحدد بمدى قدرتها على استخدام التكنولوجيا الحديثة. بالإضافة إلى توافر المقومات الأخرى مثل (العنصر البشري المؤهل والمدرّب، المناخ التنظيمي، الإمكانيات المادية... الخ). لذلك ينبغي أن تتضافر نظم المعلومات مع كافة النشاطات بالمؤسسة الاقتصادية حتى يمكن تعزيز القدرات التنافسية وتحقيق معدلات عالية لنمو الإنتاجية<sup>1</sup>.

## 4- الاهتمام بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة بالمؤسسة: إن إدارة الجودة الشاملة فلسفة أوسع من أي فكر

إداري سابق لها إذا ما قورن بها منفردا، ويرى أحد الكتاب أن إدارة الجودة الشاملة هي عملية لتنمية الأفراد والمؤسسات والهدف منها زيادة مستوى رضا جميع أولئك المعنيين بالمؤسسة (العملاء، الموردین والعاملين وغيرهم) ورغم أن كثير من المؤسسات في جميع أنحاء العالم الآن تقوم بتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة بشكل أو بآخر، إلا أن نسبة محدودة منها فقط هي التي تكثرث بالآثار الضارة التي تنجم عن استخدام البيئة المحيطة وقد حان الوقت للربط بين الضوابط البيئية التي تفرضها القوانين وبين سلوكيات المبادئ بالوقاية التي تنادي بها مناهج إدارة الجودة الشاملة والمحاور التي ترتبط فيها الإدارة البيئية بإدارة الجودة الشاملة تركز على:

<sup>1</sup> بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص13.

- أ) رفع كفاءة التشغيل وإدارة المخلفات.
- ب) تحسين العمليات الإنتاجية نفسها وليس التعامل مع مخرجاتها فقط.
- ج) إرضاء العملاء.
- د) التحسن المستمر وليس الاكتفاء باستيفاء المتطلبات.
- هـ) التحسن المستمر لكافة عناصر المدخلات.

## خلاصة الفصل.

من خلال ما تم عرضه في الموضوع فيما يخص أهمية تكوين العنصر البشري ودوره في رفع إنتاجية المؤسسة يمكننا القول على عملية تكوين الأفراد اليوم أصبحت عاملا أساسيا لا بد من الاهتمام به وتخصيص له ميزانية كافية من اجل 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 قمنا بها أثبتت مدى أهمية وفعالية هذا العنصر، وعلى المؤسسات اليوم أن تهتم بهذا العنصر وان تعطيه القيمة الفعلية وتضعه 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 اجل التأقلم على التكنولوجيات الجديدة، وبالتالي تقوم بتأهيلها، وهذا رغبة منها في تحسين مردوديتها الإنتاجية وتحسين نوعية المنتوجات.



## تمهيد.

إن التوظيف السليم للموارد البشرية يعتبر احد الدعائم الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة سواء كانت قصيرة أم طويلة الأجل ، ذلك إن هذه الخطوة تعتبر مفتاح النجاح بالنسبة لأي مؤسسة تنشط في محيط يتسم التغيير الدائم ومن اجل نجاح هذه العملية على كل مؤسسة إن تحترم الخطوات الرئيسية لتوظيف الموارد البشرية بها بدءا من عملية وصف وتوصيف الوظائف (تحليل الأعمال) وانتهاء بوضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة وتكوينه، أين يكون أداءه لعمله على أحسن وجه وهو ما ينتج عنه بالضرورة مستوى أفضل من أداء الفرد ومن ثم تحسين مستوى الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية .

وانطلاقا من هذا سوف نقوم بتحليل كل خطوة من خطوات تكوين المستخدمين بالمؤسسة محل الدراسة للتعرف على سيرورتها وفي كيفية تطبيقها، ومدى جدواها وفعاليتها في تحسين الإنتاجية وكذا النقائص الموجودة فيها لنصل في الأخير إلى بالاقتراحات الكفيلة بتحسين الإنتاجية من خلال صيرورة عملية التوظيف بالمؤسسة.

من خلال ما سبق تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية :

**المبحث الأول : تقديم عام لشركة نפטال**

**المبحث الثاني : سياسة التوظيف القوى العاملة بمؤسسة نפטال**

**المبحث الثالث : تحليل النشاط التكويني بمؤسسة نפטال**

## المبحث الأول: تقديم عام لشركة نפטال.

سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال التطرق إلى نبذة تاريخية لشركة نפטال وتعريفها وبالتالي تقديم فرع خنشلة الذي أقيمت عليه دراستنا.

## المطلب الأول: نبذة تاريخية عن شركة نפטال.

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى نبذة تاريخية لمؤسسة نפטال.

## الفرع الأول: نبذة تاريخية عن شركة نפטال.

سنتعرف على نشأت شركة نפטال من خلال ذكر اهم التطورات التي عرفتھا خلال السنوات التالية<sup>1</sup>:

1963: تأسيس شركة سونطراك وفق للمرسوم رقم : 63- 491 المؤرخ في 1963/12/31 التي تمثلت مهمتها الأساسية في تأمين النقل و تسويق المحروقات بعدها تم توثيق نطاق صلاحيتها بمقتضى المرسوم 66 - 296 المؤرخ في 1966/09/22 وذلك في مجال البحث و تحويل المحروقات .

1980ERDP : إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية بمقتضى المرسوم 80-101

المؤرخ في 1980/04/06.

1983 : إدماج مشروع غز البترول المميع GPL و الوقود CBR لشركة سوناطراك في المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية ERDP.

إبتداء من : UED إنشاء 48 وحدة توزيع متعددة المنتجات 1984

- 17 مقاطعة للوقود، زيوت التشحيم و المطاط CPL

- 14 مقاطعة للغاز البترول المميع GPL

-إنشاء 4 مقاطعات للصيانة UEM

-جمع و تنظيم نشاطات العبور في 4 وحدات للموانئ UEP

-إدماج شركة ALRID ضمن المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية ERDP .

1987: إنحلال المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية و إنشاء بمقتضى المرسوم رقم 87- 189

شركتين وطنيتين هما :

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من قبل مؤسسة نפטال-فرع خنشلة-.

\_ نفثاك : المكلفة بتكرير المواد البترولية

\_ نפטال : المكلفة بتسويق و توزيع المواد البترولية .

**الفرع الثاني: تعريف مؤسسة نפטال.**

يرجع أصل كلمة نפטال NAFTAL إلى<sup>1</sup>:

مصطلح عالمي يقصد به النفط : NAFT:

AL : الحرفين الأولين من كلمة الجزائر ALGERIE ، و بالتالي كلمة نפטال تعني نפט الجزائر و تعتبر

نפטال في الوقت الحاضر الشركة الوحيدة التي تضمن تسوق و توزيع المواد البترولية و مشتقاتها عبر كافة الترتب الوطني.

فهي مؤسسة ذات طابع تجاري توزيعي ليست إنتاجية تحتوي على شبكة واسعة تغطي القطر الجزائري لتوزيع كل المواد البترولية شركة نפטال شركة ذات أسهم برأس مال 15650000000,00 دج.

**المطلب الثاني: تقديم فرع نפטال خنشلة.**

في الأصل لا يوجد غير مركز نפטال لمدينة خنشلة الذي تأسس سنة 1982 حيث استلزم وجود وحدة في كل ولاية في التراب الوطني لضمان تغطية الحاجيات للمنتوجات البترولية على مستوى الولاية هذا المركز يملك حاويات لتخزين المواد البترولية منذ 1985 .

وبعد تحويل الهيكل التنظيمي للشركة سنة 2001 بغرض تقسيم الوحدات فتحولت بعض الوحدات إلى مقاطعات و أخرى إلى فروع فوحدة اي (مركز) خنشلة تحولت إلى فرع تجاري تابع لمقاطعة باتنة إلى غاية سنة 2007 إذ جرى تعديل آخر فضم فرع خنشلة للمقاطعة التجارية لتبسة .

يعمل لهدف أساسي هو تسويق و توزيع منتوجات نפטال على مستوى ولاية خنشلة . يملك هذا الفرع :

• مخزن للزيوت و العجلات المطاطية و كل أنواع المخزونات الخاصة .

معدات نقل تتكون من عشرات الشاحنات الحاوية لتموين و توزيع المواد البترولية من المنبع إلى الزبون

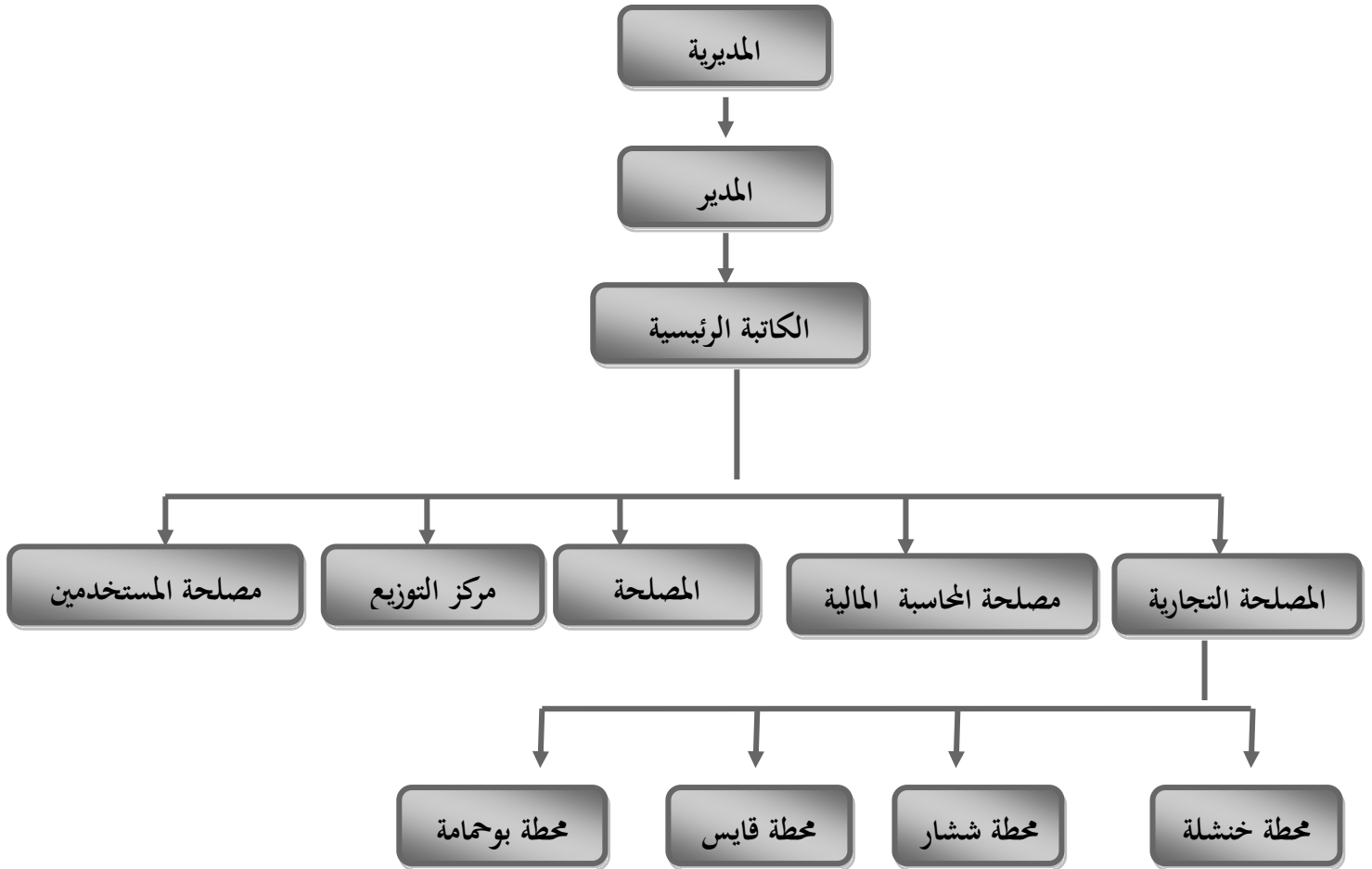
<sup>1</sup> المرجع السابق.

- خلية صيانة.
- يسير الفرع التجاري لمدينة خنشة 04 محطات و قود : أي ذات تسير مباشر و هي :  
( محطة خنشة \_ محطة ششار \_ محطة بوحمامة \_ محطة قايس )،

- 26 محطة خدمات خاصة.

أي نقطة بيع معتمدة و هي محطات خاصة بأصحابها لكن بمعدات نפטال .  
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لفرع نפטال خنشة.

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي لفرع نפטال خنشة.



المصدر: وثائق مقدمة من قبل المؤسسة.

تتمثل مهام هذه المصالح<sup>1</sup> :

**01/- دور المديرية :** التي يترأسها المدير وتتمثل مهامه في:

- يعتبر المسؤول الأول في الشركة
- يسهر على النظام الداخلي للمؤسسة
- يعمل بالتنسيق مع رؤساء المصالح
- يمضي مختلف الوثائق منها طلبات الزبائن
- يسهر على متابعة و توزيع المواد البترولية بانتظام , حتى لا تكون هناك مشاكل مع الزبائن.
- برمجة العمل للقيام بالجرد الشهري و السنوي.
- **دور الكاتبة الرئيسية :** تعد الأمانة العامة للمدير فهي:
- تستقبل الزبائن و تسجل و توزع الصادرات و الواردات من الوثائق.

**02/- دور مركز التوزيع :** يقوم مركز التوزيع باستقبال طلبات الزبائن منهم محطة نפטال ومحطات الخدمات الخاصة وكذلك الإدارات (كالولاية و البلديات و المدارس ... إلخ), وينسق البرنامج المناسب لتوزيع المواد البترولية كالوقود و الزيوت.

**03/- دور المصلحة التجارية:** تعد المصلحة التجارية القلب النابض للمؤسسة , ففيها يتم استقبال الزبائن فلكل زبون رمز رقمي code يتكون من حرف و أربعة أرقام مثل ( K9538 )

- مثل محطة خنشلة K1443

- محطة ششار K1255

- محطة قايس K 1062

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من قبل مؤسسة نפטال-وكالة خنشلة-

- محطة بوحامة K 1063
  - والمحطات الخاصة : مثل محطة الأمل A1341
  - ولاية خنشة V6302
  - الأمن الوطني L 9700
  - و مجموعة من المقاولين و كذلك المؤسسات الخاصة
- يقتني هؤلاء الزبائن بالإضافة إلى الوقود CBR و الزيوت LUB ، وسندات الوقود ticket a credit (TAC) التي تعتبر ورقة ذات قيمة مالية لشراء المواد البترولية أما بعض الزبائن الذين لا يملكون رمز رقمي يحصلون على الرمز M6045 و هو رمز خاص بالزبائن المؤقتين بإمكان هؤلاء الزبائن الحصول على بطاقة التعبئة الإلكترونية<sup>1</sup>.
- كما تقوم المصلحة التجارية بمتابعة ميزانيات محطات الخدمات و رقم أعمالهم و إرسال التقارير للمديرية العامة بالجزائر العاصمة .
- 03- دور مصلحة المحاسبة والمالية :** تقوم هذه المصلحة بسديد كل الفواتير المتعلقة بالمشتريات و تكاليف أخرى ( الكهرباء، الماء، مواد و لوازم.....).
- ✓ إنجاز القيود المحاسبة.
  - ✓ إعداد الميزانية المحاسبة و كذلك دفتر الأستاذ.
  - ✓ إعداد الحوصلة le bilan
  - ✓ إعداد النسب المالية لتحديد وضعية المؤسسة أي انها في حالة مالية جيدة أو تعاني العجز المالي.
- 04- دور المصلحة التقنية:** يكمن دورها في الصيانة السريعة للعتاد الثابت و المتحرك الخاص بالمحطات.
- 05- دور مصلحة المستخدمين:** تسهر هذه المصلحة على:
- التسيير الحسن للموارد البشرية.
  - فهي التي تتابع الحضور اليومي للعمال و العطل السنوية و المرضية و كذلك الرواتب و العلاوات.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.

### المبحث الثاني: سياسة التوظيف القوي العاملة بمؤسسة نفضال.

إن التوظيف السليم للموارد البشرية يعتبر احد الدعائم الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة سواء كانت قصيرة أم طويلة الأجل، ذلك ان هذه الخطوة تعتبر مفتاح النجاح بالنسبة لأي مؤسسة تنشط في محيط يتسم التغيير الدائم ومن اجل نجاح هذه العملية على كل مؤسسة ان تحترم الخطوات الرئيسية لتوظيف الموارد البشرية بما بدءا من عملية وصف وتوصيف الوظائف (تحليل الأعمال) وانتهاء بوضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة ، أين يكون أداءه لعمله على أحسن وجه وهو ما ينتج عنه بالضرورة مستوى أفضل من أداء الفرد ومن ثم تحسين مستوى الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية .

#### المطلب الأول: تحليل الأعمال بمؤسسة نفضال.

إن نجاح أي وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية يعتمد بالدرجة الأولى على عملية هامة ألا وهي وصف وتوصيف الوظائف التي تهدف إلى إعداد وصف تحليلي لما تتضمنه كل وظيفة من واجبات ومسؤوليات وسلطات وأساليب في أداء العمل وحتى الظروف التي يتم فيها أداء هذا العمل، هذا من جهة، ومن جهة ثانية، تتضمن هذه العملية تحديد مختلف المهارات والقدرات والمواصفات والواجب توفرها في الشخص المتقدم لشغل الوظيفة الشاغرة بالمؤسسة فالعملية تهدف إلى تحقيق نوع من التوازن بين متطلبات الوظيفة ومتطلبات شاغلها لضمان حسن وفاعلية الأداء لهذا الفرد.

#### أولاً: التعريف بنشاط تحليل الأعمال بمؤسسة.

إن تحليل الأعمال بمؤسسة نفضال يتمثل في صورة بطاقات تخص كل وظيفة أو منصب عمل حيث إن كل بطاقة من هذه البطاقات تحتوي على شقين<sup>1</sup>:

**الأول:** يتضمن مهام المنصب.

**الثاني:** يتضمن شروط التوظيف في هذا المنصب.

<sup>1</sup> مقابلة مع موظف بإدارة الموارد البشرية.

فالشرط الأول من البطاقة يتضمن الأعمال الروتينية التي يقوم بها العامل أو الشاغل لهذا المنصب سواء كان هذا العامل إطاراً أو منفذاً.

أما الشرط الثاني من البطاقة فيتضمن الشروط التي يجب أن تتوفر في الشخص الذي يشغل هذا المنصب وهذه الشروط تتمثل بمجملها فيما يلي:

- نوع التأهيل العلمي للشخص.
  - مستوى التأهيل العلمي.
  - القدرات والمهارات اللازمة للعملية.
  - شروط أخرى تتعلق بالسلامة الجسدية للشخص .
- وفي إطار تحليل الأعمال بالمؤسسة محل الدراسة قمنا بعرض نموذج أو ملخص، وذلك على أساس مستويات التدرج الوظيفي (الإطارات والإطارات السامية، التقنيون، المنفذون).

### 01- مناصب الإطارات والإطارات السامية :

تتضمن هذه المناصب جميع الوظائف التي يقوم شاغلوها بالإشراف على الأنشطة الرئيسية بالمؤسسة وتتضمن واجبات هذه المناصب، تحديد السياسات والخطط العامة والأهداف الرئيسية للوحدة ومتابعة تنفيذ وتحقيقها وكذلك التنسيق العام ومتابعة التطبيق داخل التقسيمات التنظيمية .

كما يقوم شاغلوها هذه الوظائف بإجراء اتصالات بغرض تمثيل المؤسسة والتحدث باسمها ويتطلب شغل هذه الوظائف ضرورة توافر المعرفة النظرية والخبرة العالية مع توافر<sup>1</sup>:

- مؤهل علمي مناسب .
- خبرة عملية حسب متطلبات المنصب .
- اجتياز البرامج التدريبية في مجال الإدارة والتسيير التي تتيحها المؤسسة .
- قدرة كبيرة على القيادة والتوجيه ووضع الأهداف والخطط والبرامج والدراسات ومتابعتها .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.

**02/-مناصب أعوان التحكيم (التقنيون) :**

تتضمن هذه المناصب جميع الوظائف التي يقوم شاغلوها تحت الإشراف المباشر بإنجاز عمليات خصوصية تتطلب تأهيلا علميا محددًا ومقدارًا معينًا من الدقة والمهارة وتؤدي وفق القوانين ولوائح وإجراءات محددة ويتطلب شغل هذه الوظائف المعرفة النظرية والصلاحيّة والخبرة النوعية في مجالات العمل مع توافر<sup>1</sup>:

- مؤهل علمي متوسط أو فوق المتوسط ومناسب لطبيعة العمل .
- الإلمام بالمعارف النظرية والتطبيقية لهذه الوظائف .

**03/-مناصب أعوان التنفيذ (المنفذون) :**

تتضمن جميع هذه المناصب الوظائف التي يقوم شاغلوها بإنجاز أعمال حرفية أو يدوية أو القيام بالأعمال والخدمات المساندة ، وتخضع إلى إشراف المباشر أمام المسؤولين ويتطلب شغل هذه الوظائف:

- الإلمام بالقراءة والكتابة دون الحاجة إلى الخبرة سابقة .
  - مؤهل بدني أو صحي للقيام بالأعمال اليدوية والخدمات المكلف بها .
- نلاحظ أن تحليل الأعمال والمتمثل في صورة بطاقات لا يستجيب للشروط الواجب توافرها فيه حيث إن هذه البطاقات تكتفي فقط بتسمية منصب العمل وتحديد الإطار العام لممارسة الوظيفة من قبل شاغليها مع تحديد المؤهلات العامة الواجب توافرها فيه دون أي اهتمام بالأمر التالية:

- تفصيل المهام الواجب القيام بها على مستوى الوظيفة.
- المسؤولية الملقاة على عاتق شاغل الوظيفة.
- الظروف التي يتعرض لها شاغل الوظيفة أثناء أداء عمله.
- علاقة الوظيفة مع غيرها من الوظائف.

كما أن هذا التحليل للأعمال بمؤسسة نفضال يعود إلى فترة سابقة منذ تأسيس المؤسسة فرغم التطورات التكنولوجية التي أدخلت على المؤسسة إلا أنّها هذا التحليل لم يشهد أي تغيير، بالإضافة إلى أنه لم يتم إعداده ميدانيا باستعمال الوسائل العلمية المستخدمة لهذا الغرض ولذلك فإن هذا التحليل يعتبر غير دقيق وسطحي ولا

<sup>1</sup> وثائق مقدمة كمن قبل المؤسسة.

يمكن الاعتماد عليه كمرجع أساسي في إدارة أنشطة الموارد البشرية بالمؤسسة من تخطيط والاختيار والتعيين والتكوين وتقييم الأداء... الخ.

### المطلب الثاني: نظام التكوين بمؤسسة نفضال.

يهدف التكوين بالمؤسسات إلى تنمية وتحسين أداء الأفراد في مختلف مستوياتها التطبيقية من خلال اكتساب هذا الأخير (الفرد) خبرات ومهارات جديدة تزيد من قدرته على أداء عمله، فالتكوين يعتبر وسيلة لزيادة مقدرة الأفراد على العمل ومن ثم تحسين مستويات الإنتاجية.

ومن اجل تعرضنا لمدى مساهمة التكوين في تحسين أداء الأفراد والإنتاجية بمؤسسة نفضال، سنقوم بالتعرض إلى سيورة هذا النشاط وتحديد أهدافه ومركزاته وذلك بهدف معرفة مدى إتباع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة إلى الأساليب العلمية في إدارة هذا النشاط.

### الفرع الأول: أهداف نظام التكوين بمؤسسة نفضال :

يعتبر التدريب مؤسسة نفضال ركيزة أساسية في نشاطها وهو يهدف إلى رفع مستوى المعارف لمستخدميها من اجل تطوير كفاءاتهم في أعمالهم المهنية والمساهمة بصفة أكثر فاعلية في تحسين الإنتاجية وخلق القيمة المضافة للعمل ، وبهذا المجال تبحت إدارة الموارد البشرية عن الفرص والبرامج التدريبية الأفضل في ظل إمكانياتها المادية المتاحة .

ويهدف التكوين بمؤسسة نفضال إلى تحقيق ثلاث أهداف رئيسية وهي<sup>1</sup>:

- تلبية احتياجات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة .
  - التكيف المستمر للعمال في مناصب عملهم من اجل الترقية الاجتماعية والمهنية للعمال .
  - تنمية قدرات ومهارات الأفراد بالشكل الذي يسمح لهم من التأقلم وأداء مهامهم بفاعلية .
- ولتحقيق الأهداف السالفة الذكر تنظم إدارة الموارد البشرية دورات تكوينية، وتصنيف هذه البرامج إلى مايلي<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق.

- برامج تكوينية في مكان العمل .

- برامج تكوينية لإتقان العمل في مكان العمل .

- برامج تكوينية لإعادة تأهيل العامل .

- برامج تكوينية لرفع المستوى .

وتهدف البرامج التكوينية في مكان العمل إلى إكساب العامل أو الموظف حديثا إلى اكتساب مهارات واستعمال تقنيات وتجهيزات جديدة بالمؤسسة تؤدي إلى تأهيل مرتفع عن ذلك الذي اكتسبه العامل .

كما يقصد بالتخصص التقني أو إعادة التأهيل كل دورة تدريبية تهدف إلى جعل العامل المؤهل يكتسب معارف خصوصية ولازمة لتعيينه في مهنة تستعمل فيها تقنيات وتجهيزات جديدة ويمكن أن تؤدي إلى تأهيل عالي للعامل عن ذلك الذي كان بحوزته .

كما نعني برفع المستوى كل دورة تكوينية تدخل في إطار التكوين المستمر للعمال من أجل النمو الثقافي أو المهني تسمح له بالترشيح إلى مهنة أخرى أكثر فائدة وكذلك إمكانية الترقية داخل المؤسسة.

وتنظم الدورات التكوينية المذكورة أعلاه في :

- أماكن العمل بالمؤسسة .

- مراكز مهينة ومخصصة التابعة للمؤسسة أو مؤسسات أخرى وهذا في إطار الاتفاق في مابين المؤسسات .

#### 01-إدارة النشاط التكوينية بمؤسسة نفضال :

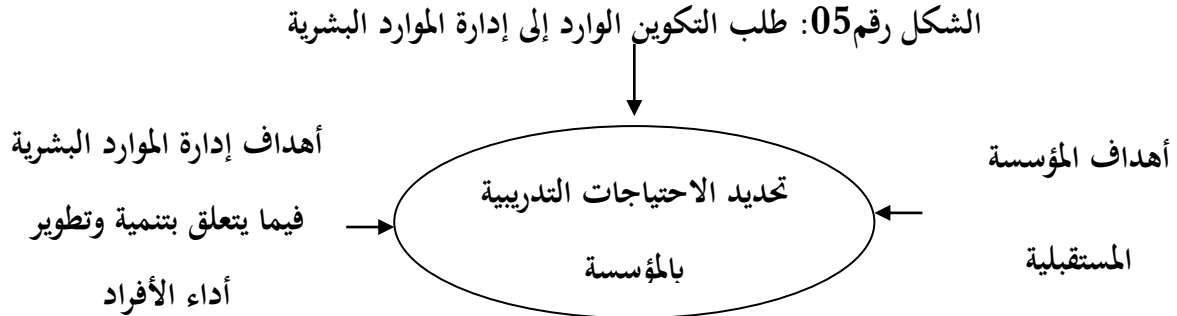
تتضمن العملية التكوينية بمؤسسة نفضال أربعة مراحل أساسية وهي : تحديد الاحتياجات التكوينية ، إعداد المخطط التكويني ، تنفيذ ومتابعة برامج تكوينية ، تقييم النشاط التكويني .

(أ)-**تحديد الاحتياجات التكوينية:** يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بالمؤسسة محل الدراسة انطلاقا من:

- استراتيجية المؤسسة فيما يخص تحقيق الأهداف المسطرة .

- استراتيجية الموارد البشرية فيما يتعلق بتنمية تطوير أداء الأفراد .

- دراسة وتحليل طلب التكوين الوارد من المصالح الإدارية بالمؤسسة وبالتشاور مع مصلحة إدارة الموارد البشرية .



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من الشكل أعلاه غياب طريقة علمية في تحديد الاحتياجات التكوينية، كما أن نتائج تقييم أداء الأفراد لا يعتمد عليه كمستند أساسي في تحديد هاته الاحتياجات، حيث أن المرجع الأساسي في تحديدها هو احتياجات المؤسسة من القوى العاملة لأداء عمل معين، وهذا ما يؤكد فرضنا القائم بأن المؤسسة تفتقر إلى الأساليب العلمية في إدارة موردها البشرية.

إن الغياب الشبه الكلى للطرق العلمية في تحديد الاحتياجات التكوينية يجعل النشاط التكويني يتعد عن الدور الإستراتيجي لهذا الأخير بما ينعكس في الأخير على النتائج أو الأهداف المتوخاة منه.

(ب)-إعداد المخطط التكويني: بعدما تم تحديد الأفراد الذين تم اختيارهم للتكوين فإن المرحلة الموالية تتضمن إعداد مخطط تدريبي وهذا المخطط يتضمن النقاط التالية<sup>1</sup>:

- تحديد بدقة ووضوح الأهداف المتوخاة من النشاط التكويني.
- تحديد الشروط والمعايير الواجب توفرها في الأفراد للالتحاق والمشاركة في الدورة التكوينية .
- تقدير الإمكانيات المالية والوسائل اللازمة لتنفيذ البرنامج التكويني ( ميزانية التكوين ) .
- تحديد أماكن التكوين والتعاقد معهم.
- تحديد مدة التكوين وكذا تاريخ بدء واختتام دورة التكوين .
- تحديد طبيعة ومحتوى المادة التكوينية .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.

ومن بين مراكز التكوين المتعاقد معها لتنفيذ البرامج التكوينية الهيئات التالية<sup>1</sup>:

- المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد (CNEPD).

- مركز الإتقان للمؤسسة (CPE سوناطراك).

- الحماية المدنية .

- المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية.

- المعهد العالي للتسيير و التخطيط.

- جامعة السانبا (وهران).

- المعهد الجزائري للبتروك (التابع للسوناطراك).

**02/-تنفيذ ومتابعة برامج التكوين:** بعد أن يتم وضع البرنامج التكويني في صورة النهائية وتحديد عقد

الاتفاق بين المؤسسة والجهة المختصة أو المكلفة بالتكوين يتم تنفيذ البرنامج التكويني ويتم هذا من خلال تلقي المدربين إلى المادة التكوينية سواء في صورة تعلم أو تمهين في المراكز المتعاقد معهم .

كما يتم متابعة تنفيذ البرامج التكوينية من خلال تتبع حضور المتدربين إلى مراكز التكوين وتسجيل غياباتهم حيث أن كل تغيب غير مبرر خلال فترة التكوين يعاقب عليه المتكون ويحسم من الأجر حسب مدة الغياب.

**03/-تقييم النشاط التكويني:** تعتبر عملية التقييم أساسية لنجاح البرنامج التكويني والعمل على تطويره

وتحسينه، ومن أجل ذلك يتم بالمؤسسة تقييم فاعلية النشاط التكويني في تحقيق أهدافه بالاعتماد على المتابعة والنتائج والتقارير التي تقدمها الهيئة القائمة على التكوين وتحتوى هذه التقارير على المواصفات التالية<sup>2</sup>:

- التعريف الكامل بالعامل المتكون .

- مدة التدريب بالساعات المؤداة .

- تاريخ ومكان إجراء التكوين.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق.

- المواد المدروسة.
- منصب العمل قبل بداية التكوين .
- نقاط نهاية التدريب وملاحظات أعضاء اللجنة المكلفة بالتكوين .
- مكان وتاريخ تحرير التقرير.

كما يتم تقييم النشاط التكويني بالاعتماد على مجموعة من تقارير دورية يقدمها رؤساء المباشرين للعمال، الذين تم تكوينهم، فيبرزون فيها نواحي الضعف ونواحي القوة الذي ظهرت في أداء العاملين وسلوكهم بعد تلقي البرنامج التكويني، كما تتوج نهاية فترات التكوين بتقديم شهادة التبرص أو شهادة التأهيل المهني التي تثبت نجاح المتدرب في نشاطه التدريبي ، وهذه الشهادة هي وثيقة تسلم للعامل الذي تابع بنجاح مدة التدريب وتثبت كذلك الاكتساب الفعلي للعامل للمؤهلات التي تسمح له بالقبول في منصب عمل معين .

## المبحث الثالث : تحليل النشاط التكويني بمؤسسة نفضال.

لغرض تحليل النشاط التكويني بمؤسسة نفضال سوف نقوم أولاً بتحليل الاحتياجات التكوينية المتمثلة في عدد الأفراد الذين تم تكوينهم ومقارنة ذلك بإجمالي عدد العمال، كما سنقوم بتحليل البرنامج التكويني بالمؤسسة حسب مواضيع التكوين و حسب المدة المخصصة للتكوين.

## المطلب الاول: تحليل الاحتياجات التكوينية بمؤسسة نفضال 2012-2016

إن نجاح أي برنامج أو عملية تكوينية يتوقف إلى حد كبير على مدى الاهتمام بتحديد الاحتياجات التكوينية على أسس علمية سليمة، غير أن تحديد الاحتياجات التكوينية بمؤسسة نفضال هو تحديد عفوي ولا يستند إلى أي طريقة علمية، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتجميع طلبات الترشيح للدورة التكوينية من مصالح المؤسسة ليتم دراستها واختيار الأفراد الذين سوف يخضعون للتكوين .

بالإضافة إلى هذا فان عدد الأفراد الذين تم تكوينهم خلال كل سنة من سنوات الدراسة هم عدد قليل مقارنة بإجمالي العمال، ويبين لنا الجدول التالي تطور نسبة عدد العمال الذين تم تكوينهم مقارنة بإجمالي عدد العمال بالمؤسسة خلال الفترة 2012-2016<sup>1</sup>.

## الجدول رقم (01) : تطور عدد المتدربين مقارنة بإجمالي عدد العمال بمؤسسة نفضال.

البيان	السنوات	2012	2013	2014	2015	2016
إجمالي عدد العمال		705	802	852	881	660
عدد المتكويين		34	43	55	335	174
النسبة		%4.82	%5.36	%6.45	%38.02	%26.36

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من قبل المؤسسة.

نلاحظ من الجدول السابق أن عدد المتكويين قد تحسن بشكل ملحوظ في جميع سنوات الدراسة. فقد بلغ عدد المتكويين في 2012، 34 متدرب أي ما نسبته 4.82% من إجمالي عدد العمال بالمؤسسة، وقد ارتفعت هذه النسبة إلى 6.45% في سنة 2014 أما في سنة 2015 فقد ارتفع عدد المتكويين إلى 335 متكون أي ما نسبته 38.02% وهي أفضل نسبة لعدد المتكويين خلال جميع سنوات الدراسة، أما في سنة 2016 انخفض عدد المتكويين إلى 174 متدرب وبلغت نسبة التكوين 26.36% من إجمالي عدد المتكويين .

وللوقوف أكثر على تحليل الاحتياجات التكوينية قمنا بإعداد الجدول التالي الذي يبين لنا توزيع عدد المتكويين بالمؤسسة حسب المستويات الوظيفية وقد قمنا بإعداد الجدول التالي الذي يبين لنا ذلك<sup>1</sup>:

الجدول رقم (02): تطور عدد المتكون حسب المستوى الوظيفي بمؤسسة نفضال خلال الفترة من 2012-2016

		السنوات				
البيان	2012	2013	2014	2015	2016	
الإطارات و الإطارات السامية	8	11	16	74	45	
التقنيون	9	14	8	93	41	
المنفذون	17	18	31	167	88	
إجمالي عدد المتكويين	34	43	55	335	174	
نسبة الإطارات من إجمالي عدد المتدربين	23.52%	25.58%	29.09%	22.08%	25.86%	
نسبة التقنيون من إجمالي عدد المتدربين	26.47%	32.55%	14.54%	27.76%	23.56%	
نسبة المنفذون من إجمالي عدد المتدربين	50%	41.86%	56.36%	49.85%	50.57%	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة .

يظهر لنا الجدول السابق تحليل الاحتياجات التكوينية المتمثلة في عدد المتكويين حسب المستويات الوظيفية (الإطارات والإطارات السامية، التقنيون، المنفذون ) ويلاحظ من خلال هذا الجدول تركيز المؤسسة في مجال

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.

التكوين على فئة المنفذون وتمثل الفئة النشطة والفعالة في خطوط التوزيع المباشر حيث بلغ متوسط النسبة المئوية لها 49.72% كما تمثل فئة الإطارات والإطارات السامية الدرجة الثانية في مجال التكوين، وتمثل الفئة الأساسية التي تهيئ للمؤسسة فرص الانطلاق والنجاح من خلال رسم السياسات والاستراتيجيات واتخاذ القرارات المناسبة وحل المشكلات وبلغت نسبة متوسط عدد المتدربين في هذه الفئة 25.22% .

كما تمثل فئة التقنيون الدرجة الثالثة في مجال التكوين بعد فئة الإطارات والمنفذون بشكل متوسط عدد المتدربين في هذه الفئة بنسبة 24.97% خلال سنوات الدراسة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: تقييم أداء الأفراد بعد العملية التكوينية بمؤسسة نفضال.

يعتبر تقييم أداء الأفراد بعد العملية التكوينية أحد الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية حيث تبني عليه قرارات ذات أهمية كبيرة لتنمية أداء الأفراد ومن ثم تحسين مستوى الإنتاجية فعلى أساس نتائج تقييم تحدد قرارات الترقية أو النقل أو الفصل أو التكوين وعلى ضوءه يتم تقييم فاعلية أنشطة الاختبار والتعيين والتكوين... الخ .

ونظرا لأهمية هذا النشاط في توجيه أداء الأفراد نحو المستويات الأحسن سوف نحاول في هذا المطلب أن نتطرق إلى عرض وتحليل لتقنيات ومركزات تقييم الأداء بمؤسسة نفضال مبرزين فاعلية هذا النشاط وتقييم جدواه في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة محل الدراسة<sup>2</sup>.

### الفرع الأول: نظام تقييم الأداء بمؤسسة نفضال.

تبني مؤسسة نفضال نظاما لتقييم أداء مواردها البشرية ويقوم هذا النظام على مجموعة من المرتكزات والأهداف ومجموعة أخرى من الأساليب العلمية المعتمدة في هذا المجال :

### 01-مرتكزات وأهداف نظام تقييم الأداء بمؤسسة نفضال :

يرتكز نظام تقييم الأداء بمؤسسة نفضال على مجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من قبل المؤسسة.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق.

<sup>3</sup> المرجع السابق.

- ارتكاز تقييم الأداء على وتيرة المعلومات والعلاقات المستمرة بين العامل الخاضع للتقييم ورئيسه المباشر .
  - تتمحور عملية التقييم حول نسبة إنجاز الأهداف المسطرة في برامج العمل.
  - التغذية العكسية لنتائج التقييم بما يضمن في المستقبل تحقيق الفاعلية وتنمية أداء الأفراد .
  - التقييم الموضوعي والعادل للأداء .
- بالإضافة إلى هذه المرتكزات فإن نظام تقييم الأداء يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:
- تحسين نوعية أداء الأفراد وخاصة الإطارات .
  - مكافئة مجهودات الإطارات والعمال والمنفذون تبعاً لنتائج المحققة على ضوء التقييم .
  - إقامة الترابط والحوار والتعاون بين المسؤولين ومساعدتهم من أجل خلق جو تعاوني وتحقيق التزام جميع الأفراد بانجاز أهداف المؤسسة وتحفيزهم على ذلك .
  - تحديد الأفراد ذوي الكفاءات العالية والتي يجب ترقيتها لإدارة مهام المؤسسة .

## 02/- تقنية تقييم الأداء بمؤسسة نفضال :

تتم عملية التقييم بمؤسسة نفضال بالاعتماد على تقنيتين أساسيتين وهما:

المحادثة ، وملاء استمارة تقييم .

(أ)-**المحادثة:** تعتبر المحادثة تقنية من تقنيات تقييم الأداء وهي عبارة عن حوار منظم يتم مرة واحدة بشكل رسمي خلال فترة برنامج العمل الفردي بين الفرد الخاضع للتقييم ورئيسه المباشر (القائم بعملية التقييم) وذلك بهدف تحفيز الفرد على تحسين أداءه ، كما يتضمن هذا الحوار ويدور حول ثلاثة عناصر أساسية وهي :

- مدى وضوح الأهداف المنتظر تحقيقها من طرف العامل الخاضع للتقييم .
- مدى تحقيق الأهداف .
- استخراج النتائج .

ب)-استمارة التقييم: تشمل استمارة التقييم على المعلومات الأساسية لعملية التقييم والتي يتم ملئها مرة واحدة عند نهاية فترة التقييم وتمثل المعلومات فيما يلي<sup>1</sup>:

الجدول رقم ( ) : استمارة تقييم أداء الأفراد لمؤسسة نفضال.

معايير التقييم	الثلاثي الأول 1 <sup>er</sup> Tri	الثلاثي الثاني 2 <sup>er</sup> Tri	الثلاثي الرابع 1 <sup>er</sup> Tri	الثلاثي الرابع 1 <sup>er</sup> Tri
كمية العمل: /5				
جودة العمل: /5				
المواظبة: /3				
السلوك: /2				
المجموع: /15				
إمضاء الرئيس المباشر				
إمضاء رئيس ثم إدارة الموارد البشرية				
تاريخ التوظيف				

المصدر: وثائق المؤسسة.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من قبل المؤسسة.

## الفرع الثاني : ترجمة نتائج تقييم الأداء لمؤسسة نفضال.

ترجم نتائج تقييم أداء الأفراد بمؤسسة نفضال إلى قرارات تهدف بمجملها إلى تنمية وتحسين أداء الأفراد والتي تنعكس في الأخير إلى تحسين الإنتاجية، أن هذه القرارات تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- مكافئة الأفراد على مجهوداتهم .
  - اتخاذ القرارات من اجل استحقاق الفرد، ترقية، التدريب، أو إتقان، إعادة التأهيل.
  - توجيه التوبيخات أو إنذارات إلى الأفراد أو معاقبتهم .
- 01/-مكافأة القوى العاملة:** تترجم نتائج تقييم الأداء لمؤسسة نفضال إلى مكافآت مالية على شكل منحة المردودية الفردية (pri) ومنحة المردودية الجماعية (prc) .

➤ **منحة المردودية الفردية:** تهدف علاوة المردود الفردي إلى تحسين إنتاجية الأفراد وتشجيعهم على العمل، والتقييم يكون شهريا وتدفع كل ثلاثة أشهر ، كما تحسب على أساس المعايير المحددة في استمارة التقييم ، وتصل نسبة هذه المنحة إلى 15% من الأجر القاعدي :

➤ **منحة المردودية الجماعية:** تهدف علاوة المردود الجماعي إلى تحسين الإنتاجية لمجموعة من العمال، وتسدد شهريا حسب معايير ومقاييس تحدد سنويا بقرار داخلي للمؤسسة وتحدد نسبتها القصى ب 35% من الأجر القاعدي، تحدد إدارة المؤسسة كيفية تحديد هذه النسبة انطلاقا من الأهداف المحققة والأهداف المخططة مع الأخذ بعين الاعتبار نتيجة المحاسبة لسنة ، وانطلاقا من هذا التقييم يتم تحديد نسبة المردودية الجماعية كما هي موضحة في الجدول التالي :

نسبة المردودية الجماعية	مستوى انجاز الأهداف
35%	90% فأكثر
30%	85% إلى 89%
25%	80% إلى 84%
20%	اقل من 80%

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.

إضافة إلى القرارات السابقة والمتعلقة بمنحة المردودية الفردية والجماعية ، يتم كذلك ترجمة نتائج التقييم إلى قرارات تتعلق بالمصير المهني للفرد وتمثل هذه القرارات فيما يلي<sup>1</sup>:

- التعيين .
  - إعادة التعيين .
  - التنزيل إلى رتبة .
  - الترقية .
  - **التعيين:** التعيين هو الفعل الذي يترجم من خلاله احتلال الوظيفة أو المنصب من طرف الأجير، وعلى ضوء نتائج التقييم وإذا اثبت الشخص الخاضع للتقييم كفاءته في احتلال منصبه يمكن للمؤسسة تحرير قرار تعيينه النهائي في منصبه.
  - **إعادة التعيين:** في حالة عدم تمكن الفرد من القيام بمهام مرتبطة بمنصب عمله يمكن للمؤسسة إعادة تعيينه في منصب جديد معادل لقدراته الجسمية والفكرية لحسب الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة ويمكن ان يكون المنصب الجديد ذو تأهيل وراتب اقل من ذلك المنصب القديم .
  - **الترقية:** الترقية هي التنقل من مستوى تأهيلي إلى آخر وتختلف عن التقدم الذي يعتبر التنقل من الدرجة أخرى داخل نفس المستوى، وترتبط الترقية بـ :
    - شغور منصب العمل .
    - بنتائج التقييم المسئول المباشر للكفاءات المهنية .
    - استحقاق المترشح للمنصب .
  - **التنزيل إلى رتبة :** على ضوء نتائج التقييم إذا لم يؤدي الفرد المهام المتصلة بمنصب عمله بطريقة متواصلة مع احترام للقواعد المهنية الموضوعية من طرف المؤسسة يمكن للمؤسسة إعادة تعيينه في منصب عمل ذو مستوى تأهيلي أدنى للمنصب الذي كان يشغله .
- نلاحظ أن نظام تقييم الأداء بالمؤسسة يركز على مبادئ وأهداف تساهم في تحسين الإنتاجية كما نلاحظ أن نتائج التقييم الأداء تعتبر مصدر معلوماتي يتحدد على ضوءها قرارات تتعلق بالزيادات في الأجور والمتمثلة في منح

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.

المردودية الفردية والجماعية ، كما تعتبر هذه النتائج أساسية لتحديد استحقاق الفرد ، ترقية أو نقل أو فصل أو عقوبة ... الخ أي بصفة تحديد الحوافز المادية أو المعنوية ، ولا شك أن الأخذ بهذه القرارات يساهم مساهمة فعالة في تحسين الإنتاجية من خلال تنمية وترقية أداء أفراد بالمؤسسة . ويشير هذا إلى أن المؤسسة تميل إلى الأساليب العلمية لإدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>.

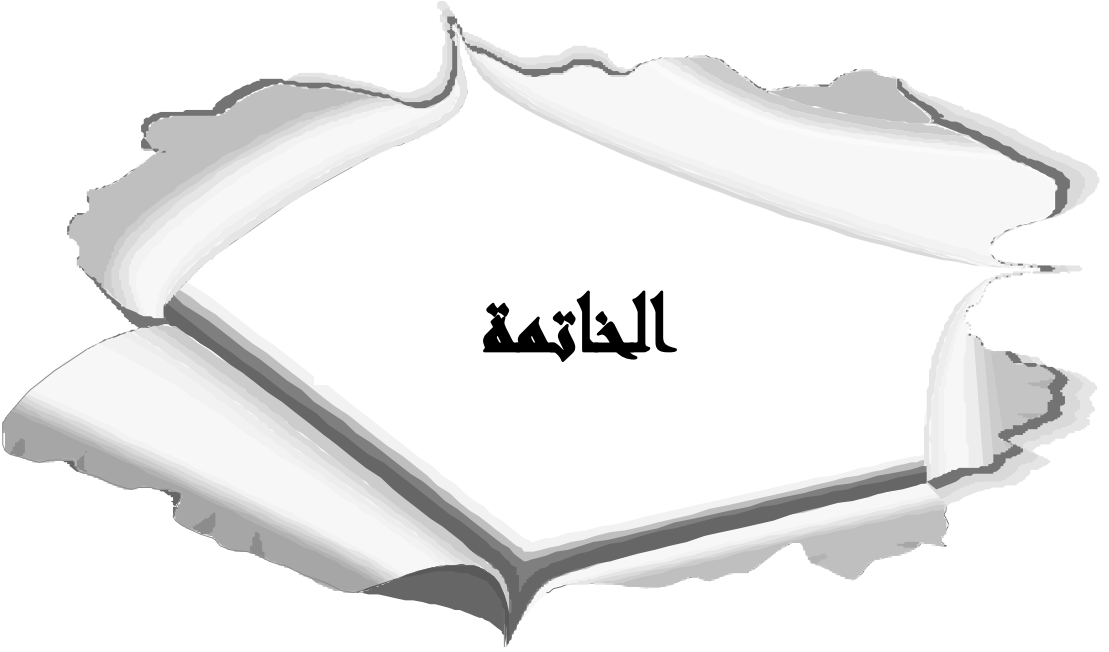
---

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.

## خلاصة الفصل.

لقد حاولنا في هذا الفصل أن نبين ونبرز بان إدارة الموارد البشرية تساهم في تحسين الإنتاجية بمؤسسة نفضال، وان مساهمتها تزداد بإتباع أساليب علمية تتسم بالنجاح والفعالية لتحقيق أهداف المتوخاة منها وفي هذا الصدد قمنا بعرض أهم ممارسات هاته الوظيفة بالمؤسسة محل دراسة، فبدئنا بسياسة التوظيف ثم انتقلنا إلى تحليل النشاط التكويني بالمؤسسة كما تطرقنا إلى دراسة الأجور وهيكلها وأخير تطرقنا إلى الحوافز الممنوحة للأفراد سواء كانت مادية أو معنوية ثم انتهينا بتقييم أداء الأفراد وتحديد أهم القرارات المتخذة على ضوء هذا التقييم.

وفي إطار تعرضنا إلى تحليل وسيرورة كل نشاط من الأنشطة السابقة الذكر بالمؤسسة محل دراسة قمنا بتقييم مدى فاعليتها في تحسين الإنتاجية من خلال دراسة مدى تحقيقها للأهداف المتوخاة منها حيث استعملنا في ذلك معامل الارتباط والاستقصاء الميداني باختيار عينة من عمال المؤسسة لتسجيل ردود أفعالهم حول بعض الأنشطة ومدى انعكاساتها على الأداء والرضا الوظيفي.



خاتمة.

من خلال دراستنا لموضوع أثر تكوين المستخدمين على انتاجية المؤسسات العمومية الاقتصادية استنتجنا من خلال الدراسة ان العنصر البشري من اهم الدعائم التي تستند عليها المؤسسات في عصرنا الراهن باعتباره العنصر المفكر والمبدع في المؤسسة والقادر على الابتكار و التجديد، لذلك تسعى المؤسسات لإعطائه اهمية ومكانة، والتوجه بحزم اكبر الى الاهتمام في ادارته بطريقة علمية فعالة، لذلك تزايد الاهتمام بتكوين الموارد البشرية وتنميتها في جميع المؤسسات باعتبار تكوين المستخدمين احد المحاور الاستراتيجية الرئيسية لتدعيم وتنويع مهارات وخبرات ومعارف العاملين وبالتالي زيادة الانتاجية والتحسين المستمر للأداء، فالتكوين الفعال يتطلب تعلم مستمر من خلال اعداد وتصميم برامج تهدف الى تطوير المهارات والمعارف والخبرات، لان كل مؤسسة في وقتنا الحالي مجبرة على امتلاك عاملين على درجة عالية من التأهيل.

وهذا ما ادى بالمسؤولين والقائمين على المؤسسات الى زيادة الاهتمام بعملية تكوين وتدريب العاملين، وبالتالي فان تحسين الانتاجية يعتبر التحدي الاكبر الذي يواجهه جل المؤسسات على اختلاف اشكالها ولان التكوين يعتبر احد المداخل الموصلة لتحقيق هذا الغرض فان النظرة له داخل المؤسسات تطورت حيث لم يعد مجرد خدمة تقدمها الدولة او عبئا على المؤسسة كما كان عليه الامر من قبل، بل اصبح مهما للموارد البشرية باعتبارها ثروة دائمة وعملية استثمار طويلة الاجل ومضمونة العائد لذلك ادرك المسيرين مدى اهمية العنصر البشري وتأهيله وبالتالي اصبح الاستثمار فيه وتكوينه يعتبر من افضل مجالات الاستثمار، فمسألة كفاءة المؤسسات اصبحت اليوم في حكم المؤكد تعتمد على حسن استثمارها لمواردها في مقدمتها راس مالها البشري الذي يتحكم في باقي الموارد وفي طريق استخدامها فمهما تطورت وسائل العمل تقنية او امتلك من قدرات فانه يبقى رهين العقول التي تديره وتدير شؤونه، وعليه فانه ان كانت الانتاجية تعتبر هدفا رئيسيا لكل مؤسسة فان تكوين المستخدمين يعتبر وسيلة فعالة لتحقيق هذا الهدف.

أولاً: نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا استنتجنا جملة من النتائج تتمثل في:

- أن الإنتاجية تستخدم للتعبير عن اتجاهين، الأول كمؤشر لتقييم الاداء العام للمؤسسة من خلال الاتجاه العام لارتفاع أو انخفاض الانتاجية فيها والذي يعكس درجة استثمار المؤسسة لمواردها المتاحة وهذا ما يعبر عنه بالإنتاجية الإجمالية لعناصر الإنتاج، والثاني كمؤشر لقياس أداء أحد عناصر الإنتاج داخل المؤسسة وقياس درجة استثماره وهو ما يعبر عنه بالإنتاجية الجزئية لعنصر الإنتاج.

- إن الإنتاجية هي محصلة لمفهومي كل من الكفاءة والفعالية فهي تجمع بين الفعالية في الأصول إلى الأهداف و الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة وفي هذا الصدد يقول أحد الباحثين المختصين في دراسات الإنتاجية وهو "ألان لاوور" الإنتاجية هي مقياس شامل لنجاعة المؤسسة وتلاحظ من خمس زوايا وهي : (الأهداف، الكفاءة، الفعالية، المقارنة، التقديمية).

- الإنتاجية هي محصلة لتفاعل عوامل عديدة داخلية و خارجية فهي عبارة عن هيكل معقد من العلاقات الإنتاجية بين الموارد المتاحة بالمؤسسة و المحيط الخارجي، لذلك فإن الحديث عن العوامل المؤثرة على الانتاجية هي محاولة انتقائية لا يقصد بها تحديد أو حصر جميع العوامل المؤثرة فيها وإنما إبراز عوامل معينة ربما تكون الأكثر تأثيراً، وانطلاقاً من هذا قمنا بتقسيم العوامل المؤثرة على الإنتاجية الى صنفين، عوامل داخلية وأخرى خارجية فالعوامل الداخلية هي عوامل يمكن للإدارة بالمؤسسة السيطرة عليها و توجيهها نحو هدف تحسين الإنتاجية ومن أمثلها اليد العاملة، رأس المال المتمثل في الآلات والمعدات، المواد الداخلة في العملية الإنتاجية، أساليب وطرق التسيير...إلخ، أما العوامل الخارجية فهي عوامل لا يمكن للإدارة السيطرة عليها وإنما يجب عليها التكيف معها ومحاولة احتواءها بغية تحسين الإنتاجية ومن بين هذه العوامل (وضعية الاقتصاد ، مستوى النشاط الاقتصادي، لدرجة المنافسة، القوانين والتشريعات الحكومية...إلخ).

- تحسين الإنتاجية يعد مطلباً أساسياً لجميع المستويات سواء على مستوى الوحدات الاقتصادية أو على المستوى القومي، وفي هذا الصدد نشير إلى أن الإنتاجية تعبر عن الحالة التي تكون فيها المؤسسة منتجة و إنها المفهوم الذي يوجه ويرشد إدارة النظام الإنتاجي ويقيس نجاحها وهي الجودة التي تشير إلى مدى جودة الطاقات المستخدمة وجودة العمالة ورأس المال والخامات، ان تحسين الانتاجية يؤدي الى زيادة

ربحية المؤسسة وتنمية القدرة التنافسية لمنتجاتها بالإضافة الى رفع مستويات لبيد العاملة كما ان تحسين الانتاجية يساعد على السيطرة على التضخم والمساهمة في رفع مستوى المعيشة للأفراد وتحقيق التنمية للدول النامية والمتقدمة على حد سواء .

- إن الموارد البشرية بالمؤسسات تمثل جوهر العملية أو النشاط الإنتاجي، وتشتد الحاجة إلى هاته الموارد لرسم الخطط والاستراتيجيات واتخاذ القرارات الفعالة التي تؤدي إما الى نجاح المؤسسة وتحقيق النمو والازدهار أو تؤدي إلى الفشل والانهيار.
- تعد الموارد البشرية بالمؤسسة المتغيرة الموجهة للتكنولوجيا وجعلها ذات جدوى وفاعلية لتحسين الإنتاجية وتنمية القدرات التنافسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بصفة عامة، فإذا كانت الموارد البشرية تعد الدعامة الأساسية لتحسين إنتاجية المؤسسات فإن وظيفة إدارة الموارد البشرية تمثل الجهة الإدارية المكلفة بإدارة هذه الموارد وتفجير طاقاتها الفكرية والإبداعية وتنمية وتطوير أداءه وتوجيه سلوكه نحو الأداء الفعال بما يساهم في بلوغ مستويات أعلى من الإنتاجية.
- تساهم إدارة الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحسين الإنتاجية من خلال أنشطتها المتكاملة والمترابطة والتي تهدف إلى ترشيد استغلال الموارد البشرية المتاحة بالمنظمة من خلال تأثير وظائفها المختلفة على أداء ورضى وسلوك الأفراد والتي تعتبر المتغيرات الضمنية للعنصر البشري المؤثر على الإنتاجية وبالتالي فإن استهداف التأثير على هاته المكونات يؤدي الى تحسين الإنتاجية، ومن هذا المنطلق يعتبر تحليل الأعمال وتخطيط القوى العاملة والتكوين والتحفيز وتقييم الأداء الأساليب الحرجة الموجهة لهذا الأداء والرضى والسلوك وتوجيهها نحو هدف تحسين الإنتاجية.

### ثانيا: اقتراحات و توصيات:

- بناء على النتائج التي توصلنا اليها ضمن هذه الدراسة النظرية، من أهم التوصيات التي يمكن تقديمها هي :
- إن مؤسسة نفضال و بالنظر إلى الرهانات والتحديات التي تواجهها فإنه بات من الواجب و الضروري أن تولي أهمية كبيرة للعاملين وتجعل عملية التكوين تحتل مكانة إستراتيجية.

- إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة، وتطبيق أنظمة تكوين، وتحفيز، واتصال وتقييم أداء، و وضع خطط، وتنفيذ برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل.
- الاهتمام بتنظيم وهيكله مصلحة الموارد البشرية وخلق الأنظمة والحوافز اللازمة لتشجيع وتحسين مستوى أدائهم .



# قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية.

1/-الكتب.

- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون: مبادئ إدارة الأعمال - الأساسيات والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 2004
- أحمد رشاد موسى، اقتصاديات المشروع الصناعي، دار النهضة العربية، القاهرة 1970
- أحمد سيد مصطفى، سلوك الناس في العمل، نظرة تأملية، دار النهضة العربية، القاهرة 1996
- أحمد طاطار. الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000
- أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية: ركن التنمية المكزية، الإسكندرية، مصر، 1995
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001
- إسماعيل بلال محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004
- بوحفص عبد الكريم، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010
- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية 2003،
- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة، قالمة، 2004.
- خالد عبد الرحمان الهيثي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار حامد، عمان، 1999
- خالد عبد الرحمن الهيثي، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر، عمان، 2002
- دافيد لاسكال، روي بيكوك: ترجمة عثمان أحمد، قمة الأداء، مركز الخبرات المهنية للإدارة- القاهرة 1998
- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1999
- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.1999
- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية- الإسكندرية، 2000
- زكي محمد هاشم إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت منشورات جامعة الكويت، الكويت، 1989
- زيد منير عبودي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى دار كنوز المعرفة، الأردن، 2006
- سعيد يس عامر، خالف يوسف الخالق: الإنتاجية القياسية، دار المريخ، الرياض، 1984.

- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006
- سهيلة محمد عباس، ود. علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 1999
- صالح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، مؤسسة شباب جامعة الإسكندرية، 1990
- صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994
- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002
- عادل جودة، غسان قلعوي، الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية، دار الفكر، 1972
- عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998.
- عبد الرحمان بن عنتر: نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة على التنافسية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004
- عبد الغفار حنفي. محمد فريد الصحن. إدارة الأعمال، الدار الجامعية 1991
- عبد القادر محمد، عبد القادر عطية: الاقتصاد بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية 1998
- عبد المنعم حنيد، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، القاهرة، 1983
- عقيل جاسم عبد الله، د. طارق عبد المحسن العكيلى: تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998
- علي السلمي، إدارة الإنتاجية، دار غريب، القاهرة 1991
- علي غربي، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007
- علي السلمي إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2001
- علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، 1985، الاسكندرية، ص16.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 76،77.
- علي محمد عبد الوهاب: العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، دار وهدان للطباعة والنشر، القاهرة، 1984،

- علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1981
- علي محمد نصر الله: أسس التخطيط وتنظيم عملية التعليم والتدريس المهني، المركز العربي للتدريب، طرابلس، 1994
- عمر سالم الرزق، برنامج العملية التدريبية لتدريب المدربين، منشورات المعهد القومي، الإدارة، ليبيا، طرابلس 1989
- عمر سالم الرزق: برنامج العملية التدريبية، طرابلس، منشورات المعهد القومي للإدارة، 1989
- عمرو وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الأردن 1991
- فؤاد القاضي، الإنتاجية والفعالية، المكتبة الجامعية العمالية، القاهرة، 2001
- كامل بربر إدارة الأفراد وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية لدراسات النشر والتوزيع، بيروت، 2000
- كامل محمد المغربي التنظيم الصناعي والعملية الإنتاجية مفاهيم الإدارة الصناعية، الطبعة الأولى، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1995
- محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999
- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001
- محمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، 2009
- محمد مري مرعي: أسس إدارة الموارد البشرية، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر، 1999
- مصطفى نجيب شاوش إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1996
- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005
- نبيل الحسيني النجار، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري ووظيفي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1990
- يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006

## 2- الأطروحات والرسائل الجامعية.

- خان أحلام: تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2004/2003
- سملاي يحضيه: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، دكتوراه دولة، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005.

3- المداخلات المقدمة ضمن الملتقيات.

- بن عنتر عبد الرحمان، "من أجل تحسين الإنتاجية ورفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مداخلة مقدمة لليوم الدراسي حول الإنتاجية وعقلانية تسير الموارد البشرية في المؤسسة الذي عقدته كلية الحقوق العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، بسكرة اليوم الدراسي 2002.
- عبد الرحمان بن عنتر: دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، تقرير مقدم للمؤتمر العربي الثالث في الإدارة الذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية بيروت: المؤتمر، 2001.

3-المجلات.

- محمد فهمي حسن، د. وجيه عبد الرسول: المشكلات التطبيقية لقياس الإنتاجية وطرق معالجتها، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد العاشر، نوفمبر 1980.

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية.

- Sanssal , B: **La mesure de la productivité dans l'entreprise**, O.P.U-ALGER-1991
- Prokopenko joseph: **Gerer la productivité – manuel pratique**, B.I.P- GENEVE-1990



## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تكوين المستخدمين في تحسين إنتاجية المؤسسات العمومية الاقتصادية ، باعتبار التكوين احد اهم الاليات التي تتبعها المؤسسة لهذا الغرض ، وعلى هذا الاساس فقد قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي شركة نافتال - وكالة خنشلة-، كما إعتمدنا في هاته الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة الحالة للإجابة على الاشكالية والتأكد من صحة الفرضيات .

ومن خلال تحليلنا للنتائج توصلنا إلى أن عملية التكوين تعد وسيلة إستراتيجية فعالة تستخدمها المؤسسة للرفع من مستوى اداء مستخدميها و الرفع من قدراتهم لما لها من نتائج ملموسة بعد كل عملية تكوينية ، كما تعتبر احد المعايير الاساسية لزيادة و تحسين إنتاجية المؤسسات.

**الكلمات المفتاحية :** عملية التكوين، تكوين المستخدمين، الانتاجية،تحسين الاداء، مؤسسة نافتال

## Summary :

This study aims to investigate the impact of users formation on improving the productivity of public economic institutions, as formation is one of the most important mechanisms that the institution follows for this purpose. On this basis, we conducted a field study on a sample of users of Naftal Company -khenchela Agency-, we also adopted in this study the descriptive analytical method and the case study method to answer the dilemma and verify the validity of the hypotheses.

Through our analysis of the results, we decided that the training process is an effective method used by the organization to raise the level of performance of its users and increase their capabilities because of its tangible results after each training process, as well as the formation process is also considered one of the basic criteria for increasing the productivity of the enterprise.

**Key words:** the training process, Users training, productivity, improve performance, Naftal Company