

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التّعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الوادي



قسم علوم التسيير

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

# دور التكوين في رفع انتاجية المؤسسة الاقتصادية

P دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر أ  
. ولاية الوادي.

مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس LMD في علوم التسيير  
تخصص تسيير موارد بشرية

إشراف الأستاذ:

\* سامر زلاسي

من إعداد الطالبات:

\* إكرام بغدادي

\* عفاف سعد الله

السنة الجامعية: 2013 / 2014

# شكر وعرفان

بسم الله و الصلاه و السلام على سيدنا محمد امصطفى

و على آله و صحبه أجمعين

كلمة سلنت قلبي و نطق بها لساني

ربي لك الحمد و الشكر على ما أعطيت و وفيت

و على ما أعلنت و ما قاضيت و على ما أتممت

نشكر أولا اطولى عز و جل على إتمام هذه المذكرة

كما نشكر كل من حفزنا على النهوض بهذا البحث

و من كلفه له مهمة الإشراف

ألا و هو الأستاذ الكريم أطال الله في عمره

و جعله لنا قدوة حسنة الأستاذ زلاسي سامر

كما نشكر كل من دعمنا و ساعدنا خلال مشوارنا الدراسي

و كل من قدم لنا يد العون أو أفدى لنا بنصيحة

و نشكر الأستاذ إدريس سامي

و كل عمال مؤسسة إتحادات الجزائر و شكرا.

مُقَدِّمَاتُ

## مقدمة:

في ظل التغييرات الاقتصادية العالمية الراهنة أيقن الباحثون الاقتصاديون على أن التنمية الاقتصادية في العصر الحالي لا تقتصر على مدى توفر الموارد الطبيعية أو رؤوس الأموال بقدر اعتمادها على مدى توفر الموارد البشرية المدربة والمؤهلة، والدليل على ذلك أن هناك بلدان كثيرة تزخر أراضيها بثروات طبيعية هائلة وتملك رؤوس أموال ضخمة ولكنها بقيت ضمن الدول المتخلفة.

ولعل السبب الرئيسي في ذلك يرجع أساسا إلى افتقار هذه الدول عموما والجزائر خصوصا إلى الموارد البشرية المكونة والمؤهلة وهذا ما جعل مردود ثرواتها المادية والمعنوية ورؤوس أموالها يعود في غالب الأحيان إلى

البلدان الأجنبية محتكرة ومستغلة والدليل على ذلك أن استخراج واستغلال هذه الثروات يتم من قبل الطاقات البشرية المؤهلة لهذه الدول (الأجنبية).

إن اكتساب الموارد البشرية المحلية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة للعملية الإنتاجية الحديثة لا يمكن أن يتم إلا بواسطة توفير التعليم والتكوين لهذه الموارد لأن التعليم لم يصبح في العصر الحالي مجرد خدمة اجتماعية بل أصبح استثماراً منتجاً يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى ثروة وطاقات إنتاجية خلاقة، ذلك لأن التعليم والتكوين الجيد يساعدان كثيراً في رفع الكفاءة والخبرة المهنية للقوة العاملة، كما يؤدي التكوين إلى زيادة المعرفة المتخصصة والمهارة الخاصة بالفرد واللازمة لإنجاز عمل معين، كما أن للتكوين العديد من المزايا فهو يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد وتحسين معنوياته وتقليل الحاجة إلى الإشراف عن قرب، وتخفيض حوادث العمل ويعزز استقرارية التنظيم ومرونته، ولا يتم هذا إلا في إطار التكوين المستمر الذي يتماشى مع المتطلبات الأساسية للمؤسسة الناجحة، الأمر الذي يساعد تلك الموارد على التحكم بأفضل في التجهيزات والتقنيات المستخدمة وصيانتها، مما يؤدي بدوره إلى رفع إنتاجية هؤلاء وزيادة الإنتاج الذي بدوره يؤدي إلى رفع الدخل القومي.

تعد وظيفة التكوين في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر وفي المستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية الإنتاجية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنساناً من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى، وتتوقف على كفاءته كفاءة كافة هذه العناصر وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي في مواجهة كافة التغييرات ذات الاتجاهات المختلفة التي تؤثر على هذا الأداء.

وتدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظراً لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والإنتاجية أو الكفاءة الإنتاجية، فانخفاض أداء الفرد والكفاءة الإنتاجية يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الأفراد لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

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

ككل **Macro Economics** أو على مستوى القطاع أو الوحدة الاقتصادية **Micro Economics**

وانطلاقاً مما سبق و على ضوء كل هذا يمكننا طرح إشكالية البحث الرئيسية كما يلي:

**ما هو أثر التكوين في إنتاجية المؤسسة الاقتصادية؟**

الاسئلة الجزئية :

**1- ما هو أثر التكوين في اداءالموارد البشرية؟**

## 2- ماهو دور التكوين في دعم و تطوير التقنيات و تكنولوجيات المستعملة في المؤسسة؟

### فرضيات البحث:

انطلاقا من الأسئلة الفرعية يمكن أن نضع الفرضيات التالية:

- 1- يساهم التكوين في تنمية أداء الموارد البشرية لدى المؤسسة.
- 2- التكوين يدعم و يساهم في تطوير التقنيات و تكنولوجيات المستعملة في المؤسسة.

### أسباب اختيار البحث:

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

- 1- نوع التخصص العلمي الذي درست فيه فهذا الموضوع ذو صلة متينة و قوية بتخصص التسيير الذي زاولت فيه دراستي في مرحلة التدرج و تخصص التخطيط والتنمية الذي زاولت فيه دراستي لما بعد التدرج.
- 2- ميلي الطبيعي ورغبتني للبحث والاستطلاع في موضوع الموارد البشرية (التكوين) وأثره في رفع إنتاجية المؤسسات.
- 3- إحساسي بأهمية التكوين وأثره في رفع أداء الأفراد.
- 4- شعوري بأن التكوين يعتبر أحد الاستثمارات المبدعة والخلاقة لرفع أداء الأفراد على مستوى المؤسسات.
- 5- الشعور بأن التكوين يعتبر أحد الإستثمارات المبدعة و الخلاقة لرفع أداء الأفراد على مستوى المؤسسات .
- 6- في البحث في موضوع تكوين الموارد البشرية .
- 7- قلة الدراسات في هذا البحث .

### أهمية البحث:

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

### أهداف البحث:

- إن النتائج التي أصبوا الوصول إليها خلال بحثي هذا أختصرها فيما يلي:
- تحقيق بعض الأهداف المتوخاة من عملية دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة الاقتصادية و هذا يحقق نتائج في كل دورة .
  - محاولة تحديد أداء الفرد بعد القيام بالعملية التكوينية .
  - إظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين على مستوى المؤسسة الجزائرية.
  - رفع كفاءة الباحث نفسه من خلال إطلاعها على الأسس النظرية لهذا المصطلح(التكوين).
  - توفير مادة نظرية وميدانية حول هذا الموضوع لزملائي الباحثين، ومن ثم إثراء المكتبة ببحث جديد يكون دعما لمن يريد تعميق البحث في هذا الموضوع.
- منهج البحث -**

للإجابة عن إشكالية البحث و إثبات صحة الفرضيات المتبناة إختارنا المنهج الوصفي التحليلي حيث في الجزء النظري استعملنا المنهج الوصفي و ذلك بغرض الإحاطة لفهم الموضوع , أما الجزء التطبيقي إستعملنا منهجا تحليليا للنتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة .

#### **الصعوبات :**

- ضيق الوقت المخصص لإنجاز المذكرة.
- تقبل المؤسسة محل الدراسة و عمالها و تجاوبهم مع إستعمال الاستبيان في جمع البيانات.
- تعدد التعاريف والمداخل المطرقة لموضوع الدراسة و تضاربها.

#### **الحدود الزمانية و المكانية للموضوع:**

تتمثل الحدود المكانية في حدود دراسة الحالة و هي الوحدة العملية لإتصالات الجزائر بالوادي , أما الحدود الزمانية تتمثل الفترة التي تمكنا من جمع البيانات عنها و هي 2013/2000 .

#### **تقسيمات البحث:**

في هذا الإطار قمت بتقسيم البحث إلى فصلين نظري وفصل تطبيقي يتناول الفصل الأول ماهية التكوين فتعرضت في مبحثه الأول مفهوم التكوين و في الثانيانواع ومجالات و خصائص التكوين و في الثالث طبيعة التكوين و في الرابع تصميم البرنامج التكويني.

❖ أما الفصل الثاني فقد تناولت فيه الإطار المفاهيمي للإنتاجية وعلاقتها بالتكوين و في مبحثه الأول ماهية الإنتاجية و في الثاني أساليب و إستراتيجيات تحسين الإنتاجية و في الثالث التكوين كمدخل لزيادة الإنتاجية .

❖ أما الفصل الثالث الجانب العملي أو الميداني (دراسة حالة مؤسسة جزائرية)، حيث تعرضت في مبحثه الأول عرض عام لمؤسسة اتصالات الجزائر وفي الثاني استراتيجية التكوين بمؤسسة اتصالات الجزائر وفي مبحثه الثالث دراسة تحليل التكوين ورفع الإنتاجية المؤسسة

# الفصل الأول:

## مدخل عام حول التكوين

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم التكوين

المطلب الأول: تعريف التكوين

المطلب الثاني: أسباب التكوين

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التكوين

المبحث الثاني: أنواع ومجالات وخصائص التكوين

المطلب الأول: أنواع التكوين

المطلب الثاني: مجالات التكوين

المطلب الثالث: خصائص التكوين

المبحث الثالث: طبيعة التكوين

المطلب الأول: أساليب التكوين

المطلب الثاني: القوانين والأنظمة القانونية

المطلب الثالث: شروط التكوين

المطلب الرابع: مشكلات ومعوقات التكوين

المبحث الرابع: تصميم البرنامج التكويني

المطلب الأول: تحديد أهداف ومحتويات البرنامج التكويني

المطلب الثاني: تحديد الزمان والمكان

المطلب الثالث: اختيار المتكويين والمكونين

المطلب الرابع: تحديد ميزانية برنامج التكوين وتقييمها

خلاصة الفصل

## تمهيد :

تعد وظيفة التكوين في المؤسسات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية البشرية التي تعتمد عليها هذه الأخيرة في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لتطوير وتنمية المؤسسة من جهة أخرى.

وتدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، فانخفاض أداء الفرد وكفاءته يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

ولما للتكوين من أهمية بالغة في المؤسسة خصصنا هذا الفصل لمعالجة كل ما يتعلق بالتكوين من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: مفهوم التكوين.**

**المبحث الثاني: أنواع و مجالات وخصائص التكوين.**

**المبحث الثالث: طبيعة التكوين.**

**المبحث الرابع: تصميم البرنامج التكويني.**

المبحث الأول: مفهوم التكوين.

المطلب الأول: تعريف التكوين.

### 1- تعاريف للتكوين:

التعريف الأول:

برامج متخصصة، تعد وتصمم من أجل اكتساب عمال المنظمة في كافة مستوياتها معارف ومهارات وأنماط سلوكية جديدة وتطوير المعارف والمهارات<sup>1</sup>.

التعريف الثاني:

العملية التي من خلالها يزود العاملون بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين<sup>2</sup>.

التعريف الثالث:

هو العملية التي من خلالها يحصل تكييف الأفراد بحيث يمكنها من التعلم بشكل فعال<sup>3</sup>.

التعريف الرابع:

عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو متابعة مجموعة من التصرفات المحددة مسبقا<sup>4</sup>.

التعريف الخامس:

عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يحوله بالإطلاع بوظيفة معينة وإنجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادرا على متابعة عمله<sup>5</sup>.

التعريف السادس:

عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل ويتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف،

1- أحمد وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص: 53.

2- جيمس سي كراج، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2004، ص: 67.

3- بوب باورز، المتميز في فن إيصال الرسالة التدريبية، ترجمة سعد القحطاني، معهد الإدارة، الرياض، 2002، ص:

المهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة ومن تحقيق أهداف الفعالية فيها، وهو عملية مخططة في إطار الإستراتيجية العامة في المنظمة وله عدة أمثال: تكوين نظري أو تطبيقي، داخلي أو خارجي، دوران في ميدان العمل على عدة وظائف<sup>1</sup>.

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي:

ويقصد بالتكوين إعداد العامل مهنيًا وتدريبه على مهنة معينة بقصد رفع مستوى كفايته الإنتاجية.

## 2\_ ضبط المصطلحات:

### 2\_1\_ بعض المصطلحات المشابهة للتكوين :

- **التكوين** : لا يختلف مدلول التكوين عن مدلول التدريب ، ماعدا أن الأول يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، أما الثاني يسري مفهومه على التعلم أيضا لكن في نطاق مهنة معينة، باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن ناحية واقعية، فإن التدريب هو الأكثر استخداما، من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة<sup>1</sup>.

- **التأهيل** : يتمركز في جوهره على عمليات التأقلم و التكيف مع الآخرين في العمل، بينما التدريب يتمركز حول الأداء<sup>2</sup>، فالتأهيل عبارة عن أنشطة تقدم للأفراد، لتمكينهم من استعادة قدرتهم على الأداء.

- **إعادة التدريب** : يستعمل هذا المصطلح عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة، نظرا لضرورة إلمامه ببعض المعلومات المتخصصة، التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد و ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة، أدخلت على طرق وأساليب العمل<sup>1</sup>.

### 2\_2\_ العلاقة بين التدريب والتعليم:

التدريب هو تطبيق المعرفة، ويساعد الأفراد على الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم. أما التعليم فيعمل على إرساء عمليات وأساليب التفكير المنطقي السليم، وليس مجرد تعلم مجموعة من الحركات أو الخطوات . فالتعليم إذن هو فهم المعرفة وتفسيرها ، فهو لا يعطي إجابات قاطعة ولكنه يعمل على تنمية ذهن رشيد، يستطيع أن يحدد العلاقات بين متغيرات ترتبط ببعضها البعض، و يتمكن من إدراك و فهم الظواهر المختلفة<sup>1</sup>.

وحسب رأي آخر حول التدريب و التعلم: فالأول يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الفرد بخصوص إنجاز عمل أو أداء وظيفة معينة بذاتها، أما الثاني فيؤدي إلى زيادة و تعميق المعرفة، أو الثقافة العامة والإلمام بالبيئة ككل<sup>2</sup>. كما أن التدريب يهتم بالفرد نفسه ، أما التعلم فيهتم بموضوع التعلم.

## المطلب الثاني: أسباب التكوين

تعود ضرورة اللجوء للتكوين لعدة أسباب أهمها:

- التطورات الخارجية: وتمثل في مختلف التغيرات التي تقع في المحيط الخارجي كالتطورات التكنولوجية، الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية...
- المنافسة الداخلية والخارجية: قد زادت حدة المنافسة نظرا للتطورات في الأنظمة الاقتصادية، العولمة والتكتلات الاقتصادية.
- تغير متطلبات العملاء: نظرا لتطور احتياجاتهم ورغبتهم وميولهم إلى تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات المعروضة.
- اكتساب معلومات جديدة.
- تغيير إيجابي في الأذهان والوسائل كوسائل التسيير.
- تحقيق المعلومات الشخصية للمستخدمين في مجال تسيير الموارد البشرية.
- التحكم في مختلف وسائل التسيير كالإعلام الآلي...

## المطلب الثالث: أهمية و أهداف التكوين

## 1- أهمية التكوين:

ترجع أهمية التكوين إلى عدة عوامل من بينها:

- الحاجة إلى التجديد والاختراع لمواجهة التغيرات في الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية.
  - الزيادة الكبيرة في الوظائف التي تقدمها الحكومة وتعتبر مسؤولة عنها.
  - القدرة على عرض الأفراد الأكفاء والمهارة.
- ويمكن اختصار أهمية التكوين في ثلاثة جوانب أساسية<sup>1</sup>:
- أ - الأهمية بالنسبة للمؤسسة: تظهر فيما يلي:
- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم.
  - يساعد في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.

1 -نظمي شحاتة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2000، ص 115.

- يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية للمؤسسة.
- يساعد في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- يساعد في تجديد وإثراء المعلومات.
- يساعد في فعاليات الاتصالات والاستشارات الداخلية.

### ب- الأهمية بالنسبة للعمال: تتمثل فيما يلي: <sup>1</sup>

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- تطوير الدافعية التحفيز للأداء.
- يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.
- رضا كل فرد عامل بما يقوم به من أعمال.
- يقلل من الأخطار المهنية على الأفراد العاملين.

### ج - الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة: تتمثل فيما يلي:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين أفراد العمال.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.
- تساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.

## 2- أهداف التكوين: <sup>2</sup>

عندما يكون التكوين قائماً على أساس تكوين العمال فقط دون تحديد أهداف معينة، يجعل من الصعب تقييم نقاط القوة لبرنامج التكوين، وعليه يمكن إدراج بعض من الأهداف الأساسية التي يمكن أخذها بعين الاعتبار عند إعداد البرنامج التكويني فيما يلي:

1 -نظمي شحاتة وآخرون، مرجع سابق، ص 116.

2 -عبد الرحمان العيساوي الكفاءة الإدارية، مصر، الدار الجامعية، 1999، ص 30.

### أ- الأهداف التوجيهية والإرشادية:

تتضمن المبادئ التي يجب أن تكتسب من خلال برنامج التكوين، كالتكوين المهني الذي يختص بتعليم العمال المهارات المهنية المطلوبة لأداء عمل معين و يرقبهم من درجة عمال عاديين إلى عمال مهارة، كما يضمن أداء العمل بفعالية ويضيق الفجوة بين معايير الأداء الذي يحدده الرؤساء وبين الأداء الفعلي للأفراد العاملين ، بالإضافة إلى تكوين المسؤولين بتعلمهم أصول ومبادئ الإدارة وأنواع القيادة وأساليب الإشراف والتوجيه وأسس العلاقات الإنسانية<sup>1</sup>.

### ب- الأهداف التنظيمية و الإدارية:

تتجلى في مدى التأثير الذي سيحدثه التكوين على النواتج التنظيمية والإدارية والمتمثلة في رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد العامل عن طريق إتاحة الفرصة أمامه، خاصة عند تغيير و تطوير أساليب العمل حتى يكون أكثر الماماً واهتماماً بالعمل مما يقلل من دوران العمل والغياب وحوادث العمل التي تحدث بسبب نقص كفاءة الأفراد العاملين، انخفاض كفاءتهم ومهاراتهم الفنية، وعدم قدرتهم على التلاؤم والتكيف مع التغييرات التي تطرأ على المؤسسة.

### ج - أهداف النمو الفكري<sup>2</sup>

تتجلى في ترغيب الفرد العامل في عملية توفير الدافع الذاتي لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعاً من خلال علمه وإدراكه لأهداف المؤسسة و سياساتها، أهمية عمله ومدى فعاليته في تحقيق الأهداف المنوطة به، وهنا يهدف التكوين إلى تلقي الفرد العامل مهارات ومعلومات أكثر عن العمل الذي يعطيه شعور داخلي بالأمن والأهمية، وتجنيده بمعلومات تؤهله للترقي للمناصب العليا كما تعطيه فرصة لتحسين مستواه المادي.

### د- أهداف ذات بعد تكتيكي:

من بين الأهداف التكتيكية نذكر:

1 - عادل حسن، إدارة الأفراد والصناعة، دار الطباعة المرية، الإسكندرية، 1971، ص 189-190.

2 - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 200.

- التكوين من أجل الترقية : إن أغلب الاقتصاديين يرون أن التكوين يرمي دائماً إلى الترقية سواء كانت وظيفية أو على الأقل الاجتماعية، ويلجأ مسؤولو المؤسسات إلى الترقية خاصة لجلب انخراط المستخدمين في مشروع المؤسسة حتى يكون الاهتمام به إيجابياً.

- التكوين من أجل تنويع اليد العاملة: يهدف التكوين في هذا الإطار إلى جعل المستخدم متنوع الأشغال سواء على مستوى المنصب المخول إليه أو على مستوى المناصب الأخرى، مما ينفع الفرد بالدرجة الأولى والمؤسسة بالدرجة الثانية<sup>1</sup>.

---

1 - محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 200.

المبحث الثاني: أنواع ومجالات وخصائص التكوين.

المطلب الأول: أنواع التكوين.

هناك عدة أنواع من التكوين الذي يعتمد في المؤسسات، حيث يصنف حسب عدة أسس منها مدة البرنامج التكويني فتقسم إلى برامج تكوينية طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل، أو عدد المتكويين حيث تقسم إلى برامج تكوينية جماعية وبرامج فردية، يلاحظ أن هذه التصنيفات عامة و لا تمس جوهر البرنامج التكويني، لذلك سنعتمد على أسلوبين آخرين لتحديد أنواع التكوين وهما<sup>1</sup>:

### 1- أنواع البرامج التكوينية حسب المستوى التنظيمي:

حسب هذا التصنيف يتم تقسيم البرامج التكوينية حسب الفئة الوظيفية للأفراد الخاضعين للتكوين وذلك كما يلي:

#### أ- التكوين المهني:

وهذا التكوين يتعلق بالأفراد العاملين الذين يمارسون الأعمال المباشرة على خطوط الإنتاج أو في مراكز أخرى، ويهدف هذا التكوين إلى اكتساب الأفراد مهارة ومعرفة لأداء مهنة معينة ويطلق عليه البعض التكوين المتخصص لكونه يهدف إلى تخصص الفرد المتكون في أداء مهنة معينة، ويحتل هذا التكوين مكانة خاصة وأهمية كبيرة بسبب توسع المشاريع الصناعية واستخدام الآلية فيها وهذا التوسع استلزم مساعدة الأفراد لاكتساب مهارة جديدة تساعدهم على التكيف مع هذه الآليات والمحافظة على أعمالهم.

#### ب- التكوين الإداري:

وهذا النوع من التكوين ينصب على الأفراد العاملين بالوظائف الإدارية وقد يتركز بشكل خاص على العاملين في الوظائف الإدارية العليا والوسطى، ويركز على أساليب اتخاذ القرار وعلى كيفية رفع كفاءتها وعلى الجوانب السلوكية والعلاقات الإنسانية.

ويحتل هذا التكوين أهمية كبيرة في تحسين إنتاجية الوحدة أو المؤسسة بصفة عامة، لأن فاعلية الإدارة تتبلور في تنسيق جهود الأفراد العاملين وتوجيهها توجيهها صحيحا، وكذا العمل على الاستخدام

1 - مولاي لخضر عبد الرزاق، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة العامة لصناعة الأنابيب الناقلة للغاز بغرداية رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر، دفعة 2002-2003، ص 110-111.

للموارد المتاحة من مادية، مالية وبشرية لتحقيق الأهداف الإنتاجية، لذلك فإن رفع كفاءة الإدارة باستعمال هذا النوع من التكوين يعتبر مساهمة إيجابية ومباشرة في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.

### ج- التكوين الإشرافي:

ويشمل هذا التكوين المشرفين ويكون الغرض الرئيسي منه زيادة قدرات الفرد على الإشراف والتعامل مع الأفراد الذين يشرفون عليه، ويشتمل هذا التكوين على معلومات عن التنظيم الرسمي وغير الرسمي والصراعات العمالية وأنماط القيادة وغيرها من الجوانب التي تؤهل المشرف بشكل كافي للقيام بواجبه الإشرافي بأفضل صورة ممكنة.

### د- تكوين المكونين:

وهذا التكوين يتعلق بالأفراد المكونين لتهيئتهم للقيام بدورهم ضمن البرامج التكوينية المختلفة ويتم التركيز في هذا النوع من التكوين على تزويدهم بمهارات سلوكية وذهنية تسهل عملية نقل المعرفة والخبرات إلى المتكونين، كما يشمل هذا التكوين على جوانب تتعلق بعلم النفس والعلاقات الإيجابية والأساليب التربوية بغرض رفع درجة كفاءتهم في التعامل مع الأفراد الخاضعين للتكوين.

## 2- أنواع البرامج التكوينية حسب غايتها:<sup>1</sup>

حسب هذا التصنيف يتم تقسيم التكوين حسب الغرض من تنفيذه وبموجبه يمكن عرض الأنواع التالية:

### أ- التكوين التوجيهي:

يقدم هذا النوع من التكوين للموظفين الجدد، وهو عبارة عن تزويد بمعلومات أساسية تخص أهداف المؤسسة وبيئتها وهيكلها التنظيمي، ومعلومات أخرى حول سياسة الأفراد في المؤسسة وطبيعة عملهم وكيفية أدائهم، إن مثل هذه البرامج تساعد على سرعة ارتباط الفرد الجديد بعمله وبالمؤسسة مما يولد لديه الرغبة في العمل وتحسين روحه المعنوية.

1 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة، 2001، ص 323-328.

## ب - التكوين العلاجي:

إن الأفراد الذين سبق وأن اجتازوا برامج تكوينية معينة قد يحتاجون إلى تكوين علاجي لسبب فشلهم في تحقيق مستويات الأداء المطلوبة منهم والسبب في انخفاض مستوى أدائهم يعود إلى نسيان الطرق والأساليب التي تعلموها في البرامج التكوينية السابقة نتيجة لمرور الوقت أو قد يكون السبب ناتجاً عن إهمال الطرق السليمة وإتباع طرق مختصرة، أو قد تكون الحاجة إلى تأهيل بعض الأفراد لمعالجة المشاكل الناتجة عن استبدال المكان والآلات المستخدمة بأخرى حديثة، ومهما يكن السبب فهذا النوع من التكوين يهدف إلى معالجة النقص في آراء الأفراد نتيجة إلى عوامل أدت إلى انخفاضه.<sup>1</sup>

## ج - التكوين للترقية:

يستخدم هذا التكوين كوسيلة لترقية الأفراد العاملين إلى وظائف أعلى في الهيكل التنظيمي فيتم تزويد بعض الأفراد بالمعارف و المهارات الجديدة قصد تمكينهم من شغل مناصب أعلى.

المطلب الثاني: مجالات التكوين.<sup>2</sup>

تكمن مجالات التكوين في نطاقين اثنين هما:

أ- بالنسبة للعامل: حيث أن التكوين يعمل على تنمية نواحي عديدة للفرد وذلك من خلال:

## 1- تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتكون وذلك في:

- معرفة وتنظيم المؤسسة وسياساتها وأهدافها.
- اكتساب معلومات عن منتجات المؤسسة وأسواقها.
- اكتساب معلومات عن خطط المؤسسة ومشاكلها تنفيذها.
- المعرفة الفنية بأساليب أدوات الإنتاج.
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.

## 2- تنمية المهارات والقدرات للمتكون من حيث:

- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.

1 - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 328.

2 - هاشم بوبكر، مرجع سابق، ص 125.

- المهارات القيادية والإدارية في التنظيم والتخطيط.
- القدرة على تحليل المشاكل
- القدرة على اتخاذ القرارات.
- المهارات في التغيير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.
- القدرة على تنظيم العمل والاستفادة من الوقت.

### 3- تنمية الاتجاهات للمتكون:

- الاتجاه لتفصيل العمل بالمؤسسة.
  - الاتجاهات لتلبية سياسات وأهداف المؤسسة.
  - تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل.
  - تنمية الروح الجماعية للعمل.
  - تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.
- 4- اكتساب الخبرة: حيث يختلف هذا المجال السابقة كما أنه لا يمكن تعاملها داخل قاعدة التكوين، وإنما هي نتاج الممارسة والتطبيق العلمي للمعرفة والمهارات والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة زمنية طويلة<sup>1</sup>

ب- بالنسبة للمؤسسة: وتكمن مجالات التكوين بالنسبة للمؤسسة من خلال

- تفادي وتجنب شكاوي العمال عن صعوبة العمل أو عدم ملائمة لهم.
- إعداد أفراد قادرين على شغل المناصب القيادية في مختلف مستويات العمل داخل المؤسسة.
- التأقلم مع التغيرات في نظم العمل وأساليبه وتطوره وذلك من خلال مواكبته تطورات العصر ومسايرة<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: خصائص عملية التكوين.

يلاحظ من خلال ما تطرقنا إليه أن للتكوين مجموعة من الخصائص أهمها ما يلي:

#### 1- التكوين نشاط رئيسي مستمر:

1- هاشم بوبكر، مرجع سابق، ص: 125.

2- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءات الانتاجية، ط3، القاهرة، مطبعة غريب

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

فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة أو الوقوف على أحدث التطورات والأساليب العلمية في مجال تخصصه<sup>1</sup>.

فالتكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي واكتساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفة الحالية أو لإعداد وتهيئة للترقي إلى وظيفة.

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

## 2- نظام متكامل:

النظرة إلى التكوين باعتباره نظاما متكاملا، يتكون أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائي بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله، وكذلك المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.

## 3- النظرة المستقبلية:

إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال برامجها للموظفين في العمل الذي سوف يقومون به وبأحدث إيديولوجية تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن تحقيقا لأهداف المنظمة<sup>2</sup>.

## 4- التكوين نشاط متغير ومتجدد:

ويشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضه للتغير في عاداته وسلوكه وكذا مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع

1- خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص: 94-95.

2- خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص: 357-358.

الاقتصادية، وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها، والرؤية يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات الشركات وتعديل أهدافها واستراتيجياتها<sup>1</sup>.

#### 5- الشمولية:

يجب لا يقتصر على فئة من العاملين دون أخرى، بل توجه إلى العاملين جميعها صغيرهم وكبيرهم فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد<sup>2</sup>.

فالعامل أيا كان عمله أو مسؤوليته داخل مؤسسته له دور فعال في استمرارية المؤسسة كما أن وظيفته أيضا تتأثر بالتحولات والتطورات التي تحدث فيها.

1- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، مرجع سبق ذكره، ص: 357-358.

2 - أحمد علي راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، 1981، ص: 183.

المبحث الثالث: طبيعة التكوين.

المطلب الأول: أساليب التكوين.

لزيادة فعالية النشاط التكويني من الأفضل إتباع أكثر من أسلوب للتكوين، ويعتمد اختيار الأسلوب على مجموعة من العوامل منها حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، الأهداف المتوخاة من النشاط التكويني، نوع البرنامج التكويني والإمكانيات المالية، المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة، وتنقسم أساليب التكوين عادة إلى نوعين مختلفين: أساليب التكوين في مكان العمل، وأساليب التكوين خارج مكان العمل<sup>1</sup>.

### 1- أساليب التكوين في مكان العمل:

تعتبر التكوين أثناء العمل أو في مكان العمل أوسع طرق التكوين انتشار وشيوعاً ويرجع السبب في ذلك إلى بساطته والاعتقاد بأنه قليل التكلفة، وهذا التكوين في نفس موقع العمل أي داخل المؤسسة التي يعمل فيها المتكون يأخذ هذا النوع الأشكال التالية:

- أسلوب تعليمات العمل: يتم هذا الأسلوب من خلال إعداد دليل عمل مكتوب يتضمن التعليمات والإرشادات التي يتوجب على المتكون تطبيقها أثناء تكوينه لكسب المهارات المطلوبة ويقوم المتكون بشرح التعليمات والإشراف على التنفيذ والمتابعة والتصحيح وإعطاء التوجيهات اللازمة.

- أسلوب التكوين عن طريق الرئيسي المباشر.

- أسلوب التكوين عن طريق عامل قديم.

- أسلوب التكوين تحت إشراف وتوجيه وملاحظة مشرف.

- أسلوب التكوين بالتنقل بين مراكز العمل: ويهدف هذا التكوين أساساً إلى توسيع معارف

الشخص المتكون وإلمامه بكافة نشاطات المؤسسة.

- أسلوب التكوين بالاشتراك في الأعمال: يسمى هذا الأسلوب كذلك بأسلوب الإدارة المتعددة

وتتضح من خلال هذه التسمية بأنه يتناسب تكوين وتنمية رجال الإدارة.

1- محمد موعوي، أسس الموارد البشرية، مصر، دار الرضا للنشر، 1999، ص: 236.

## 2- أساليب التكوين خارج مكان العمل:

يقصد بالتكوين خارج مكان العمل ذلك التكوين الذي يعطي للعاملين في غير أوقات العمل الرسمية وقد يتم في مكان مخصص للتكوين داخل المؤسسة أو في مركز خارج المؤسسة كالمعاهد المتخصصة والجامعات، وفي هذه الحالة تتحمل المؤسسة مقابل ذلك بعض التكاليف للجهة المكلفة بالتكوين، وفيما يلي أهم هذه الأساليب:

### أ- أسلوب المهمات الفردية:

بالاعتماد على هذا الأسلوب يقوم المكون بتكليف عمل للمتكون خلال فترة زمنية محددة ويقوم بهذا العمل منفردا دون أن يتعاون مع زملائه، وقد يكون هذا العمل مهمة لإنجاز عملا ما أو بجبا يقوم بإعداده أو إعداد تقرير عن حادثة أو ظاهرة معينة وتترك له حرية معالجتها وإعدادها ثم بعد الانتهاء يقوم المكون بتقييم النتائج التي توصل إليها المتكون<sup>1</sup>.

### ب- أسلوب المؤتمرات والندوات وحلقات البحث:

يعني هذا الأسلوب اجتماع عدد من المشاركين لدراسة موضوع معين بهدف الخروج بتوصيات محددة حيث يتم تبادل الآراء والمناقشة والحوار والتعرف على خبرات ومعارف الآخرين، ويتميز بالتفكير الجماعي وباستعراض وجهات النظر المختلفة.

### ج- أسلوب المحاضرة:

تمثل المحاضرة أبرز أساليب التكوين، وبموجبها يقوم المحاضر المكون بإلقاء المادة التكوينية التي يتضمنها البرنامج التكويني على المتكويين، ويتخذ المكون المحاضرة بشكل عام ويقتصر دور المتكون على الاستماع فقط.

1- محمد موعوي، أسس الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 236.

## د - أسلوب التطبيق العملي:

ويتمثل في عرض وقيام المكون لأداء العمل وإجراءات القيام به، ثم قيام المتكونين بالتطبيقات العملية بأنفسهم على التجهيزات التي توضع تحت تصرفهم<sup>1</sup>

## هـ - أسلوب دراسة الحالة:

يتم عبر تقديم مشكلة أو فكرة معينة للمتكونين والطلب منهم دراستها وتحليلها والوصول إلى حلول ونتائج لها، ويهدف هذا الأسلوب إلى زيادة القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات عن طريق التفكير المنظم والتحليل ووضع الحلول والبدائل بالاعتماد على معارف وخبرات المتكونين، وتنفيذ دراسة الحالة المتكون بتنمية القدرة لديه على دراسة المشكلات وتحليلها واتخاذ القرار.

## و - أسلوب تمثيل الأدوار:

يعتمد بعض المكونون على استخدام هذا الأسلوب في التكوين وبموجبه يقوم بعض المتكونين بتمثيل أدوار أشخاص مشتركين في حدث أو مشكلة إدارية أو أكثر، وتعطي لكل المشاركين فكرة عن الموضوع أو المشكلة، ثم يتصور أنه في الحياة العملية فيقوم بأداء الدور الذي يفترض أن يؤديه في مثل هذه الحالة ثم تجري عملية تمثيل الأدوار ونترك للمتكونين تفاصيل النقاش ويعتمد كل متكون على قدراته الذهنية والخبرة والمهارة التي يمتلكها للتصرف في حالات من هذا النوع وبعد الانتهاء من هذه العملية يقوم المكون بتحديد نقاط الضعف والقوة في أداء الأدوار في حل هذه المشكلة

## ز - أسلوب المباريات الإدارية:

من أهم هذه الأساليب التكوينية الحديثة المباريات حيث المتكون إلى مجموعات صغيرة كل مجموعة تمثل شركة وهمية، وعلى أساس بعض المعلومات المبدئية تبدأ أفراد كل مجموعة باتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية في نواحي البيع والإنتاج والأفراد والتمويل، وتستمر المباريات لمدة طويلة حيث تبني قرارات كل دورة على أساس نتائج الدورة التي تسبقها وهكذا حتى نهاية المباراة.

1- علي محمد نصر الله، أسس التخطيط وتنظيم عملية التدريب والتعليم المهني، ليبيا، المركز العربي للتدريب، 1994، ص:

إن هذا الأسلوب في التكوين يتيح فرصة كبيرة لجعل المتكويين يعيشون ظروف قدر عال من الترابط بين القرارات وتفهم الآثار المترتبة عليه على صعيد المؤسسة.

### ح- أسلوب تكوين الحساسية:

من وسائل التكوين الحديثة والتي أثارت كثيرا من النقد ما يسمى بتكوين الحساسية، حيث يهدف إلى زيادة حساسية الفرد بتكوينه الشخصي وطرق تعامله مع الآخرين، ووسيلة في ذلك المناقشات المفتوحة الموجهة بين أعضاء مجموعة صغيرة من المتكويين يتبادلون الرأي في شخصياتهم ويتلقى كل منهم رد فعل الآخرين لآرائه الشخصية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: شروط التكوين الفعال

يقصد بالتكوين الفعال، ذلك النشاط أو الإجراء المخطط والمنظم والمتواصل الذي يسعى إلى تغيير سلوكيات الأفراد ووجهات نظرهم عن التي سبق وأن كانوا عليها تغيير، يؤثر تأثيرا إيجابيا على نتائج أعمالهم، وحتى يتحقق هذا الهدف فلا بد أن تتوفر فيه عدة شروط منها:<sup>2</sup>

\* بما أن التكوين نشاط تعاوني يجب على الأطراف المشاركة فيه التعاون فيما بينها وعلى كل طرف الالتزام بواجباته وهذا لكي يحقق التكوين نجاحا وفعالية.

\* إقناع الإدارة بأهمية النشاط التكويني والفائدة التي تعود على المشروع بالنفع أي أن التكوين يؤدي إلى زيادة الكفاءة الكلية للمشروع، وينعكس هذا الإقناع الحقيقي بالتكوين في شكل تخطيط وتنظيم للنشاط التكويني، وتوفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة .

\* يجب الأخذ بعين الاعتبار دور المكون في العملية التكوينية حيث يعتبر المكون عنصرا هاما في العمل التكويني أي اختيار وإعداد المكونين الأكفاء، يعتبر من الشروط الرئيسية في النشاط التكويني المتكامل، وعلى ثم ينبغي أن تتوفر فيه خصائص ومقومات لا تتوفر في الشخص العادي كالمعرفة بموضوعات التكوين والخبرة بأساليب استخدام تلك المعلومات حول التكوين.

1- علي محمد نصر الله، مرجع سابق، ص: 104، 103.

2- علي السلمي، مرجع سابق، ص: 348.

\* لا بد من الاختيار السليم للمتكونين لأنهم هم المقرر الأخير لمدى فعالية وكفاءة التكوين وذلك من خلال اكتسابهم للمعلومات والمهارات والاتجاهات، فهم أسس نجاح النشاط التكويني<sup>1</sup>.

\* تناسب البرنامج التكويني من متطلبات العمل بهدف معالجة مشاكل يواجهها المتكونين في حياتهم العملية أي أن تناسب مع ما يحتاجونه من متطلبات مؤهلات لأداء الأعمال المكلف بها<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: مشكلات ومعيقات التكوين.

إذا كانتا مهمة مسؤولي التكوين حيوية وضرورية للرفع من فعالية التنظيمات، إلا أن هناك عدة مشاكل تمنعها من تحقيق أهدافها ومن بين هذه المشاكل:

1- جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه وبالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة وهما الوحيد هو أخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأولي.

2- عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح، حيث يقومون بأعمال روتينية وإدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين.

3- اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى وبذلك تقل أهميتها وأهمية الدور المنوط بها<sup>3</sup>.

4- هناك اعتقاد من العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله وهذا يوضح افتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين ومدى منفقه لهم وللمنظمات التابعين لها مما يؤدي بهم إلى النظر بأن التكوين بأنه تقليل من قدرتهم ومكانتهم.

5- عدم توفر المتكونين الأكفاء المعدين إعدادا تربويا مناسباً يمكنهم من فهم العملية التربوية أو فهم نفسية الموظف الدارس، فالتكوين علم له منهجيته وأصوله العلمية وفلسفته ومبادئه العلمية وأدواته وأساليبه، لهذا فعدد وجود مكونين متخصصين في العملية التكوينية يعود دون تحقيق أهداف التكوين.

1- هشام بوبكر، مرجع سابق، ص: 36-37.

2- إبراهيم سعد الله، تليبي مروان، مرجع سابق، ص: 71.

3- غيات بوفلحة، مبادئ التسيير البشري، دار الغريب، الجزائر، دون سنة نشر، ص: 77-78.

6- عدم توفر التسهيلات للقيام بالعملية التكوينية.

7- عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساسيا لنجاح الدورة، ومع انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعلم التقويم العلمي ولا يكون ممكنا.

8- افتقاد الدورة التكوينية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني حيث الاعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المنظمة أو تحقيق كفاءة وفعالية التكوين<sup>1</sup>.

---

1- عبد الفتاح بوخمحم، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2011، ص: 88.

المبحث الرابع: تصميم البرنامج التكويني.

المطلب الأول: تحديد أهداف ومحتويات البرنامج التكويني.

### 1- تحديد أهداف البرنامج التكويني:

إن هدف التكوين في المؤسسات هو ضمان حاجات المؤسسة من اليد العاملة ذات الكفاءة المهنية المطلوبة وكذلك المشاركة في تكوين حاجات القطاعات منها والحاجات الوطنية، ومن أهدافها أيضا التكييف المستمر للعمال بالنسبة لمراكز عملهم بالنظر إلى التغيرات التقنية والتكنولوجية وظروف العمل لترقية العمال ورفع مستواهم في التنمية ويصف أبو النيل أن أهداف التكوين هي<sup>1</sup>:

1- تنمية المهارات والمعرفة: بالعمل وذلك بإعداد البرامج المختلفة التي تزود العمال بالمعلومات الخاصة بعمله الحالي أو الأعمال التي سينقل إليها في المستقبل.

2- نقل المعلومات: يرتكز هدف بعض البرامج، فيكون موجهها بشكل أساسي لأكثر من مجرد اكتساب المعلومات الخاصة بالعمل نفسه بل تشمل تلك البرامج والخدمات التي تقوم بها المؤسسة وتتضمن أيضا معلومات عن نظامها وسياساتها.

3- تعديل الاتجاهات: يكون الهدف الرئيسي في بعض برامج التكوين تغيير الاتجاهات الموظفين بطرق عديدة كتنمية اتجاهات أكثر ملائمة لدى الموظفين وزيادة الدوافع لدى الموظفين والوعي بالإدارة والإشراف على الأفراد.

إن مفهوم التكوين والتطوير ضرورة هامة لانتظام وضمان الأداء المطلوبة للأفراد ولتنظيم بقصد تحقيق معدل مرتفع لكفاءة الإنتاجية في المنظمة، هذا وترتكز الأهداف الأساسية لوظيفة التدريب والتطوير كونها تشكل قوة الدفع الرئيسية للأداء والكفاءة في:

1- رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الفرد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي يقتضيها ظروف العمل وطبيعته.

2- تدريب الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة.

1- أبو النيل، علم النفس الصناعي بحوث عربية وعالمية، دار النهضة العربية، بيروت، 1995، ص: 67.

3- إعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به الفرد بالنقل أو بالترقية.

4- إعداد المعنيين الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.

5- تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريد قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

إذا فالتكوين والتطوير لا يقتصران فقط على إعطاء المعلومات بل يجب أن يقترن بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديد ومن ثم نصف التكوين والتطوير بأشياء محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم.<sup>1</sup>

## 2- محتويات البرنامج التكويني:<sup>2</sup>

بعد دراسة أهم الأهداف الخاصة بالبرنامج التكويني تتوجه بعدها إلى دراسة أهم المحتويات الخاصة بهذا البرنامج والتي تمكن وتسمح للفرد من أداء مهامه وواجباته بمهارات عالية، وأهم هذه المحتويات نذكر:

1- اختيار المحتوى: إن المحتويات برنامج التكوين أكبر الأثر في نجاح البرنامج، لذا كان من الضروري على مخطط التكوين أن يجدد الموضوعات أو الموارد التي يتضمنها البرنامج بدقة، فيتعين أن تكون مادة التكوين ترجمة صادقة لاحتياجات المؤسسة، وأن يتناسب المحتوى مادة الدراسة والمادة العلمية والعملية في البرنامج التكويني مع القدرات العلمية والفنية للمتدربين أو المتكويين.

2- تسلسل المحتوى: إن تسلسل المحتوى هو العملية التي يتم وضع المحتوى أو الخبرات التعلم والتكوين في الشكل الذي يؤدي إلى أفضل تعلم في أقصر وقت ممكن، فغالبا ما يقوم مصممو البرامج بإهمال التسلسل السليم لأهداف التكوين أو إعطائه اهتماما سطحيا على الرغم من الأهمية البالغة له.

ويؤدي التسلسل السليم لمحتوى البرنامج إلى مساعدة المتكون على الانتقال من عنصر المعرفة أو المهارة إلى عنصر آخر والتأكد من أن المهارات والمعارف التمهيديّة والمساندة قد تم اكتسابها قبل تقديم متطلبات الأداء.

1 - أبو النيل، مرجع سابق، ص 68.

2- Jean-marie DE KETEL "guide de formateur" Brixelles Book 1988 PP 38-40

### المطلب الثاني: تحديد الزمان والمكان.

يعتبر تحديد الزمان والمكان عنصرين هامين بالنسبة للبرنامج التكويني، فلا بد من مراعاة الوقت المناسب والمكان الملائم لإجراء العملية التكوينية من أجل ضمان فعالية البرنامج.

1- الوقت time: يحدد البرنامج التكويني الفترة التي يستغرقها التكوين، إذا اعتبر الوقت من بين العوامل الهامة في تصميم البرنامج التكويني، لذا يجب تحديد الوقت المخصص على مدار السنة التكوينية لكل فترة من فترات التحضير والتنفيذ.

2- المكان: كما قمنا بتحديد زمان العملية التكوينية والفترة الواجب إخراجها خلال السنة يتوجب على مصمم البرنامج التكويني تحديد المكان الذي تجرى فيه العملية التكوينية للأفراد وتختار المكان المناسب لذلك وهذا من أجل تسهيل عملية تنقل العمال عن مراكز تكوينهم إلى مقرات عملهم، والأمثلة في اختيار المكان من طرف مصممو البرنامج التكويني هي أن تكون هناك مراكز للدراسة والتكوين داخل المنشأة.

### المطلب الثالث: اختيار المتكويين والمكونين.

يعتبر اختيار المتكويين والمكونين أمرا أساسيا في تصميم أي برنامج تكويني فالمتكويون هم محور أي عملية مع المكونين.

1- اختيار المتكويين: لا بد على مصمم البرنامج التكويني أن يولي أهمية وعناية خاصة باختيار الأفراد المناسبين لإدخالهم في البرنامج الخاص بالعملية التكوينية فالفرد هو محور كل عملية تكوينية فاختيارهم الأفراد يتم في خطوات تحديد الاحتياجات التكوينية، بقي فقط أن يوضع المتكون المناسب في البرنامج المناسب ولكي يكون التكوين فعالا وكفؤا، فإنه يجب مراعاة الأمور التالية عند اختيار الأفراد المطلوب تكوينهم<sup>1</sup>.

أ- الأمور الإدارية: وهي الأمور التي تنحصر في:

1- عادل جودة، وغسان القلعاوي، الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية دار الفكر، دمشق، 1972، ص: 255.

- تقدير العدد المطلوب من الأفراد على ضوء الحاجة في المشروع.

- الوسائل - الأساليب - المتكويين والمكونين لتأمين التكوين المناسب.

- اختيار الأفراد من مستويات وظيفية وعملية متقاربة لتأمين استفادة أكبر لهم.

- الإلزام بالحضور والاستمرار في البرامج حتى نهايته.

ب- الأمور السلوكية: وتتمثل في:

- انتقاء الأفراد الراغبين في المزيد من المعرفة والإطلاع وتقبل كل جديد .

ت- الأمور الفيزيولوجية: وهي الأمور التي تتجلى في العودة إلى البيانات الخاصة بهم، والتي تم اختيارهم بموجبها القدرات، الإستعدادات، الميول ومدى انسجام هذه البيانات مع البرامج الموضوعية، والتي تعبر عن كفاية القدرة الجسمانية لمتطلبات الأنشطة الخاصة بالوظيفة التي يتم التكوين من أجلها.

ج- اختيار المكونين: يعتبر المكونين أهم عنصر من عناصر تنظيم التكوين والتدريب يعد المكونين المتدربين، فهم يقومون بوضع معدل سرعة العملية التكوينية ويقدمون الإرشاد والمساعدة للمتكونين، ويوفرون الخبرة في مادة التكوين كما أنهم يلعبون دورا مهما في تقدم نظم التكوين، وعلى ذلك فإن جودة نظام التكوين ككل يعتمد إلى حد كبير على كفاءة المدربين، ولكل هذه الأسباب فإن مهمة إختيار المدربين مهمة في تصميم برنامج التكوين<sup>1</sup>.

**المطلب الرابع: تحديد ميزانية برنامج التكوين وتقييمه و الهدف من تقييمه:**

### 1 تحديد ميزانية التكوين:

يستفيد مشرفو برامج التكوين من وضع ميزانية التكوين في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التكوين، ويؤثر هذا في اتخاذ البدء في التكوين من عدمه، كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا، كما يؤثر في تحديد قيمة الإشتراك الدارس وذلك في حالة قيام جهاز

1- عادل جودة، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 256-258.

خارجي بالتكوين، وعليه هناك نموذجاً مقترحاً لطريقة حساب تكلفة التكوين متضمناً البنود الرئيسية الواجب إدخالها في الميزانية التقديرية<sup>1</sup> للتكاليف.

ويأتي العائد الأساسي للتكوين في تحسين الأداء، وذلك من خلال التطور في معايير معينة مثل:

- التحسين في الجودة والالتزام بموصفات ومعايير العمل.

- التحسين في سرعة الإدارة.

- التحسين في القدرة على حل المشاكل الوظيفية.

- توفير في التكاليف من حيث حسن استخدام الموارد.

- وهنا يمكن استخدام المؤشرات والنسب التالية:

\* نصيب العمل من التكوين:  $\frac{\text{إجمالي ميزانية التكوين}}{\text{متوسط عدد العاملين}}$

متوسط عدد العاملين

\* نصيب الأجور من التكوين:  $\frac{\text{إجمالي ميزانية التكوين}}{\text{إجمالي ميزانية الأجور}}$

إجمالي ميزانية الأجور

\* تكلفة اليوم من التكوين:  $\frac{\text{إجمالي ميزانية التكوين}}{\text{عدد أيام التكوين}}$

عدد أيام التكوين

\* عدد الأيام التي يتكون بها العامل الواحد:  $\frac{\text{أيام التكوين الكلية}}{\text{متوسط عدد العاملين}}$

متوسط عدد العاملين

## 2- طرق تقييم برنامج التكوين .

تختلف طرق تقييم برنامج التكوين من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب وجهات نظر وآراء المسؤولين عن هذه المهمة ومن أهم أنجع هذه الطرق نذكر ما يلي<sup>2</sup>:

### 2-1- طريقة تحليل ردود فعل المشاركين في البرنامج :

1 - سهيلة محمد عباس وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص. 122 - 123 .

يتم ذلك بعد الانتهاء من البرنامج بحيث تقوم الإدارة أو المشرفين على تصميم استمارة استبيان للكشف عن مدى استفادة المشاركين من الأفراد العاملين من البرنامج، كما أن هناك وسائل أخرى يمكن الاستعانة بها لقياس ردود الفعل اتجاه البرنامج والتي نذكر منها:

- تقارير المشرفين على البرنامج من ناحية انتظام المتكويين ومدى التناسب بين مستوى المتكويين والمادة التي يحتويها البرنامج.

- المقابلات الشخصية مع المتكويين للتعرف على آرائهم فيما يخص برنامج التكوين.

## 2-2- طريقة قياس التغير في السلوك:

حسب هذه الطريقة يرى المختصون أنه من الضروري قياس مدى التغير في السلوك بعد الانتهاء من برنامج التكوين، وهناك بعض المؤشرات لتقييم وقياس التغيرات السلوكية في برنامج التكوين منها:

- أن يكون هناك تقييم منظم لأداء الأفراد وأن يتم التقييم من طرف أحد الأفراد أو أكثر من التالي ذكرهم وهم المكون، المرؤوس، المشرف المباشر وزملاء المتكويين .

- ضرورة إجراء تحليل ودراسة الأداء قبل وبعد البرنامج وربط المتغيرات التي ساهمت في الأداء.

## 2-3- الطريقة التجريبية:

لإجراء هذه الطريقة تتحدد مجموعتين من الأفراد متشابهة في قابليتها ومهارتها ودرجة الذكاء لكل منها ويتم تقييم أدائها في العمل، حيث تدخل المجموعة التجريبية بينما تبقى المجموعة الضابطة تمارس عملها وبعد الانتهاء من التكوين، يتم قياس أداء المجموعة التكوينية على العمل فإذا كان هناك اختلاف ملموس لصالح المجموعة التجريبية يمكن الاستنتاج أن برنامج التكوين كان فعالا والعكس صحيح.

## 3- أهداف تقييم برنامج التكوين.<sup>1</sup>

إن عملية التقييم لبرنامج التكوين تمد الإدارة بمعلومات وافية حول مستوى فعاليته، كما تساعدنا على أخذ القرار بشأن هذا البرنامج في الحكم على نجاحه أو فشله في تحقيق ما صمم من أجله، تمكننا هذه العملية من معرفة النقائص التي كانت سببا مباشرا في الحد من فاعلية البرنامج وبالتالي المساهمة في تحديد واقتراح البدائل الملائمة عند إعادة تطبيقه في الفترات المقبلة.

1 - بن نوي بالقاسم، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس فرع إدارة أعمال، 2002، ص 22.

تساعدنا هذه العملية أيضا في الكشف عن أي خلل في البرنامج التكويني سواء في مرحلة تقديم الدروس النظرية أو عند التطبيق الميداني، كما يمكننا هذا التقييم من تصميم برنامج تكويني جيد وفعال لتطبيقه في المستقبل.

وفي الأخير وحتى نضمن فعالية أكبر لعملية التقييم يجب مراعاة المبادئ التالية:<sup>1</sup>

- يجب أن تجرى عملية التقييم على ضوء الأهداف المحددة سلفا للبرنامج، وبعبارة أخرى فإن معرفة أهداف البرنامج التكويني قبل البدء في عملية التقييم تمثل أهمية وضرورة لا غنى عنها.
- يجب أن يكون التقييم لعملية التكوين شاملا لكل المتكونين ولكل عناصر البرنامج التكويني.
- إن استعمال أكثر من أسلوب لتقييم فعالية التكوين في الوصول إلى دقة التقييم، كما أن استعمال نفس الأساليب المستعملة خلال مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية يزيد من هذه الدقة.
- يجب تكوين القائمين على عملية التقييم للتقليل من صعوبة هذه العملية والتغلب على الهفوات والأخطاء المتعلقة بها.

- يجب أن تكون عملية التقييم عملية تعاونية بين مختلف الأطراف المعنية بالتكوين المكون، المتكون ومسؤول التكوين ... وهذا التعاون شرط أساسي للنجاح.

- يجب أن يكون الجهد التقييمي جهدا مستمرا، إذا كان يرجي من وراء التقييم وضع أساس سليم لتحسين وتطوير البرامج التكوينية، ويجب أن يكون التقييم محمدا تحديدا نوعيا، فالتعميم لا يمكن أن يؤدي إلى تحسين البرنامج التكويني والتحديد النوعي يتطلب أن تسفر عملية التقييم عن نتائج توضح نقاط الضعف ونقاط التفوق على سبيل التحديد والحصر وأخيرا يجب النظر إلى نتائج التقييم على أنها وسيلة وليست غاية لأن هذه النتائج هي الطريق للتطوير والتحسين.

وعليه فإننا نستنتج أن تقييم فعالية التكوين عملية صعبة ومعقدة كما أنها عملية هامة لذا يجب على إدارة المؤسسة أن تولي لها أهمية بالغة وهذا لضمان فعالية برنامج التكوين وخاصة إذا علمنا أنها الحلقة الأخيرة لهذا البرنامج.

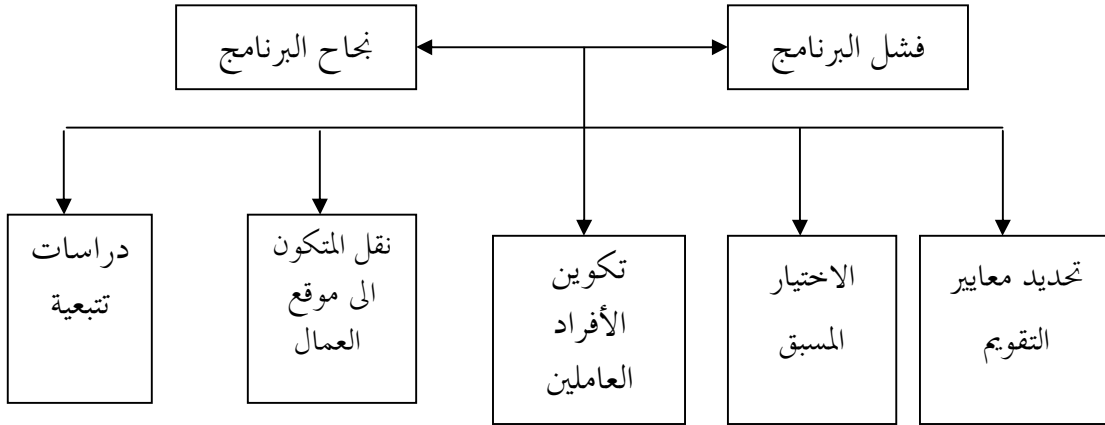
<sup>1</sup> - بن نوي بلقاسم ، مرجع سابق ، ص 23.

المطلب الرابع: خطوات تقييم التكوين.<sup>1</sup>

لغرض تقييم البرنامج التكويني والكشف عن قابلية لا بد من إجراء الخطوات التالية

التي يمكن أن يوضحها الشكل التالي:

الشكل 1 - 1 : خطوات تقييم برامج التكوين



المصدر : سهيلة محمد عباس و علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 112.

من خلال تتبعنا لخطوات تقييم البرنامج التكويني نلاحظ أنه لا بد من تحديد معايير التقييم مسبقا وقبل البدء في عملية التكوين، وهذه المعايير تمثل الأهداف التكوينية أي التي حددها البرنامج التكويني، وفي بعض الأحيان فإن هذه المعايير يتم تحديدها من خلال اختبارات لاختيار الأفراد العاملين وبعد إنهاء برنامج فإن هناك اختبارات للكشف عن أي تطوير حصل من خلال تطبيق هذا البرنامج فإذا كان هناك أداء فعال يختلف عن ما كان يختلف عليه الفرد قبل تطبيق البرنامج وإذا كان الاختلاف في الأداء بعد البرنامج التكويني يتوافق مع معيار تقييم نظام التكوين ويطبق كسلوك في العمل، فهو دليل على فعالية البرنامج في هذه الحالة من الممكن أن تجري دراسات تتبعية بعد أشهر أو حتى سنوات للكشف عن مدى استمرارية المهارات المتعلمة.

إن طريقة تقييم برنامج التكوين التي تعتمد على الخطوات السابقة تعد من الطرق المهمة والهادفة للوصول إلى الحكم الموضوعي، ذلك باستخدام مختلف أساليب وإستراتيجيات التقييم من ملاحظة الاختبار، الاستبيان، والمقابلة.

1 - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 352-353.

### خلاصة الفصل الأول :

تشير معظم الدلائل إلى الاهتمام الكبير بالتكوين وإلى الحاجة الماسة إلى مختصين في القيام به ذلك أن التكوين في المؤسسات الاقتصادية الحديثة ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد والمسيرين وتطويرا لقدراتها إلى مراكز وظيفية تفيد الفرد من ناحية والمؤسسة من ناحية أخرى، هذا وتعد وظيفة التكوين من أهم مقومات بناء جهاز لتسيير الأفراد والعلاقات الإنسانية للمؤسسات الحديثة.

التكوين هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة ومؤهلة وعلى الرغم من أن المؤسسة قد وضعت خطة العمل ووفرت كل الوسائل لتنفيذها، فإن إغفال عملية تكوين العاملين ضمن الخطة قد يكون أكثر المسببات لإثبات عجز الخطة عن القدرة لتحقيق الأهداف المرجوة، ومنه نستخلص مدى أهمية التكوين في تسيير الأفراد الذي يسعى إلى تحقيق عدد من الفوائد باعتماد برنامج تكويني منها زيادة الإنتاجية ورفع معنويات الأفراد وتخفيض حوادث العمل ويتم هذا سواء قبل الخدمة أو أثناء الخدمة.

وقد تفتن المسؤولون إلى مدى أهمية العنصر البشري المكون والمؤهل في العملية التسييرية وبالتالي نقول أن المؤسسة التي تهتم بتكوين الكفاءات و الإطارات في معظمها تحقق نسبة كبيرة من أهدافها .

وتعد الإنتاجية أحد هذه الأهداف وعليه : هل التكوين يساهم في تحقيق هذا الهدف؟

وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

# الفصل الثاني:

## الإطار المفاهيمي الإنتاجية وعلاقتها بالتكوين.

تمهيد.

المبحث الأول: ماهية الإنتاجية.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإنتاجية

المطلب الثاني: طرق قياس الإنتاجية.

المطلب الثالث: مشاكل قياس الإنتاجية.

المطلب الرابع: استراتيجيات تحسين الإنتاجية.

المبحث الثاني: أساليب و استراتيجيات تحسين الإنتاجية.

المطلب الأول: مقارنة النظم لتحسين الإنتاجية

المطلب الثالث: تحسين إنتاجية القوى البشرية

المبحث الثالث: التكوين كمدخل لزيادة الإنتاجية

المطلب الأول: العوامل المحددة للإنتاجية

المطلب الثاني: التكوين والأداء.

المطلب الثالث: التكوين والتكنولوجيا.

خلاصة الفصل:

## تمهيد:

لقد أدى الاهتمام المتزايد بأهمية الدور الذي تؤديه الإنتاجية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية إلى القيام العديد من الباحثين والحكومات والهيئات الدولية بدارستها ومحاولته تحديد معناها والعوامل المحددة لها فقد كانت في نهاية القرن 18م تعبر عن الرغبة على الإنتاج، ثم تطورت وأخذت معنى آخر في بداية القرن 20م، إذا أصبحت مقياس للعلاقة بين ناتج معين ومجموع أو أحد عناصر الإنتاج المستعملة في العملية الإنتاجية، إلا أن الاختلاف ظل قائما في طريقة قياسها ويبرز ذلك من خلال وجود العديد من النماذج وطرق القياس المستعملة .

المبحث الأول: ماهية الإنتاجية.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإنتاجية

1-1- مفهوم الإنتاجية:

التعريف الأول:<sup>1</sup>

عرفت المنظمة الأوروبية الاقتصادية الإنتاجية " The organisation for european economic cooperation " عام 1950 بأنها: الناتج الذي نحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج ، وبهذه الطريقة يمكن أن نشير إلى إنتاجية رأس المال أو الاستثمار أو المواد الخام حسبما يكون آخذين في إعتبارنا بالنسبة للمخرجات رأس المال أو الاستثمار أو المواد الخام.

التعريف الثاني:<sup>2</sup>

وهو التعريف الذي قدمه بول مالي Paul-mali، حيث يعرف الإنتاجية أنها ترتبط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف والكفاءة في استخدام الموارد وعناصر الإنتاج المتاحة بغية بلوغ هذه الأهداف. فالإنتاجية بهذا المفهوم تعتبر وسيلة يعتمد عليها في الحكم على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وباستخدام قليل لمواردها.

التعريف الثاني:<sup>3</sup>

تعرف الإنتاجية بأنها نسبة من المخرجات والمدخلات أي أن الإنتاجية أي عنصر من عناصر العملية الإنتاجية يمكن قياسه عن طريق هذه النسبة إذا أمكن معرفة كل المخرجات وكل المدخلات التي اشتركت في إخراج هذه المدخلات ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

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

أما الإنتاجية الجزئية فتعرف بأنها العلاقة بين المخرجات وعنصر واحد من عناصر الإنتاج<sup>1</sup>، ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{أحد مدخلات العملية الإنتاجية}} = \text{الإنتاجية الجزئية}$$

1— سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1988، ص 273..

2— يس سعيد عامر، خالف يوسف خلف، الإنتاجية القياسية، دار المريخ، الرياض، 1984، ص 250.

3— أحمد محمد المصري، إدارة الانتاج والعلاقات الصناعية، مؤسسة الشباب الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص 94.

## 1-2. أهمية الإنتاجية:

قد يثار تساؤل منطقي لماذا كل هذا الاهتمام بقضية الإنتاجية؟ للإجابة على هذا السؤال تكمن في إبراز الأهمية البالغة لمؤشر الإنتاجية على مستوى الفرد العامل، والمؤسسة والاقتصاد الوطني، تبرز أهمية الإنتاجية بالنسبة للمستويات السابقة فيما يلي:

أ - أهمية الإنتاجية بالنسبة للفرد العامل:<sup>1</sup>

تبرز أهمية الإنتاجية للعامل مساهمة الفرد في العملية الإنتاجية فزيادتها يعني زيادة الدور الذي يقوم به العمل وهذا في ظل ثبات عوامل الإنتاج الأخرى.

- تساعد على تحديد مقدار دخل الفرد العامل فكلما زادت إنتاجية زاد أجره أو المنح والمكافآت.

ب - أهمية الإنتاجية بالنسبة للمؤسسة:<sup>2</sup>

تعني الإنتاجية حسن استخدام الموارد مما يحقق انخفاض في تكاليف إنتاج السلع والخدمات وبالنسبة لأصحاب المؤسسات تعتبر قيمة إنتاجية الكلية مؤشر عن الأداء الناجح في المؤسسة.

كما تعتبر وسيلة مقارنة يلجأ إليها المسيرون مع المؤسسات أخرى، وذلك من أجل تحسين الوضعية التنافسية، وتوضيح صورة المؤسسة، وهذا باعتماد على جودة المنتجات والخدمات.

ج - أهمية الإنتاجية بالنسبة للاقتصاد الوطني:<sup>3</sup>

تبرز أهمية الإنتاجية على المستوى الكلي في العديد من العناصر أهمها ما يلي:

- وجود علاقة مباشرة بين زيادة الإنتاجية ومستوى معيشة الأفراد، إذ أن زيادة الإنتاجية يؤدي إلى انخفاض في تكلفة إنتاج السلع.

وبالتالي فإن القدرة الشرائية تزداد، مما يؤدي إلى تحسين مستوى المعيشة، لذلك تعتبر الإنتاجية دليل للنمو لأن الدول تقوم باستخدام أقل لإنتاج أكثر.

- إن زيادة إنتاجية العمل من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الرفاهية الاقتصادية، وذلك من خلال انخفاض في أسعار المنتجات وزيادة المنح التي يحصل عليها العمال، وزيادة الأرباح بالنسبة للمؤسسات.

- إن زيادة الإنتاجية يؤدي إلى انخفاض معدل التضخم وتحدث هذه العملية لعدم التوازن بين مستوى الإنفاق ومستوى إنتاج السلع والخدمات، إن أن زيادة الإنتاجية يؤدي إلى انخفاض في تكلفة الإنتاج وبالتالي زيادة الإنفاق.<sup>4</sup>

1- خيضر كاظم، محمود هايل، يعقوب فاخوري إدارة الإنتاج و العمليات، دار صنعاء للنشر، عمان 2001، ص 40.

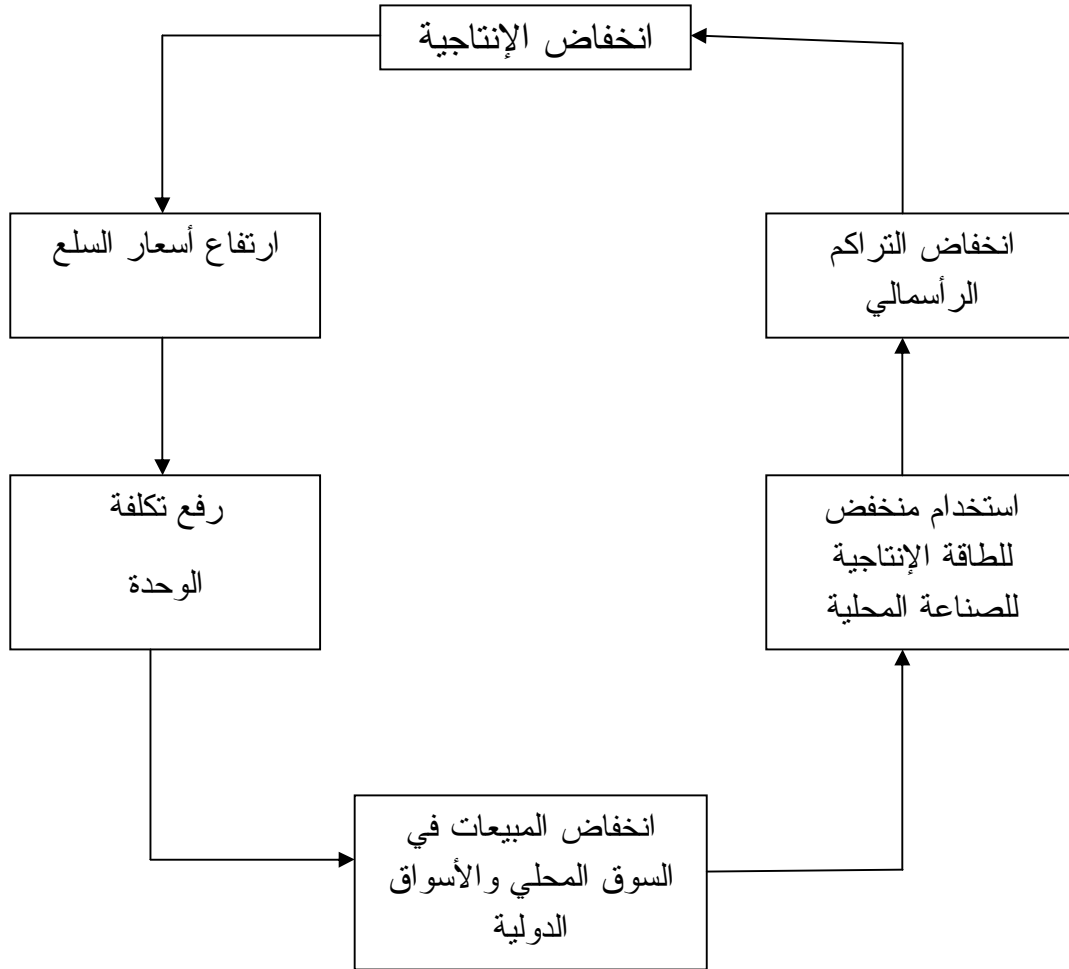
2- Centre d'étude des revenus et des couts, "La Production globale dans l'autre prise", édition d'organisation, Paris 1989, P 13.

3- Akin couland et d'autres, les rations de productivité, édition d'organisation, Paris, Paris 1986, P 30.

4 - مونييا محمد البكري، مرجع سابق، ص 2، 3.

والشكل الموالي يوضح أثر انخفاض الإنتاجية على المستوى الكلي:

الشكل رقم 2-1: الدورة السيئة لانخفاض الإنتاجية:



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية

الإسكندرية، 2004، ص 37.

المطلب الثاني: طرق قياس الإنتاجية.

طرق قياس الإنتاجية:<sup>1</sup>

تختلف طرق قياس إنتاجية من مستوى إلى مستوى آخر، فالطريقة التي تكون مستعملة على مستوى المؤسسة قد لا يمكننا استعمالها على مستوى الاقتصاد الوطني، كما أن كل طريقة قد لا تلقي إجماعاً من طرق الباحثين والمهتمين، لذلك يجب أن نشير منذ البداية إلى أن كل الطرق المستعملة في الواقع هي معرضة للانتقادات من جوانب شتى، ومن أهم الطرق المستعملة في القياس:

**1-2- الطريقة الطبيعية:<sup>2</sup>**

لحساب الإنتاجية على أساس هذه الطريقة ينبغي القيام بالعمليات التالية:

- قياس الناتج (المخرجات) يعبر عن الناتج بوحدات قياس طبيعية كاللتر والكيلو غرام والطن.... ويشترط في حساب الناتج أن يكون الإنتاج متجانساً، فلا يمكن جمع منتجات غير متجانسة إلا إذا اعتمدنا على قيمها.

ويقاس الناتج وفق هذه الطريقة بالعلاقة التالية:

$$PG = \sum Pi$$

أي مجموع الكميات المنتجة بالوحدات الطبيعية في كل مؤسسة اقتصادية ولغرض تقييم إنتاجية المؤسسة خلال فترات زمنية فإنه يفترض بقاء نفس شروط الإنتاج ثابتة خلال الفترات، وهذا حتى يكون التقييم فعال.

قياس عنصر الإنتاج (العمل): تستعمل هذه الطريقة الطبيعية غالباً في قياس الإنتاجية الطبيعية للعمل، وتستخدم في هذه الطريقة الوحدات الطبيعية لقياس العمل، عامل/ساعة، عامل/أسبوع... الخ. ويعبر عن قياس العمل بالعلاقة التالية:<sup>3</sup>

$$T = \sum Ti$$

T: مقدار العمل المبذول لإنتاج الكمية

$\sum Ti$ : مجموع مقدار العمل لإنتاج الكمية

وبذلك يمكن التعبير عن الإنتاجية وفق الطريقة الطبيعية بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{كمية الناتج المتحقق PG}}{\text{مقدار العمل المبذول T}} = \text{الإنتاجية}$$

لكن بالرغم من سهولة تطبيقها وفهمها إلا أنه يعاب عليها ما يلي:

1 - M.L.A, vincent, Mesure de la productivité, Dumond, Paris 1948, p 162.

2 - وجيه عبد الرسول، الإنتاجية مفهومها، طرق قياسها، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت 1983، ص 38-39.

3 - وجيه عبد الرسول، مرجع سابق، ص 40، 41

- لا يمكن تطبيقها على المؤسسات التي تنتج منتجات نصف أو التي تنتج عدة منتجات.
- لا يمكن قياس الإنتاجية الكلية.
- لا تعطي أهمية للفروق الموجودة بين فئات العمل والمهارات المكتسبة لمختلف العمال.

## 2-2- الطريقة الطبيعية المعدلة:<sup>1</sup>

ظهرت هذه الطريقة لتجاوز عيوب الطريقة الأولى، ولحساب الإنتاجية وفق الطريقة الطبيعية المعدلة ينبغي القيام بما يلي:

- حساب الناتج، حيث يتم حسابه بالاعتماد على معامل التكافؤ ويقاس وفق العلاقة التالية:
- كمية الناتج الكلي = كمية الناتج من المنتج بالوحدات الطبيعية X معامل التكافؤ لنفس الناتج بالنسبة للمنتج القياسي.

ولغرض توضيح كيفية تطبيق العلاقة نعطي المثال التالي:

مثال:

نفرض أن مؤسسة صناعية تنتج 3 أنواع من المنتجات: أ، ب، ج، وكانت كميات إنتاجها في شهر أفريل على الشكل التالي:

1000 وحدة، 1500 وحدة، 2000 وحدة

وكان إنتاج وحدة واحدة من كل منتج يتطلب ساعات عمل على النحو التالي: 4 ساعات، 6 ساعات، 8 ساعات.

المطلوب:

حساب الناتج الكلي باستعمال معاملات التكافؤ، علماً أنه تم اختيار ساعات العمل المبذولة

لإنتاج الوحدة كمياري، والمنتج أ هو منتج قياسي؟

الجدول التالي يوضح لنا كيفية الاستخدام:

الجدول رقم (1-1) مثال لحساب الناتج

المنتجات	الناتج الفعلي	ساعات العمل اللازمة لإنتاج وحدة واحدة	معامل التكافؤ	الناتج المعدل
أ	1000	4	1	1000
ب	1500	6	1.5	2250
ج	2000	8	2	4000
المجموع	4500	18	---	7250

المصدر: من إعداد الطاليتين.

1 - وجيه عبد الرسول ، مرجع سابق ، ص 42.

يلاحظ أن:

$$\text{معامل التكافؤ للمنتوج ب} = \frac{\text{ساعات العمل لإنتاج وحدة من ب}}{\text{ساعات العمل لإنتاج وحدة من أ}} = 4 / 6 = 1.5$$

النتاج المعدل للمنتوج ب = الناتج الفعلي لـ ب X معامل التكافؤ لـ ب

$$.2250 = 1.5 \times 1500 =$$

ونفس العمليات بالنسبة للمنتوج ج.

2-3 — الطريقة النقدية:

يمكن تمييز نوعان من الطرق النقدية لقياس الإنتاجية :

طريقة الأسعار الثابتة :

في هذه الطريقة يتم حساب الناتج البسط اعتمادا على تثبيت أسعار المنتجات خلال الفترة الزمنية

المراد قياس تطور الإنتاجية ، و يعبر عن الإنتاجية بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{كمية الناتج المتحقق PG}}{\text{مقدار العمل المبذول T}} = \text{الإنتاجية}$$

ويعاب هذه الطريقة ما يلي:

— مشكلة اختيار أسعار المنتجات ، هناك عدة أسعار منها أسعار البيع بالجملة و أسعار التجزئة و أسعار التكلفة.

— تغيير في أسعار المنتجات من مدة إلى أخرى.

— أسعار الصرف لأن المنتجات تتبادل من دولة إلى أخرى.

ب — طريقة القيمة المضافة:

من خلال هذه الطريقة يمكننا حساب الإنتاجية بقسمة القيمة المضافة على مجموع عوامل الإنتاج

خلال فترة زمنية ، ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{مجموع عوامل الإنتاج}} = \text{الإنتاجية}$$

حيث أن :

القيمة المضافة = قيمة الانتاج — مستلزمات الانتاج.

### المطلب الثالث: مشاكل قياس الانتاجية.<sup>1</sup>

إن مسألة قياس وحساب الانتاجية تعتبر مشكلة حقيقية ، لذلك لا يمكن الإدعاء بأن قياسها يعتبر شيئاً نمطياً. بمعنى نستخدم معادلة واحدة و نطبقها في جميع الحالات و على مستوى جميع المؤسسات ، وذلك راجع إلى صعوبات عديدة من أهمها :

— وجود عدة طرق في حسابها ، فأى تغيير في طريقة القياس يؤدي إلى تغيير في قيمها، وبالتالي ينتج عنه بروز تحليلات مختلفة.<sup>2</sup>

— لا تبرز الطريقة الطبيعية الفروقات الموجودة بين مهارات القوى العاملة في المؤسسة ، وذلك عند قياس عنصر العمل .

— لا توضح الطريقة الطبيعية أثر التقدم التكنولوجي ، و التغيرات الجارية في طريق الانتاج.

— عند تطبيق الطريقة الطبيعية المعدلة في حساب الإنتاجية تواجهنا عدة مشكلات عديدة منها :

— لا تستطيع أن تعكس مستوى التطور و الكفاءة الإقتصادية في المؤسسة.

— مشكلة إختيار المعايير و المقاييس التي يتم بموجبها اعتبار المنتج قياسي ، فتغير المعيار يؤدي إلى تغيير معاملات التكافؤ و بالتالي ظهور قيم جديدة للإنتاجية.

— لا تعكس الأسعار بدقة مستوى جودة الانتاج ، فقد تتحسن جودة المنتج في حين ان الأسعار تبقى ثابتة .

— مشكلة اختيار الوحدات الزمنية لقياس العمل وذلك بسبب وجود وحدات عديدة منها : ساعة ، عمل ، يوم — شهر عمل ....

— لا يوجد تعاون دائم لدى وحدات الانتاج لتوفير الوارد اللازمة للقياس .

— إن قياس الانتاجية على المستوى الكلي قد يكون مضلل وهذا لأنه يتصف بالعمومية ، لذلك لا بد من الاستعانة بالمقاييس الجزئية ، كما ان الانتاجية الكلية لا تبرز مساهمة العناصر المكونة لها العمل ، رأس المال.... الخ.

1 — بن عنتر عبد الرحمان ، نحو تحسيين الانتاجية و تدعيم القدرة الانتاجية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2004، ص 72—78.

— فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج و العمليات و التكنولوجيا ، مكتبة الاشعاع للطباعة، الإسكندرية ، 1997، ص 528

2 - بن عنتر عبد الرحمان ، مرجع سابق، ص 78.

— في بعض الصناعات إن حساب قيمة المنتجات الوسيطة يؤدي إلى تضخم القيمة المحسوبة للنتائج أو الإنتاجية و بالتالي فإن تحليل تطور الإنتاجية خلال فترة زمنية يكون نسبي .

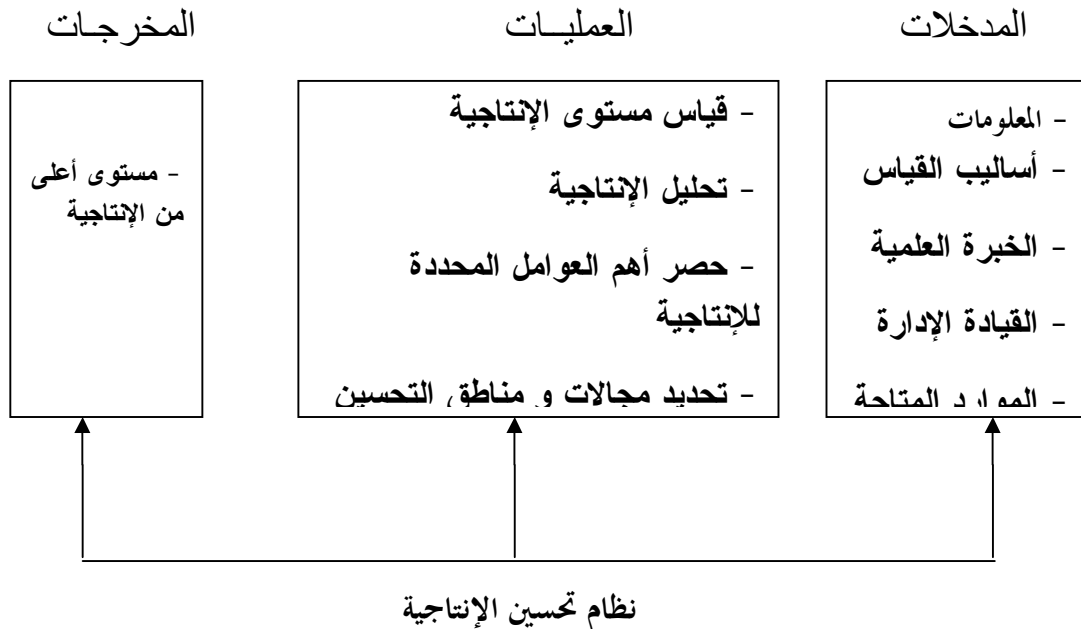
من الصعوبة فصل مكونات بعض الوظائف لأغراض القياس و ذلك للصعوبة الناشئة عن تدخل عمليات المؤسسة مع بعضها البعض ، وصعوبات الفصل بينها يؤدي في غالبية الأحوال إلى العمومية في تطبيق مقاييس معينة أو إلى غياب هذه المقاييس اصلا .<sup>1</sup>

المبحث الثاني : أساليب و استراتيجيات تحسين الإنتاجية.

المطلب الأول : مقارنة النظم لتحسين الإنتاجية.<sup>2</sup>

إن تحسين الإنتاجية موجه ، منظم و مخطط يعبر عن جودة إدارة المنشأة و مدى تقدمها ، و الهدف الأساسي للإدارة الجيدة هو تحسين الإنتاجية باستمرار و المحافظة ، و انطلاقا من هذا المفهوم لتحسين الإنتاجية يمكن أن نطلق على تلك العملية تعبير " إدارة الإنتاجية Productivity management أي أن تحسين الإنتاجية يحتاج إلى كل وظائف الإدارة التي تتمثل فيما يطلق عليه عملية الإدارة The management process و كذلك فإن تحسين الإنتاجية هو أيضا شكل من أشكال "إدارة التغيير" Management of change ، ومن أهم واجبات إدارة التغيير التغلب على مقاومة على مقاومة التغيير لأحداث نتائج ايجابية في مجال تحسين الإنتاجية ، فانه من المفيد إتباع منطق مدخل النظم Systems على النحو التالي :

شكل رقم 2-2 نظام تحسين الإنتاجية



1- بن عنتر عبد الرحمان ، مرجع سابق ، ص 77— 78

2- علي السلمي، إدارة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 92.

المصدر علي السلمي : إدارة الإنتاجية، دار غريب للطبع و النشر القاهرة ص 92.  
 إن مدخل النظم في تحسين الإنتاجية (شأنه في أي استخدام آخر) إنما يركز على آخرين هامين<sup>1</sup>:  
 الأول : التأكيد على إتحاد المخرجات ( أي النتائج المستهدفة ) كأساس في التخطيط و التوجيه  
 الثاني : أهمية التكامل و التنسيق في كل أجزاء النظام الإنتاجي من اجل الوصول إلى النتائج المستهدفة  
 - يمثل هذا المدخل تغييرا أساسيا في فكر الإدارة إذا اعتادت الإدارة التقليدية الاهتمام بالمداخلات  
 وليس التركيز على المخرجات.

و من أجل إنجاح الإدارة في إدارة برنامج لتحسين الإنتاجية يلزم استخدام مجموعتين من الأدوات.  
 1- أدوات فنية : وهي الأدوات المساعدة في تحليل العوامل المؤثرة الإنتاجية و قياس مستويات ، وهي  
 تتعامل مع جانب المهارة و القدرة عند الفرد .

2- أدوات دافعية : و هي الأدوات التي تخلق الرغبة لدى الأفراد في تحسين الإنتاجية ، و حفزهم  
 لإيجاد طرق أفضل للإنتاج ، الدافعية تتعامل مع الشاعر و الاتجاهات و الجوانب النفسية ، ومن جانب آخر  
 نستطيع التعرف على انتاجية العمل باعتبارها نمطا لسلوك العمل ، و حيث أن السلوك البشري هو محطة لتأثير  
 دوافع الفرد و اتجاهاته و سيوله ، و أن دوافع الفرد و اتجاهاته و ميوله يتحكم فيها العوامل الاجتماعية (1)  
 إن تغير سلوك الإنسان يتطلب التحكم في مجتمع العمل ، و تغيير سلوك العمل يتطلب إعادة تشكيل  
 الدوافع و الاتجاهات و الميول و هذا هو الأساس .  
 إن السلوك الإنساني في العمل هو مصدر الإنتاجية و من ثم فإن تحسين الإنتاجية يتطلب تغيير سلوك  
 العمل.

و مشكل غير مباشر ، فإن تغيير سلوك العمل يؤدي إلى تحسين انتاجية الموارد و رأس المال و المعدات.  
**المطلب الثاني : استراتيجية تحسين الإنتاجية<sup>2</sup> :**

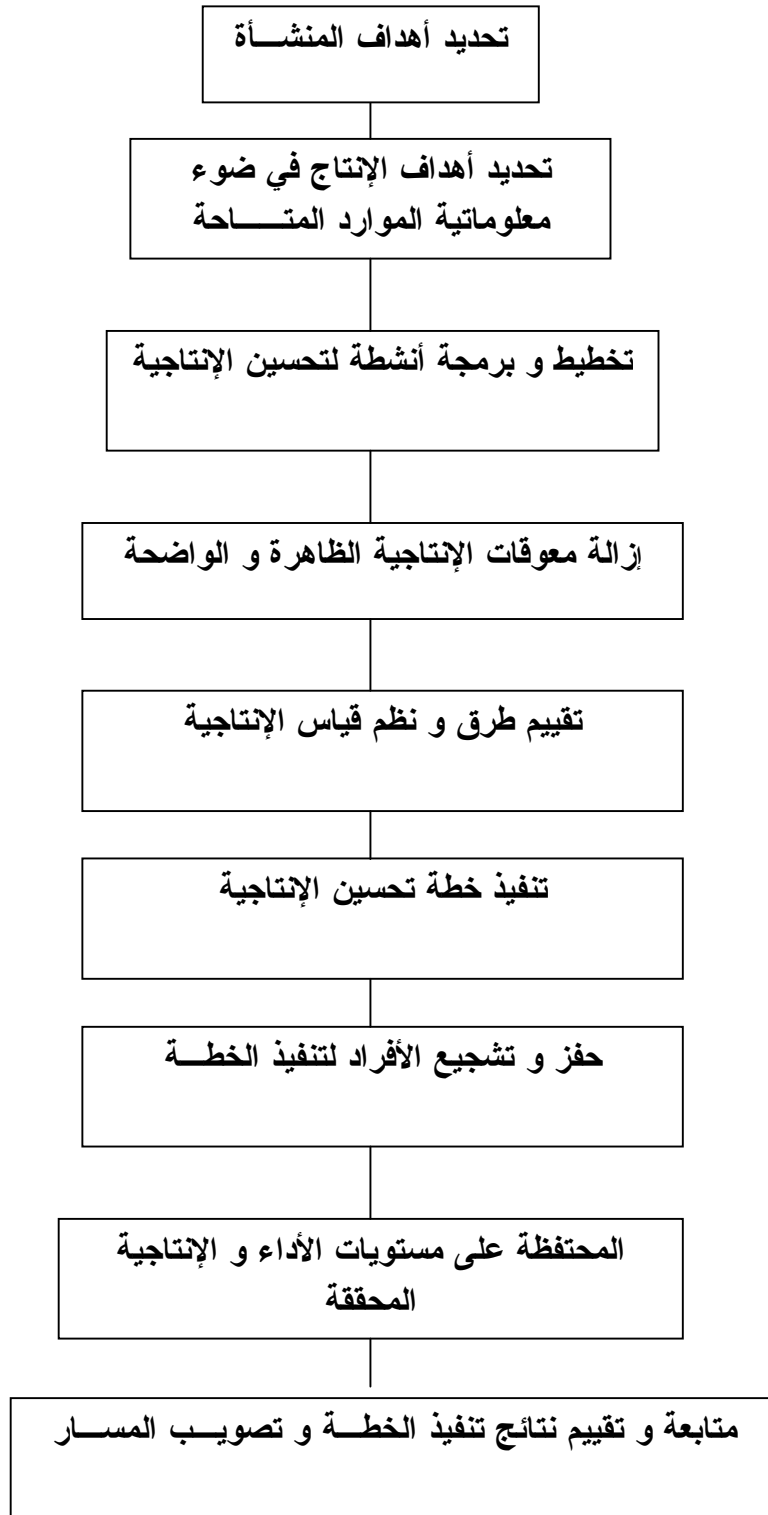
إن الاستراتيجية السليمة و الفعالة لتحسين الإنتاجية لا بد أن تبني على إدراك و تقدير لأهمية العناصر  
 الآتية :

- الطاقات و الموارد المتاحة للمنشأة
  - الاساليب و التقنيات الممكنة في ضوء الموارد و الطاقات المتاحة.
  - المنافسة و الأوضاع السوقية السائدة.
  - الطلب الفعال على منتجات المنشأة.
- و بذلك يمكن رسم استراتيجية لتحسين الإنتاجية في المنشأة .  
 - لمعلوماتية العناصر السالفة على النحو الذي يبرز الشكل الآتي :

1 - علي السلمي ، مرجع سابق، ص 93.

2 - علي السلمي، إدارة الانتاجية، ص96

شكل رقم 2-2 خطوات وضع استراتيجية لتحسين الإنتاجية :



المصدر: علي السلمي : إدارة الإنتاجية مرجع سابق ص 98

نماذج من إستراتيجية تحسين الإنتاجية .

تعرض الآن نموذجين لاستراتيجيات تحسين الإنتاجية

النموذج الأول : نموذج منظمة العمل الدولية (ODPP)

النموذج الثاني : نموذج اتحاد التعليم الإنجليزي (ALA)

1- نموذج منظمة العمل الدولية :<sup>1</sup>

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

1- التشخيص الأولي.

2- التهيؤ و التعرف على النموذج

3- التشخيص التنظيمي و وضع خطة العمل.

4- تنفيذ الخطة.

5- المتابعة و المراجعة.

في المرحلة الأولى : يتم تقييم ظروف المنشأة و تحديد أنسب المداخل لتحسين الأداء و الإنتاجية

في المرحلة الثانية : يتم تعريف الإدارة العليا بأسلوب التغيير التنظيمي و تحسين الأداء و توضيح المهام

و كسب اقتناع المسؤولين في المنشأة.

في المرحلة الثالثة : و يشارك فيها المديرون المسؤولون عن قطاعات العمل المختلفة على هيئة مختبرات

ليومين أو ثلاثة من أجل المشاركة في توضيح المشكلات و الأهداف و سبل علاج و تحسين الإنتاجية و قد تمتد

هذه المرحلة لفترات تصل إلى شهور بحسب حجم المنشأة و تعقد مشاكلها

في المرحلة الرابعة : يتم تنفيذ خطة تحسين الإنتاجية حسب ما اتفق عليه في المرحلة السابقة و في

أحيان قد يبدأ التنفيذ في المرحلة الثالثة كنوع من الاختيار و عملية التنفيذ معناه ترجمة أهداف تحسين الإنتاجية

إلى نتائج دقيقة مطلوب تحقيقها و تحديد المسؤولية عن التنفيذ و توفير متطلباته.

في المرحلة الخامسة : يتم متابعة نتائج التنفيذ و تقييمها في ضوء المستهدف بالخطة و تتخذ قرارات

تصويب و تعديل الخطة لمحاولة الوصول إلى مستويات الإنتاجية المرغوبة .

و من أهم النتائج التي تصاحب تطبيق هذا النموذج في تحسين الإنتاجية :

- تكوين و تقوية روح التعاون و العمل المشترك بين العاملين.

- تكوين و تقوية أوامر الثقة بين العاملين و الإدارة.

- تدعيم درجة الولاء و الانتماء للمنشأة بين العاملين.

- زيادة درجة الالتزام بالأهداف و اتخاذها أساسا للعمل على كافة المستويات.

<sup>1</sup> - علي السلمي ، ادره الإنتاجية ن مرجع سابق ، ص 99-100.

- اكتساب العادة الإيجابية لتقييم و متابعة أداة المنشأة باعتباره واجبا ضروريا و متكررا و ليس عملا استثنائيا .

- تأكيد روح الإجابة و التمييز ، و تأصيل الاتجاه نحو تحسين الأداء في كل الأوقات و ليس فقط أثناء الأزمات .

- تطوير قدرات و مهارات الفرد .

- زيادة المستوى المعرفي للفرد .

\* نموذج ALA ، يركز هذا النموذج على أحداث تحسين الإنتاجية من خلال أربع مراحل :

1- تشخيص الوضع الحالي للإنتاجية في المنشأة بالمقارنة بالمنشأة الأخرى .

- قياس الإنتاجية .

- مقارنات مع المنشآت الأخرى .

2- تحديد أهم المشكلات المسببة لانخفاض الإنتاجية .

- تحليل الإنتاجية .

3- تحديد أهم اتجاهات و مستويات التحسين المطلوب في الإنتاجية .

- وضع برنامج تحسين الإنتاجية .

4- تنفيذ برنامج تحسين الإنتاجية .

- أحداث التغيير و التعلم .

**المطلب الثالث : تحسين إنتاجية القوى البشرية.<sup>1</sup>**

برغم أهمية العوامل الفنية و عناصر رأس المال في الإنتاجية ، إلا أنه من الثابت أن الأداء الفردي للعمل هو المحدد الحقيقي للإنتاجية .

لهذا نجد المنظمات المعاصرة قد أصبحت أكثر اعتمادا على المعلومات و المعرفة من أجل البحث عن الجديد من المنتجات و الخدمات و الأساليب التي تستخدمها للوصول إلى أكفأ و أسرع العملاء و سبق المنافسين .

حيث يستطيع الفرد بطريقة ادائه للعمل وأسلوب استخدامه للإلة ان يؤثر سلبا أو إيجابا على الآلة ذاتها ، حيث يستطيع الفرد أن يعوض بمهارته قدم الآلة أو تقادمها و ضعف إنتاجيتها .

يؤثر إدراك الفرد للتعليمات على فهمه لها ، و بالتالي يتوقف أداءه على عوامل ذاتية فيه بغض النظر عن محتوى التعليمات .

<sup>1</sup> - على السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 48.

- كما قد تتحد قدرة الفرد على التعليم و اكتساب الخبرة بعوامل كثيرة نفسية، وقد لا ينتج التكوين أثره و تنحصر المعلومات داخل الفرد و لا تنعكس على الإنتاجية ، و عليه تتحدد الإنتاجية في الأساس بنمط أداء الفرد للعمل .

و هناك عنصرين أساسيين في الأفراد القائمين بالعمل يجب أن تتوفر فيهما و هما :

### 1- المقدرة على العمل :

الرغبة في العمل : و هو المقدرة على العمل التي تكتسب بالتعليم و التدريب و الخبرة العملية ، بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي و القدرات الشخصية التي ينميها التعليم و يصقلها التكوين ، و على ذلك فان المقدرة على العمل تتخذ مظهرين لابد من توافر هما معا المعرفة و المهارة ، فالمعرفة هي أن يحيط الفرد بالأصول و المبادئ تحكم عليه ، و المهارة هي المقدرة على استخدام و تطبيق تلك الأصول و المبادئ.

الفكرة الأساسية هي أن التكوين لا يفيد إذا انعدمت الرغبة في العمل ، و الحوافز لا تفيد إذا انعدمت

المقدرة على العمل

<sup>1\*</sup>وظائف زيادة المقدرة على العمل

أ- تخطيط القوى العاملة : تستطيع الإدارة أن ترفع مستوى كفاءة الإنتاج عن طريق اتباع أسلوب

تخطيط

قوى العاملة على أساس علمي سليم ، و خطة القوى العاملة تنطوي على الخطوات العاتية : <sup>2</sup>

- تحديد أنواع الأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المشروع.

- توصيف الأعمال و الوظائف المختلفة.

- تحديد المهارات و الكفاءات البشرية اللازمة لأداء تلك الأعمال و الوظائف

ب- الاختيار : ناحية أخرى من نواحي مساهمة إدارة الأفراد في زيادة الكفاءة الإنتاجية هي اختيار

أنسب الأشخاص للقيام بالعمال و الوظائف المحددة في المشروع

ت- الإشراف و القيادة

ث- التكوين : تهتم إدارة المؤسسة بعملية التكوين كعملية أساسية لا يتمكن أن تستغني عنها ، خاصة

و أن هناك تحولات و تقدمات تكنولوجية سريعة تحدث على مستوى المنظمات الحالية التي تريد كسب

التكنولوجيات بأي ثمن للدخول بقوة في السوق.

2- تهيئة ظروف العمل المناسبة

\* وظائف زيادة الرغبة في العمل .

1 — علي السلمي1، ادارة الانتاج ، مرجع سبق ذكره، ص 108.

2 — علي السلمي2، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، ص 109.

أ- تحديد هيكل الأجور

ب- الاتصالات

ت- الحوافز

المبحث الأول: التكوين كمدخل لزيادة الإنتاجية

المطلب الأول: العوامل المحددة للإنتاجية

نحاول تحديد العوامل المؤثرة على الإنتاجية، تلك العوامل التي تتشكل من عاملين أساسيين هما الأداء و التكنولوجيا.

$$\text{الإنتاجية} = \text{الأداء} \times \text{التكنولوجيا (1)}$$

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

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

### 1-1 العوامل الداخلية للمنشأة :

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

أولاً: العوامل المادية

أ - أنواع المنتجات

- تقييم المنتجات

- مستوى جودة المنتجات<sup>1</sup>

- مواصفات الأداء للمنتجات

- مدى تميز المنتجات بصفات خاصة

- أحادية أو تعدد مجالات استخدام المنتوجات

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

ب) المعدلات و التجهيزات الآلية :

تتأثر الإنتاجية بشكل واضح بحالة المعدلات و التجهيزات الآلية في المنشأة ، و بالتالي يمكن تصور

ارتفاع الإنتاجية إذا تمكنت الإدارة من الآتي :

1 -علي السلمي2، مرجع سابق، ص 110.

- حسن اختيار أنواع المعدلات و التجهيزات ذات المواصفات و القدرات المناسبة لأنواع المنتجات من ناحية ، و لظروف التشغيل في المنشأة من ناحية أخرى .
  - حسن اختيار حجم المعدات و التجهيزات ، بحيث توفر طاقة إنتاجية .
  - يمكن استغلالها و لا تبقى طاقة عاطلة .
  - تجهيز مستلزمات الإنتاج المناسبة لنوع الآلات و المعدات المستخدمة
  - تدريب العمال على حسن تشغيل الآلات و المعدات .
- ت) التكنولوجيا : يقصد بالتكنولوجيا الأساليب الفنية التي تطبق في العملية الإنتاجية وترجم المعرفة العلمية السائدة في هذا النوع من الانتهاج ، و لا شك أن التقدم التكنولوجي المشارع يحقق فرضا أفضل للإنتاجية الأعلى .

#### ثانيا: العوامل الإنسانية

تعتمد الأعمال الإنتاجية عامة على الجهد الإنساني للعاملين بمختلف فئاتهم ( أعمال ، موظفون، مهنيون، إداريون ، خبراء). و كذلك على ناتج عمل هؤلاء البشر و المتمثل في التنظيم ونظم العمل و هي القواعد و الإجراءات و السياسات و العلاقات التي تحكم سير الإنتاج ، من جانب آخر تتأثر الإنتاجية بطرق و أساليب العمل و أنماط القيادات الدارية و أساليب الإدارة أن العوامل السابقة كلها تشترك في خاصية هامة هي كونها جميعا تابعة من العمل الإنساني و في الحقيقة إنما هي المحدد الأهم للإنتاجية<sup>1</sup>.

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

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

- حماس الأفراد و اندفاعهم للعمل ( دوافع العمل).

- الحالة المعنوية للأفراد.

1 — علي السلمي، إدارة الانتاج ، مرجع سابق، ص42.

(ب) التنظيم و نظم العمل :

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

- مدى مرونة التنظيم و استجابته للمتغيرات.
- مدى تكامل الوظائف و اتساق العلاقات في التنظيم.
- مدى المركزية و اللامركزية و انعكاس ذلك على الأداء.
- مدى التجانس و التوازن في توزيع المهام و الأعباء بين وحدات التنظيم.
- مدى اعتماد التنظيم على العمل الفردي أو العمل الجماعي.
- أساس إسناد الوظائف للإفراد في التنظيم ( الكفاءة ، أم الأقدمية مثلا).
- سلامة نظم العمل و تدفقها أو بطء الإجراءات و تعقدها

(ت) طرق العمل :

- طريقة تصميم العمل.
- طرق الأداء اليدوية.
- \* دراسة الوقت و الحركة كمدخل علمي لتصميم العمل.
- معدلات الأداء.
- تعتبر دراسة طرق العمل من أهم مداخل تحسين الإنتاجية في الدول النامية التي تتميز بالاتي:
- وفرة الأيدي العاملة الرخيصة قليلة المهارة.
- ندرة رأس المال.
- التخلف النسبي للتكنولوجيا .

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

## 1-2 العوامل الخارجية في المنشأة :

تضم العوامل الخارجية المؤثرة على الإنتاج كل الظروف و المتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنشأة و التي لا تملك إدارة المنشأة تغييرها بقرار منفرد منها، و تلك الظروف و المتغيرات إنما تؤثر في الإنتاجية بأسلوبين:<sup>1</sup>

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

1 — خالد يوسف الخلف، سعيد يس عامر، الإنتاجية القياسية ، دار المريخ الرياض، 1984، ص 50.

- 2- الأسلوب الثاني : أنها تمثل عقبات أو معوقات أو موانع تصعب العملية الإنتاجية أو تمنعها كلية و من ثم تجعلها أعلى تكلفة و اقل عائدا ، و لعل السرد التالي يوضح أهم تلك العوامل الخارجية.
- النظم و الأوضاع الاقتصادية المحلية و الدولية.
  - النظم و الأوضاع القانونية في البلاد.
  - النظم و الأوضاع السياسية في البلاد.
  - الموارد الاقتصادية و الطبيعية المتاحة في البلاد.
  - الكثافة السكانية و التركيب النوعي للسكان .
  - مستوى التعليم و الثقافة و فرص التعليم المتاحة للمواطنين .
  - التنظيم الاقتصادي العام ( الاقتصاد الحر، الاقتصاد الموجه، التخطيط المركزي ) و فرض المنافسة في الأسواق.
  - مساحة البلاد و نسبة الأرض المستغلة .
- كل تلك العوامل و غيرها إما تفرض على الإدارة قيودا تقلل من قدرتها على استثمار الموارد المتاحة لها و من ثم تقلل الناتج منها نسبيا أي تنخفض الإنتاجية ، وإما تنتج للمنشأة فرصا تسمح بحسن استغلال الطاقات و الموارد المتاحة و بالتالي يزداد الناتج منها نسبيا أي ترتفع الإنتاجية.
- نحاول تحديد العوامل المؤثرة على الإنتاجية، تلك العوامل التي تشكل من عاملين أساسيين هما الأداء و التكنولوجيا.<sup>1</sup>

$$\text{الإنتاجية} = \text{الأداء} \times \text{التكنولوجيا (1)}$$

1 - خالد يوسف الخلف، مرجع سابق، ص 50.

## المطلب الثاني: التكوين و الأداء.

يختص هذا العنصر من عناصر الإنتاجية بالجانب الإنساني، و عندما نتكلم عن الأداء فإننا نقصد مجموعة من الأبعاد المتداخلة هي:

1- العمل الذي يؤدي الفرد، و مدى فهمه لدوره و اختصاصاته ، و فهمه للتوقعات المطلوبة منه و مدى إتباعه لطريقة أو أسلوب العمل الذي ترشده له الإدارة عن طريق المشرف المباشر.

2- الإنجازات التي يحققها ، و مدى مقابلة الإنتاج الذي يتمه للمعايير الموضوعية ، الكمية والنوعية و الزمنية .

3- سلوك العامل في وظيفته ، و مدى عمليات التخزين، حيث يضيف التخزين منفعة إلى السلعة (المنفعة الزمنية).

4- سلوك العامل في وظيفته، و مدى محافظته على الأدوات و الخدمات و الأجهزة التي يستعملها.

5- سلوك العامل مع زملائه و رؤسائه، و مدى تعاونه مع زملاء و مساهمته في إنجاز أعمال الفريق.

6- طرق التحسين و التطوير التي يمكن للعامل أن يسلكها في عمله ليزيد من كفاءة الأداء، وكذلك طرق التقدم و التطوير بالنسبة له شخصيا، أي المهارات و المعلومات التي يمكنه تعلمها و تنميتها من خلال برامج التكوين، و من ثم فرض التقدم و الترقية المفتوحة أمامه.

و من هذه الأبعاد المتداخلة ، يتضح لنا أن الأداء يتوقف على عنصرين أساسيين هما:<sup>1</sup>  
القدرة على الأداء الفعلي للعمل و الرغبة فيه، و يمكن التعبير عن ذلك بالعلاقة التالية :

$$\text{مستوى الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة} \quad (1)$$

تعني هذه العلاقة أن القدرة و الرغبة يتفاعلا معا في تحديد مستوى الأداء فمثلا لو توجهنا إلى عامل جديد غير مكون بالتكوين الكافي بتشغيل آلة عالية الثمن فلا شك أن كفيل بإعفائها و تخفيض معدل الإنتاجية إلى حد بعيد، بنفس المنطق فإن العامل الذي لا يدفعه شعور صادق إلى تحسين عمله أو الذي لا يشعر برغبة حقيقية في العمل لا يمكن أن تتوقع منه إنتاجية عالية.<sup>2</sup>

و يجب أن نؤكد هنا انه لكي تنجح المؤسسة في تحسين الأداء و فع الإنتاجية ينبغي أن تحدد بدقة أي العاملين هو المؤشر الفعال، القدرة أم الرغبة ؟ ، فقد يكون مستوى الأداء منخفضا ليس لان القدرة على العمل منخفضة، و إنما لان الرغبة في العمل منخفضة و في هذه الحالة فان محاولة زيادة القدرة على الأداء عن طريق

1 - على محمد عبد الوهاب: العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج ، مكتبة عين الشمس، القاهرة 1984 ص 255.

2 - على محمد عبد الوهاب، المرجع السابق الذكر ص 256

التكوين مثلا لن تجدي شيئا، بل أصبح هو محاولة زيادة رغبة الأفراد على العمل ، و تتجلى أهمية ذلك في أن كثيرا من المؤسسات تتفق مالا و جهدا طائلا على التكوين بغرض رفع مستوى الأداء و زيادة الإنتاجية ، ثم تكتشف أن هذا الجهد و الإنفاق لم يحقق المطلوب، و بالتالي يكون رد الفعل الطبيعي هو أن نفقد الثقة في فاعلية التكوين و تتخلى عنه حتى لو نشأت حاجة حقيقية و فاعلية للتكوين ، الأمر الذي يضاعف الأضرار.

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

- **القدرة** : نعني بالقدرة أن يستطيع الفرد أداء العمل الموكل إليه، بالدرجة المطلوبة من الإنقاذ، فعندما يشغل العامل الآلة التي يعمل عليها ، و يعرف طرق صيانتها و الحفاظ عليها ، و عندما يستخدم طرق العمل بالشكل المحدد ، و يصنع المنتج بالمواصفات المطلوبة ، تقول أن هذا العامل تتوفر لديه القدرة على أداء عمله، و عندما يقوم المشرف بإعطاء الأوامر و يحسن توجيه المرؤوسين و إرشادهم ، و يحصل على طاعتهم و تعاونهم نقول انه قادر على أداء وظيفته الإشرافية

و تعتبر القدرة حصيلة التفاعل متغيرين رئيسيين هما المعرفة و المهارة و نعبّر عنها و فق العلاقة التالية: <sup>1</sup>

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة} \quad (1)$$

أ - **المعرفة** : تعتبر المعرفة عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد تجاه شيء معين، فلا جدال أن المعرفة عامل هام في تكوين القدرة ، وهي البداية السليمة للممارسة (2)، فالعامل مثلا في البداية و قبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئا عنها، نوعها و تركيبها و السنة التي صنعت فيها و خصائصها و العمليات التي تؤديها.

وتتأثر معرفة الأفراد و درايتهم لمجموعة من المتغيرات التي يمكن حصرها في الآتي :

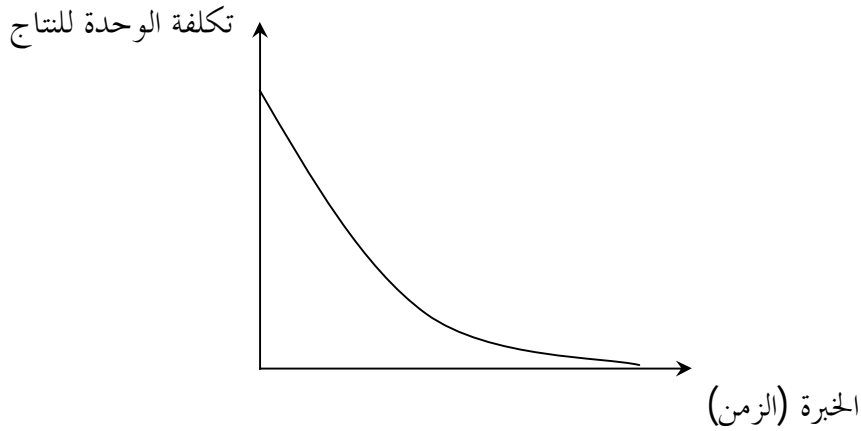
- **الخبرة العملية** : فمن المعروف أن الخبرة العملية تعقل القدرة و تزيد من دراية الفرد لأبعاد و وظيفته ، و كلما زادت الخبرة العملية زادت قدرة الشخص على الأداء الوظيفي بما يترك أثره على الإنتاجية (3) ، و هذا ما يطبق على اثر التجربة أو ما يسمى بمنحنى التجربة.

1 — علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة التاج ، مرجع سابق ص 256.

2 — المرجع نفسه، ص 258.

3 — خالد يوسف و آخرون ، مرجع سابق، ص 63.

الشكل رقم 2-4 : اثر التجربة



المصدر : Acques Muller et Sabrine Separi : économie d'entreprise (paris, DUNOD 1995) P124 Tome 2

- أ- التكوين : يعتبر التكوين أحد السبل أو الطرق التي تؤدي الى زيادة قدرات الفرد، و تختلف برامج التكوين على حسب المستويات الإدارية ، إلا أن جميعها تهدف إلى هدف واحد و هو زيادة قدرات المتكويين عن طريق رفع كفاءتهم بما يؤثر على كفاءة الغداء الوظيفي و معدل الإنتاجية<sup>1</sup> .
- ب- المهارة : أن المعرفة وحدها لا تجعل الفرد قادرا على أداء عمله، فان كانت المعرفة هي أن يحيط الفرد بالأصول و المبادئ التي تحكم عمله ، فان المهارة هي القدرة على استخدام و تطبيق تلك الأصول و المبادئ، و من أهم العوامل التي تمكن من اكتساب المهارة ما يلي<sup>2</sup> :
- الاستعداد : فكلما كان الاستعداد ايجابيا كلما زادت مهارات الفرد، و بالتالي يتحسن أدائه الوظيفي ، و يرتفع معدل إنتاجية نظرا لزيادة قدراته
- الخبرة : تعتبر الخبرة من العوامل المؤثرة على المهارات كما هي مؤثرة على المعرفة
- التكوين : يترك التكوين الفعال أثرا ايجابيا على مهارات الأفراد، فتزداد القدرة ، و يتحسن الأداء الوظيفي ، و يرتفع معدل الإنتاجية.
- 2- الرغبة : إذا كانت القدرة ، هي العامل الأول في معادلة الأداء ، فان الرغبة هي العامل الثاني للمعادلة ، تعلق بدوافع الفرد، و تتكون الرغبة عند الفرد من عنصرين متداخلين هما الاتجاهات و الموافق ، إذا أن :

1- فؤاد الشيخ سالم و آخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن الطبعة الخامسة 1995 ص 21

2- خالد يوسف الخلق و سعيد بن عامر مرجع سابق ص 64

الرغبة = الاتجاهات × الموقف (1)
---------------------------------

1— علي محمد عبد الوهاب : العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج ، مرجع سابق ص 256.

أ — الاتجاهات : فالاتجاهات هي حالة فكرية أو مجموعة من الأداء في ذهن الفرد نحو الأشياء التي توجد حوله، العمل و الزملاء و المجتمع ، و هي تؤثر على سلوك الشخص تجاه هذه الاشياء .  
 ب- الموقف: أما العنصر الثاني في معادلة الرغبة فهو الموقف، و يقصد بها " مجموعة الأحداث والظروف التي يواجهها الشخص في مكان و زمان معينين و تملي عليه تصرفا معينا. و تتصف العلاقة بين الاتجاهات و المواقف بالتفاعل و التأثير و التأثير.

### المطلب الثالث: التكوين و التكنولوجيا<sup>1</sup>

بعد تناولنا للجانب الأول و هو الأداء و التكوين سوف نتناول الآن التكنولوجيا و التكوين و التي تعد عاملا أساسيا و فنيا يجب الاعتماد عليه، إذ أن الإنتاجية لا تعتمد فقط على الغداء الإنساني ، و لكن أيضا على العوامل الفنية ، فنوع الآلات المستخدمة ، و جودة المواد الخام ، و طرق و أساليب العمل و تقسيم العمليات ، كلها تؤثر بالزيادة أو الانخفاض على الإنتاجية ، بحيث يمكن أن يرفع مستوى الإنتاجية في مشروع معين ، بفرض بقاء العوامل الإنسانية ثابتة ، عن طريق تحسين الآلات أو استخدام مواد خام من جودة أعلى أو إعادة تنظيم و ترتيب العمليات الإنتاجية و يمكن أن نميز مرحلتين من مراحل التطور التكنولوجي ، و هما الميكنة و الآلية ، فإما الميكنة فهي إدخال الآلات لمساعدة الإنسان و تحقيق مزايا زيادة الإنتاج و خفض التكاليف و تحسين الخدمات و جودة المنتج ، " أما الآلية أو الأوتوماتيكية فهي إدخال النظام الآلي<sup>2</sup> .  
 فالمؤسسة إذا أرادت تحسين الإنتاجية، فإن هذا الهدف لن يتحقق إلا بالسيطرة على ظاهرة التكنولوجيا، و هذا ما يعني بالضرورة تدريبا مستمرا في جميع وسائل الإنتاج.  
 ومن خلال العرض السابق ، نصل في الأخير إلى أن الارتباط وثيق بين التكوين و مكونات الإنتاجية ، أي بين التكوين و الإنتاجية.

1- كمال طاطاي، أثر عملية التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علوم اقتصادية ، جامعة الجزائر،

2001—2002، ص67

2- كمال طاطاي، مرجع سابق، ص 70.

## خلاصة الفصل:

للإدارة دور كبير في تحسين الإنتاجية فضمن اختصاصها يقع تشكيل النظام الإنتاجي المناسب ، ثم تهيئة عناصر عملية الإنتاج، وتعد العمليات التنفيذية المتعلقة باتخاذ القرارات ذات الصلة بعمليات إنتاج السلع بمواصفات وأوقات وتكاليف منخفضة. وبعد أن تعد الإدارة النظام الإنتاجي وفق أسس ومعايير علمية فإنها تمارس دورا هاما في تحسين الإنتاجية من خلال إتباعها طرق مختلفة تتعلق بالتنظيم والإدارة ، ومنها ما يتعلق بالعلم ونتائجه وهنا نشير إلى فكرة التكوين الذي يلعب دورا أساسيا في تحسين مردودية المؤسسة، وتحقيق الربح لأن التكوين في حد ذاته يعتبر استثمارا مربحا على المؤسسات ، حيث يسمح بزيادة مردوديتها، ومن خلال كل هذا نبرز العوامل التي تؤدي إلى تحسين الإنتاجية في المؤسسة.

# الفصل الثالث:

## دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

تمهيد:

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الأم.

المطلب الثاني: النشاطات التي تقدمها اتصالات الجزائر.

المطلب الثالث: أهداف أهمية المؤسسة.

المطلب الرابع: البنية التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي:

المبحث الثاني: إستراتيجية التكوين باتصالات الجزائر.

المطلب الأول: تحديد الإحتياجات والأهداف التكوينية.

المطلب الثاني: تحديد الزمان والمكان والمشاركين في عملية التكوين.

المطلب الثالث: إختيار أساليب وأنماط التكوين.

المطلب الرابع: برامج المؤسسة.

المبحث الثالث: عرض و تحليل الدراسة الإستبائية.

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة.

خلاصة الفصل

## تمهيد:

بعدها تطرقنا في الجانب النظري إلى تحديد إشكالية الدراسة وتحديد التساؤلات وتوضيح أهميتها وأهدافها وأسباب اختيار موضوع الدراسات وأهم الدراسات السابقة، والتعارف الإجرائية التي كانت ضمنيا في كل فصل نظري، وبعد التطرق لأهم الجوانب التي لها علاقة بموضوع البحث تقتضي الضرورة التطرق إلى الجانب التطبيقي الذي يعتبر من أهم الخطوات في البحث العلمي الذي يعتمد عليها الباحث، وذلك لتوظيف والتأكد من المعطيات التي وردت في الفصول النظرية، وإعطاء الدراسة جانب كمي أي تحويل المعطيات الكيفية إلى معطيات كمية بواسطتها يستطيع الباحث أن ينفي أو يثبت فرضيات الدراسة.

و عليه سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث و هي:

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: إستراتيجية التكوين بمؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثالث: عرض و تحليل الاستبيان.

### المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.

حيث أننا سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال التعريف بها وأهم أهدافها و الخدمات التي تقدمها و الهيكل التنظيمي لها .

#### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الأم.

#### أولاً: الموقع الجغرافي للمؤسسة مكان التبرص:

تقع المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية الوادي بعاصمة الولاية نهج الطالب العربي يجدها شمالاً البنك الجزائري و من الجنوب فندق سوف ومن الشرق مديرية الحرف و الصناعات التقليدية و من الغرب شارع محمد خميسي.

#### ثانياً: لمحة تاريخية عن نشأة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الوادي:

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن إستقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، و كذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ و بعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال إجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام و الإتصال تبعت القرار 2000/03، أضحى اتصالات الجزائر حقيقة جسدت في 01 جانفي 2003. فالاتصالات الجزائر تسييرها مديرية عامة مقرها العاصمة و 12 مديرية إقليمية: لكل من الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان. أين تم التقسيم حسب الأقاليم، و تحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني. من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية "ومراكز هاتفية. و من بين هذه المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الوادي.

#### المطلب الثاني: النشاطات التي تقدمها اتصالات الجزائر.

#### 1- الخدمات التي تقدمها المديرية العملية لاتصالات الجزائر:

و هي الخدمات التي توفرها الشركة الأم "اتصالات الجزائر" و المتمثلة في:

#### 1-1- خدمات الهاتف الثابت: اتصالات الجزائر تعرض خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت:

● إعلام بنداء في الانتظار: هذه الخدمة تسمح للمشارك في حالة المكالمة (النداء) بإخباره بأن

هناك مشترك آخر يحاول الاتصال به و ذلك بإشارة سمعية المشترك يستطيع أن :

- لا يبالي (أو يترك) النداء الجديد.

- يحرر النداء الأول و يأخذ الجديد.

- يحتفظ بالنداء الأول مع أحد النداء الثاني.
- **النداء بدون ترقيم:** هذه الخدمة تسمح بالحصول على رقم أوتوماتيكيا دون تشكيكه و الذي تم برمجته وذلك عند رفع السماعة و بعد مرور 05 ثوان يتم تشكيل هذا الرقم أوتوماتيكيا. هذه الخدمة موجهة إلى :
  - الأطفال الصغار.
  - الأشخاص المعاقين وحادي البصر.
  - الأشخاص المسنين.
- **المحاضرة الثلاثية:** هذه الخدمة تسمح بالنداء لثلاثة مشتركين في نفس الوقت ، المستعمل يمكنه أن يحتفظ بأحد مكالميه أو الربط بينهما:
  - يجب توفر الزر (R) على الهاتف المستعمل .
  - بفضل هذه الخدمة يمكنكم إجراء إجتماعات بعيدة المدى.
- **تحويل النداء:** هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يحول كل النداءات التي تأتيه إلى رقم آخر يختاره هو الموجود داخل نفس المقاطعة .
- **ترقيم مختصر:** هذه الخدمة تسمح بإستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تستعمل بكثرة (تصل إلى 10 أرقام) برقم واحد.
- **تعريف برقم طالب المكالمة:** هذه الخدمة تسمح بكشف رقم الطالب للمكالمة الواردة إلى جهاز هاتفكم.
- **إقفال الإستعمال الدولي:** هذه الخدمة تسمح للمشارك بأن يتحكم أو يحرر إستعمال الدولي 00 و ذلك من جهازه، و التحرير يتم عن طريق إدخال الرقم السري و الذي يتحصل عليه من الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر.
- **الفاتورة المفصلة:** هذه الخدمة تسمح للمشارك بالحصول في نهاية كل فترة على قائمة الاتصالات المنجزة من جهازه في نفس الفترة بفضل هذه الخدمة يمكنكم الإطلاع على كل الكلمات التي قتمت بها و هذا من اجل تسيير عقلائي.

## 1-2- خدمات الهاتف الخاصة بالحسابات الكبيرة:

- **الخط الساخن:** و تتيح هذه الخدمة:
  - الإتصال المباشر.
  - الاتصالات الفورية.
  - الإتصال دون إزعاج (دون تأخير، الإنتظار.....).
- **المحاضرة الهاتفية:** السماح لتجميع عدد من المحاورين في نفس الوقت.

• الترقية المختصر: لتقديم خدمة قصيرة الأرقام ، يمكن أن يكون مفيدا لعدد (خدمة العملاء ، و البريد الصوتي... الخ...).

• الرقم الأخضر: للمصالح التجارية يمنحك الرقم الأخضر المجاني لعدد المتصلين الإتصال بدءا 800\*.

### 1-3- الاتصالات الهاتفية على E1:

• يمكن نقل الدعائم بسعة تصل حتى 02 ميغابيت في الثانية E1 بفضل البطاقة .

• إتاحة الفرصة للحصول على 30 صوت (30 إتصال في الوقت نفسه) المرخصة على خط واحد.

• عرض يسمح للشركات بشراء مخصص الوصول.

• السماح للوضع في الخطوط ، و مجموعة من أرقام الهواتف خط واحد.

### 1-4- الأنترنت : اتصالات الجزائر " جواب " تعمل على:

• المساهمة في تطوير المجتمع المعلوماتي من خلال وضع قاعدة أساسية لتقنيات الأنترنت ذات التدفق العالي.

• تشجع على إستعمال خدمة الأنترنت في الجزائر من خلال رفع عدد مشتركها ، و ترفع قدرة تواجهها بتقنياتها على مستوى القطر الوطني ، مع تخفيض تكلفة الإشتراك من أجل السماح لأكبر عدد ممكن من الزبائن الإبحار في تكنولوجيا الأنترنت .

• العمل على تطوير الخدمات الجديدة المرتبطة بالأنترنت و كذا تسويقها مثل ، "محاضرات الفيديو"، "الصوت عبر الأنترنت"، " الصوت و الصورة"، الأنترنت في النقال.. الخ.

• تضمن تكويننا عاليا في مجال التكنولوجيا الحديثة بصفة عامة، و في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية وكذا الإعلام الآلي بصفة خاصة.

### 1-5- الخدمات الساتلية :

اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لديه أكثر من 30 عاما من الخبرة و التواجد في جميع أنحاء البلاد في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية و الاتصالات الساتلية. القمر الصناعي هو الأداة المفضلة للاتصالات السلكية واللاسلكية .

مما مكن من تطوير الخدمات المختلفة بما فيها المحطات الطرفية (الطرفيات ذات الفتحات الصغيرة جدا (في المقام الأول بالنسبة للشركات التي تسعى لربط مواقع متباعدة جغرافيا. هذه التكنولوجيا هي النشاط الرئيسي لاتصالات الجزائر الأقمار الصناعية، و التي توفر الحلول التقنية و الإدارية و القدرة على توفير التعليم و المرافق و المعدات و صيانتها و تقديم الدعم للحكومات و الشركات في تطوير شبكاتهما.

## 1-6- الهاتف الثابت اللاسلكي WLL :

بالإضافة إلى الربط بالخيوط للهاتف الثابت، اتصالات الجزائر توفر اليوم تقنية تسمح بتحقيق اتصالات بين المشتركين WLL وهيكل الاتصالات "لاتصالات الجزائر" لكافة التقنيات و المعروف "بالدائرة المحلية راديو" .

### 2- أهم المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة:

- كل المؤسسات و الإدارات العمومية.
- جميع المؤسسات الأمنية و العسكرية.
- مشتركين الخواص.
- أغلب الشركات و المؤسسات العاملة في القطاع الخاص.

### المطلب الثالث: أهداف أهمية المؤسسة.

#### أولاً: أهداف المديرية العملية للاتصالات الجزائر:

- إن أهداف المديرية العملية للاتصالات من أهداف الشركة الأم و المتمثلة في :
- تطوير و إستمرار و تسيير شبكات الاتصالات العامة و الخاصة.
- إنشاء و إستثمار و تسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات .
- ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء .
- توقع و تحديد و رصد الطلب في السوق .
- الشروع في إقتناء و إضافة تكنولوجيات جديدة إستجابة لإحتياجات العملاء السوق والتكنولوجيا و مشاهدة.
- الترويج و التسويق و خدمة بيع و قياس رضا العملاء.
- وضع و تطوير و تشغيل شبكات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية (انتلسات و إنمارسات ، و المحطات الطرفية ، و نظم الاتصالات الشخصية المتنقلة العالمية...) في الامتثال للمعايير و القواعد الدولية.

#### ثانياً: أهمية المديرية العملية للاتصالات:

- المساهمة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر.
- المساهمة في النقل والتسليم على الصعيد الوطني والدولي للاتصالات.
- المساهمة في تقديم خدمات تقنية للمؤسسات.

ثالثا: المكونات البشرية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الوادي:

جدول رقم (03-01) يوضح المكونات البشرية للمديرية العملية للاتصالات.

المجموع	أعوان تنفيذ	أعوان التحكم	الإطارات	مجموعات الخدمات
34	9	1	24	المديرية العملية للاتصالات
8	8	/	/	الوسائل العامة
48	19	18	11	التجاري
39	15	15	9	التقني
83	59	17	7	الخطوط
212	110	51	51	المجموع
%100	%52	%24	%24	النسبة

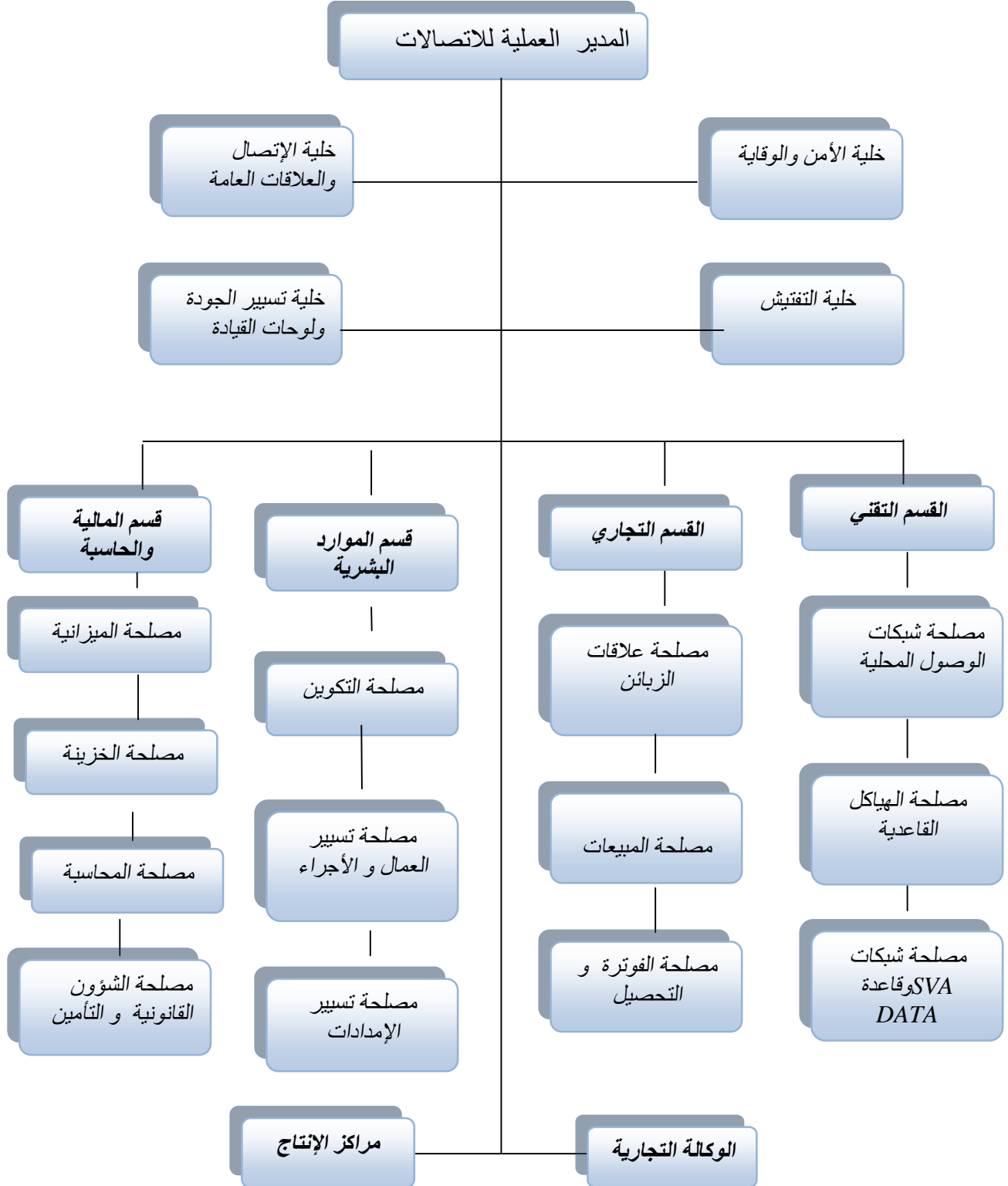
المصدر: المديرية العملية للاتصالات.

المطلب الرابع: البنية التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي:

لقد اعتمدت اتصالات الجزائر على هيكل تنظيمي جديد يضم ثلاث مستويات:

- 1- المديرية الجهوية للاتصالات DRT.
- 2- المديرية العملية للاتصالات DOT.
- 3- الهياكل العملية: القسم التجاري ACTEL والمراكز المحلية للاتصالات CLT الإنتاج.

الشكل (03-01): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات الجزائر بولاية الوادي



### المديرية العملية للاتصالات DOT:

إن المديرية العملية للاتصالات هي وحدة عملية تتمتع باستقلالية مالية و ميزانية و تقوم بتسيير الوحدات التقنية و التجارية التابعة لها. و هي مهيكلة إلى أربعة أقسام و بها أربعة خلايا مرتبطة مباشرة بالمدير و من المهام الأساسية لمدير الوحدة العملية للاتصالات:

- مهمة متعلقة بجودة الخدمات و علاقات الزبائن.
- يضمن متابعة الجودة و الخدمات المقدمة من طرف وحدات الشركة.
- يحرص على احترام قواعد النظافة في أماكن العمل من طرف شركائها.
- مهمة متعلقة بالسير الحسن لهياكل الشركة.
- ينشط الوظائف التجارية و التقنية.
- يضمن التنسيق بين الهياكل العملية ACTEL و CLT.
- يقوم بوضع مخطط التطوير للهياكل مع الهياكل العملية حسب كفاءتها و تحرص على تطبيق المخطط.

- يضمن التنسيق بين المتعاملين في مجال نشاطهم.
- يقوم بوضع مخطط العمليات المستقلة مع تخصيص الميزانية من المديرية العملية للاتصالات.
- يضمن مخالصة الفواتير المتعلقة بالمشتريات و الأشغال.
- يقوم بإبجاز الميزانية المحاسبية السنوية.
- يقوم بإرسال المعلومات و معطيات إتصالية إحصائية في شكل تقارير شهرية.
- ينفذ مشاريع التطوير للهياكل و يقوم بالتنسيق مع مختلف المتعاملين في محيطها.

#### 1. القسم التقني:

##### أ. مصلحة الشبكات الوصول المحلية:

- تضمن استغلال الشبكات الوصول.
- تضمن تسخير شبكات الوصول.

##### ب. مصلحة الهياكل القاعدية:

- تضمن دراسة و تطوير شبكة الاتصال للمشاريع الجديدة و توسيعها.
- تضمن تحضير أماكن وضع معدات الاتصال (الهندسة المعمارية- النظافة- التكييف- الحماية- الوقاية- الأمن).

- تضمن صيانة الهياكل القاعدية.

##### ج. مصلحة شبكات DATA و قاعدة SVA:

- تضمن استغلال و صيانة شبكات DATA و قاعدة SVA.

- تضمن متابعة شبكات DATA و قاعدة SVA.

- تكوين و تأهيل عمال المصلحة.

## 2. القسم التجاري:

### أ. مصلحة علاقات الزبائن:

- تحرص على إرضاء الزبائن عن طريق الوحدات التجارية و التقنية.

- تحرص على التكفل العام بالواجهة التقنية و التجارية لتبليغ أهدافها التجارية.

- تعالج إحتياجات الزبائن و تتدخل بينهم و بين الوحدات التجارية.

- تكوين و تأهيل عمال المصلحة.

### ب. مصلحة المبيعات:

- تقوم بتحديد الوسائل الضرورية لبلوغ الأهداف التجارية للوحدات التابعة لها.

- تعتبر داعم للوحدات التجارية لتحسين قوة المبيعات.

- تنجز إستطلاعات رضاء الزبائن لتحليل سلوك الزبائن.

- تحديد أهداف المبيعات لكل وحدة و متابعتها.

- تكوين و تأهيل عمال المصلحة.

### ج. مصلحة الفوترة و التحصيل:

- تقوم بإعداد الفواتير و تحصيل و معالجة الديون بطريقة ودية.

- تقوم بإعداد ميزانية الفوترة (تحديد رقم الأعمال) و إرسالها للمسؤول.

- تتأكد من مصداقية المعلومة من أجل المشاركة في إرضاء الزبون.

- تقوم بتحصيل الديون.

- تكوين و تأهيل عمال المصلحة.

## 2- قسم الموارد البشرية:

### أ- مصلحة التسيير و التكوين:

- تنظم و تحدد متطلبات التكوين.

- تحديد برامج التكوين.

- تقوم بإجراء و متابعة إتفاقيات مع مؤسسات التكوين.

- المتابعة البيداغوجية للتكوين.

- تحديث نظام المعلومات تسيير الموارد البشرية RH ACCESS .

- تقوم بإنجاز الميزانية البيداغوجية (التقويم البيداغوجي).

- تحدد و تنجز الميزانية المتوقعة لغرض التكوين.

- التغذية العكسية (Fead back): إعداد تقارير حول مشاكل التكوين.

ب- مصلحة تسيير العمال:

- تضمن التسيير الإداري للعمال و تحضير الأجور.
- تقوم بتحضير الوثائق الخاصة بالعمال.
- تحضير المعطيات و التقارير الإحصائية الخاصة بالعمال.
- تسيير نظام المعلومات للموارد البشرية.

ج- مصلحة تسيير الإمدادات:

- تضمن التموين بالموارد و المعدات اللازمة للإستغلال.
- تسيير المخزون.
- تضمن المعدات و الأدوات اللازمة للسير الحسن للوحدات.

د- مصلحة تسيير الممتلكات (العتاد):

- تضمن تسيير و حماية ممتلكات المؤسسة.
- تضمن الجرد المادي للمعدات و السيارات.
- تضمن تكوين و تأهيل عمال المصلحة.

3. قسم المالية و المحاسبة:

- إعداد ميزانية المديرية العملية للاتصالات (DOT).
- تضمن إعداد المعلومات.

أ. مصلحة الخزينة:

- تسيير حسابات بنكية.
- المصادقة على عمليات الخزينة.
- إعداد مخطط التوقع للخزينة.

ب. مصلحة المحاسبة:

- إنجاز التسجيلات و الكتابات المحاسبية.
- إنجاز الميزانية السنوية.
- تحديث الوثائق المحاسبية للسجلات.

ج. مصلحة الشؤون القانونية و التأمين:

- مراقبة عقود الشركة بالمقارنة مع القوانين السارية المفعول.
- تسيير المنازعات و التنسيق مع المتعاملين.
- التعاقد مع مختلف وكالات التأمين.

- تسيير التأمين.

#### 4. خلية الوقاية و الأمن:

- تضمن تطبيق إجراءات و ضوابط و شروط الأمن و الوقاية في الشركة.
- تشارك في إنجاز ووضع إجراءات و قواعد السلامة و تطبيقها في الشركة.

#### 5. خلية الإتصال و العلاقات العامة:

- تشارك في إنجاز عمليات الإتصال لتحقيق أهداف البرنامج المسطر.
- تقوم بنشر المعلومات في وسائل الإعلام الداخلية و الخارجية.
- تشارك في تشریف و تلميع صورة العلامة التجارية لاتصالات الجزائر.

#### 6. خلية التفتيش:

- تقوم بالمراقبة في العمليات المشبوهة.
- تقوم بمراقبة المصاريف الغير مبررة على مستوى الوحدات التجارية.

#### 7. خلية تسيير الجودة و لوحات القيادة:

- تحدد و تنظم مهام المراقبة و وضع سياسة جودة في الشركة.
- تقوم بوضع برامج جودة للشركة.
- تضمن متابعة لوحات قيادة تسمح بمراقبة الإجراءات و التصحيح.
- تقوم بحماية تسيير الوحدات.

### 2.11 - الوكالة التجارية :

و هي مؤسسة عمومية خدمتية و هي وحدة تابعة للمديرية العملية لاتصالات الجزائر فتحت أبوابها بمنشور وزاري رقم 1994/10 بعدما فصلت عن وزارة البريد و المواصلات (السلكية و اللاسلكية) و تعتبر بمثابة الواجهة الرئيسية لكافة زبائن اتصالات الجزائر فمن خلالها يتم توفير كل الخدمات و تلبية كل رغبات المشتركين. يضم الطاقم الإداري للوكالة التجارية 48 عاملا و تقع في مقر الولاية و تتبع لها عدة أقسام تجارية هي: الرقبية، الدبيلة، المقرن، قمار، المغير و جامعة. و من مهام و مسؤوليات الوكالة التجارية:

- إستقبال و توجيه الزبائن.
- تقديم عروض الخدمات.
- بيع و تقديم خدمات.
- تقوم بالفوترة و التحصيل.
- تقوم بمعالجة الإحتياجات.

كما تقوم الوكالة بالتكلفة بالنشاطات المتعلقة بالزبائن كما يلي :

— إجراءات بحث و تحديد المتطلبات.

— إجراءات ما قبل البيع.

— معالجة و تسيير الطلبات .

— الفوترة و المخالصة .

— التكلفة بالمبيعات ما بعد البيع.

**II . 3- مراكز الإنتاج:** و هي المراكز التقنية لاتصالات الجزائر حيث تقوم بالمهام التالية:

- تركيب الخطوط الهاتفية الجديدة.

- تحويل الخطوط الهاتفية من مكان إلى آخر.

- حذف الخطوط الهاتفية.

- تركيب الخطوط الخاصة للشركات و المؤسسات الكبيرة.

- توصيل خدمة الأنترنت للمشتركون الراغبين بذلك.

## المبحث الثاني : إستراتيجية التكوين باتصالات الجزائر.

في هذا المبحث سنجد دراسة التكوين على المؤسسة لمعرفة إستراتيجية التكوين و تحديد البرامج

التكوينية .

## المطلب الأول : تحديد الإحتياجات والأهداف التكوينية .

## أولا: تحديد الإحتياجات:

من الضروري أن تتركز برامج التكوين على إحتياجات المؤسسة في التكوين ، ويتم ذلك عبر الدراسة المعمقة والمسبقة لإحتياجات مختلف المصالح ،الوحدات و المستويات و تحديد الأهداف التي تريد الوصول إليها عملية التكوين ، و لهذا تحدد الإحتياجات التكوينية على النحو الآتي :

- تحدد حسب التطورات التكنولوجية الحديثة.
- تحدد حسب الأجهزة التقنية المستعملة.
- تحدد حسب النقائص الملحوظة لدى العمال.
- تحدد حسب طلبات العمال في مجال عملهم لتحسين الكفاءات.

## ثانيا: الأهداف التكوينية:

يتطلب تصميم برنامج التكوين تحديد أهدافه بالإعتماد على إحتياجات التكوين التي تم تحديدها في المرحلة السابقة و تكون هذه الأهداف واضحة و محددة بدقة و تستعمل لتوجيه المشاركين في عملية التكوين و كمعايير أساسية لتقييم برنامج التكوين و لهذا تهدف أعمال التكوين التي تباشرها المؤسسة إلى ما يلي:

- على العموم تلبية الحاجيات المتعلقة بالموارد البشرية المؤهلة في التخصصات المهنية المختلفة اللازمة لسير المؤسسة.

- اكتساب العمال للكفاءات و/ أو تحسينها تحسينا للتطور المتوقع للتقنيات وللمهن أو مواكبته من أجل تشجيع الحفاظ على الشغل والتحكم في المهام الموسع فيها .

- إسترجاع العمال لمعلوماتهم الأساسية و/أو الزيادة فيها

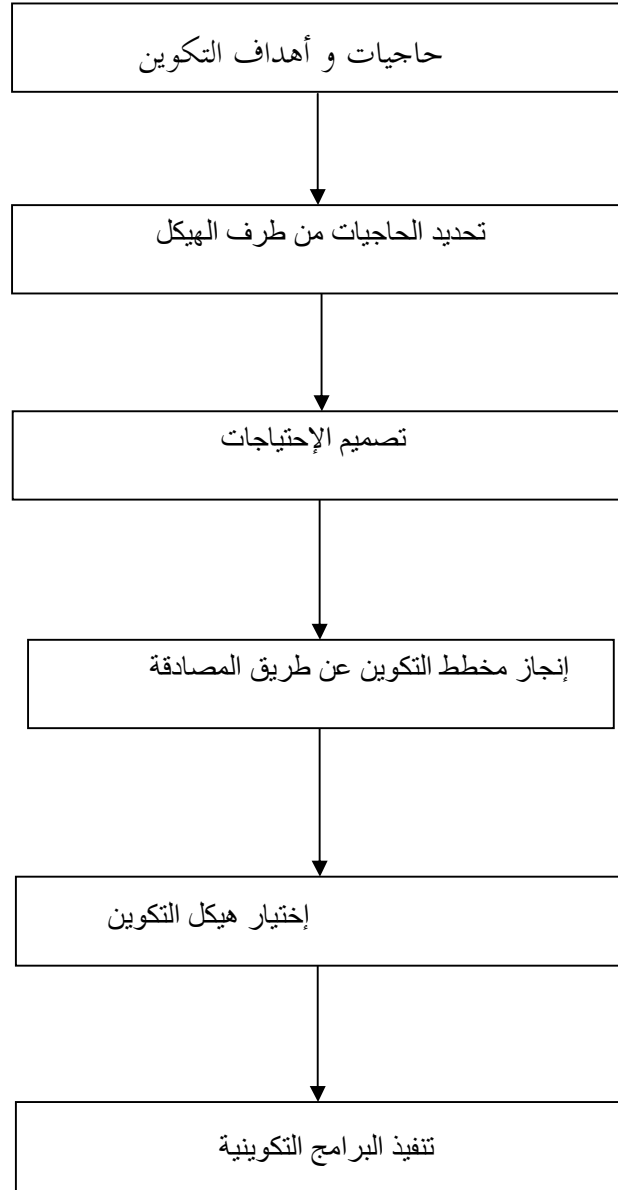
- تحسين المستوى للسماح للعمال من رفع كفاءاتهم لتسهيل تدرجهم المهني ، الجغرافي و/أو الوظيفي .

- السماح للعمال ضمان التدرج في مسارهم، مصدر التحفيز و التجند لتحسين الإنتاجية في العمل و في الكفاءات عموما .

- تعد تنمية كفاءات العمال و تدرجهم المهني عموما من الركائز التي تساهم في الحفاظ على تنافسية

المؤسسة بتسهيل تأقلمها مع محيطها، كما تتوافق في ذات الوقت مع المصالح الاقتصادية و الإجتماعية للمهنة .

الشكل التالي رقم (3-2) يوضح حاجيات وأهداف التكوين.



المصدر: من إعداد الطلبة حسب المقابلات.

المطلب الثاني: تحديد الزمان والمكان والمشاركين في عملية التكوين.

1- تحديد الزمان: تعد المديرية العامة (المديرية الفرعية للتكوين) هي المسؤولة عن تحديد المواضيع والتوقيت بالتنسيق مع المدارس التكوينية التابعة لاتصالات الجزائر و أحيانا تلجأ المديرية لإتفاقية مع معاهد متخصصة مع التكفل بكافة المستلزمات في تكوين بعض التخصصات الجديدة لتزويد عمالها بهذه التقنيات و الوسائل الحديثة مثل المعهد العالي للتسيير و التخطيط.

2- **تحديد المكان:** تعد أيضا المديرية العامة هي التي تحدد المكان الذي يقوم فيه التكوين و لقد حددتها في مركزين متخصصين و هي موجودة في ولاية ورقلة و كذلك ولاية قسنطينة.

### 3- تحديد المشاركين في عملية التكوين

لبدأ على مصمم البرنامج التكويني أن يولي أهمية و عناية خاصة للعمال للمشاركين في عملية التكوين لكي يكون التكوين فعالا و كفؤا و يجب مراعاة الأمور التالية عند تحديد المشاركين :

- تحديد المشاركين حسب الرتب و التخصصات و المستويات .

- تقديم العدد المطلوب في الأفراد على ضوء الحاجة في المشروع.

- الوسائل.

- الأساليب.

- الإلزام بالحضور في حالة التحديد.

### المطلب الثالث: إختيار أساليب وأنماط التكوين.

أولاً: **إختيار أساليب:** يقوم المكون خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار و تثبيتها في الأذهان و من ضمن هذه الأساليب، المحاضرة، المناقشة، تمثيل الأدوار، دراسة الحالات، دراسة الوقائع، المباريات، التمارين و نمذجة السلوك وغيرها و ستعرض لهذه الأساليب فيما يلي:<sup>1</sup>

\* **التكوين العملي:** و يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء و الإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتكون و يشجعه على القيام بأداء، و يلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية و الإنتاجية و يمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم.

\* **تمثيل الأدوار:** يقوم المكون بعرض المشكلة و الخلفية العلمية لها و مبادئها ثم يعطي المكون لمجموعة المتكونين مثالا عمليا على أن يقوموا هم بتنفيذه، و هذه الطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد الواقع، و ذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع و تكوين الدارسين على مواجهتها، و تناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل تكوين الدارسين كيفية مواجهة العملاء و الموظفين و من أشهر نماذج تمثيل الأدوار هي التكوين على إدارة المقابلات الشخصية و التكوين على البيع و التكوين على حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة.

\* **دراسة الحالات:** في محاولة لإبراز الواقع في عملية التكوين يتم تعريض الدارسين لحالات من واقع العمل و يقوم الدارسون بتناول أبعادها من حيث المشاكل و أسبابها و حلولها البديلة و تقييم البدائل المختلفة و تشير البحوث على أن الإستفادة محدودة من دراسة الحالات حيث أنها لا تناسب بعض الدارسين كما أن

1- وثائق مستخرجة من مصلحة المستخدمين بالوحدة العملية للاتصالات بالوادي.

البعض يتقاعس في تحضيرها بصورة سالفة للمحاضرة وعلى هذا لا يجب الإعتماد عليها بصورة أساسية و إنما بصورة مكتملة.

\* **البريد الوارد:** في محاولة أخرى لإبراز الواقع و للحكم بصورة واقعية على المتكون يتم إعطائه ملفا به مجموعة من الخطابات و المذكرات الداخلية التي تشابه تلك التي ترد في البريد اليومي، و على الدارس (الذي يكون في الغالب من الطبقة الإدارية) أن يحدد أنسب تصرف يرد في كل بند من بنود البريد الوارد، و يلاحظ أن هناك حدود لفعالية هذا الأسلوب و منها أن الأشخاص و المنظمات المذكورة في التمرين وهمية، كما أن العلاقات بينهم غير حقيقية مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة.

\* **الوقائع الحرجة:** إن عدم واقعية بعض الأساليب السابقة جعلت المتكون يقوم بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة (الوقائع) ذات الأهمية البالغة و التأثير الكبير (حرجة) و الخاصة بموضوع التكوين، و تحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد الدارسين على ربط المحتوى التدريبي بالواقعة و الممارسة، و على المتكون أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة أو لكي يسأل الدارسين

و يشجعهم على إشارة إحدى هذه الوقائع.

\* **المباريات الإدارية:** يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، و يطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة يتصرفوا

و يتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات، فقد تؤخذ حالة إحدى الشركات من زاوية التعريف بالهيئة الإدارية و المشاكل التسويقية من تسعير و منافذ بيع و منتجات ترويج و إعلان، و الجوانب الإنتاجية من جداول الإنتاج و خطوط الإنتاج و تدفق خدمات و صيانة، و سياسات الأفراد من تخطيط قوى عاملة و إختيار و تعيين و تكوين و أجور و حوافز، و الجوانب المالية مثل الميزانيات و تقديرات التكاليف و مصادر التمويل.

و غيرها من البيانات، و يلاحظ أن محاولة مجموعة من الدارسين (مديرين غالبا) حل أو إتخاذ قرارات بشأن أحد الجوانب ينتج تأثيرا يمس الجوانب الأخرى، و بالتالي فإن المباريات الإدارية تساعد على إكتساب المديرين مهارة النظر إلى الأمور بصورة شمولية، و يمكن في كثير من الأحيان تصميم و تفصيل مباريات إدارية تناسب ظروف إحدى الشركات.

\* **المناقشة الجماعية:** عندما يريد المتكون أن يشير روح المشاركة و التعاون بين الدارسين يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة، و هذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل

النظر في تحديد المشكلة و تكوين مجمع أو حصيلة من الأفكار و الاقتراحات و الحلول، و يمكن للمناقشات الجماعية أو تعود بفائدة عالية على الجميع.

\* **تكوين الحساسية:** تهدف هذه الوسيلة إلى التنمية روح الاعتماد على الذات و التبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، و تبدأ بتكوين جماعة تكوين من حوالي 10 إلى 20 فرد على أن يكون هناك قائد محدد و لا مشكلة محددة بصورة سابقة، و التوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعة و مشاعرهم و مشاكلهم، و يؤدي تكوين الحساسية إلى التقارب بين الأفراد (الجماعة) وفهم مشاعرهم ومشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة أو تغيير طبيعة و سلوك الجماعة حتى يمكن تبني حلول تساعد في النهوض بالجماعة، و يساعد هذا الأسلوب عند رغبة الشروع في إشاعة روح التعاون و التمهيد لعمليات التغيير في الأنظمة و التنظيم.

\* **نمذجة السلوك:** و هذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة و التقليد، و يمر التكوين هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية لأداء و تنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابة لها بصورة منطقية فيقوم بالأداء الفعلي و بدور الفرد النموذجي المشرف المباشر للدارسين أو مشرف ذو نفوذ و ثقة عالية، و يطلب من الدارسين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي و يقدم المشرف المباشر مجموعة من الإرشادات و التوجيهات و المحفزات حتى يضمن قيام الدارس بنفس الأداء النموذجي.

\* **العصف الذهني:** و يعتمد هذا الأسلوب على قيام المكون بعرض مشكلة معينة و يسأل الدارسين أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير.

و يعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والأداء يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود و يشجعهم على المشاركة، كما أن الآراء الغريبة كفيلا بتغطية جوانب الموضوع أو مشكلة التي أثارها المكون، مما يسهل المكون على العرض و يشجع الثقة في نفوس الدارسين و يحمسهم للتكوين.

\* **المكونون:** لا يجب أن يتبادل لذهن القارئ أن هناك قائمة من الصفات النمطية الواجب توافرها في كل المكونين، و تختلف هذه الصفات باختلاف نوع و الهدف و أسلوب التكوين والمحتوى التكويني. فلا يمكن أن تتشابه صفات مكون يستخدم النمذجة السلوكية لمجموعة من العمال مع صفات مكون يستخدم أسلوب المباريات الإدارية لمجموعة من المكونين و على القائمين بتصميم برنامج التكوين أن يأخذوا في الاعتبار هدف برنامج و محتواه و الدارسين و نوع أسلوب التكوين قبل أن يقوموا باختيار المكونين. و على الرغم من هذا يمكن القول بأن هناك بعض الصفات العامة التي يفضل توافرها في المكون الناجح و هذه الصفات هي:

- المعرفة الكاملة بالمحتوى التكويني لحلقة البحث أو الدراسة، وكلما كان المكون متخصصا في مجال الدراسة ولديه إلمام بالإتجاهات العلمية الحديثة في المجال كلما كان أفضل.

- القدرة على الإستماع إلى الدارسين، فكثير من المدرسين لا يستطيعون مقاومة جاذبية الحديث بالشكل الذي يفقدهم القدرة على سماع الآخرين.
- القدرة على تشجيع الدارسين للحديث و إبراز ردود أفعالهم و آرائهم إتجاه المادة المقدمة إليهم .
- القدرة على رد التساؤلات و التفاعل مع مشاعر الدارسين و الإجابة بصورة بناءة على الأسئلة و توجيه الحوار.
- القدرة على حل التعارض و النزاع المحتمل أن يقع في حلقات التكوين و يتطلب ذلك قدر من المرونة في إمتصاص الإتجاهات و الآراء المتعارضة و التوفيق بينها.
- توفير العدد اللازم من المدرسين للطلبة الدارسين في المستويين الثاني و الثالث.

### ثانياً: أنماط التكوين :

تحدد نشاطات التكوين التي تنظمها المؤسسة على النحو التالي :

- يعد التكوين المهني المتخصص نشاط يهدف على إكتساب العامل أو العامل الذي يوظف مستقبلاً (شبه الأجير) لكفاءة مهنية تمكنه من شغل منصب أو تقلد مهمة محددة بإحدى مصالح المؤسسة
- يعد تحسين المستوى المهني و إعادة التأهيل نشاطين يهدفان إلى التكيف الدائم للعامل مع مهنته ربما في ذلك تعليم اللغات (العربية، الفرنسية، الإنجليزية) لتحسين كفاءته و السماح له بمواكبة التقدم في المجالات المختلفة
- و الخاصة بالتقنية و التكنولوجية و التسيير.
- يتم التحضير المهني للعمال الموظفين حديثاً بمتابعتهم لنشاطات التعليم و الإعلام بهدف تهيئتهم لأن يشغلوا مناصب عملهم على أفضل وجه .
- إن التمهين نشاط موجه للشباب من أجل السماح لهم اكتساب المعارف النظرية و العملية الضرورية لممارسة أي مهنة كانت .

### المطلب الرابع : برامج المؤسسة .

#### الفرع الأول: تحديد برنامج المؤسسة.

تضع "اتصالات الجزائر" و في الإطار المحدد فيما يلي أجهزة لتحديد كفاءات العمال و قدراتهم وإمكانياتهم و كذا الوسائل الخاصة بتقدير الحاجيات التي تسبق التطور المتوقع للتقنيات و المهن، كما تعمل على أن يدمج بعد التكوين حتماً في عملية إختيار إستثماراتها المادية و غير المادية، لاسيما بمناسبة وضع الأدوات و الأنظمة المعلوماتية و تعينها، و تضع المؤسسة كذلك كفاءات لتقييم نشاطات التكوين و كذا العمال المكونين قصد الزيادة في تنمية الكفاءات و في ميزانية المؤسسة المخصصة للتكوين، و من أجل إشراك الترتيب السلمي في مجموع مخططات إنجاح التكوين داخل المؤسسة موضوع مشروع مخطط على مدى سنين عديدة ومع برجة سنوية و يتم إعداده في مستوى الوحدات العمليات القاعدية ثم إثراء في المستوى المركزي، و عرضه

للتداول على لجنة المساهمة في حدود شروط المادة 94 من القانون رقم 90-11 و بعدها تقدمه للدراسة لمجلس الإدارة من أجل المصادقة عليه .

### الفرع الثاني : برنامج HR Access.

#### أولا : تعريف البرنامج.

يعتبر برنامج HR Access هو برنامج عالمي شهير أنتج سنة 2003 من طرف شركة IBM الأمريكية الرائدة في صناعة الأجهزة و البرمجيات الإلكترونية و هو برنامج يخص بتسيير الموارد البشرية و تتهافت عليه كبريات الشركات العالمية و المؤسسات.

#### ثانيا : آلية عمله .

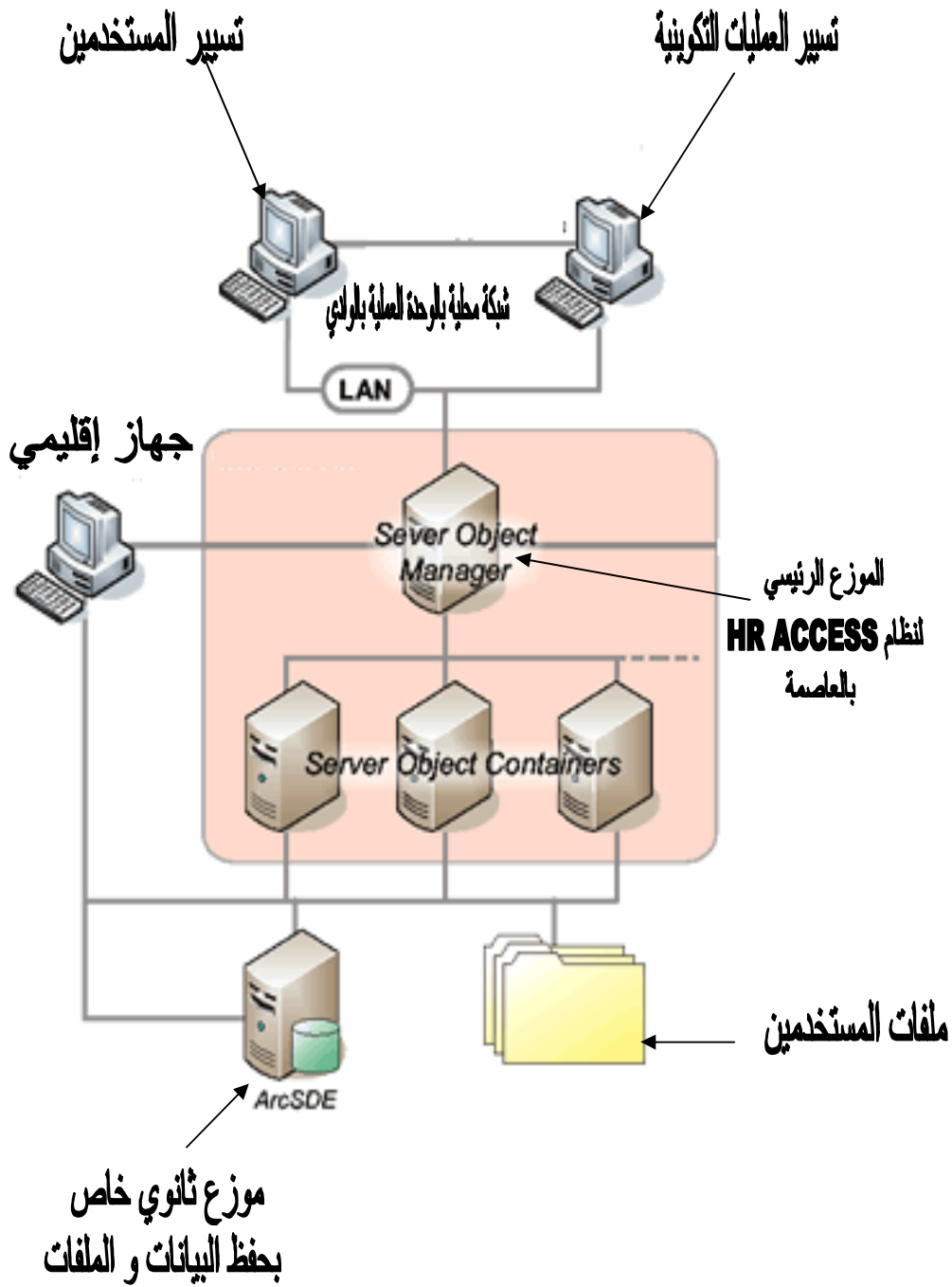
يتميز هذا البرنامج بقدرته العالية و تحكمه الكبير في تسيير الموارد البشرية و من الناحية التقنية ، فهو يتوزع على شبكة وطنية مركزية intranet (\*) موصولة بشبكات إقليمية موزعة على ثلاثة عشر إقليم والأقاليم مبروطة بدورها بالشبكة المركزية و الشبكة الإقليمية حيث أن المديرية العامة\* هي المقر الرئيسي كل ما يتعلق بالعمال ( الموارد البشرية) و كذلك مختلف الخدمات التي تقدمها . تشمل آلية عمل HR Access:

- تسيير العمال .
- إدارة الأجور.
- توظيف.
- التكوين.
- تسيير الوظائف والمناصب.
- تحديد الكفاءات.
- التسيير التنظيمي.

و لكثير من التوضيح لهذه البرنامج و كيفية التعامل معه بين الولايات

\* مقر المديرية العامة موجودة بالعاصمة كما هي موضحة بالخريطة و آلية ربطها بالولايات و المديرية الإقليمية التابعة له.

الشكل رقم (03-03) يوضح شبكة الانترنت الخاصة بنظام HR Access .



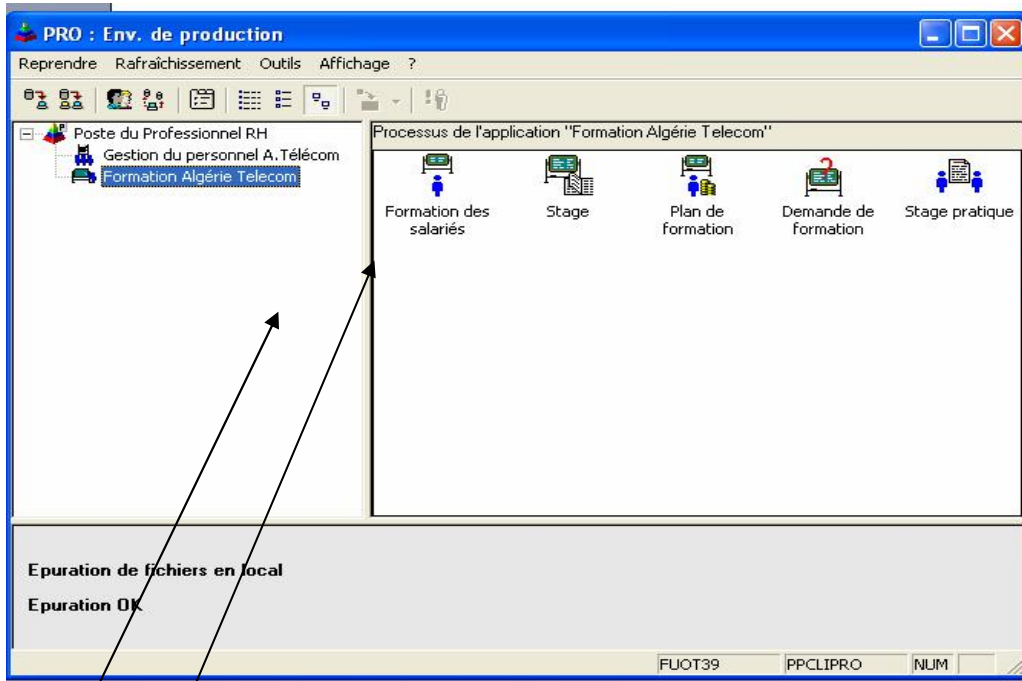
الشكل رقم (03-04) يوضح عملية الموزع الرئيسي لنظام HR Access عبر كافة التراب الوطني.



شكل رقم (03-05) يوضح نافذة الدخول إدخال اسم المستخدم وكلمة المرور بالنسبة للبرنامج HR Access.

في هذه النافذة اسم المستخدم و هو المسؤول عن التكوين بالولاية و كذلك كلمة التي تسمح بالدخول للبرنامج .

شكل رقم (03-06) يبين الواجهة الرئيسية لبرنامج HR Access

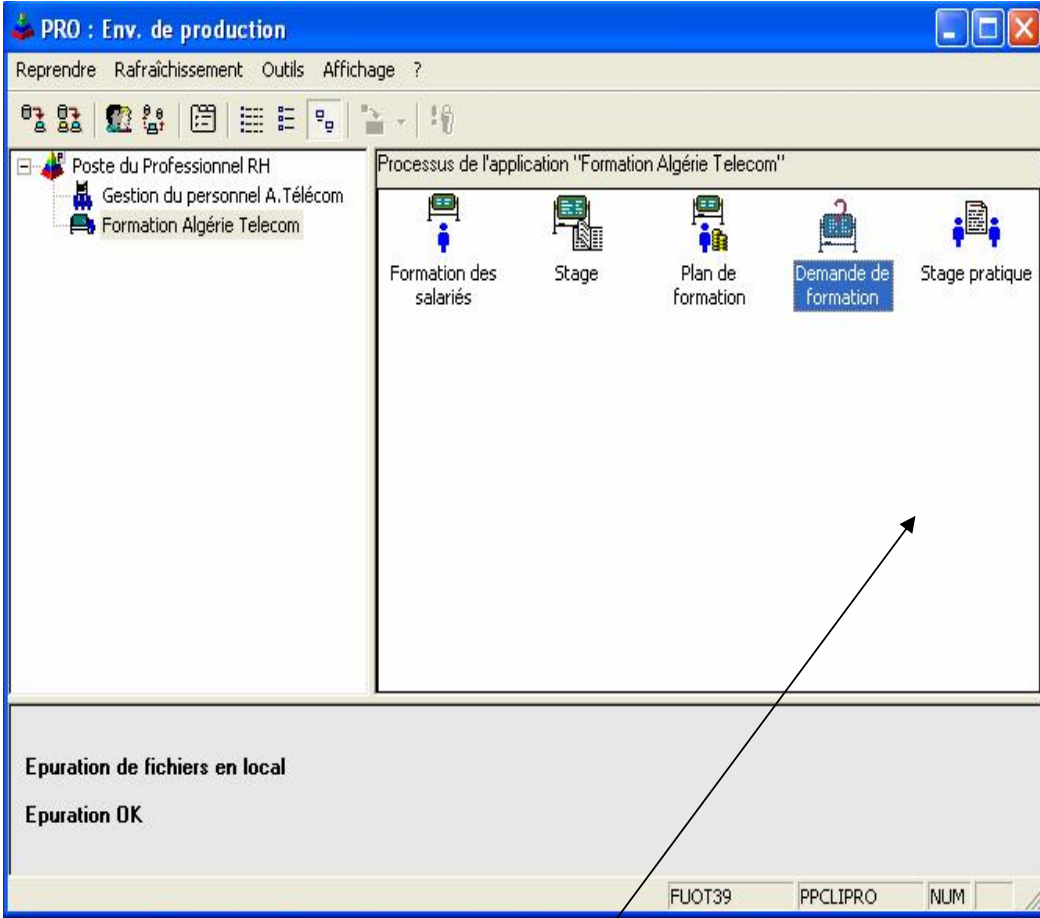


تسير مستخدمين اتصالات الجزائر

بيئة عمل تكوين المستخدمين

بعد الموافقة على اسم المستخدم وكلمة المرور يتم إختيار التعليمات formation Algérie telecom التي ستسمح بالتفاعل والعمل على بدء مراحل العملية التكوينية

الشكل رقم (03-07) يوضح : نافذة طلب تكوين.



طلب التكوين

كما نرى حيث نتجه بالموشر ناحية طلب تكوين

الشكل رقم (03-08) : يوضح طريقة طلب جديد في العملية التكوينية.

The screenshot displays the 'Identification de la demande' window in the HR Access application. The window title is 'HR Access - Poste du professionnel RH - [Demande de formation - Identification de la demande]'. The interface includes a menu bar with options like 'Processus', 'Procédures', 'Fenêtres', 'Edition', 'Populations', 'Requêtes', 'Outils', 'Affichage', and 'Fenêtre'. A left-hand navigation pane shows a tree structure with 'Demande de formation' selected. The main area contains the following fields:

- Titre**: Long (text input), Cost (text input)
- Société**: (text input), **Date de création**: (text input)
- Priorité**: (dropdown menu), **Réglementation**: (text input)
- Stage**: (dropdown menu) - A red arrow points to this field.
- Filtre**: (dropdown menu)
- Plan de formation**: (dropdown menu)
- Demandeur**: (text input)
- Type de demandeur**: (dropdown menu)
- Créateur de la demande**: (text input)
- Etat de la demande**: (dropdown menu), **Mis à jour le**: (text input)
- Validée par**: (text input)

At the bottom of the window, there are tabs for 'Identification de la demande', 'Population visée', 'Contraintes', and 'Objectifs de la demande'. The status bar at the bottom shows 'Prêt', '(0 dossier(s))', and 'N/A'.

طلب جديد

بعد النقر على هذه الأداة و هي طلب جديد ستظهر نافذة

الشكل رقم (3-09) بين الأشخاص المعنيون بالتكوين

الأشخاص المعنيون

The screenshot shows the 'Population visée' window in the HR Access software. The window title is 'HR Access - Poste du professionnel PA - [Demande de formation - Population visée]'. The main content area displays the following information:

- Demande:** DEMEDED22
- Titre:** ENERGIE
- Etat:** En attente
- Unité d'organisation:** [Field]
- Poste:** [Field]
- Emploi:** [Field]
- Qualification:** [Field]
- Etablissement:** [Field]
- Demandés:** 4 (Total demandés)
- Salariés identifiés:** 3
- Salariés:** [Field]
- Nom:**
  - ALT 63390000473 MOKHTAR ATALLAH
  - ALT 643010100700 SAYAH REMMAL
  - ALT 723940000135 LEHELAH DJAMEL

The status bar at the bottom indicates '23 dossier(s)' and 'NUM'.

اسم المعني بالتكوين "شليح جمال"

بعد إكمال تسجيل طلب جديد ، نذهب بالمؤشر ناحية الأشخاص المعنيون مكان العمل "الوحدة العملية للاتصالات بالوادي"

بعد تسجيل الطلب تحال الطلبات على مستوى المديرية العامة وبالضبط المديرية المركزية كالموارد البشرية (مديرية التكوين) التي ترسل أسماء الأشخاص المعنيين بالتكوين إلى المديرية الإقليمية . بدورها المديرية الولائية ترسل للمعني برقية تشعره بالالتحاق .بمكان التربص والتوقيت مع الإستدعاء .

المبحث الثالث: عرض و تحليل الدراسة الإستبائية.

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة.

قمنا بتوزيع إستمارات أسئلة على فئات المستوى الإداري لشركة اتصالات الجزائر قصد الإطارات التي تهدف من خلالها معرفة آرائهم حول عملية التكوين و دوره في تنمية الموارد البشرية، ومن ثم كيف تتمكن المؤسسة من الإستفادة منه.

جدول رقم(02-03): يوضح الإستمارات الموزعة على الإطارات.

العدد الموزع	العدد مسترجع	العدد الملغى	العدد القابل للتحليل	معدل صدق العينة
45	37	08	37	22,82 % *

من خلال الجدول تبين بأن عدد الاستمارات القابلة للتحليل هو العدد الإجمالي 37 إستمارة بنسبة 22,82% و هي نسبة جيدة.

\* (عدد الاستمارات القابلة للتحليل / عدد الاستمارات الموزعة) \* 100

1- تصنيف الإطارات حسب الفئات العمرية، الجنس، المستوى التعليمي و المستوى الإداري.  
1-1- تصنيف العينة حسب الجنس.

جدول رقم(03-03): يبين تصنيف الإطارات حسب الجنس.

النسبة المؤوية	عدد أفراد العينة	الجنس
78.83 %	31	ذكر
16.22 %	06	أنثى
100 %	37	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتان وفق الدراسة الإستبائية.

الشكل رقم (03-10): يبين العينة حسب الجنس.

الشكل

المصدر: من إعداد الطالبتان وفق الدراسة الاستبائية.

من خلال الجول تبين لنا أن المؤسسة تـ0تمد فئة الذكور أكثر من الإناث بنسبة 78,83% بحكم استطاعتهم للعمل أكثر في أوقات مختلفة.

2-2- تصنيف عينة العمر.

جدول رقم (03-04): يبين تصنيف الإطارات حسب فئات العمرية.

النسبة المئوية	عدد أفراد العينة	العمر
08,81%	30	35-18
22,16%	06	50-36
70,2%	01	فوق 51
100%	37	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتان وفق الدراسة الإستبائية.

الشكل رقم (03-11): يبين تصنيف الإطارات حسب فئات العمر.

قائمة المراجع

المصدر: من إعداد الطالبتان وفق الدراسة الاستبائية.

من خلال النتائج إتضح أن المؤسسة تعتمد الفئة الشبابية ما بين 18 إلى 35 سنة بنسبة 8,81% مما يدل على أنها تقوم بالتوظيف المستمر لجلب كفاءات و مهارات بتخصصات جديدة.

### 2-3- تصنيف العينة حسب المستوى التعليمي.

جدول رقم (03-05): يبين تصنيف الإطارات حسب المستوى التعليمي.

المجموع	بدون مستوى	متوسط	مستوى ثانوي	شهادة جامعية	المستوى التعليمي
37	01	02	18	10	عدد أفراد العينة
100%	70,2%	41,5%	65,48%	03,27%	النسبة المئوية

المصدر: إعداد الطالبتان وفق الدراسة الإستبائية.

الشكل رقم (03-12): يبين الإطارات حسب المستوى التعليمي.

البيانات
----------

البيانات
----------

المصدر: من إعداد الطالبان وفق الدراسة الاستبائية.

2-5- تصنيف العينة حسب الوظيفة.

جدول رقم (03-06): يبين تصنيف الإطارات حسب المستوى الوظيفي.

المجموع	عامل بسيط	موظف	اطار متوسط	اطار مسؤول	حسب الوظيفة
37	02	08	15	12	عدد أفراد العينة
%100	%41,5	62,21%	%54,40	43,32%	النسبة المئوية

المصدر: إعداد الطالبات حسب الدراسة الإستبائية.

الشكل رقم (03-13): يبين الإطارات حسب المستوى الوظيفي.

مصدر الدراسة

المصدر: إعداد الطالبتان حسب الدراسة الإستبائية.

نلاحظ أن هناك تقارب بين النسبتين بالنسبة لإطار متوسط وإطار مسؤول [النسب التالية على التوالي 54,40% و 43,32% مما يعني أن المؤسسة تمتلك أكبر قدر من الإطارات المؤهلة .  
المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة.

1- هل يعمل رئيس مصلحتك على تحليل عملك؟

جدول رقم (03-07): يبين مدى تحليل رئيس المصلحة للعمل.

المجموع	احيانا	لا	نعم	عدد مرات المشاركة في برامج تكوينية
37	10	04	23	عدد أفراد العينة
100%	%03,27	%81,10	%16,62	النسبة المئوية

المصدر: إعداد الطالبتان وفق الدراسة الإستبائية.

الشكل رقم(03-14): يبين عدد مرات المشاركة في برامج تكوينية.

عدد المشاركات في برامج تكوينية

المصدر: إعداد الطلبة وفق الدراسة الإستيعابية.

من خلال النتائج يتضح أن رؤساء المصالح قائمين على تحليل العمل وهذا بشكل واضح من خلال النسبة والتي تقدر بـ 16,62%

2— هل يجتمع رئيس المصلحة معكم؟

جدول رقم(03-08): يبين سبب اجتماع رئيس المصلحة.

المجموع	يطلب منكم الادلاء بملاحظاتكم واقتراحاتكم	ليناقش معكم مشاكل ومصحتكم	سبب الاجتماع
37	06	31	عدد فئات العينة
%100	%22,16	%78,83	النسبة المئوية

المصدر: إعداد الطالبات وفق الدراسة الإستيعابية .

الشكل رقم (03-15): يبين سبب الاجتماع.

سبب الاجتماع

المصدر: من إعداد الطالبتان وفق الدراسة الإستبائية.

اتضح أن رئيس المصلحة يقوم بالاجتماع من أجل مناقشة مشاكل مصلحتهم وذلك كان واضحا

بنسبة 78,83%

3— هل التكوين يهيك كموظف؟

جدول رقم (03-09): يبين اهمية التكوين.

المجموع	لا	نعم	اهمية التكوين
37	07	30	عدد فئات العينة
%100	%92,18	%08,81	النسبة المئوية

المصدر: إعداد الطالبتان وفق الدراسة الإستبائية.

الشكل رقم (03-16): يبين أهمية التكوين.

أهمية التكوين

المصدر: من إعداد الطالبان وفق الدراسة الإستبائية.

يلاحظ أن للتكوين أهمية بالغة بالنسبة للموظف و هذا من خلال النسبة التي تفوق النصف بالإجماع بنسبة 81,81%.

4— هل يتم اختيار الأشخاص المستفيدين من التكوين على أسس مدروسة؟  
جدول رقم (03-10): يبين أسس اختيار المستفيدين من التكوين.

المجموع	احيانا	لا	نعم	إستفادة الموظف من التكوين
37	07	06	24	عدد أفراد العينة
%100	%92,18	%22,16	86,64%	النسبة المئوية

المصدر: إعداد الطالبات وفق الدراسة الإستبائية.

الشكل رقم (03-17): يبين أسس الاختيار.

أسس الاختيار

المصدر: من إعداد الطالبان وفق الدراسة الإستبائية.

الملاحظ أن أسس الاختيار تتم بتزاهة والتي حظيت بنسبة كبيرة المقدرة بـ 86,64% مما يتيح الفرص لتغطية كافة المستويات في المؤسسة بدون استثناء.

5— هل ضعف شروط التكوين في مصلحتك راجع إلى:

جدول رقم (03-11): يبين سبب ضعف شروط التكوين.

المجموع	عدم التزام العمال والعمل بهذه الشروط	ضعف مخططات التكوين	سبب ضعف الشروط
37	28	09	عدد فئات العينة
100%	68,75%	32,24%	النسبة المئوية

المصدر: إعداد الطالبات وفق الدراسة الإستبائية.

الشكل رقم (03-18): يبين سبب ضعف شروط التكوين.

.....

.....

المصدر: من إعداد الطالبتان وفق الدراسة الإستبائية.

نلاحظ من خلال الجدول أن سبب ضعف شروط التكوين راجع إلى عدم إلتزام العمال بهذه

الشروط وهذا ما توضحه النسبة المقدرة بـ 68,75%

6— ماذا يعني لك التكوين حسب رأيك؟

الجدول رقم (03-12): يبين معنى التكوين.

معنى التكوين	كسب معلومات	تحسين الاداء	يحقق هدفك في الترقية	المجموع
عدد فئات العينة	07	08	22	37
النسبة المئوية	92,18%	62,21%	46,59%	100%

المصدر: إعداد الطالبات وفق الدراسة الإستبائية.

## الشكل رقم (03-19): يبين معنى التكوين.

.....

المصدر: من إعداد الطالبتان وفق الدراسة الإستبائية.

يلاحظ أن الغرض من التكوين هو تحقيق الهدف و المتمثل في الترقية لا لكسب معلومات ولا لتحسين الأداء بمعنى الزيادة في الراتب والمنصب الأعلى أهم هذا ما وضحته النسبة التي قدرت بـ 46,59%.

## 7 — ما هو الجانب الذي تعاني فيه النقص و تدريباً لتغطية هذا النقص؟

جدول رقم (03-13) يبين البرامج التكوينية المناسبة مع حاجات المؤسسة و العمال.

المجموع	الجانب الإداري	الجانب التخصصي	الجانب المهني	برامج التكوين تناسب مع حاجات المؤسسة و العمال.
37	22	09	06	عدد أفراد العينة
%100	%46,59	%32,24	%22,16	النسبة المتوية

المصدر: إعداد الطالبات وفق الدراسة الإستبائية.

الشكل رقم (03-20): يبين البرامج التكوينية المناسبة مع حاجات المؤسسة و العمال.

دراسة التكوينية

المصدر: من إعداد الطالبتان وفق الدراسة الإستبائية.

نلاحظ أن العمال يعانون نقصا في الجانب الإداري و هذا واضح بنسبة 46,59% وعليه يجب على المؤسسة تغطية هذا النقص.

9— هل تشعر بأن تكوين العمال يعد عاملا ضروريا لتحسين مستواهم؟

جدول رقم (03-14): يبين ضرورة تحسين مستوى العمال.

المجموع	احيانا	ليس ضروري	عامل ضروري	ضرورة تحسين المستوى
37	01	11	25	عدد فئات العينة
%100	%70,2	%73,29	%57,59	النسبة المئوية

المصدر: إعداد الطالبات وفق الدراسة الإستبائية.

الشكل رقم (03-21): يبين ضرورة تحسين المستوى.

المصدر: من إعداد الطالبان وفق الدراسة الإستبائية.

من خلال الجدول و النتائج المحصل عليها يلاحظ أن التكوين عامل ضروري في تحسين مستوى العمال

وهذا بنسبة 57,67%

09\_ هل شاركت في برنامج رسكلة أو تكوين خاص بعملك؟

جدول رقم (03-15): يبين المشاركة في الرسكلة أو تكوين خاص.

عدد المشاركات	نعم	لا	أحيانا	المجموع
عدد فئات العينة	23	12	02	37
النسبة المئوية	62.16%	32.43%	5.40%	100%

المصدر: إعداد الطالبان وفق الدراسة الإستبائية.

الشكل رقم (03-22): يبين المشاركة في الرسكلة أو التكوين الخاص

الشكل رقم (03-22): يبين المشاركة في الرسكلة أو التكوين الخاص

المصدر: من إعداد الطالبتان وفق الدراسة الإستبائية.

نلاحظ أن نسبة المشاركة في الرسكلة أكثر من النصف و هذا بنسبة 16,62% وهي قربة من عدم المشاركة مما يجعل تضارب في الإجابات أي عدم وعي الموظفين .

10- هل يسمح لرؤساء المصالح بإدخال و إدماج معطيات جديدة؟

جدول رقم (03-16): يبين ادخال وإدماج معطيات جديدة.

إدخال و إدماج معطيات جديدة	نعم	لا	المجموع
عدد فئات العينة	06	31	37
النسبة المئوية	22,16%	78,83%	100%

المصدر: إعداد الطالبتان وفق الدراسة الإستبائية.

## الشكل رقم (03-23): يبين ادخال و إدماج معطيات جديدة

الادخال و إدماج معطيات جديدة

المصدر: من إعداد الطالبتان وفق الدراسة الإستبائية.

الملاحظ أن رؤساء المصالح لا يسمحون بإدخال و إدماج معطيات جديدة مما يعني أنهم صارمين في إتخاذ القرارات بشأن إدخال و إدماج المعطيات و هذا بنسبة 78,83%

## 11- هل تعمل الادارة في وحدتكم على تشجيع الابتكار و الإبداع؟

الجدول رقم (03-17): يبين مدى تشجيع الادارة للإبتكار و الإبداع

الإبتكار والإبداع	نعم	لا	المجموع
عدد أفراد العينة	08	29	37
النسبة المئوية	62,21%	78.38%	100%

المصدر: إعداد الطالبتان حسب الدراسة الإستبائية.

الشكل رقم (03-24): يبين مدى تشجيع الإدارة للإبتكار والإبداع.

البيانات

المصدر: إعداد الطالبتان حسب الدراسة الإستبائية.

12- ما هي الأنشطة التي تعمل حسب رأيك لتحسين مستوى عملك و تطوير قدرتك؟  
جدول رقم (03-18): يبين الأنشطة التي تعمل على تحسين مستوى العمل وتطوير القدرة.

الأنشطة	تحديد نقاط القوة والضعف في العمل	المشاركة في برامج تدريبية	الحصول على منصب أعلى يناسب مهاراتك	المجموع
عدد فئات العينة	20	09	08	37
النسبة المئوية	54.05%	24.32%	21.62%	%100

المصدر: إعداد الطالبتان وفق الدراسة الإستبائية.

الشكل رقم (03-25): يبين الأنشطة التي تعمل على تحسين مستوى العمل وتطوير القدرة

الأنشطة التي تعمل على تحسين المستوى والقدرة

المصدر: من إعداد الطالبتان وفق الدراسة الإستبائية.

نلاحظ من خلال الجدول أن الأنشطة التي تعمل على تحسين المستوى والقدرة هي في تحديد القوة والضعف للمؤسسة، وذلك بنسبة 54.05% .

## خلاصة الفصل.

في ختام هذا الفصل الذي خصص حول الدراسة التطبيقية التي أجريت على دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة الاقتصادية، حيث قمنا بإتباع الخطوات التالية: تحديد الاحتياجات والأهداف التكوينية، تحديد الزمان و المكان و المشاركين في عملية التكوين، و إختيار أساليب و أنماط التكوين، و كيفية التعامل مع برنامج HR ACCESS الذي يخص عملية التكوين مع تحليل نتائج الإستبيان .

فائمه

المراجعه

- الكتب باللغة العربية:

1. أحمد وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
2. جيمس سي كراج، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2004.
3. بوب باورز، المتميز في فن إجمال الرسالة التدريبيه، ترجمة سعد القحطاني، معهد الإدارة، الرياض، 2002.
4. عادل حسن، إدارة الأفراد والصناعة، دار الطباعة المرية، الإسكندرية، 1971.
5. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة، 2001.
6. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءات الانتاجية، ط3، القاهرة، مطبعة غريب.
7. خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998.
8. أحمد علي راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية.
9. محمد موعى، أسس الموارد البشرية، مصر، دار الرضا للنشر.
10. علي محمد نصر الله، أسس التخطيط وتنظيم عملية التدريب والتعليم المهني، ليبيا، المركز العربي للتدريب، 1994.
11. علي محمد نصر الله، أسس التخطيط وتنظيم عملية التدريب والتعليم، مرجع سابق.
12. غيات بوفلحة، مبادئ التسيير البشري، دار الغريب، الجزائر، دون سنة نشر.
13. عبد الفتاح بو خمخم، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2011.
14. أبو النيل، علم النفس الصناعي بحوث عربية وعالمية، دار النهضة العربية، بيروت، 1995.
15. عادل جودة، وغسان القلعاوي، الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية دار الفكر، دمشق، 1972.
16. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
17. سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1988.
18. يس سعيد عامر، خالف يوسف خلف، الإنتاجية القياسية، دار المريح، الرياض، 1984.
19. أحمد محمد المصري، إدارة الانتاج والعلاقات الصناعية، مؤسسة الشباب الجامعة، الإسكندرية، 2003.
20. خيضر كاظم، محمود هائل، يعقوب فاخوري إدارة الإنتاج و العمليات، دار صنعاء للنشر، عمان 2001.
21. وجيه عبد الرسول، الإنتاجية مفهومها، طرق قياسها، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت 1983.
22. فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج و العمليات و التكنولوجيا، مكتبة الاشعاع للطباعة، الإسكندرية، 1997.

23. خالد يوسف الخلف، سعيد يس عامر، الإنتاجية القياسية ، دار المريخ الرياض ،1984.
24. على محمد عبد الوهاب: العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج ، مكتبة عين الشمس، القاهرة 1984.
25. فؤاد الشيخ سالم و آخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن الطبعة الخامسة 1995

- المذكرات والرسائل:

1. بن نوي بالقاسم، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس فرع إدارة أعمال، 2002.
2. كمال طاطاي، أثر عملية التكوين في رفع انتاجية المؤسسات، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم اقتصادية ، جامعة الجزائر، 2001-2002.
3. بن عنتر عبد الرحمان ، نحو تحسين الإنتاجية و تدعيم القدرة الانتاجية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2004.
4. مولاي لخضر عبد الرزاق، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة العامة لصناعة الأنابيب الناقلة للغاز بغرداية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة تلمسان الجزائر دفعة 2002-2003 ص 110-111.

- الكتب باللغة الأجنبية

- 1 - Akin couland et d'autres, les rations de productivité, édition d'organisation, Paris, Paris 1986.
- 2 -Centre d'étude des revenus et des couts, "La Production globale dans l'autre prise", édition d'organisation, Paris 1989.
- 3- M.L.A, vincent, Mesure de la productivité, Dumond, Paris 1948.

فلا تيسر

# فهرس المحتويات

	شكر وعرفان
	فهرس
	مقدمة
الفصل الأول: مدخل عام للتكوين	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: مفهوم التكوين
07	المطلب الأول: تعريف التكوين
09	المطلب الثاني: أسباب التكوين
09	المطلب الثالث: أهمية وأهداف التكوين
13	المبحث الثاني: أنواع ومجالات وخصائص التكوين
13	المطلب الأول: أنواع التكوين
15	المطلب الثاني: مجالات التكوين
16	المطلب الثالث: خصائص التكوين
19	المبحث الثالث: طبيعة التكوين
19	المطلب الأول: أساليب التكوين
22	المطلب الثاني: شروط التكوين الفعال
23	المطلب الثالث: شروط التكوين
25	المطلب الرابع: مشكلات ومعوقات التكوين
25	المبحث الرابع: تصميم البرنامج التكويني
27	المطلب الأول: تحديد أهداف ومحتويات البرنامج التكويني
27	المطلب الثاني: تحديد الزمان والمكان
28	المطلب الثالث: اختيار المتكويين والمكونين
32	المطلب الرابع: تحديد ميزانية برنامج التكوين وتقييمها
33	خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإنتاجية وعلاقتها بالتكوين

35	تمهيد
36	المبحث الأول: ماهية الإنتاجية
36	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإنتاجية
39	المطلب الثاني: طرق قياس الإنتاجية
42	المطلب الثالث: مشاكل قياس الإنتاجية
43	المطلب الرابع: استراتيجية تحسين الإنتاجية
43	المبحث الثاني: أساليب و استراتيجيات تحسين الإنتاجية
43	المطلب الأول: مقارنة النظم لتحسين الإنتاجية
47	المطلب الثالث: تحسين إنتاجية القوى البشرية
49	المبحث الثالث: التكوين كمدخل لزيادة الإنتاجية
49	المطلب الأول: العوامل المحددة للإنتاجية
53	المطلب الثاني: التكوين والأداء
56	المطلب الثالث: التكوين والتكنولوجيا
57	خلاصة الفصل

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

59	تمهيد
60	المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
60	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الأم
60	المطلب الثاني: النشاطات التي تقدمها اتصالات الجزائر
63	المطلب الثالث: أهداف أهمية المؤسسة
64	المطلب الرابع: البنية التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي
71	المبحث الثاني: إستراتيجية التكوين باتصالات الجزائر
71	المطلب الأول: تحديد الإحتياجات والأهداف التكوينية
72	المطلب الثاني: تحديد الزمان والمكان والمشاركين في عملية التكوين
73	المطلب الثالث: إختيار أساليب وأنماط التكوين
76	المطلب الرابع: برامج المؤسسة
85	المبحث الثالث: عرض و تحليل الدراسة الإستيعابية

85	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة
89	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة
102	خلاصة الفصل

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
32	خطوات تقييم برامج التكوين	01-01
38	الدورة السيئة لانخفاض الإنتاجية	01-02
43	نظام تحسين الإنتاجية	02-02
45	خطوات وضع استراتيجية لتحسين الإنتاجية	03-02
55	اثر التجربة	04-02
65	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	1 - 3
72	حاجيات وأهداف التكوين	2-3
79	يوضح شبكة الانترنت الخاصة بنظام HR Access .	3 - 3
78	عملية الموزع الرئيسي لنظام HR Access عبر كافة التراب الوطني	4 - 3
80	يوضح نافذة الدخول إدخال اسم المستخدم وكلمة المرور بالنسبة للبرنامج HR Access .	5 - 3
81	يبين الواجهة الرئيسية لبرنامج HR Access	6 - 3
82	نافذة طلب تكوين.	7- 3
83	يوضح طريقة طلب جديد في العملية التكوينية	8-3
84	يبين الأشخاص المعنيون بالتكوين	9-3
86	يبين العينة حسب الجنس	10-3
87	يبين تصنيف الإطارات حسب فئات العمر	11-3

88	يبين الإطارات حسب المستوى التعليمي	12-3
89	يبين الإطارات حسب المستوى الوظيفي	13-3
90	يبين عدد مرات المشاركة في برامج تكوينية	14-3
91	يبين سبب الاجتماع	15-3
92	يبين أهمية التكوين	16-3
93	يبين أسس الاختيار	17-3
94	يبين سبب ضعف شروط التكوين	18-3
95	يبين معنى التكوين	19-3
96	يبين البرامج التكوينية المناسبة مع حاجات المؤسسة و العمال	20-3
97	يبين ضرورة تحسين المستوى	21-3
98	يبين المشاركة في الرسكلة أو التكوين الخاص	22-3
99	يبين ادخال و إدماج معطيات جديدة	23-3
100	يبين مدى تشجيع الإدارة للإبتكار والإبداع	24-3
101	يبين الأنشطة التي تعمل على تحسين مستوى العمل وتطوير القدرة	25-3

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
40	حساب الناتج	1-2
64	يوضح المكونات البشرية للمديرية العملية للاتصالات	1-3
85	يوضح الإستثمارات الموزعة على الإطارات	2-3
85	يبين تصنيف الإطارات حسب الجنس	3-3
86	يبين تصنيف الإطارات حسب فئات العمرية	4-3
87	يبين تصنيف الإطارات حسب المستوى التعليمي	5-3
88	يبين تصنيف الإطارات حسب المستوى الوظيفي	6-3
89	يبين مدى تحليل رئيس المصلحة للعمل	7-3
90	يبين سبب اجتماع رئيس المصلحة	8-3
91	يبين أهمية التكوين	9-3
92	يبين أسس اختيار المستفدين من التكوين	10-3
93	يبين سبب ضعف شروط التكوين	11-3
94	يبين معنى التكوين	12-3
95	يبين البرامج التكوينية المناسبة مع حاجات المؤسسة و العمال	13-3
96	يبين ضرورة تحسين مستوى العمال.	14-3
97	يبين المشاركة في الرسكلة أو تكوين خاص	15-3
98	يبين ادخال ةإدماج معطيات جديدة	16-3
99	يبين مدى تشجيع الادارة للإبتكار و الإبداع	17-3
100	يبين الأنشطة التي تعمل على تحسين مستوى العمل وتطوير القدرة	18-3