

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات
شعبة علوم اقتصادية

تقرير تريض من متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية:

دور التكوين الشامل في رفع إنتاجية المؤسسة الاقتصادية

• إعداد الطالب: تحت إشراف مؤطر المؤسسة: تحت إشراف مؤطر الجامعي:
*بلمختار شريف. * بداني يوسف *مجدوب وهراني

أعضاء لجنة المناقشة

- رئيسا.
- مشرفا ومقرارا.
- عضوا.

السنة الجامعية : 2019 / 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ

شكر و عرفان

الحمد والشكر لله رب العالمين الذي هدانا بالقوة والعزيمة والارادة والصبر للقيام بهذا العمل وهو القائل في محكم تنزيله: {ولئن شكرتم لأزيدنكم}

قال الرسول صلى الله عليه وسلم: {ومن اصطنع إليكم معروفا فجازوه عن مجازاته فإن الله يحب الشاكرين}

وأ في هذا المقام يسعدني أن أتقدم بالشكر الخالص وأسمى العبارات والتقدير والاحترام التي الذي لم يتخل عليا بنصائحها وإرشاداتها لإكمال هذه المذكرة

الأستاذ المشرف "مجدوب وهراني"

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد على إنجاز وإتمام هذا العمل

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين.
"وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا."

الإسراء 23.

إلى رمز العطاء والتضحيات التي سهرت من أجل أن ترى نجاحي بفارغ
الصبر والتي غمرتني بحنانها، ولولاها لما وصلت إلا هذا المقام

أمي أطال الله في عمرها.

إلى أعز ما أملك في الوجود، إلى الذي عمل من أجلي، وتحمل أعباء

الحياة، وكان حريصا دوما على نجاحي

أبي أطال الله عمره.

إلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله.

إليكم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع.

المقدمة

كثر الحديث في السنوات الأخيرة عن الإنتاج وطرق تحسينها من أجل مضاعفة الإنتاج ودفع عجلة النمو ، من اجل المحافظة على الزبائن،فالتطورات السريعة الحاصلة حوال العالم تبعتهما تقسيم دولي للعمل والعمولة تفرض التفكير الجدي من أجل الاندماج والمسايرة لهذه التحولات ،ومن هنا تبرز أهمية العامل البشري وضرورة الاهتمام بمشاكل وتنمية قدراته ومهاراته ، حتى يمكن الإنتفاع بها فتكفل بالموارد البشرية اساس كل تقدم وتطور فحتى لا يصبح الفرد أدوات معرقله للتنمية ،يجب العمل على جعله قوة وتطور له ، ولا شك ان التكوين يمثل وسيلة هامة من وسائل تنمية الموارد البشرية ، فتنمية الموارد الطبيعية لا يمكن أن يكتب لها النجاح دون تنمية الموارد البشرية ، ومن هنا لابد من تغييري مستويات المهرفة والمهارات والاهتمامات لقيم والواجبات والقدرات والابستعدادات اخلاصة بالفرد وللمجتمع ككل و بالتايل فنجاح المجتمع فيتحقيق أهدافه وضمان استمرارية نموه وتطويره يتطلب تشخيص مخططات و استراتيجيات التكوين على مستوى مؤسساته وإعادة النظر في الطرق الحالية والتهيئة في التكوين. تعد وظيفة التكوين في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها هذه المنظمات فيبناء جهاز قادر في الحاضر وفي المستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الانسانية ، التقنية الانتاجية والادارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه انسان من جهة و المحرك الاساسي لكافة عناصر الانتاج من جهة اخرى ، وتتوقف على كفاءته كفاءة كافة هذه العناصر وبالتالي كفاءة الاداء التنظيمي في مواجهة كافة التغيرات ذات الاتجاهات المختلفة التي تؤثر على هذا الاداء وتدل كافة المؤشرات الى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباط هذه الوظيفة بمستوى اداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والإنتاجية او الكفاءة الانتاجية فانخفاض أداء الفرد والكفاءة الانتاجية يعنون علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الأفراد اتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا انخفاض بحيث ينتج عن التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى لمستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة

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

يعتبر التكوين من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية المقبلة للعاملين ، ويختلف التكويني عن التعليم كما ذكرنا سابقا وذلك ان تكون يركز على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد ، بينما يعتبر التعليم عن زيادة المعارف والادراك التي ترتبط بالضرورة بعمل محدد.

يسعى التكوين الى زيادة المهارات الافراد لاداء عمل محدد وبمجموع لانشطة التي تسعى الى هذا الغرض تمثل في مجموعها أنشطة التكوين ، كما يمكن اعتبار التكوين على أنه تأقلم مع العمل أو أنه تغيير في الإتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيدا لتقديم معارف رفع مهارات الفرد في أداء العمل.

ان التكوين في حد ذاته يؤدي الى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات لأعمال وغيرها والمتمثلة في زيادة لإنتاجية هذه الاخيرة تعكس زيادة مهارات الفرد والنتيجة عن التكوين وزيادة حجم لإنتاج وجودته هذا بالإضافة الى ان التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف ولأعمال في الوقت الحاضر تدعو الى تكوين المنظم حتى لدى الفرد الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال ، كما يكتسب الفرد من وراء كل هذا معنويات مرتفعة لاشك ان اكتسابها يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ولا شك ان وجود برنامج للعلاقات لإنسانية له تأثير على معنويات ، لكن إذا لم يتم التكامل بين الجانبين فلن يتحقق الهدف ونخلص من هذا ان لاهتمام بأدمية الفرد وتعميق العلاقات الحسنة بين لإدارات والجماعات العاملة مع التكوين والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات لكي يؤديان الى رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة الإنتاجية ، ويؤدي كل ما ذكرناه في هذا لإطار الى تخفيض حوادث العمل ويعني هذا ان التكوين الجيد

على لاسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه يؤدي بلا شك الى تخفيض معدل تكرار الحادث .

لقد أدى الاعتراف المحدد المتزايد بأهمية الدور الذي تؤديه زيادة لإنتاجية في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية إلى قيام العديد من الاكاديميين والممارسين العمليين بدراسة وتحليل محددات الإنتاجية بتعبير اخر دراسة وتحليل محددات الإنتاجية سواء كان ذلك على مستوى الاقتصاد الوطني ككل أو على مستوى القطاع او الوحدة الاقتصادية وانطلاقا من كل هذه الدراسات ولأبحاث التي قام بها هؤلاء الباحثون وصلوا الى إثبات قدرة الفرد وإمكانية في رفع أو تخفيض الإنتاجية على مستوى المؤسسات حيث يرتبط لارتفاع في الانتاجية بالتكوين المستمر والدقيق والمنظم في نفس الوقت ،وعلى وضوء كل هذا يمكننا طرح إشكالية البحث الرئيسي كما يلي ;

"كيف بإمكان المؤسسة تحسين أداء افرادها وهذا من اجل الرفع من انتاجية المؤسسة وكسبها ميزة تنافسية ؟"

_الإشكالية الجزئية :

- 1_ ما مدى أهمية العنصر البشري في عملية الإنتاج ؟
- 2_ ما هو دور الذي يلعبه التكوين على مستوى المؤسسات ؟
- 3_ ما هي العوامل المؤثرة في أداء الأفراد على مستوى المؤسسات الإنتاجية ؟
- 4_ ما هي الاساليب المتبعة في قياس إنتاجية العمل و من المسؤول عن زيادتها وتحسينها في المؤسسات ؟

_فرضيات البحث:

يعد التجميع للمعلومات التي أعتقد أنها ترتبط بالموضوع قمت بصياغة عدة فرضيات محددة تعتبر أكثر الاجابات احتمالا عن أسئلة التي أقوم بفحصها وأهم هذه الفرضيات هي:

- 1_ إن العنصر البشري عنصرا أساسيا في التنمية الاقتصادية .

- 2_ ان التكوين الموارد البشرية له مردوديته على مستوى المؤسسة (التأهيل).
- 3_ إن الاستثمار في الموارد البشرية يهدف الى تحويل الموارد البشرية الى ثروة و طاقة إنتاجية خلاقية ومبدعة .
- 4_ المعدلات المرتفعة لإنتاج العمل لها علاقة ايجابية بنجاح وتحقيق المؤسسة الاقتصادية لأهدافها ، وهذا ما يساعدها على زيادة فعاليتها وكفاءة وحدتها .
- _ اسباب اختيار البحث:
- توجد عدة اسباب دفعتني الى اختيار البحث في هذا الموضوع دون غيره اجملها فيما يلي:
- 1_ احساسني بأهمية التكوين وأثره في رفع أداء الأفراد.
- 2_ شعوري بأن التكوين يعتبر أحد الاستثمارات المبدعة والخلاقية لرفع أداء الأفراد على مستوى المؤسسات .
- 3_ إمكانية البحث متوفرة ، اي هذا الموضوع قابل للبحث و الدراسة نظرا لإمكانية الوصول الى النتائج ملموسة في استيعاب هذا الموضوع .
- _ اهمية البحث:
- إن اهمية هذا البحث تكمن في تحليل مفهوم التكوين وعرضه بصفة مبسطة سهلة الاستيعاب وهكذا يصبح في متناول الباحثين ونجعل منه ارضية ودعم يمكنهم من إنجاز دراسات نظرية اخرى مكتملة او دراسات ميدانية جديدة تتعلق بموضوع الكفاءة في التسيير بعد عملية التكوين للأفراد ومنه دعم التنمية الاقتصادية وفق هذا الاهتمام ، كما يمكنني ان اقول بان هذا الموضوع بإمكانه ان يدعم ويسد نقصا موجودا في هذا المجال .
- _ أهداف البحث:
- ان النتائج التي أصبو إليها خلال بحثي هذا أختصرها فيما يلي:
- 1_ تسليط الضوء على موضوع تسيير الموارد البشرية.
- 2_ إظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين على مستوى المؤسسة الجزائرية.

- 3_ رفع كفاءة الباحث نفسه من خلال إطلاعها على أسس النظرية لهذا المصطلح (التكوين).
- 4_ توفير مادة نظرية وميدانية حول هذا الموضوع لزملائي الباحثين، ومن ثم اثراء المكتبة ببحث جديد يكون دعما لمن يريد تعميق البحث في هذا الموضوع .
- 5_ تحقيق بعض الأهداف المتوخاة من عملية التكوين وتأهيل لافراد وهذا بتحقيق النتائج في نهاية كل دورة .

الدراسات السابقة :

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

_المنهج المستخدم:

- للإجابة عن اشكالية البحث واثبات صحة الفرضيات المتبناة اخترت منهجا وصفيا في الجزء النظري ، أما الجزء الميداني (التطبيقي) استعملت منهجا تحليليا مقارنا لفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية
- _أدوات الدراسات و مصادر البيانات:
- تتمثل هذه الادوات والمصادر فيما يلي :

_ الدراسة النظرية (البحث المكتبي) الهدف منها هو الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر العربية لأجنبية منها سواء كانت القديمة او الجديدة في هذا الموضوع ، وكذا مختلف المجالات والمقالات الدراسات السابقة .

-الدراسة الميدانية الخاصة بمصنع الخياطة بمغنية و استخدام الباحث فيها:
_المقابلة: حيث تم أجزاء العديد من المقابلات المنتظمة مع مختلف الاطراف المرتبطة بالموضوع

_ التقارير: تمت فيه عملية مسح المعلومات و الاحصائيات الخاصة بالموضوع ومختلف النتائج المتحصل عليها من مختلف المديریات .

_تبويب البحث:

في اطار قمت بتقسيم البحث الى فصلين نظريين وفصل تطبيقي يتناول :

☆_الفصل الاول ماهية التكوين فتعرضت في مبحثه الاول لاساسيات التكوين وفي الثاني أساليب التكوين وأنواعه وفي الثالث نظام التكوين وفي الرابع تقسيم برامج التكوين ومعيقاته .
☆_ أما الفصل الثاني فقد تناولت فيه إنتاجية العمل بالمؤسسات فتعرضت في مبحثه الاول ماهية الانتاجية وفي الثاني العوامل المحددة والمؤثرة على لإنتاجية وأساليب تصنيفها وفي الثالث إنتاجية العمل وطرق قياسية وفي الرابع تحليل وتحسين إنتاجية العمل والعوامل المؤثرة فيها .

☆_ اما الفصل الثالث الجانب العملي أو الميداني (دراسة حالة مصنع خياطة بمغنية).

الفصل الأول: مدخل عام

تمهيد:

تهتم المؤسسات بالتكوين، لأن ما ينفق في هذا المجال يمثل استثماراً في الموارد البشرية، وقد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية، أما على مستوى الأفراد فتظهر أهمية التكوين في زيادة المعرفة والمهارات، الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع رغبة وقدرة الفرد على العمل، والتكوين مسؤولية مشتركة بين أطراف مختلفة في المؤسسات، والمقصود هنا هو إدارة الموارد البشرية والمدراء بالإضافة للأفراد المكونين الذين يتلقون التكوين.

والتكوين عملية معقدة، لما يتطلبه تصميمها من وسائل وتقنيات كبيرة تختلف حسب نوع والطريقة المتبعة في التلقين، ومن أجل إمام بالتكوين مفهومين وبرنامجا، قسمنا فصلنا هذا إلى مبحثين كل مبحث مقسم إلى مطالب وهي:

المبحث الأول: مفهوم التكوين ومبادئه.

المطلب الأول: مفهوم التكوين مبادئ التكوين.

المطلب الثاني: أنواع التكوين وأساليبه.

المطلب الثالث: أهمية التكوين وأهدافه.

المبحث الثاني: الإنتاجية عناصرها وأهميتها.

المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية.

المطلب الثاني: عناصر الإنتاجية.

المطلب الثالث: أهمية الإنتاجية.

المبحث الأول: ماهية التكوين وأساسياته

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

المطلب الأول: مفهوم التكوين ومبادئه

1- مفهوم التكوين:

كان لمجال التكوين اهتمام الكثير من المفكرين، اختلفت وتعددت وجهات النظر لكل مفكر، وتجلى ذلك من خلال تباين التعريفات والتي سنذكر البعض منها:

التكوين "هو تنمية منظمة وتحسين للمعارف والاتجاهات والمهارات والسلوكيات التي تتطلبها مختلف مواقف العمل، وذلك بغية قيام الأفراد بأعمالهم المهنية على أحسن وجه".¹

كما يعرف بأنه: "تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل".²

¹: بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1984، ص 05.

²: زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الكويت، جامعة الكويت، 1989، ص 255.

ويعرف أيضا على أنه: "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات و المهارات ومعدلات الأداء، وطرق العمل و السلوك والاتجاهات، لما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة تتقن العمل بكفاءة وإنتاجية عالية".¹ حيث يميز هذا التعريف ضرورة الاهتمام بتخطيط التكوين من أجل العمل بإتقان.

"كما يعرف أنه "الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية أو تعديل المعلومات والمهارات الاتجاهات في المشروع".² نجد التكوين هنا جاء بمفهوم الخبرات التي تساعد على تعديل المعلومات وغيرها.

من خلال ما تقدم نلاحظ أن الكل يرى للتكوين على أنه مجموعة من العمليات المنظمة لها طرقها وأساليبها، تهدف إلى التغلب على العراقيل التي يواجهها العامل أثناء قيامه بنشاطه المهني، والزيادة من فاعليته في المنظمة، وذلك من خلال تزويده بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة.

وعليه يمكن القول أن التكوين هو مجموعة من العمليات المنظمة لها طرقها وأساليبها، تهدف إلى إكساب الأفراد المعارف واتجاهات ومهارات كوسيلة لتحسين أدائهم.

¹: عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، القاهرة، مطبعة الأنجلو المصرية، 1976، ص594.

²: علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، القاهرة، ط3، 1985، ص352.

2- مبادئ التكوين:

ومن المبادئ التي يجب مراعاتها في التكوين ما يلي:

1- الدافع والحافز: كلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة، فلكي تتحقق الفاعلية للمتكون يجب أن يرتبط التكوين بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها، مثل تحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل، كما تتوقف فاعلية برامج التكوين على وجود نظام سليم للحوافز لحث العاملين على الإقبال على التكوين بجدية، ويرتبط بنظام التكوين نظام الثواب والعقاب، وبالتالي فإن نجاح المتكون في البرنامج يؤدي إلى مكافأته أما تقصيره فيعرضه للعقاب المادي أو المعنوي.¹

2- مراعاة الفروق الفردية: إن الاختلافات بين الأفراد من حيث الذكاء والقدرات والطموح والاتجاهات لها أثر كبير على التدريب، ومن ثم فهذه الفروق يجب مراعاتها عند تخطيط برامج التدريب وتحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد.²

¹: صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب، الجامعة الإسكندرية، د.ط، 1987، ص153.

²: المرجع نفسه، ص153.

3- التكرار والمران: التكرار يساعد على تعلم أداء أي عمل، أما مقدار التكرار فيتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها وعلى شخصية المتعلم وعلى الطرق المستخدمة في التكوين.¹

4- الطريقة الكلية و الجزئية في التعلم: الطريقة الكلية هي التي تقضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة، أما الطريقة الجزئية فهي التي تقضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية ثم حفظها أو تعلمها على مراحل متتالية، فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، أما إذا كان العمل بسيطا أو يتكون من جزئيات قليلة أو يصعب فصل جزئياته عن بعضها، فمن المفيد أن يعطي مرة واحدة حتى تكون الصورة واضحة متكاملة.²

5- الإرشاد والتوجيه: الإرشاد يساعد المتعلم على سرعة التعلم ودقته فالتكوين المقترن بإرشاد أفضل بكثير من التكوين بدون، فإرشاد المتعلم إلى الصواب فيه اقتصاد للوقت والجهد، حيث يتعلم الاستجابات الصحيحة من أول محاولة بدلا من تعلم الحركات الخاطئة، ثم يبذل بعد ذلك جهدا في إزالة العادات الحركية الخاطئة، ثم يتعلم بعد ذلك العادات الصحيحة.³

وبالتالي يتضح لنا بأن للتكوين مبادئ نستعين بها تتمثل في: الطريقة الكلية والجزئية، الإرشاد والتوجيه، مراعاة الفروق الفردية، الدافع والحافز، التكرار والمران.

¹: صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب، المرجع السابق، ص153.

²: المرجع نفسه، ص153.

³: المرجع نفسه، ص153.

المطلب الثاني: أنواع التكوين وأساليبه

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

1- أنواع التكوين

تعددت أنواع التكوين من مفكر إلى آخر، فمحمد الطيب يعددها على النحو الآتي:

- **التكوين المهني:** يستهدف التعريف بالقواعد والإجراءات و الأصول الواجب إتباعها لدى القيام بالعمل وإعطاء الفرصة اللازمة في التفهم و الاستيعاب والممارسة وهو يمس الوافدين الجدد الذين لم يسبق لهم التعرف على العمل أو التمرن على أدائه، تتراوح مدة التمهين ما بين معتدلة نسبيا إلى طويلة¹.

-**التكوين المختبري:** يجري في ظروف تماثل ظروف العمل فالمتكون مثلا، يمكن أن يقوم تحت إشراف مكون باستعمال مخرطة حتى يتم إتقان تشغيلها عندها يوجه إلى الورشة الفعلية للخراطة وتستعمل المؤسسة الصناعية هذه الطريقة في تكوين التقنيين حيث تسمح للتقني بأن يكون على دراية تامة بعمله قبل أن يكون عضوا كاملا في الورشة، كما تسمح باستعمال الوسائل والتجهيزات مرات متكررة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف التكوين².

¹: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية المركزية، الإسكندرية، د.ط، 1995، ص344.

²: المرجع نفسه، ص344.

- **التكوين داخل العمل:** هي الطريقة الأكثر شيوعاً وتكون غالباً بدون شكل رسمي، فالمتكون يتعلم من المشرف أو زملائه الأكثر خبرة بعكس الذي يترك ليتعلم وحده بأسلوب فوضوي بالتجربة والخطأ، وهو نفسه يجب أن يكون متقناً للعمل وبكيفية أدائه فإذا لم يتوفر هذا الشرط كانت النتيجة سلبية لذا لا تسمح المؤسسات الإنتاجية بأن يقوم بالتكوين إلا الأشخاص المؤهلين.¹

- **التكوين خارج العمل:** يتم مراكز التي يمكن أن تكون تابعة للمنشأة وتحت إشرافها أي بواسطة خبراء وتقنيين وموظفين أو منتدبين للعمل فيها، وقد تستعين المنشأة المعنية بمؤسسات مهنية متخصصة في هذا المجال كالمدارس التقنية و المؤسسات الجامعية.²

أما صلاح بيومي يعدد الأنواع التالية:

- **تكوين العمال:** ويؤدي إلى خفض التلف الصناعي ويعمل على تحقيق السرعة في الأداء مع تحسين الإنتاج وجودته، بالإضافة إلى صيانة الآلات والمواد بطريقة فنية حسنة كما يؤدي إلى مهارة العامل و دقته في أداء العمل.³

¹: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 344.

²: المرجع نفسه، ص 344.

³: المرجع نفسه، ص 344.

- **تكوين الرؤساء والملاحظين:** ويساعد على اختصار الوقت والجهد في نقل التعليمات الصحيحة بالطرق السليمة للأفراد والذين يقومون بالتنفيذ وتحقيق الاستخدام الأمثل للآلات والمواد وتخطيط كفاء لعمليات الإنتاج وجودته¹.

- **تكوين المديرين:** يساعد على هيئة وتوفير أفضل الظروف للعمال وتطبيق الوسائل الحديثة للإدارة الصناعية الواعية التي تدفعهم عن اقتناع إلى إدخال نظم التكوين المختلفة داخل أو خارج المؤسسة وذلك من أجل رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للعامل أو المصنع².

- **تكوين شامل:** يجب أن يشمل التكوين أيضا الذين سوف يرقون إلى وظائف عليا، كذلك إعادة تكوين العمال أو الموظفين عن طريق الدراسات التجديدية، ويمكن أن يتم التكوين داخل المؤسسات أو أثناء العمل وقد يتم خارج المؤسسة في مدارس خاصة للتكوين أو بعثات دراسية تكوينية³.

¹: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 344

²: المرجع نفسه، ص 344.

³: المرجع نفسه، ص 344.

2-أساليب التكوين

أساليب التكوين

يوجد مجموعة من الأساليب التي يمكن للمكون أن يستخدمها لطرح أفكاره والمعلومات وتتمثل في:

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

2-تمثيل الأدوار: وهي محاولة تقليد الواقع، و ذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع و التمرن على مواجهتها.²

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

¹: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 342.

²: المرجع نفسه، ص 342.

³: المرجع نفسه، ص 342.

4-الوقائع الحرجة: حيث يتم تحليل لبعض الوقائع ذات الأهمية البالغة و التأثير الكبير، والمتعلقة بموضوع التكوين، و ذلك بأسلوب علمي دقيق يربط فيه المتكونين المحتوى التكويني بالواقعة والممارسة¹

5-المباريات الإدارية: وهي شبيهة بأسلوب دراسة الحالات، إلا أنها كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، يطلب من المتكونين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة، وأن يتصرفوا ويتخذوا القرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات.²

6-المناقشة الجماعية: يمكن للمكون أن يلجأ إلى هذا النوع من التكوين عندما يرغب في إثارة روح المشاركة والتعاون بين المتكونين، ذلك بتكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة.³

من خلال سبق ذكره يتضح لنا بأن هذه الأساليب بها يستطيع المكون استعمال الأسلوب المناسب حسب طبيعة موضوع التكوين والأهداف المتوخاة منه.

¹: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 344.

²: المرجع نفسه، ص 344.

³: المرجع نفسه، ص 344.

المطلب الثالث: أهمية التكوين وأهدافه

1-أهمية التكوين:

يعتبر التكوين وسيلة ذات أهمية كبيرة في تنمية الفرد والمجتمع، وتظهر هذه الأهمية من النتائج المحققة والمنتظرة، والمتمثلة في:

1- استمرارية التنظيم واستقراره: إن استقرار التنظيم أو قدرته على الحفاظ على فاعليته، رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين مثلاً يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المكونين والمؤهلين الشغل هذه المناصب أو المراكز فور حلولها لأي سبب من الأسباب.¹

2- زيادة الإنتاجية: إن اكتساب الفرد للمهارات من خلال التكوين تنعكس على حجم الإنتاج وجودته بالإضافة إلى التزايد الذي يكون مستمرا في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال.²

¹: عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعية، بيروت، 1991، ص 104.

²: المرجع نفسه، ص 104.

- 3- رفع معنويات الأفراد: بمعنى أن التكوين يكسب الفرد القدر المناسب من المهارات التي تؤدي إلى زيادة ثقته بنفسه و يحقق له نوع من الاستقرار النفسي، كما أن تعميق العلاقات الحسنة بين الأفراد الإدارة العامة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.¹
- 4- تخفيض معدلات دوران العمل: يؤدي التكوين دورا هاما في تخفيض حالات ترك العمل والتأخر والغياب و تخفيض أيضا الشكاوي و المنازعات بين العاملين.²
- 5- تخفيض حوادث العمل: يساعد التكوين العاملين على أداء الأعمال بشكل سليم وبدون أخطاء على تخفيض معدلات حوادث العمل، وهذا بدوره يقدم للمنظمة فوائد كثيرة ووفرات كبيرة في النفقات.³
- 6- تحسين سمعة المنظمة: حيث تؤدي عملية التكوين إلى تحسين علاقات المنظمة بجمهورها الخارجية من زبائن ومرودين ومنظمات وهيئات حكومية وعاملين.⁴

¹: سليمان خليل فارس، عيسى شحادة، يسرى مباركة، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2000، ص 104.

²: المرجع نفسه، ص 186.

³: المرجع نفسه، ص 186

⁴: المرجع نفسه، ص 186.

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

2-أهداف التكوين:

إن للتكوين أهداف تستطيع المنظمة أو المؤسسة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية في البيئة الخارجية، وتوفير حالة من الاستقرار وجو اجتماعي منسجم في بيئتها الداخلية، ويمكن تلخيص أهداف التكوين في النقاط التالية:

- توجيه العمال الجدد وإدماجهم في المنظمة: حيث يتم برمجة عملية تكوينية للتعريف كياكل و منتجات وخدمات المنظمة ومختلف مصالحها مسئوليتها.

-رفع مستوى إنتاجية ومردودية المنظمة: فالتكوين من أهم الوسائل التي تؤدي إلى رفع

مستوى إنتاجية المنظمة.²

¹: عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المرجع السابق، ص 104.

²: حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، د.ط، 2004، ص 100.

- تقليل المخاطر والاقتصاد في التكاليف: حيث يؤدي التكوين في المدى الطويل إلى الضغط على التكاليف بالتقليل من الأخطاء.

-رفع مستوى جودة خدمات ومنتجات المنظمة: إذ يؤثر التكوين على طريقة العمل، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة أو المنتج النهائي، وإلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

-تنمية المعارف، الكفاءات والمهارات: تحتاج المنظمة لتحسين مستوى أداء عمالها إلى تطوير طاقاتهم على كل المستويات.

- تحسين فعالية أساليب العمل: ويكون ذلك بالمعرفة الجيدة للأساليب والإجراءات العملية المتنوعة.¹

¹: حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 101.

المبحث الثاني: الإنتاجية عناصرها وأهميتها.

المطلب الأول: مفهوم الإنتاج

لقد ظلت الإنتاجية واحدة من المفاهيم الاقتصادية التي عسر وضع تعريف واضح لها، الرغم من الاهتمام الواسع بها في تناول قضاياها بالبحث والدراسة وخاصة فيما يتعلق بأبعادها وأهميتها وطرق قياسها العوامل المؤثرة فيها.

ومن بين تعريفات الإنتاجية نذكر تعريف صلاح الشنواني بحيث يعرفها بأنها:

"استغلال الموارد التي في متناولنا بطريقة معينة، أو أنها التوازن الذي يمكن تحقيقه بين عوامل الإنتاج المختلف، فإذا كان هدفنا هو زيادة الإنتاجية فإن هذا لا يأتي إلا باستخدام مواردنا بأحسن الوسائل الممكنة"¹.

وكذلك تمثل الإنتاجية " تلك النسبة الموجودة بين إنتاج ما، هذا من جهة ومن جهة أخرى العناصر التي ساهمت للحصول على هذا الإنتاج من عمل، رأسمال، استهلاكات وسيطة.... وتشكل الإنتاجية أحد المقاييس التي تسمح بقياس مدى النتائج التي حصلت عليها المؤسسة أو تحصلت عليها المؤسسة أو تحصل عليها الاقتصاد، إن ارتفاع في مستوى الإنتاجية هو أحد محركات النمو"².

¹: صلاح الشنواني، إدارة الإنتاج (مغل تاريخي: التطور التكنولوجي، مدخل إنشائي: منشأة الصناعية)، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، د.ط، 2000، 352.

²: شوام بوشامة، مدخل في الاقتصاد العام، جار الغرب للنشر والتوزيع، الجزء الأول، الجزائر، 2000، الطبعة الثالثة، ص 144.

تعرف الإنتاجية أيضا بأنها "العلاقة بين الكمية المنتجة من سلعة معينة و كمية عوامل الإنتاج المستخدمة في تحقيق هذا الإنتاج، والزيادة المستمرة في الإنتاجية تعكس مدى التحسن الذي يحدث في مستوى المعيشة وكذلك الكفاءة في حسن استخدام عناصر الإنتاج المختلفة.¹

وبشير مصطلح الإنتاجية إلى " قدرة المنظمة على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، فالمنظمة التي تحقق الاثنان معا أي الفعالية والكفاءة فإنها تعتبر منتجة."²

وعليه يمكننا القول بأن مفهوم الإنتاجية كانت محل نقاش وجدال بين العلماء والمختصين فتضاربت المفاهيم حولها وتعددت وبهذا تبقى الإنتاجية مفهوم اقتصادي ذو قيمة علمية وعملية بالغة الأهمية، إذ تعتبر مؤشر عام من مؤشرات قياس التقدم الاقتصادي والاجتماعي عموما، والتقدم الصناعي على وجه الخصوص.

¹: محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع (مع اهتمام خاص بدراسات الجدوى الاقتصادية)، مؤسسة شباب الجامعة، د.ط، مصر، 1997، ص181.

²: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ص46.

المطلب الثاني: عناصر الإنتاجية

يعتبر زيادة الإنتاجية هو الهدف الرئيسي من النشاط الإنتاجي فلا بد من معرفة مكونات الإنتاجية، والأهمية النسبية لكل عنصر فيها، وكيف يمكن التأثير فيه لتحسين الإنتاجية، إن العناصر الأساسية للإنتاجية هي:

1. القوة العاملة

2. التجهيزات الرأسمالية

3. المواد الأولية والمواد وغيرها

أولاً: القوة العاملة

إن القوة العاملة بأشكالها المختلفة تعد من أهم العناصر على إطلاقها. وتلك القوة العاملة هي العنصر المتحرك الذي يقوم بالتخطيط والرقابة والإشراف والتنفيذ وهو الذي يقوم بتشغيل الإنتاج، ويكفي أن نذكر أنه لو توافرت كل مقومات النجاح لمنظمة معينة دون أن تتوافر الكفاءة الإدارية، فإن إنتاجيتها ستكون عند أدنى مستوياتها.¹

ويتوقف اختيار القوة العاملة في المستوى التنفيذي على طبيعة العمليات الصناعية، فالصناعات المختلفة تحتاج إلى درجات مختلفة من الأيدي العاملة المدربة والمؤهلة، وبالنسبة لإنتاجية هذا العنصر فإنها تنسب إلى جانبين: الأول هو الجان

¹: على الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي (مدخل التحليل الكمي)، الدار الجامعية، مصر، 2000،

الإداري والتنظيمي وهو الذي يقوم بمهام التخطيط والرقابة، والثاني هو الجانب التشغيلي الذي يقوم بمهام التنفيذ الفعلي للمهام المطلوبة.¹

أ- الجانب الإداري

التوضيح أهمية هذا الجانب نجد أن الإدارة هي التي تقوم بالتخطيط والرقابة، ويقع عليها عبء تكوين أفضل مزيج من عناصر الإنتاج.

كما أن عليها تنسيق جهود الأفراد في التنظيم بوضع كل فرد في مكانه الملائم لتحقيق أفضل النتائج. و يمكننا القول إنه إذا فشلت الإدارة في اتخاذ الإجراءات الضرورية في هذا الشأن فإن المنظمة تتعرض لانخفاض الإنتاجية.

ب- الجانب التشغيلي:

وهو يشير إلى الموارد البشرية التي تقوم بالتنفيذ الفعلي للمهام، وهي من العناصر البارزة الأهمية في تحقيق الإنتاجية المرتفعة، ذلك لأن العامل يعتبر العنصر الأدمي الذي يشارك في خلق إنتاجية معينة مما يجعل حجم الناتج يتوقف على مدى الجهد الذي يبذله. فهو العنصر الوحيد الذي يمكن التأثير فيه لكي يقدم جهوده الكاملة لتمتج مع باقي العناصر الأخرى ليتشكل منها المنتج النهائي، ولينعكس أثره على الإنتاجية. والعديد من العمليات الصناعية تتطلب درجة من المهارات والتدريب والخبرة حتى يمكن تحقيق إنتاجية مرتفعة.²

¹: على الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي، المرجع السابق، ص 24.

²: المرجع نفسه، ص 24.

ثانيا: التجهيزات الرأسمالية

يعتبر هذا العنصر من العناصر المؤثرة الإنتاجية في المنظمات التي تحتاج إلى تجهيزات رأسمالية كبيرة (مباني، المصنع، الآلات، الأجهزة و المعدات الضرورية لتنفيذ العمليات الصناعية، بالإضافة إلى التجهيزات اللازمة للخدمات المساعدة)¹.

وهناك اتجاه متزايد نحو تعميم استخدام الآلات التلقائية التي تضطلع وحدها بالعمليات الصناعية، مما أعطى أهمية متزايدة لعنصر الآلات والتجهيزات الرأسمالية، كما أن مباني المصنع والمعدات الأخرى المساعدة، لها تأثيرها على زيادة أو انخفاض الإنتاجية.²

ويؤثر هذا العنصر في الإنتاجية من ثلاث نواحي:

1. التكلفة المناسبة
2. التشغيل الملائم
3. استغلال الطاقة

¹: على الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي، المرجع السابق، ص 25.

²: المرجع نفسه، ص 25.

ونناقش كل ناحية من هذه النواحي كما يلي:

أ- التكلفة المناسبة:

إن التجهيزات الرأسمالية من العناصر طويلة الأجل ذات التكلفة العالية، و هذا وحده يتطلب مراعاة الدقة الكاملة في تحديد أنواعها، و القيام بالدراسات المسبقة قبل الإقدام على شراء أو إقامة هذه الأصول، لأن أي خطأ يحدث في تحديد النوع أو في عملية شراء أو امتلاك مثل هذه الأصول يؤدي خسارة | كبيرة تظل مع المنشأة طيلة حياة الأصل الإنتاجية.¹

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

ب- التشغيل الملائم

لا يكفي أن تكون عملية التجهيزات الرأسمالية سليمة للتأثير في الإنتاجية ، ولكن لابد أن تكون هذه التجهيزات مناسبة للعمليات الإنتاجية، فإن ذلك سيؤدي إلى الحصول على الإنتاج بالكمية والجودة وفي الوقت المناسب، فإن ذلك سيؤدي إلى الحصول على الإنتاج بالكمية و الجودة و في الوقت المناسب، الأمر الذي يزيد الإنتاجية.²

¹: على الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي، المرجع السابق، ص 25.

²: المرجع نفسه، ص 25.

ج- استغلال الطاقة:

تمثل التجهيزات الرأسمالية التكلفة الثابتة أو الدورية التي تتحملها المنشأة لتوفير الطاقة الإنتاجية اللازمة. و كلما تمكنت المنشأة من زيادة عدد الوحدات المنتجة، كلما انخفض نصيب الوحدة الواحدة من تكاليف الطاقة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض متوسط تكلفة الوحدة و يساعد على تخفيض الأسعار و زيادة المبيعات، و بالتالي زيادة الإنتاجية.¹

ثالثاً: المواد الأولية

يعتبر عنصر المواد من العناصر الهامة التي تساهم في زيادة الإنتاجية خاصة في الصناعية التحويلية حيث تمثل تكلفة المواد نسبة كبيرة من التكلفة الكلية. و ترجع أهمية رفع إنتاجية هذا العنصر بسبب أثره المباشر على حجم و جودة السلع النهائية. و تتأثر إنتاجية هذا العنصر بسلامة اختيار مصادر التوريد، و التوصيف الدقيق للمواد، و السرعة في التوريد، و شروط الشراء، و تكاليف النقل و التخزين، و الخصومات التي يمكن الحصول عليها وغيرها.²

¹: على الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي، المرجع السابق، ص 26.

²: المرجع نفسه، ص 26

المطلب الثالث: أهمية الإنتاجية

أهمية الإنتاجية:

عزى محمد عمر الطنوبي في كتابه "الإنتاجية الزراعية بين البحث العلمي والإرشاد الزراعي أن للإنتاجية أهمية كبيرة، حيث يتجلى الاهتمام الواسع الذي حظيت به قضية الإنتاجية في مظاهر عديدة أهمها ما يلي :

- تأسيس شبكة واسعة مما يعرف اليوم باسم "مراكز الإنتاجية" غطت أغلب البلدان في العالم

- ظهور أدب متخصص بقضايا الإنتاجية.

- تطور فرع جديد من فروع المعرفة العلمية يعرف باسم "علم الإنتاجية"

- إدخال موضوع (الإنتاجية) كمادة منهجية مستقلة تدرس في الجامعات والمعاهد العلمية العالية

- تحويل قضية الإنتاجية إلى قضية وطنية وبالتالي استثناها باهتمامات وتعليقات وتحليلات رجال الاقتصاد والإرشاد والسياسية و الأعمال.¹

¹: غربي فاطمة الزهراء، إنتاجية العمل، دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 2006، ص 44.

وقد أبرزت هذه المظاهر وأخرى غيرها الأهمية المتعاظمة والمكانة الفريدة التي تحتلها قضية الإنتاجية في حياة واقتصاد جميع الأمم، ولا غرابة في كل هذا الاهتمام الذي تحظى به الإنتاجية إذا ما عرفنا أن جميع القضايا الاجتماعية والاقتصادية والثقافية في عالمنا المعاصر مرتبطة ارتباطا وثيقا بزيادة الإنتاجية، وإقامة الصناعة العصرية، وتحديث الزراعة، وتزويد الاقتصاد الوطني بالتجهيزات والآليات الحديثة، و رفع المستوى المادي والثقافي والتقني للعاملين، وتحسين ميزان المدفوعات، وتسهيل العمل، وتخفيض ساعاته، وبناء المساكن، والسيطرة على التضخم، وتوفير الخدمات الاجتماعية والصحية والترفيهية، وإقامة بنية أساسية ... كل ذلك مرهون برفع الإنتاجية والوصول بها إلى المستويات الأعلى بصفة مضطردة.¹

- ويعتبر موضوع الإنتاجية من المؤشرات المهمة في مجال تقييم الأداء في الوحدات الإنتاجية، الأمر الذي أدى إلى الاهتمام المتزايد بهذا المؤشر في كل من الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء.

- كما أن منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (N . I . D . U .0) قد أكدت على أهمية الإنتاجية وزيادتها في دراسة حديثة لها، و أن عدم حدوث تقدم منتظم في إنتاجية العمل في القطاع الصناعي خلال فترة زمنية طويلة سوف يؤدي إلى عدم توازن

¹: فاطمة الزهراء، إنتاجية العمل، دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة، المرجع السابق،

القطاعات الاقتصادية وإلى ضغوط التضخم وصعوبات في ميزان المدفوعات مما يؤدي في نهاية الأمر إلى إلحاق أضرار بالضرر بعملية النمو الاقتصادي والاجتماعي.¹

- إن أهمية الإنتاجية تكمن في كونها مؤشر هام و فعال في تقييم الوحدات الإنتاجية، لذلك يجب على كل دولة تريد تحقيق المزيد من النمو في دخلها القومي، و بالتالي تطوير تميمتها الاقتصادية أن تسهر على تنمية إنتاجية وحداتها الاقتصادية باستمرار.

- والدول النامية ومن بينها الجزائر لم يبق أمامها إلا زيادة الإنتاجية في وحداتها الاقتصادية، و ذلك باختيار الفن الإنتاجي الملائم مع بيئتها وعاداتها، ونظرا لكون الدول النامية ستختار تكنولوجيا سبق استعمالها من طرف الدول المتقدمة، ولها نسب نجاح وتنفيذ معروفة، فإنه يبقى على الدول النامية إعداد الفرد الذي سيكون المنظم و المحرك والساهر على تنفيذ (تطبيق هذا الفن الإنتاجي، سواء على الوحدات الإنتاجية القائمة أو في مجال التوسع في استغلال الموارد التي لم تستغل بعد من تلك الدول السائرة في الإنتاجية القائمة أو في مجال التوسع في استغلال الموارد التي لم تستغل بعد من طرف تلك الدول السائرة في طريق النمو.²

¹: فاطمة الزهراء، إنتاجية العمل، دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة، المرجع السابق، 45.

²: المرجع نفسه، 45.

ويمكن القول أن آثار زيادة الإنتاجية تنعكس على نطاق أفراد المجتمع بالشكل

التالي:

1 - بالنسبة للعاملين:

يقترن موضوع رفع الإنتاجية في جميع الأحوال بمبدأ هام لا يمكن تصور نجاحها دون الأخذ به، ويتمثل هذا المبدأ في ضرورة حصول العاملين على نصيب عادل من النتائج المادية والمعنوية، التي تحصلت عليها وحداتهم الإنتاجية المختلفة، و العنصر البشري بدون شك كان له بالغ الأثر في ذلك، لهذا لا بد من وضع أنظمة مناسبة للحوافز المادية و المعنوية للعاملين إلى جانب خطة تطوير الإنتاجية، إذ لا شك بأن هذه الحوافز ستكون دافع قوي للعاملين في عملية رفع الإنتاجية، كما أنها ستعود عليهم بالنفع و ذلك من ناحية زيادة القدرة الشرائية وبالتالي تحسين مستوياتهم المعاشية، وكذلك تخفيض ساعات العمل مع ثبات الأجور، الأمر الذي يحقق للعاملين إحدى المزايا المعنوية التي تجعلهم أكثر اطمئنانا في عملهم. إن زيادة الإنتاجية تعتبر المصدر الرئيسي لأي تحسين في ظروف العاملين، منها زيادة رفايتهم وإشباع حاجاتهم.¹

¹: فاطمة الزهراء، إنتاجية العمل، دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة، المرجع السابق،

2- بالنسبة لأصحاب العمل والمستثمرين:

إن الفائدة التي تعود على أصحاب المشاريع الإنتاجية (دولة كانت أم شخصا تمثل الزيادة في الربح أو العائد الناتج عن زيادة قيمة المبيعات المحققة من زيادة الإنتاج، والأرباح بدورها تعتبر مؤشرا للحكم على كفاءة المنشآت في المجتمع الاشتراكي، لأنها تعتبر قيمة مضافة تؤدي إلى زيادة الدخل القومي، الذي يوزع بشكل منظم و عادل في النظام الاشتراكي. ولا شك أن زيادة العائد والأرباح، تعتبر من الآثار التي تؤدي بدورها إلى مزيد من الكفاية في الإنتاج، وذلك من خلال ما يخصص لتطوير وسائل الإنتاج والدراسات والبحوث...¹

وبناء على ما سبق فإن الإنتاجية تحقق للمنتج وما ربحا أكبر لتلافي صور الضياع والإسراف.

3- بالنسبة للمستهلكين:

إن انخفاض الأسعار وتحسين مستوى الجودة بالنسبة للسلع و الخدمات نتيجة زيادة الإنتاجية تجعل من المستهلك المستفيد الأول في الحصول على منتجات أوفر وأكثر تحقيقا لحاجاته، في حالة ما إذا تم التوزيع العادل لحصيلة النتائج الحسنة المحصل عليها بسبب رفع مستوى الإنتاجية.

¹: فاطمة الزهراء، إنتاجية العمل، دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة، المرجع السابق،

4- على الصعيد الوطني:

إن أهمية الإنتاجية بالنسبة للاقتصاد الوطني تعتبر واحدة من أهم محددات الإنتاج الوطن، كما أن زيادة الإنتاجية في جميع الوحدات الاقتصادية يؤدي حتما إلى زيادة الدخل الوطن، إلى جانب ذلك يترتب عن زيادة الإنتاجية زيادة معدلات الاستثمار واستغلال الموارد و تحسين المدفوعات، نتيجة زيادة المقدرة على التصدير ... بالإضافة إلى كل هذا فإن زيادة الدخل الوطني ستؤثر إيجابا على دخل الأفراد، مما سيؤدي ذلك إلى تحسين مستوى المعيشة للمواطنين.¹

¹: فاطمة الزهراء، إنتاجية العمل، دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة، المرجع السابق،

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق ذكره نستنتج بان للتكوين عدة مصطلحات ومفاهيم أطلقت عليها وقدمت له عدة مفاهيم من بينها هو تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعارف والمعلومات التي من خلالها يكتسب مهارة في أداء العمل، وللتكوين مبادئ منها الدافع والحافز، مراعاة الفروق الفردية، التكرار والمران، الإرشاد والتوجيه وغيرها، كما تعدت أنواعه من التكوين المهني والتكوين المختبري والتكوين داخل العمل... الخ.

ونجده أيضاً مجموعة من الأساليب التي يستخدمها المكون لطرح أفكاره تتمثل في التكوين العملي، تمثيل الأدوار، دراسة الحالات، الوقائع الحرجة... الخ وبهذا يعتبر التكوين وسيلة وأداة ذات أهمية كبيرة في تنمية الفرد والمجتمع، أما فيما يخص الإنتاجية فهي تعتبر من المفاهيم الاقتصادية التي كانت محل جدال ونقاش عند المختصين بسبب تعدد مفاهيمها، فمن بينها توصلنا إلى أنها قدرة المؤسسة على تحقيق أكبر قدر من الأهداف والنتائج المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، لها عناصر تتمثل في القوة العاملة، التجهيزات الرأسمالية، الموارد الأولية والمواد وغيرها، ولهذه الأخيرة أهمية تبرز في عدة مظاهر منها تأسيس شبكة واسعة تعرف باسم مراكز الإنتاجية، لها أهمية ومكانة في حياة واقتصاد جميع الأمم.

**الفصل الثاني: التكوين وأثره في رفع الإنتاجية
في المؤسسة الاقتصادية**

تمهيد:

يعد الإنتاج أساس ومحور النشاط الإنساني الفردي والجماعي، ونظرا لأهمية هذا العنصر في حياة الفرد والجماعة وكذلك في استمرار نمو اقتصاديات الدول وتطور المجتمعات اهتم الإنسان فردا وجماعة بتنظيم وإدارة موارده المحدودة في وحدات إنتاجية مختلفة الأحجام المهمات للحصول على الإنتاج المطلوب لإشباع حاجاته المتنامية، ومع تعدد وتشابك العلاقات الاجتماعية والاقتصادية ظهرت الحاجة لمزيد من الجهود لتنظيم وإدارة الموارد وكذلك عمل الوحدات الإنتاجية المختلفة للحصول على الإنتاج بكفاية اقتصادية عالية، ولهذا أصبح نشاط الإنتاج الأساس الذي تقوم عليه التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمؤشر الذي يستخدم لقياس التقدم والرقي للمجتمع، وازداد الاهتمام لهذا القطاع حتى أصبح مجال بحث ودراسة المهندسين والاقتصاديين والإداريين، وبهذا قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين وكل مبحث يحتوي على مطالب وهي:

المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية خصائصها وأهدافها.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني: عناصر المؤسسة الاقتصادية وخصائصها

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: أثر التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: الإطار المنهجي لتسير عائد الاستثمار (R.O.I) من التكوين

المطلب الثاني: البعد الاستثماري للتكوين

المطلب الثالث: دور التكوين وأثره على الإنتاجية

المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية خصائصها وأهدافها

لا يمكن تحديد دور التكوين الشامل في رفع إنتاج المؤسسة الاقتصادية ، إلا بالنظر الشامل لبعض العناصر المتعلقة بمكوناتها، وكذلك تطورها التاريخي، وفي هذا العنصر سوف نتعرض إلى بعض النقاط المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية عموماً.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية:

لقد تعددت واختلفت تعريفات المفكرين للمؤسسة الاقتصادية باختلاف اتجاهاتهم وداخلهم ووجهات نظرهم حيث يعرفها **François Peroux** كما يأتي: " المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصاً ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما، و التي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته"¹

ويعرفها **M.Truchy** بأن "المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها و تنسق العناصر البشرية و المادية للنشاط الاقتصادي"²

ويمكن أن تعرف بأنها "جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق، وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات.

¹: ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط1، 1988، ص09.

²: المرجع نفسه، ص09.

وفضلا عن ذلك فهي "كمنطقة اقتصادية اجتماعية مستقلة نوعا ما، توجد فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني"¹

وتعتبر أيضاً المؤسسة " كوحدة اقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي"²

ولعل أشمل تعريف للمؤسسة الاقتصادية هو التعريف الآتي: "المؤسسة هي تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات، مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم و نوع نشاطه"³

ومن خلال ما سبق ذكره يتضح لنا أن المؤسسة كيانا اعتباريا مستقلا و يتحدد نشاطها بالإنتاج والمشكل من أحد العنصرين السلع أو الخدمات، و لها موارد مالية وبشرية.

¹: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص24.

²: المرجع نفسه، ص 24.

³: إسماعيل عرياجي، اقتصاد المؤسسة، بدون دار نشر، ط2، د.س، ص 11.

المطلب الثاني: عناصر المؤسسة الاقتصادية وخصائصها

1- عناصر المؤسسة الاقتصادية:

المؤسسة الاقتصادية مكونة من العناصر الآتية:

-الموارد المادية : وهي الوسائل المستخدمة في العملية الإنتاجية من آلات ومباني و مواد أولية.

- الموارد البشرية : وهي تلك الموارد المتمثلة في الطاقات العضلية والفكرية لعمال المؤسسة.

- مركز القرار: وهو المكلف بتسيير النشاط الإنتاجي للمؤسسة.

-التنسيق: هو ناتج نشاط المؤسسة المتولد عن عنصر العمل المبذول لتحويل المواد الأولية إلى سلع مادية، أو عنصر العمل المبذول لتقديم خدمات للأفراد أو الجماعات.¹

¹: إبراهيم بختي، دور الانترنت وتطبيقاته في المؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص 16.

2- خصائص المؤسسة الاقتصادية:

رغم الاختلافات في التعريفات إلا أن المؤسسة الاقتصادية تكاد تشترك في بعض الخصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات يمكن تلخيص هذه الخصائص كالآتي:

1- تتمتع المؤسسة الاقتصادية بشخصية قانونية مستقلة تترتب عليها مجموعة من الواجبات و المسؤوليات.

2- القدرة على أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

3- القدرة على البقاء والتكيف مع الظروف المحيطة بها في حدود إمكاناتها.¹

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية:

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق عدة أهداف، يمكن إجمالها فيما يأتي:

1- الأهداف الاقتصادية:

وأهم هذه الأهداف التي يمكن أن تحققها المؤسسة الاقتصادية هي:

أ- تحقيق متطلبات المجتمع : ويكون هذا من خلال السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة الاقتصادية إلى المجتمع الذي تنشط فيه.

¹: عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 1993، ص25.

ب- **عقلنة الإنتاج** : وذلك بالاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج، حتى تنفادى المؤسسة الوقوع في مشاكل اقتصادية، و بالتالي تسبب الخسارة لملاكها وللمجتمع ككل، وذلك من خلال حرمانه من السلع و الخدمات و مناصب العمل التي كانت توفرها.

ج- **تحقيق الربح**: يعتبر الربح من الأهداف الأساسية التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة الاقتصادية، لأنه بفضلها تستطيع تمويل نشاطاتها من دفع للأجور لعمالها و تسديد التزاماتها اتجاه شركاتها، و يسمح لها بتحديد وسائل الإنتاج لديها، و يعتبر الربح أهم معيار على نجاح المؤسسة.¹

2- الأهداف الاجتماعية:

ويمكن تلخيص أهم هذه الأهداف فيما يأتي:

أ- العمل على ضمان تماسك العاملين وتآلفهم، وذلك من خلال الحوار والتشاور بين كل الأطراف داخل المؤسسة و احترام نظامها.

ب- تحسين مستوى معيشة العمال، وذلك من خلال الزيادة المستمرة في الأجور تماشياً مع زيادة تطور المؤسسة و نجاحها، و كذا مع الزيادة في الاحتياجات المعيشية لهؤلاء العمال.

¹: ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ص 17-18.

ج- توفير التأمين لسلامة العمال وصحتهم، كالتأمين الصحي والتأمين من الحوادث والتقاعد، كما توفر المرافق الضرورية لراحة العمال كالسكنات الوظيفية، المخيمات الصيفية وغيرها.

د- إحداث أنماط استهلاكية جديدة في المجتمع، وذلك من خلال المنتجات الجديدة التي تقترحها المؤسسة على زبائننا والتي لم يتعودوا على استهلاكها من قبل.

هـ- توفير مناصب الشغل في المناطق التي تنشط فيها هذه المؤسسات الاقتصادية، مع ضمان مستوى مقبول من الأجور للعمال الذين تشغلهم.¹

3- الأهداف التكنولوجية : وتعتبر من الأهداف الضرورية التي تسعى إليها المؤسسة لتحقيقها، لأنها تضمن لها التطور والنمو والبقاء، وأهم هذه الأهداف:

أ- المساهمة في الخطة العامة للبلاد في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي وذلك من خلال التنسيق والتعاون في مختلف مؤسسات ومراكز البحث العلمي والجامعي في مشاريع بحث مشتركة تعود بالفائدة على المؤسسة والمجتمع ككل.

ب- البحث والتطوير في أساليب وطرق الإنتاج، وهذا من خلال إنشاء مصلحة ومخابر خاصة بهذا الجانب، الشيء الذي يسمح للمؤسسة بتحسين إنتاجها ورفع من قدراتها التنافسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى.²

¹: ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة، ص 18-19.

²: المرجع نفسه، ص 20.

4-الأهداف الثقافية والرياضية: ويمكن إيجازها فيما يأتي:

أ- تخصيص أوقات للرياضة التي تعتبر من بين العناصر الجد مفيدة في الاستعداد للعمل والتحفيز عليه، و دفع الإنتاج و الإنتاجية.

ب- توفير الوسائل الترفيهية والتنقيفية التي تسمح لعمال المؤسسة وأولادهم بالترفيه والتنقيف من مسرح ومكتبات ورحلات، وذلك لما لهذا الجانب من تأثير إيجابي وفعال على المستوى الفكري للعامل.

ج- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى، وهذا ما يؤثر على مردودية المؤسسة بالإيجاب خاصة وعلى الدخل الوطني عامة.¹

¹: ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، المرجع السابق، ص 21.

المبحث الثاني: أثر التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: الإطار المنهجي لتسيير عائد الاستثمار (R . O. I) من التكوين:

إن الدور الفعال والأساسي الذي يلعبه التكوين في نجاح إستراتيجية المؤسسة، سواء تعلق الأمر بغزو أسواق جديدة، أو نمو المؤسسة على المستوى العالم ، أو التحكم في التكنولوجيا الحديثة، أو البحث عن إرضاء الزبائن، أو تحسين الإنتاجي ، تدعو المؤسسة إلى الاستثمار في التكوين، و لكن ما هو العائد من هذا الاستثمار؟

من هذا المنطلق سوق كامل دراسة الأسئلة التالية:

-هل يمكننا حساب المردودية لنشاط التكوين ؟

-كيف نحلل تكلفة برنامج التكوين ؟

-كيف نقيس نتائج التكوين؟

1-حساب مردودية النشاط التكويني:

في البداية، تعتبر أن النظرية الكلاسيكية لحساب المردودية صعبة التطبيق هنا، بعبارة أخرى حساب القيمة الحالية الصافية خلال فترة الاسترداد، حيث المعدل الداخلي لمردودية أي مشروع تكويني وهيا في أغلب الحالات¹.

¹: تريسي وليم، تقسيم نظم التدريب والتطوير، ترجمة: سعد أحمد الجبالي، معهد الإدارة العامة الرياض، 1990، ص 638.

$$\sum Ct \leq CR + \sum R$$

حيث:

$$\text{مجموع تكاليف التكوين} = \sum ct$$

$$\text{مجموع التكاليف المنخفضة} = \sum C$$

$$\text{مجموعة الإيرادات} = \sum R$$

يكون مشروع التكوين ذا مردودية، إذا كان مجموع تكاليف التكوين (CT) أقل من مجموع كل الإيرادات المتحصل عليها من التكوين، أي أن كل التكاليف، أي كل تكاليف المنخفضة (CR) (تخفيض زمن الصنع، تخفيض التكاليف غير النوعية، انخفاض التغيب) وكل الإيرادات المحصلة (R) ارتفاع حجم الإنتاج، ارتفاع رقم الأعمال، ارتفاع الإنتاجية¹

¹: تريسي وليم، تقسيم نظم التدريب والتطوير، المرجع السابق، ص 639.

2- تحليل تكاليف التكوين:

نقترح هنا تحليل لسعر التكلفة خاص بنشاط تكويني يمتاز بحجم كبير من التكاليف، و يتعلق بمؤسسة صناعية كما يلي:

أ- مصاريف البحث والتطوير: تكاليف الدراسات والتصورات الأولية (تحليل الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج ، دراسة التقسيم)

ب- مصاريف عملية التكوين: مصاريف الأفراد الضرورية لإعداد وتنفيذ التكوين والوسائل المساعدة (الوثائق المكتوبة، الأفلام والصور المتحركة، التعليم المبرمج بواسطة الإعلام الآلي)

ت - مصاريف امتلاك وسائل التكوين: تكلفة شراء للوسائل المساعدة على التكوين من عند ممون خارجي.

ث- مصاريف تأطير التكوين، أجرة المنشطين الداخليين والخارجيين

ج- مصاريف مالية: امتلاك وصيانة آلات تنفيذ، الحاسوب.....)

ح- مصاريف التسجيل في التكوينات الخارجية

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

وهناك مصاريف أخرى متعلقة بالإطعام، النقل، والإيواء.¹

¹: تريسي وليم، تقسيم نظم التدريب والتطوير، المرجع السابق، ص 639.

من أجل تحليل هذه التكاليف المختلفة، يجب التفريق بين المصاريف الثابتة والمصاريف المتغيرة تدريجياً والمصاريف المتغيرة حسب عدد المشاركين في التكوين أما التكلفة الإجمالية للنشاط التكويني فيمكن أن تحسب كما يلي:¹

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

حيث:

$$CT = \text{التكلفة الإجمالية.}$$

$$Cp = \text{التكلفة الثابتة الكلية.}$$

$$Cvp = \text{التكلفة المتغيرة تدريجياً.}$$

$$Cv = \text{التكلفة المتغيرة تدريجياً.}$$

$$NG = \text{عدد الفرق المشاركة.}$$

$$Q = \text{عدد المشاركين.}$$

¹: تريسي وليم، تقسيم نظم التدريب والتطوير، المرجع السابق، 640.

كما يمكننا حساب تكلفة الوحدة الخاصة بالتكوين كما يلي:¹

$$1- \text{التكلفة لكل متدرب} = \frac{\text{التكاليف الإجمالية للنظام}}{\text{عدد المتدربين في السنة}}$$

عدد المتدربين في السنة

$$2- \text{التكلفة لكل ساعة} = \frac{\text{التكاليف الإجمالية للنظام}}{\text{عدد ساعات التدريب في السنة}}$$

عدد ساعات التدريب في السنة

$$3- \text{تكاليف الأجهزة لكل متدرب} = \frac{\text{التكاليف الإجمالية للأجهزة}}{\text{عدد المتدربين خلال العمر الافتراضي للآلات}}$$

عدد المتدربين خلال العمر الافتراضي للآلات

$$4- \text{تكاليف الأجهزة لكل ساعة} = \frac{\text{التكاليف الإجمالية للأجهزة}}{\text{عدد ساعات التدريب خلال العمر الافتراضي للآلات}}$$

عدد ساعات التدريب خلال العمر الافتراضي للآلات

$$5- \text{تكاليف إعداد لكل متدرب} = \frac{\text{التكاليف الإجمالية للمواد}}{\text{عدد المتدربين}}$$

عدد المتدربين

وفي الأخير يمكن القول أن التوزيع بين المصاريف الثابتة والمتغيرة تدريجياً

والمتغيرة هو أمر ضروري للمقارنة بين مختلف مشاريع التكوين، كما أن جزء كبير من مصاريف التكوين هي مصاريف ثابتة.

¹: تريسي وليم، تقسيم نظم التدريب والتطوير، المرجع السابق، 640.

3- قياس نتائج التكوين:

يتعلق الأمر هنا بتحديد و قياس مؤشرات نتائج التكوين فالمؤشر هو مقدار معير عن ظاهرة معينة، ولكنه قد يكون ناقصا حتى ولو كان وثيق الصلة بالموضوع، مثلا الناتج الداخلي الخام كمؤشر للنمو الاقتصادي لبلد معين.

فالمؤشرات لا يكون لها معنى إلا على سلسلة معطيات قابلة للمقارنة في الزمن و ثم ملاحظتها في فترات متتالية لنفس المؤسسة، أو في الفضاء (المقارنة بين المؤسسات) أي مقارنة زمانية ومكانية، ومن أجل التعرف على مؤشرات النتائج الأكثر ملائمة تعتبر مسيرة التكوين على أنها مشكلة متعددة المعايير والرهانات المتعددة العوامل.¹

¹: تريسي وليم، تقسيم نظم التدريب والتطوير، المرجع السابق، 640.

المطلب الثاني: البعد الاستثماري للتكوين

يعد العنصر البشري عنصرا مهما من حيث إنتاج إيرادات المؤسسة، حيث تقوم إدارة المؤسسة بتخصيص مبلغ مالي كبير من أجل تكوين عمالها واختيار الفئات الواجب تكوينهم لصالح المؤسسة.

ومن المؤكد أن إدارة المؤسسة لا تعتمد اتفاق مثل هذه النفقات ما لم تكن تتوقع أن تحصل مقابل ذلك على إيرادات تزيد أو على الأقل تتعادل مع هذا الاتفاق، و إلا كان ذلك تصرفا غير رشيد.

"وبالنظر إلى أهمية العنصر البشري في المؤسسة فإن اقتصاديات الاستثمار في الموارد البشرية تعد أفضل من الاستثمار في الموارد المادية لطول فترة الخدمات التي يمكن الحصول عليها في الأولى عن الثانية."¹

و"يتفق هذا مع آراء الاقتصاديين أمثال : آدم سميث، ألفريد مارشال ، وميلتون ، بل إن "باتون" في كتابه "في نظرية المحاسبة قد أوضح أن " الموارد البشرية تعد أهم أصل في أي مشروع اقتصادي و بشكل يفوق الأصول المادية"²

¹: كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة لمؤسسة وطنية مركب السيارات الصناعية CVI بالروبية، شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2002م، ص84.

²: المرجع نفسه، ص84.

و" إذا كان من الممكن أن يوصف الإنفاق الاستثماري على أنه تخصيص قدر من المواد المتاحة للمؤسسة على أمل تحقيق العوائد المتوقع الحصول عليها مستقبلا خلال فترة زمنية طويلة نسبيا، فإن هذا الوصف يمكن استخدامه في ثبات أن الإنفاق على التكوين الرأسمالي البشري، بصفة عامة والتكوين بشكل خاص، هو إنفاق استثماري بمعناه المحاسبي، وليس إنفاقا جاريا"¹

فالإنفاق على تكوين العاملين يهدف إلى رفع كفاءة الإنتاجية في المستقبل، وهذا الإجراء سيؤدي بالضرورة إلى زيادة الإيرادات المؤسسة، أي أن الإنفاق على التكوين هو جزء من الموارد المالية الحالية للمؤسسة على أمل تحقيق العوائد المتوقع الحصول عليها خلال الفترة التالية للتكوين والفترات المحاسبية التالية لها مستقبلا وبذلك ينطبق التعريف السابق لنف لإنفاق الاستثماري على تكاليف التكوين التي تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.²

نلاحظ من خلال كل هذا أن كل عملية تكوينية تهدف أساسا إلى رفع كفاءة وأداء الأفراد ومن ثم رفع إنتاجيتهم التي تعود بالفائدة على المؤسسة من خلال حصولها على عوائد كبيرة.³

¹: كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة لمؤسسة وطنية مركب السيارات الصناعية CVI بالروبية، المرجع السابق، ص 84.

²: المرجع نفسه، ص 85.

³: المرجع نفسه، ص 85.

إن التكوين ليس له معنى ، إلا إذا استمر طول حياة المؤسسة فالمؤسسة مطالبة بالبحث عن الأداء الشامل الذي لا يخص فقط الأداء المالي المردودية المالية، وعلى المدى القصير، ولكن الأداء الشامل وعلى المدى البعيد، فالاستثمار في التكوين هو استثمار على المدى البعيد، ويخص المؤسسة ككل¹.

فالتكوين استثمار حقيقي يجب تحقيقه حتى يسمح للمؤسسة بالتطور والنمو، في هذا السياق ومن هذه الرؤية التي تخصص لها نسبة % 12 من الكتلة الأجرية ل IBM تخصص للتكوين و % 8 بالنسبة ل Bill .

¹: كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة لمؤسسة وطنية مركب السيارات الصناعية CVI بالروبية، المرجع السابق، ص 85.

المطلب الثالث: دور التكوين وأثره على الإنتاجية

إذا كانت الإنتاجية هي هدف أساسي لكل مؤسسة، فلين التكوين يعتبر من الأدوات الخطيرة و الأساليب الفعالة التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق هذا الهدف، وهو رفع الإنتاجية وعليه فإننا سنحاول توضيح أثر التكوين على إنتاجية المؤسسة

1- التكوين والجودة الشاملة وأثره على الإنتاجية:

إن مفهوم الجودة ليس حديثاً، ولكن الجديد الآن أننا بصدد ثورة فكرية ترى أن الجودة سمة رئيسية لكل عنصر من عناصر العمل في المؤسسة، وهذا ما يطلق عليه بالجودة الشاملة (Total Quality) والجودة الشاملة في الحقيقة و إن لم تكن هدفا في ذاتها فلينها وسيلة للتميز والتفوق والنجاح في كسب العملاء والتغلب على المنافسين.¹

وعن كيفية تحقيق الجودة لمؤسسة ما يقول الدكتور " علي السلمي " ، فتوجد مجموعة من التجارب التي وصلت إليها بعض الشركات تتضمن المبدأ الأساسي للجودة وهو التطوير المستمر وعدم النظر إليه باعتباره حدثا عارضا بل باعتباره التزاما.²

¹: زينب إبراهيم، التحدي الجديد، مجلة الأهرام الاقتصادي، القاهرة، العدد 1354، 19 ديسمبر

1994، ص 42

²: المرجع نفسه، ص 42.

فيجب أن تتبنى الإدارة مفهوم الأداء السليم من أول مرة بمعنى أداء العمل مطابقا للمواصفات من أول مرة، وخير مثال لذلك اليابان التي تهدف إلى إنتاج سيارة لا تحتاج صيانة لعدم وجود أخطاء فيها، و يتم هذا عن طريق:

- التكوين الفعال لتوضيح علاقات العمل بالموارد داخليا وخارجيا.
- التركيز عند الشراء ليس على السعر الأقل، ولكن على التكلفة الكلية الأقل، وهذا معناه إدخال جودة الأداء في الاعتبار عند الشراء.
- الاهتمام بإدارة التحسين المستمر في العلاقات ولا نتركها للصدقة.
- ضرورة إتباع أساليب ايجابية للإشراف والتكوين.
- ضرورة حصر الجودة في كل أفراد المؤسسة وتحقيق الترابط والتكامل بين جميع أجزاء المشروع.
- ضرورة تقوية الأفراد و تأكيد خبر را يتم عن طريق إعادة التكوين، وإعطائهم السلطة والقدرة على اتخاذ القرار وأن يكون لهم صوت مسموع في العمل.
- ضرورة تجنب القرارات غير المؤسسة على المعلومات المتكاملة.¹

نلاحظ من هذا أهمية التكوين ومكانته في تحقيق الجودة الشاملة والعمل على التطوير المستمر للوصول إلى تحسين الإنتاجية في المؤسسة.

¹: زينب إبراهيم، التحدي الجديد، مجلة الأهرام الاقتصادي، المرجع السابق، ص 43.

2- التكوين ونظام إيزو (ISO) وأثره على الإنتاجية:

تتشكل كلمة ISO من الحروف الثلاثة الأولى للكلمات International

Standarisation Organisation وترجمتها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي، وهي منظمة تستهدف رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس والاختبارات والشهادات من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي.¹

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

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

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

3- إيزو 9003 : نظام الجودة، نموذج للتأكد من الجودة في المراحل النهائية من الفحص والاختيار فهذه النماذج هي التي تمنح عنها شهادة التسجيل، أما النماذج 9000، 9004 فهي نماذج إرشادية لا غير.²

¹: زينب إبراهيم، التحدي الجديد، مجلة الأهرام الاقتصادي، المرجع السابق، ص 43.

²: منظمة العمل العربية، مجلة العمل العربية، العدد 60 ، فيفري 1995 ، ص 19.

وقد ركزت معايير إيزو الثلاثة على ضرورة تنمية مهارات العاملين على جميع المستويات الإدارية، فالعناصر المكونة للنموذج 9001 على سبيل المثال أنها كلها تؤكد على الأهمية القصوى لدور العنصر البشري مع التأكيد الدائم على أنها عناصر " مؤهلة ومدربة"، ومما يؤكد أهمية عنصر الموارد البشرية والاهتمام بتطويرها تعليمها وتدريبها وتنمية مهاراتها ما ورد في التعريف الدولي لإدارة الجودة الشاملة كما ورد في إيزو 8402 فقرة 307 وفقا لآخر إصدار في 1 / 4 / 1994، فقد أشار إلى أن قوة وإصرار القيادة بالإدارة العليا مع التعليم والتدريب لكل أفراد التنظيم عامل أساسي في نجاح النظام.¹

¹: منظمة العمل العربية، مجلة العمل العربية، المرجع السابق، ص 24.

خلاصة الفصل:

إن التعلم والتكوين يلعبان دوراً أساسياً في تحسين مردودية المؤسسة، وتحقيق الربح لأن التكوين في حد ذاته يعتبر استثماراً مربحاً على المؤسسات، حيث يسمح بزيادة مردوديتها، ولهذا لا بد من الاعتناء بالفرد أو الموارد البشرية ولا بد أن نستثمر في هذا العنصر من عناصر الإنتاج لأن الاهتمام به يمكننا من استخدام الموارد الأخرى بطرق سليمة ومعقنة وفعالية هذا العنصر تكمن في كيفية تكوينه وتأهيله لكي يحقق الأهداف المرجوة من طرف المؤسسة إذ أثبتت الدراسات التي قام بها باحثون اقتصاديون أن هناك بلدان كثيرة استغلت هذا المورد استغلالاً حسناً سمح لها على المدى القريب والبعيد من الوصول إلى النتائج المرجوة وهي تحقيق أكبر ربح ممكن بأقل التكاليف وبالتالي تحسين الوضع الاجتماعي للعامل وزيادة المردودية على مستوى المؤسسة.

الأختان

من خلال كل ما مت عرضه يف الموضوع فيما يخص أهمية العنصر البشري ودوره في رفع إنتاجية المؤسسة يمكننا القول على أن عملية تكوين الأفراد اليوم أصبحت عاملاً أساسياً للبد من الاهتمام به والتخصيص له ميزانية كافية من أجل الاستثمار في هذا العنصر ، إذ يعد تكوين هذه الموارد استثماراً على المدى البعيد وال يمكن الاستغناء عنه ، إذ يعتو هذا العنصر عنصراً حساساً وفعالاً ، فالدراسة التي قمت بها أثبتت مدى أهمية وفعالية هذا العنصر ، و على المؤسسات اليوم أن تهتم بهذا العنصر و أن تعطيه القيمة الفعلية و تضعه على رأس أو يف مقدمة عوامل الإنتاج ، إذ يعتبر المحرك الرئيسي لها ، وفي إطار عملية تجديد و عصرنة وسائلها الإنتاجية ، لا بد عليها من إعادة تكوين عملها من أجل التأقلم على التكنولوجيات الجديدة ، وبالتالي تقوم بتأهيلهم ، وهذا رغبة منها في فتح سني مردوديتها الإنتاجية وتحسين نوعية الفتوجات . و ما يمكن أن نستخلصه من خلال دراستنا هو لا بد من الاعتناء بالفرد أو الوارد البشرية ولا بد أن نستثمر في هذا العنصر من عناصر الإنتاج إذ الاهتمام به يمكننا من استخدام الوارد الأخرى بطرق سليمة ومعقنة وأن فعالية هذا العنصر تكمن في كيفية تكوينه وتأهيله لكي يحقق الأهداف المرجوة من طرف المؤسسة ، إذ أثبتت الدراسات التي قام بها باحثون اقتصاديون أن هناك بلدان كثيرة استغلت هذا المورد استغلالاً حسناً سمح لها على المدى المتوسط والبعيد من الوصول إلى النتائج المرجوة وهي تحقيق ألسورج ممكن بأقل التكاليف وبالتالي تحسين الوضع الاجتماعي للعامل وزيادة المردودية على مستوى المؤسسة . وعليه فالمؤسسة التي أولت اهتماماً كبيراً بتكوين أفرادها ، قد يمكنها معرفة مدى استيعاب الأفراد للدروس والحلقات الاخلاصة بذلك ، وهذا من خلال عملية تقييم أداؤهم بعد كل عملية إنتاجية ، ومنه معرفة مدى مستوى أداء الفرد مقارنة مع إمكانات التي سخرت له من أجل ذلك ، لأن بعد كل الجهود الاخلاصة التي قامت بها المؤسسة من تكوين أفرادها وتأهيلهم ، تقوم في نهاية لرحلة من تقييم أداؤهم على أساس ما أنتجوه ونوعية الفتوجات المحصلة ، ومنه

منافسة الغري في ظل اقتصاد يتميز بالفتح والمفاضة وعليه يهكنا الخرج ببعض النتائج والتوصيات الذي له علاقة مباشرة بهذا الموضوع. النتائج: من خلال هذه الفكرة يهكني أن أستخلص بعض النتائج أخلصها كما يلي

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

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

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

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

أ- مبادئ عامة للتنمية و التطوير تنطبق على الجميع (مديرين، رؤساء، موظفين وتلاميذ).
ب- على الهدف والمادة التكوينية وارتباط التكوين بعمل المكون ومساهمته في مبادئ تنظيمية تنصب حل مشكلته.

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

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

ج. مبادئ تعليمية توضح بطرق التعليم وأساليبه

5- يجب أن يبين بخ طيط التكوين على أساس سليم وعلمي قوامه بخديد الاحتياجات التكوينية والذي يتلخص في معلومات أو مهارات أو قدرات أو اتجاهات معينة يراد تنميتها في أفراد معينين أو مشكلات واقعية أو محتملة هبا لمواجهةها وعالجها

6- لابد من التنبيه إلى أن المشكلات التي يتم تحديدها قد لا تعالج جميعا عن طريق التكوين فقد يحتمل مواجهة بعضها بسياسات وأساليب أخرى إنتاجية أو تنظيمية أو فنية. 7 - إن التحديد السليم للاحتياجات التكوينية يقوم على تحليل التنظيم الذي يبني لنا أين تقع الحاجة للتكوين وتحليل العمل الذي يوضح نوع التكوين المطلوب وتحليل الفرد والذي يحدد الأشخاص الملائمين للتكوين وترتبط هذه الطرق الثالث بعضها البعض وتتكامل في منظومة فرعية مدخلاتها لمعلومات ومخرجاتها احتياجات تكوينية محددة الأنواع والمواقع والأشخاص

8- بخ تلف طرق تحديد الاحتياجات التكوينية حسب المستوى الإداري للملوب تكوينه-

9- هناك أسس يقترحها المكونون لاختيار التكويني اللئمين للبرنامج التكوينية اللائمة وأهم هذه الأسس تحديد مستوى معني من الخبرة أو حد أدنى من المعرفة بموضوع البرنامج وتحديد مستوى أدنى من المهارات واتفاق موضوع التكوين مع الوظيفة الحالية أو المستقبلية للمتكون

10- هناك أساليب تكوينية عديدة ولكل منها جمال تنتج فيه أكبر فائدة ممكنة فتستخدم

المحاضرات والمناقشات والمؤتمرات والتعليم الميسج في زيادة المهرفة وتنمية المعلومات.

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

Aa

قائمة المصادر والمراجع

- 1_ ابراهيم العلي / فايز غزال / فراس عدنان ناصر ، لإنتاجية العمل في بعض شركات الغزل ونسيج في سورية دراسة احصائي خلالا الفترة 1994/2004 ، نقلا عن الموقع :
- 2_ أثيل عبد الجبار الج ومرد ، مقدمة في الرياضيات الاقتصادية ، جامعة الموصل 1988
- 3_ احمد عادل راشد ، مذكرات في ادارة الافراد ، دار النهضة العربية 1981
- 4_ احمد ماهر_ ادارة الموارد البشرية ، مركز التنمية المركزية _ الاسكندرية _ 1995
- 5_ احمد محمد عبد الله : إدارة الافراد والعلاقات الانسانية ، دار النهضة بيروت
- 6_ أوقارة عبد الحلیم ، دراسة قياس الانتاجية على مستوى الكلي حالة الجزائر (1969/2002)
- 7_ بوفلجة غياث ، الاسس النفسية للتكوين ومناهجه . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية 1984
- 8_ جلال ابراهيم العبد ، ادارة الانتاج والعمليات (مدخل الكمي) الدار الجامعية ، مصر ، 2002
- 9_ حسين الدوري : الاعداد والتدريب بين النظرية والتطبيق ، مطبعة العاصمة القاهرة 1976
- 10_ حمداوي وسيلة ، ادارة الموارد البشرية . قالمة : مديرية النشر لجامعة قالمة ، 2004
- 11_ خيرى خليل الجميلي ، 1998
- 12_ سونيا محمد البكري ، ادارة الانتاج والعمليات (مدخل منظم) الدار الجامعية ، مصر ، 1999
- 13_ شوام بوشامة ، مدخل في الاقتصاد العام ، دار الغرب للنشر وتوزيع ، الجزء الاول ، الجزائر الطبعة الثالثة ، 2000

- 14_ عادل رمضان الزياي، الانتاجية (إنتاجية العنصر البشري)
- 15_ عبد السلام أبو قحف، الادارة الاستراتيجية وإدارة الازمات ، الدار الجامعية الجديدة ، الاسكندرية، 2002
- 16_ عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية ، دار الهدى ، الجزائر، 2011
- 17_ علي السلمي : ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للطباعة والنشر القاهرة 2001.
- 18_ ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية القاهرة /مكتب غريب _ الطبعة3_ 1983.
- 19_ علي الشرقاوي _ ادارة النشاط الانتاجي ، الدار الجامعية ، مصر، 2000
- 20_ علي محمد عبد الوهاب :التدريب وتطوير، مدخل علمي لفعالية لأفراد و المنظمات ، معهد الادارة العامة الرياض 1981
- 21_ عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثالثة 2003، الجزائر
- 22_ فؤاد الشيخ سالم ، و آخرون :المفاهيم الادارية الحديثة ، مركز الكتب الأردني الطبعة الخامسة ، 1995.
- 23_ محمد رفيق الطيب _ مدخل للتسيير _ اساسيات ، وظائف، تقنيات، الجزء2_ ديوان ومطبوعات الجامعية الجزء 2 _ 1995.
- 24_ محمد عبد الفتاح باغي :التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق جامعة الملك السعود الرياض. 1983.
- 25_ محمد محروس اسماعيل ، اقتصاديات الصناعة والتصنيع ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 1997.
- 26_ محمد مسلم ، مدخل الى علم النفس العمل.د م : قرطبة للنشر والتوزيع ط 1 ، 2007
- 27_ مدحت كاظم القريشي ، الاقتصاد الصناعي ، دار وائل للنشر ، الطبعة الاولى 2001، الاردن.

- 28_ منى الطحاوي، اقتصاديات العمل ، مكتبة هضبة الشرق ، مصر، 1995.
- 29_ وجيه عبد الرسول العلي الانتاجية (مفهومها ، قياسها، العوامل المؤثرة فيها) دار الطلعية للطباعة والنشر ، الطبعة الاولى ، بيروت ، 1983.
- 30_ وجيه عبد الرسول العلي ، انتاجية العمل مفهومها وطرق قياسها (الاقتصادي) مجلة فصلية تصدرها جمعية الاقصاديين العراقيين ، العدد ، الرابع تشرين الاول، عام 1975.

فهرس المحتويات

.....الاهداء

.....شكر وتقدير

.....مقدمة عامة

الفصل الأول : مدخل عام الى تكوين الانتاجية

تمهيد الفصل الاول

02.....المبحث الأول : مفهوم تكوين ومبادئه

02.....المطلب الاول : مفهوم تكوين ومبادئ التكوين

12.....المطلب الثاني : انواع التكوين وأساليبه

04.....المطلب الثالث : اهمية التكوين وأهدافه

28.....المبحث الثاني : الانتاجية عناصرها وأهميتها

31.....المطلب الثاني : عناصر الانتاجية

35.....مطلب الثالث : اهمية الانتاجية

الفصل الثاني : التكوين وأثره في رفع الانتاجية في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد الفصل الاول :

66.....مبحث الاول : المؤسسة الاقتصادية خصائصها وأهدافها

98.....المطلب الأول : تعريف المؤسسة الاقتصادية

98.....المطلب الثاني : عناصر المؤسسة الاقتصادية وخصائصها

98.....المطلب الثالث : اهداف المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: اثر تكوين في رفع انتاجية المؤسسة الاقتصادية	
المطلب الاول : الاطار المنهجي لتسيير عائد الاستمرار (R.O.A) من تكوين .	
المطلب الثاني : البعد الاستثماري للتكوين.....	59
المطلب الثالث : دور التكوين وأثره على الانتاجية.....	10
الخاتمة.....	138

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر عملية التكوين في تحسين أداء المستخدمين بالمؤسسة ، باعتبار التكوين أحد أهم الكليات التي تتبعها المؤسسة لهذا الغرض ، وعلى هذا الأساس فقد قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من أفراد المؤسسة الصناعية للملابس المهنية "تافنة" - مغنية - ، كما اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة الحالة لإجابة على الإشكالية والتأكد من صحة الفرضيات. و من خلال تحليلنا للنتائج توصلنا إلى أن عملية التكوين تعد وسيلة فعالة تستخدمها المؤسسة للرفع من مستوى أداء مستخدميها و الرفع من قدراتهم لها من نتائج ملموسة بعد كل عملية تكوينية ، و تعتبر عملية التكوين كذلك احد المعايير الأساسية لزيادة إنتاجية المؤسسة ، الكلمات المفتاحية : عملية التكوين ، تحسين إنتاجية المؤسسة ، قياس الانتاجية ، اساليب العوامل المؤثرة على الانتاجية.

Summary :

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

Through our analysis of the results we determined that the configuration process is an effective method used by the institution to raise the performance level of their users and increase the

abilities of their concrete results after every training process, as well as the configuration process is considered one of the basic criteria to increase the productivity of the institution. Key words: the configuration process, improve the productivity of the institution, measuring productivity, methods of influencing factors on productivité. Résumé : Cette étude vise à étudier l'impact du processus de configuration pour améliorer les performances de l'utilisateur de l'institution, comme la configuration l'un des principaux mécanismes de l'institution à cette fin, et sur cette base, nous avons mené une étude de terrain sur un échantillon d'individus Industrial Corporation vêtement professionnel « tafna » – maghnia –, tel qu'adopté étude cette étude dans la méthode d'analyse descriptive et la méthode d'étude de cas pour répondre au problème et de confirmer des hypothèses. Grâce à notre analyse des résultats, nous avons déterminé que le processus de configuration est une méthode efficace utilisée par l'institution d'élever le niveau de performance de leurs utilisateurs et d'augmenter les capacités de leurs résultats concrets après chaque processus de formation, ainsi que le processus de configuration est considéré comme l'un des critères de base pour accroître la productivité de l'institution. Mots clés: le processus de

configuration, d'améliorer la productivité de l'institution, mesurer la productivité, méthodes de facteurs influençant la productivité .