

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم و البحث العلمي

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

جامعة محمد بوضياف المسيلة



## الموضوع

تكوين الموارد البشرية و مخرجات المؤسسة الإنتاجية

دراسة ميدانية بمؤسسة سويح لصناعة الآجر

بولاية المسيلة

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع - سلطان

تخصص تنظيم و عمل

إشراف الأستاذ الدكتور:

السعيد فكرون

إعداد الطالب:

عكريفي دراجي

2015/2014

# شكر و تقدير

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة

من جديد ...

وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة ... إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة ... إلى جميع أساتذتنا الأفاضل.....  
"كن عالما .. فإن لم تستطع فكن متعلما ، فإن لم تستطع فأحب العلماء ، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

وأخص بالتقدير والشكر:

الأستاذ الدكتور: السعيد فكرون

الذي نقول له قول رسول الله صلى الله عليه وسلم:  
"إن الحوت في البحر، والطير في السماء، ليصلون على معلم الناس الخير"

إلى من علمنا التفاؤل والمضي إلى الأمام، إلى من رعانا وحافظ علينا، إلى من وقف إلى جانبنا عندما ضللنا الطريق..... وكذلك نشكر كل من ساعد على إتمام هذا البحث وقدم لنا العون ومد لنا يد المساعدة وزودنا بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث ونخص بالذكر:

إلى عمال مؤسسة سويح لصناعة الآجر بالمسيلة

# فهرس المذكرة

الاهداء

شكر وتقدير

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال والجداول

مقدمة عامة ..... أ

## الاطار النظري للدراسة

موضوع الدراسة

الفصل الأول

- I. تحديد الإشكالية ..... 04
- II. الفرضيات ..... 06
- III. أهمية الدراسة ..... 06
- IV. أسباب اختيار الموضوع ..... 07
- V. أهداف الدراسة ..... 07
- VI. تحديد المفاهيم ..... 08
- VII. الدراسات السابقة ..... 12
- VIII. المداخل النظرية لدراسة الموارد البشرية (المقاربة النظرية) ..... 19

تمهيد

- I. التطور التاريخي للتكوين..... 26
- II. مبادئ التكوين و مسؤولياته..... 27
- III. أهمية التكوين..... 29
- IV. أنواع التكوين..... 30
- V. مجالات وشروط التكوين الفعال..... 32
- VI. عناصر التكوين ومراحله..... 34
- VII. مشاكل التكوين..... 42
- VIII. أساليب العملية التكوينية الفعالة ونظريات التكوين..... 43
- خلاصة

تمهيد

- I. تطور الفكر الإداري اتجاه الإنتاجية:..... 52
- II. أسباب اختلاف مستوى الإنتاجية:..... 52
- III. تصنيف أنواع الوحدات الإنتاجية:..... 53
- IV. عناصر العملية الإنتاجية..... 55
- V. تحسين الإنتاجية..... 57
- VI. العوامل المؤثرة في الإنتاجية..... 62
- VII. قياس الإنتاجية..... 64
- VIII. تأثير العلاقات الإنتاجية بعملية التصنيع..... 67
- خلاصة

## الجانب التطبيقي

### الفصل الرابع

#### الاجراءات المنهجية للدراسة

- I. مجالات الدراسة: ..... 69
- II. منهج الدراسة. .... 72
- III. الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات..... 73
- IV. العينة وكيفية اختيارها: ..... 76

### الفصل الخامس

#### تحليل و عرض النتائج

- I. تحليل البيانات: ..... 78
- II. عرض النتائج العامة للبحث..... 105
- III. الاستنتاج العام في ظل التساؤل الرئيسي للدراسة..... 107

### الخاتمة

- اقتراحات وتوصيات: ..... 109
- قائمة المراجع:..... 110
- الملاحق:..... 113

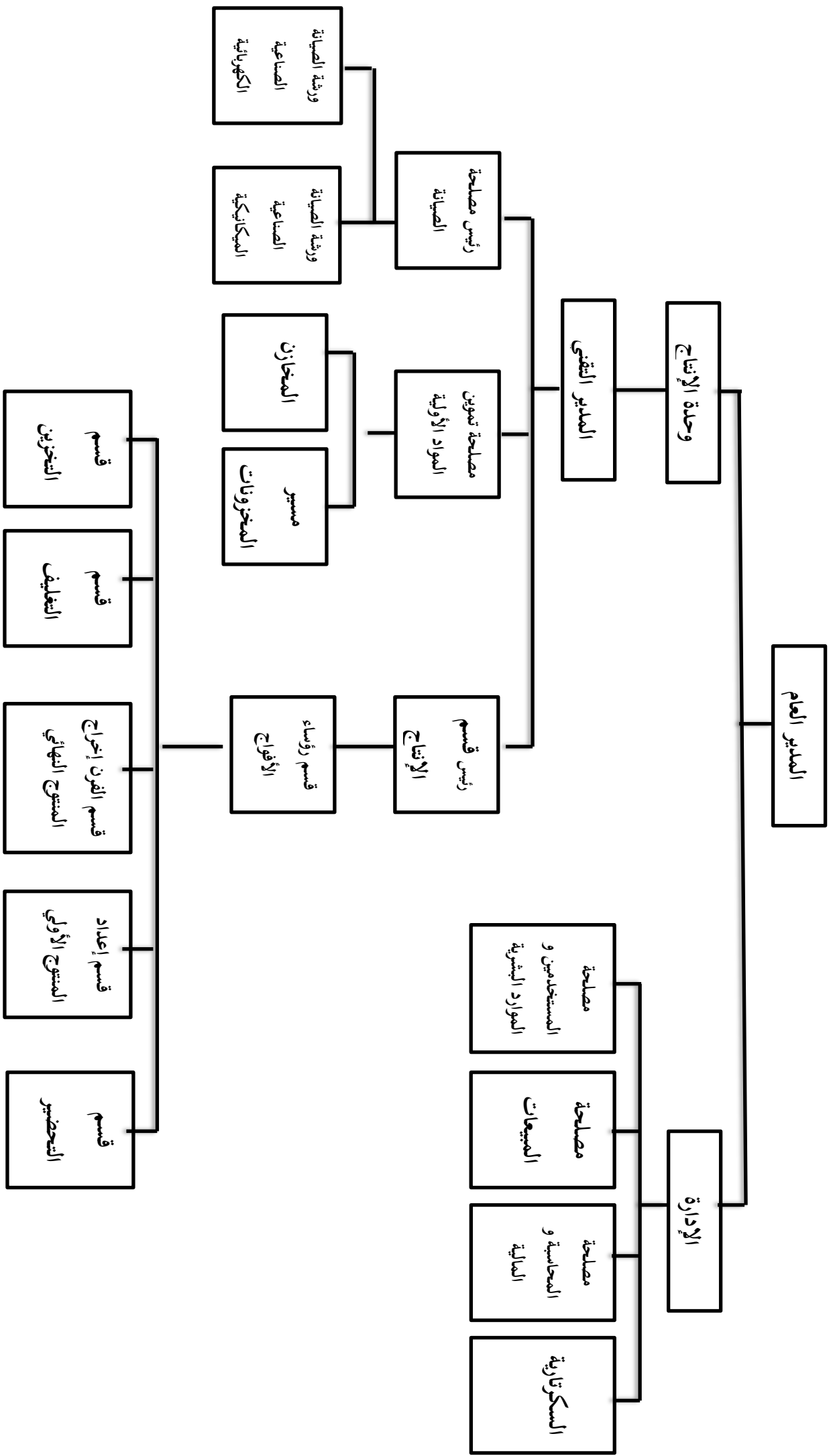
## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
57	يمثل الصيغة العامة لنظام الإنتاجي	الشكل:01
58	يمثل تحسين نظام الإنتاجية	الشكل:02
60	يمثل خطوات وضع استراتيجية لتحسين التكوين	الشكل:03

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
70	توزيع مفردات العينة	الجدول رقم01
77	يبين كيفية اختيار مفردات العينة	الجدول رقم02
78	يوضح وصف عينة الدراسة من حيث الجنس	الجدول رقم 03
78	يوضح وصف عينة الدراسة من حيث السن	الجدول رقم04
79	يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة	الجدول رقم05
80	يوضح الحالة المدنية لأفراد العينة	الجدول رقم06
81	يوضح الأقدمية في العمل	الجدول رقم07
82	يوضح مشاركة العمال و مكان تلقي برنامج التكوين	الجدول رقم08
83	يبين طبيعة ونوع البرامج التكوينية المقدمة	الجدول رقم09
84	يوضح فترات التكوين المعتمد وكم عددها في السنة	الجدول رقم10
84	يبين سبب التكوين داخل المؤسسة	الجدول رقم11
85	يبين حرص المؤسسة على تكوين العمال بطريقة مستمرة	الجدول رقم12
86	يوضح حاجة العمال إلى فترات تكوينية جديدة.	الجدول رقم13
87	يوضح مدى اهتمام العامل لتحقيق أهداف المؤسسة.	الجدول رقم14
88	يبين وضع التكوين في المؤسسة	الجدول رقم15
88	مساعدة التكوين في الحفاظ على سلامة المعدات و التجهيزات الإنتاجية	الجدول رقم16
89	يبين تلقي منح عن التكوين.	الجدول رقم17

89	يوضح ما إذا كان المبحوث يعمل بما تعلمه خلال فترة التكوين.	الجدول رقم 18
90	يوضح تقييم المبحوثين للدورات التكوينية	الجدول رقم 19
90	يمثل تلقي تكويننا على الآلة التي تعمل بها	الجدول رقم 20
91	يبين وجود الهدف من التكوين	الجدول رقم 21
92	يبين تغيير التكوين في تعديل سلوك العمل.	الجدول رقم 22
92	يوضح العوامل الأكثر تأثيراً على إنجاز العمل في قسم الإنتاج	الجدول رقم 23
93	يوضح مساهمة الدورات التكوينية في ترسيخ الثقافة التنظيمية لدى العامل	الجدول رقم 24
94	يبين رأي في الأجر الذي تقدمه المؤسسة للعامل	الجدول رقم 25
94	يبين توفير المؤسسة ظروف عمل مريحة	الجدول رقم 26
95	يبين الفائدة من البرنامج التكويني وزيادة الرغبة و الدافعية في العمل	الجدول رقم 27
96	يوضح تقديم المؤسسة حوافز للعمال	الجدول رقم 28
96	يوضح آثار التكوين على أداء العامل و المؤسسة	الجدول رقم 29
97	يبين تحسين التكوين في الأداء	الجدول رقم 30
98	يبين مساهمة التكوين في ترقية الحس المهني للعامل	الجدول رقم 31
98	يوضح العلاقة بين زيادة المعارف بالتقليل من الأخطاء المهنية	الجدول رقم 32
99	يبين مدى تحقيق التكوين للاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة	الجدول رقم 33
100	يبين نسبة علاقات العمال مع بعضهم و مع الرؤساء في زيادة مخرجات المؤسسة	الجدول رقم 34
101	يوضح مساهمة التكوين في خفض معدلات حوادث العمل في المؤسسة	الجدول رقم 35
101	يوضح مساهمة العامل في رفع انتاجية المؤسسة	الجدول رقم 36
102	يبين مكانة التكوين داخل المؤسسة.	الجدول رقم 37
103	يبين مساهمة التكوين في اكتساب المهارات الجديدة	الجدول رقم 38
103	يبين مساهمة التكوين في الإنتاجية.	الجدول رقم 39
104	تقييم المبحوثين لعملهم قبل و بعد التكوين	الجدول رقم 40



المصدر : مؤسسة سويج لصناعة الأجر  
 الشكل (01): يوضح الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سويج.

## مقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة تطورا ملحوظا في العلوم الاجتماعية ، و برز هذا التطور بصورة واضحة في مجال دراسة الموارد البشرية و هي دراسة التي اهتمت بتطوير العمال و الموظفين كمورد مهم من موارد المؤسسة ، فتنمية هذا الأخير كجزء من العلوم الاجتماعية تهتم بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين ، التأهيل ، و التكوين لذا أظهرت بعض الأبحاث إلى الحاجة لمعاملة الأفراد كموارد اقتصادية بدلا من معاملتهم كعامل من عوامل الإنتاج لما في ذلك من أهمية و تأثير على إنتاجية الفرد و اسهامه في تحسين مخرجات المؤسسة، إذا أخذنا بعين الاعتبار ان مخرجات المؤسسة التي تظهر في شكل تحقيق أهداف الأفراد العاملين فيها ، فإن ذلك يمكن أن يتجسد من خلال التنمية البشرية و الذي يقصد به عملية التكوين.

إن التكوين من المواضيع التي أثارت و لا تزال تثير كيفية الاستثمار في المورد البشري بتطوير قدراته الفنية السلوكية و التقنية التي تأهله لكي يكون عنصرا فعالا في بيئة العمل، عنصرا يفعل من العملية الإنتاجية و يتفاعل مع الأهداف التنظيمية، فالتكوين يمثل احدى المتطلبات الأساسية لأي سياسة تنمية باعتباره انتاجا اجتماعيا يلعب الدور الحاسم في تحديد معالم التنمية ، وهذا الإنتاج يقوم على المعرفة الحديثة و الرغبة الذاتية ، فالتكوين لا زال محل النقاش في مختلف الدوائر العلمية باعتباره نقطة تقاطع العديد من العلوم كالاقتصاد و علم النفس و علم الاجتماع ، فالاستفادة من القوة العاملة و زيادة الإنتاج مع ضمان استقرارها و استمرارها بالعمل داخل المؤسسة بكل راحة وطمأنينة ، فالطرق التي تمكننا من تحقيق الفعالية المزدوجة للمؤسسة و العامل<sup>1</sup>.

لقد اختلف الباحثون في النواحي التي ركزوا عليها بحوثهم لهذه المشكلات ذلك أن المدرسة العلمية مثلا نجدها قد أولت اهتمامها لطرق العلمية و التكوينية للموارد البشرية بغية زيادة الإنتاجية و الاستفادة القصوى من الطاقات الممكنة للعامل دون مراعاة للطبيعة الإنسانية بينما أولت مدرسة العلاقات الإنسانية في بحوثها إلى الاهتمام بالعوامل الإنسانية و التكوين النفسي و الاجتماعي للعامل لتحقيق الإنتاجية، و ما يؤسف له أن أغلبية دول العالم

<sup>1</sup> - سليمة بوخان: التكوين المهني و الكفاءة الانتاجية ،دراسة ميدانية للشركة الوطنية البيتروكيمياوية مركب cprk نموذج ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنمية ، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007-2008.



الثالث و منها الجزائر منذ نيلها الاستقلال و هي تسعى جاهدة للخروج من دائرة التخلف و إنماء مؤسساتها و الحصول على موارد بشرية مؤهلة و ذات كفاءة تخولها أن تنهض باقتصاد مؤسساتها ، إلا أنه على الرغم من ذلك الجهد المبذول تبقى تعاني من العجز و على هذا الأساس أيضا يطرح الدارسون في مختلف الاختصاصات قضية ذات أهمية بالغة و هي أنه مهما كان تصورنا عن المؤسسة كنظام مغلق أو مفتوح فإن الحقيقة أكدتها مختلف الأبحاث الأمبريقية (تايلور ، فايول، فيبر....) تبقى قائمة و هي ضرورة ربط متغير التكوين بالأهداف الأساسية للمؤسسة لأن هذا الطرح بصفة خاصة يفيد العاملين الذين تتوفر لديهم حاجات على مستوى أعلى<sup>1</sup>.

و في دراستنا الراهنة تم ربط متغير التكوين بإحدى أهم الأهداف الأساسية للمؤسسة و هي المخرجات المتمثلة في الإنتاجية هذا بالنظر إلى زيادة مهارات الموارد البشرية و تطوير قدراتها و تعديل سلوكياتها و تغيير اتجاهاتها التي تساهم في ترسيخ ثقافة مؤسساتية تتعلق بزيادة الإنتاج و احترام الآجال و السرعة في الإنتاج بكمية كافية.

من هذا المنطلق تظهر مخرجات الأفراد العاملين داخل المؤسسة على شكل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة و هذا ما يبين العلاقة التبادلية بين المؤسسة و الأفراد و تأسيسا لما ذكر سابقا تحاول الدراسة الحالية المتعلقة بتكوين الموارد البشرية و مخرجات المؤسسات الإنتاجية بتشخيص الواقع الفعلي لهذه الظاهرة في مؤسسة سويح لصناعة الآجر بولاية المسيلة و لتحقيق هذا المسعى انقسمت الدراسة الحالية إلى:

**الفصل الأول** و تناولنا فيه الإطار العام للدراسة من إشكالية البحث و فرضياته و أهم الأسباب و الأهداف التي جاءت من أجل هاته الدراسة مع مراعاة الأهمية العلمية و العملية و من ثم تحديد لمفاهيم المتغيرات المتعلقة بالموضوع كما تطرقنا أيضا للدراسات التي تناولت التكوين و الإنتاجية .

أما **الفصل الثاني** كان لمتغير التكوين و معرفة التطور التاريخي له مع ذكر أهم مبادئ التكوين و مسؤوليته كما لا ننسى أهمية و أنواع و مجالات و شروط التكوين الفعال

<sup>1</sup> - غنية بودوح : استراتيجيات التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بسكرة نموذجاً ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع والتنمية ، جامعة محمد خيذر بسكرة، 2012-2013.



بعناصره التكوينية من خلال المراحل التي يمر بها و ذكر مشاكل التكوين و تطبيق أساليب فعالة للعملية التكوينية.

و بما أن عملية تكوين المورد البشري مرتبطة بمخرجات المؤسسة الإنتاجية التي تمثلت في الإنتاجية و الإنتاج فخصصنا **الفصل الثالث** لتطور الفكر الإداري اتجاه الإنتاجية و أسباب اختلاف مستوى هذا الأخير مع تصنيف أنواع الوحدات الإنتاجية و عناصره مع ذكر أهم مداخل تحسين الإنتاجية و العوامل المؤثرة فيه كما يمكننا أيضا قياس الإنتاجية مع بروز تأثير العلاقات الإنتاجية بعملية التصنيع .

و في **الفصل الرابع و الخامس** فكانا للجانب التطبيقي فاتبعنا في **الفصل الرابع** الإجراءات المنهجية المطبقة من مجالات الدراسة و المنهج و الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع العينة و كيفية اختيارها و **الفصل الخامس** كان لتحليل البيانات و عرض النتائج العامة للبحث في ظل التساؤل الرئيسي .

## الاقتراحات و التوصيات:

انطلاقاً من مجموعة النتائج المتوصل إليها نقدم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي نأمل أن تساهم في تحسين مخرجات المؤسسة الإنتاجية من خلال تكوين موردها البشري داخل المؤسسة و بالتالي تحقيق تكيف المؤسسة مع المتغيرات السائدة في بيئة العمل الاقتصادية و مع التطورات التكنولوجية لتحقيق استثمار في مورد بشري يساهم بشكل فعال في تطوير و تحسين الإنتاجية، و نوجز أهم التوصيات في :

- تنفيذ مخطط لتكوين المورد البشري والحرص على متابعة و تقييم العملية التكوينية.
- اجبار العمال على حضور الدورات التكوينية.
- إن تحسين و زيادة الإنتاجية لا يمكن أن تتحقق دون تكوين العمال على التكنولوجيات الحديثة، و هذا من أجل الوصول إلى تأهيلهم و تحسين أدائهم.
- إن تحسين و زيادة الإنتاجية لا تتحقق دون أن تتوفر رغبة صادقة من طرف العمال أنفسهم، فالموقف الذي يتخذه هؤلاء اتجاه الإنتاجية و مستوى وعيهم و إدراكهم بأهمية زيادة الإنتاجية، و درجة استعدادهم و قدرتهم على رفع مستويات الإنتاج كلها عوامل تترك آثار واضحة على الإنتاجية.
- اعطاء الجانب الإنساني أهمية أكبر في البرامج التكوينية.
- ضرورة الاهتمام أكثر بالتكوين طويل ومتوسط المدى و التكفل به من الناحية المادية.
- تحسين ممارسة التكوين على مستوى مختلف مصالح و أقسام مؤسسة سويح من خلال تحديد أدق للأهداف المرجوة من التكوين و وضع المخططات التكوينية وفقاً للاحتياجات.
- الاعتماد على الأنظمة التكوينية التي تحاول التكيف مع الظروف و باعتماد تكوين و تعليم عام داخل المؤسسة أثناء العمل.
- ربط نظام تكوين المورد البشري بنظام الحوافز سواء المادية أو المعنوية من أجل تشجيع العمال على التكوين و من ثم زيادة المخرجات .

و في نهاية البحث العلمي فإن هذه التوصيات تعد مساهمة منا لتسليط الضوء على تكوين الموارد البشرية و مخرجات المؤسسة الإنتاجية بمؤسسة سويح لصناعة الآجر بالمسيلة، إذ نترك مجالاً آخر لدراسات لاحقة تكمل هذا العمل و تكمل ما نقص في هذه الدراسة للتكوين.



## 1. تحديد الإشكالية:

يعد التكوين من أكثر المواضيع التي لاقت و لازالت تلاقي اهتماما كبيرا حتى الوقت الحاضر، و ذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه التكوين في تنمية و تطوير أداء العمال في المؤسسة فهو ليس هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف محددة و معينة فهو وسيلة إدارية و فنية و علمية و عملية من شأنها الوصول بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن بالأسلوب و الشكل الذي يحققه الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة، و لا يتم ذلك إلا من خلال تخطيط علمي مدروس يقوم على أسس و مبادئ اختيار الأفضل لتكوين الموارد البشرية ، فأى مؤسسة لابد و ان تقوم بتحديد الاحتياجات التكوينية الضرورية وفق ما يحتاجه الأفراد العاملين و ما تحتاجه المؤسسة حسب الأولويات، فالأفراد يحتاجون بصورة مستمرة إلى دورات تكوينية في مجال عملهم من أجل تحسين مهاراتهم و الحفاظ على مناصب عملهم و كذا تطوير مكانتهم المهنية، كذلك لا بد للمؤسسة أن تقوم بعملية تقييم للبرامج التكوينية، و التي تسمح لها بمعرفة مدى فعالية و درجة نجاحها في تحقيق الأهداف المسطرة، و رسم الرؤية المستقبلية التي يجب أن تكون عليها المؤسسة، من خلال مساهمة التكوين في مخرجات المؤسسة و إنتاجية الأفراد، و باعتبار التكوين من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في الفكر الإداري و الفكر التنظيمي على اعتباره يرتبط بالعامل و بوضعه و مكانته بالمؤسسة من جهة، و من خلال تحليل قدراته الفنية و العملية و السلوكية للتأكد من أن هذه القدرات كافية لتحقيق مستويات من الإنتاجية و زيادة في أداء الأفراد المطلوبة في عمله، كما ترتبط من جهة أخرى بما تحققة المؤسسة من زيادة نسبة الأرباح و الإنتاج و الإنتاجية<sup>1</sup>.

و لقد زاد الاهتمام الرسمي بموضوع التكوين من خلال ما أحدثته تسارع التغيرات و التحولات العميقة التي يشهدها العالم، و هذا ما يتطلب تفعيل تكوين الموارد البشرية كوسيلة لإدماج العاملين للتكيف مع المتطلبات الحالية و المستقبلية و الحفاظ على الطاقات البشرية، و نظرا للأهمية التي يلعبها التكوين في تسريع وتيرة النمو و التقدم كما أنه يبعث على تجديد المعلومات و تحديثها بما يتطابق مع متغيرات البيئة الاقتصادية و يساعد العاملين بالتعرف

<sup>1</sup>- بن دريدي منير: استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية (التدريب و الحوافز)، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز عنابة، مذكرة الماجستير في علم الاجتماع والتنمية، 2009-2010، ص 15.



على الأهداف التنظيمية، كما يقلل التكاليف في المجالات الإدارية و الفنية، و يخفض من حوادث العمل و الإصابات مما يؤدي الى تعميق الاحساس بتأدية الأعمال و تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية.

إن قدرة المؤسسة على البقاء و التميز و نجاحها في صياغة طريقة فعالة للأداء هو من أهم التحديات التي تواجهها اليوم إذا أرادت الاستمرار و البقاء و توفير البيئة و المناخ اللازم للأفراد مما يجعلهم يمارسون أعمالهم بكفاءة، و على هذا الأساس يشكل الاستثمار في الموارد البشرية من خلال إدماجه أو إشراكه في العملية التكوينية أفضل سبل لتحقيق إنتاجية المؤسسة، على اعتبار أن ما تنتطلع إليه المؤسسة هو الوصول الى تحقيق إنتاجية عالية بتكاليف منخفضة و جودة عالية، و في الوقت المحدد و ذلك خدمة لعملائها و زبائننا و هذا ما يؤدي لثقافة تنظيمية راسخة لمواردها البشرية و تحتاج المؤسسة في سياق التخطيط لاستراتيجياتها التكوينية للتعرف على حاجات عمالها لخلق دافعية لديهم للعمل، حيث أن الفرد العامل يشكل العنصر الأول و الأخير في العملية الإنتاجية و على أساس القدرات و المهارات التي يتمتع بها تتوقف انتاجية المؤسسة، تجدر الإشارة أن تقييم أعلى فاعلية البرنامج التكويني يتوقف على مدى وصول المؤسسة إلى تحقيق أعلى نسبة من الإنتاجية، و ذلك بعد إحداث تغيير في مهارات الأفراد و قدراتهم الفنية و الذهنية من ناحية و تطوير أنماط سلوكهم التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى، و بما ان التكوين وسيلة أساسية لرفع مستويات الإنتاجية يكون على المؤسسة في وقتنا الراهن تأثير قناعتها بأهمية هذه العملية و التخطيط لها و ذلك بتوفير الامكانيات المادية و الفنية لتحقيقه<sup>1</sup>.

أما المتكون فيقبل بالتكوين باعتباره أداة لتنمية أسلوبه و فرصة لتنمية القدرات المهنية التي بدورها تحقق أكبر قدر من الإنتاجية، بناء على ما سبق سنحاول بهذه الدراسة تسليط الضوء على تكوين الموارد البشرية ومخرجات المؤسسة الإنتاجية بمصنع سويح لصناعة الآجر وما يعترضها من معوقات ، وما يقدمه التكوين للموارد البشرية وفي ما يساهم التكوين في الانتاجية، في هذا البحث العلمي الذي يتسنى لنا الوقوف ميدانيا على واقع التكوين في

<sup>1</sup> - صبرينة ميلاط : التكوين المهني و الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء و الغاز جيجل نموذجا ، مذكرة الماجستير في علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، 2006-2007.



المؤسسة الانتاجية وتقصي الاسهام أو العلاقة الموجودة بين المتغير المستقل ألا وهو التكوين والمتغير المستقل المتمثل في مخرجات المؤسسة وإنتاجيتها.

لوصول الى هذا المبتغى من خلال الدراسة الميدانية لعمال المؤسسة اللذين شملهم هذا التكوين سنحاول الاجابة على التساؤل التالي: هل يساهم تكوين الموارد البشرية في زيادة مخرجات المؤسسة الانتاجية؟

## II. الفرضيات:

### الفرضية العامة:

كلما كان تكوين الموارد البشرية سليم كلما ساعد على زيادة مخرجات المؤسسة.  
الفرضيات الجزئية:

- 1- يهدف التكوين إلى مسايرة التغيرات التكنولوجية و البشرية التي تعرفها البيئة الاقتصادية
- 2- للتكوين دور كبير في تحسين أداء المؤسسة و زيادة إنتاجية العمال.
- 3- الاستثمار في تكوين الموارد البشرية و تطويرها يعمل على رفع مخرجات المؤسسة .

## III. أهمية الدراسة :

إن أهمية أي دراسة ترجع إلى الموضوع أو الظاهرة التي سيتم تناولها أو دراستها ، و أهم النتائج التي يمكن الاستفادة منها و تأخذ هذه الدراسة أهميتها من طبيعة و حيوية موضوع التكوين و تقديمه بطريقة مبسطة و سهلة الاستيعاب ليكون في متناول القراء و الباحثين و يشكل محورا و قاعدة و نظرية تسمح لهم بإنجاز دراسات أخرى مكملة بالإضافة إلى أن التكوين عملية ضرورية لإعداد يد عاملة على أعلى درجة من الكفاءة ، كما تظهر أهمية هذه الدراسات في الدور الفعال الذي يحققه التكوين باعتباره وظيفة جوهرية و مهمة في مختلف المؤسسات التي تطمح إلى التميز و المنافسة و هي أكثر إلحاحا في المؤسسة و كذلك توضيح محتوى البرنامج التكويني و مدى توافقه و احتياجات المؤسسة و تكمن أيضا الأهمية في تكوين المورد البشري و زيادة مخرجات المؤسسة التي تتمثل في الإنتاج و الإنتاجية حيث يعتبر هذا البحث مساهمة علمية داخل المؤسسة الإنتاجية من خلال تكوين مواردها البشرية و مساهمة هذا الأخير في الرفع من مستوى إنتاجية اليد العاملة و يبرز أيضا هذا البحث أهمية التكوين لتطوير و تحسين مهارات المورد البشري في المؤسسة من خلال الاستثمار الجيد و التدريب الحسن بهدف مسايرة التغيرات التكنولوجية و البشرية.



#### IV. أسباب اختيار الموضوع:

- إن من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار ودراسة هذا الموضوع ما يلي :
- الأهمية العلمية و العملية لموضوع التكوين داخل المؤسسة.
  - الرغبة في تناول موضوع تكوين الموارد البشرية
  - نوع التخصص العلمي الذي أدرس فيه، فهذا الموضوع ذو صلة متينة بتخصص علم اجتماع التنظيم و العمل.
  - نقص الاهتمام بتطوير و تكوين الموارد البشرية في المؤسسات الإنتاجية بالدول النامية و منها الجزائر.

#### V. أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى :

- 1- التعرف على تكوين الموارد البشرية السليم الذي يساعد على الرفع من مستوى الإنتاجية.
- 2- التعرف على التكوين السليم لليد العاملة للتحكم في زيادة مستوى الإنتاجية.
- 3- الوقوف على الأهمية العملية التكوينية و تأثيرها على المورد البشري من خلال اختيار المحتوى الجيد و مدى نجاعته لتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التكوينية إثبات مدى مساهمة التكوين في التحدي للتغيرات الداخلية و الخارجية للمؤسسة الصناعية.
- 4- تقديم معلومات حول التكوين و تأثيره الإيجابي على العنصر البشري لتحقيق تنمية اقتصادية مزدهرة.
- 5- نههدف بالدراسة أيضا إلى تسليط الضوء على موضوع التكوين مع نوع من التعمق للوقوف على الأهمية البالغة لهذه العملية في تحقيق التطور للوصول إلى المنافسة و مسايرة التقدم التكنولوجي.



## ٧١. تحديد المفاهيم:

يقوم البحث السوسولوجي على عدة دعائم أهمها المفاهيم حيث تعتبر من أهم الدعائم التي يقوم عليها البحث وهذا ما جعل في تحديدها وضبطها أمرا مهما خاصة في العلوم الاجتماعية فإذا كانت الرموز والمصطلحات في مجال العلوم الطبيعية تنسم غالبا بالثبات والحصر والوضوح فإن الأمر في العلوم الاجتماعية على خلاف ذلك فهي تعج بالعديد من المفاهيم والمصطلحات التي تتباين وتتعدد التعاريف والتصورات التي تعطي لها باختلاف المواقع الإيديولوجية والمذاهب السياسية والمدارس الفكرية فالمفهوم الواحد قد يحمل أكثر من معنى ومن تعريف فالمفهوم هو أساس لغة التواصل الإنساني و وسيلة الإنسان للتعبير عن أفكاره وحالات وأوضاع محددة إذ يكتسب أهمية قصوى في البحث العلمي عامة والبحث الاجتماعي خاصة فعن طريق هذا التحديد يمكن للباحث أن يحصر المعلومات التي عليه جمعها ويمكن له أيضا أن يعرف ما يقصد بهذا المفهوم أو ذاك ذلك أن العديد من المفاهيم قد يكون لها أكثر من معنى أو تعطي لها تفاسير مختلفة لها دلالة تختلف باختلاف المجتمعات

**تعريف التكوين: لغة: كون، تكوين الشيء أوجده، التكوين إخراج المعدوم من العدم إلى الوجود<sup>1</sup>**

**اصطلاحا:** هو عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا، ويتم في الوظائف التي يمكن تحديد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق ، أي الوظائف التنفيذية ويمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم وبالتالي فهو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج<sup>2</sup>

وهو عبارة عن قيمة مضافة، فالرأسمال البشري عند تزويده بطاقة إنتاجية وتعليمه المعارف والمهارات والتقنيات نجعله يواكب التطورات المعرفية والتكنولوجية في هذه الحالة فإننا نحقق استثمارا وفي هذا الإطار يورد في الدليل العلمي للتكوين بالمؤسسات الفرنسية: أن التكوين الجيد هو أفضل وسائل الاستثمار<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - المنجد في اللغة والإعلام: دار الشرق ط1، 1991، ص 901

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر 2013 ص 148

<sup>3</sup> - علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر 2007 ص 255



ويعرف أيضا على أنه تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارات أداء فعال للعمل أو تنمية وتطوير ما لديه من خبرات ومهارات ومعارف مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل<sup>1</sup> ويهدف إلى توفير فرص اكتساب الفرد خبرات تزيد من قدرته على أداء عمله ونشاط التكوين لهذا العمل وبهذا المعنى ينبع من الحاجة إلى رفع مستوى الأداء من خلال تنمية قدرات الفرد وذلك بتوفير فرص تعلم الفرد للمهارات والمعلومات التي يتطلبها الأداء الفعال<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي للتكوين:** هو كل ما يتلقاه العامل من معارف جديدة لتطوير معارفه السابقة ومهاراته من أجل رفع مخرجات المؤسسة الإنتاجية والقيام بالأعمال الموجهة له

**المفاهيم المتعلقة بالتكوين**

**التعليم:** هو نشاط مبرمج ومخطط هادف يساعد فيه شخص مسؤول شخص آخر لاكتساب وبناء المعرفة بصفة متدرجة<sup>3</sup>

**التعلم:** هناك عدة تعاريف للتعلم نذكر منها<sup>4</sup>:

**تعريف fleet:** عبارة عن خبرة مباشرة تؤدي إلى تغيير نسبي دائم في السلوك .

**تعريف cardon:** عبارة عن الحصول على المهارات و المعارف و الاتجاهات الجديدة و القدرات

**الإعداد :** عملية تنسيق التوظيف بتزويد الفرد بمعلومات و معارف جديدة و تكون بعدية للتعليم و قياسية للتكوين بمعنى الإعداد هو تهيئة الفرد<sup>5</sup>

**التأهيل :** يمثل مصطلح التأهيل تلك الخدمات المهنية التي تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدراتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية و النفسية ، و يختلف التأهيل عن التكوين كون الأول يتمركز جوهره على عمليات التأقلم و التكيف مع الآخرين في العمل بينما الثاني يتمركز حول الأداء<sup>6</sup>

1- حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان الأردن 2007 ص 15

2- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة دار النهضة للطباعة والنشر بيروت ط2 1979 ص 28

3- عبد الكريم بو حفص التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2010 ص59

4- زاهد محمد ديري السلوك التنظيمي دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان الأردن 2011 ص131

5- فريد النجار : الغدرة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية الاسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص 348

6- كمال طاطاي : دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2003 ،



**إعادة التأهيل :** إعادة التكوين :تعتبر مصطلح إعادة التكوين كنوع من انواع التكوين مع أن البعض يستعمل مرادفا بالفرنسية ( recyclage ) الرسكلة ، و تحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظرا للضرورة و إحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لتقنيات جديدة أدخلت على طرق و أساليب العمل<sup>1</sup>

**تعريف كلمة المورد (لغة) :** المورد لغة يعني المنبع<sup>2</sup>

**تعريف الموارد البشرية:** مجموعة الأفراد و الجماعات التي تكون بالمؤسسة في وقت معين و يختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم ، خبرتهم ، سلوكهم ، اتجاههم و طموحهم كما يختلفون في وظائفهم ، مستوياتهم الإدارية و في مساراتهم الوظيفية<sup>3</sup>.

و يعرف حسن ابراهيم بلوط الموارد البشرية على انها " مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف و سياسات و نشاطات و إنجازات العمال التي تقوم بها المؤسسة و تقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات<sup>4</sup>:

- موارد احترافية
- موارد قيادية
- موارد اشرافية
- موارد الاتحادات العمالية
- باقي الموارد المشاركة .

**تعريف الموارد البشرية ( التعريف الإجرائي) :** الجماعات و الأفراد العاملين الذين يمتازون بمجموعة من القدرات و المهارات الفنية التي تجعلهم قادرين على أداء عملهم على اكمل وجه و بأقصى فعالية و كفاءة ممكنة للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

**تعريف الإنتاجية: لغة :** مؤشر للقدرة على تحويل عناصر الإنتاج بكفاءة إلى سلع و خدمات يعتمد في إنتاجها على الجهد و الذكاء الإنساني خاصة و هي تمثل القدرة على تحويل مدخلات عناصر الإنتاج إلى مخرجات وفقا لمواصفات محددة و في شكل معين و بتكلفة مناسبة<sup>5</sup>.

**اصطلاحا :**عرفت المنظمة الأوروبية الاقتصادية عام 1950 بأنها الناتج الذي نحصل عليه من قيمة المخرجات على أجر عناصر الإنتاج ، و بهذه الطريقة يمكن إن نشير إلى أن

1 - Lakhder sekhio : gestion de personnel des éditions ,d'organisation 3eme édition canada ,1990,p291.

2- المنجد الأبجدي ، ط1 ، دار النشر بيروت ، لبنان ، 1967، ص 14.

3- حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، الجزائر ، 2004 ، ص 25.

4- حسن ابراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت لبنان ، ط 1 ، 2002.

5- فريق من خبراء : معجم المصطلحات الإدارية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2007، ص 639.



الإنتاجية رأس المال أو الاستثمار أو المواد الخام حسبما يكون ، آخذين في اعتبارنا بالنسبة للمخرجات<sup>1</sup>

و يعرف المركز الياباني الإنتاجية تعظيم فائدة استخدام أو استغلال الموارد البشرية و المادية المستخدمة في الإنتاج مع تقليل التكاليف المصاحبة له بما يمكن من توسيع السوق و رفع معدلات توظيف العمالة ، و تأمين أجور عالية و رفع مستوى المعيشة لكافة أفراد المجتمع<sup>2</sup>

هي أيضا الاستخدام الكفاء للموارد المستخدمة أو استبدال هذه الموارد بأخرى ( آلات أخرى ) و عمال أكثر تأهيلا لتحسين الإنتاجية<sup>3</sup>

تعرف على أنها كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من العناصر في وحدة زمنية معينة و تعني النسبة الحسابية بين مخرجات المصادر المعدة للإنتاج و بين مدخلاتها ، حسب ما ورد في هذا التعريف أن الإنتاجية تشير إلى القياس الخاص بتحديد كمية أحد عناصر المدخلات التي تم استخدامها و تحويلها إلى مخرجات ذات فائدة<sup>4</sup>

و تعرف حسب ما ورد في *dictionnaire de finance* الإنتاجية كمثّل عوامل الإنتاج الاستثمارات، الأعمال لإنتاج أكبر قدر من المنافع بسعر محدد مسبقا<sup>5</sup>

**تعريف إجرائي:** الإنتاجية هي الاستخدام الكفاء لكافة الطاقات و الموارد المتاحة في المؤسسة لتحقيق حجم الإنتاج المرغوب أو الخدمة الأفضل و تقديمها في الأوقات المناسبة و بالجودة العالية، و التكاليف المنخفضة و الكمية المحددة كل ذلك بهدف تحقيق مخرجات للمؤسسة الإنتاجية.

1- سونيا محمد البكري : تخطيط و مراقبة الانتاج ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1988 ، ص 273.

2- محمد منصورى : إدارة النظم و العمليات الإنتاجية ، مركز البحوث و العلوم الاقتصادية ، 1993 ، ص 230.

3- نجم عبود نجم : ادارة المعرفة ( المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات ) مؤسسة الورق للنشر عمان الأردن ط1 ، 2005، ص 384.

4-فايز الزعبي ، محمد ابراهيم عبيدات : أساسيات الإدارة الحديثة ، دار المستقبل للنشر و التوزيع الأردن ، ب ط ، 1997 ، ص 227.

5 - *dictionnaire de finance et des affaires et de management*, cashah Edition , alger,2001,page 169.



## VII. الدراسات السابقة:

**الدراسة الأولى:** الدراسة بعنوان: دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية بالجزائر ، مستشفى بشير بن ناصر ، بسكرة ، نموذجا من إعداد الطالبة بدوحة غنية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية للسنة الجامعية 2006/2005 جامعة خيذر بسكرة.

### 1- هدف الدراسة:

(أ) **هدف علمي:** جمع معلومات وافرة و متنوعة و القيام بتشخيص موضوعي دقيق المنهجية لمنظومة التكوين المتواصل على مستوى المؤسسة الصحية و أهدافها الجديدة بالنسبة للتحويلات الراهنة.

(ب) **هدف عملي:** الوصول إلى مجموعة من التوصيات و المقترحات بالوقوف على المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الصحية عامة و المستشفيات خاصة، و محاولة التخفيف من هذه المشاكل من خلال عملية التكوين المتواصل.

### 2- تساؤلات الدراسة: التساؤل الرئيسي المتمثل فيما يلي:

هل يساهم التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية بالجزائر؟  
و الذي ينبثق من التساؤلات الآتية:

- ماهية أهمية التكوين المتواصل في سياسة المؤسسة الصحية ؟

- ما طبيعة و نوعية البرامج التكوينية المقدمة ؟

- هل تواكب برامج المستجدات المعلوماتية الحديثة ؟

- هل تحقق هذه البرامج الأهداف المرجوة من العملية التكوينية ؟

3- **عينة الدراسة:** تم اختيار العينة من البحث في طريقة مقصودة و هي عينة طبقية.

4- **منهج الدراسة :** نظرا لطبيعة الموضوع : دور التكوين المتواصل في التنمية البشرية فإن المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي .

5- **الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات:**

(أ) **المقابلة:** تم استخدام المقابلة الحرة و غير المقننة.

(ب) **الملاحظة:** تم استخدام الملاحظة البسيطة المباشرة.

(ج) **الاستبيان :** تم صياغة الاستبيان التجريبي الذي طبق في الميدان على عشرة أفراد.



د ( السجلات و الوثائق: اعتبرت الباحثة من الأدوات المستعملة في جمع البيانات.

6- نتائج الدراسة : بالنسبة للتساؤل الأول المتعلق بأهمية التكوين المتواصل في مستشفى بشير بن ناصر، بسكرة كأحد المؤسسات الصحية، كانت النتيجة المتوصل إليها إن إشكالية تنمية الموارد البشرية تعد من أهم الركائز التي لها التأثير الكبير في عملية التغيير و التطوير فهذه المؤسسات الحية تركز على تطور الجانب من التغيير ( التجهيزات و الوسائل ) و تهتم العمل الأهم و الأهم هو العنصر البشري.

- بالنسبة للتساؤل الثاني المتعلق بطبيعة و نوعية البرامج التكوينية: تمثلت أساسا على تكوين الأفراد غالبا في إطار سياسة المؤسسة بناء على ما تحتاجه في تخصصات، و الهدف من ذلك تدارك النقص الذي يعاني منه المستشفى في تخصصات معينة.

- أما التساؤل الثالث في ما يخص مواكبة المستجدات المعلوماتية الحديثة في هذا المجال عدم تبني المستشفى الاستراتيجية طويلة المدى للتكوين المتواصل.

النتيجة الخاصة للتساؤل الرابع فيما يخص تحقيق البرامج للأهداف المرجوة من العملية التكوينية فالدراسات أثبتت غياب هذا العامل مع المرضى و الذي يظهر لدى فئة الشبه طبيين.

#### 7- التعقيب على الدراسة:

في التساؤل الأساسي لم تذكر الطالبة مكان إجراء الدراسة من خلال الموضوع حيث من الواجب أن يكون:

هل يساهم التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية بالجزائر، مستشفى بن ناصر نموذجا ؟

في أدوات جمع البيانات وظفت المقابلة قبل الملاحظة في حين يكون العكس فالملاحظة تسهل عملية المقابلة و تمكن الوصول إلى أمور لم يفصح عنها.



**الدراسة الثانية:** جاءت الدراسة حول موضوع دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة للمؤسسة وطنية مركب السيارات الصناعية من اعداد الطالب : كمال طاطاي تحت إشراف الدكتور : عبد الحميد زعباط قسم العلوم الاقتصادية فرع تخطيط و تنمية بجامعة الجزائر سنة 2003، و هي رسالة لنيل شهادة الماجستير .  
و انطلق الباحث من اشكالية : ماهي الطرق التي يمكن ان تتبعها المؤسسة لترقية أفرادها و تحسين أدائهم ؟

### فرضيات الدراسة:

- إن العنصر البشري يعتبر عنصرا أساسيا في التنمية الاقتصادية.
- إن تكوين الموارد البشرية له مردوديته على مستوى المؤسسة.
- إن الاستثمار في الموارد البشرية يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى ثروة و طاقة إنتاجية خلاقة و مبدعة.
- إن الاهتمام بالتكوين الجيد للأفراد يسمح برفع مستوى أدائهم و منه تخفيض معدل حوادث العمل.

**المنهج المستخدم :** للإجابة عن اشكالية البحث و اثبات صحة الفرضيات المتبناة اخترت منهجا وصفيا في الجزء النظري أما الجزء الميداني استعملت منهجا تحليليا مقارنا لفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية .  
أما الأداة المستعملة فهي المقابلة و التقارير .

### أهداف الدراسة :

- تسليط الضوء على موضوع تسيير الموارد البشرية
- اظهار مدى تطبيق و ممارسة التكوين على مستوى المؤسسة الجزائرية
- رفع كفاءة الباحث نفسهم من خلال اطلاعه على أسس النظرية لمصطلح التكوين.
- توفير مادة نظرية و ميدانية حول هذا الموضوع لزملاء الباحثين و من ثم إثراء المكتبة ببحث جديد يكون دعما لمن يريد تعميق البحث في هذا الموضوع.
- تحقيق بعض الأهداف المرجوة من عملية التكوين و تأهيل الأفراد و هذ بتحقيق النتائج في كل دورة .

بالنسبة للنتائج التي توصل اليها في دراسته فهي :



- الهدف من وراء التكوين هو هدف عام ، و هو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم و قدراتهم و تغيير سلوكياتهم و تعديل اتجاهاتهم .
- يجب ان تتصف منظومة التكوين بعد خصائص أهمها : البساطة و المرونة ، الثقة الاقصاد، الاقناع و القبول .
- هناك قصور في تخطيط التكوين و يرجع ذلك إلى صعوبة عملية التخطيط و كثرة المتغيرات و نقص الوعي بالمشكلات التنموية و وجود مفاهيم غير صحيحة عن التكوين.
- يجب أن يبني تخطيط التكوين على أساس سليم و علمي قوامه تحديد الاحتياجات التكوينية و التي تتلخص في معلومات أو مهارات أو قدرات أو اتجاهات معينة يراد تمتيتها في أفراد معينين أو مشكلات واقعية أو محتملة بها لمواجهةها و علاجها.
- لا بد من التنبه إلى أن المشكلات التي يتم تحديدها قد لا تعالج جميعا عن طريق التكوين فقد يمكن مواجهة بعضها بسياسات و أساليب أخرى إنتاجية أو تنظيمية أو فنية.
- تختلف طرق تحديد الاحتياجات التكوينية حسب مستوى الإدارة المطلوب تكوينه.
- هناك أساليب تكوينية عديدة لكل منها مجال تنتج فيه أكبر فائدة ممكنة فتستخدم المحاضرات و المناقشات و المؤتمرات و التعليم المبرمج في زيادة المعرفة و تنمية المعلومات.



### الدراسة الثالثة:

دراسة راجح العايب تحت عنوان : استراتيجية التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية و تأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية دراسة تحليلية و تشخيصية لمؤسسة سيدار اشرف لوكيا الهاشمي، أطروحة الدكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، 2003 كانت الدراسة تهدف إلى معرفة إلى أي مدى يمكن اعتبار التكوين المتواصل أداة حقيقية لتسيير و تميمين الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية حيث تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى موضوع التكوين المتواصل في المؤسسة الصناعية و ما لها من انعكاسات ايجابية على الكفاءة و الأداء في العمل و التي ركزت على ضرورة إقرار قانون أساسي جديد لتكوين المهني المتواصل داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حتى تكون أكثر استجابة مع طبيعة التوجهات السياسية و الاجتماعية الجديدة .

**مجال الدراسة:** اقتصر مجال الدراسة على التكوين المهني المتواصل الموجه للعمال الذين هم في حالة خدمة ، كما اقتصرت البيانات و الإحصائيات و العينات على المؤسسة الوطنية للحديد و الصلب المتواجدة في الحجار ولاية عنابة .

**فرضيات الدراسة :** - أن نقص و ندرة الموارد المالية المخصصة للتكوين المهني داخل المؤسسات الاقتصادية ينعكس سلبا على حجم و نوعية الخدمات التكوينية.

- أن غياب الاستراتيجيات التنظيمية المنتهجة في التكوين تؤثر سلبا على نجاعة المؤسسة.  
- أن الأزمة الاقتصادية العالمية و الجهوية أدت إلى انتقال و احتكار الشركات الكبرى العالمية في إطار التقسيم العالمي للعمل و بالتالي خلق انكماش في الاستثمارات الاقتصادية انعكس سلبا على التكوين في المؤسسات الاقتصادية.

- أن غياب الدقة و الموضوعية في تحديد احتياجات و أهداف التكوين المهني المتواصل يؤثر سلبا على عملية التكوين للمؤسسة الاقتصادية.

- كلما كان الإطار القانوني المنظم لعملية التكوين المهني ناقصا و غير مكيف فإن ذلك ينعكس سلبا على فعالية التكوين المهني المتواصل.

**المنهج المتبع في الدراسة :** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، أما الأدوات فاستعمل الملاحظة و المقابلة و الاستبيان .



نتائج الدراسة: توصل الباحث إلى النتائج التالية أن نقص قدرات التكوين بالمؤسسة زادت سرعته مع زيادة حدة الأزمة الاقتصادية التي شهدتها مما ترتب عنه انكماش حاد في ميزانية التكوين. و بالتالي فإن نقص و ندرة الموارد المالية المخصصة للتكوين المهني داخل المؤسسات الاقتصادية انعكس سلبا على حجم و نوعية الخدمات التكوينية حيث تحققت الفرضية.

- عدم وجود علاقة كبيرة بين محتويات البرنامج و متطلبات نتائج الميدان و يرجع ذلك إلى أن البرامج الجامعية المطبقة تعتمد على المحدودية المعرفية في تحديد محتوياتها و هذا ما تجلى بوضوح في ذلك الحاجز بين مختلف فروع العلوم خاصة العلوم التقنية و الإنسانية مما يسبب تغيرات معرفية عديدة كانت وراء فشل الجانب التقني في تحقيق ما وضع له و اهمال الجانب البشري ، كذلك نقص الدراسات التكوينية الجامعية.

- هناك عدم وجود ارتباط بين مخططات التكوين و التوظيف و هذا ما يظهر في وجود فائض في بعض التخصصات و العجز في اليد العاملة المكونة ، كذلك غياب سياسة تصورية واضحة المعالم و الآجال للتكوين المتواصل على مستوى المؤسسة، و تخطيطها في الآونة الأخيرة إلى إعادة النظر في سياساتها اتجاه الموارد البشرية لم يكن سوى استجابة لمواكبة الإصلاحات المتسارعة التي يشهدها المحيط الداخلي و الخارجي في جميع المجالات .

- غياب التقييم بعد التكوين و هذا لا يسمح بمعرفة مدى تحقيق الأهداف إن وجدت
- غياب تصور سياسة واضحة الآجال و المعالم للتكوين المتواصل على مستوى المؤسسة حيث تحققت الفرضية الثانية فغياب الاستراتيجية التنظيمية المنتهجة في التكوين أثر سلبا على نجاعة المؤسسة.

- كان من نتائج التصحيح الهيكلي للمؤسسات الاقتصادية هدم البنية الحالية مما أثر سلبا على العملية التكوينية.

إن الأزمة الاقتصادية العالمية و الوجيهية أدت إلى انتقال و احتكار الشركات الكبرى العالمية للإنتاج في إطار التقسيم العالمي للعمل، و بالتالي خلق انكماش في الاستثمارات الاقتصادية، انعكس سلبا على التكوين في المؤسسات الاقتصادية، و بالتالي تحققت الفرضية الثالثة.

- أن المخططات التكوينية لا تستجيب دائما لاحتياجات و رغبات المصالح المستخدمة



- إن إعداد المخططات التكوينية لا يتم في الغالب بإشراك المسؤولين على الوحدة المهنية بشكل مباشر.

و بالتالي فإن غياب الدقة و الموضوعية في تحديد احتياجات و أهداف التكوين المهني المتواصل يؤثر سلبا على عملية التكوين في المؤسسة الاقتصادية.

- أن النصوص التشريعية التي تناولت التكوين المهني المتواصل منذ الاستقلال إلى غاية إقرار مرسوم 1996 أكدت أن التكوين المتواصل لم يشكل انشغالا على المدى الطويل للمؤسسة الاقتصادية حيث تحققت الفرضية فكما كان الإطار القانوني المنظم لعملية التكوين المهني ناقصا و غير مكيف، فإن ذلك ينعكس سلبا على فعالية التكوين المهني المتواصل<sup>1</sup>.

### تعقيب حول الدراسات:

تعقبا على الدراسات التي استعرضناها مما له علاقة بمتغيرات الدراسة في مجال تكوين الموارد البشرية و في مجال مخرجات المؤسسة الإنتاجية يتضح ما يلي :

أن هذه الدراسات بتعددتها قد اختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إليها و باختلاف البيانات التي تمت الدراسة بها .

فمن الدراسات ما تناول موضوع التكوين و منها ما تناول المتغير الآخر لهذه الدراسة و هو مخرجات المؤسسة الإنتاجية كما اهتمت بعض الدراسات للعلاقة بين التكوين بمتغيرات أخرى و منها ما تناول الإنتاجية ( المخرجات ) و علاقتها بمتغيرات أخرى. ذكر كل دراسة ماذا تناولت فهناك الدراسة التي تناولت التكوين المتواصل و كذلك الدراسات التي تناولت المتغير الآخر و هو الإنتاجية.

أفادتنا الدراسات فيما يخص المتغير الأول المتعلق بتكوين الموارد البشرية باعتباره عنصرا أساسيا في موضوعنا و خاصة بالنسبة للمراجع المعتمدة كما أنه ليس ببعيد عن التكوين فهناك ارتباط بينهما و هذا ما ساعدنا في الجانب النظري و أيضا أفادتنا في اختيار المنهج المتبع و في اختيار العينة.

<sup>1</sup>- العايب راجح : استراتيجية التكوين المهني المتواصل للمؤسسات الاقتصادية ، و تأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية ، دراسة تحليلية و تشخيصية لمؤسسة سيدار ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في اختصاص علم النفس للعمل و التنظيم ، قسم علم النفس و علوم التربية و الأروطوفونيا ، جامعة منطوري ، قسنطينة، 2002-2003.



## VIII. المداخل النظرية لدراسة الموارد البشرية:

### نظرية الإدارة العلمية:

ظهرت حركة الإدارة العلمية و تطورها: قامت حركة الإدارة العلمية حوالي عام 1910 م لكنها تحولت إلى مرحلة أخرى عام 1950م و هي حركة العلاقات الإنسانية، و ربما عن هذا التطور فمزال الكثير مما ندرسه الآن يرجع إلى فضل حركة الإدارة العلمية.

- لقد بدأت حركة الإدارة العلمية كمحاولة للبحث والدراسة قام بها الرجال العلميين للوصول إلى أحسن الطرق لإدارة المشروعات، وبعد ذلك انضم الباحثون إلى العمليين في محاولة لاكتشاف بعض مبادئ الإدارة للتمكن من شرح سلوك العمال وتوضيحه والرقابة عليه بقصد الحصول على نتائج أفضل .

لقد كانت الإدارة العامة تعتمد قديما على المهارات الذاتية والخبرات الشخصية لدى القائمين بها ولذلك رأينا اتجاه بعض كتاب الإدارة العامة يميل إلى القبول بقية الإدارة دون عمليتها غير إن اعتبار الإدارة العامة في وقتنا الحاضر علما بالمفهوم المصطلح عليه، والذي ينطبق على سائر العلوم، فقد ارتبط بظهور الدراسات التي قام بها بعض العلماء في نطاق المشروعات الخاصة، وأعني إدارة الأعمال وبظهور حركة الإدارة العلمية.

فريدريك تايلور: f.w.taylor: مهندس أمريكي (1856.1915) عمل في مصانع الحديد والصلب المؤسس الأول الحقيقي للإدارة العلمية، لخص معظم أفكاره في كتابه الصادر عام 1911م حول مبادئ الإدارة العلمية، والذي ركز فيه حول الهدف النهائي لنظريته رفع الكفاية الصناعية من خلال رفع الإنتاجية وخفض تكلفة الوحدة المنتجة.

- أفكار تايلور الرئيسية: لقد بدأ تايلور حياته العلمية عام 1873م ميكانيكيا ثم مهندسا فأحدى شركات الصلب في ولايته " بنسلفانيا" بالولايات المتحدة الأمريكية وتمثل أفكاره الرئيسية في أربعة أمور:

1- تحقيق الكفاية الإنتاجية: رأى تايلور الكفاية الإنتاجية لدى الأفراد وفي الأدوات يكون من خلال دراسة الوقت والحركة دراسة منطقية وعلمية ومعنى ذلك تحليل كل عملية وبيان معرفة ما يجب أن ينتج كل عامل أو آلة في وحدة زمنية ولتكن يوما مثلا.

ماذا أراد تايلور من ذلك ؟ لقد أراد ذلك تقادي الحركات غير اللازمة أي غير الضرورية في عملية الإنتاج والتي تستنفد بعض الجهد والوقت بلا داعي أو مبرر ولقد أثبت تايلور أن



الخسارة الكبيرة التي منية بها بلاده في ذلك الوقت إنما ترجع إلى نقص الكفاية في جميع الأعمال اليومية وإن هذا النقص يرجع إلى افتقار إلى الإدارة المنظمة وعدم توافر الرقابة المحكمة فظلا عن نقص كفاءة الرجال، وقد أدت نظرية تايلور في البحث بأن نعت البعض نظريته بالنظرية الفسيولوجية لشدة تعلقها بحركات الأعضاء في الجسم 1.

2- **التخصص وتقسيم العمل والفصل بين العمل الفكري والعمل التنفيذي:** يرى تايلور وجوب القيام بالعمل على أساس من التخصص وتقسيم العمل بين طبقة المديرين والعمل، أي وجوب الفصل بين العمل الفكري والعمل التنفيذي، كما أشار تايلور إلى وجوب أن يكون لكل جماعة من العمل ملاحظا ويكون فوق هذا الملاحظ عدد من الرؤساء بحيث يصدر كل من هؤلاء الأخيرين أوامر، في نطاق تخصصه إلى العامل مباشرة وعلى ذلك فالعامل الذي حدد له ملاحظة عمل معين ينتمي إلى تخصصات مختلفة يتلقى في نفس الوقت أوامر لها طابع فني من رؤساء فنيين ووظيفية دون الملاحظ وهذا ما يؤدي بالضرورة في نظره إلى الأخذ بمبدأ تعدد الرؤساء حيث لا يمكن لشخص واحد أن يقوم بجميع الأعمال الإشرافية والتوجيهية.

3- **ضرورة اختيار العمال وتدريبهم على أسس علمية ومنهجية:** أكد تايلور على ضرورة اختيار العمال وتدريبهم العمل المناسب لكل واحد منهم، بحيث يستطيع أداءه بكفاية وفعالية، كما أشار إلى ضرورة تحقيق التعاون بين المدير والعمال وتقسيم المسؤولية بين الجانبين والتخطيط للعمل وتنظيمه والإشراف عليه وكان يرى أن هذه الإجراءات تؤدي إلى نقص التكلفة بالنسبة إلى صاحب العمل إلى زيادة العائد للعمال.

4) **الإيمان بقيمة الحوافز وأهميتها في رفع الكفاية الإنتاجية:** كان تايلور يؤمن بأهمية الحوافز الاقتصادية لتشجيع العمال وفتح باب الترقى أمامهم وهو يرى في ذلك تحقيق لمصلحة رب العمل والعمال، وقد أشار تايلور إلى الغرض من إبراز هذه الأفكار التي ضمنها مؤلفة مبادئ الإدارة العلمية.

أولاً) إن الخسارة الكبيرة التي تتحملها الولايات المتحدة الأمريكية تكمن في عدم الكفاية في أداء معظم الأعمال اليومية.

1- عبد العزيز صالح بن حبتور : أصول و مبادئ الإدارة العامة ، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، ط1 ، ص 67.



ثانيا) الاقتناع بأن علاج عدم الكفاية يكمن في الإدارة المنظمة لا في وجوب البحث عن شخص غير اعتيادي يتولى أهمية هذه الإدارة.

ثالثا) إثبات أن الإدارة علم حقيقي يعتمد قوانين واضحة ومحددة وعلى قواعد ومبادئ تسري على جميع أنواع النشاط الإنساني.

كانت أبحاث تايلور النواة الأولى لعلم الإدارة الحديثة، وقد أضاف لها تايلور الرأي القائل: بأن إحدى وظائف الإدارة هي تخطيط الأعمال ولذلك يجب أن تفصل في موضوعه تنقيح الأعمال الذي تضطلع به أفراد القوى العاملة، وفي سياق تأكيده عن الإدارة العلمية رأي بأن حافز الأجور العالية يلعب دورا مهما في خلق علاقة متوازنة المصالح بين العمال وأرباب العمل (المديرون).

### أهم الانتقادات الموجهة لأفكار تايلور:

- 1) فشل في فهم الدوافع السلوكية وهو يؤكد على الدافع الاقتصادي والحياتي للعامل، الدافع السلوكي الذي بدونه يصعب إعطاء تقييم لاندفاع العام باتجاه العمل.
- 2) اعتمد في تقييم إنتاج العامل على أكفاً وأجود وأقوى وأذكى عامل، وهذه المعيار لا يعطى المعيار الإنساني المتوسط والمعتمد قياسه في كل الحالات.
- 3) التركيز على الحافز الاقتصادي يدفع العامل على لمدى البعيد إلى استفاضة كل طاقته مما يؤثر على صحته وقد يرهقه جسدياً مما يعرضه لفقدان عمله<sup>1</sup>.
- 4) التركيز على الساعة والدقيقة، في طريقة تايلور حول العاملين إلى أشبه بالآلات الأمر الذي أثار مشاعرهم وأربك الاستقرار النفسي لهم.
- 5) كما أن فكرة تايلور بتعدد الدراسات لم تلقى قبولا كبيرا، إذ لوحظ أن تطبيقها يؤدي إلى الارتباط في العمل والإخلال بانتظامه.
- 6) كما أن فكرة زيادة الإشراف وتشابكه يؤدي إلى كثرة الثقافات لذلك يفضل المديرون أن توجه الأوامر إلى الملاحظ وحده وهو الذي يوجهها بدوره إلى العمال.

### ملاحظات عن حركة الإدارة العلمية:

أ) الظروف التاريخية للإدارة العلمية: لا بد من الإشارة إلى أن هذه الحركة لا ترتبط برموز أشخاص معينين بعيدا عن الظروف التاريخية التي أحاطت بالإدارة العامة

1- عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 67-68.



وبالمناخ الفكري الذي عاش فيه هؤلاء الرواد قد نشأت هذه الحركة وتطورت في الفترة ما بين 1900-1920م، الفترة التي شهدت تطورات اقتصادية وسياسية شملت العديد من الميادين كالطرق والمواصلات وهجرة السكان للمدن والتوسع والتصنيع وقلة عدد المشتغلين بالزراعة وضمور أجورها و مردودها.

مع نهضة صناعية تواكبها حركة متزايدة من الاختراعات العلمية والتطورات التقنية وظهور فئة من الباحثين والدارسين للإدارة والتنظيم.

(ب) **منابع الإدارة العلمية:** إن حركة الإدارة العلمية ترتد إلى مجموعة من المنابع أثرت عليها وشكلها على النحو الذي برزت فيه كتابات روادها وهذه المنابع هي:

- النظرية التقليدية في الاقتصاد السوقي وفكرة دعه يمر دعه يعمل.

- السلطة المطلقة

- المنطق الشكلي البارد

- قياسي الإنسان على الآلة واعتبار العمل سلعة في السوق للبيع و الشراء.

**أركان الإدارة العلمية:** نوجز في ما يلي أهم أركانها:

(أ) تعتبر الإدارة أن وحدة العمل الإداري الرئيسية هي الوظيفة أو العمل ونوع العمل وطبيعته ومواصفاته ومسؤولياته هو موضع الاهتمام الكبير من قبل الإدارة العلمية.

(ب) السلوك الإنساني للعاملين يمكن النظر إليه على أنه سلسلة متتابعة من الأنشطة المادية المنتظمة

(ت) أن الصفات الأساسية التي تهتم بها الإدارة العلمية للعامل أو الموظف هي الطاقة، السرعة، القدرة على الاستمرار.

(ث) هناك خطوة رسمية محددة لاتصال بين أجزاء وأقسام المنظمة الإدارية يجري من أعلى إلى أسفل في شكل تعليمات أو أوامر تقدم من الإدارة للعاملين.

(ج) نطاق محدد من الإشراف والرقابة يماس خلاله كل رئيس مهام إدارته.

**نظرية التكوين الإداري:** يعتبر هنري فايول مؤسس نظرية التكوين الإداري ، وذلك حينما

حاول تلخيص الأسس التي تستند إليها عملية الإدارة في مؤلفيه الشهير الإدارة العامة

والصناعية ويرى فايول أن الوظيفة الإدارية تنشأ من أعضاء التنظيم والجماعات

الإنسانية فيه، وأن نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية ينهض على بعض



الاشتراطات المتميزة التي يطلق عليها المبادئ أو القوانين أو القواعد إذ أنه من الصعب في مجال الإدارة استخدام مؤشرات ثابتة يلتزم بها حرفيا فمهما كانت هذه المؤشرات عامة، إلا أن المسألة نسبية عند التطبيق والممارسة ، فهذا فضلا على أنه من النادر أن يطبق المبدأ الواحد بنفس التصور الشكلي أو الموضوعي في نفس الظروف ، نتيجة الاختلافات بين الجماعات الإنسانية وتباين قدراتها وعموما فإن فايول يخلص إلى نتيجة مفادها: أن كافة الأعمال تؤدي في مشروعات العمل يمكن تقسيمها إلى ستة مجموعات أو إدراجها ضمن تصنيف سداسي على النحو التالي:

(أ) الأنشطة الفنية (الإنتاج، التصنيع)

(ب) الأنشطة التجارية

(ت) الأنشطة المالية (البحث عن أفضل استخدام لرأس المال)

(ث) الأنشطة المتعلقة بالأمن.

(ج) الأنشطة الحسابية

(ح) الأنشطة الإدارية (التخطيط، التنسيق، الرقابة )

ومن المفاهيم والمناهج التي اعتمد عليها:

**البناء:** تركز هذه النظريات على دراسة الجانب الرسمي في البناء التنظيمي ، فتحاول اولا أن تضع تميزا حاسما بين الوضع و الوظيفة و بين شاغل هذه الوظيفة، و بصورة مستقلة عن الأشخاص الذين يشغلونها و من ثم صياغة المشكلة المركزية في النظرية الإدارية على النحو التالي: إن تحديد الهدف العام للتنظيم، هو أساس تحديد الوظائف الرئيسية و الضرورية لتحقيق هذا الهدف العام للتنظيم ( كان تكون مثلا إنتاجية، مالية أو تجارية ) و حين يتم ذلك تصبح المشكلة هي تقسيم الأنشطة العامة إلى نشاطات فرعية محددة حتى نصل في النهاية إلى المهام الفردية التي يجب تصنيفها على نحو أقصى درجة من الكفاءة في الإنتاج بأقصى حد من التكلفة.

**العملية:** لا يقتصر تراث الإدارة على صياغة البناء الرسمي، فالإدارة لا تقوم فقط بتنسيق الأعمال و إنما يحاول أيضا أن ينسق الأنشطة الفعلية التي يمارسها الأفراد أعضاء التنظيم و لذلك اهتمت المدرسة الكلاسيكية بتحليل الإدارة كعملية ، و قصد بذلك تنفيذ السياسة التنظيمية عن طريق أشخاص يعملون في جماعات منظمة و كان الغرض من هذه النظرية



و التي شاع استخدامها في مجموعة النماذج التنظيمية التي تنهض على تأكيد مقولة العقلانية أو الرشد و تعتمد أساسا على المتغيرات الداخلية في التنظيم و من بينها نموذج الآلة ، و كان الهدف الرئيسي من النموذج هو رفع مستوى الكفاءة<sup>1</sup>.

1- محمد علي محمد ، علم الاجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، الإسكندرية ، ط 3 ، دون سنة ، ص 140-141.

**تمهيد:**

يعتبر موضوع التكوين من أكثر المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في الوقت الحاضر والإدارات على حد سواء و ذلك من اجل مواكبة الركب الحضاري من خلال تطوير الموارد البشرية في جميع الجوانب الثقافية والاجتماعية والاقتصادية و الخدماتية ، لرفع مستوى كفاءة الأفراد وتنمية معارفهم وتصرفاتهم وقدراتهم الذهنية من اجل رفع كفاءتهم وتحسين طرق الأداء في أعمالهم ومن هنا تستطيع المؤسسة وتتمكن من الاستفادة من هذه الطاقات على اعتبار أن اليد العاملة الكفوة هي ركن أساسي في عملية التخطيط الاجتماعي والاقتصادي.



### 1. التطور التاريخي للتكوين

لقد عرف التكوين عدة تطورات تجلت في أربعة مراحل أهمها<sup>1</sup>:

#### 1-المرحلة الأولى:

في بدايته الأولى كان على شكل تكوين في مكان العمل، وهو نوع من التمرن ، هذه الطريقة التي تقوى مع اكتساب الفرد معارف كانت متداولة حتى القرن العشرين، وكانت الوسيلة الوحيدة التي يتم الإثبات من خلالها على جدارة الموارد البشرية. في فرنسا ابتداء من 1845 تم الشروع في إنشاء مجموعات التدريس في فروع خاصة من التجارة والصناعة والتي حملت اسم "ملحق" الهدف من ذلك ربط التكوين بميادين أخرى مثل القانون التجاري، الرسم الصناعي...الخ

#### 2-المرحلة الثانية:

منذ بداية القرن 20 حتى نهاية الخمسينات، بعد الحرب العالمية الثانية أصبح التكوين حقيقة واقعية فبعد 1945 نقل البرنامج الأمريكي إلى الدول الأوروبية وذلك حتى نهاية 1950 ففي هذه الفترة أصبح الفرد يختار المهنة التي تناسبه وذلك لما يملكه من المعارف التي تحصل عليها في المدرسة.

#### 3-المرحلة الثالثة:

خلال الستينات تميزت هذه المرحلة بالتسارع في الاكتشافات التكنولوجية في سنوات الستينات ، فأصبح تكوين المستخدمين بالنسبة للمنظمات الطريقة الوحيدة لمواجهة التغيرات التكنولوجية، هذه السنوات شكلت مرحلة تذكير لكل العملاء الاقتصاديين للدول المصنعة في فرنسا، رأت كل من النقابة وأرباب العمل أثناء القيام بمفاوضات في سنة 1968 في grenelle ، ضرورة دراسة الوسائل التي تسمح بمشاركة الحكومة في تحقيق تكوين وتدريب مهني، أفرزت هذه المفاوضات قانون يمس التكوين وذلك في 19 جويلية 1971 وفي كندا ابتداء من 1967 لاحظت الحكومة الفدرالية الحاجة إلى اليد الماهرة وضرورة التكوين من طرف المدارس والمنظمات.

#### 4-المرحلة الرابعة:

من السبعينات حتى وقتنا الحالي، ساهمت هذه السنوات في تثمين ضرورة الحصول على تكوين في معظم المنظمات، فالיום نستطيع أن نجزم أن نوعية معرفة وخبرة الأفراد تتزايد من سنة إلى أخرى وذلك في كل المهن الممارسة، فأصبح من الضروري قبل أي وقت آخر اللجوء إلى برامج التكوين لمسايرة التطور التكنولوجي من خلال اللمحة التاريخية السابقة يمكن الاستنتاج بان اليوم يبدي مفهوما مغايرا تماما للمفاهيم الكلاسيكية التي كانت تطبقه في الماضي، بمعنى أن طبيعة العصر والظروف فرضت نفسها في التكوين الذي يشمل المجال الحقيقي لإعداد الفرد في عصر العلم والتكنولوجيا.

<sup>1</sup> -Lakhder sekhio : gestion de personnel des éditions ,d'organisation 3eme édition canada ,1990,p291.



## II. مبادئ التكوين و مسؤولياته:

### 1- مبادئ التكوين

إن لممارسة أي نشاط تكويني ولنجاح وفعالية التكوين لا بد من مراعاة عدة مبادئ وأسس، ونستخلص أهمها فيما يلي:

1-الاستمرارية: ليس التكوين أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو تتخلى عنه باختيارها وإنما هو نشاط ضروري، فيعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة تأتي عملية الإعداد و التهيئة، حيث تهدف عملية الإعداد إلى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه، ولا يمكن أن تقوم إدارة الموارد البشرية بمفردها بتخطيط وتنفيذ برنامج إعداد الأفراد و تهيئتهم للعمل الجدير ولكنها مسؤولة مشتركة ومجهود تعاوني بين إدارة الموارد البشرية وكذلك الإدارات الأخرى بالمؤسسة.

فتبدأ العملية التكوينية بتنظيم مقابلات الفرد الجديد مع المسؤولين في إدارة الموارد البشرية والمشرف عليها في تنظيم وإعداد برامج تكوينية للموظفين القدامى لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي، كما تعد البرنامج التكوينية للعاملين المرشحين للترقية بهدف إكسابهم قدرات ومهارات تمكنهم من النهوض بمسؤوليات وأعباء الوظائف ذات المستوى الأعلى للترقية إليها.

إذن فمبدأ الاستمرارية يتحقق بتكوين الفرد في بداية حياته الوظيفية والاستمرار في تكوينه خطوة بخطوة قصد تطويره وتمميته بما يتماشى ومتطلبات سوق العمل<sup>1</sup>.

2-التكامل: التكوين ليس نشاطاً عشوائياً أي أن هناك ترابط وتكامل في العمل التكويني، ويكمن هذا التكامل في<sup>2</sup>:

-التكامل والتجانس والتفاعل الإيجابي، والمقصود هنا الأفراد المطلوبة تكوينهم، والمعارف والمعلومات المراد إكسابهم لهم، وكذلك القائمين بهذا العمل التكويني، والمشكلات التي تعترضها المنظمة.

-التكامل في الأنشطة التكوينية من حيث توصيف وتحليل العمليات والإجراءات وسلوك الأفراد، وتحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم برامجها وتنفيذها ومتابعة وتقييم العملية التكوينية.

-التكامل في نتائج التكوين.

3- التدرج : حيث يبدأ التكوين بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج أو ينتقل إلى الأكثر صعوبة، و هكذا يصل إلى المشكلات الأكثر تعقيداً<sup>3</sup>.

4- التغيير و التجدد : أي أن التكوين يتعامل مع تغييرات عديدة في داخل و خارج المنظمات ، و لهذا فهو يتصف بالتغيير و التجدد ،فالإنسان الذي يتلقى التكوين هو عرضة للتغيير في عاداته و سلوكه و

<sup>1</sup> - صلاح عبد الباقي و عبد الغفار حنفي : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، المكتب العربي الحديث للنشر ، الإسكندرية ، 1988، ص 356-357.

<sup>2</sup> - صلاح عبد الباقي و عبد الغفار حنفي : المرجع السابق ، ص 357.

<sup>3</sup> - السيد عليوة : تحديد الاحتياجات التدريبية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2001، ص 13.



مهاراته، و لذلك فإدارة التكوين مسؤولية عن تجديد و تطوير التكوين من خلال التجديد المستمر في أنماط البرامج التكوينية و أساليب التكوين المستخدمة .

**5- التكوين عملية إدارية و فنية:** و ذلك باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوفر له مقومات العمل الإداري الكفاء منها<sup>1</sup>:

- وضوح الأهداف و السياسات و تناسقها و واقعيتها.
- توازن الخطط و البرامج.
- توفر الموارد المادية و البشرية مع الرقابة و التوجيه المستمرين، كما أن التكوين يحتاج إلى عمل فني يتمثل في:
- الخبرة المتخصصة في كيفية تحديد الاحتياجات التكوينية و في اختيار الأساليب و إنتاج المساعدات التكوينية
- و كذلك الخبرة تفيد البرامج التكوينية و متابعة و تقييم فعالية التكوين.

**6- الواقعية:** و يقصد بالواقعية أن يلبي التكوين الاحتياجات الفعلية له، و أن تتناسب العملية التكوينية مع المستويات المحددة لهذه العملية<sup>2</sup>.

## 2- مسؤولية التكوين:

لا تتحدد مسؤولية التكوين في جهة محددة، بل هي مسؤولية مشتركة بين جميع الأطراف المشاركة فيه، و ذلك من إدارة الموارد البشرية و من المديرين التنفيذيين في مواقع أعمالهم، و كذلك من جميع الأفراد الذين يشاركون في هذا التكوين.

**ا. مسؤولية إدارة الموارد البشرية:** تشمل مسؤولية إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر أساسية أهمها<sup>3</sup>:

- تصميم نظام متكامل.
- التنسيق بين جهود التكوين في المنظمة.
- الإعداد لبرنامج التكوين سواء كان خارج أو داخل المنظمة و متابعته.
- تقديم الخبرة و المشورة على مستوى الإدارات و الأفراد.
- التأكد من أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجبهم التكويني أي المراقبة.
- نصح العاملين و توعيتهم بضرورة التكوين.
- ا. مسؤولية المديرين التنفيذيين:** و تتجلى معظمها في:
- تقديم المهارات و المعلومات للمتكورين.

<sup>1</sup> - علي السلمي : إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، مكتب غريب للنشر ، القاهرة ، ط 3 ، 1985 ، ص 358.

<sup>2</sup> - سيد عليوة: مرجع سابق ، ص 14.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 322.



- تحديد الحاجة التكوينية لإدارتهم و لأفرادهم.
- تنفيذ برامج التكوين داخل المنظمة.
- التحدث إلى الأفراد فيما يمس نصيبهم من خطة التكوين.
- تقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية.
- المشاركة في جهود التكوين و التطوير.

III. **مسؤولية المتكويين:** يعتبر المتكون مسؤول عن تكوين و تطوير نفسه و أن يقوم بتحديد نقاط الضعف لديه، و يناقشها مع رئيسه المباشر أو مدير التكوين.

كما أن التكوين هو عملية للتغيير في سلوك الأفراد و جعلهم يستعملون طرق و أساليب مختلفة في أداء أعمالهم لتكون مغايرة عن سابقتها من الأساليب و الطرق، و لهذا فلتحقيق أهداف المنظمة يكون بتظافر و تكامل جهود الأفراد و خبرتهم و كفاءتهم المتطورة نتيجة التكوين

### III. أهمية التكوين:

تبرز أهمية التكوين في ضرورة حصول الفرد على تكوين لتطوير قدراته و لسد الثغرة بين أدائه الفعلي و المستوى المطلوب منه ، فهو عملية تمكن الفرد من مواكبة التطور المستمر الذي يتعرض له العمل و من التكيف السريع مع عملية التجديد في حالة انتقال الفرد من عمل إلى آخر<sup>1</sup>، و قد زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع التكوين بالدول المصنعة نتيجة التغيير التكنولوجي السريع الذي يتطلب المهارات و الخبرات اللازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف معين<sup>2</sup>.

كما أن للتكوين أهمية تتعدى الوظيفة المحتملة إلى فرصة الانتقال إلى مستويات أعلى و أفضل منها، و يشترط في التكوين عنصران أساسيان هما: القدرة على التكوين، و الرغبة فيه، و تتجلى لنا أهمية التكوين فيما يلي<sup>3</sup>:

- إتاحة الفرصة للفرد لاكتساب الخبرات و صقل المهارات.
- تزويد الفرد بالمعلومات و البيانات المتعلقة بالعمل.
- رفع مستوى كفاءة و فاعلية الأفراد.
- يمكن من اكتشاف مكامن القوة لدى الأفراد و طاقاتهم و خبراتهم.
- توحيد و تنسيق جهود الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.
- الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية.

<sup>1</sup>- صالح الشيشكي : العلاقات الإنسانية في الإدارة ، مكتبة القاهرة ، 1969، ص 194.

<sup>2</sup>- بوفلجة عياث : مبادئ التسيير البشرية دار الرب للنشر و التوزيع ، ص 67.

<sup>3</sup>- السيد عليوة : مرجع سابق ، ص 12-13.



#### 1. أنواع التكوين :

إن للتكوين عدة أنواع، وهي تختلف باختلاف نشاطاته و أهدافه و احتياجاته، و ذلك حسب نوع الوظائف و الأمكنة و حسب مرحلة التوظيف، و تتمثل أهم أنواع التكوين فيما يلي:

##### 1- التكوين حسب مرحلة التوظيف :

أ- **توجيه الموظف الجديد:** إن الموظف الجديد يحتاج إلى جملة من المعلومات التي تعرفه و تقدمه بعمله و بالمؤسسة التي سيعمل فيها ، و تؤثر هذه المعلومات التي يحصل عليها هذا الموظف في الأيام الأولى من عمله على أداءه و اتجاهاته النفسية لسنوات عديدة ، و يهدف هذا النوع من التكوين إلى تهيئة الموظف الجديد للعمل و تدريبه على كيفية أداء عمله ، و تختلف طرق تقديم الموظف الجديد للعمل و تدريبه ، فالبعض يعتمد على مقابلة المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين ، و البعض يعتمد على أسلوب المحاضرات و البعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الضرورية إضافة إلى غيرها من الطرق .

ب- **التكوين أثناء العمل:** و هو تكوين العامل في نفس موقع العمل و ليس في مكان آخر و ذلك بهدف تحسين كفاءة العامل ، و يكون الرئيس المباشر هو المسؤول عن تكوينه، و مما يزيد من أهمية هذا التكوين أن كثيرا من الآلات اليوم تتميز بالتعقيد الأمر الذي يستوجب أن يتلقى تكويننا مباشرة على الآلة نفسها و من المشرف عليها، و من مزاياه هو محدودية كلفته، كما أنه يكون الفرد على العمل مباشرة و يعاب عليه عدم الكفاءة في التكوين ما لم يكن المشرف مكونا ماهرا ، كذلك عدم إعطاء وقت كافي للتكوين.

ت- **التكوين بغرض تجديد المعارف و المهارات:** عندما تتقدم معارف و مهارات الأفراد و خاصة إذا أدخلت أساليب عمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة يستوجب تقديم تكوين مناسب لذلك، و هذا حتى نرفع من كفاءة الأفراد في تأدية العمل المنوط بهم.

و على سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة و أنظمة الكمبيوتر في الأعمال المختلفة كأعمال المشتريات يحتاج شاغلوا هذه الوظيفة إلى معارف و مهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة<sup>1</sup>.

ث- **التكوين بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى:** هو ذلك التكوين اللازم لإعداد الفرد و لسد الفروقات في المهارات و المعارف ، الموجودة بين المنصب الحالي للوظيفة التي سيرقى إليها، كترقية عامل من وظيفة فنية إلى أخرى إدارية لابد من تكوينه و تدريبه على المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية لسد ذلك النقص أو الفرق بين كلا الوظيفتين.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر : مرجع سابق ، ص 325.



## 2- تكوين حسب نوع الوظائف:

أ - **التكوين المهني والفني:** وهذا النوع من التكوين يهتم بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، وهناك نوع آخر من التكوين المهني والفني والمتمثل في التلمذة الصناعية، وفيه تقوم بعض الشركات أو النفايات العمالية بتعلم هؤلاء الأفراد ، و يحصلون غالبا على شهادة فنية ، و كثيرا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم<sup>1</sup>.

ب - **التكوين التخصصي:** و يشمل هذا النوع من التكوين على المعارف و الخبرات و المهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص، مثل وظائف المهندسين و الأطباء و المحاسبين.... الخ ، و يهدف هذا التكوين إلى تنمية المهارات و الخبرات المتخصصة قصد توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل ، و تصميم الأنظمة و التخطيط لها ، و متابعتها و اتخاذ القرار فيها.

ج - **التكوين الإداري القيادي :** هذا النوع من التكوين يمكن العامل من اكتساب معارف و مهارات إدارية و إشرافية لازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا ، و هي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط و تنظيم و رقابة و اتخاذ القرار ، و توجيه و قيادة و تحفيز و إدارة جماعات العمل و التنسيق و الاتصال.

## 3- التكوين حسب المكان:

أ- **التكوين داخل الشركة:** إن هذا التكوين يتم داخل المؤسسة، حيث يقوم المكونين سواء كانوا داخل أو خارج الشركة، بتكوين الأفراد كما يساهموا في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها. و هناك نوع آخر من التكوين الداخلي ، هو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل ، وهذا النوع من التكوين يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بالإشراف عليهم و تزويدهم بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل ، كذلك قد يكون الشخص المسؤول على التكوين هو موظف ذو خبرة بهذه المهمة ، فهذا النوع من التكوين يمنح للمكونين أن يتقنوا المهارات اللازمة لأداء العمل من مكنه ، كذلك تشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل ، و بالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه من حيز الواقع و العمل و قلة التكاليف، إلا أنه يؤدي إلى أشغال المشرف عن أخرى كما هناك احتمال أن لا يتقن المشرف متطلبات العمل أو مهارات التكوين.

ب- **التكوين خارج الشركة:** بعض الشركات تفضل نقل برامجها التكوينية إلى الخارج، و ذلك في حالة تقديم المؤسسات الأخرى برامج تكوينية جيدة و استخدامها لأدوات أكثر تطورا و حداثة. و قد يتخذ هذا النوع من التكوين شكل دروس منظمة ، تكون بهدف إعطاء وقت كافي و إبعاد المتكونين عن ضغط العمل، و يمكن الاستعانة في هذا النوع من التكوين إما بشركات خاصة أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه ، ص 326.



• **شركات التكوين الخاصة:** على أي شركة تسعى إلى التكوين الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تكوين خاصة أن تطمئن على جدية التكوين و أن تفحص سوق التكوين، و أن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب و الشركات الخاصة.

• **برامج حكومية:** تهدف الدولة أحيانا إلى تدعيم برامجها التكوينية، و ذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة أو من خلال الغرف الصناعية و التجارية، و التي تركز على رفع المهارات و المعارف و إعطاء وقت كافي للتكوين ، و من مزايا هذا النوع من التكوين هو الابتعاد عن ضغط العمل و عدم تعرض الأجهزة لسوء استعمال المتكون كما يسمح لتبادل المعارف و الخبرات فيما بين المتكويين و لكن يعاب عليه أنه قد لا يتقبل المتكون الابتعاد عن عائلته<sup>1</sup>.

#### ٧. مجالات و شروط التكوين الفعال:

أولاً: مجالاته:

تتمن أهمية و دور التكوين في نطاقين اثنين و هما كالآتي:

#### 1- بالنسبة للعمال:

حيث أن التكوين يعمل على تنمية نواحي عديدة للفرد و ذلك من خلال<sup>2</sup>:

أ- **تنمية المعرفة و المعلومات لدى المتكون:** و ذلك في:

- معرفة و تنظيم المؤسسة و سياستها و أهدافها.
- إكساب معلومات عن منتجات المؤسسة وأسواقها.
- إكساب معلومات عن خطط المؤسسة ومشاكل تنفيذها.
- المعرفة الفنية بأساليب و أدوات الإنتاج.
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة الإشراف.

ب- **تنمية المهارات والقدرات للمتكون** من حيث:

- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
- المهارات القيادية و الإدارية في التنظيم و التخطيط.
- القدرة على تحليل المشاكل.
- القدرة على اتخاذ القرارات.
- المهارات في التغيير و النقاش و إدارة الندوات و الاجتماعات.
- القدرة على تنظيم العمل و الاستفادة من الوقت

ج- **تنمية الاتجاهات للمتكون:**

- الاتجاه لتفصيل العمل بالمؤسسة.

<sup>1</sup>- أحمد ماهر : مرجع سابق ، ص 326.

<sup>2</sup>- صلاح عبد الباقي و عبد الغفار حنفي : مرجع سابق ، ص 252-253.



- الاتجاه لتأييد سياسات و أهداف المؤسسة.
  - تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل.
  - تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء و الزملاء.
  - تنمية الروح الجماعية للعمل.
  - تنمية الشعور بالمسؤولية.
  - تنمية الشعور بأهمية التفوق و التمييز في العمل.
- د- اكتساب الخبرة:

حيث يختلف هذا المجال عن المجالات السابقة، كما أنه لا يمكن تعلمها داخل قاعات التكوين، و إنما هي نتاج الممارسة و التطبيق العلمي للمعرفة و المهارات و الأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة زمنية طويلة.

## 2- بالنسبة للمؤسسة :

- و تكمن مجالات التكوين بالنسبة للمؤسسة من خلال<sup>1</sup> :
- تقادي و تجنب شكاوي العمال عن صعوبة العمل أو عدم ملائمتهم لهم.
- اعداد أفراد قادرين على شغل المناصب القيادية على مختلف مستويات العمل داخل المؤسسة.
- التأقلم مع المتغيرات في نظم العمل و أساليبه و التطور التكنولوجي، و ذلك من خلال مواكبة تطورات العصر و مسايرة النمو الاقتصادي.

## ثانيا: شروط التكوين الفعال

يقصد بالتكوين الفعال ، ذلك النشاط أو الإجراء المخطط و المنظم و المتواصل الذي يسعى إلى تغيير سلوكيات الأفراد و وجهات نظرهم عن التي سبق و أن كانوا عليها تغييرا يؤثر تأثيرا إيجابيا على نتائج أعمالهم ، و حتى يتحقق هذا الهدف فلا بد ان نأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل أهمها<sup>2</sup>:

- بما أن التكوين نشاط تعاوني يجب على الأطراف المشتركة فيه التعاون فيما بينهم و على كل طرف الالتزام بواجباته و هذا لكي يحقق التكوين نجاحا.
- اقتناع الإدارة بأهمية النشاط التكويني و الفائدة التي تعود على المشروع بالنفع أي أن التكوين يؤدي إلى زيادة الكفاءة الكلية للمشروع، و ينعكس هذا الاقتناع الحقيقي بالتكوين في شكل تخطيط و تنظيم للنشاط التكويني، و توفير كافة الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة، زيادة إلى المتابعة الحقيقية لعملية التكوين و تقييمها.
- يجب الأخذ بعين الاعتبار دور المكون في العملية التكوينية حيث يعتبر المكون عنصرا هاما في العمل التكويني أي اختيار و إعداد المكونين الأكفاء، يعتبر من الشروط الرئيسية في النشاط التكويني

<sup>1</sup> علي السلمي: إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية: مرجع سابق، ص 12.

<sup>2</sup> علي السلمي: مرجع سابق، 348-349.



المتكامل ،وعلى المؤسسة أن تختار الشخص المناسب لأنه جزء هام في العمل التكويني ،ومن ثم ينبغي أن تتوفر فيه خصائص ومقومات لا تتوفر في الشخص العادي ،كالمعرفة بموضوعات التكوين والخبرة بأساليب استخدام تلك المعلومات حول التكوين.

- لابد من الاختيار السليم للمتكونين لأنهم هم المقرر الأخير لمدى فاعلية وكفاءة التكوين، وذلك من خلال اكتسابهم المعلومات والمهارات والاتجاهات، فهم أساس نجاح النشاط التكويني.
- لابد من الاختيار السليم للمتكونين لأنهم هم المقرر الأخير لمدى فاعلية وكفاءة التكوين، وذلك من خلال اكتسابهم المعلومات والمهارات والاتجاهات، فهم أساس نجاح النشاط التكويني.

## VI. عناصر التكوين و مراحلها:

### اولا : عناصر التكوين:

إن عملية التكوين هي مجموعة من العناصر المترابطة والمتسلسلة تنتظم في حلقة واحدة ،وتصمم لمساعدة الأفراد على اكتساب مهارات واتجاهات ومعارف لتطوير أدائهم لواجباتهم الوظيفية ،فالتكوين هدفان، هدف بالنسبة للأفراد لتزويدهم بالمعرفة والمهارة والاتجاه الايجابي، وهدف بالنسبة للمؤسسة لتطوير الأداء لواجبات الوظيفة التي يشغلها الموظف ،فلنجاح هذه العملية هناك عدة عناصر مهمة وهي<sup>1</sup>:

1- **المتكون:** ويقصد به ذلك الفرد المؤهل عمليا لدرجة تمكنه من أداء مهام عمله، كما أنه يكتسب خبرة مع الزمن تساعده على التكيف و التأقلم مع المتغيرات المختلفة، وتزويده بالجديد وعدم الاعتماد على الخبرة أو المؤهل العلمي.

وكذلك نجاح العملية التكوينية لابد من تحسين المكون وإقناعه بأهمية التكوين وضرورته وبحاجته إليه.

2- **المكون:** هو ذلك الشخص الذي تتوفر فيه الشروط الملائمة ،والتي تمكنه من القيام بدوره ،وطريقة أداء العمل بالشكل الذي يجمع بين المؤهل العلمي والخبرة العلمية التي تجعله قادرا على استخدام وسائل وأساليب التكوين المتنوعة بما يتفق مع مستوى المتكونين وطبيعة التكوين وأهدافه ،لأن المكون يقوم بدور المرشد الموجه والناقد والملاحظ كما يقوم بإعداد واختيار المادة العلمية المناسبة.

3- **المادة التكوينية:** تحتوي المادة العلمية على تطبيقات وتمارين وحالات دراسية يتم استخدامها في قاعدة التكوين وبعضها يؤدي المتكون لوحده وبعضها يؤدي بشكل جماعي ،ويقوم بأعداد المادة العلمية المكون الذي يتولى البرنامج التكويني ،كما أن تقييمها يكون من قبل مختصين في التكوين ،وكذلك من قبل المتكونين بعد عملية التكوين.

<sup>1</sup> - يوسف محمد بن القبان : أسس التدريب الإداري ، دار عالم الكتب ، الرياض ، ط1، 1991، ص 20.



4- **بيئة التكوين:** وهي مكانه أو موقع التكوين ،وكذا القاعات التي يزاول فيها المتكويين تكويهم بالإضافة إلى ما يتوفر فيها من وسائل ومن ظروف صحية للعمل كالتهووية ،والإضاءة السبورة ،المقاعد المريحة والنماذج والأفلام وجهاز عرض الشرائح وغيرها ،كما أنه من الشروط المهمة التي تساعد على نجاح البرنامج التكويني ،وكما يرى بعض المختصين هو عزل المتكون مكانيا ونفسيا عن مكان العمل.

5- **أساليب التكوين:** تختلف الأساليب عن الوسائل ،وهي طرق تتناسب وطبيعة التكوين ونوعية ومستوى المتكويين من الناحية العلمية والعملية ،فأما الأساليب فهي طرق المكون في تنفيذ البرنامج التكويني ،الأساليب هي الأفلام والنماذج والمقاعد.

ومن بين الطرق التي يحتاجها المكون والتي تحقق هدف التكوين.

- المحاضرة.

- المؤتمرات والندوات أو حلقات البحث.

- دراسة الحالات.

- تمثيل الأدوار.

- تكوين الحساسية<sup>1</sup>.

**ثانيا: مراحل إعداد البرنامج التكويني**

1- **جمع و تحليل المعلومات :** يتم في هذه المرحلة جمع البيانات عن مختلف عناصر النظام التكويني و بيانات عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التكوين ، سواء كانت من داخل المؤسسة أو من خارجها ، و هذا لكي نضمن أن نتمكن من إعداد خطة جيدة و سليمة تقي باحتياجات الأفراد و تكون مناسبة لظروف و إمكانيات المؤسسة ، و هذه المرحلة لا تأخذ بشكل متقطع أو غير منتظم حين الحاجة إلى اتخاذ إجراء تكويني ما ، و لكن ينبغي أن تكون جزء متكامل من نظام شامل للمعلومات الإدارية ، يوفر للإدارة كافة البيانات و المعلومات عن مختلف الأنشطة بطريقة منتظمة و في وقت مناسب يسمح بالاعتماد عليها في رسم الخطط و السياسات و اتخاذ القرارات .

**أ- جمع القرارات عن التنظيم :**

من أهم المعلومات التي نحصل عليها عن طريق تحليل الهيكل التنظيمي ما يلي :

- تعديل واجبات و مسؤوليات الوظائف.

- استحداث وظائف جديدة و إلغاء وظائف قائمة.

- تغيير الموقع التنظيمي لبعض الوظائف.

- تعديل اختصاصات بعض التقسيمات التنظيمية القائمة.

<sup>1</sup>- يوسف محمد بن القبلان : مرجع سابق ، ص 185.



- إدماج تقسيمات تنظيمية في بعضها البعض.
- استحداث أنشطة جديدة.

### ب- جمع المعلومات عن الأفراد:

- و من أهم مؤشرات جمع المعلومات عن الأفراد ما يلي<sup>1</sup>:
  - اختلاف مهارات و قدرات العاملين عن متطلبات الوظائف.
  - اختلاف أنماط السلوك الفعلي للأفراد عن الأنماط المستهدفة التي ترتضيها الإدارة.
  - اختلاف العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين.
  - تزايد معدلات الاستقالة و ترك العمل.
  - ازدياد معدلات توقيع الجزاءات على الأفراد من رؤسائهم.
  - عدم تناسب التأهيل العلمي أو الخبرة العلمية لبعض الأفراد مع متطلبات الأداء.
- أما فيما يخص تحليل المعلومات، فهي خطوة تلي مرحلة جمع المعلومات و التي ترمي إلى استخلاص مؤشرات تكون هي الأساس في توجيه و تخطيط الجهود التكوينية.

### تحديد الاحتياجات التكوينية

- تمثل الحاجات التكوينية في أبسط صورها الفرق بين الإمكانيات و القدرات و المهارات و المعارف المتوفرة حاليا في الفرد و تلك التي يجب أن تتوفر فيه، و تعد هذه المرحلة من أهم المراحل في تصميم البرنامج التكويني لأن التحديد الدقيق للحاجات التدريبية يجعل من النشاط التكويني نشاطا هادفا واقعا.
- و يوفر الكثير من الجهود و النفقات، و يمكن بلورة احتياجات التكوين في:
- احتياجات تتعلق بتطوير المعارف و المعلومات لدى الأفراد.
  - احتياجات تتعلق بتطوير المهارات و القدرات لدى الأفراد.
  - احتياجات تتعلق بتطوير سلوك بعض العاملين و طريقة تعاملهم مع مرؤوسيهـم .

### 1- مفهوم الحاجة إلى التكوين<sup>2</sup>:

يمكن أن نعرف الحاجة إلى التكوين بأنها الفجوة بين متطلبات العمل من مهارات و معارف ، و بين تلك التي يتمتع بها الفرد القائم بالعمل، و يكون من الضروري قبل أي شيء أن نتعرف إلى هذه الفجوة التي تمثل الاحتياج التكويني، و أن ندرسها و نحللها لمعرفة التكوين المطلوب.

### 2- طرق و أساليب تحديد احتياجات التكوين:

يوجد في هذا الإطار ثلاثة أساليب منها ما هو مرتبط باحتياجات المؤسسة و منها ما هو مرتبط باحتياجات الأفراد، و هناك أسلوب آخر يتمثل في دراسة الملفات المتعلقة باحتياجات التكوين، حيث أن هذه الأساليب المذكورة الأهمية القصوى في تحديد ما يجب تعلمه و ترتيب الاحتياجات وفقا لأولوياتها، كما

<sup>1</sup> - علي السلمي: مرجع سابق، 363-364.

<sup>2</sup> - مصطفى كامل : إدارة الموارد البشرية ، الشركة العربية للنشر و التوزيع ، 1994 ، ص 307.



ان هذه المرحلة تتطلب وقتا و تكاليف مادية إضافية، و لكن بالمقابل هناك فوائد كبيرة تعود على المؤسسة عند حسن تشخيص الاحتياجات المطلوبة، فمن الأساليب المستعملة لتحديد الحاجة إلى التكوين ما يلي:

أ- الأسلوب المتعلق باحتياجات المؤسسة:

- تحليل الوظائف: و هو من أدوات العمل الرئيسية في المؤسسة حيث يمكن الحديث عن هذه العملية من خلال عنصرين أساسيين هما:

• جمع البيانات: و يتم عن طريق مجموعة من الأدوات أهمها:

✳ الملاحظة : و هي المراقبة المباشرة للأفراد و كيفية قيامهم بأعمالهم، و تستخدم هذه الطريقة في حالة الوظائف التي تتطلب قسط كبير من المهارات، حيث يرتفع التقويم الذي يعده شخص مؤهل والذي يحتوي على تصورات محل الوظيفة عن مواصفات المنصب و مواصفات شاغل الوظيفة إلى الرئيس المباشر للعمال قصد المراجعة.

و ما يعاب على هذه الطريقة أنها لا تعطي تحليلا دقيقا و منطقيا للأداء و ذلك راجع إلى الاضطرابات النفسية للعمال نتيجة للمراقبة التي يتعرض لها.

✳ المقابلة : و هي أداة منهجية ذات أهمية بالغة في الحصول على المعلومات المطلوبة ، حيث أنها تمثل أسئلة محددة للحصول على احتياجات دقيقة بشأنها من خلال المقابلة يقوم المسؤول عن تحليل الوظيفة بتحديد مجموعة من الأسئلة تتعلق بطبيعة الأعمال المتعلقة بالوظيفة و توجيهها إلى شاغل الوظيفة ، و منه فإن المقابلة توفر إمكانية الحصول على معلومات كاملة و دقيقة ، على الرغم من أنها تتطلب وقتا طويلا لإعدادها و تنفيذها ، كما انها لا تتيح الفرصة لمساهمة كل الموظفين و المشرفين في المقابلات و ذلك لكبر حجم الأفراد أو العاملين في المؤسسة الواحدة.

✳ الاستمارة: و هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة بشكل يتماشى و طبيعة الأعمال المتعلقة بالوظيفة ، و توجه إلى العامل قصد ملئها ، ثم تراجع إجاباته بمعرفة هيكل الوظيفة بعد الموافقة عليها من قبل الرئيس المباشر و يشترط في الاستمارة ضمان التأكد من فهم مشاغل الوظيفة للأسئلة التي تحتويها حتى تكون الإجابة واضحة و محددة و في بعض الأحيان يتطلب الجميع بين الاستمارة و المقابلة ، فهذه الطريقة قليلة التكاليف بالمقارنة مع سابقتها إذ أنها بالإمكان أن توزع عن معظم العاملين بالمؤسسة .

• مراجعة و تحليل البيانات :

فبعد جمع المعلومات و البيانات اللازمة يتم تحليلها و معالجتها في بطاقة خاصة تضم جميع المعلومات الضرورية المتعلقة بكل وظيفة و التي تتمثل في<sup>1</sup> :

<sup>1</sup>- أحمد ماهر : مرجع سابق ، ص 74.



- التعرف بالوظيفة ( اسمها ، مستوى الأجر فيها ، اسم المكلف بإعداد التحاليل و المسؤول عنه، و التاريخ الذي تمت فيه العملية ).
  - ملخص عام للوظيفة بمعنى اعطاء فكرة عن الوظيفة ( هدفها و طبيعتها).
  - تحديد المهام و الأنشطة المرتبطة بالوظيفة .
  - ظروف و بيئة العمل حيث يتم تحديد الظروف الطبيعية و المادية التي يمارس فيها العمل أو التي يتعرض لها العامل .
  - مواصفات شاغل الوظيفة ، و يعني تحديد المواصفات التي ينبغي أن تتوفر في الكلف بالوظيفة كمستوى المعارف و المهارات الأولية ، و مستوى الخبرات السابقة .
- تحليل و تقييم الأداء :**

تتمثل هذه المرحل في التقييم المنتظم المستمر للفرد فهي مرحلة مهمة تهتم بـ:

- تسيير المستقبل الوظيفي.
  - إجراء تعديلات في الأجور.
  - إعداد مرجع للأداء.
  - اكتشاف احتياجات التكوين إذ أن لتقييم الأفراد علاقة مباشرة بالتكوين.
- و تتم عملية التقييم على مستويين ، تقييم السلوكات و التصرفات، و تقييم النتائج .
- **تقييم السلوكات و التصرفات:** حيث يعتمد هذا المستوى على عدة طرق أهمها:
- طريقة الأحداث الحرجة ( أي الوقائع ذات الأهمية القصوى ): فهذه الطريقة يقوم بتحديد الوقائع و التصرفات التي قام بها العامل ، ذات التأثير القوي على المؤسسة و تسجيلها في دفتر خاص بالعمال ، و ذلك من خلال المسؤول المباشر كما يشترط في هذه الطريقة قرب الرئيس من المرؤوسين ، كما أن من سلبيات هذه الطريقة خوف العامل و اضطراباته في عمله بسبب تسجيل كل تصرفاته و حركاته ، كما أنه بالإمكان أن تكون التقارير المنجزة مبنية على أسس ذاتية للمكلف بالتقييم و ليس على أساس الوقائع الحقيقي.

- **تقييم النتائج:** وهذا الاتجاه يرتبط بمنهج الإدارة بالأهداف التي يقوم فيها الرؤساء في كل وحدة إدارية بوضع الأهداف التي يمكن تنفيذها خلال فترة الإنجاز ، وبعد انتهائها يجتمع الرؤساء قصد تقييم مستوى تلك الأهداف ، فإذا تبين من خلال التقييم وجود انحرافات و يجب تعديلها بالاعتماد على معدلات التالية<sup>1</sup>:

- **المعدلات الكمية:** والتي بموجبها تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج الواجب إنتاجها خلال فترة زمنية محددة .

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش : إدارة الأفراد ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، 1990، ص 102.



- **المعدلات النوعية:** وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان .

- **المعدلات الكمية والنوعية:** والتي بموجبها يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان .

ب- **الأسلوب المتعلق باحتياجات الأفراد:**

- **المقابلة:** وهي نوعان:

\* **المقابلة مع المسؤولين:** حيث يجري كل وسؤل مصلحة مصلحة أو قسم مقابلة مع المشرفين للاطلاع على شكاويهم من أداء العاملين والتي تحتاج بدورها لتكوين واقتراحات وافتراضات المسؤولين بشأن المعارف والمهارات و السلوكات الواجب اكتسابها والطرق والأساليب لذلك دون اهمال مدى تقبل الأفراد للإرشادات والتوجهات .

\* **المقابلة مع العاملين:** والتي تتضمن أسئلة تتعلق بالمواضيع التي تدور حول الو ضيفة التي يشغلها العامل من ناحية الواجبات ،نوع المسؤولية ،معدل تكرار الأداء ،درجة الصعوبة المهارات اللازمة وغيرها -**الاستمارة :** من حيث المواضيع هي تقريبا تتشابه مع المقابلة ولكنها تختلف عنها من حيث الاستعمال ،ذلك أنها توزع على أغلبية الأفراد بغية الحصول على المعلومات في وقت قصير دون أدنى ارتباك أو خوف عند الإجابة على الأسئلة التي تتضمنها هذه الاستمارة بشرح الهدف منها للعامل ،والمتمثل في التعرف على الاحتياجات من التكوين بغرض ضمان التصميم الفعال للبرامج قصد المساعدة على بعث الحوار الاجتماعي في المؤسسة ،كما يتطلب إعدادها وفرزها وتحليل نتائجها وقتا كويلا ،وكفاءات عالية ،إلا أنه ورغم ذلك تحتوي بعض العوائق التي تجعلها ذات فائدة محدودة ،مثل امتناع بعض الأفراد التعبير عن آرائهم وطموحاتهم بصدق ،أي غياب الموضوعية ،كما أنه قد يكون هناك نوع من بين الاحتياجات المطلوبة ومناصب العمل .

-**الملاحظة:** في هذه الطريقة يقوم المشرف المباشر بالتجول في أماكن العمل للاطلاع والتعرف على أوضاع العاملين للتمييز بين ما هو فعال غير فعال وما هو فعال من سلوكا تهم والعراقيل التي تواجه الأفراد عند قيامهم بواجباتهم ،ولهذا يجب أن يكون الملاحظ ذا كفاءة عالية من المعرفة والمهارة .

ومن سلبياتها التأثير على معنويات العاملين على اعتبار أن تجسس عليهم .

ج- **دراسة الملفات :**

تتم هذه الدراسات على ثلاث مستويات من خلال الملفات الموجودة في المؤسسة للسنوات السابقة وذلك من خلال<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شويش : مرجع سابق ، ص 103 .



- مستوى الأفراد: والذي يتمثل في الاطلاع على ملفاتهم الشخصية، من تحصيلهم العلمي، مدى حاجتهم للتكوين، ومدى الخبرة التي سبق لهم إكتسابها من خلال تواجدهم في المؤسسة.
- مستوى التنظيم: وتتمثل في ضرورة اللجوء إلى المخطط التنموي من خلال إنشاء هياكل أو مناصب جديدة.
- مستوى نشاط المؤسسة: وتتعلق بتجميع المعلومات عن تصنيفات الأنشطة الرئيسية والثانوية للمؤسسات والأعمال الفعلية ومعلومات أخرى عن الأجور والساعات الإضافية والحاجة إلى عاملين جدد، ومن احتياجات هذا الأسلوب هو سهولة تجميع السجلات والتقارير بأقل جهد ممكن دون أي عرقلة للعمل مع احتياجها إلى محلل بيانات ماهر، من أجل تحديد اتجاهات واضحة من تلك البيانات الأولية .

3- مراحل تحديد الحاجة إلى التكوين: يمكن تحديد الحاجة إلى التكوين بالاعتماد على الدراسات التالية:

أ- تحليل التنظيم: من خلال هذا التنظيم يمكننا تحديد مواقع القوة والضعف في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وبالتالي تحديد الموقع الذي يحتاج إلى تكوين، وهذا الأخير الذي يتم بصفة مستمرة نظرا للتغيرات والتطورات الداخلة والخارجية التي تؤثر على المؤسسة .

فعملية تفعيل التنظيمي تتطلب إجراء تحليل شامل لوضع المؤسسة وحصر المشاكل التي تعاني منها، والتي يمكن معالجتها بالتكوين، الربحية، الفعالية، النمو، تحديد المعارف<sup>1</sup>.

فمن خلال هذا التحليل تتجلى لنا عدة مشاكل من بينها:

- مشاكل الكفاءة التي تتمثل في إهدار لموارد معينة وعدم استغلال الموارد المتاحة أحسن استغلال .

- مشكل الفاعلية أي عدم تحقيق أهداف معينة مثل الفشل في إضافة منتجات جديدة.

- مشكل النمو، مثل تراجع معدلات النمو في إعداد العملاء مقارنة بالمنافسين، فعن طريق هذا التحليل يمكن الكشف عن أسباب عدم تحقيق الأهداف المرغوبة، حيث أن هذه الأسباب لا ترجع بالضرورة إلى نقص المهارات ، بل يمكن أن تتعلق باختلال الهياكل التنظيمية وانعدام التنسيق والتكامل بينها، وعدم تحديد الاختصاصات، وسوء توزيع المهام بين الأفراد.

ومن أهم الإجراءات التي يمكن إتباعها لتفادي هذا الخلل هو إعادة إدخال تعديلات جديدة على هياكل المنظمة، كما أن سوء التخطيط الناجم عن الاعتماد عن مصادر معلومات غير دقيقة أو توقعات مبالغ فيها لا يعالج عن طريق التكوين، وإنما عن طريق الاعتماد على مصدر معلومات فعال، وتحديد معايير موضوعية للتقدير والتنبؤ.

<sup>1</sup> - سعاد نايف برونوطي : مرجع سابق ، ص 447.



### ب: تحليل عمليات وأنشطة المؤسسة:

والمقصود بهذا التحليل هو مقارنة معدلات الإنتاج الحالية بالمعدلات المرغوبة في تحقيقها، من حيث معايير المواصفات والجودة، ومحاولة معرفة ما مدى تأثير إدخال تغييرات جديدة في الإنتاج على باقي الوظائف الأخرى ، كإدخال خطط منتجات جديدة والتكيف مع وسائل جديدة للإنتاج، الأمر الذي يؤدي إلى تغيير بعض الأعمال مما يتطلب إعادة تكوين شاغليها لمواكبة التطورات الحديثة، ولهذا فقد يكشف تحليل العمليات بأن سبب الرئيسي مثلا لمشكلة الكفاءة هم العاملين في قسم الإنتاج وسبب ضعف الفعالية في تحقيق هدف إضافة المنتج الجديد هم المديرين في دائرة المالية وسبب تخلي معدلات النمو هم العاملين في نشاط البيع<sup>1</sup>.

ومنه فإن هذا التحليل يساعد على تحديد مجال الاهتمام بمشكلة معينة.

ح- تحليل الأفراد: هذا التحليل يأتي بعد تحليل العمليات ويتمثل في تتبع المسار الوظيفي لكل فرد ومدى مناسبة الفرد لأداء عمله الحالي أو العمل المتوقع ووجود فرق بين معارف ومهارات الشخص حاليا وبين ما تحتاجه الوظيفة هو مؤشر كاف للاحتياجات التكوينية<sup>2</sup>.

فهذا التحليل يبدأ بتحديد ووصف دقيق لكل وظيفة، ثم ينتقل إلى تحليل قدرات العاملين الفنية والعملية والسلوكية لمعرفة ما إذا كان هذا العامل قادرا على تحقيق أهداف الوظيفة الحالية أو العمل المتوقع ترقبته أو نقله إليه، فإذا لوحظ نقص في القدرات الفردية فإنه يلجأ إلى التكوين كعلاج ضروري لهؤلاء الأفراد، كما تجدر الإشارة إلى أن الأفراد الجدد يحتاجون إلى تكوين خاص لإدماجهم في مناصب عملهم .

ولهذا فإن تحليل الأفراد هو من أصعب التحليل الخاصة عندما يتعلق الأمر بتحديد السلوكات السلبية المؤثرة على المردودية الفردية للعامل والتي يجب تغييرها.

إذا فإن مراحل تحديد الاحتياجات التكوينية تتطلب خبراء ومختصين وهي عملية مكلفة للمؤسسة ، فهذا غالبا ما تهملها المؤسسات و تستعين بالتقديرات الحاصلة للإدارة العليا ، و هذه التقديرات قد تكون سليمة أو خاطئة لأنها تحدد بشكل سطحي .

### 4- مشاكل تحديد الاحتياجات :من أهمها ما يلي :<sup>3</sup>

- عدم تحديد هذه الاحتياجات بالشكل العلمي ، و هذا لعدم الوعي بأهمية تحديد هذه الاحتياجات ، و التعجيل في تنفيذها ، و عدم الاهتمام بنوعيته البرامج التكوينية و إسنادها لغير المختصين و كذلك نقص الاحتكاك بين الأطراف المشاركة في عملية التكوين .

<sup>1</sup> - سعاد نايف برنوطي : مرجع سابق ، ص 498.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر : مرجع سابق ، ص 334.

<sup>3</sup> - أمين الساعاتي : إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1998 ، ص 97.



- عدم اقتناع الإدارة بالمفهوم السليم للتكوين مما يؤثر على عملية تحديد الاحتياج و لهذا فلتحديد الاحتياجات التكوينية لابد من تحديد المفهوم السليم للتكوين و تحديد أهدافه تحديدا دقيقا و الاقتناع به.
- الخطأ بين مشكلة التكوين و المشكلات الأخرى مما يصعب في علاجها .
- نقص البيانات التي يستند إليها التكوين في بعض المؤسسات و عدم الأخذ بالأساليب الحديثة في جمعها و الحصول عليها
- عدم تحديد المؤسسة لأهداف التكوين ، و عدم تحديدها موضوع التكوين و المكونين و تنفيذ البرامج و تحويلها و تقييم نتائجها .

## VII. مشاكل التكوين:

التكوين هو وسيلة لتطوير الأفراد، كما أنه يعتبر النشاط المهم و الذي يأخذ القسط الأوفر في الاعتماد عليه في كافة أنحاء العالم، و ذلك لما له من دور حساس في تنمية و تطوير و صقل مهارات و خبرات الفرد العامل.

كما أن التكوين يعتبر وسيلة لمعالجة الكثير من المشاكل التي يمكن أن تواجهها أي منظمة، و التي يتسبب فيها أداء العاملين، و فيما يلي سنتطرق إلى بعض المشاكل التي تعاني منها المؤسسة<sup>1</sup>.

**1- مشاكل تقصير المشرفين و المديرين في أداء أعمالهم:** و يرجع هذا لانشغالهم بتعليم و توجيه العالمين لديهم و الذي لا يترك الوقت الكافي لأداء مهام أخرى مهمة، و الذي يمكن معالجته بالتكوين قصد التقليل من حاجاته لتوجيهات المشرفين.

كما قد يكون السبب في ذلك عدم امتلاكهم للمهارات الضرورية لأداء أعمالهم و الذي يمكن معالجته بتكوينهم لاكتساب هذه المهارات.

**2- مشاكل الخلل في تأهيل العاملين بالأعداد المطلوبة:** و تعني هنا سد حاجة المؤسسة لأفراد بتأهيل و مهارات معينة ، و هذا يحصل لأي سبب من الأسباب ، كالحاجة لمهارات جديدة نظرا لتغيرات تكنولوجية جذرية أو لأن عدد من الوظائف الجديدة استحدثت بسبب التوسع أو التغير التكنولوجي أو غيره . كما أن الموظفين الجدد بحاجة إلى تأهيل قبل أن يستلموا مسؤولياتهم و كذلك الأشخاص المرشحين للترقية إلى مناصب شغل جديدة ، فهم كذلك بحاجة إلى تأهيل قبل أن يستلموا مسؤولياتهم الجديدة .

**3- مشاكل تدني الإنتاج و ارتفاع تكاليف العمل :** فقد تعاني المؤسسة من عدة مشاكل و قد لا يكون قدم المكان و نوعية المواد الأولية أو طريقة تصميم العمل و توزيعه ، بل يرجع السبب إلى نقص

<sup>1</sup> - سعد نايف برنوطي : إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2001، ص 220.



مهارات و معارف و خبرات العالمين بها ، مما يتطلب تكوين هؤلاء الأفراد لمعالجة هذا الضعف و بالتالي تزداد إنتاجيتهم و تقل تكاليف العمل لديهم .

### VIII . أساليب العملية التكوينية و نظريات التكوين

اولا :أساليب العملية التكوينية:

تتعدد الأساليب المستخدمة في نقل المادة العلمية من المكون إلى المتكون فيما يلي :<sup>1</sup>

1- **المحاضرات :** و هي أسلوب من أساليب التكوين المتبعة في الدورات التكوينية يمكن من خلالها دعوة محاضر لأعداد كبيرة من المستمعين من الموظفين توضح لهم بطريقة منظمة الموضوعات الجديدة لأكثر كم من المعلومات في أقصر وقت ممكن .

و تركز فاعلية المحاضرات كأسلوب للتكوين على عدة عوامل منها ، درجة معرفة المحاضر و مدى إلمامه بالمادة التي يقوم بنقلها و استخدام معاني و اصطلاحات جديدة و كفاءة في نقل هذه المعلومات الفنية أو العلمية إلى الدارسين و قدرته على التأثير عليهم و السيطرة على سلوكهم و انتباههم ، و يعتبر التكوين عن طريق هذا الأسلوب مفيدا و ناجحا ، إذ أن موضوع التكوين يتطلب ضرورة دراسة و تحليل لبعض النواحي الفلسفية أو الأفكار المستخدمة أو الاتجاهات في الإدارة ، أو النظريات المعمول بها ، أو تنمية القدرة العلمية و العملية و مواجهة المشاكل و حلها . و من أهم عيوب هذا الأسلوب ، هو الخلو من المشاركة الفعالة من جانب الدارسين حيث لا تتاح لهم فرصة التعبير عن رأيهم أو إجراء المناقشة في بعض جوانب المحاضرة .

2- **المؤتمرات و الندوات:** تستخدم هذه الطرق عادة في التكوين على المجالات الإدارية ذات الطبيعة

الخلافية أي التي تحمل آراء مختلفة ، و يفضل فيها الحوار استجلاء لأبعادها المتباينة .<sup>2</sup>

فهذه الطرق تعتبر من الأساليب التي تسمح بدرجة أعلى من المشاركة من جانب المتكون في العملية التكوينية ، فهي إذن اجتماع منظم له هدف محدد و جدول أعمال متفق عليه و يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهمية لكافة الأعضاء .

و تكمن أهمية هذه الطريقة في إحداث تغييرات في وجهات نظر المتكون و اتجاهاته الفكرية لكنها لا تكسب الفرد أي مهارة .

3- **دراسة الحالة :** هي عبارة عن وصف لموقف عمل معين يكتب على شكل قصة قصيرة لأغراض

الدراسة ، بحيث يتم اختيار أحداثها لكونها من المواقف المحتملة و المتكررة لشاغل وظيفة معينة كما تكتب بحيث تضمن ما يكفي من معلومات عن الموقف ليتمكن المتكون من تصور نفسه في الموقف و تقرير كيف يعالجه ، و يصلح هذا الأسلوب لتكوين لاكتساب مهارات في تشخيص و

<sup>1</sup> - خيرى خليل الجميلي : التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية ، البناءات الاجتماعية للمجتمع ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ص 104.

<sup>2</sup> - علي السلمي : مرجع سابق ، ص 372.



تحليل المشاكل المعقدة و المتباينة و التي لا يمكن أن تتوفر فيها تعليمات وافية لكل الاحتمالات حولها<sup>1</sup>.

**4- تمثيل الأدوار:** تقوم هذه الطريقة على أساس تصور المكان موقفا معينا من المواقف التي تحدث عادة ، و يطلب من المتكويين تمثيل هذا الموقف بعد أن يحدد لكل منهم دوره ، و في النهاية يطلب المكون من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي يتصرف بها زميله و أن يقترح ما يراه من حلول في هذا الصدد ، و يتمثل دور المدرب هنا في ترشيد سلوك المتدربين نحو التصرفات السليمة و التنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيها و ارشادهم إلى السلوك السليم . و في ضوء الموقف القائم ، لذلك فإن هذه الطريقة تحتاج إلى مديرين مختصين . و هذا الأسلوب يصلح حين يكون هدف التكوين هو تنمية مهارات سلوكية معينة ، مثل التكوين على إدارة المقابلات الشخصية ، التكوين على مختلف التعاملات التجارية...<sup>2</sup>

**5- تكوين الحساسية:** تهدف إلى تنمية روح الاعتماد على الذات ، و التوقع بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة و تبدأ بوضع جماعة محددة للتكوين على أن لا يكون هناك قائد محدد و لا مشكلة محددة بصورة سابقة ، و التوجيه الوحيد محاولة دراسة سلوك الفرد و الجماعة و فهم مشاعرهم و مشاكلهم و الطرق البديلة للحل و محاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة أو تغيير طبيعة سلوك الجماعة .

**6- المحاكاة و المباريات:** تتشابه هذه الطريقة بكونها نوع من دراسة حالة ولكنها تختلف في طريقة كتابتها و عرضها وهي ضرورية لاكتساب المتكون مهارات وتشخيص و تحليل و اجتهاد في مواقف معقدة<sup>3</sup>

إن هذه الطرق تعتبر من أهم الأساليب التكوينية و التي يجب على القائم بالتكوين أن يختار بينها حتى يحقق أكبر درجة من الفعالية التكوينية ، وذلك من خلال التوافق والتوازن بين خصائص الأسلوب من ناحية و نوعية المتكويين واحتياجاتهم من ناحية أخرى .

#### تنفيذ برنامج التكوين و متابعته و تقييمه :

بعد تصميم برنامج التكوين تأتي مرحلة أخرى هي تنفيذ البرنامج ، سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها فعلى مدير و أخصائي التكوين الإشراف على التنفيذ و التأكد من أن التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذه ، ويتضمن تنفيذ برنامج التكوين القيام بجملة من الأنشطة أهمها :

- وضع جدول زمني للبرنامج التكويني .
- توفير قاعات للتكوين .

<sup>1</sup>- علي السلمي : مرجع نفسه ، ص373.

<sup>2</sup>- صلاح الدين عبد الباقي ، عبد الغفار حنفي : مرجع سابق ، ص 271.

<sup>3</sup>- سعاد نايف البرنوطي : مرجع سابق ، ص 457



- ضرورة الاتصال بالمكونين و إعلامهم ببداية تنفيذ برنامج التكوين .
- تجهيز المطبوعات اللازمة للعملية التكوينية .
- ضرورة المتابعة اليومية للبرامج التكوينية .

### 1 - متابعة و تقييم برنامج التكوين :

تعتبر المتابعة والتقييم عمليتان متلازمتان تهدفان أساسا إلى تطوير التكوين ، ويمكن تعريف التقييم على انه تلك الإجراءات التي تقاس بها الكفاءة و مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرسومة ، كما تقاس بها كفاءة المتكونين ، و مدى التغيير الذي نجح التكوين في إحداثه فيه ، وكذلك تقاس به كفاءة المتكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني <sup>1</sup> .

المتابعة : تهدف متابعة البرنامج التكويني إلى :<sup>2</sup>

- مدى حسن استغلال الوقت المخصص لكل موضوع تكويني ، و مدى التسلسل المنطقي لموضوعات البرنامج .
- مدى توافر الشروط الضرورية للتنفيذ المناسب للبرنامج من حيث المكان و راحة المتكونين ، وسلامة الاجهزة التي تساعد على عملية التكوين .
- مدى نجاح وسائل التكوين في جذب انتباه المتكونين ، و تفاعلهم معها ومدى التأثير العام في مقدرة المتكون و استيعاب الموضوع <sup>3</sup>
- مدى توافر صفات المكون الجيد ، و مدى توافر المراجع العلمية لموارد البرنامج و موضوعاته ، كما تشمل المتابعة على تقارير المكونين على العمل التكويني ، الذي تم تنفيذه فعلا بملاحظاتهم على وسائل التكوين ، والوقت المخصص لكل موضوع و المساعدات المستخدمة ، و كذلك تجميع تقارير و المشرفين و المسؤولين عند تنفيذ البرنامج ، ومتابعة التكوين تعتمد على عدة طرق أهمها : الملاحظة ، الاستمارة ، المقابلة .

التقييم : يأتي التقييم بعد المتابعة ، أي بعد التأكد من أن برنامج التكوين يسير وفق ما نظم و خطط له ، ولكن لا يمكن القول بأن برنامج التكوين ناجح إلا بعد القيام بعملية التقييم ، ففي هذه العملية ، أي التقييم تعتمد بعض المؤسسات على استطلاع آراء المتكونين حول أداء المكون و وسائل التكوين ، و انطباعاتهم عن الدورة التكوينية ، حيث يتبادر في أذهان المشرفين و المسؤولين أنه التقييم ، و لكن هذا الأسلوب لا يعبر عن حقيقة الأمر ، و هو غير سليم إذ انه لا يغطي جميع الجوانب و خصوصا المهمة منها في عملية التكوين ، و التي هي نقل أثر التكوين و التغيير في الأداء و لهذا فإن عملية التقييم تكون وفقا لتحديد معايير فعالية التكوين حيث تتمثل هذه المعايير في :

<sup>1</sup>-أحمد ماهر :مرجع سابق ،ص354

<sup>2</sup>-مصطفى نجيب شاويش : مرجع سابق ،ص 251

<sup>3</sup>- أحمد عادل راشد : مذكرات في إدارة الافراد ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، 1981 ، ص 201.



- أراء المتكويين و ذلك عن طريق استمارة الاستبيان <sup>1</sup>.
- التعلم المحقق ويتم عن طريق الاختبارات و الاستفسارات من الرؤساء .
- تغيرات سلوكية محققة : و يعتمد القائم بعملية التقييم على الملاحظة و إجراء المقابلات مع المشرفين .
- مدى تنفيذ أهداف التكوين .
- ومنه نستنتج أن التقييم السليم للبرنامج هو قياس مدى تحققه لأهدافه ، و هذا يتطلب أن يتم تحديد الأهداف بطريقة دقيقة وبشكل يسمح بقياسها .
- 2 - فوائد متابعة وتقييم برنامج التكوين :
- هناك عدة فوائد تتمثل في <sup>2</sup>:

- تحسين و تطور الأنظمة و البرنامج التكوينية التي يتوقع القيام بها في المستقبل .
- التقييم الذاتي لإدارة و أجهزة التكوين و القائمين على ادارة هذه الأجهزة فيتحسن مستوى المهارات و الفعالية ، ويشعر المتكويين بالاستفادة من البرنامج التكويني ، مما يدل على أن الإدارة و أجهزة التكوين كانت فعالة و القائمين على إدارتها قاموا بدورهم ، و هذا قد يشجع في المستقبل على استخدام و استمرار عمل هذه الأجهزة ، و تطور القائمين بالعمال فيها ولكن قد يكون رد الفعل معاكسا في حالة فشل هذه الأجهزة .

### ثانيا: نظريات التكوين

للتكوين مجموعة من النظريات تتمثل في :

- 1 - **النظرية السلوكية** : أساس هذه النظرية ينطلق من علاقات ترابطية بين المثير و الاستجابة السلوكية لهذه المثيرات ، أي أن التعلم يتحقق عندما يصبح المكون قادرا على التحكم في الاستجابة السلوكية وضبطها ، و هذا ما أكده كل من بافلوف وسكينر في فكرتهما عن الانعكاس الشرطي أو الكلاسيكي ، و الاشتراط الإجرائي أو البياني ، إلا أنهما يؤكدان درجة قوة الترابط و نوعيتها تختلف باختلاف :

- الاوضاع و المواقف التي تحدث فيها .
- درجة التكرار <sup>3</sup>

مبادئ النظرية السلوكية : وتتمثل في عدة مبادئ وهي <sup>4</sup>:

- مبدأ المؤثر و الاستجابة : يتأثر السلوك الإنساني بتأثيرات البيئة الداخلية و الخارجية و بضرورة التفاعل و الاستجابة .

<sup>1</sup> - سعاد نايف البرنوطي :مرجع سابق ،ص 361 .

<sup>2</sup> - أحمد ماهر : مرجع سابق ،ص 356 .

<sup>3</sup> - خيرى خليل الجميلي : مرجع السابق ، ص 107- 109 .

<sup>4</sup> - نجم الغزاويك :التدريب الاداري ، دار اليازوري ، عمان ، 2006 ، ص 83 .



مبدأ التعزيز : يزداد السلوك الإنساني تعزيزاً بازدياد المؤثرات و بالتالي التكرار و انتظام الاستجابة .  
مبدأ تعديل السلوك : إن قابلية السلوك الإنساني يأتي إذا تم إحداث تغييرات أو تعديلات في المؤثرات التي كانت تحدد السلوكيات السابقة .

مبدأ انتماء السلوك : ينتمي السلوك الإنساني إلى سلم الحاجات الإنسانية و كلما كانت البرامج التكوينية تركز على هذه الحاجات كلما أمكن تغيير السلوكيات المطلوبة وتعزيز المطلوب منها .

مبدأ الأثر : كلما كان السلوك الإنساني يؤدي للحصول على مزيد من النجاح أو الإبداع أو المكافئة كما دفع الأفراد للمزيد من التعلم و النقد و التمرن و العكس صحيح .

مبدأ الاستعداد : كلما كان الاستعداد النفسي و البدني موجوداً كان التعلم أفضل .

## 2 - النظريات العقلية ( المعرفة الإدراكية ) :

و تتكون من مجموعة من النظريات التي تقوم على عدة أسس و مبادئ حيث أن : أساس هذه النظريات أن التعلم عملية عقلية داخلية تقوم بتشكيل إعادة تنظيم البنية المعرفية الناتجة عن التفاعل الحاصل بين الفرد و البيئة التعليمية .

ومن أشهر هذه النظريات :<sup>1</sup>

- نظرية التطوير المعرفي : ويعتبر ( جان بياجى ) أحد روادها
- نظرية الاستعداد للتعلم في إطار النسق الهرمي ، رائدها ( روبرت جانيه )
- نظرية الجشالت و الخبرة أو نظرية الاستبصار ، رائدها ( ورتالميرولتمان )
- نظام التمثيل ، رائدها ( جيروم بروس )
- نظرية المنظم التمهيدي ، رائدها ( أوزيل )

و يستخلص من هذه النظريات المبادئ التعليمية و التكوينية التالية:<sup>2</sup>

- مبدأ التعليم و التفاعل المباشر مع موضع التعلم ، و مع مثيرات البيئة .
- مبدأ اشتراك أكبر عدد من الحواس العضوية أثناء عملية التعلم لتحقيق عملية الملائمة assimilation. و التمثيل.
- مبدأ التدرج في التعلم من المحسوب إلى شبه المحسوب إلى المجرد إلى المنظم .
- مبدأ الأثر الكلي للموقف (المجال).
- مبدأ دورية الخبرة السابقة و الاتجاهات المكتسبة في عملية التعلم مما يؤثر في دافعية المرء نحو المنشود .
- مبدأ الاستبصار و التفكير كعامل أساسي في التعامل و اكتساب المعارف و المهارات .
- مبدأ التدرج في التعلم من الإشارة إلى الكلمة ، إلى المفهوم إلى المبدأ إلى حل المشكلات .

<sup>1</sup> - نجم الغزاويك : مرجع سابق ، ص 84-85 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص 86-87 .



- مبدأ التعلم الاستقبالي التشاركي الانطلاق من العام إلى الخاص .
- مبدأ التعلم الاستكشافي أو الاستقصائي الذي يقوم على الدور الفاعل للمتعلم أو المتدرب في عملية الاستقصاء و الانطلاق من البحث في الجزئيات و التفاصيل و تجميعها للوصول إلى الاستنتاجات و التعميمات .
- مبدأ الاستبصار الكلي الذي يتوصل إليه الدارس ، إذا وضعت ظروف تعليمية توفرت فيها الشروط و العناصر اللازمة لعملية التعلم و حل المشكلة التي يواجهها المتعلم ، و من خلال تأمل المتعلم للعناصر المتوفرة و تفاعله معها ، يمكن الوصول إلى حل المشكلة التي تواجهها و يكون الحل الذي توصل إليه بمثابة تعلم استبصاري .

### 3- النظريات الإنسانية الكلية :

- و تقوم على عدة مبادئ و أسس هي<sup>1</sup>:
- تعتمد على كيان و شخصية الفرد الاجتماعية و الإنسانية بتطويره بصورة كلية مترابطة و تفاعله في إحداث التطور و التغيير لجميع المقومات السلوكية و العقلية و القيم و الاتجاهات و النزاعات الاجتماعية و أعضائه و عقله فتؤهله للتكيف و النجاح و أهمها :

- التأثير الاجتماعي .
- النفعية .
- الخبرة و الاستكشاف .
- الدافعية .

### أهم مبادئها :

- الإنسان يكسب قيمته خلال علاقته مع الأشخاص الآخرين في إطار المؤسسات الاجتماعية و الإنسانية التي يتكون منها مجتمعه .
- الاهتمام بالجوانب الانفعالية الوجدانية في التعليم و التدريب و تقتضي الالتزام بالقيم و المبادئ الأساسية في العمل .
- الاهتمام بالحوافز و الدوافع الإنسانية في استشارة اهتمام المتكويين .
- العمل على إيجاد الترابط بين الأهداف و حوافز المتكويين و أهداف العمل و المنظمة .
- التعلم عن طريق ممارسة العمل .
- النظرية و التطبيق في الحياة العلمية ضرورة للمتعلم و المتدرب .
- استخدام المواد التعليمية الموجهة ذاتيا كالرموز التعليمية و التدريبية و الحقائق التدريبية ، التعليم المبرمج ، الحاسوب الإلكتروني في البرنامج التكويني .

<sup>1</sup> - المرجع نفسه ، ص 86-87.



#### 4- نظريات تعليم الكبار :

أساس هذه النظريات الأفراد الراشدون الذين يتميزون بسمات كثيرة يجب على مصممي البرامج التعليمية و التكوينية أن يأخذوها بعين الاعتبار في إعداد مثل هذه البرامج<sup>1</sup> و من أهم هذه السمات ما يلي<sup>2</sup>:

- امتلاك الأهداف الشخصية لكل فرد .
- القدرة على العمل المستقل و الميل إلى الاستقلالية الفردية .
- القدرة على التفكير المستقل .
- القدرة على تحمل المسؤولية.
- الاهتمام بالواقع و مشكلات العمل الحاضر و الآتية.
- شدة النزعة إلى تبرير السلوك و اتخاذ المواقف الدفاعية .
- القدرة على التكيف مع الأمور الطارئة .
- تجاوب و اتجاهات خاصة لكل فرد تؤثر في تفكيرهم و تصرفاتهم و مواقفهم .
- الاهتمام بالجوانب الاجتماعية و الأخلاقية و العاطفية لكل منهم .
- الاعتزاز بالنفس و القدرات .

#### 5- نظرية ديناميكية الجماعة و توظيفها في العملية الإدارية :

أساس هذه النظريات يعتمد على العلاقات و الشروط السيكولوجية المتفاعلة التي يحقق أفراد الجماعة بواسطتها إدراكا مشتركا يقوم على القيم المشتركة و منظومة العواطف الشخصية التي تحكم أفراد الجماعة نستخلص من هذه النظرية المبادئ التي يجب اعتمادها عند إدراج البرامج التعليمية و التدريبية التالية<sup>3</sup> :

- بناء فلسفة مشتركة نحو المنظمة التي تنتمي لها الجماعات المختلفة .
- اشتراك المتدربين في تحديد الأهداف و الاتفاق عليها .
- وضع خطوط اتصالات ، و نظام اتصال واضح و ثابت بين الأعلى و الأدنى و العكس و إتقان مهارات الاتصال بين المدربين و المتدربين .
- إشاعة روح الفريق و المحافظة على الروح المعنوية العالية للجماعة.
- توفير المناخ التنظيمي المناسب ، القائم على الثقة و التسامح و المودة بين المدرب و المتدرب .
- تقبل وجهات النظر المختلفة و التفاعل معها بموضوعية و عقلانية .
- العدالة الموضوعية في التعامل مع جميع أفراد المجموعة .

<sup>1</sup>- نجم الغزاويك : المرجع السابق ، ص 87.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه : ص 88.

<sup>3</sup>- نجم الغزاويك : المرجع السابق ، ص 87.



### خلاصة الفصل :

يعد التكوين من أهم مقومات المؤسسات الحديثة فهو هام و ضروري لبناء قوة بشرية منتجة ، فبهذا النشاط تهدف المؤسسة إلى تنمية مهارات الأفراد و ذلك لمواجهة احتياجات حالية و مستقبلية تتطلبها المؤسسة في ظل التغيرات البيئية التي تواجهها لأن التكوين لا يهم المؤسسة لوحدها بل كذلك يعني الأفراد العاملين فيها ، و تنمية حب العمل لديهم داخل المؤسسات مما يعود بالفائدة عليها و على الفرد ، و بما أن التكوين نشاط و وظيفة رئيسية من وظائف المؤسسات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة و إكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية و الخارجية ، و هل التكوين في المؤسسة الجزائرية مجرد نفقة أو وسيلة ترقية اجتماعية فردية أو هو تكوين قادر على خلق كفاءات قادرة على التحكم و الاستمرار و تنمية الموارد البشرية .



### تمهيد:

لقد أدركت دول العالم و خاصة تلك البلدان السائرة في طريق النمو، بأن رفع تحسين مستوى الإنتاجية على مختلف مستويات النشاطات الإدارية من المسائل الأكثر أهمية ففي الوقت الراهن ، حيث أن حجم الموارد الطبيعية في تقلص مستمر مع ارتفاع و زيادة قيمة عوامل الإنتاج ، و ارتفاع أجور القوى العاملة مع الزيادة في نفس الوقت من حجم الطلب على المنتوجات السلعية و الخدماتية الضرورية في كافة أنحاء العالم .

مما يستوجب الاستغلال و الاستخدام الأمثل لمدخلات الإنتاج و التحكم في الطرق و التقنيات الإنتاجية التي تمكننا من تحمل أقل التكاليف لبلوغ الأهداف المرجوة ، فالاقتصاد الجزائري من الاقتصاديات المعنية لمسألة التنمية و النمو خاصة بعد كل هذه التغيرات و المستجدات و الإصلاحات التي أصبح يعيشها من جراء تأثرها من المحيط الخارجي و من أهمها انفتاحه على العالم الخارجي .

و لعل من أهم هذه الطرق التي تسمح بتحسين مستوى الإنتاجية هو الاهتمام بالعنصر البشري و تدريبه و تأهيله حتى يتسنى له التحكم و الاستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج الحديثة أي التأهيل على مستوى المؤسسة لذا فإن رفع مستوى الإنتاجية يعد مطلباً حيويًا من أجل البقاء في السوق من جهة و إمكانية زيادة الأرباح و الإيرادات من جهة أخرى .



### 1. تطور الفكر الإداري اتجاه الإنتاجية :

تطور نظرة الفكر الإداري للإنتاجية فقد اهتم "تيلور" في 1881 - و هو أبو مدرسة الإدارة العلمية عندما بدأ يدرس طريقة أداء العامل و اتجه لتحسين الجوانب المادية في العمل لتعزيز قدرة العامل كمدخل لتحسين الإنتاجية فكان يهدف للعمل ببراعة أكثر دون العمل بساعات أطول أو بشكل قاس مجهد ، فعنى بالتخصص و تقسيم العمل و تقدير الحوافز التشجيعية و زيادة الأجر مقابل زيادة الجهد بينما اهتم "مايو" في مدرسة العلاقات الإنسانية بالجوانب الإنسانية لتعزيز رغبة العامل و رضائه كمدخل لتحسين الإنتاجية ، ثم جاءت نظريات أخرى معاصرة تناولت مداخل أخرى لتحسين الإنتاجية مثل :

**1- الإدارات بالأهداف :** التي اهتمت بإشراك العاملين في صياغة الأهداف التي سيعملون على تحقيقها .

**2- إدارة الجودة الشاملة :** التي اهتم بالسعي للتحسين المستمر في كافة مجالات الأداء ، و بالتأكيد على جودة التصميم و جودة عمليات تنفيذ التصميم لتقليل التآلف و العادم و الوحدات المنتجة المعيبة .

**3- إعادة هندسة العمليات :** و التي اهتمت - ضمن ما اهتمت - بإعادة تصميم العمليات الجوهرية جذريا و ابتكاريا ، و تحسين جدولة العمليات و دمج بع العمليات و خفض مرات التوقف للفحص ، و استهدف هذا المدخل تقليل وقت عمل الأفراد و التجهيزات في إنتاج قدر محدد من الناتج ( سلعة أو خدمة ) .

**4- الهدم .البناء:** و الذي يركز على خفض العمالة مع الاحتفاظ بمستويات الإنتاج و العائد كما هي ، من خلال أساليب أداء غير تقليدية ، مع تطوير استراتيجية فاعلة للنفوذ للسوق التوجه بحاجات و توقعات العملاء، و هكذا يمكن الاحتفاظ بحجم الحصة السوقية محليا أو عالميا ، أو زيادتها<sup>1</sup>

### II. أسباب اختلاف مستوى الإنتاجية :

قد يتساءل سائل لماذا ترتفع الإنتاجية و تنخفض مرة أخرى ؟ هناك عدة أسباب وراء ذلك أهمها :

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى : إدارة الإنتاج و العمليات في الصناعة و الخدمات ، ط4، 1999، ص606.



- 1- انخفاض الميل للادخار و ارتفاع الميل للاستهلاك ، و هذا يقلل من تكوين و تنامي رأس المال اللازم للاستثمار في إنتاج سلع و خدمات و يؤدي إلى الاستيراد .
- 2- زيادة الضوابط و القيود الحكومية الإدارية ، مما قد يقلل من شهية أصحاب رؤوس الأموال الاستثمار الإنتاجي .
- 3- تزايد الاستثمارات في الخدمات و هي أقل إنتاجية من الاستثمارات في النشاطات الصناعية .
- 4- التركيز على المبيعات و الأرباح في الأجر القصير و عدم تخصيص موارد للبحوث و التطوير و فتح أسواق جديدة ، و قصور التخطيط الاستراتيجي.
- 5- غياب التخطيط الاستراتيجي ( طويل الأجل ) في الإنتاج و التسويق و الموارد البشرية و التركيز على تعظيم المبيعات و الأرباح في الأجل القصير ، و عدم استشراف مشكلات متوقعة و السعي لتحليلها و معالجتها ، الأمر الذي يقلل من فرص استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة .
- 6- تردد المديرين - في فترات الانكماش أو فترات المعاناة من عبء الديون و فوائده - في تخصيص أموال للاستثمار طويل الأجل في تجديد الآلات أو في البحوث والتطوير ، و ذلك خوفا من تأثيرها على مرونة حركتهم في استغلال في هذه الأموال للإفادة من فرص مريحة قد تظهر في الأجل القصير<sup>1</sup>.

### III. تصنيف أنواع الوحدات الإنتاجية :

و يتم تصنيف أنواع الوحدات الإنتاجية ضمن مجموعات ، وفق معايير متعددة أهمها :

- 1- **طبيعة النشاط** : تصنف المؤسسات بحسب طبيعة نشاطها إلى مؤسسات تضطلع بإنتاج سلع ومؤسسات تؤدي إلى الخدمات.

أ- **المؤسسة الإنتاجية**: وهي تلك المؤسسات التي مهمتها إنتاج السلع بغية تلبية حاجيات المجتمع، فهي -إذن- تخضع بعض أنواع المواد الأولية لتغيير أو تحويل بما ساهمت الآلات والمعدات والقوى العاملة ، في ظل معطيات الطبيعة وبمعنى اشمل هي عبارة عن تلك المؤسسة التي تقوم بإنتاج السلع المادية عن الاستخراج أو عن طريق تحويل

<sup>1</sup> - مرجع نفسه ، ص 618.



الخصائص الفيزيائية أو الكيميائية للمواد الطبيعية، أو عن طريق التكرير و التصفية لتنقية المواد الطبيعية وعزلها عن الشوائب وجعلها صالحة للاستعمال.

ب- **المؤسسة الخدمية:** وهي تلك المؤسسة والتي تضطلع بأداء الخدمات بغية تلبية بعض حاجيات المستهلكين، كالمؤسسات التجارية، ومؤسسات التأمين والنقل..... وغيرها.

2- **الطبيعة القانونية:** ترتبط الطبيعة القانونية للمؤسسة بشكل ملكيتها، على اعتبار أن شكل الملكية هو المحدد لنمط القوانين والأنظمة التي إجراءات وقواعد تسييرها، إن تصنيف المؤسسة بحسب طبيعتها القانونية يتجلى في ثلاثة أنواع من المؤسسات هي:

أ- **المؤسسة الخاصة:** وهي تلك المؤسسات التي تؤول ملكيتها إلى شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص، كالمشاريع الفردية، وشركات الأشخاص، والشركات ذات المسؤولية المحدودة، والشركات المساهمة، على أن كل نوع من هذه الشركات يحكمها نمط قانوني معين يحدد طرق وإجراءات تسييرها<sup>1</sup>.

ب- **المؤسسة العامة:** وهي تلك المؤسسات التي تؤول ملكيتها إلى الدولة، باسم المجتمع مثل الشركات الوطنية و الولائية والبلدية، وتدار هي الأخرى وفق إجراءات وقوانين متميزة، تحدث قواعد تسييرها.

ج- **المؤسسات المختلطة:** وهي تلك المؤسسات التي تشترك الدولة أو إحدى هيئاتها مع الأفراد في ملكيتها، مع العلم أن تنظيم هذا النوع من المؤسسات يخضع كذلك لعدة ضوابط تحددها تشريعات وأحكام خاصة.

3- **الأهمية:** ويمكن أيضا النظر إلى المؤسسات من وجهة نظر أهميتها في المجتمع، على أن تتحدد هذه الأهمية بمجموعة من العوامل، كحجم المؤسسة، ونوعية نشاطها، وعدد مستخدميها وكثافة رأسمالها المادي والمالي، ومستوى نشاطها ( محلي، إقليمي، وطني أو عالمي).

ويميز في هذا الشأن بين المؤسسات الصغيرة والمؤسسات المتوسطة والمؤسسات الكبيرة كذلك بين المؤسسات المنتجة للسلع الأساسية والمؤسسات المنتجة الكمالية.

<sup>1</sup>- أحمد طرطار : الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1993 ، ص 14-15.



4- النشاط الأساسي الذي تمارسه: تصنف المؤسسات بحسب القطاع الذي تؤول إليه تبعاً لنشاطها الأساسي، فيتم التمييز بين المؤسسات الزراعية والمؤسسات الصناعية والمؤسسات المالية.

وهناك من يصنف المؤسسات بحسب نشاطها الأساسي إلى قطاع أولى يمثل أو يضم مجموعة المؤسسات التي تستخدم، كعنصر أساسي أحد عوامل الطبيعة، كالزراعة والصيد واستخراج الخامات... و قطاع ثاني يشمل المؤسسات التي تعمل في ميدان تحويل وإنتاج السلع و قطاع ثالث يمثل قطاع الخدمات كالتقل والتوزيع والتأمين<sup>1</sup>.

#### IV. عناصر العملية الإنتاجية:

يحدد عناصر العملية الإنتاجية بمجمل الطاقات المساهمة في أداء العملية الإنتاجية ذاتها، أو ما يعبر عنه بمصطلح عوامل الإنتاج، أو مدخلات العملية الإنتاجية، وفي الحقيقة، إن عناصر العملية الإنتاجية، لا تنحصر فقط في المدخلات، بل تشمل أيضاً عمليات الممارسة الفعلية للتحويل الإنتاجي أو ما يعبر عنه بالسيرورة، بالإضافة إلى نتائج العملية الإنتاجية، ممثلاً في المخرجات من أنواع المنتجات ولتوضيح عناصر العملية الإنتاجية<sup>2</sup>، فلا بد من التطرق من كل عنصر على حدة وهي على النحو التالي:

1- المدخلات: وهي مجمل عوامل الإنتاج الخاضعة للتشغيل داخل المؤسسة والمخصصة لأداء العملية الإنتاجية المنوطة بهذه الأخيرة تبوب المدخلات بحسب طبيعتها إلى ثلاث أنواع رئيسية هي:

أ- المواد واللوازم: وتمثل العنصر المادي الذي يدخل في تكوين السلعة أو أداء الخدمة أو يساعد على تشكيلها وتتخذ المواد واللوازم شكل المواد الأولية التي تستخرج من باطن الأرض كالمعادن المختلفة، أو من الإنتاج النباتي كالقطن أو من الإنتاج الحيوان كالحليب أو قد تكون أجزاء تامة الصنع يتم تجميعها في المصنع ومقابل الاستفادة من منافع المواد واللوازم في العملية الإنتاجية، تقوم تكاليفها على أساس الكميات المستخدمة منها.

ب- القوى العاملة (الجهد البشري): تعتبر القوى العاملة من أهم عناصر العملية الإنتاجية، فهي التي تفكر وتدبر وتخطط وتدير وتخطط وتدير عمليات التشغيل المختلفة أو

<sup>1</sup> - المرجع نفسه ، ص16.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص23.



تأدية الخدمات المعنية وتشرف عليها، وتوجهها لذلك يحتل عنصر العمالة مكانا بارزا بين عوامل الإنتاج، إذ لا يخلو مصنع من الطاقم العمالي أو لا تخلو إدارة عامة من المستخدمين. إن تشغيل القوى العاملة، واستخدام مجهودها الفكري والعضلي في عمليات الإنتاج المختلفة، يتطلب مجازات عادلة لهؤلاء العمال ماديا، وتشجيعهم معنويا، وذلك برفع أجورهم وعلاواتهم تبعا لمساهماتهم في العملية الإنتاجية، وتطبيق نظام متكامل للحوافز المادية والمعنوية.

**ج- عناصر التشغيل المادية:** و تتمثل في مجمل وسائل الإنتاج المسخرة لممارسة العملية الإنتاجية من آلات ومعدات وطاقة، ذلك أن العنصر البشري يدير ويوجه هذه العناصر جميعها ليتم تشغيلها تشغيلًا جيدًا ومحكمًا أثناء أداء عملية التحويل الإنتاجي للمواد واللوازم، ويتم تقويم مساهمة عناصر التشغيل هذه، في كل عملية إنتاجية على أساس المصروفات الصناعية المباشرة وغير مباشرة الناجمة عن استقلالها<sup>1</sup>.

**2- سيرورة عملية التحويل الإنتاجي:** ويمثل عمليات التشغيل المختلفة التي تتم داخل المؤسسة أثناء مباشرة العملية الإنتاجية، وبما يضمن تناسق تشغيل الورشات مع إجراء عمليات المراقبة على جميع مراحل العملية الإنتاجية سواء تعلق الأمر بإعداد المواد واللوازم، أو الآلات والمعدات أو العمال عند مباشرة عمليات التشغيل أو متابعة تصنيع المنتجات غير التامة في الورشات، وكلها عمليات يتساير فيها الجهد البشري عضليا وفكريا مع التشغيل التام للهيكل الإنتاجي للمؤسسة ككل وفق نسب التركيب التكنولوجي المعتمد لكل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية<sup>2</sup>.

**3- المخرجات:** تمثل نهاية النظام في التنفيذ وبداية في التفكير وتسمى المؤسسات بأسماء مخرجاتها، فنقول شركة السيارات ولا نقول شركة تصنيع الحديد، ونقول شركة السكر ولا نقول شركة تصنيع القصب وتشمل المخرجات- السلع- الخدمات- المعلومات.

**4- البيئة:** تعتبر البيئة بمثابة العنصر الذي يوفر المدخلات للنظام من جهة ويستقبل مخرجات النظام من جهة أخرى.

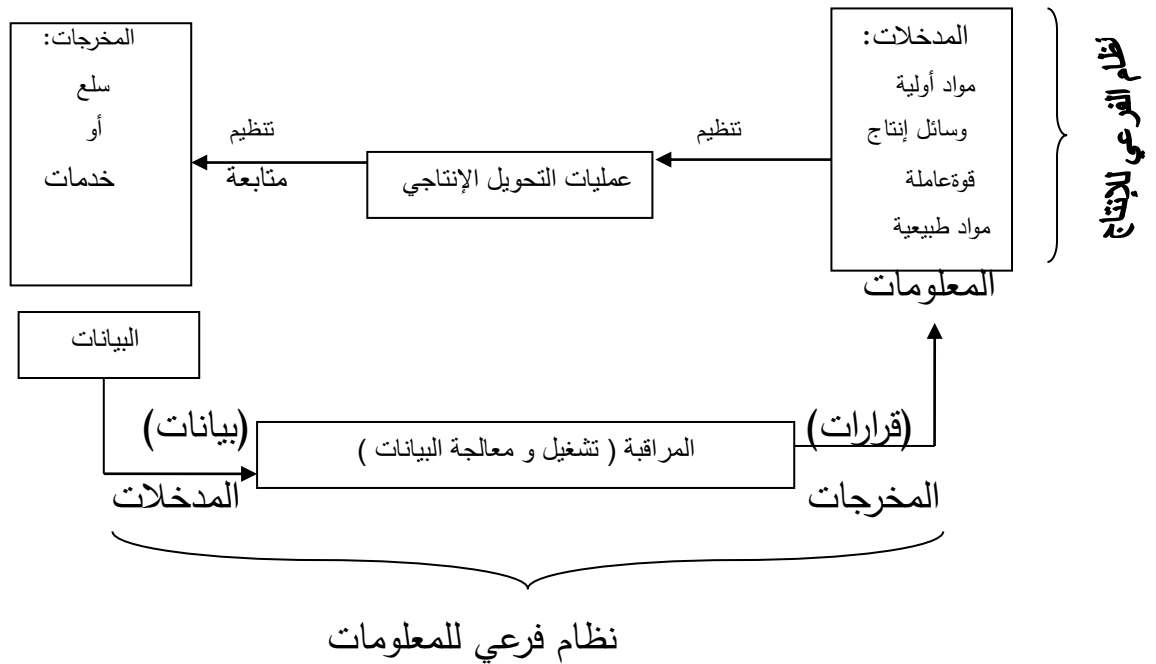
<sup>1</sup>- المرجع نفسه ، ص 24.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه ، ص 25.



5- الرقابة ( التغذية العكسية): من الضروري أن يتم سير النظام السابق في ضوء الرقابة والمتابعة للمخرجات قبل نزولها إلى البيئة، وذلك من خلال الاعتماد المستمر على المعلومات الجديدة من أجل تحسين النظام في كل مراحله<sup>1</sup>.  
ولتوضيح عناصر العملية الإنتاجية، فلا بد من التطرق إلى كل عنصر على حدة، وفق ما يظهره الشكل رقم 1 عرض بنية النظام الإنتاجي<sup>2</sup>.

**الشكل رقم 1: الصيغة العامة للنظام الإنتاجي**



## 7. تحسين الإنتاجية:

تولى الإدارة اليوم اهتمام كبير في تحسين الإنتاجية، إذ يعتبر تطوير الإنتاجية، وزيادتها هو الهدف الأهم الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه، وقد أضحت معلوماً أن إحداث زيادة محسوسة في إنتاجية لا يتحقق بالتمني أو بالصدفة، ولكن الأمر يحتاج إلى الجهد ودراسة متأنية، وتخطيط علمي سليم، وتعامل مع المسببات والمتغيرات التي تؤثر في مستوى الإنتاجية:

### 1- المدخل التنظيمي لتحسين الإنتاجية:

إن تحسين الإنتاجية موجه منظم ومخطط يعبر عن جودة إدارة المنشأة ومدى تقدمها، والهدف الأساسي للإدارة الجيدة وتحسين الإنتاجية باستمرار والمحافظة وانطلاقاً من هذا

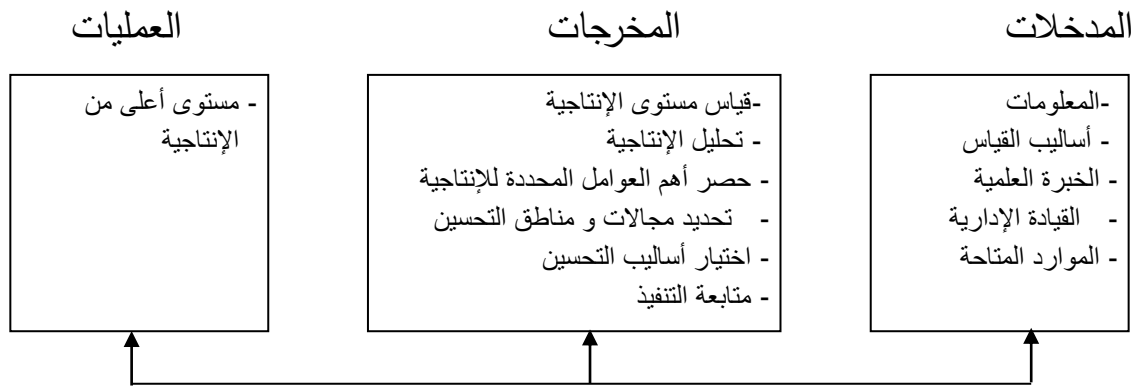
<sup>1</sup> - غول فرحات : الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، دار الخلدونية ، ط 1 ، 2008، ص 120.

<sup>2</sup> - أحمد طرطار ، مرجع سابق ، ص 22.



المفهوم لتحسين الإنتاجية يمكن أن نطلق على تلك العملية تعبير إدارة الإنتاجية أي أن تحسين الإنتاجية يحتاج إلى كل وظائف الإدارة التي تتمثل فيما يطلق عليه عملية الإدارة وكذلك فإن تحسين الإنتاجية هو أيضا شكل من أشكال " إدارة التغيير " ومن أهم واجبات إدارة التغيير التغلب على مقاومة التغيير لأحداث نتائج إيجابية في مجال تحسين الإنتاجية، فإنه من المفيد إتباع منطق مدخل النظم Systems على النحو التالي<sup>1</sup>:

### الشكل رقم (2) : نظام تحسين الإنتاجية



### نظام تحسين الإنتاجية

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

الأول: التأكيد على اتحاد المخرجات (أي النتائج المستهدفة) كأساس في التخطيط والتوجيه.  
الثاني: أهمية التكامل والتنسيق في كل الأجزاء النظام الإنتاجي من أجل الوصول إلى النتائج المستهدفة.

يمثل هذا المدخل تعبيراً أساسياً في فكر الإدارة إذا اعتادت الإدارة التقليدية الاهتمام بالمدخلات وليس التركيز على المخرجات.

ومن أجل إنجاح الإدارة في إدارة برنامج تحسين الإنتاجية يلزم استخدام مجموعتين من الأدوات.

- أدوات فنية: وهي الأدوات المساعدة في تحليل العوامل المؤثرة الإنتاجية وقياس مستويات، وهي تتعامل مع جانب المهارة والقدرة عند الفرد.

<sup>1</sup> - علي السلمي : إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، دار غريب للطبع و النشر ، القاهرة ، ط 3 ، 1985 ، ص 92.



2- أدوات دافعية: هي الأدوات التي تخلق الرغبة لدى الأفراد في تحسين الإنتاجية وتحفزهم لإيجاد طرق أفضل للإنتاج، الدافعة تتعامل مع الشاعر والاتجاهات والجوانب النفسية، ومن جانب آخر نستطيع التعرف على إنتاجية العمل باعتبارها نمط سلوك العمل، وحيث أن السلوك البشري هو محطة لتأثير دوافع الفرد واتجاهاته وأن دوافع الفرد واتجاهاته وميوله يتحكم فيها العوامل الاجتماعية<sup>1</sup>.

إن تغير سلوك الإنسان يتطلب التحكم في مجتمع العمل، وتغيير سلوك العمل يتطلب إعادة تشكيل الدوافع والاتجاهات والميول وهذا هو الأساس، إن السلوك الإنساني في العمل هو المصدر الإنتاجية ومن ثم فإن تحسين الإنتاجية يتطلب تغيير سلوك العمل، ومشكل غير مباشر، فإن تغيير سلوك العمل يؤدي إلى تحسين إنتاجية الموارد ورأس المال والمعدات.

## 2- استراتيجية تحسين الإنتاجية :

إن الاستراتيجية السليمة والفعالة لتحسين الإنتاجية لابد أن تبنى على إدراك وتقدير لأهمية العناصر الآتية:

- الطاقات والموارد المتاحة للمنشأة.
- الأساليب الممكنة في ضوء الموارد والطاقات المتاحة .
- المنافسة والأوضاع السوقية السائدة .
- طلب الفعال على منتجات المنشأة .

وبذلك يمكن رسم استراتيجية لتحسين الإنتاجية في المنشأة النحو الذي يبرز الشكل الآتي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>- المرجع نفسه ، ص96

<sup>2</sup>- المرجع نفسه ، ص 98



شكل رقم (03): خطوات وضع استراتيجية لتحسين الإنتاجية.



المصدر: علي السلمي إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 98 .

نماذج من إستراتيجية تحسين الإنتاجية

النموذج الأول: نموذج منظمة العمل الدولية ( ODPP )

يقوم النموذج على فكرة الحلقات التتابعية التي تتكون كل منها من خمس مراحل :

1 التشخيص الأولي

2 التهيؤ والتعرف على النموذج .

3 التشخيص التنظيمي و وضع خطة العمل .

4 تنفيذ الخطة .



## 5 المتابعة و المراجعة .

في المرحلة الأولى : يتم تقييم ظروف النشأة وتحديد أنسب المداخل لتحسين الأداء والإنتاجية .

في الرحلة الثانية : يتم تعريف الإدارة العليا بأسلوب التغيير التنظيمي وتحسين الأداء وتوضيح المهام وكسب اقتناع المسؤولين في المنشأة .

في المرحلة الثالثة : ويشارك فيها المديرون المسؤولون عن قطاعات العمل المختلفة على هيئة مختبرات ليومين أو ثلاثة من أجل المشاركة وتحسين الإنتاجية وقد تمتد هذه المرحلة لفترات تصل إلى شهور بحسب حجم النشأة وتعدد مشاكلها .

في المرحلة الرابعة : يتم تنفيذ خطة تحسين الإنتاجية حسب ما اتفق عليه في المرحلة السابقة وفي أحيان قد يبدأ التنفيذ في المرحلة الثالثة كنوع من الاختيار وعملية التنفيذ معناه ترجمة أهداف تحسين الإنتاجية إلى نتائج دقيقة مطلوب تحقيقها وتحديد المسؤولية عن التنفيذ وتوفير متطلباته .

في الرحلة الخامسة : يتم متابعة نتائج التنفيذ وتقييمها في ضوء المستهدف بالخطة وتتخذ قرارات تصويب وتعديل الخطة لمحاولة الوصول إلى مستويات الإنتاجية المرغوبة .

ومن أهم النتائج التي تصاحب تطبيق هذا النموذج في تحسين الإنتاجية :

- تكوين وتقوية روح التعاون والعمل المشترك بين العاملين .
- تكوين وتقوية أوامر الثقة بين العاملين والإدارة.
- تدعيم درجة الولاء و الانتماء للمنشأة بين العاملين .
- زيادة درجة الالتزام بالأهداف واتخاذها أساسا للعمل على كافة المستويات .
- اكتساب العادة الإيجابية لتقييم متابعة أداء المنشأة باعتباره واجبا ضروريا ومتكررا وليس عملا استثنائي.
- تأكيد روح الإيجاد والتميز، وتأصيل الاتجاه نحو تحسين الأداء في كل الأوقات وليس فقط أثناء الالتزامات .

- تطوير قدرات ومهارات الفرد .

- زيادة المستوى المعرفي الفرد<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - علي السلمي : إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية : دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، مصر ، 2001 ، ص 78 .



### النموذج الثاني : نموذج اتحاد التعليم الانجليزي (ALA)

- يركز هذا النموذج على إحداث تحسين الإنتاجية من خلال أربع مراحل :
- 1 - تشخيص الوضع الحالي للإنتاجية في المنشأة بالمقارنة بالمنشأة الأخرى .
  - قياس الإنتاجية .
  - مقارنة مع المنشآت الأخرى .
  - 2- تحديد أهم المشكلات المسببة لانخفاض الإنتاجية .
  - تحليل الإنتاجية .
  - 3 - تحديد أهم اتجاهات ومستويات التحسين المطلوب في الإنتاجية .
  - وضع برنامج لتحسين الإنتاجية .
  - 4 - تنفيذ تحسين الإنتاجية .
  - أحداث التغيير والتعلم<sup>1</sup> .

### VI. العوامل المؤثرة في الإنتاجية :

يتوقف إنتاج العامل و الوحدة الإنتاجية بكاملها على عدة عوامل منها ما يتعلق بشخصية العامل وما ينتظمها من مكونات مزاجية وعقلية ومهنية، ومنها ما يتعلق بالظروف الفيزيائية (الطبيعية) التي يعمل في إطارها داخل المصنع أو الوحدة الإنتاجية، ومنها ما يتعلق بالظروف الاجتماعية ويلاحظ أن أي من تلك العوامل قد يكون مسؤولاً عن نقص إنتاجية العامل و الوحدة الإنتاجية ، وقد يكون التفاعل بين كل تلك العوامل هو المسؤول<sup>2</sup> . تتأثر الإنتاجية بعوامل كثيرة من أهمها ما يلي:

**1-المستوى المهني للعامل:** بالنسبة لهذا الأمر فإنه بدوره يتوقف على عوامل أخرى تستطيع أن تؤثر فيه وتتأثر به كمستوى العامل الثقافي والعلمي ونصيبه من الخبرة والتكوين وقوة احتمالية على ممارسة العمل المنوط به وأغلب هذه العوامل ترتبط بمستوى حياته اليومية التي تتوقف على أجره الذي يؤثر في إنتاجية العامل بالتالي: ويظهر هذا بوضوح في البلاد المتقدمة اقتصادياً والبلدان النامية.

فقد أمكن ارتفاع الأجور في الدول الصناعية المتقدمة من الارتفاع في مستوى المعيشة

<sup>1</sup> - علي السلمي : إدارة الأفراد و الكفاءات الإنتاجية ، مرجع سابق ، ص 104

<sup>2</sup> -مجري أحمد محمد عبد الله : علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق ، دار المعرفة الجامعية ، 1996، ص 149.



للعامل وبالتالي الارتفاع في مستواهم الصحي والثقافي والذي انعكس آثاره بالزيادة في الإنتاجية، والعكس بالنسبة للبلاد النامية التي أدت إلى انخفاض إنتاجية العامل فيها .

**2- طرق الإنتاج:** يعتبر التنظيم العلمي للعمل أحد العوامل الهامة في رفع إنتاجية العمل وكذلك سبب الجمع بين عناصر الإنتاج وطريقة انسياب الموارد وعناصر الإنتاج في الوحدة الإنتاجية وكيفية توزيع هذه العناصر بين الاستعمالات المختلفة وأيضا تقييم العمل من الأمور التي تؤثر على إنتاجية العمل.

**3- خصائص عناصر الإنتاج :** إن إنتاجية العمل أو أي عنصر من عناصر الإنتاج تتأثر بكمية ودرجة عناصر الإنتاج الأخرى فمن الواضح أن إنتاجية الآلة أعلى من إنتاجية العمل اليدوي ، وان إنتاجية الآلة الحديثة أعلى من إنتاجية الآلة القديمة وبالتالي دخول الآلة أدى إلى الإقلال من دور العنصر البشري<sup>1</sup>.

فكلما كانت الآلة المستعملة أكثر إنتاجية العامل أكثر ارتفاعا وهذا ما يفسر لنا انخفاض إنتاجية العامل في البلاد النامية وارتفاعها في البلاد المتقدمة.

**4- طرق وفلسفة الإدارة :** تستطيع أيضا أن تؤثر على إنتاجية العامل ، فالحالة النفسية و المعنوية للعامل ومدة الاحترام الذي يتلقاه و المسؤولية الملقاة على عاتقه والظروف التي يعمل في ظلها ومدى حرصه على نجاح المؤسسة تتعكس بشكل ملموس على إنتاجية العامل في الكثير من المؤسسات<sup>2</sup>.

ويمكن القول بصفة عامة إن الفرد إذا توفرت له العوال النفسية الصحيحة من مواد ومعدات وغيرها والتي يحتاج إليها في عمله وتؤثر في إنتاجيته فإن ذلك يكون مشجعا له على بذل مجهود أكبر، ويتحدد أداء الانفراد للعمل بالمقدرة والحافز وإذا لم يتوفر الحافز فقد يكون الفرد متمتعا بمقدرة عالية ولكن لن يكون هناك علاقة بين هذه المقدرة وبين أدائه لعمل معين، من ناحية أخرى قد يكون هناك حوافز عالية ولكن إذا لم تتوفر المقدرة فإن الحوافز لن يكون لها علاقة بالأداء أي أن المقدرة والحافز جزءان ضروريان متكاملان لضمان الأداء الفعال وبالتالي تقلل من الأداء و الإنتاجية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- عمار صخري : اقتصاد المؤسسة : ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 ، الجزائر ، 1993، ص 136.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه ، ص 137.

<sup>3</sup>- صلاح الشنواني : إدارة الإنتاج ، مركز الإسكندرية للكتاب ، 2000، ص 308.



## VII. قياس الإنتاجية:

الوسائل المباشرة لقياس الكفاءة الإنتاجية للعمل هي الوسائل التي تقيس الأداء الفعلي للعامل أو لمجموعة من العمال أثناء تأديتهم للعمل في مكان العمل وتحت الظروف الواقعية للإنتاج والتي يمكن الوصول من نتائجها إلى وضع حكم صحيح للكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة.

وتتميز الوسائل المباشرة للقياس بأنها تقيس الأداء المباشر للعمال سواء كان على الآلة أو في مكان العمل بعيدا عن المؤشرات الخارجية التي قد تغير من حقيقة الصور الممثلة للأداء الفعلي ومن أمثلة هذه المؤثرات الظروف الاجتماعية للعامل ووضع العامل، في التنظيمات النقابية أو السياسية<sup>1</sup>.

### 1- لماذا قياس الإنتاجية:

تسعى الإدارة دائما على التحقيق من كفاية نشاطها ويلزمها هذا تسجيل نتائج الأداء في كل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية، ومن البيانات ما هو مالي كبيانات التكاليف والربح ومنها ما هو مادي كبيانات المدخلات والمخرجات في شكلها العيني وكلا النوعين من البيانات يكمل أحدهما الآخر، فبيانات التكاليف تستخدم في اكتشاف أوجه الصرف والربح في مقدار العائد النهائي، وبيانات المدخلات والمخرجات تعطي فكرة عن الإنتاج و الإنتاجية وتساعد هذه البيانات في قياس الكفاية الكلية للنشاط<sup>2</sup>.

تتعدد المزايا المحققة للمديرين من قياس الإنتاجية، وهذه أهمها:

أ- لمقارنة إنتاجية نفس العامل من فترة لأخرى: (شهر أو نصف سنة أو سنة )

أو نفس القسم أو الإدارة من فترة لأخرى وهذه بدوره يفيد في:

- تحديد الاحتياجات التدريسية للعاملين، أي الفرق بين ما يجب أن تكون عليه القدرات في مجالات الأداء وبين ما هي عليه الآن

- تحديد مدى فاعلية وكفاءة التجهيزات المستخدمة ومدى ونوع ما طرأ عليها من قصور أو تحسن.

- تحديد مدى الحاجة لتطوير إجراءات العمل بمداخل مثل إعادة الهندسة أو دراسة الوقت والحركة.

<sup>1</sup> - أحمد محمد المصرفي : إدارة الإنتاج و العلاقات الصناعية ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 2000 ، ص 230

<sup>2</sup> - عبد المعطي الخفاف : الكفاية الإنتاجية حقل التطبيق للصناعات الهندسية ، دار دجلة للنشر و التوزيع ، ط 1 ، 2007 ، ص 53



ب- لمقارنة إنتاجية قسم بآخر أو إدارة بأخرى : وتحديد مدى التفوق أو التخلف النسبي كذلك يمكن مقارنة إنتاجية منظمة بأخرى لتحديد مدى التقدم أو التخلف النسبي ويمكن استخدام هذه المقارنات ضمن مدخل المقارنة بمنافس نموذجي Benchmarking

ج- لتقييم أداء العاملين: إذ يمكن من خلال مقارنة إنتاجية عامل من فترة لأخرى تحديد مدى التحسن أو التأخر الذي طرأ على أدائه بشكل كمي وهذا يفيد في موضوعية قياس وتقييم الأداء<sup>1</sup>.

د- لقياس عائد التدريب: إذ يمكن من خلال مقارنة إنتاجية عامل قبل التدريب وبعده، تحديد مدى إسهام التدريب في تحسين إنتاجية هذا العامل .

هـ- لقياس مدى فاعلية برامج الصياغة الوقائية : (الدورية) أو العلاجية (العارضة) حيث يفيد قياس إنتاجية الآلة قبل وبعد الصيانة في تحديد مستوى أداء الصيانة .

و- لقياس مدى فاعلية استخدام باقي المدخلات: مثل الخدمات ورأس المال و الطاقة المحركة، وعموما لتحري أي مسببات لانخفاض الإنتاجية كأساس لعلاجها<sup>2</sup>.

2- أهداف قياس الإنتاجية : لكي تحقق عملية قياس الإنتاجية أهدافها وتساهم في إرساء الأسس التي يمكن الاعتماد عليها في السعي نحو المزيد من الإنتاجية ، فإنه ينبغي ، أن تساعد عملية القياس هذه على كشف اتجاهات الإنتاجية ومراحل تطورها دون أن تكتفي بالعرض السكوني، ودون أن تقتصر على الموقف الوصفي للنتائج ، بل تتعداه إلى حيث المناقشة والنقد والتقييم وفيما يلي نص ما قاله: "عندما تقاس إنتاجية العمل في مؤسسة ما أو في أمة بمجملها ، فيجب أن يتيح هذا القياس نقد الوضع القائم ، ويجب أن يؤدي إلى رفع الإنتاجية إلى النسبة المسجلة في المؤسسات أو الأمم الأكثر تقدما في طريق القدرة الإنتاجية "وواضح أن نظرة لعملية القياس، هي نظرة جد واسعة ، فهو لا يريد لها أن تقف حدود وصف النتائج ، بل يريد لها أن تتعداها على حيث تفسير النتائج ونقدها كما أنه يرفض، بأن تنتهي عملية قياس إنتاجية عند مرحلة النقد أو التفسير للنتائج المتحصلة ، بل يريد لها أن تسند إلى مرحلة أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها وهي مرحلة اقتراح العلاج المناسب لحالات ضعف الإنتاجية ، واقتراح الشكل الملائم لنقل أساليب وطرائق عمل المنشآت الأكثر تقدما في هذا المجال. وهكذا تتجلى أهمية قياس الإنتاجية باعتبارها دعامة أساسية لتحسين

<sup>1</sup>- أحمد سيد مصطفى : مرجع سابق ،ص 607.

<sup>2</sup>-الرجع نفسه ، ص 608.



معدلات الإنتاجية ناهيك عن كونها وسيلة هامة لترشيد القرارات سواء على مستوى الوحدة الاقتصادية أو على مستوى الاقتصاد الوطني ككل<sup>1</sup>.

**3- مقياس الإنتاجية:** وهناك ثلاث أنواع من نسب أو قياس الإنتاجية وهي:

**1- الإنتاجية الكلية:** حيث يقاس الناتج الكلي منسوبا إلى المدخلات الكلية وحيث نقسم المخرجات على المدخلات

السلع أو الخدمات المنتجة

الإنتاجية الكلية =

كل المدخلات المستخدمة في إنتاجها

**2- الإنتاجية المشتركة:** حيث يقاس الناتج الكلي منسوبا إلى بعض المدخلات أي أكثر من مدخل فتقسم الناتج على عدة مدخلات ، مثل العمالة ورأس المال والطاقة المحركة .

المخرجات

المخرجات

الإنتاجية المشتركة = أو

العمالة + رأس المال + الطاقة المحركة

العمالة + الآلات

**3- الإنتاجية الجزئية:** حيث يقاس الناتج الكلي منسوبا إلى أحد المدخلات ، فنقسمه على العمالة أو على رأس المال أو على الطاقة المحركة .

المخرجات

المخرجات

المخرجات

المخرجات

الإنتاجية الجزئية = أو أو أو أو

العمالة

الآلات

رأس المال

الطاقة المحركة

ويتوقف اختيار مقياس الإنتاجية على الهدف من القياس ، فإن كان الهدف تتبع وقياس التحسن في إنتاجية العمالة أو العمل ، سنستخدم المقياس الجزئي لإنتاجية العمل<sup>2</sup> .

أما الأساليب الإحصائية المستخدمة في التنبؤ باحتياجات القوى العاملة

عبئ العمال

نسب الإنتاجية عبئ العمال =

عدد الأفراد

وإذا تم الحصول على علاقة ثابتة، أو علاقة منتظمة فإن يمكن حساب المتطلبات من القوى العاملة بقسمة عبء العمل المتوقع على الإنتاجية<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> - رقيه عبد الرسول العلي: الإنتاجية مفهومها ، قياسها ، العوامل المؤثرة فيها ، دار الطليعة لطباعة و النشر ، ط 1، بيروت، 1983، ص 38

<sup>2</sup> - أحمد سيد مصطفى ، مرجع سابق ، ص 601.

<sup>3</sup> - راوية حسن ، محمد سعيد سلطان : إدارة الموارد البشرية ، دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2011، ص 97



### VIII. تأثير العلاقات الإنتاجية بعملية التصنيع:

وقد استلزم تغيير أدوات الإنتاج تغييراً آخر في علاقات الإنتاج ذاتها ففي المجتمعات التقليدية التي تعتمد على الزراعة أو الرعي أو الصيد أو الصناعات البدائية البسيطة ، تبدو علاقة المالك بالفلاح وعلاقة صاحب الحرفة بالصانع أو المشتري في شكل علاقات شخصية بينهم ، أما في المجتمع الصناعي فإن العلاقات بين الناس تتحول إلى علاقات بين الأشياء فصاحب المصنع لا ينتج من أجل مشتري محدد والسلعة المنتجة تعتبر منفصلة تماماً عن الرجل الذي ينزل إلى السوق و المشتغلون بالتبادل التجاري غريباء بعضهم عن بعض وفي هذا العالم كما يقول فيشر-يتحكم الشيء المنتج وتصبح الأشياء أقوى من الناس. وكما تتأثر العلاقات الإنتاجية بعملية التصنيع فإن نمط العلاقات الاجتماعية يأخذ أبعاد جديدة إذ لا تحل العلاقات الثانوية محل العلاقات الأولية ، وهذا النوع من العلاقات يتصف بالسطحية و العمومية و النفعية و الجزئية وعدم الاستمرار.

ويرجع انتشار هذا النوع من العلاقات في المدينة الصناعية إلى تعقد الحياة الاجتماعية وكثرة الاتصالات اليومية بين الفرد وبين غيره الذين يختلفون عنه في مركزه الاجتماعي وإلى كثرة التحركات الجغرافية و<sup>1</sup>المهنية في المدينة الصناعية ولذا لا يتوفر للفرد في المدينة الصناعية الوقت الكافي ليدخل في علاقات دائمة مع الناس الذين يتصل بهم أو يتعامل معهم سواء في محيط العمل أو في نطاق الجيرة.

تعتبر الإنتاجية أحد الأهداف الأساسية لكل صناعة ولكل نشاط صناعي، ذلك لأن الإنتاجية في أساسها تمثل القدرة على الإنتاج أو القدرة على خلق القيمة المضافة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر كانت الإنتاجية<sup>2</sup>.

وقد أثرت الصناعة من ناحية أخرى على الأوضاع الطبيعية، فساعدت على خلق طبقة عاملة كبيرة ، كما أوجدت طبقة متوسطة من الفنيين و الإداريين و الموظفين الكتابيين وقد تمت المجتمعات الصناعية بوجود قلة تمتلك وسائل الإنتاج ، وكثرة لا تمتلك إلا الجهد الذي تقدمه لصاحب العمل<sup>3</sup> .

<sup>1</sup>- خليل عبد الهادي البديوي : علم الاجتماع الصناعي ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، ط1، الأردن ، 2009، ص 20

<sup>2</sup>- قيس المؤمن ، محي الدين أمين يوسف : الإدارة الصناعية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007، ص 56

<sup>3</sup>- المرجع السابق، ص 21



### خلاصة الفصل:

نشير الى ان الانتاجية هي الاساس في المنظمات الاقتصادية بشكل عام وفي المنظمات الصناعية بشكل خاص، في محاولة لتحسين الإنتاجية تلعب إدارة المؤسسة دورا فاعلا، حيث يعتبر التحسين في الوسائل الإنتاجية من الأهداف الدائمة للمشروعات الاقتصادية، فتعمل هذه الإدارة على تهيئة عناصر عملية الإنتاج، و تعد العمليات التنفيذية ذات الصلة بعمليات إنتاج السلع بمواصفات ذات جودة عالية في الأوقات و بتكاليف منخفضة، لا يمكن أن يتحقق هذا المسعى إلا عن طريق زيادة تشغيل الآلات، أو استخدام أخرى ذات تصميم أحسن، بالإضافة إلى عوامل أخرى تتعلق بالتنظيم و الإدارة، كتحسين ظروف العمل و شروطه بتنظيم أماكن العمل، هذا بالنظر إلى الحالة الاجتماعية والنفسية للعاملين لرفع درجة تأهيلهم عن طريق التدريب والتكوين تهدف من خلالها المؤسسة إلى بلوغ أقصى إنتاجية ممكنة، و لن يتأتى ذلك إلا بالتسيير الجيد عبر استغلال أمثل للطاقات المادية و البشرية.



## I. مجالات الدراسة

### المجال الجغرافي: التعرف بالوحدة مجال الدراسة

يقصد بالمجال الجغرافي البيئة أو النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني و هو بالتحديد في هذه الدراسة مؤسسة سيوح لصناعة الآجر و القرميد، وتعد مؤسسة خاصة لصناعة الطين غير المقاوم وصنع الآجر والقرميد الصناعي، باستخراج المعادن الغرينية تقع بحي الجرف ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 40 ، تم تأسيسها سنة 2004، حسب الوثائق و السجلات الرسمية للمؤسسة، كما يقدر رأسمالها الاجتماعي ب: 500.000.000 دج، وهي مستأجرة من بلدية أولاد دراج، يقدر إنتاج المؤسسة ب120.000 طن سنويا.

تساهم هذه المؤسسة في تغطية السوق المحلية و توفير المنتج بشكل مستمر للزبائن.

### التنظيم الداخلي للمؤسسة:

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعتبر المرآة العاكسة لها حيث تبرز فيه نقاط القوة و الضعف لمختلف الأقسام و كذا علاقتها ببعضها وحتى للمؤسسة إعداد سياستها العامة و متابعو نشاطها للوصول للأهداف المرجوة عمدت مؤسسة سيوح لصناعة الآجر بالمسيلة إلى تنظيم و تسيير أعمالها عبر الهيكل التنظيمي و الذي بواسطته تستطيع مراقبة و متابعة نشاطها.

بعد اطلاعنا على المؤسسة مجال الدراسة و الهيكل التنظيمي يبين بصورة تفصيلية مختلف الوحدات التنظيمية للمؤسسة و المصالح الإدارية، و تظهر مختلف المكاتب التي تقوم على إدارة الموارد المالية ، البشرية و المادية التي تظهر في شكل الهيكل التنظيمي للملحق التنظيمي بصفة أدق و تحتوي المؤسسة على المصالح التالية:

الإدارة و بها السكرتارية و مصلحة المحاسبة و المالية، مصلحة المبيعات، مصلحة المستخدمين للموارد البشرية.

أما فيما يخص وحدة الإنتاج فبها المدير التقني لرئاسة قسم الإنتاج المرتبط بقسم الأفواج (التحضير ، إعداد المنتج الأولي، قسم الفرن إخراج المنتج النهائي، التغليف، التخزين) و تهتم مصلحة التموين للمواد الأولية بتسيير المخزون و كذا مصلحة الصيانة التي بدورها بها ورشة الصناعة الميكانيكية و الكهربائية.



### المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة، وهي مؤسسة "سويح لصناعة الآجر" والقرميد بحيث يعمل بجميع فروعها حوالي 100 مستخدم، وذلك حسب إحصائيات مارس 2014.

تقدر الطاقة البشرية في المؤسسة ب: 100 عامل، مقسمين على المستويات التالية:

- التسويق 07.
  - عمال التنفيذ 66.
  - وحدة تزويد المؤسسة بالمواد الأولية: 27.
  - المجموع: 100.
- والجدول رقم (01) يوضح توزيع مفردات العينة:

عدد العمال	الوحدات التنظيمية
66	الإنتاج
07	التسويق
27	وحدة التدعيم بالمواد الأولية
100	المجموع

حسب موضوع البحث، فإن مجتمع الدراسة يشمل الأفراد المشاركين في دورات تكوينية التي قام بها ولم يشمل التكوين الذي يحضر الأفراد للالتحاق بمنصب عمل أولي أو الأفراد الذين لم يشاركوا في أي برنامج تكويني.

### المجال الزمني للدراسة:

يتضمن المجال الزمني الفترة التي نزلنا فيها إلى الميدان، ومن المعروف أن هذه الفترة تتوقف على نوعية الدراسة وأهدافها، وعليه فقد تمت الدراسة الميدانية على فترات متفاوتة توزعت كالتالي:



الفترة الأولى: الدراسة الاستطلاعية و قد قسمت الى مرحلتين:

**المرحلة الأولى:** أين تمت الزيارة الاستطلاعية بمؤسسة سويح لصناعة الآجر ، حيث مثلت هذه المرحلة من دراستنا الميدانية والتي غايتها التعرف على الواقع الميداني للبحث قبل الخوض في تفاصيله وإزالة اللبس على بعض النقاط الغامضة فيما يتعلق بالمفاهيم المستعملة و من اجل الوقوف على بعض المعطيات المتعلقة بموضوع التكوين و الإنتاجية من خلال ملاحظة وتيرة العمل للعمال ومدى التفاعل الايجابي بين المورد البشري وبين بيئة العمل، كما قمنا بإجراء مقابلات مع بعض المسؤولين فيها ومعرفة مسؤولياتهم بها، وقمنا بطرح عدة أسئلة لهم تتعلق بعملية تكوين المورد البشري داخل هذه المؤسسة وتمت في شهر أفريل 2015، ودامت هاته المرحلة ستة أيام

**المرحلة الثانية:** واستغرقت 10 أيام قام الباحث فيها أولاً بزيارة مؤسسة سويح وإجراء بعض المقابلات ثم تطبيق الاستمارة التجريبية، ومن خلال المعلومات الهامة التي استقيناها من الميدان، و أيضاً التدخلات الهامة لبعض العمال استطعنا تعديل الاستمارة لتصبح في شكلها النهائي.

**الفترة الثانية:** وقد خصصت هذه المرحلة لتطبيق وتوزيع الاستمارة المقدر عددها 50 استمارة من مجموع مجتمع البحث و امتدت الفترة الزمنية من 2015/04/21 إلى غاية 2015/04/30 للحصول على المعلومات المطلوبة.



II. **منهج الدراسة:** لم يعد الأساس في التقدم العلمي هو الحصول على كم معرفي أكثر، وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم واستثماره في أقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته<sup>1</sup>، فكل بحث علمي لابد أن يقوم على منهج معين حتى يتمكن الباحث من الوصول إلى نتائج علمية موضوعية ودقيقة ويعرف المنهج على أنه الطريق الذي يسلكه الباحث للوصول إلى الغاية المنشودة. يعرف حمد سليمان المشوخي المنهج الوصفي بأنه المنهج المتبع للدراسة وإيضاح خصائص الظاهرة أو حالة معينة كما هي كائنة في الواقع وتفسيرها وتحديد علاقاتها في إطار ظواهرها والمتغيرات المحيطة بها، بالإضافة إلى الإحداثيات التي تقود إلى تعميمات متباينة<sup>2</sup> ويعد المنهج الوصفي أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهر واستخلاص سماته ويأتي على مرحلتين:

• **المرحلة الأولى:** مرحلة الاستكشاف والصيغة التي تحتوي بدورها على ثلاث خطوات وهي تلخيص تراث العلوم الاجتماعية فيما يتعلق بموضوع البحث والاستناد إلى نوي الخبرة العلمية للدراسة، ثم تحليل بعض الحالات التي تزيد من استبصارنا بالمشكلة وتلقي الضوء عليها.

• **أما المرحلة الثانية:** فهي مرحلة التشخيص والوصف، وذلك بتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها تحليلًا يؤدي إلى اكتشاف العلاقة بين المتغيرات وتقديم تفسيرًا ملائم لها .

وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي لأن هذا البحث ينطلق من معرفة تكوين الموارد البشرية و مخرجات المؤسسة والبحث عن واقع التكوين داخل مؤسسة سويح وما هي أهدافه ومعيقاته. و من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا المنهج هي ملائمة للواقع الاجتماعي و يعد هذا المنهج أكثر مناهج البحث ملائمة لفهم ظواهر واستخلاص سماته ولأن هذا البحث ينطلق من معرفة الدور الذي يلعبه التكوين في إنتاجية المؤسسة والبحث عن واقع التكوين داخل المؤسسة. ونظرا لطبيعة الموضوع " تكوين الموارد البشرية و مخرجات المؤسسة الإنتاجية" و للإجابة على التساؤلات المطروحة ضمن الفرضيات المتبناة اخترنا المنهج الوصفي التحليلي و الأسباب التي تعود إلى اختيار هذا المنهج هي ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم الظاهرة و أيضا العلاقة القائمة بين التكوين و مخرجات المؤسسة.

<sup>1</sup> - احمد عميرايوي، مراحل الضوابط المنهجية لإعداد بحث، الباحث الاجتماعي، العدد 01، جامعة منتوري، قسنطينة. دون تاريخ نشر، ص96

<sup>2</sup> - حمد سليمان، تقنيات ومناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002، ص177



### III. الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات

تعرف الأدوات المنهجية، بأنها وسائل جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة، فاستعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع أو ميدان الدراسة، والواقع أن اعتماد الباحث على منهج معين هو الذي يحدد نوع الأدوات التي يستعين بها في جمع هذه البيانات<sup>1</sup>.

إن اختيار هذه الأدوات المنهجية لا يتم بشكل عفوي، وإنما تأتي بمراعاة نقاط من أهمها:

ميدان أو تخصص الباحث .

\* نوعية مجتمع الدراسة .

\* الظروف والملابسات التي تحيط بالموضوع<sup>2</sup>.

\* موضوع البحث وطبيعته .

وبالنسبة لهذا البحث فقد تمت الاستعانة بالأدوات المنهجية التالية:

**الملاحظة:** هي أداة لجمع البيانات، بها ينفذ المنهج الوصفي، تعمل على توجيه الانتباه والإدراك إلى ظاهرة أو حادثة معينة أو لشيء ما بهدف الكشف عن أساليب الظاهرة وقوانينها<sup>3</sup>.

وفي ضوء إشكالية البحث وأهدافه استخدمنا الملاحظة البسيطة المباشرة كأداة لاستقصاء الحقائق من الواقع بالمتابعة والمشاهدة والتي يصعب الكشف عنها من خلال الاستبيان أو المقابلة حيث مكنتنا هذه الأداة من الكشف عن بعض المواقف والنشاطات اليومية والعلاقات الاجتماعية والوقوف على سلوك بعض الأفراد في أماكن عملهم، إذ تبرز حقيقة تصرفاتهم وردود الأفعال وطبيعة العلاقات الاجتماعية.

**المقابلة:** تعد المقابلة استبانة شفوية يقوم من خلالها الباحث بجمع معلومات بطريقة شفوية مباشرة من المفحوص.

وتعرف بأنها تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة، حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التغيرات لدى المبحوث<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - سيد علي شيتا، المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية، مكتبة الأشعة الفنية، مصر، 1997، ص31

<sup>2</sup> - محمد مسلم، منهجية البحث العلمي، الطبعة 02، دار العرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2004، ص40

<sup>3</sup> - سامي ملحم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص226

<sup>4</sup> - فوزي غرابية وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، الطبعة 03، دار وائل، عمان، 2002، ص61



وقد استخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات حيث تقابلنا مع بعض المسؤولين في الإدارة وبالضبط مع مدير مصنع سويح ، أين استقدنا من المعلومات التي قدمت لنا عن الهيكل التنظيمي للمركب وعدد العمال ، وكذا توزيع هذه الطاقات البشرية على مختلف المصالح والأقسام، وقد أفادتني هذه المقابلات في الكشف عن بعض الجوانب الهامة التي تخدم هذه الدراسة إلى حد كبير، كما تقابلنا مع بعض العمال من أفراد العينة، وقد اتسمت هذه المقابلات بالتشاور والتحاور عن مختلف جوانب العمل، وكذا تطرقنا إلى جو العمل السائد بين العمال أنفسهم وبين العمال والإدارة، كما ساعدتنا هذه المقابلات من التعرف على معدل إنتاج العمال المبحوثين وما إذا كان هذا المعدل يعد مرتفعا أم منخفضا بالنسبة للمستوى العادي الذي حددته الإدارة.

كل هذه المقابلات أتاحت لنا الفرصة للحصول على بعض البيانات والمعلومات التي يتعذر الحصول عليها بواسطة الأدوات الأخرى.

**الاستبيان:** ويعرف بأنه أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبطة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها<sup>1</sup>.

وقد جرت العادة في تصميم استمارة البحث أن تحصر العناصر الرئيسية التي يتشكل منها محتوى موضوع الدراسة في شكل أبعاد ومحاور.

وبناء عليه تمت صياغة الاستبيان التجريبي الذي طبق في الميدان على أفراد من العينة لمعرفة مدى استجابة المبحوثين للأسئلة الموضوعة فيه وكشف العيوب والسلبيات والتي يجب تلاقيها وأثناء هذه المرحلة وجدنا أن هناك بعض الأسئلة التي لا تصلح حيث تم إلغائها، والبعض الآخر يجب تعديله نظرا لعدم فهم المبحوثين له وإعادة صياغته بطريقة أوضح والبعض الآخر لم يجر عليه أي تعديل، كما تمت إضافة بعض الأسئلة التي لم ترد في الاستبيان والاستمارة عادة ما تتطوي على مجموعتين من الأسئلة:

- **أسئلة مغلقة:** تستخدم في شكل محدد ودقيق تسهل على الباحث تصنيف إجابته، ومن ثم

تيسر عملية التبويب نعم  ، لا

<sup>1</sup> - يحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، الطبعة 01 ، دار صفاء، للنشر والتوزيع، عمان،



- أسئلة مفتوحة: وهي عادة تتبع السؤال المغلق والهدف منها هو ترك للمبحوث حرية التكلم وذلك من أجل توضيح إجابته أكثر، كأن نضع مثلاً: لماذا؟ كيف؟ أخرى...؟ كما قمنا بطرح أسئلة تحتوي على عدة متغيرات، حيث يطلب من المبحوث اختيار واحد منها أو أكثر.

وللتأكد من صدق الاستبيان تم عرضه على مجموعة من الأساتذة من ذوي الاختصاص في قسم علم الاجتماع لإبداء الملاحظات والرأي فيها. وقد شمل الاستبيان مجموعة من الأسئلة تقيس الأبعاد:

#### ● أسئلة حول البيانات الشخصية والمهنية:

وتتضمن 05 أسئلة من 01 إلى 05

وهي عبارة عن بيانات تتعلق بالخصائص العامة للعينة من حيث الجنس والسن، الحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي، الأقدمية في المؤسسة.

#### ● أسئلة المحور الأول:

وتتضمن 12 أسئلة من 06 إلى 17

تهدف إلى معرفة نوعية التكوين ومدى مساهمته للتغيرات التكنولوجية و البشرية التي تعرفها البيئة الاقتصادية.

#### ● أسئلة المحور الثاني :

وتتضمن 11 أسئلة من 18 إلى 28

الهدف من هذا الجزء من الأسئلة هو تشخيص وضعية تكوين المورد البشري ودوره في تحسين أداء المؤسسة و زيادة إنتاجية العمال.

#### ● أسئلة المحور الثالث:

تتمثل في 10 أسئلة من 29 إلى 38 نحاول من خلال هذا الجزء من الاستبيان معرفة الاستثمار في تكوين الموارد البشرية و تطويرها حيث تعمل على رفع مخرجات المؤسسة، و مدى مساهمة التكوين في ترقية الحس المهني للعامل وقد تم التركيز على هذا الجزء لما له من أهمية في خدمة أغراض البحث.



### السجلات والوثائق:

تعتبر السجلات والوثائق من بين الأدوات التي يستعين بها الباحث في جميع البيانات التي تعينه في دراسته التي هو بصدد القيام بها. ونظرا لأهمية الوثائق والسجلات في البحوث الاجتماعية والإنسانية للكشف عن بعض جوانب الموضوع التي يصعب ملاحظتها والكشف عنها عن طريق الوسائل السالفة الذكر، استخدمنا هذه الأداة للاطلاع على الكثير من البيانات والمعلومات التي تدخل في نطاق بحثنا كذلك التي تتعلق بمختلف الإحصائيات، فمن خلال زيارتنا التي قمنا بها الى مؤسسة سويح حصلنا على بعض الوثائق والسجلات التي تحتوي على بيانات ضرورية للبحث حيث صنفنا كما يلي:

- بيانات تدور حول الجانب التاريخي للمؤسسة.
- بيانات عن موقع المؤسسة و طاقتها الإنتاجية.
- بيانات عن سير العمل بالمؤسسة و النظام الداخلي لها.
- بيانات حول الإمكانيات المادية و البشرية.

### الأساليب الإحصائية:

اعتمدنا في هذه الدراسة على الأساليب الإحصائية التالية:

التكرار  $\times 100$

النسبة المئوية =  $\frac{\text{مجموع التكرارات}}{\text{التكرار} \times 100}$

### IV. العينة وكيفية اختيارها:

حينما كان يصعب على الباحث أن يجمع بيانات دراسته عن طريق الحصر الشامل الذي يطبق على جميع أفراد المجتمع الأصلي فلا مفر من أن يلجأ إلى أسلوب المعاينة<sup>1</sup>، وتعرف العينة بأنها ذلك النموذج من الأفراد أو الوحدات المختارة من مجتمع البحث بالطريقة العمدية أو العشوائية و الذي يمثل وحدات مجتمع البحث بالصفات الديموغرافية والاجتماعية الاقتصادية والثقافية والمهنية التي يهتم بها الباحث<sup>2</sup>، حيث تعتبر العينة وكيفية اختيارها أحد العناصر الجوهرية في بناء البحث، وإذا كانت العناية والدقة مطلوبين في عملية التخطيط

<sup>1</sup> - يحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، الطبعة 01، دارصفاء للنشر، عمان، 2000، ص 62

<sup>2</sup> - حسان محمد الحسين، موسوعة علم الاجتماع، الطبعة 01، الدار العربية للموسوعات، بيروت، 1999، ص 331



للبحث وتصميمه من أجل الوصول إلى الهدف المحدد فإن هذين الشرطين يلزمان أيضا في اختيار جمهور البحث واختيار عينة.

وحسب موضوع البحث فقد تم اختيار العينة في هذا البحث بطريقة قصدية، وفقا لخصائص العينة فكانت عملية اختيار العينة وفقا لموضوع البحث المتعلق بإنتاجية المؤسسة حيث شملت العينة فئة أعوان التنفيذ، و كانت العينة القصدية لفئة العمال داخل المؤسسة مقصودة الذين شاركوا أثناء عملهم بمؤسسة سويح في دورات التكوين، باعتبار أن موضوع البحث يفرض على الباحث ضرورة التركيز على عمال و الذين يمثلون عصب الإنتاج و يأترون أكثر من غيرهم من فئة العاملين داخل المؤسسة على العملية الإنتاجية، حيث كان عددهم 100 عامل حسب احصائيات مارس 2014 والجدول التالي يوضح كيفية اختيار مفردات العينة.

الجدول رقم (02) يمثل كيفية اختيار مفردات العينة

العينة	العدد	النسبة المئوية	النسبة المئوية للعينة	العينة المختارة
القسم				
وحدة الإنتاج	100	% 100	% 50	50 مفردة

من خلال هذا الجدول و بالنظر للعدد الحقيقي للعمال ذلك وفق العملية الإنتاجية خلال احصائيات مارس 2014 يتضح أن عدد العمال 100 عامل، و بما أن بحثنا هذا يهتم بتكوين الموارد البشرية الذي يظهر أكثر في وحدة الإنتاج، فكانت العينة 50 مفردة وفقا للعملية التالية:

$$\text{العينة المختارة} = \frac{\text{النسبة المئوية للعينة} \times \text{النسبة المئوية}}{\text{عدد العمال}} = \frac{100 \times 50}{100} = 50 \text{ مفردة.}$$



## II. عرض النتائج العامة للبحث في ضوء الفرضيات:

يمكن الوصول إلى الخصائص العامة لعينة البحث كما يلي:

غالبية أفراد العينة من الذكور.

غالبية أفراد العينة من الشباب.

غالبية أفراد العينة متزوجين.

مستوى تعليمي مقبول.

### تفسير نتائج الفرضية الأولى:

تمحورت الفرضية الأولى حول أن التكوين يوضع بهدف مسايرة التغيرات التكنولوجية و البشرية التي تعرفها البيئة الاقتصادية و نتائجه تبرز في مستويات أداء العمال إذ تدعم إجابات العاملين هذا الافتراض من خلال نتائج دراسة الاستبيان حيث يمكننا استخلاص ما يلي: ان طبيعة ونوع البرامج التكوينية المقدمة كانت في التخصص، مع مراعاة الفترات التكوينية المقدمة والتي تكون كافية نظرا لعددتها في السنة.

- حرص المؤسسة على تكوين العمال بطريقة مستمرة
- أن التكوين ليس عمل عشوائي بل هو نتيجة أسباب مؤثرة على أداء الفرد و الجماعة في المؤسسة.
- يساهم التكوين في تغيير سلوكيات العمال.
- يساهم التكوين في تحسين مهارات و قدرات العمال.
- التكوين من الوسائل الفعالة في تطوير العمل و العمال في المؤسسة.

إن ما تؤكد هذه الدراسة هو أن تكوين العامل يعتبر شرطا ضروريا لمواجهة التغيرات التكنولوجية و البشرية التي تعرفها البيئة و نتائجه تبرز في أداء عمال المؤسسة ، حيث أن اكساب العاملين المهارات و المعارف اللازمة تسمح بصقل خبراتهم و تحسين أدائهم و من ثمة يشجعهم على تحقيق الجودة الشاملة و بالفعل في اطار نتائج هذا العنصر المتعلق بإبراز أهمية التكوين في المؤسسة يبرز لنا لهذه الفرضية (الأولى)، حيث أن أغلب العمال يؤكدون على أهمية التكوين في مواجهة التغيرات التكنولوجية و البشرية.



### تفسير نتائج الفرضية الثانية:

- تدور فحوى الفرضية الثانية حول دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة و زيادة إنتاجية العمال ، حيث أن نتائج دراسة الاستبيان مكنت من استخلاص ما يلي :
- التكوين ساهم في تغطية العجز في الأداء السابق.
  - يعمل التكوين على زيادة إنتاج المؤسسة.
  - للتكوين دور كبير في تخفيض تكاليف الإنتاج.
  - مساهمة الدورات التكوينية في ترسيخ ثقافة تنظيمية.
  - يعتبر التكوين عامل مهم ومحفز في زيادة إنتاجية العمال و من هذا الاعتبار يمكن اعتبار أن التكوين له دور بالغ الأهمية في تحسين أداء المؤسسة و زيادة إنتاجية العمال.

### تفسير نتائج الفرضية الثالثة:

- تمحورت الفرضية الثالثة حول أن الاستثمار في تكوين الموارد البشرية و تطويرها يساعد في تحقيق التنمية البشرية في المؤسسة إذ تدعم أغلب أفرادها العينة الفرضية و ذلك من خلال نتائج دراسة الاستبيان و التي أسفرت عن ما يلي :
- التكوين يساهم في الحفاظ على المعدات و التجهيزات الإنتاجية.
  - التكوين يساعد على تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.
  - يعمل التكوين على تحسين جودة المنتج.
  - يساعد تكوين العمال في تخفيض معدلات حوادث العمل.
  - يساهم التكوين في تحسين نوعية العمل.



### III. الاستنتاج العام في ظل التساؤل الرئيسي:

من خلال ما تم عرضه يمكن القول أن تكوين المورد البشري يساهم و يساعد في زيادة إنتاجية المؤسسة بالرغم من وجود بعض المشاكل التي يعاني منها، حيث يعمل على تحسين الإنتاجية و أداء الأفراد من خلال تهيئتهم للقيام بالأعمال و إعدادهم من أجل تحسين مستواهم لتحقيق إنتاجية أكبر فالعامل اليوم مطالب بأن يكون لديه قدرا من المهارة لتأدية أعماله و هذا ما يسعى التكوين للوصول إليه، و بالتالي فإن المؤسسة تستفيد من هذا التكوين من خلال تكوين الأفراد العاملين حيث يوظف المتكويين المعارف و المهارات المكتسبة من العملية التكوينية أثناء تأديتهم لأعمالهم.

و بالتالي فإن توفر الإدارة على موارد بشرية مؤهلة و قادرة على تحقيق أهداف مؤسستهم ينعكس إيجابا على أداء الإدارة و مردوديتها خاصة في ظل التحولات الجديدة التي يشهدها هذا الأخير، و استخدام التكنولوجيا، كل هذا لا يتم إلا باستثمار الموارد البشرية و مواكبة التطورات السائدة على مستوى البيئة الاقتصادية لتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية.

تولي مؤسسة سويح لصناعة الأجر اهتماما كبيرا بسياسة التكوين من أجل تنمية مواردها البشرية، وتحقيق أهدافها المسطرة في مخططها، ذلك في ظل التغيرات المهنية ، التكنولوجية التي تعرفها البيئة.

لأجل ذلك تلجأ المؤسسة إلى تطبيق سياسة التكوين على مراحل متسلسلة و متكاملة تنطلق من تحديد احتياجاتها التكوينية ،ثم تصميم و تنفيذ برنامجها التكويني ، في الأخير مراقبة و تقييم فعالية التكوين.

كما تتأثر آلية التكوين في المؤسسة بعوامل عديدة من أبرزها:

سياسة التوظيف ، برنامج إعادة الهيكلة ، نوع التكوين و تكاليفه، الأمر الذي أدى بالإدارة المختصة تبني استراتيجية فعالة في تكوين عمالها، تركز هذه الاستراتيجية بالأساس على توفير جميع الوسائل المساعدة في عملية التكوين على مستوى مركزها داخل المؤسسة.

تأكيدا لاهتمامات المؤسسة بسياسة التكوين ، فإن التكوين في المؤسسة يعمل على مسايرة التغيرات التكنولوجية و التسييرية ، وتحسين أداء المؤسسة و زيادة إنتاجية عمالها و ذلك من خلال تغطية العجز في الأداء ، وزيادة الإنتاج، و تخفيض التكاليف ، وبذلك يساعد على تحقيق تنمية شاملة لمواردها البشرية.



## I. تحليل البيانات

### 1-1- تحليل البيانات الشخصية:

جدول رقم (03) يوضح وصف عينة الدراسة من حيث الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
100%	50	ذكور
00%	00	إناث
100%	50	المجموع

يوضح الجدول رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب الجنس حيث نجد إن فئة الذكور تمثل نسبة 100 % من المجموع العام ، وهي بذلك نسبة عالية جدا إذا ما قورنت بنسبة الإناث التي انعدمت تماما و يعود السبب في ذلك إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة التي تتطلب قدر عال من القوة البدنية وهذا ما يتلاءم مع العنصر الرجالي خاصة في المصالح الانتاجية ومصالحة الصيانة، اين يتطلب العمل جهدا اضافيا كبيرا وجرأة وشجاعة وحرصا شديدا في كل المراحل الانتاجية و ذلك ما يتناسب مع عنصر الذكور دون الإناث، وحيث يتعذر ذلك في ضوء التقاليد الاجتماعية و الالتزامات الأسرية و هذا حسب ما أكده لنا رؤساء المصالح.

وبالنظر الى الظروف التاريخية والاجتماعية التي احاطت بالولاية والى جانب تدخل القيم والعادات والتقاليد السائدة في المحيط الاجتماعي لولاية المسيلة ، سوف نجدها تعكس حقيقة هذه النسبة في الواقع

جدول رقم (04): يوضح وصف عينة الدراسة من حيث السن.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
26%	13	30-20
36%	18	40-31
22%	11	50-41
16%	8	60-51
100%	50	المجموع



مجموع مركز كل فئة × تكرار كل فئة

$$\text{المتوسط الحسابي} = \frac{\text{مجموع التكرارات}}{37.8 \text{ سنة}}$$

مجموع التكرارات

يتضح من الجدول رقم(04):

أن 26 % من أفراد العينة ينتمون إلى فئة الأعمار من 20 إلى 30 سنة استفادوا من فرص التكوين ، ونجد نسبة 36 % ينتمون إلى فئة الأعمار من 31 إلى 40 سنة ويمثلون الأغلبية، بينما نجد 22% من فئة الأعمار من 41 إلى 50 سنة، وأخيرا نسبة 16% ينتمون إلى فئة الأعمار من 51 إلى 60 سنة.

من خلال هذا نستنتج أن غالبية أفراد عينة البحث تمثل عنصر الشباب، حيث أن المتوسط الحسابي لها يساوي 37.8 سنة وتتمثل في مرحلة التقدم والرقي وتأتي هذه المرحلة بعد مرحلة الثبات والاستقرار المهني، حيث يكون فيها الفرد قد ثبت أقدامه في عالم العمل جيدا ويحاول في هذه المرحلة تحقيق مستوى راق من الأداء المهني واستيعاب كل ما هو جديد وتدريب صغار الملتحقين بالمهنة وعادة ما يطلق على هؤلاء الأفراد " الخبراء"، حيث أفاد مدير إدارة الموارد البشرية أن المؤسسة تعمل في السنوات الأخيرة على زيادة نسبة عمالة الفئة الشابة ويمكن القول أن مجتمع الدراسة يحمل في طياته تنوع لأعمار العمال.

جدول رقم(05) يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
36%	18	أمي
20%	10	ابتدائي
34%	17	متوسط
10%	5	ثانوي
/	/	جامعي
100%	50	المجموع

يمثل الجدول رقم (05) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث نجد أن نسبة 36% من الأفراد أميون ثم يليهم عدد الأفراد ذوي المستوى المتوسط بنسبة 34% اما نسبة



20% فتعتبر من التعليم الابتدائي، أما عمال المستوى التعليمي الثانوي فتمثلهم نسبة 5% و الملاحظ هنا هو انعدام المستوى الجامعي و يرجع هذا لطبيعة الوظائف.

فمن خلال هذه النتائج يتضح أن غالبية العمال ذو مستوى تعليمي يسمح لهم بممارسة عملهم بصورة طبيعية، وغالبية العمال من المستوى التعليمي الأمي و الابتدائي و المتوسط تكون أكثر استفادة من فرص التكوين على مستوى المؤسسة، حيث أن معظمهم تابع تكويننا في مراكز التكوين التابعة للمؤسسة، حيث يعد هؤلاء العمال القدامى الذين تم توظيفهم في مناصب عمل بالمؤسسة، حيث كانت تسود نوع من ندرة العمال في سوق العمل، و نظرا لظروف البيئية السريعة و التغيرات المهنية التي تطرأ باستمرار في المجال الصناعي فإن التعليم لا يزال يشكل الإشكالية الكبرى بكل مجالات الحياة و أداة فعالة في مجال العمل الصناعي إلى جانب ذلك فهو يمثل إحدى متطلبات سوق العمل الضرورية من أجل مواكبة التطورات التي عرفتها التكنولوجيا و الصناعة الحديثة و بغرض الوصول لتحقيق المؤسسة للإنتاجية فإن تجديد مهارات العمال و إكسابهم معارف جديدة عن طريق إدماجهم في دورات تكوينية لتحقيق أهداف المؤسسة.

#### جدول رقم (06) يوضح الحالة المدنية لأفراد العينة.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة المدنية
20%	10	أعزب
74%	37	متزوج
4%	2	أرمل
2%	1	مطلق
100%	50	المجموع

يتبين من الجدول رقم (06):

74% من مجموع أفراد العينة متزوجين، وهم يمثلون الأغلبية .

20% من مجموع أفراد العينة عزاب.

4% من مجموع أفراد العينة أرامل .

2% من مجموع أفراد العينة مطلقين.



ومنه فإن أغلبية المبحوثين هم من المتزوجين، فهي تمثل أعلى نسبة في الجدول و هذا ما يكون له تأثير على إنتاجية المؤسسة فالاستقرار النفسي و العائلي و الشعور بالطمأنينة يؤدي إلى زيادة الرضا و الأداء والإنتاجية، كما أن فئة العزاب مرتفعة نوعا ما و ذلك راجع إلى ارتفاع مستوى المعيشة، تكاليف الزواج وعدم ملاءمة الأجر لمستوى المعيشة المرتفع. ومما لا شك فيه أن لهذا المتغير أهمية كبرى وأنه ينعكس على الحالة النفسية والاجتماعية للعامل، و بالنسبة لفئة المطلقين و الأرامل فإنها ضئيلة جدا و هذا مؤشر إيجابي يكون له آثار إيجابية في محيط العمل و زيادة معدل الإنتاجية ومنه فإنهما يمثلان مؤشرا للاستقرار النفسي و من خلال تحليل و تفسير البيانات التي جاءت في الجدول ننوه بمدى أهمية الحياة الزوجية بالنسبة للعمال، كون العمل بهذه المؤسسة يتطلب خبرة و استقرارا نفسيا و اجتماعيا يساعدهم على التعامل مع متطلبات العمل بكل صبر و خبرة، كما أن الحياة الزوجية الهادئة تخفف من عبء و مشاكل العمل و تعب و كلها مؤشرات لها آثار ايجابية على البنية الداخلية العائلية للعينة الممثلة لمجتمع الدراسة.

#### جدول رقم (07) يوضح الأقدمية في العمل.

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	13	26%
5-10	18	36%
11-15	9	18%
16-20	8	16%
أكثر من 20 سنة	2	4%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول رقم (07) يتضح ما يلي:

أن أعلى نسبة للأقدمية فئة ما بين 5 و 10 سنوات حيث قدرت بـ36% من العمال، تليها نسبة 26% من العمال مدة عملهم أقل من 5 سنوات، في حين 18% من العمال تتراوح مدة عملهم بين 11 و 15 سنوات، ونسبة 16% من العمال تتراوح مدة عملهم بين 16 و 20 سنة، و في الأخير نجد نسبة 4% من العمال مدة عملهم أكثر من 20 سنة.



يبدو من عملية تحليل و تفسير البيانات الواردة في الجدول انه بالنسبة للأقدمية ما بين سنة و 10سنوات تمثل أعلى نسبة، و هذا راجع إلى كثرة عنصر الشباب في المؤسسة و ارتباطهم بمكان العمل الذين يعملون به، كما أن شعورهم بأنهم عنصر فعال في زيادة إنتاجية المؤسسة، اما بالنسبة للعمال الذين لديهم أقدمية في العمل فهم أضعف مقارنة بالفئة الشبانية و هذا ما أدلى به رئيس مصلحة قسم الإنتاج فإن الاستثمار في تكوين الطاقات الشبانية أحسن بكثير من التكوين في فئة الكهول لأن الشباب لاتزال فرصة بقائهم أطول في المؤسسة، و بحسبه فإن الاستثمار في الموارد البشرية بشكل عام سواء كان شابا أو كهولا يشكل أفضل انواع الاستثمارات في الاقتصاد المعاصر، فالمورد البشري هو القوة الدافعة و الحقيقية في أي مؤسسة تود الحفاظ على بقائها و تحقيق أهدافها و مواكبة التطورات تتطلب تكوين العمال القدامى ومدتهم بالمعارف العلمية والتقنيات الحديثة.

## 2- بيانات حول برامج التكوين:

جدول رقم (08) يوضح مشاركة العمال و مكان تلقي برنامج التكوين.

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات/ العينة			
		النسبة %	العدد	الاحتمالات/العينة	
%100	50	%96.15	50	داخل المؤسسة	نعم
		%3.85	2	خارج المؤسسة	
		%100	52	المجموع	
		/	00	لا	
%100	50	المجموع			

من الجدول رقم(08) الذي يبين تلقي العمال للتكوين و مكان إجرائه، حيث أكدت نسبة %96.15 من أفراد العينة أنهم تلقوا تكوين داخل المؤسسة في حين كانت النسبة ضعيفة من افراد العينة الذين تلقوا تكوين خارج المؤسسة والمقدرة %3.85 في حين أنهم لم يكن هناك من لم يتلق تكوين، و هذا ما يؤكد أنه لا توجد مجالات للتكوين خارج المؤسسة، حيث يكون المجال لتطوير المعارف و المهارات داخل المؤسسة و جعل المراكز الداخلية للتكوين هو المكان المحدد لتطوير القدرات و المهارات، حيث لا نلتمس علاقة بين المؤسسة و مراكز التكوين الموجودة خارج المؤسسة، وهو ما يبرز الاهتمام الكبير الذي توليه هذه الأخيرة



للعلمية التكوينية ما جعلها تقوم بإنشاء مركز تكوين خاص بها تختص في مجال عملها، لذا فإن المركز الداخلي للتكوين يعتبر مكان لالتقاء العمال ببعضهم و بالإطارات التي يتم من خلاله تبادل معرفي و مهني، و التكوين في هذه الحالة يكون موجه لكل فئات العمال الذين أكدوا أن المؤسسة توفر مركز تكوين و ذلك حسب سياسة المؤسسة.

### جدول رقم(09) يبين طبيعة ونوع البرامج التكوينية المقدمة.

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات/ العينة			
		النسبة %	العدد	الاحتمالات/ العينة	
%92	46	%90.19	46	في التخصص	مباشر
		%9.80	5	ترقوي	غير مباشر
%8	4	/	/	أخرى	مباشر
		%100	51	المجموع	
%100	50	المجموع			

من الجدول رقم(09) يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة و المقدره نسبتهم بـ90.19% أي ما يقابلها 46 عامل قد استفادت من تكوين تخصصي، فهم يؤكدون أن هذا النوع من التكوين يعد الأنسب باعتبار أن نشاط المؤسسة و خاصة في مجال الإنتاج لأن الأفراد دائماً معرضين إلى خطر الإصابات لهذا فتلقينهم لهذا النوع من التكوين يحميهم أولاً و يمكنهم من أداء مهامهم ثانياً، وهذا ما يعكس الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسة لهذا النوع و التي ترى أنه النوع الأقرب و الملم بنواحي نشاط المؤسسة و عن طريقه يتسنى للأفراد اكتساب المهارات و التقنيات الأساسية لتعزيز نشاط المؤسسة، و هو الأمر الذي أكده رئيس مصلحة التكوين الذي أشار إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على هذا النوع من طبيعة التكوين المباشر في التخصص باعتباره يكفل للأفراد تلقي جميع المهارات التي تتطابق مع مواصفات العمل.

أما بالنسبة إلى طبيعة التكوين غير المباشر في المجال الترقوي فتمثلت بـ9.80% و هي نسبة ضئيلة مقارنة مع التكوين التخصصي المباشر لأنه موجه بشكل أساسي لفئة الإطارات باعتبارهم الفئة الأقرب إلى الحصول على الترقيات السلمية في الهيكل التنظيمي.



جدول رقم (10) يوضح فترات التكوين المعتمد وكم عددها في السنة؟.

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات/ العينة		
		النسبة %	العدد	الاحتمالات/ العينة
%90	45	%32.14	18	دورة
		%21.42	12	دورتين
		%46.42	26	أكثر من دورتين
		%100	56	المجموع
%10	5	غير كافية		
%100	50	المجموع		

يشير التحليل الإحصائي للبيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (10) أن نسبة 46.42% من إجمالي العينة تلقوا أكثر من دورتين في السنة و هي نسبة كافية مقارنة مع الذين تلقوا دورة تكوينية او اثنين حيث قدرت النسبة لأفراد العينة الأولى 32.14% في حين العينة الثانية 21.42% مع العلم أنه توجد نسبة ضئيلة قدرت بـ 10% قالوا أن فترة التكوين المعتمد غير كافية.

و يعتبر هؤلاء العمال التكوين عملية ضرورية لهم لأجل المحافظة على أوضاعهم المهنية و مسايرة التطورات التكنولوجية و رفع مستوى الإنتاجية بين العمال حتى يكون هناك توافق في العمل الذي يؤديه كل عامل فهدف التكوين لا يقتصر على طرق تأدية العمل و الاهتمام بالمهنة فحسب، بل يمتد إلى تنمية كافة الاتجاهات المتصلة بمحيط العمل و تعديل السلوك و غرس القيم المهنية.

جدول رقم (11) يبين سبب التكوين داخل المؤسسة .

النسبة المئوية	التكرار	سبب التكوين
%80	40	أسباب العمل
%20	10	عمل عشوائي
%100	50	المجموع



في حين أن نتائج الجدول رقم(11) هو معرفة ما إذا كان القيام بعملية التكوين في المؤسسة نتيجة أسباب العمل ام أنه عمل عشوائي يكون بصفة دورية حيث أن نتائج الدراسة من هذا السؤال أكدت أن بنسبة 80% من افراد العينة قالوا أن سبب التكوين داخل المؤسسة وضحت لأسباب العمل و أما 20% فأرجعت السبب لعمل عشوائي، و ما يمكن استخلاصه هو أن هذا السبب راجع إلى عدم تأدية المهام الموكلة إلى العمال بصفة دقيقة، في حين أن العمل العشوائي يمكن أن يكون بصفة دورية، كما تعتمد سياسة المؤسسة.

جدول رقم (12) يبين حرص المؤسسة على تكوين العمال بطريقة مستمرة

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات/ العينة			
		النسبة %	العدد	الاحتمالات/العينة	
%100	50	16.39%	10	عن طريق المشرفين	نعم
		16.39%	10	عن طريق متخصصين داخل المؤسسة	
		73.77%	41	المراكز التابعة للمؤسسة	
		00	00	أخرى تذكر	
		100%	61	المجموع	
00	00	لا			
%100	50	المجموع			

بالنظر إلى البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم(12) و الذي يوضح سعي المؤسسة على التكوين المستمر للعمال لذا نجد أن أغلبية أفراد العينة يقرون بأهمية التكوين في المؤسسة محل الدراسة و حرصها الدائم على تكوين عمالها، حيث أن سياسة المؤسسة و قانونها يعطي الحق لكل عامل مهما كان مركزه المهني و الاجتماعي في الاستفادة من التكوين في مجال التخصص، حيث قدرت النسبة بـ73.77% من مجموع أفراد العينة، كما أقرت النسب المتساوية من إجمالي العينة باتباع المؤسسة تكوين عمالها عن طريق المشرفين و المتخصصين داخل المؤسسة بـ16.39%.

تعتبر مهمة تكوين الموارد البشرية من المهام الصعبة باعتبارها استثمارا يهدف إلى تنمية و تطوير قدرات الفرد من جهة و زيادة مردودية المؤسسة من جهة أخرى لذلك فإنه من الضروري البحث عن التحكم في هذه الآلية بدراسة مختلف الطرق المساعدة للوصول إلى



هذه الغاية، فليس المهم الاعتراف بأهمية التكوين و التخطيط له و تحديد الاحتياجات و محتوى البرامج فمثل هذه الجهود يمكن أن تكون محدودة النتائج لو أن تنفيذها جاء بأسلوب غير ملائم، و على هذا الأساس فإن الاختيار العلمي لطرق التكوين أحد المعايير الأساسية المحددة للإنتاجية.

### جدول رقم (13) يوضح حاجة العمال إلى فترات تكوينية جديدة.

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات/ العينة			
		النسبة %	العدد	الاحتمالات/العينة	
%100	50	44.23%	23	للحفاظ على منصب عملك	نعم
		55.76%	29	لتحسين الأداء و تنمية القدرات	
		/	00	لأن التكوين غير مفيد في المؤسسة	
%100	50	/	00	لأنك قادر على أداء عملك	لا
		/	00	المجموع	
		100%	52	المجموع	
%100	50	المجموع			

من الجدول رقم (13) نلاحظ أن جميع أفراد العينة تقر بأنها بحاجة إلى فترات تكوينية جديدة حيث صرحت نسبة 55.76% من الأفراد أن السبب الرئيسي لحاجتهم يعود إلى ضرورة تحسين أدائهم و تنمية قدراتهم و مهاراتهم ، و ما يؤكد على وعي العمال بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم في تطوير و تحسين صورة المؤسسة فهم بذلك يقدمون مصلحة المؤسسة و أهدافها على المصلحة الخاصة، و أكدت نسبة 44.23% أنهم بحاجة إلى فترات تكوينية جديدة للحفاظ على منصب العمل، حيث يرجع هذا إلى عامل السن أيضا فالمعروف أن الفئة العاملة الغالبة داخل المؤسسة من الشباب أي انها فئة تحتاج باستمرار إلى المزيد من التكوين و العناية قصد زيادة إنتاجية المؤسسة، في حين أنه لا توجد إجابة حول أن العمل لا يحتاجون إلى فترات تكوينية جديدة.



جدول رقم (14) يوضح مدى اهتمام العامل لتحقيق أهداف المؤسسة.

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات/ العينة		
		النسبة %	العدد	الاحتمالات/ العينة
%100	50	34.92%	22	زيادة إنتاجية المؤسسة
		33.33%	21	زيادة أرباح المؤسسة
		31.74%	20	احترام الآجال المحددة للإنتاج
		100%	63	المجموع
		/	/	لا
%100	50	المجموع		

يبين الجدول رقم (14) و المتعلق بمدى اهتمام العامل بتحقيق أهداف المؤسسة بالنسبة للمتكورين حيث ظهرت أن كل العمال أكدوا مدى اهتمامهم بتحقيق أهدافها، حيث كانت النسب متقاربة، فنجد نسبة 34.92% كانت لزيادة إنتاجية المؤسسة و ما يقابلها 22 مفردة أما النسبة الثانية فكانت لزيادة أرباح المؤسسة وقدرت بـ 33.33% أي 21 مفردة، و كان لاحترام الآجال المحددة للإنتاج نسبة 31.74% و مثلتها 20 مفردة.

إن من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسة هو كيفية الحفاظ على سمعتها و بقائها و تميزها في سوق المنافسة المحلية، و يبقى هذا كل رهينة فعالية الوظائف التي تمارسها، و التي من شأنها أن توفر مناخ تنظيمي ملائم و فعال، يجعل الأفراد يمارسون أعمالهم و واجباتهم و يسعون لتحقيق أهداف المؤسسة، و تأكيد المبحوثين بنسبة كبيرة على اهتمامهم بشكل كبير بزيادة إنتاجية المؤسسة و ارباحها و ذلك راجع إلى أن ضميرهم المهني لا يسمح لهم بتحقيق أهدافهم الشخصية على حساب أهداف المؤسسة، كما أن زيادة إنتاجية و أرباح المؤسسة ينعكس إيجاباً على الأفراد العاملين من حيث حصولهم على مكافآت و علاوات و الزيادة في الأجور، و هو ما يحقق لهم الاطمئنان و الاستقرار داخل المؤسسة



جدول رقم (15) يبين وضع التكوين في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
82%	41	في تزايد
6%	03	في تراجع
12%	6	على نفس الحال
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (15) يتبين لنا أن النسبة الغالبة هي 82% من أفراد العينة صرحوا ان اهتمام المؤسسة بالعملية التكوينية في تزايد و هو ما يؤكد على استفادة أغلبية العمال من عدة دورات تكوينية، فالتوجه الذي تسير فيه المؤسسة يدل على وعيها بضرورة تأهيل افرادها لمواكبة التطورات الحديثة من جهة و محاولة منها لتطوير و تنمية قدراتها و كفاءتها من جهة أخرى، فالمؤسسة تعتبر رأس المال البشري من أهم الأصول و المقومات التي تركز عليها، و هو ما يؤكد على أن المؤسسة لها أهداف مستقبلية يكون فيها الدور الأساسي فعالية مواردها البشرية، أما نسبة 12% التي أقرت على ان التكوين في المؤسسة بقية على نفس الحال، في حين نسبة 6% صرحوا بأن التكوين في تراجع و يمكن ان يكون هذا عائد إلى عدم فهمهم و المامهم للبرامج التكوينية المقدمة أو عدم اهتمامهم به.

جدول رقم(16) مساعدة التكوين في الحفاظ على سلامة المعدات و التجهيزات الإنتاجية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
74%	37	نعم
26%	13	لا
100%	50	المجموع

تبين لنا نتائج الجدول رقم(16) أن أغلب أفراد العينة تؤكد على أن التكوين يساعد في الحفاظ على سلامة المعدات و التجهيزات الإنتاجية ، حيث بلغت النسبة بـ74% ما يقابلها 37مفردة، في حين ان 26 % من أفراد العينة تنفي ذلك و ما يقابلها 13مفردة.

يمكن القول أن وعي العمال في الحفاظ على سلامة المعدات و التجهيزات الإنتاجية كان أكثر فاعلية بعد التكوين لذا يمكننا القول أن تكوين المورد البشري يساعد في الحفاظ على سلامة المعدات و التجهيزات الإنتاجية من خلال اقناع المبحوثين أن هاته المعدات ملك لهم



او من خلال تحقيق الانتماء للمؤسسة، و أيضا زيادة المعارف و الشعور بالرضا، لأن الدورات التكوينية و البرامج المقدمة تساهم في تثقيفهم و توعيتهم من خلال تلقيهم الإرشادات و التعليمات.

**جدول رقم (17) يبين تلقي منح عن التكوين.**

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	31	62%
لا	19	38%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول رقم (17) أن نسبة 62% تأكد على تلقي منح عن التكوين ما يقابلها 31 مفردة في حين نجد 38% من أفراد العينة تنفي ذلك، أي ما يقابلها 19 مفردة. إن تأكيد أفراد العينة في الحصول على منح تأهلهم للقيام بعملهم بكفاءة و يقظة أكبر من خلال إدماجهم في دورات تكوينية و مكافأتهم مقابل المجهودات المبذولة، إذ سيصبحون أكثر حماسا و أكثر إدراكا للمشاكل و الأخطار التي تعترضهم في محيط العمل، و حسب تصريحات العمال فإن المنحة المادية من أهم الطرق لإشباع حاجات الإنسان، عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة من أكل و مسكن، و المنح تساعد العمال للوصول إلى إنتاجية المؤسسة.

**جدول رقم (18) يوضح ما إذا كان المبحوث يعمل بما تعلمه خلال فترة التكوين.**

الاحتمالات/ العينة	العدد	النسبة المئوية
نعم	44	88%
لا	06	12%
المجموع	50	100%

من الجدول رقم (18) يتبين أن نسبة 88% من المبحوثين يعملون بما تعلموه خلال فترة التكوين أما نسبة 12% فكانت إجابتهم بأنهم لا يعملون بما تعلموه في فترة التكوين. يمكن القول أن التكوين يحتل مكانة محورية ضمن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من حيث مدى استيعاب العمال وإمكانية تطبيق ما تعلموه في مكان العمل حيث أن النسبة من إجمالي العينة قد استفادوا من فترات تكوينية ساهمت بشكل أو باخر في تطوير مهاراتهم



وتتمية قدراتهم وتحسين إنتاجهم، في المقابل كانت نسبة اجابة المبحوثين بعدم تطبيقهم بما تعلموه خلال فترة التكوين وهذه النسبة رغم قلتها إلا أنه لا بد من الأخذ بعين الاعتبار بذلك وأين يكمن الخلل بالتحديد وحسب بعض المبحوثين فإن العمل الذي يزاولونه لا علاقة له بالتكوين فهذا الأخير في جهة والعمل في جهة أخرى، وفي بعض الأحيان يقوم العمال بالتكوين لأجل التكوين فقط بدون أهداف وبناء على ذلك فإن هذا الأخير يحتاج إلى تخطيط علمي مدروس لضمان فعاليته فكلما كانت عملية التكوين في محتوياتها وبمختلف مراحلها ذات مستوى جيد كان العامل ذا كفاءة عالية، ويستطيع بذلك نقل ما تعلمه من خلال ممارسته لعمله، وبالتالي ساهم في رفع مستوى إنتاجية المؤسسة.

#### جدول رقم (19) يوضح تقييم المبحوثين للدورات التكوينية.

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات / العينة
46%	23	جيدة
38%	19	متوسطة
16%	8	ضعيفة
100%	50	المجموع

من الجدول رقم (19) أن نسبة 46% من أفراد العينة أكدوا أن تقييمهم للدورات التكوينية كان جيد بالمقارنة مع الأفراد الذين قالوا أنها متوسطة بنسبة 38% في حين أن الأقلية منهم صرحوا أنها ضعيفة وكانت النسبة 16%.

هناك ضرورة ملحة للتعرف على واقع عملية التكوين بالمؤسسة بصورة أكثر تحديدا لمعرفة علاقتها بإنتاجية العمال أما النسبة الضعيفة تعود لعدم استفادتهم من الدورات التكوينية بالشكل الجيد.

#### جدول رقم (20) يمثل تلقي تكويننا على الآلة التي تعمل بها

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
84%	42	نعم
16%	08	لا
100%	50	المجموع



من خلال الجدول رقم (20) يتضح أن أغلبية العمال تلقوا تكويناً على الآلة التي يعملون بها و ذلك بنسبة 84% من مجموع افراد العينة على عكس ذلك مما تمثله نسبة 16% من باقي أفراد العينة الذين لم يتلقوا تكويناً على الآلة التي يعملون بها، و نظراً لأهمية العمل داخل المؤسسة على الآلة إلا أن التكوين على الآلة التي يعمل بها العامل تشكل مفصلاً أساسياً في زيادة مخرجات المؤسسة المتمثلة في إنتاجيتها خاصة و في تحقيق أهدافها عامة، من أرباح و اثبات وجودها على مستوى اقتصاد السوق، في حين أن نسبة 16% لم يتلقوا تكويناً على الآلة نظراً لطبيعة عملهم داخل المؤسسة المتمثلة في التخزين أو التعليب او غير ذلك.

#### جدول رقم (21) يبين وجود الهدف من التكوين.

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات/ العينة			
		النسبة %	العدد	الاحتمالات/العينة	
96%	48	36.48%	27	تحسين و زيادة الإنتاج	نعم
		32.43%	24	اكتساب مهارات جديدة	
		31.08%	23	تحسين الخدمة و القدرات الجسمية	
		100%	74	المجموع	
		4%	2		
100%	50			المجموع	

من الجدول رقم (21) الذي يبين وجود أن هناك هدف من التكوين حيث مثلت نسبة 96% من المجموع الإجمالي أي ما يقابلها 48 فرد من مجموع العينة في حين كانت النسبة المقدرة بـ 4% ضئيلة جداً الذين قالوا أنه لا يوجد هدف من التكوين.

لذا نجد أن نسبة 36.48% كانت لتحسين و زيادة الإنتاج و نسبة 32.43% لاكتساب مهارات جديدة ، أما تحسين الخدمة و القدرات الجسمية فكانت لها نسبة 31.08%، مما يلاحظ هنا أن أغلبية أفراد العينة الذين أكدوا أن هناك هدف من التكوين فكانت نسب وجود الهدف متقاربة، و مما لاشك فيه أن المؤسسة تركز في تكوين عمالها لتحسين الخدمة و القدرات الجسمية مع اكتساب مهارات جديدة أثناء التكوين و كذا تحسين و زيادة الإنتاج، و كذا ابداء العمال لرغبتهم و طموحهم في التكوين المؤدي إلى الأهداف المسطرة، لتتوافق هذه



الأخيرة مع الأعمال التي يزاولونها و التي تأهلهم بدورها إلى القدرة على استجابتهم لجميع أنواع المشاكل المهنية التي يصادفوها أثناء عملهم.

جدول رقم (22) يبين تغيير التكوين في تعديل سلوك العمل.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	42	84%
لا	08	16%
المجموع	50	100%

تظهر لنا نتائج الجدول رقم(22) أن النسبة العالية من أفراد العينة التي تأكد أنه بعد قيامهم بعملية التكوين يتم إيداء سلوكيات مختلفة حيث قدرت النسبة بـ84% في حين أن 16% يعتبرون أن التكوين لا يغير في سلوكياتهم.

و لقد بينت العلاقة بين التكوين و تعديل السلوك في العمل الذي يظهر جليا في الالتزام بوقت العمل و تقليل نسبة التغيب.

جدول(23) يوضح العوامل الأكثر تأثيرا على إنجاز العمل في قسم الإنتاج

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
الضوضاء	20	40%
الإضاءة	11	22%
الحرارة	06	12%
التهوية	13	26%
المجموع	50	100%

يشير الجدول رقم (23) إلى أن نسبة 40% ما يقابلها 20 مفردة مفادها أن الضوضاء من العوامل الفيزيائية المؤثرة على إنجاز العمل و تحقيق مخرجات المؤسسة، و نسبة 26% فيما يقابلها 13 فرد يؤكدون أن التهوية من العوامل الفيزيائية المؤثرة كذلك على إنتاجية المؤسسة و إنجاز العمل، أما نسبة 22% التي توضح أن 11 مفردة منها تقول أن الإضاءة عامل مؤثر في إنجاز العمل، وكذا الحرارة عامل فيزيقي مؤثر حيث قدرت نسبته بـ12% متمثلة في 6 مفردات.



يمكن حصر المؤثرات الفيزيائية الآتية: الضوضاء ، الحرارة ، الإضاءة ، التهوية التي تؤثر على إنجاز العمل و تؤثر كذا على مخرجات المؤسسة و إنتاجيتها، لأن كثرة الضوضاء تقلل من درجة تركيزهم في العمل و درجة استيعابهم للتعليمات و الأوامر التي يتلقونها من المشرف المباشر، كما أنها تعرضهم إلى الملل و الضجر و الإعياء العقلي و النفسي، و الحرارة تشعرهم بالقلق و تحبطهم و تخفض من معنوياتهم فبعض العاملين مصابين بأمراض مزمنة كداء السكري و الضغط الدموي يتعرضون إلى حالة الإغماء عند ارتفاع درجة الحرارة.

#### جدول ( 24 ) يوضح مساهمة الدورات التكوينية في ترسيخ الثقافة التنظيمية لدى العامل

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
احترام آجال الإنتاج	11	22%
احترام معايير الجودة	14	28%
الحفاظ على سمعة المؤسسة	12	24%
حسن استعمال الموارد المتاحة في العمل	13	26%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول رقم (24) الذي يبين نسبة 28% ما يقابها 14 مفردة تحترم معايير الجودة، و 26% يقابلها 13 مفردة تحسن استعمال الموارد المتاحة في العمل، نجد أغلبية النسب متساوية و كذا 24 % تحافظ على سمعة المؤسسة، بينما نجد نسبة 22% تحترم آجال الإنتاج.

تأتي أهمية التكوين من كونه مدخلا علميا يزيد من فاعلية الأفراد و يساعد على رفع إنتاجيتهم، فضلا عن اكسابهم المعلومات و المهارات الوظيفية اللازمة حيث تساهم في زيادة قدراتهم في الأداء، هذا بالإضافة إلى إحداث تغييرات إيجابية في سلوكهم و العمل على ترسيخ و احترام آجال الإنتاج و معايير الجودة بالحفاظ على سمعة المؤسسة و ذلك من خلال حسن استعمال الموارد المتاحة في العمل، و هذا ما بين النسب المتقاربة جدا في تقديم الدورات التكوينية، و المساهمة في ترسيخ ثقافة تنظيمية، كما كان التأكيد على أن الدورات التكوينية تعزز من زيادة الوعي بأهداف التنظيم التي تصبو المؤسسة لتحقيقها، و ذلك بزيادة إنتاجية المؤسسة كما و نوعا.



جدول رقم (25) يبين رأي في الأجر الذي تقدمه المؤسسة للعامل

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
16%	08	كاف
84%	42	غير كاف
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (25) الذي يوضح أن أغلبية العمال أجدهم غير كاف مما يبذلونه من جهد، وقدرت النسبة بـ 84 % أي 42 عامل أما 16 % يقرون على أن الأجر الذي تقدمه المؤسسة للعامل كاف.

لذا على المؤسسة التعرف على حاجات العاملين و محاولة اشباعها و ذلك بتوفير الأجر المناسب لعمالها في سبيل الحصول على أفضل الأعمال و تنميتهم و الحفاظ على موردها البشري و العمل على بقاءه بنفس أداء المستويات المطلوبة، و أكد العمال أن حصولهم على الأجر الكاف يؤهلهم للقيام بعملهم على أكمل وجه، فمن خلال مشاركتهم في برامج التكوين و تقديم لهم الأجر الكاف و مكافأتهم مقابل ما يبذلونه من جهد سيصبحون أكثر حماسا في محيط العمل.

إن من اهم ما تحافظ به المؤسسة على موردها البشري هو الأجر في أيامنا هذه لأنه يشبع كل حاجات الإنسان تقريبا، فعن طريق المال تنتشع ضروريات الحياة و هذا ما يساهم في تحقيق إنتاجية المؤسسة.

يتضح لنا من خلال الجدول ان أغلب أفراد العينة أي نسبة 88% يؤكدون على أن الأجر لا يعكس ما يبذلونه من جهد أما نسبة 12 % فأكدوا ذلك.

جدول رقم (26) يبين توفير المؤسسة ظروف عمل مريحة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
54%	27	نعم
46%	23	لا
100%	50	المجموع



تبرز لنا نتائج الجدول رقم (26) أن 54% من أفراد العينة أكدوا على أن المؤسسة توفر ظروف عمل مريحة، مما يقابلها 27 عامل من أفراد العينة، في حين نجد أن نسبة 46% تقول عكس ذلك، أي ما يقابلها 23 عامل من أفراد العينة.

مما يلاحظ أن نسبة توفير المؤسسة لظروف عمل مريحة متساوية تقريبا، و نظرا لأهمية العمل داخل هاته المؤسسة الذي يلتزم بالصرامة و الدقة في العمل مما يتطلب على الإدارة توفير ظروف عمل مناسبة و مريحة و ذلك لأجل بقاء العامل و استمراره و من ثم بقاء المؤسسة و ديمومتها لتوفير مخرجاتها متشكلة في إنتاجية عالية وفقا لمتطلبات السوق المحلية، لذا نرى أن على المؤسسة أن تهتم بقدر كبير بتوفير ظروف عمل مناسبة و مريحة داخل المؤسسة لأجل الحفاظ على استقرارها لزيادة إنتاجيتها، بتوفير ظروف عمل مريحة و هو الشيء الذي يؤكد على أن المؤسسة اتباع أساليب تحد من تعرض عمالها للأخطار باعتبار أن نوعية عملهم و طبيعته يحتوي على الكثير من الأخطار.

جدول رقم (27) يبين الفائدة من البرنامج التكويني وزيادة الرغبة و الدافعية في العمل.

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات/ العينة		
		الاحتمالات/العينة	العدد	النسبة%
90%	45	الرغبة	18	30%
		الدافعية	13	21.66%
		الاثنتين معا	29	48.33%
		المجموع	60	100%
10%	5	لا		
100%	50	المجموع		

يبين الجدول رقم (27) العلاقة بين تكوين المورد البشري و زيادة معدل الأداء و التوافق بين استفادات العمال من دورات التكوين و تقوية الرغبة و الدافعية للعمل لتحقيق اهداف المؤسسة، حيث نجد أن أغلبية المبحوثين أقروا بأن التكوين يقوي من الرغبة و الدافعية للعمل بشكل ثنائي بنسبة 48.33% أما نسبة الرغبة 30% في حين نسبة الدافعية كانت 21.66% أما المبحوثين الذين أجابوا بعدم فائدة التكوين فكانت نسبتهم قليلة حيث قدرت بـ 10% من أفراد العينة.



من خلال رصد إجابات المبحوثين حول هذا التساؤل وجدنا أغلبها تؤكد على تقوية التكوين للرغبة و الدافعية للعمل و ذلك من خلال زيادة اكتساب المعارف و المهارات التي تساهم في أداء العمل بسهولة.

**جدول رقم(28) يوضح تقديم المؤسسة حوافز للعمال**

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
52%	26	نعم
48%	24	لا
100%	50	المجموع

تظهر لنا نتائج الجدول رقم(28) أن هناك تقارب في إجابة العمال فيما يخص تقديم المؤسسة للحوافز و هو عادل بنسبة تقدم حوافز للعمال و ذلك بنسبة 52 % للإجابة بنعم أي 26 مفردة في حين نجد أن 24 % من أفراد العينة تأكد على أن المؤسسة لا تقدم حوافز للعمال، و ما يؤكد هذه النسب و تقاربهما هو وجود رضا و عدم الرضا لدى العمال على تقديم المؤسسة للحوافز.

**جدول رقم(29) يوضح آثار التكوين على أداء العامل و المؤسسة.**

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
32%	16	السرعة في إنجاز العمل
28%	14	انخفاض حوادث العمل
40%	20	الدقة في أداء العمل
100%	50	المجموع

لقد كشفت بيانات الجدول رقم(29) المتعلقة بآثار التكوين أن نسبة 40% تكون للدقة في أداء العمل بشكل صحيح، و تليها نسبة 32% للسرعة في إنجاز العمل و 28% لانخفاض حوادث العمل داخل المؤسسة.

إن الهدف من إجراء الدراسة المتعلقة بتكوين الموارد البشرية و مخرجات المؤسسة الإنتاجية هو البحث عن علاقة التكوين بإنتاجية المؤسسة، باعتباره متغيرا تنظيميا يؤثر بشكل مباشر على الأداء العامل للفرد و المؤسسة، و بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها و



من خلال مقابلتنا المستمرة لعمال المؤسسة من أجل التعرف على الفوائد التي تتحقق من خلال عملية تكوين موردها البشري و العلاقة التي تربطها بإنتاجية المؤسسة المتمثلة في مخرجاتها، حيث أكد المبحوثين على الأهمية و الفائدة التي يحققها التكوين للفرد و المؤسسة على حد سواء، وتكمن أهمية تكوين الفرد العامل من خلال المؤشرات التي تم اقتراحها و المتعلقة بالدقة في أداء العمل و انخفاض الحوادث، و السرعة في إنجاز الأعمال الموكلة.

### جدول رقم(30) يبين تحسين التكوين في الأداء

التكوين		لا		نعم		الأداء
العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	
25	50%	00	/	25	50%	زادت ثقتك بقدراتك المهنية
9	18%	00	/	9	18%	انخفضت نسبة الأخطاء المهنية
14	28%	00	/	14	28%	زادت من درجة رضاك عن العمل
2	4%	00	/	2	4%	قللت من الجهد المبذول في أداء المهام
50	100%	50	/	50	100%	المجموع

من الجدول رقم(30) أن أغلبية المبحوثين أقروا بأن التكوين يحسن من الأداء و يزيد من ثقتهم في قدراتهم المهنية و ذلك بنسبة 50%، و بنسبة 28% من أفراد العينة صرحوا أن التكوين يزيد من درجة الرضا عن العمل، أما نسبة 18% فأقر المبحوثين أن التكوين يخفض من نسبة الأخطاء المهنية، اما المتبقي بنسبة 4% تقول أن التكوين يقلل من الجهد المبذول في أداء المهام، و لأن المشاركة في دورات تكوينية تلقين الأفراد العاملين مجموعة من المعارف النظرية و التقنية ذات العلاقة المباشرة بالعمل كما انها تزيد من درجة وعيهم بالمخاطر المهنية التي يمكن أن تواجههم خلال العمل، أما المبحوثين الذين أفادوا بأن التكوين يخفض من نسبة أخطائهم المهنية لأنه عن طريق التكوين تزيد درجة الوعي بإجراءات و طرق العمل الصحيحة و ذلك من خلال إرشاد الأفراد و توجيههم فيما يتعلق بالتعليمات و الضوابط الخاصة بالصيانة و المحافظة على الآلات.



جدول رقم (31) يبين مساهمة التكوين في ترقية الحس المهني للعامل

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
86%	43	نعم
14%	07	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (31) أن نسبة 86% من أفراد العينة تؤكد مساهمة التكوين في ترقية الحس المهني للعامل، يقابلها 43 مفردة أما نسبة 14% ما يقابلها 7 مفردات تؤكد أن التكوين لا يساهم في ترقية الحس المهني للعامل لذلك نرى أن التطور و التقدم في المؤسسة يؤدي بها إلى ابراز سمعتها و كفاءتها بين المؤسسات الأخر مما يكون له أثر في اعجاب و اعتزاز الأفراد بانتمائهم إلى مثل هاته المؤسسات، حيث يشعر الأفراد العاملين أن نجاحهم هو من نجاح المؤسسة مما يؤثر و ينعكس على الحس المهني للعامل بصورة عديدة، و بتأكيد المبحوثين الذين أقروا أن تكوين المورد البشري يساهم في ترقية الحس المهني للعامل فحسبهم بمجرد مشاركة العمال في برامج التكوين يمثل اعترافا باهتمام المؤسسة بالعمال و السعي إلى الاستجابة بالتطلعات التي يريدون تحقيقها من خلال المؤسسة.

كما أن زيادة المعارف و المهارات تمثل دافعا قويا يحفز على الأداء و يزيد من ترقية الحس المهني للعامل إذ تتحدد فعاليتها و أهميته بمدى فعالية التكوين و المعلومات المكتسبة.

جدول رقم (32) يوضح العلاقة بين زيادة المعارف بالتقليل من الأخطاء المهنية.

المجموع		لا		نعم		زيادة المعارف الأخطاء المهنية
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
96%	48	0	0	96%	48	نعم
4%	2	0	0	4%	2	لا
100%	50	0	0	100%	50	المجموع

يبين الجدول رقم (32) ان نسبة 96% أوضح أن زيادة المعارف تقلل من الأخطاء المهنية في حين كانت نسبة 4% تقول أن زيادة المعارف لا تقلل من الأخطاء المهنية حيث



أكد أغلبية المبحوثين أن الدورات التكوينية والبرامج المقدمة تساهم في تثقيفهم وتوعيتهم من خلال تثقيفهم إرشادات وتعليمات تتعلق بالسلامة ووضع الإرشادات الخاصة بالعمل كما أن البرامج التكوينية المقدمة خلال الدورات تحيط العامل بكل الأخطاء المتعلقة بمخاطر مهنته وسبل الوقاية الواجب اتخاذها كما أن التكوين وسيلة ضرورية جدا تساعدهم على التكيف مع بيئة العمل حيث تساعدهم على التحكم في تسيير المعدات وتزيد من درجة وعيهم بالأخطار والأخطاء المهنية التي قد تصيبهم كما تشجعهم على المحافظة على أنفسهم، وإتباع شروط وتعليمات الأمن الصناعي، لذا فإن التكوين يركز على الإجراءات الصحيحة في العمل وإرشاد العمال وتوجيههم فيما يتعلق بالتعليمات والضوابط الخاصة بالصيانة والسلامة المهنية كما يمكن حصر أهمية زيادة المعارف في التقليل من الأخطاء المهنية بأن تتوفر الاحتياطات والتدابير اللازمة لحماية المؤسسة والعاملين بها من الأخطار والأخطاء المهنية وتزويد الأفراد بكيفية التحكم بالوسائل والآلات وكذا حماية العمال خلال تأدية مهامهم من العوامل الفيزيائية مثلا ضرورة تأمين الإضاءة الجيدة لمنع تعرض العمال للإصابة بعدم الأشياء بصورة واضحة.

ومنه نستنتج أن زيادة المعارف لها علاقة قوية بتقليل الأخطاء المهنية هذا ما يرفع ويزيد من إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها التنظيمية.

#### جدول رقم (33) يبين مدى تحقيق التكوين للاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	66%
لا	17	34%
المجموع	50	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (33) أن أعلى نسبة من العينة 66% تعتبر ان التكوين يساعد على الاستقرار الوظيفي ، اما نسبة 34% من افراد العينة فنفت أن يكون للتكوين دور في تحقيق الاستقرار الوظيفي.

إن أغلبية أفراد العينة أكدت أن الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة حققه التكوين و ما يحمله من برامج ساعدت العامل على الاستقرار ، وذلك عن طريق الاهتمام بالعمل و بإنتاجية المؤسسة و تحقيق أهدافها، فمحاولة تقديم البرامج التكوينية الفعالة يكون لها فاعلية



كبيرة لتحقيق نوع من الاستقرار الذي مفاده استمرار وديمومة المؤسسة و كذا استقرار العامل داخلها.

جدول رقم(34) يبين نسبة علاقات العمال مع بعضهم و مع الرؤساء في زيادة مخرجات المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
84%	42	جيدة
4%	2	سيئة
12%	6	عادية
100%	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (34) أن:

84% من أفراد العينة أكدوا على أن العلاقات الجيدة مع الزملاء والرؤساء تساهم في زيادة مخرجات المؤسسة في حين نجد أن نسبة 12% تؤكد ان العلاقات عادية أما العلاقات السيئة فكانت ضئيلة بنسبة 4%.

إن أهم ما يسعى إليه العامل من خلال عمله هو أن يكون سعيدا وراضيا لأن الجانب النفسي للعمال يمثل المحرك الأول في زيادة معدلات الإنتاج و تحقيق إنتاجية أكبر، و يتكامل هذا الاستقرار النفسي بالعلاقات الجيدة مع الزملاء و الرؤساء الذين تقع على عاتقهم مسؤولية اصدار الأوامر و التعليمات، ويكون على العامل الالتزام بالتنفيذ و ذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة التي ترضي الطرفين، وهذا يعكس وعي الرؤساء بمدى مساهمة العلاقات الجيدة بسير العمل بقسم الإنتاج و دورها في خلق الثقة لدى العمال و الانضباط في العمل و المواظبة، و هو ما ينعكس على سير العمل و أدائه بمستوى عال لتحقيق زيادة في مخرجات المؤسسة، و في المقابل فإن العمال في ضوء المعاملة الحسنة التي يحضون بها من قبل رؤسائهم فهم يبادلون الاحترام و الالتزام بتنفيذ الأوامر في وقتها.



جدول رقم (35) يوضح مساهمة التكوين في خفض معدلات حوادث العمل في المؤسسة

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	48	96%
لا	02	04%
المجموع	50	100%

يوضح الجدول رقم (35) أن نسبة 96% أكدت ان التكوين عامل أساسي يساهم في خفض حوادث العمل، وكذا زيادة معدلات الإنتاجية، و أفادت نسبة 4% اي مفردتين بأن التكوين لا يساهم في خفض معدلات حوادث العمال.

و حسب أفراد العينة الذين أكدوا بوجود علاقة بين التكوين و معدلات حوادث العمل فحسبهم مجرد إدماج العامل في برامج تكوينية يمثل اعترافا ضمنيا باهتمام المؤسسة بالعمال، و السعي إلى الاستجابة إلى تطلعاته، فالتقدم و التطور في المؤسسة يؤدي بها إلى ابراز سمعتها و موقعها بين المؤسسات الأخرى، مما يكون له أثر في اعجاب و اعتزاز الأفراد بانتمائهم إلى مثل هذه المؤسسات، مما يؤثر و ينعكس بصورة واضحة في خفض حوادث العمل.

جدول رقم (36) يوضح مساهمة العامل في رفع انتاجية المؤسسة

الاحتمالات/ العينة	العدد	النسبة المئوية
نعم	47	94%
لا	03	6%
المجموع	50	100%

يبين الجدول رقم (36) أن نسبة 94% من مجموع افراد العينة اكدوا ان العامل يساهم ايجابيا في رفع انتاجية المؤسسة في حين مثلت النسبة 6% الذين اقروا ان العامل لا يساهم في رفع انتاجية المؤسسة.

ان تأكيد اغلبية افراد العينة باهتمامهم بالمساهمة في تحقيق الإنتاجية خاصة بعد ان لمسنا وعي العمال بأهمية تحقيق اهداف المؤسسة قبل تحقيق اهدافهم الشخصية، وبأهمية مساهمتهم في رفع مستوى الانتاجية لان ذلك يساهم في رفع الاجور وتحسين ظروفهم



الاجتماعية والاقتصادية وهو ما يعزز درجة ارتباطهم وانتمائهم للمؤسسة كما انهم يحرصون على جعل المؤسسة تواكب سوق المنافسة المحلية.

وما يمكن قوله أن هو ان العنصر البشري هو المسؤول الأول والأخير في رفع إنتاجية المؤسسة من خلال زيادة كمية المخرجات و تخفيض تكلفة المواد وهنا يبرز دور ادارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات حيث تجعل المورد البشري مؤهلاً، مدرباً، محفزاً، لديه وانتماء للعمل و المؤسسة التي يعمل بها وتصبح قادرة على الاداء بإنتاجية عالية.

#### جدول رقم (37) يبين مكانة التكوين داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
52%	26	مهم جدا
48%	24	مهم
/	/	غير مهم
/	/	لا أدري
100%	50	المجموع

يبين الجدول رقم(37) أن نسبة 52% و ما يقابلها 26 من أفراد العينة أكدوا ان التكوين مهم جدا في مجال العمل داخل المؤسسة و نسبة 48% مما يقابلها 24 مفردة أقرروا أيضا أن مكانة التكوين مهمة و له مكانة داخل المؤسسة، غير أننا لم نجد إجابات بـ(غير مهم) و (لا أدري)، نظرا لأن جل أفراد العينة أكدوا بمكانة و أهمية التكوين داخل المؤسسة.

ما يمكن تفسيره أن هذا راجع لتدعيم تفاعلهم مع الآلة و قدرتهم على التعامل مع المشكلات و المواقف المستجدة التي ترتبط بشكل مباشر بإجراء دورات تكوينية.

وعدم إجابة المبحوثين (غير مهم) و (لا أدري) دليل على درجة وعي العمال بأهمية التكوين من أجل التكيف مع التطورات و المستجدات داخل المؤسسة، وهذا مؤشر ايجابي على رغبتهم في تحسين مهاراتهم و تنمية قدراتهم بما يحقق إنتاجية للمؤسسة.



جدول رقم (38) يبين مساهمة التكوين في اكتساب المهارات الجديدة .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	47	94%
لا	03	06%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول رقم (38) نجد هناك نسبة عالية من افراد العينة و التي تعتبر أن التكوين من الوسائل المساهمة في اكتساب مهارات جديدة حيث بلغت نسبة 94% ، في حين أن باقي العينة أي نسبة 6 % ينفي ذلك، و ما يمكن استخلاصه من هذا الجدول هو النسبة العالية و المؤكدة على أن التكوين يساهم في اكتساب مهارات جديدة للعمال، و هذا ما يعطي انطباعا على أن المؤسسة قد استثمرت في الرأس المال البشري، فالتكوين المعتمد عليه قد قدم ما كان منوطا به من إعطاء اضافات للأفراد مقارنة بمجموع المهارات التي كانوا يتمتعون بها، فمضمون ونوع التكوين كان بأكمله يدور حول مهام منصب العمل، فتأكيد هذه الفئة على أنه بدون تكوين لا يستطيع العامل القيام بعمله على أحسن وجه، و أن الاعتماد عليه هو الذي عمل على تثمين معارف الأفراد و اكسابهم مهارات و كفاءات جديدة تسمح لهم بممارسة وظائفهم بكل سهولة.

جدول رقم (39) يبين مساهمة التكوين في الإنتاجية.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	48	96%
لا	02	04%
المجموع	50	100%

يتضح لنا من الجدول رقم (39) أن 96% من أفراد العينة مؤيدة لمساهمة التكوين في الإنتاجية في حين نجد نسبة 2% اوضحوا ان التكوين لا يساهم في الانتاجية وهذا لا يتطابق مع الواقع داخل المؤسسة.

إن أغلب أفراد العينة الذين أكدوا أن تكوينهم ساهم الى حد بعيد في زيادة وتحسين الانتاجية اي ان للتكوين علاقة بتحسين الانتاجية فقد ارجعوا ذلك الى ان نوعية البرامج التكوينية المقدمة في الدورات التكوينية تجعلهم اكثر انسجاما مع ظروف العمل، كما ان هذه



المعارف تجعلهم يمتلكون القدرات الكافية لمواجهة مشاكل العمل، كما ان التكوين يقلل من درجة الاخطاء المهنية في العمل ويولد لدى المتكويين القدرة على ممارسة مهام اخرى لذا فان التكوين مؤثر ايجابي لزيادة قدرات الفرد العامل وهذا ما ينعكس بشكل مباشر على مردوبيته الفردية في العمل، وعلى هذا الاساس فانه كلم زادت المعارف كلما زاد تأهيل العامل للقيام بعمله وتحقيق انتاجية المؤسسة.

جدول رقم(40) تقييم المبحوثين لعملهم قبل و بعد التكوين.

النسبة المئوية	العدد	العينة	النسبة المئوية	العدد	العينة
%27.05	23	تقييم العمال بعد التكوين	%26	13	تقييم العمال قبل التكوين
		تملك القدرات على مواجهة مشاكل العمل			جيد
%18.82	16	تملك القدرات على ممارسة مهام أخرى	%54	27	متوسط
%22.35	19	انخفضت نسبة الأخطاء	%20	10	ضعيف
%16.47	14	يتم انجاز الأعمال بأكثر دقة	%100	50	المجموع
%15.29	13	زادت ثقة المتكويين بقدراتهم			
%100	85	المجموع			

تشير بيانات الجدول رقم(40) إلى التحسن الكبير في الأداء وكيفية إنجاز الأعمال بعد التكوين حيث نلاحظ تقييما على العموم متوسط بالنسبة للعمل قبل التكوين 54% متوسط و نسبة 26% جيد و 20% ضعيف اما بعد التكوين فإننا نلمس تطورا ملحوظا إيجابيا في أداء العمال حيث أن نسبة 27.05% من إجمالي العينة قد أصبحوا يمتلكون القدرات الكافية لمواجهة مشاكل العمل و انخفضت نسبة الأخطاء المهنية حيث قدرت بـ 22.35% من اجمالي العينة و قد أصبح العمال لديهم الثقة و القدرة على ممارسة مهام أخرى بنسبة 18.82% كما سجلنا أن إنجاز الأعمال اصبح يتسم بالدقة كما تشير نسبة 16.74% على ذلك، و هذا كله تم اكتسابه بعد التكوين، حيث تشعرهم بأهميتهم و تقديرهم و احترامهم داخل المؤسسة وهذا ما ينعكس على نفسياتهم وبالتالي زيادة إنجاز الأعمال و تحسين مستوى إنتاجيتهم.

## الخاتمة:

لقد تناولت الدراسة الراهنة موضوع تكوين الموارد البشرية ومخرجات المؤسسة الإنتاجية فحاولنا دراسة الموضوع نظريا و ميدانيا باستغلال القدرات و الطاقات الكامنة للأفراد من خلال عملية التكوين للتوصل إلى الأهداف التنظيمية فأكد لنا هذا البحث على أهمية المورد البشري في المؤسسة باعتباره العامل الأول و الأخير في تحقيق نجاح أي مؤسسة، فهو اللبنة الأساسية لبقائها فالتكوين بأبعاده المعرفية و السلوكية التنظيمية يعتبر من أبرز الوسائل المستعملة في تحسين أداء الفرد و الإنتاجية بصفة عامة و ذلك من خلال تنمية المعارف و تطوير القدرات لاكتساب مهارات جديدة تساعد على القيام بالأعمال الموكلة للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة و أهداف العمال بصفة خاصة، فقد أدى بالمختصين في هذا المجال إلى محاولة قياس عوائد التكوين على المورد البشري و على المؤسسة، هذا باللجوء إلى مقاييس أهمها المخرجات المتمثلة في إنتاجية المؤسسة و ذلك لما تمثله من بين أحد أبرز المعايير المستعملة.

أشارت الدراسة في ضوء فروضها و نتائجها إلى مساهمة التكوين في تحسين الإنتاجية على اعتبار أن زيادة معارف الأفراد العاملين و تنمية قدراتهم تجعلهم يتحكمون في تسيير وسائل الإنتاج لجعلهم يبتعدون عن الإصابة قد المستطاع بحوادث العمل كما يزيد من درجة انسجامهم في بيئة العمل و هو ما ينعكس على مخرجات المؤسسة و زيادتها كما و كيفاء، مع احترام الآجال المحددة مما يعزز ارتباط العامل بالمؤسسة و ولاءه لها.

**المقابلة:** أجريت المقابلة مع مدير مؤسسة سويح لصناعة الأجر بدائرة أولاد دراج ولاية المسيلة، و الأسئلة مفادها :

س) حسب رأيكم هل يمكن أن يكون لتكوين المورد البشري التأثير الجيد على أداء الأفراد و إنتاجية المؤسسة ؟

ج) نعم لأنه يجعل العمال يكتسبون معارف جديدة و تحسين طرق عملهم يكون بفضل الاطلاع على التطور الحاصل في مجالات العمل بالإضافة إلى تصحيح الأخطاء الحاصلة في طرق أداء عملهم ، و هذا ما له تأثير إيجابي على إنتاجية المؤسسة.

س) هل ترى حقيقة ان الاهتمام بتكوين الموارد البشرية سوف يضمن زيادة في الإنتاج ؟

ج) لا يمكن لأي مؤسسة تحقيق نجاح أو تطور دون الاهتمام بالجانب البشري من حيث التكوين و العناية، فالاستثمار في الجانب البشري أصبح أحسن أنواع الاستثمارات في الاقتصاد المعاصر، فبدون تكوين لليد العاملة لا يمكن تسيير إمكانيات المؤسسة المتاحة.

## قائمة المراجع و المصادر:

### المراجع باللغة العربية:

#### المعاجم

1. المنجد في اللغة والإعلام: دار الشرق ط1، 1991، ص901.
2. المنجد الأبجدي ، ط1 ، دار النشر بيروت ، لبنان ، 1967 ، ص 14.

#### الكتب

1. أحمد سيد مصطفى : إدارة الإنتاج و العمليات في الصناعة و الخدمات ، ط4 ، 1999، ص606.
2. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة دار النهضة للطباعة والنشر بيروت ط2 1979 ص 28.
3. أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1993، ص 14-15.
4. أحمد عادل راشد : مذكرات في إدارة الافراد ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، 1981 ، ص 201،
5. احمد عميرايوي، مراحل الضوابط المنهجية لإعداد بحث، الباحث الاجتماعي، العدد 01 ، جامعة منتوري، قسنطينة. دون تاريخ نشر، ص96
6. أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 1999، ص 322.
7. أحمد محمد المصرفي : إدارة الإنتاج و العلاقات الصناعية ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر، 2000، ص 230
8. أمين الساعاتي : إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1998، ص 97.
9. بوفلجة غياث : مبادئ التسيير البشرية دار الرب للنشر و التوزيع ، ص 67.
10. حسان محمد الحسين، موسوعة علم الاجتماع، ط 01 ، الدار العربية للموسوعات، بيروت، 1999 ، ص331 .
11. حسن ابراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية، بيروت لبنان ، ط 1 ، 2002.
12. حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان الأردن 2007 ص 15.
13. حمد سليمان، تقنيات ومناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002 ، ص177
14. حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، الجزائر ، 2004 ، ص 25.
15. خليل عبد الهادي البدوي: علم الاجتماع الصناعي ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، ط1، الأردن ، 2009، ص 20
16. خيرى خليل الجميلي : التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية ، البناءات الاجتماعية للمجتمع ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ص 104.
17. راوية حسن ،محمد سعيد سلطان : إدارة الموارد البشرية ، دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2011، ص 97

18. زاهد محمد ديري السلوك التنظيمي دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان الأردن 2011 ص 131
19. سامي ملحم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 226
20. سعاد نايف برونوطي : إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2001، ص 220.
21. سعيد ناصف، محاضرات في تصميم البحوث الاجتماعية وتنفيذها، مكتبة وهران الشرق، الجزائر، 1997، ص 31
22. سونيا محمد البكري : تخطيط و مراقبة الإنتاج ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1988، ص 273.
23. سيد علي شيتا، المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية، مكتبة الأشعة الفنية، مصر، 1997، ص 31
24. السيد عليوة : تحديد الاحتياجات التدريبية ، الدار الجامعية ، القاهرة، 2001، ص 13.
25. صالح الشيشكي : العلاقات الإنسانية في الإدارة ، مكتبة القاهرة ، 1969، ص 194.
26. صلاح الشنواني : إدارة الإنتاج ، مركز الإسكندرية للكتاب ، 2000، ص 308.
27. صلاح عبد الباقي و عبد الغفار حنفي : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، المكتب العربي الحديث للنشر ، الإسكندرية، 1988، ص 356-357.
28. عبد العزيز صالح بن حبتور : أصول و مبادئ الإدارة العامة ، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، ط 1، ص 67.
29. عبد الكريم بو حفص التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2010 ص 59
30. عبد المعطي الخفاف : الكفاية الإنتاجية حقل التطبيق الصناعات الهندسية ، دار دجلة للنشر و التوزيع ، ط 1 ، 2007، ص 53
31. علي السلمي : إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، دار غريب للطبع و النشر ، القاهرة ، ط 3، 1985، ص 92.
32. علي السلمي : إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، مكتب غريب للنشر ، القاهرة ، ط 3، 1985، ص 358.
33. علي السلمي : إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية: دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة ، مصر ، 2001، ص 78.
34. علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر 2007 ص 255.
35. عمار صخري : اقتصاد المؤسسة : ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 2 ، الجزائر ، 1993، ص 136.
36. فايز الزعبي ، محمد ابراهيم عبيدات : أساسيات الإدارة الحديثة ، دار المستقبل للنشر و التوزيع الأردن ، ب ط 1997، ص 227.
37. فريد النجار : الغدرة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية الاسكندرية ، مصر ، 2007، ص 348
38. فريق من خبراء : معجم المصطلحات الإدارية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2007، ص 639.
39. فوزي غرابية وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، الطبعة 03 ، دار وائل، عمان ، 2002، ص 61
40. قيس المؤمن ، محي الدين أمين يوسف : الإدارة الصناعية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007، ص 56
41. مجري أحمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق ، دار المعرفة الجامعية ، 1996، ص 149.
42. محمد علي محمد ، علم الاجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، الإسكندرية ، ط 3 ، دون سنة ، ص 140-141.
43. محمد مسلم، منهجية البحث العلمي، الطبعة 02 ، دار العرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2004 ، ص 40 .

44. محمد منصوري : إدارة النظم و العمليات الإنتاجية ، مركز البحوث و العلوم الاقتصادية ، 1993 ، ص 230.
45. مصطفى كامل : إدارة الموارد البشرية ، الشركة العربية للنشر و التوزيع ، 1994 ، ص 307.
46. مصطفى نجيب شاويش : إدارة الأفراد ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، 1990 ، ص 102.
47. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر 2013 ص 148.
48. نجم الغزاويك :التدريب الاداري ، دار اليازوري ، عمان ، 2006 ، ص 83 .
49. نجم عبود نجم : ادارة المعرفة ( المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات ) مؤسسة الورق للنشر عمان الأردن ط 1 ، 2005، ص 384.
50. وجيه عبد الرسول العلي :الإنتاجية مفهومها ، قياسها ، العوامل المؤثرة فيها ، دار الطليعة لطباعة و النشر ، ط 1، بيروت ، 1983، ص 38
51. يحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، الطبعة 01 ، دار صفاء، للنشر والتوزيع، عمان، 2000 ، ص 82
52. يحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، الطبعة 01 ، دار صفاء للنشر، عمان، 2000 ، ص 62 .
53. يوسف محمد بن القبلان : أسس التدريب الإداري ، دار عالم الكتب ، الرياض ، ط 1، 1991، ص 20.

## الأطروحات و الرسائل:

1. العايب رابح :استراتيجية التكوين المهني المتواصل للمؤسسات الاقتصادية ، و تأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية ، دراسة تحليلية و تشخيصية لمؤسسة سیدار ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في اختصاص علم النفس للعمل و التنظيم ، قسم علم النفس و علوم التربية و الأروطونيا، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002-2003.
2. كمال طايطي : دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2003، ص 305.

## المراجع باللغة الأجنبية

1. dictionnaire de finance et des affaires et de management, casbah éditions, Alger, 2001,page 169..
2. Lakhder sekhio : gestion de personnel des éditions, d'organisation 3eme édition canada, 1990, p291.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعلیم و البحث العلمی

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

جامعة محمد بوضياف المسيلة

الستارة بحث :

يشرفنا ان نضع بين أيديكم هذه الاستمارة لنيل شهادة الماستر

تخصص : علم الاجتماع تنظيم و عمل

تحت عنوان :

تكوين الموارد البشرية و مخرجات المؤسسة الإنتاجية

دراسة ميدانية بمؤسسة سويح لصناعة الآجر

نرجو من سيادتكم المساهمة في الاجابة على الأسئلة الموجودة في الاستمارة بكل صراحة و صدق و وضوح بغرض مساعدتنا للوصول الى نتائج موضوعية و علمية مع العلم ان هذا العمل يكون لخدمة البحث العلمي و نتائجه و كل ما ورد في الاستمارة محاط بسرية .

ملاحظة : نرجو منكم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

اشراف الأستاذ :

د. السعيد فكرون

امداد الطالب :

عكريفي دراجي

## البيانات الشخصية و المهنية

1. الجنس: ذكر  انثى
2. السن: من 20-30 سنة  31-40 سنة  41-50 سنة  51-60 سنة
3. المستوى التعليمي: أمي  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
4. الحالة الاجتماعية: أعزب  متزوج  ارملة  مطلق
5. الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  من 11-15 سنة  16-20 سنة  أكثر من 20 سنة

## المصادر الأول:

6. هل شاركت في برنامج التكوين: نعم  لا
- في حالة الإجابة بنعم أين كان ذلك:- داخل المؤسسة
- خارج المؤسسة
7. ما طبيعة ونوع البرامج التكوينية المقدمة: مباشرة  غير مباشرة
- إذا كانت مباشرة هل تكون في التخصص؟
- إذا كانت غير مباشرة هل تكون للترقية؟
- أخرى.....
8. هل الفترات التكوينية المقدمة: كافية  غير كافية
- وكم عددها في السنة: دورة  دورتان  أكثر من 2
9. هل يكون التكوين داخل المؤسسة نتيجة لـ: أسباب العمل  عمل عشوائي
10. هل تحرص المؤسسة على تكوين العمال بطريقة مستمرة: نعم  لا
- في حالة الإجابة بنعم يكون التكوين عن طريق: المشرفين
- المتخصصين داخل المؤسسة
- المراكز التابعة للمؤسسة
- أخرى.....
11. هل أنت بحاجة إلى فترات تكوينية جديدة: نعم  لا
- في حالة الإجابة بنعم:- للحفاظ على منصب عملك
- لتحسين الأداء وتنمية القدرات

في حالة الإجابة بـ لا:- لأن التكوين غير مفيد في المؤسسة

-لأنك قادر على أداء عملك

12. هل تهتم لتحقيق أهداف المؤسسة : نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم يكون الهدف ل: زيادة إنتاجية المؤسسة

-زيادة أرباح المؤسسة

-احترام الآجال المحددة للإنتاج

13. هل وضع التكوين في المؤسسة في :- تزايد

-تراجع

- نفس الحال

14. هل يساعد التكوين في الحفاظ على سلامة المعدات و التجهيزات الإنتاجية: نعم  لا

15. هل تتلقى منح على التكوين: نعم  لا

16. هل تعمل بما تعلمت خلال فترة التكوين: نعم  لا

17. ما هو تقييمك للدورات التكوينية المقدمة: جيدة  متوسطة  ضعيفة

### الملاور الثاني:

18. هل تلقيت تكويناً على الآلة التي تعمل بها : نعم  لا

19. هل يوجد هدف من تكوينك : نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم يكون الهدف ل: تحسين وزيادة الإنتاج

اكتساب مهارات جديدة

تحسين الخدمة و القدرات الجسمية

20. هل يغير التكوين في سلوك أعمالك : نعم  لا

21. ما هي العوامل الأكثر تأثيراً في إنجاز عملك في قسم الإنتاج : الضوضاء  الإضاءة

الحرارة  التهوية

22. كيف تساهم الدورات التكوينية في ترسيخ الثقافة التنظيمية لدى العامل:

- احترام آجال الإنتاج

- احترام معايير الجودة

-الحفاظ على سمعة المؤسسة

-حسن استعمال المواد المتاحة

23. ما رأيك في الأجر الذي تقدمه لك المؤسسة: كاف  غير كاف

24. هل توفر المؤسسة ظروف عمل مريحة: نعم  لا

25. هل توجد فائدة من البرنامج التكويني: نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم:- لزيادة الرغبة في العمل

- لزيادة الدافعية في العمل

26. هل تقدم المؤسسة حوافز للعمال: نعم  لا

27. ما هي الآثار التي يتركها التكوين على أداء العامل و المؤسسة:- السرعة في إنجاز العمل

- انخفاض حوادث العمل

- الدقة في أداء العمل

28. هل يحسن التكوين من أدائك: نعم  لا

### الملازم الثالث:

29. هل يساهم التكوين في ترقية الحس المهني لديك: نعم  لا

30. هل هناك علاقة بين زيادة المعارف و التقليل من الأخطاء المهنية: نعم  لا

31. هل يحقق التكوين الإستقرار الوظيفي داخل المؤسسة: نعم  لا

32. ما هو تقييمك لعلاقة العمال مع بعضهم ومع الرؤساء: جيدة  - سيئة  - عادية

33. هل يساعد التكوين في خفض معدلات حوادث العمل في المؤسسة: نعم  لا

34. هل يساهم العامل في رفع إنتاجية المؤسسة: نعم  لا

35. هل التكوين داخل المؤسسة: مهم جدا  غير مهم  لا أدري

36. هل يساهم التكوين في اكتساب مهارات جديدة: نعم  لا

37. هل يساهم التكوين في الإنتاجية: نعم  لا

38. ما هو تقييمك للعمل قبل وبعد التكوين: جيد

متوسط

ضعيف

## ملخص الدراسة :

تعد وظيفة التكوين في المؤسسات الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمدها هذه المؤسسات في بناء جهاز قادر في الحاضر و المستقبل على مواجهة الضغوطات و التحديات الإنسانية، التقنية و الإنتاجية و الإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة و المحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى، و تتوقف على كفاءته كافة العناصر و بالتالي كفاءة الأداء التنظيمي .

و الاهتمام بوضع منهجيات محددة لعملية التكوين في مؤسسة سويح يهدف إلى تحقيق التوافق و الانسجام بين الطموح الفردي للإنسان و أهداف العمل، الأمر الذي يقوي و يعزز انتماء و ولاء العامل لمؤسسته مما ينعكس إيجاباً على أدائه الفردي و المؤسسي بصفة عامة.

و منه جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على تكوين الموارد البشرية ومخرجات المؤسسة الانتاجية في مؤسسة سويح بولاية المسيلة، حيث تتمحور اشكالية الدراسة حول معرفة مساهمة التكوين في زيادة إنتاجية المؤسسة، لهذا الغرض تناولت هذه الدراسة خمسة فصول. بما أن عملية تكوين المورد البشري مرتبطة بمخرجات المؤسسة الإنتاجية التي تمثلت في الإنتاجية و الإنتاج

و قد تم اجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة سويح لصناعة الآجر بأولاد دراج بالمسيلة باستخدام المنهج الوصفي و بتطبيق مجموعة من الأدوات المنهجية ، و على عينة مكونة من 50 فرد.

إن مؤسسة سويح لصناعة الآجر تولي اهتماما كبيرا بسياسة التكوين من أجل تنمية المورد البشري و تحقيق أهدافها المسطرة و ذلك في ظل التغيرات المهنية، تأكيداً لاهتمامات المؤسسة بسياسة التكوين فإن هذا الأخير يعمل على مسايرة التغيرات و تحسين أداء المؤسسة وزيادة انتاجية عمالها و بذلك يساعد على تكوين المورد البشري مما يزيد من مخرجات هاته المؤسسة .

بعد الدراسة اتضح لنا أن المؤسسة تركز بدرجة كبيرة على المورد البشري لأنه يعتبر السبيل الأنجع نحو تحقيق ربحية المؤسسة و إنتاجيتها و يتحقق كل ذلك من خلال تبني سياسات تسمح بتنمية مواردها البشرية و لأجل ذلك تلجأ المؤسسة إلى تطبيق سياسة

التكوين على مراحل متسلسلة و متكاملة تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية ثم تصميم و تنفيذ البرنامج و أخيرا تقييم عملية التكوين ، إذ يعمل على تحسين أداء الفرد و الجماعة و هذا من خلال تنمية المعارف و تطوير المهارات و لقياس عائد التكوين على المورد البشري و المؤسسة تم الاعتماد على مقياس الإنتاجية.

ومن اهم النتائج المتوصل اليها ان:

- أن التكوين ليس عمل عشوائي بل هو نتيجة أسباب مؤثرة على أداء الفرد و الجماعة في المؤسسة و يساهم التكوين في تحسين مهارات و قدرات العمال هذا ما تؤكد هذه الدراسة هو أن تكوين المورد البشري يعتبر شرطا ضروريا و تبرز نتائجه في أداء عمال المؤسسة حيث أن أغلب العمال يؤكدون على أهمية التكوين في مواجهة التغيرات داخل المؤسسة .

- للتكوين دور كبير في تخفيض تكاليف الإنتاج ويعمل التكوين على زيادة إنتاج المؤسسة .

- يعتبر التكوين عامل مهم و محفز في زيادة إنتاجية العمال و من هذا الاعتبار يمكن القول أن التكوين له دور بالغ الأهمية في تحسين أداء المؤسسة و زيادة إنتاجية العمال .

- إن الاستثمار في تكوين المورد البشري و تطويره يساعد في تحقيق التنمية البشرية في المؤسسة من خلال مساهمة التكوين في الحفاظ على المعدات و التجهيزات الإنتاجية و تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة و أيضا يساعد التكوين في خفض معدلات العمل و تحسين مستوى الإنتاج و جودة المنتج .