



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية
وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال
بعنوان

أثر التكوين في عملية الإنتاج في مناجم الفوسفات

(دراسة ميدانية منجم الفوسفات سونا ريم , تبسة)

تحت إشراف الأستاذ:
هتهات السعيد

إعداد الطالبتين
مفاتيح حورية
سعود عالية

الموسم الجامعي 2012 / 2013

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب
ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل
نتوجه بجزيل الشكر والإمتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على
انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات, ونخص بالذكر
الأستاذ المشرف "هتهات السعيد" الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه
القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث
ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي وعمال شركة الفوسفات للمناجم في
بئر العاتر تبسة
كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في هذا العمل سواء من بعيد أو قريب
وإلى أعلى واعز شخصين على قلوبنا والداانا الإعزاء وعسى ان يكون الله
وفقنا لما هو خير لنا.



الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين نهدى
هذا العمل إلى :

من ربنا وأنارتنا دربنا وأعانتنا بالصلوات والدعوات , إلى أعلى ما في الوجود
والدانا الحبيبتان

إلى من عملا بكد في سبيلنا وعلمانا معنى الكفاح وأوصلانا إلى ما نحن عليه
والدانا الكريمين أدامهما الله لنا

إلى إخوتنا و أخوتنا الأعزاء

إلى كل عائلتنا العزيزة كل بإسمه و كل جيراننا وكل من ساعدنا سواء
قريب أو بعيد

إلى جميع صديقاتنا وزميلاتنا كل بإسمها و إلى جميع أساتذة قسم إدارة
أعمال وإلى كل طلبة السنة الرابعة إدارة أعمال فرع جذع مشترك علوم
التسيير دفعة 2013 وخاصة الفوج الثاني.



فهرس المحتويات:

	الإهداء
	كلمة شكر
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
ا.ب.ج	مقدمة عامة
01	الفصل الأول: استراتيجيات وبرامج التكوين في المؤسسة.
01	المبحث الأول: ماهية التكوين
01	المطلب الأول: مفهوم التكوين
03	المطلب الثاني: الأهمية والأهداف
05	المطلب الثالث: قواعد وأساليب عملية التكوين
09	المبحث الثاني: تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني
09	المطلب الأول: تحديد المحتوى واختيار الاداة والوسائل
10	المطلب الثاني: تحديد وقت ومكان التنفيذ
12	المطلب الثالث: اختيار المكونين والمكونين وتحديد ميزانية التكوين
15	المطلب الرابع: تنفيذ البرنامج التكويني
16	المبحث الثالث: تقييم التكوين
16	المطلب الأول: مفهوم تقييم التكوين
18	المطلب الثاني: خطوات وطرق التقييم
19	المطلب الثالث: معايير وخصائص التقييم
21	المطلب الرابع: مجالات ونماذج تقييم التكوين
22	الفصل الثاني: التكوين كدعامة لتحسين الانتاجية
22	المبحث الأول: الإنتاجية كمدخل لتحسين الإنتاج
22	المطلب الأول: ماهية النشاط الانتاجي
24	المطلب الثاني: ماهية الإنتاجية
26	المطلب الثالث: تصنيف العوامل المؤثرة على الإنتاجية
29	المطلب الرابع: قياس وتحليل الإنتاجية
31	المبحث الثاني: مداخل تحسين الإنتاجية
31	المطلب الأول: المدخل التنظيمي لتحسين الإنتاجية
35	المطلب الثاني: تحسين إنتاجية العامل
36	المطلب الثالث: التكنولوجيا الجديدة و تحسين الإنتاجية
37	المبحث الثالث: دور التكوين في زيادة الانتاجية
37	المطلب الأول: علاقة التكوين بالاداء
40	المطلب الثاني: علاقة التكوين بالإنتاجية

41	المطلب الثالث: العائد على الإستثمار في التكوين
44	الفصل الثالث: دراسة حالة لاثر التكوين على الانتاج بمؤسسة المناجم والفسفات
44	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية الحديد والفسفات
44	المطلب الأول: التطور التاريخي للشركة
47	المطلب الثاني: أهداف ومهام مؤسسة مناجم الفوسفات
48	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات
51	المطلب الرابع: بيئة الشركة
52	المبحث الثاني: عملية التكوين بالمؤسسة
52	المطلب الاول: النصوص القانونية التي تثبت عملية التكوين
53	المطلب الثاني: مسؤولية عملية التكوين في الشركة واهدافها
54	المطلب الثالث: عملية التكوين والاحتياجات وغاياتها واثارها
55	المبحث الثالث: الانتاج بالمؤسسة واثار التكوين عليه
55	المطلب الاول: التعريف بمنتجات المؤسسة
57	المطلب الثاني: الانتاج بالمؤسسة ومراحله
60	المطلب الثالث: تحليل العمليات التكوينية واثارها على الانتاجية
64	خاتمة عامة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
01	اثر الإنتاجية في تحقيق الربحية	27
02	أهمية قياس وتحليل الإنتاجية	30
03	العمليات الإدارية لتحسين الإنتاجية	33
04	منحنى تطور الإنتاجية	34
05	نظام تحسين الإنتاجية	34
06	إستراتيجية تحسين الإنتاجية	36
07	إعادة هيكلة شركة الأبحاث المنجمية والاستغلال	48
08	الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات	51
09	أهم مراحل الإنتاج في شركة مناجم الفوسفات	61
10	أعمدة تمثل تطور حجم الانتاج بشركة لسنوات 2006-2009	65

قائمة الجداول:

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
01	تصنيف جدسون للعوامل المؤثرة في الإنتاجية	29
02	عمليات التكوين المنجزة خلال السنوات 2007-2009	63
03	تطور الإنتاج خلال السنوات 2007-2009	66
04	العدد الكلي للعاملين خلال السنوات 2007-2009	67

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

تتعامل المؤسسة ككيان اقتصادي واجتماعي منظم مع بيئة داخلية وخارجية هدفها تعظيم إنتاجها في ظل الكفاءة الإنتاجية. والإنتاج هو مجهود الدمج بين العوامل المختلفة كرأس المال، الأرض والعمل. هذا الأخير يعتبر من أبرز العوامل الإنتاجية متجسدا في العامل الذي يمثل الرصيد المعرفي والعلمي المطور لأداء المؤسسة باستمرار.

فالعصر الحديث أصبح عصرا للمعرفة وكثر فيه الاهتمام برأس المال الفكري، ممثلة بعمال المؤسسة إذا انه يحقق لها مركزا متميزا في بيئتها، ويمكنها من تقديم منتجات بالكمية والجودة المناسبة، كما يعد جانب تنمية قدرات العمال، ومهاراتهم وسلوكياتهم من خلال التكوين عاملا مهما في نجاحها واستمراريتها. والمؤسسات الجزائرية ليست بمنأى عن ذلك خاصة أمام ما تفرضه العولمة وقواعد المنافسة.

يعتبر الإنتاج عملية مهمة لأي نظام اقتصادي، فتحويل مقوماته من مواد، ومعدات وعمالة وغيرها إلى نواتج من سلع وخدمات ذات قيمة مضافة يعبر عن منظومة إنتاجية ناجحة. ولا يأتي أي تقدم في المؤسسة ما لم توجد المصادر الوفيرة والإدارة الفعالة التي تدير العمال بكفاءة، فتحسين الإنتاج كما ونوعا يعتبر أهم أهداف المؤسسة ويوجب تنمية قدرات العمال وتطويرها، ويعد التكوين أحد أهم العمليات الإدارية التي تعمل على تحقيق التميز إذا تم وفق خطوات ومراحل معينة لتعديل السلوك في العمل عن طريق البرامج التكوينية المستمرة للعمال من اجل التغلب على صعوبات العمل وتحسين الإنتاجية.

1. إشكالية البحث:

تبعاً للأهمية المتزايدة لتكوين العمال من جهة وتحسين الإنتاجية من جهة ثانية، تظهر إشكالية الموضوع المدروس في إبراز الدور الذي يلعبه التكوين في تحسين معدلات الإنتاجية، وانطلاقاً من هذا تم طرح الإشكالية العامة بصيغة التساؤل التالي:

- ما هو دور تكوين العمال في تحسين إنتاجية المؤسسات الاقتصادية؟
- وقد قادتنا الإشكالية المطروحة إلى عرض التساؤلات الفرعية التالية:
- ما هو الدور الذي تلعبه استراتيجيات وبرامج التكوين على مستوى المؤسسات؟
- ما مدى أهمية تكوين العمال في تحسين إنتاجية المؤسسات الاقتصادية؟
- ما هي آثار تكوين العمال على الإنتاجية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تيسة-؟

2. الفرضيات:

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

- التكوين المستمر للعمال على مستوى المؤسسة يساعدهم على التحكم أكثر في التقنيات الحديثة ومنه في رفع إنتاجية المؤسسات.

- تتأثر إنتاجية المؤسسة بجملة من العوامل أهمها التكوين.
- تعتمد مؤسسة مناجم الفوسفات في زيادة إنتاجيتها على إستراتيجية تكوين طموحة.

3. أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من خلال العناصر التالية:

- الاهتمام المتزايد بتكوين العمال على مستوى المؤسسات الاقتصادية.
- أهمية تحسين الإنتاجية نظرا لتأثيرها على اقتصاديات المؤسسة في تحسين الربحية وتنمية القدرة التنافسية ورفع معدلات الأجور للقوى العاملة
- الوضع الراهن الذي تمر به المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتي تستدعي الاهتمام بالعامل كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات ولا سيم في الأجل الطويل.

4. أسباب اختيار البحث:

توجد عدة أسباب لاختيار البحث في هذا الموضوع, تتمثل فيما يلي:

- هذا الموضوع ذو صلة متينة و قوية بتخصص المدروس.
- مدى أهمية التكوين ودوره في رفع أداء العمال وتحسين الإنتاجية.
- قابل للبحث والدراسة مع إمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة في هذا الموضوع.
- الرغبة في الإطلاع على الموضوع وإثرائه، وإمكانية الاستفادة من نتائجه من طرف المؤسسات.

5. أهداف البحث:

تتمثل أهداف هذا البحث في معرفة أثر تكوين العمال على حجم الإنتاج في ظل تحسين الإنتاجية والتعرف على الأساليب التكوينية المستخدمة وفعاليتها، وأثارها على مهارات، معارف وسلوكيات العمال. كما يهدف أيضا من خلال هذا البحث إلى:

- تسليط الضوء على موضوع تسيير العمال بالمؤسسات.
- إظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين على مستوى المؤسسة الجزائرية.
- رفع كفاءة الباحثين من خلال الإطلاع على الأسس النظرية لهذا الموضوع.

6. منهجية البحث:

للإجابة على الأسئلة المطروحة في الإشكالية, سيتم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي لمختلف البيانات المستقاة من المصادر المختلفة, سواء كانت كتب أو الأعمال العلمية المنجزة من طرف باحثين متخصصين والصادرة عن مؤسسات متخصصة, مع الاستعانة بالمواقع الرسمية على شبكة الانترنت.

7. هيكل البحث:

لتجسيد موضوع البحث ستم تقسيمه الى ثلاث فصول كما يلي: يتناول الفصل الأول استراتيجيات وبرامج التكوين بالمؤسسة، يبين المبحث الأول قاعدة نظرية حول التكوين، ويتناول المبحث الثاني: تصميم البرنامج التكويني وتنفيذه، وأشتمل على تحديد محتوى البرنامج واختيار الأداة والوسائل، وتعيين المكان والزمان لتنفيذ. ويتضمن المبحث الثالث عملية تقييم التكوين، خطواتها، معاييرها، مجالاتها.

في حين خصص الفصل الثاني لتبيان مدى دعم التكوين لتحسين الإنتاجية، وأشتمل على ثلاث مباحث، المبحث الأول للإنتاجية باعتبارها مدخل لتحسين الإنتاج وقد تضمن ماهية النشاط الإنتاجي، ومفهوم الإنتاجية، وتصنيف العوامل المؤثرة على الإنتاجية، وقياس وتحليل الإنتاجية وحالاتها، كما خصص المبحث الثاني لمدخل تحسين الإنتاجية وأشتمل على المدخل التنظيمي لتحسين الإنتاجية، تحسين إنتاجية القوى العاملة، والتكنولوجيا الجديدة لتحسين الإنتاجية، أما المبحث الثالث تضمن دور التكوين في زيادة الإنتاجية، وقد تم التطرق للعلاقة بين التكوين والأداء والإنتاجية وأخيرا العائد على الاستثمار في التكوين.

أما الفصل الثالث فخصص إلى دراسة ميدانية لأثر التكوين على حجم الإنتاج بمؤسسة مناجم الفوسفات لتبسة وتضمن ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول التعريف بالمؤسسة الأم وتطورها التاريخي، ومن خلالها التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات وأهدافها، ومهامها وهيكلها التنظيمي، وخصص المبحث الثاني لعملية التكوين بالمؤسسة تم التعرف فيه على مسؤولية العملية وأهدافها، ثم كيفية تحديد احتياجاتها وأثارها على الإنتاج في المؤسسة وخصص المبحث الثالث إلى الإنتاج بالمؤسسة وأثار التكوين عليه، حيث تم التعرف بمنتجاتها ومراحل العملية الإنتاجية، والقيام بتحليل ميزانيات التكوين بالشركة لسنوات 2007-2009.

8. صعوبات البحث:

هناك صعوبات عديدة في هذا البحث، سواء ما تعلق بالجانب النظري أو عند الدراسة الميدانية، يمكن حصرها فيما يلي:

- صعوبة الحصول على المراجع تلك المتعلقة بجوهر الموضوع.
- عدم تجاوب بعض موظفين المؤسسة في الدراسة الميدانية.
- التخوف من تقديم المعلومات من طرف بعض الموظفين.. .



استراتيجيات وبرامج التكوين في المؤسسة

الفصل الأول: استراتيجيات وبرامج التكوين في المؤسسة.

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديات عديدة من بينها الجودة وانتهاج نظم العمل ذات الأداء المتميز. ولكي تتمكن من مواكبة تلك التحديات عليها القيام بتطوير مواردها البشرية التي تعد محدد لتأقلم المؤسسة مع متطلبات السوق. ويتم ذلك من خلال العديد من الأساليب من أهمها التكوين الذي يعتبر وظيفة إدارية رئيسية من واجبات الإدارة الحديثة في مختلف المؤسسات. وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى ما يلي: ماهية التكوين, تصميم برنامج التكوين وتقييم البرنامج التكويني.

المبحث الأول: ماهية التكوين.

إن التكوين له مكانة أساسية هامة في المؤسسات الاقتصادية, فالدول المتقدمة تهدف إلى تنمية مهارات العمال بالمؤسسة بغية تحقيق الأهداف المطلوبة من العامل والمؤسسة, وبالتالي فقد أصبح التكوين ركيزة أساسية لتنمية عمال المؤسسة بفضل دعم البرامج التكويني لسياسات إنتاجية. وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى مايلي: مفهوم التكوين, أهميته, أهدافه, قواعده وأساليبه.

المطلب الأول: مفهوم التكوين.

ظهرت فكرة التكوين في المؤسسات بعد الحرب العالمية الثانية كأداة لتحسين أداء العمال وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم, وذلك لزيادة إنتاجية تلك المؤسسات, وقد واكب فكرة التكوين ظهور مدرستين تركز الأولى منهما على آراء علماء النفس والتربية , وترى أن التكوين الناجح هو ذلك التكوين السلوكي الثانية تستند إلى آراء مفكري الإدارة وترى أن التكوين الناجح هو الذي يدر عائدا على الأموال والجهود المستثمرة فيه, وهذا العائد يجب أن يكون ملموسا⁽¹⁾.

¹ طلعت السمري, "فنون التدريب الإداري", القاهرة:شركة مطابع الطوبجي, 1997, ص:24.

وشهد كل من العقد السادس والسابع من القرن العشرين الانطلاقة الحقيقية للتكوين والاهتمام به من قبل المؤسسات، وزيادة الدعم الموجه إلى المراكز التكوينية واتسعت العمليات التكوينية والاهتمام بتحديد الاحتياجات التكوينية⁽²⁾.

يعتبر تحديد الاحتياجات التكوينية المرحلة المحورية في العملية التكوينية، ولقد شهدت هذه المرحلة عملية تقدير الاحتياجات التكوينية بدورها تطورا في تحديدها والإعتماد على نسخ الخطط التكوينية من جهات خارج المؤسسة، وآراء المستشارين، والبرامج الموجودة في السوق، وآراء الوحدات التابعة والشكاوى المقدمة من العاملين، إلى الطرق الحديثة المتمثلة في التكوين الموجه بالأداء، والمبني على الجدارة باستعمال التكنولوجيا الحديثة.

وردت عدة تعاريف للتكوين، فعرف على أنه: "جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الإستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد، الحالية والمستقبلية"¹. كما يعرف على أنه: "عملية تعديل ايجابي لسلوك الفرد مهنيا، أو وظيفيا بهدف إكسابه معارف ومهارات لأداء العمل وتعديل مواقفه لصالح العمل والمنظمة، فهو محاولة لتغيير سلوك الأفراد نحو استخدام طرق وأساليب أفضل في أداء العمل"².

ويعرف كذلك على أنه: "عملية إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى أدائه وزيادة إنتاجيته"³.

منما سبق يمكن تعريف عملية التكوين على أنها عملية مخططة ومستمرة، تهدف الى تطوير معارف ومهارات العمال، بغية تحسين أدائهم، ومن ثمة تحسين نتائج المؤسسة. كما أن فوائد هذه العملية تعود على العامل والمؤسسة لما لها من أهمية في تحسين نوعية العمل المنجز، فهو أداة لتعديل السلوك لخدمة العملية الإنتاجية وعنصر حيوي لإحداث التنمية الاقتصادية، ويعتبر التكوين وسيلة إدارية وفنية وعلمية لكي يصل بالأداء الإنساني في العمل إلى أفضل حد ممكن، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة للمؤسسة، وبما أن التكوين وسيلة لتحقيق أغراض معينة فإنه يحتاج إلى التخطيط، وأن تكون أهدافه محددة يمكن تحقيقها. وباعتباره عملية مهمة تستوجب فهمه ودراسة أهدافه، أنواعه، أساليبه، موضوعاته وتقييم نتائجه، دالا ذلك على احتواء عملية التكوين على جوانب نظرية، سلوكية وتطبيقية، فيجب عدم إغفالها ووضعها في إطارها الصحيح وتنفيذها.

² علي عبد الرحمان توفيق، "التدريب الأصول والمبادئ"، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1997، ص: 50.

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر 2005، ص: 225.

² محمد حسن حربي و آخرون، "المدخل التنظيمي لتحديد الاحتياجات التدريبية"، عمان: دار وائل للنشر، 1996، ص: 73.

³ محمد جمال برعي، "فن التدريب الحديث في مجالات التنمية"، القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، 1983، ص: 111.

المطلب الثاني: الأهمية والأهداف.

أصبح للتكوين دور مهم في حياة العمال والمؤسسات في العصر الحديث لما يكتسيه من أهمية ومكانة خاصة بين الأنشطة في المؤسسة والهادفة إلى تحسين مستويات الإنتاجية، وفي هذا الإطار سيتم التطرق إلى أهمية وأهداف التكوين.

1. أهمية التكوين:

يعد أهم مقومات بناء جهاز قوي لإدارة العمال والعلاقات الإنسانية في المؤسسة الحديثة. فالتكوين هام للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها، ذلك أن وضع خطة عمل تتوفر على جميع الوسائل لتنفيذها لا تجد طريقها للنجاح ما لم يغفل تكوين العمال ضمن تلك الخطة، كما أن التكوين يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار، والتأمين على البطالة وفقدان الوظيفة وعدم ملائمة الفرد لعمله،⁴ فالتكوين عملية مستمرة يحتاج إليها كل عامل بالمؤسسة مهما كانت وظيفته وذلك للحصول على مهارات جديدة وتطوير وتحسين أدائه. ويمكن توضيح أهمية التكوين في النقاط التالية:

- رفع أداء العاملين وهو ما يحسن من إنتاجية المؤسسة.
- إن إكساب العمال المهارات والمعارف لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع في العمل، وتقليل ضياع المواد المستخدمة في الإنتاج.⁵
- يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، فمن نتائج التطور التكنولوجي استعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يحتم على المؤسسات تكوين الأفراد وصيانة معداتها الحديثة.
- تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة وتحسن صورتها بالنسبة للمتعاملين معها.
- تقليل التوتر الناجم عن النقص في المهارة كما ينمي القدرات الذاتية للعمال.⁶
- تقليل الحاجة إلى الإشراف، أي أن العامل المكون يصبح يعي ما يناط به من أعمال دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من مروضيه، وهو ما يوفر للمشرفين القيام بنشاطات أخرى لصالح المؤسسة.

⁴ علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2001، ص: 58.

⁵ سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، الأردن: دار وائل للنشر، 2003، ص: 187.

⁶ المرجع نفسه، ص: 188.

- تدعيم روح الاتصال داخل الجماعة ويزيد في درجة الاهتمام بالمعلومات التي يتم نقلها⁷.

2. أهداف التكوين:

للتكوين أهداف يرى البعض أن أهمها هو العمل على رفع كفاءة العمال عن طريق تزويدهم بأحدث الأساليب والإجراءات وإذا لم يتم التمكن من تحديد الهدف منه فإنها تصبح عملية فاشلة تؤدي إلى هدر المال والجهد والوقت، والهدف الرئيسي منه ليس اكتساب المهارات للعمال فحسب وإنما يكرس في نفوسهم الشعور بالحاجة إلى تحسين قدراتهم.

وتقسم أهداف التكوين وفق عدة معايير يؤدي كل منها إلى عدد من الأهداف يمكن اختصارها في ما يلي:⁸
- حسب نوع ومحتوى التكوين: تغيير اتجاهات المتكويين وكذلك توجهاتهم والعمل على تهيئتهم لتلقي الأداء والظروف الجديدة وتقديم المعرفة للمتكويين.

- حسب المدة التي يغطيها التكوين: وتقسم الأهداف إلى قصيرة الأجل لتغطية احتياجات سريعة، وأهداف طويلة الأجل لتغطية احتياجات التنمية والتطوير. كما تختلف أهداف المؤسسات عند وضعها لبرنامج التكوين تبعاً للظروف التي تنشط فيها المؤسسة منها الإدارية والإنتاجية، إلا أنه يمكن الإلمام بمجموعة من الأهداف التي تراعيها المؤسسة عند وضعها للبرنامج التكويني تتمثل في أهداف فنية وأخرى إقتصادية.

تتعلق الأهداف الفنية بالجانب العملي أو الفني بالمؤسسة وخاصة فيما يخص تشغيل الآلات والمعدات، الصيانة والإنتاج وأهم هذه الأهداف نذكر ما يلي:

- تقليل حوادث العمل: تعد عملية إكساب العامل لمهارات من شأنها أن تقلل أو تخفض من معدلات تكرار الأخطاء أثناء العمل كنتيجة للإدراك والفهم الواسع للمهام المنوطة بالعامل، إذ أن تلك المهارات والسلوكيات من شأنها أن تمثل قاعدة عملية يقلل من خلالها حوادث العمل.⁹

- تخفيض تكاليف الصيانة:¹⁰ يؤدي برنامج التكوين إلى تخفيض تكاليف الصيانة كنتيجة لتكون العامل على كيفية استخدام الآلة، مما يساعد على تخفيض أو تقليل الأخطاء مما يوفر على المؤسسة صيانة تلك الآلات.

- التقليل من التلف: إن تقليل فجوة التغيرات الموجودة في المهارات والسلوكيات تجعل العامل أكثر كفاءة في أداء عمله وهو ما يجسد التقليل من التلف وهو ما يخفض التكاليف بالنسبة للمؤسسة.

⁷ علي السلمي، والمرجع السابق، ص: 65.

⁸ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، القاهرة: عين شمس، دار النهضة العربية، 1997، ص: 323.

⁹ عاطف محمد عبيد، "إدارة الأفراد دراسة علمية وعملية"، القاهرة: دار النهضة العربية، 1966، ص: 282.

¹⁰ عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر

والتوزيع، 2005، ص: 440.

- معالجة مشاكل وعراقيل العمل: يؤدي إلى مواكبة العمال للتغيرات داخل المؤسسة بدلا من عرقلتها وإفشالها من خلال التظلمات والشكاوي والانتقاع عن العمل وتخفيض معدل دوران العمل فعملية التكوين من شأنها أن تقضي أو تساهم في القضاء على المشاكل المتعلقة بالعمل.

أما الأهداف الاقتصادية والاجتماعية تتمثل فيما يلي:

- رفع الكفاية الإنتاجية: تهدف المؤسسة عندما تقوم بتكوين عمالها و إكسابهم المهارات إلى زيادة الإنتاج، وتخفيض التكاليف وبالتالي استخدام أمثل للموارد المتاحة لأجل رفع أو تحسين الكفاءة الإنتاجية.¹¹
- زيادة الأرباح: يؤدي تقليل التالف من المواد الاولية , وزيادة الإنتاج وانخفاض تكاليف الصيانة إلى زيادة المبيعات وتحقيق الأرباح.
- القدرة على المنافسة: تزداد مبيعات المؤسسة و أرباحها فترتفع حصتها في السوق وهو ما يساعدها على الصمود في وجه المنافسة وهو ما يحقق نموها واستمراريتها.
- تقديم منتج عالي الجودة: إذ يؤدي ذلك إلى كسب رضا الزبائن و كسب زبائن جدد.
- رفع معنويات العمال: تهدف المؤسسة عند قيامها بالتكوين بهدف اجتماعي يتمثل في شعور العامل بالاستقرار والرضاء مما يطور ويحسن العلاقات الإنسانية وهو ما يرفع معنويات العامل.¹²

المطلب الثالث: قواعد وأساليب عملية التكوين.

لعملية التكوين قواعد وأساليب يتوجب على المؤسسة مراعاتها تتمثل في التالي:

1. قواعد عملية التكوين:

- تتطلب عملية التكوين قواعد أساسية تستهدف تغيرات هادفة في سلوكيات الأفراد وذلك بتطبيق المعارف الجديدة وإدماجها في السلوك الوظيفي، ومن المبادئ الهامة التي تضمن احتمالات النجاح هي: التخطيط، الاستمرارية، الوضوح، المرونة، كفاءة التخطيط، الدافع ومراعاة الفوارق التعليمية.
- التكوين عملية منظمة تعتمد على التخطيط العلمي الفعال لتحقيق الأهداف المرجوة وليس نشاطا عشوائيا، فيجب أن يكون استثمارا مخططا في مجال تطوير المعرفة والمهارات والمواقف التي يحتاج لها العامل لأداء عمله بمستوى عال.
- التكوين نشاط ضروري ومستمر على مدى الحياة الوظيفية للعامل ، ونشاط ملازم للتطور الوظيفي للعامل، شامل لجميع المستويات التنظيمية وليس مجرد مخرج مؤقت لمشكلة معينة أو نشاطا مؤقتا أو أمرا كماليا تلجأ إليه المؤسسة، وتتخلى عنه متى شاءت، لذا يجب عليها أن لا تتوقف على النشاط عند حد معين.¹³
- التكوين عملية ذات أطر واضحة وليس نشاطا مفتوحا بلا حدود فهو لا ينتج من فراغ و لا يتجه إلى فراغ وإنما هناك علاقة بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به.

¹¹ علي غربي واخرون ، "تنمية الموارد البشرية"، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 2002، ص: 110.

¹² حسن أحمد الطعاني، "التدريب الإداري المعاصر"، الطبعة الثانية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، ص: 32.

¹³ المرجع نفسه، ص: 36.

- التكوين يمتاز بالمرونة والتجدد باستمرار لمواكبة المتغيرات، هذه التغيرات تحدث في الوظائف وتقنيات العمل والتكنولوجيا.

- إن التكوين عملية إدارية وفنية فمن جانب الإدارة ينبغي أن تتوفر مقومات العمل الإداري الكفاء كوضوح الأهداف وتناسقها وتوفر الخطط، الرقابة، التوجيه والتنظيم، ومن الناحية الفنية توفر الخبرات في تحديد الاحتياجات التكوينية وتنفيذها، وفي نقل تلك المهارات المنشودة للعاملين وتقييم فعالية التكوين.

-توفر الدافع والحافز لكي تحقق عملية التكوين استثمار للطاقة البشرية، ينبغي ربط هذه العملية بحوافز معينة للمكونين، والمتابعة لهؤلاء بعد تكوينهم ومن أهم العوامل التي بإمكانها تحفيز العمال على التكوين ما يلي:

- تمكين العمال من معرفة الأهداف المسطرة والإطلاع عليها لتنفيذ ما هو منتظر منهم.

- تحديد احتياجات التكوين والإعلان عليها بوضوح.

- تشجيع المشاركة في تصميم البرامج وتنفيذ عملية التكوين.

- وضع نظام المكافآت من ترقية و تعويضات ليشعر العاملین بالرضا عما تقوم به المؤسسة.

- الفروقات الفردية:¹⁴ تظهر في تلك الاختلافات بين العمال من حيث قدراتهم وطموحهم وذكائهم وتقبلهم لأنواع معينة من التعليم والتكوين، ويجب عند تخطيط البرامج التكوينية الأخذ بالحسبان إيصال المعلومات والمهارات لهؤلاء العمال.

2. أساليب التكوين:

للتكوين أساليب تعرف على أنها الطريقة التي تستعمل لنقل المادة التكوينية من المكون إلى المتكون،¹⁵ ويختلف الأسلوب في عملية التكوين باختلاف الظروف والمواقف، فاختلاف المستوى الوظيفي للمتكونين يحتم استخدام النوع الذي يتلاءم مع المعطيات التي تخص عملية التكوين، فهناك العديد من الأساليب التي تأخذ صورا متعددة كما لا يوجد أسلوب مثالي يصلح لجميع الحالات، ومن بين التصنيفات ما يلي:

- مجموعة الأساليب الفردية: وفيها يتم التكوين بشكل مكون ومتكون.

- مجموعة الأساليب الجماعية: العملية تتم بشكل جماعي بشكل مكون واحد ومجموعة من المتكونين.

- مجموعة الأساليب التدريسية: ويغلب عليها الجانب النظري وتتم في قاعات خاصة بالمحاضرات.

- مجموعة الأساليب المخبرية: وتستهدف الجانب العملي في التكوين.

- مجموعة الأساليب السلوكية: تستهدف إكساب المتكونين سلوكيات جديدة أو التعديل في السلوكيات الحالية.

وفيما يلي عرض للأساليب المنتمية للمجموعات السابقة:

- تدوير العمل:¹⁶ يتم من خلال هذا الأسلوب تنظيم تنقلات مؤقتة بين الوظائف، حيث يحل مكان كل عامل، عامل آخر لمدة محددة، يكسب من خلالها مهارات وخبرات للقيام بنشاط محدد، هذا النشاط يجب أن يكون متقاربا من حيث المستوى ليسهل عملية الانتقال، والمتابعة، والتقييم، وتقويم الأخطاء عند حدوثها.

¹⁴ خالد عبد الرحيم الهيتي، المرجع السابق، ص: 228.

السيد عليوة، " تحديد الاحتياجات التدريبية"، الطبعة الأولى، مصر: إيتراك للنشر والتوزيع، 2001، ص: 71-72.

¹⁶ عادل رمضان الزيايدي، "التدريب التعاوني و مشكلاته"، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1991، ص: 39.

- المهمات الفردية: من خلال هذا الأسلوب ينظر للعامل المكون على أنه يعمل منفردا، وتكون المهمة إما عملا يقوم بانجازه أو وظيفة يقوم بمهامها لفترة معينة، أو تقرير عن حدث معين، أو بحث ينجز وقد يقوم بأكثر من مهمة، ويترك له الحرية في انجاز تلك المهام، وبعد إتمامه لعمله يقيم المكون وتشرح أخطاؤه لكي لا يقع فيها مستقبلا.

- التكنولوجيا: من خلال هذا الأسلوب يقوم المكون بشرح المادة التكوينية من خلال التكنولوجيا المستخدمة وذلك في قاعات خاصة بالعملية فيتم من خلال هذه الأخيرة نقل التعليمات بسرعة أكبر بطريقة تجذب انتباه المتكويين لكي يتسنى لهم فهم وتعلم ما يرغبون بطريقة ملائمة.

- التعليمات المبرمجة: هذا الأسلوب عبارة على برنامج تكوين دون مكون، حيث تتم برمجة المادة التكوينية على شكل برامج تضم أجزاء مرتبطة ببعضها البعض، وكل جزء يحوي على أسئلة يقوم الحاسب الآلي بطرحها على الشاشة، لتتم الإجابة عليها من طرف المتكون وتحوي الأسئلة على خيارات للإجابة، ويتم تصحيح الأخطاء في حالة عدم التمكن من الإجابة الصحيحة وهكذا تتم العملية إلى بقية الأجزاء الأخرى، ومن خلال التفكير في الإجابات والتكرار يرسخ لدى العامل المتكون المعلومات بشكل جيد.¹⁷

- المحاضرات: تتم في قاعات خاصة من خلال المحاضر الذي يجب أن تتوفر فيه صفات علمية، بحيث يعرض المعلومات المتعلقة بموضوع التكوين، ويجب أن تعرض بشكل مرتب ومتناسق وواضح، كما يجب أن يتم الإجابة على الاستفسارات التي تطرح من طرف المتكويين.¹⁸ وتجدر الإشارة إلى أن هذا الأسلوب يستخدم لكافة أنواع فئات العمال لنقل معلومات نظرية لديهم.

- أسلوب التحسيس: يستخدم في مجال تعديل السلوك، وبموجبه تنظم لقاءات بين المتكويين في أماكن معينة ولمدة محددة، ويتم من خلال هذه اللقاءات المناقشة وتقييم سلوكيات المتكويين بعضهم لبعض، وما يميز هذا الأسلوب أنه لا وجود فيه لمادة تكوينية محددة مسبقا، وكذلك عدم وجود مكون، بل يحرص على وجود موجه مهمته توجيه ومتابعة المناقشة ومنع حدوث الضغوط النفسية.

- المحاكاة: يتم فيه تهيئة ظروف مشابهة لتلك التي يتعرض لها المكون خلال مزاولته لعمله في الواقع، ومن خلال خضوع المتكون لإجراءات هذا الأسلوب يقيم المتكون وتصحح أخطاؤه لكي لا تقع خلال عمله الأصلي ومن بين الوسائل المستخدمة في هذا الأسلوب التجهيزات والآلات لنقل ما يعمله المتكون من مهارات وقدرات عالية إلى الواقع العملي.¹⁹

17 المرجع نفسه , ص: 41.

18 يوسف جعفر سعادة، "التدريب وأهميته وأنماطه و تحديد احتياجاته"، القاهرة:الدار الشرقية للنشر و التوزيع، 1994، ص:51.

19 كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة السلوك التنظيمي"، بيروت، المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر والتوزيع، ص:172.

- أسلوب نمذجة السلوك: يهدف إلى إكساب المتكويين لسلوكات ومهارات لم تكن مكتسبة من قبل، أو تعديل وتصحيح السلوكات الحالية ويحتاج هذا الأسلوب من يقوم بأدوار لها علاقة مباشرة مع الجمهور، كعمال المبيعات والاستعمالات. ويعتمد هذا الأسلوب على الملاحظة والتقليد، ويتم عرض طريقة نمذجة للأداء، وتوضيح الخطوات اللازمة لها، ويقوم المتكويين بعد ذلك بتقليد الأداء النموذجي ويتولى المشرف المباشر تقديم الإرشادات والتوجيهات.

- أسلوب مباريات الأعمال: تسمى كذلك المباريات بالإدارية وبموجبه يتم تقسيم المتكويين إلى مجموعتين أو أكثر، ويطلب منهما القيام بأدوار في المباريات من خلال اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات المتاحة، أي تلك المحددة مسبقاً عن الشركة التي يمثلونها هذه القرارات تهتم بأهداف وسياسات الشركة والتي تسترشد بها في قراراتها المستقبلية، ومن خلالها تقسم إلى عدة جولات يقوم المشرفين على عملية التكوين بحساب نتيجة قرارات كل مجموعة وتعديلها بناء على أسلوب محدد مسبقاً، وتبلغ كل منهما نتائج القرارات وبناء على هذه الأخيرة تعدل كل مجموعة في مواقفها ويتم اتخاذ قرارات جديدة ملائمة، وتستمر المباريات لعدة جولات، وتعلن نتائج المباريات بحساب مجموع النقاط لكل منها ويتم إعلان الفائز وكخطوة أخيرة يتم التقييم ليتسنى عدم حدوث الأخطاء.²⁰

- العصف الذهني:²¹ يعتمد هذا الأسلوب على قيام المكون بعرض مشكلة معينة تتعلق بالمؤسسة وتكون حول الأعراض وأسبابها وتأثيراتها وذلك حول موضوع معين، ثم يطلب من المتكويين أن يقدموا آراءهم بطريقة مباشرة وسريعة دون تردد، أو دون ترك المجال للتفكير على أن يشجع المشاركة ويحرر المتكويين ويزيد الثقة في نفوسهم ويحمسهم للتكوين.

المبحث الثاني: تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني.

يعتبر البرنامج التكويني الأداة التي تربط بين الاحتياجات التكوينية والأهداف المطلوب إحداثها من البرنامج والأساليب والموضوعات التكوينية لتحقيق أهداف المؤسسة، وينبغي أن يتوفر التعاون بين مختلف القائمين على التكوين، فعملية بناء البرامج التكوينية وتنفيذها تعد مرحلة أساسية في العملية التكوينية إذ يجب الأخذ بعين الاعتبار البعد الإنساني، المادي، البشري والمكاني.

المطلب الأول: تحديد المحتوى واختيار الأداة والوسائل.

²⁰ المرجع نفسه، ص: 174.

²¹ عبد البارى ابراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات"، عمان: المنظمة العربية للتنمية، 2003، ص: 274.

إن برنامج التكوين يخطط وينظم عملاً بالأهداف المحددة، ويوجب وضعه حيز التنفيذ تسطير أهداف يرجى تحقيقها من خلال قائمة الوسائل لبلوغها ، ويتم تحديدها وفق حاجات التكوين المراد تغطيتها بواسطته، أو الانجازات المرغوبة، وتستخدم تلك الأهداف كأساس لتحديد معايير تقييم برنامج التكوين، إذ يتم الحكم من خلالها على مدى نجاح ذلك البرنامج.

1. تحديد محتوى البرنامج التكويني:

يتمثل محتوى البرنامج التكويني في المادة التعليمية التي سيتم نقلها للمتكونين، لأجل تغطية حاجاتهم من التكوين والوصول إلى أهدافه ، ويجب أن تشمل المادة التكوينية على موضوعات ثلاثم طبيعة الحاجات، وانجازه لا يكون إلا بالأخذ بعين الإعتبار التكوين الذي له علاقة بالوظائف في المؤسسة، بمعنى أن محتوى المادة التكوينية يجب أن تتناسب مع الوظائف في المؤسسة،²² وما يجب مراعاته في تصميم المحتوى ما يلي:

- اختيار المحتوى: يجب على مخطط التكوين أن يضع الموضوعات المتعلقة بالبرنامج بدقة ووضوح، أي أن تعكس هذه الموضوعات الصورة الحقيقية لاحتياجات التكوين التي صمم البرنامج التكويني لتلبيتها، كما يجب أن يتلاءم المحتوى مع المستوى العلمي والفني للمتكونين.

- تسلسل المحتوى: يجب على مخطط التكوين مراعاة التسلسل المنطقي لهذه المواضيع والترابط بينهما فيما يخص الأفكار والمعلومات والخبرات، إذ يؤدي ذلك إلى تحقيق تكوين أفضل وبأقل وقت ممكن فيتحتم على القائمين بعملية التكوين مراعاة التسلسل والترابط في المحتوى لما له من أهمية في تحقيق الأهداف.

2. اختيار وسيلة التكوين:

يجب إختيار وسيلة التكوين أي الوسيط الذي يستخدمه المكون في تحقيق أهداف عرضه لموضوعه وذلك لنقل المعلومات إلى المتكونين. فمنها الوسائل السمعية البصرية ومنها الوسائل التكنولوجية الحديثة، ومن بين ما يجب إعتباره في إختيار الوسيلة التكوينية مايلي:²³

- الاعتبارات العملية: تشمل على توفير وسيلة التكوين وفق عدد المتكونين ومدة البرنامج وتوفير الدعم المادي لتوفيرها وتغطية نفقات الصيانة.

- الاعتبارات المتعلقة بالمكون: وتشمل نوعية ومستوى المتكونين الفكري ونضجهم وخبراتهم.

- الاعتبارات المتعلقة بمحتوى المادة التعليمية: يجب الأخذ بعين الاعتبار علاقة وسيلة التكوين ومحتوى المادة لأن الكثير من الوسائل لا تتلائم مع المادة التعليمية، ويجب أن تكون الوسيلة المختارة بأثمان معقولة ومتماشية مع الميزانية المعتمدة.

- اعتبارات تتعلق بالمكون: يجب اختيار الوسيلة التي تتلاءم مع المكون وتكون بمقدوره استعمالها والأخذ بعين الاعتبار استخدامها لمجموعة كبيرة أو صغيرة من المتكونين.

المطلب الثاني: تحديد وقت ومكان التنفيذ.

²² عمر وصفي عقيل، المرجع السابق، ص: 378.

²³ المرجع نفسه، ص: 381.

يتطلب تنفيذ العمليات التكوينية تحديد وقتا مناسباً وكذلك المكان الملائم من أجل تحقيق الهدف منها:

1. تحديد الوقت المناسب:

لتوقيت البرنامج التكويني دور مهم في نجاح العملية، إلا أنه لا توجد فترة نموذجية لتنفيذه، بل تتباين بتباين الأساليب التكوينية المستخدمة والإمكانات المتاحة للمؤسسة وحاجتها لعدم تفريغ العمال لحد معين من الزمن بالإضافة إلى المنهاج التعليمي وطبيعة المشكلات التي يعالجها.

يلزم أن يكون الوقت كافياً حيث يتفق مع طبيعة البرنامج وموضوعاته، وتختلف المدة على اختلاف الاعتبارات التالية:²⁴

- طبيعة ونوعية المعارف والمهارات المرغوب إكسابها للمكون.
- الإمكانيات المتاحة كحاجة المؤسسة السريعة للمتكونين، أو عدم قدرتها على تفريغ المكونين أكثر من فترة معينة لحضور البرنامج.
- الأساليب التكوينية المستخدمة، فهناك من الأساليب من يتطلب وقت أكبر في التطبيق، وعليه فالوقت الكلي يوزع على موضوعات البرنامج التكويني حسب أهمية كل موضوع ومدى تشابك محتوياته وتعقدها وكذلك مدى تعدد جوانبه.

2. تحديد المكان المناسب:

يتوجب على مصمم برنامج التكوين تحديد مكان تنفيذه الذي تجرى وتتم فيه عمليات التكوين، وقد يتم داخل المؤسسة وهو التكوين الداخلي حيث تتولى به وحدة التكوين بالمؤسسة، أو مركز التكوين التابع لها مسؤولية تنفيذ البرنامج التكويني.²⁵ إذ يتميز بإمكانية تنفيذه على أساس ما تم تخطيطه لذلك البرنامج، وتتوفر إمكانية فرص الرقابة على تنفيذ البرنامج التكويني، وقد يسبب هذا التكوين نقص في الخبرات والمهارات التي يرغب في إكسابها للمتكونين، لأنها مستقاة من العمل المتعلق بالمؤسسة ذاتها، وهو ما يؤثر على الاستفادة من خبرات وأفكار جديدة. وقد يتم تنفيذ البرنامج التكويني خارج مراكز التكوين بالمؤسسة أي أنه يتم في مراكز مخصصة وهو ما يسمى بالتكوين الخارجي ويميزه إمكانية الحصول على المهارات والخبرات اللازمة، وانتقالها إلى العديد من المتكونين نتيجة جمعهم في مكان واحد.²⁶

إن تحديد المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التكويني الذي يتوفر على الوسائل والمستلزمات يجب أن يتماشى مع إمكانيات المؤسسة من ناحية المكونين ووسائل التكوين التي تساعد على انتقال الخبرات والمهارات للمتكونين، وكذلك مدى توفر مراكز التكوين الخارجي وتوفرها على وسائل التكوين وإمكانيات التكوين والإشراف على تلك البرامج التكوينية المرغوبة.

²⁴ المرجع نفسه، ص: 474.

²⁵ عادل حرشوش صالح ومؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، الطبعة الثانية، عالم الكتب لنشر والتوزيع، 2006، ص: 138-139.

²⁶ يوسف حجي الطائي وآخرون، "إدارة الموارد الإستراتيجية مدخل إستراتيجي"، عمان: مؤسسة الوراق، 2006، ص: 304-305.

المطلب الثالث: اختيار المكونين والمتكونين وتحديد ميزانية التكوين.

بعد تحديد كل ما سبق ذكره تقوم دائرة التكوين باختيار كل من المكونين والمتكونين وكذلك إعداد ميزانية التكوين.

1. اختيار المكونين والمتكونين:

يجب على مصمم البرنامج التكويني أن يولي أهمية لعملية اختيار العمال المرغوب تكوينهم، وأن يوضع المتكون المناسب في البرنامج الملائم وذلك لكي يؤدي البرنامج إلى تحقيق أهدافه.

كما يجب إختيار المكون الذي يعد من أهم عناصر البرنامج الواجب توفرها لتنفيذ البرنامج التكويني، ويتمثل دور المكونين في تقديم الإرشادات وتوفير الخبرة في المادة التكوينية، وكذلك تقديم النصح وإمداد المعلومات الجديدة، وتغيير اتجاهات وسلوكيات المتكونين، وذلك بواسطة الأساليب التكوينية المحددة، ويتوقف نجاح العملية التكوينية على مدى سلامة قرار إختيار المكونين إذ يتوقف على كفاءتهم مدى جودة نظام التكوين ولذلك يجب إختيار المكون الكفاء الذي يقوم باستشارة المتكونين ونقل الإرشادات بشكل صحيح، وإختيار المكون المناسب يتوقف على الاعتبارات الآتية²⁷:

- أسلوب التكوين المستخدم: فكل أسلوب منهما يتطلب توفر خبرة ومهارة معينة.
- المادة التكوينية: يتطلب كل نوع من المواد تخصص معين، فاختيار المكون المناسب من شأنه أن يخلق انسجام في البرنامج وبالتالي تزداد احتمالات نجاحه في تحقق الأهداف المرجوة منه.
- ويجب أن تتوفر جملة من الخصائص لدى المكون تتمثل في: الكفاءة المؤهل العلمي، احتراف التكوين، القدرة على استخدام التقنيات الحديثة في التكوين، القدرة على نقل المعلومات بشكل صحيح، المرونة وقوة الشخصية. إن المكون هو ذلك الذي ينقل المعارف، المهارات، المواقف والسلوكيات أو نسيج من ذلك كله من خلال برامج تكوينية.²⁸

ويقوم المكون بالوظائف الثلاثة: التخطيط التنظيم وتحديد المشاكل وعلاجها.

- التخطيط: وهو الجهد العملي الذي يدبر وينظم من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة، حيث يجسد التخطيط على تحديد أهداف التكوين بدقة وتؤكد على أن الخطة فيها كل الإجراءات التي يلزم تنفيذها والإلمام بالمعلومات والبيانات اللازمة، وتحديد الوسائل والأساليب المتعلقة بتنفيذ الخطة، وكيفية تحديد نظم التكوين الجديدة وترتيب الموضوعات.

- التنظيم: وهو ترتيب العمل وفقا لمستوياته ونوعياته وتوفير ما يلزم من القوة البشرية المكونة على العمل المنتج وتشتمل عمليات التنظيم على ما يلي: تحديد الاحتياجات التكوينية وتحديد وقت التقييم، تحديد السلوكيات والمهارات المطلوب إكسابها للمتكون، تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة، تحديد المكان والزمان اللازمين للتنفيذ، تحديد بيئة العمل أولوياته فيما يتعلق بالنقاط السابقة.

²⁷ عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص: 473.

²⁸ حسن أحمد الطعاني، المرجع السابق، ص: 96.

- تحديد المشكلات وعلاجها: تكتنف عملية التكوين مشاكل قد يكون سببها سوء التنظيم كعدم وجود بعض الوسائل التكنولوجية أو عدم وصول تعليمات الإدارة إلى بعض الأقسام، وما لم يقوم المكون بإيجاد الحلول الملائمة لتلك المشاكل فإن البرنامج سوف يتأخر في التنفيذ، وبفقد حصر المشكلة بطريقة شاملة في التغلب على الآثار السلبية المتعلقة بها، ويحتاج ذلك إلى وجود المكون ذو الشخصية المؤثرة، والذي يقوم بتعديل المعلومات على أوجه كثيرة وربطها بالمحتوى التكويني.

وهناك امكانيات لازمة لممارسة التكوين تتمثل فيما يلي:²⁹

- مهارات سمعية بصرية: اختيار الوسائط المناسبة السمعية والبصرية لعملية التكوين.
 - تنمية المسار الوظيفي: فهم الموضوعات والممارسات الشخصية والتنظيمية الوظيفية للعمال وتطويرها.
 - القدرة على استخدام الوسائل التكنولوجية: الفهم والقدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة.
 - مهارات تحديد القدرات: تحديد متطلبات المهام والوظائف والأدوار مع المعرفة والمهارة.
 - مهارة تحليل الكفاءة: تقدير البدائل المتاحة وتحديد مزاياها وعيوبها المادية والنفسية والإستراتيجية.
 - مهارات النصح والإرشاد: مساعدة العمال في فهم احتياجاتهم ومشاكلهم والتعرف على البدائل الممكنة.
 - مهارات التسهيلات: أي تخطيط وتنسيق الإمدادات بطريقة جيدة وتعديل السلوكيات.
 - مهارة التقييم: توصيل النتائج والأداء بطريقة واضحة واستخلاص البيانات المتعلقة بها.
 - المرونة العقلية: استخدام الأفكار والممارسات والتفكير المنطقي والخالق.
 - مهارات البحث: جمع المعلومات من مصادرها وتبويبها.
 - فهم مجال التكوين: الإلمام بالموضوعات الاجتماعية، الاقتصادية المهنية والقانونية والفنية بهذا المجال، بالإضافة إلى فهم الأساليب المستخدمة والملائمة للبرنامج التكوينية.
 - مهارات إعداد الأهداف وفهم المنشأة وسلوكها التنظيمي: إعداد الأهداف التي تعكس المخرجات المرغوبة أو إدراكه للمؤسسة بأنها ذات طبيعة اقتصادية واجتماعية لها رؤية ورسالة، كما أن هذه المؤسسة لها إستراتيجية وهيكل ومركز مالي ونظم خاصة بها ينبغي الإلمام بها.
- تلجأ المؤسسة إلى خدمات المكونين،³⁰ سواء من داخلها أو من خارجها وفيما يلي أهم المكونين الذي يمكن أن تحصل عليهم المؤسسة للقيام بالتكوين:
- مكوني المؤسسة نفسها: تتوفر لدى هؤلاء المكونون المهارة الفنية والخبرة العلمية والمعرفة بالإدارة، وهو مصدر جيد لنجاح التكوين، ويشير الاتجاه الحديث لدى المؤسسات إلى عدم كفاية العدد الخاص بهم للوفاء بمتطلبات البرنامج التكوينية.

²⁹ المرجع نفسه، ص ص: 104-105.

³⁰ المرجع نفسه، ص ص: 110-112.

- زملاء العمل: هم العمال الذين مارسوا عمليات تكوينية سابقة وأكدوا جدارتهم ونجاحهم في تلك العمليات التكوينية.
- مديرو ورؤساء الإدارات المختلفة: تستعملهم المؤسسة في تكوين عمالها واستثمار قدراتهم لتنمية القوى العاملة، وما يميز الاستعانة بهؤلاء المكونين مايلي:توسيع قاعدة الاتصال بين المكونين ورؤساء الإدارات والأفراد المكونين، إزالة المشاكل الناجمة عن عدم التفاهم بين الإدارة ومنفذ عملية التكوين والاستفادة من الأفكار والتجديدات التكوينية بشكل أوضح للمكونين.
- خبراء التكوين من خارج المؤسسة: هم المتخصصون في التكوين والاستشارات في ميادين لهم خبرة وخلفية فيها، ويؤدي مكونيهم إلى الإطلاع على تجارب الآخرين بما يفيد الأفراد والمؤسسة.
- أساتذة الجامعة: يعتبر أساتذة الجامعة أحد روافد التكوين لما يملكونه من مهارات ومعارف تخصصية.

2. تحديد ميزانية التكوين:

تتطلب عملية التكوين ميزانية لتنفيذها، إذ يقوم المكلفين بتخطيط للتكوين بوضع ميزانية التكوين ومعرفة التكاليف التقديرية، ويؤثر المعرفة والإطلاع على تلك التكاليف في إتخاذ قرار البدء في البرنامج من عدمه، أو قد يؤثر في محتوى البرنامج التكويني بشكل يتلاءم مع الإمكانيات المتاحة للمؤسسة. وتنقسم تكاليف التكوين إلى نفقات استثمارية ونفقات تشغيلية، تتمثل النفقات الاستثمارية في النفقات طويلة الأجل مثل التجهيزات والأبنية والمختبرات، أما النفقات التشغيلية فتتمثل في مصاريف الزيارات والفنادق ومكافئات المستشارين الخارجيين الذين يساعدون المؤسسة في عملها التكويني.³¹

المطلب الرابع: تنفيذ البرنامج التكويني.

بعد الانتهاء من المراحل السابقة يتم تنفيذ برنامج التكوين، وكما تمت الإشارة إليه فقد ينفذ البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها.

تقوم المؤسسات التي تتوفر على إمكانيات كبيرة مالية وفنية بتنفيذ البرنامج داخلها وهو ما يحقق الربط المباشر بين البرنامج والواقع العملي للمكونين، كما يتوفر إمكانية متابعة المتكون ومساعدته على تطبيق ما تم تكوينه عليه، وحل المشاكل التي تعترضه، كما يمكن التنفيذ الداخلي من الرقابة على حضور البرنامج من طرف المتكونين، كما قد ينفذ التكوين خارج المؤسسة ويسمى التنفيذ الخارجي ويوفر بدوره للمتكونين معلومات ومهارات جديدة تمكنهم من تحسين أدائهم.

³¹ المرجع نفسه، ص:120.

توجد عدة عوامل أساسية تؤثر في فعالية البرنامج التكويني بطريقة أو أخرى في نجاح البرنامج التكويني تتمثل في الآتي:³²

- التأكد من وصول البرنامج للمتكونين واستيعابهم له وصحة تطبيق ما تكونوا عليه .
- إدراك المتكون للأخطاء خلال تكونه ومعرفة أسباب وقوعها وطريقة معالجتها.
- إكساب المتكونين لمهارات وسلوكيات تساعدهم في أعمالهم الحالية والمستقبلية.
- حسن معاملة المتكونين وتشجيعهم على التكوين وخفض الضغوطات عليهم.
- عدم إغفال عنصر التشويق أثناء تنفيذ البرنامج التكويني وتوفير الإرشادات وحل المشاكل والرد على الاستفسارات , والاعتماد على وسائل حديثة وعصرية في التكوين.
- توفير الجو الملائم المادي والمعنوي مما يسهل في عملية التكوين.

هناك ظروف أخرى ملائمة للبرنامج التكويني قبل وأثناء انعقاده حيث تعد ضرورة لنجاحه أو فشله وتتمثل ظروف القاعة في العناصر التالية:³³

- الإضاءة: وتتمثل في درجة الإضاءة بما يناسب ظروف التشغيل وكذلك توزيع الآخذات الكهربائية.
- حجم القاعة: يجب أن تكون مناسبة لعدد المشاركين ومتسعة بشكل يسمح لهم بالحركة.
- المستلزمات داخل القاعة: يجب التأكد من توفر المستلزمات والوسائل المساعدة على التكوين والتأكد من درجة التبريد والتدفئة، ويجب أن تكون بعيدة عن الضوضاء ومتوفرة على المقاعد والمناضد اللازمة.
- كما يجب الأخذ بعين الاعتبار ظروف المشاركين فكثيرا ما تفشل البرامج التكوينية بسبب إغفال ظروفهم وتتمثل هذه الأخيرة فيما يلي:
- الخلفية: يجب أن تتوفر لدى المتكون صورة عن البرنامج الذي رشح له حتى يتمكن من متابعة الموضوعات المطروحة ويتمكن من التحصيل.
- العدد: يجب أن يكون عدد المشاركين مناسباً ليسمح بالحوار والمناقشة بالقدر المطلوب.
- النوعية: يجب مراعاة التجانس بين المشاركين ومحاولة تقادي التباينات بينهم.
- التوقيت: يجب مراعاة ملائمة التوقيت لظروف المشاركين بحيث لا يرتبط مع أي ضغوطات في عملهم.

المبحث الثالث: تقييم التكوين.

يعتبر تقييم البرنامج التكويني إجراء ضروري للوقوف على مدى فعاليته من منظور اقتصادي، ويتخذ التقييم شكلين الأول يهدف إلى توفير المعلومات عن تصميم البرنامج والتدخل لتعديل مساراته لكي تزداد فرص تحقيق

³² عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص: 475-476.

³³ حسن أحمد الطعاني، المرجع السابق، ص: 214.

أهداف البرنامج، ويهدف الثاني إلى توفير المعلومات للوقوف على درجة تحقيق الأهداف وترتبط بالاحتياجات التكوينية وبالمرحل الأخرى من تصميم وتنفيذ للبرامج التكوينية.

المطلب الأول: مفهوم تقييم التكوين.

تقييم التكوين مرحلة هامة وضرورية للوقوف على فعالية البرامج التكوينية من خلال ماتم تحقيقه فعلا منها وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف التقييم، أهميته والجوانب التي يتطرق إليها.

1. تعريف تقييم التكوين:

يمكن تعريفه على أنه معرفة مدى تحقيق البرنامج التكويني لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القوة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلاقيها في البرامج المقبلة حتى يمكن تطوير التكوين وزيادة الفعالية بشكل مستمر.

وتواجه عملية تقييم التكوين عدة مصاعب تتمثل فيما يلي:³⁴

- عدم اهتمام الإدارة بالتقييم ونظرتها المحدودة إليه.
- أن آثار التكوين لا تتضح بعد عودة المتكون إلى عمله مباشرة.
- قد تتعلق عملية التقييم بقياس نتائج غير ملموسة كالرضاء الوظيفي.

2. أهمية تقييم التكوين:

من الأهمية أن يقيم البرنامج التكويني ويتم الوقوف على مدى تحقيق البرنامج للأهداف المخططة حيث يساعد في التعرف على الأسباب التي أدت إلى عدم بلوغ بعض الأهداف المسطرة، كما يساعد على حصر المشكلات التي تعترض تنفيذ البرنامج الجديد والذي قد تنفذه المؤسسة في المستقبل، وتكمن كذلك أهميته في التقييم الذاتي للأجهزة القائمة بعملية التكوين، فهو يوفر دليل قوي على فعالية تلك الأجهزة والفائمين على إدارتها، وعلى الرغم من أن المؤسسات تنفق كثير من الأموال على برامج التكوين، إلا أنها لا تقوم بتحديد العائد منه، أو مدى الاستفادة من تلك البرامج.

إن تقييم عملية التكوين تكتسي أهمية بالغة، وذلك تماشيا مع إعتبار التكوين استثمار بشري، له عائد وبالتالي يجب تقييم البرنامج لمعرفة عائده وكشف جوانب الضعف التي حدثت في تصميمه والعمل على القضاء عليها وتجنبها في المستقبل.³⁵

وتتمثل الأهمية أيضا في النقاط التالية:

- يشكل التقييم دافع للعمال وعامل من عوامل تقدير حاجات المتكونين قبل وبعد البرنامج.
- تقدير نتائج التكوين وتشخيص الصعوبات لتجنبها عند اعتراضها.

3. جوانب تقييم التكوين:

تتطرق عملية التقييم إلى الجوانب الأربعة وتتمثل فيما يلي:

³⁴ جعفر العبد، "التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية"، إدارة البحوث والدراسات، القاهرة، 1983، ص: 60-61.

³⁵ عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص: 476.

- ردود الأفعال:³⁶ تتمثل في ردود الأفعال عن البرنامج التكويني وذلك حول محتوى البرنامج، هيكله وشكله وأساليب الشرح، وقدرات ونمط المكون، والبيئة التكوينية ومدى تحقيق أهداف البرنامج التكويني. وتعطى قوائم للمكونين تحتوي على أسئلة متعلقة بمدى تفضيل البرنامج ومدى الرضا لدى العمال المتكونين، ويكون ذلك بعد الانتهاء من التكوين مباشرة، ولا يمكن لهذه العملية أن تعطي صورة واضحة وكلية لإثبات التحسن الأداء.

- السلوك: يتم من خلال التساؤل عن مدى تغيير سلوك المتكون بحصوله على البرنامج ومن بين الإرشادات التي تساعد على تقييم التغييرات السلوكية ما يلي:

* تقييم أداء الفرد قبل وبعد التكوين.

* تقييم الأداء للمكون والمتكون وزميل المتكون وكذلك مرؤوس المتكون مما يسهل الوقوف على أدائهم.

* إجراء تحليل إحصائي حول مقارنة الأداء قبل وبعد التكوين، لمراقبة التغييرات التي تحدث في البرنامج التكويني عبر الزمن.

- النتائج: متمثلة في بعض العوامل كتخفيض التكلفة أو معدل دوران العمل وتحسين المهارات وزيادة الإنتاج.

- التعلم: يكمن هذا الجانب في مدى ما تعلمه الفرد المتكون من مفاهيم ومبادئ وحقائق من البرنامج، أي الوقوف على مدى الاستيعاب والفهم لمحتويات البرنامج، ومن خلال الاختيارات يمكن الوقوف على مدى استيعاب الأفراد المتكونين للمبادئ والمفاهيم المتعلقة بالعمل، ولكي تكون الاختيارات وسيلة مهمة في التقييم يجب إجراؤها قبل البرنامج وبعده.

المطلب الثاني: خطوات و طرق التقييم.

تقييم التكوين مرحلة مهمة في نجاح وفعالية البرامج التكوينية ويتخذ التقييم في مجال التكوين طرق وخطوات متتابعة تساعد على معرفة أوجه القوة والضعف في العملية التكوينية ومدى تحقيقها للأهداف المطلوبة.

1. خطوات التقييم:

للتقييم خطوات تتمثل في النقاط التالية:³⁷

- تحديد أهداف عملية التقييم وذلك بما يتلاءم مع أهداف البرنامج التكويني.

- القيام بالتقييم منذ الوهلة الأولى للبرنامج التكويني وذلك لضمان فعاليته.

- تحديد المجالات التي سيتم تقييمها ومعايير التقييم.

- اختيار أدوات التقييم الملائمة لأهداف البرنامج التكويني ومجالاته.

- جمع المعلومات وفق جدول زمني.

- تحليل وتفسير النتائج.

- إصدار ما تم التوصل إليه من نتائج.

³⁶ المرجع نفسه، ص:477.

³⁷ حسن أحمد الطعاني، المرجع السابق، ص:234.

- إتخاذ القرارات الملائمة في ظل ما تم التوصل إليه من نتائج.

2. طرق التقييم:

تتمثل أهم طرق التقييم فيما يلي:

- الملاحظة:³⁸ وذلك عن طريق ملاحظة الآخرين ورصد وتتبع رد فعلهم تجاه البرنامج التكويني الذي تم تصميمه لتحقيق أهداف محددة، وتكون الملاحظة أثناء تنفيذ مراحل البرنامج أو من خلال الشكاوي المقدمة من العاملين، أو تلك الحوارات التي تتم بين المتكويين.

- الاختبارات: وتعتبر وسيلة لتحقيق غايتين أساسيتين، تمثل الغاية الأولى تحديد احتياجات التكوين والثانية تتمثل في تقويم العملية التكوينية فهي تلعب الدور المهم في تحديد ضعف الأداء من أجل التخطيط الجيد للعملية التكوينية، وتتميز بأن نتائجها سهلة المقارنة، كما لها بعض السلبيات تتمثل في عدم توفر الاختبارات الملائمة لبعض المواقف في بعض الأحيان، ويمكن أن لا تصلح بعض الاختبارات في ظروف معينة، كما أنها تعطي مؤشرات عامة، وبالتالي فهي لا تكون مؤشرات نهائية في التقييم.

- المقابلة:³⁹ تتم عن طريق لقاء بين شخصين هما المتكوي والمكون للوقوف على المهارات والمعارف المكتسبة أثناء التكوين. ويجب أن تكون المقابلة هادفة وذلك عن طريق الأسئلة المطروحة بشكل واضح، ويتم فيها الإصغاء للمتكويين أثناء طرح أفكارهم، مع عدم إصدار الأحكام المسبقة، وتمتاز المقابلة بإعطاء الوقت اللازم للمتكويين لطرح مقترحاتهم وتقديم آرائهم وإعطائهم الحرية لإبداء مشاكلهم وسبل معالجتها، كما أنها توجد سلبيات خاصة ما تعلق باستغراقها لوقت طويل، ومحدودية التطبيق بالنسبة لعدد المتكويين وتعرضهم للإحراج.

- المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة: وتعني تحديد مجموعتين من الأفراد العاملين، الأولى يتم تكوينها والثانية لا يتم تكوينها، ثم يتم اختيار المجموعتين وذلك بموضوع إختيار واحد وفي نفس الظروف والفرق بين المجموعتين هو ناتج عملية التكوين.

- استقصاء رأي المتكويين: وذلك أثناء تنفيذ البرنامج وبعد الانتهاء منه، للوقوف على مدى الاستفادة من البرنامج التكوينية وكذلك معرفة رأيهم بمكوناتهم والمناهج المستخدمة في البرنامج وللاستفادة أكثر بالبرنامج، يستحب استقصاء رأي المتكويين بعد عودتهم لممارسة أعمالهم مباشرة لأن معرفة مدى استفادة المتكوي من البرنامج التكويني تكون بعد الانتهاء من البرنامج وإلا سوف لن يكون الاستقصاء موضوعياً.

- تقييم أداء المتكويين:⁴⁰ يبين مدى استفادتهم من البرنامج وتطبيق ما تعلموه منه، حيث تتمثل هذه الاستفادة في تحسين مستوى أدائهم من حيث جودته وكميته وتكلفته وزمنه. إن التأكد من أن الفرد المكون قد اكتسب الكفاءة اللازمة للاستجابة لمتطلبات العمل تعد جوهر عملية التقييم، ذلك أن تحديد احتياجات التكوين وتصميم البرنامج وتنفيذه وما يكلف من مصاريف يجب أن يرافقه تحسن في أداء المتكويين.

³⁸ المرجع نفسه، ص: 237.

³⁹ المرجع نفسه، ص: 238.

⁴⁰ عبد المحسن فالح اللحيدي، "تقييم البرامج التدريبية"، عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1997، ص ص: 252-254.

المطلب الثالث: معايير وخصائص التقييم.

يعتبر اختيار معايير التقييم من الأمور الهامة في إصدار الحكم حول الأنشطة المتعلقة بالبرنامج التكويني وتعكس هذه المعايير أهداف البرنامج ، كما أن للتكوين الجيد خصائص تؤدي إلى الاستفادة منه.

1. معايير التقييم:

من أهم المعايير التي يمكن استخدامها من قبل المقوم ما يلي:⁴¹ معايير الأهداف، معايير الخطة، معايير العمليات ومعايير المخرجات.

ويجب أن تتميز معايير الأهداف بمايلي:

- أن تلبى الأهداف وتترجم حاجات المتكويين الحقيقية.
- وضوح الأهداف بالنسبة للمتكويين وأن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس.
- إجرائية الأهداف وقابليتها للتطبيق وشموليتها لجميع نواحي البرنامج.
- كما يجب أن تتميز معايير الخطة بمايلي:⁴²
- وضوح إجراءات الخطة وقابليتها للتنفيذ.
- الترابط والتسلسل في الأهداف والوقت اللازم للخطة مع تحديد أساليب التقييم المستمر للبرنامج.
- تصميم الخطة بشكل يجعل تحقيق البرنامج للأهداف كاملة ممكن، مع مراعاة متطلبات وإجراءات كل هدف.
- إحتواء الخطة لإجراءات كل هدف من أهدافها بحيث لا يترك مجال للشك أثناء التنفيذ.
- موضوعية الخطة ووضوحها لتسهيل فهمها وذلك للقيام بالدور على أكمل وجه.
- القابلية للمرونة والتعديل إذا اقتضت الضرورة.

تتمثل معايير العمليات في إجراء جميع العناصر في البرنامج التكويني والأنشطة والفعاليات طبقا لما تم تحديده في الخطة، وتحديد الفوارق بين الخطة والواقع للتأكد من مدى فعالية البرنامج وملائمة التصميم، وإجراء التعديلات إذا اقتضت الضرورة.

كما تقدم معايير المخرجات صورة حول مدى تطور البرنامج التكويني، وذلك لتعزيز جوانب القوة وتعديل جوانب الضعف في البرنامج، وهو ما يساعد على اتخاذ القرار الملائم من حيث الاستمرار في البرنامج بوضعه الحالي أو تعديله. حيث أن تقييم أي برنامج تكويني يتم على ضوء تحقيق الأهداف وتأثيرها على المخرجات

⁴¹ حسن أحمد الطعاني، المرجع السابق، ص:236.

⁴² المرجع نفسه، ص:237.

نهاية البرنامج وكذلك مدى تحقيق الأهداف ودورها في التأثير على المخرجات على المدى القريب والبعيد عند مواجهة مواقف أخرى.

2. خصائص التقييم:

توجد مجموعة أساسية تعد من خصائص التقييم الجيد تتكون من ستة عناصر يجب الأخذ بها عند تقييم برنامج التكوين هي:⁴³

- الاستمرارية: عملية التقييم مستمرة و تشمل مراحل البرنامج قبل التنفيذ وأثناء التنفيذ وبعده.
- الشمولية: يشمل تقييم البرنامج التكويني جميع مكونات البرنامج ومحتوياته ومستلزماته وأهدافه، والبيئة والوسائل، والمكان والزمان بالإضافة إلى تعزيز الجوانب الايجابية وتعديل الجوانب السلبية.
- المشاركة: تعني إسهام الخبراء في مجال التكوين ومسؤولي التكوين والمشرفين والمكونين والمتكويين في تقييم برنامج التكوين.
- اختيار أدوات التقييم: استخدام أدوات التقييم المناسبة مثل (الاستبيانات، الاختبارات والمقابلات.
- المقومين الأكفاء: يجب أن يقوم بعملية التقييم أشخاص لهم من الخبرة ما يكفي للقيام بواجبهم ويجب أن يتصفوا بالصدق والموضوعية وقد يكونوا من خارج المؤسسة أو من داخلها.
- التغذية العكسية: تعد مهمة وضرورية في تحسين برنامج التكوين وتطويره وتعديله من أجل تحقيق أهدافه، وتتمثل آراء المتكويين في مدى تحسن أدائهم، وكذلك نتائج البرنامج أو مخرجاته من مصادر الحصول على المعلومات أو التغذية العكسية، فهذه الأخيرة مهمة لنجاح أي برنامج تكويني.

المطلب الرابع: مجالات ونماذج تقييم التكوين.

لتقييم البرنامج التكويني مجالات ونماذج عدة يتطرق لها القائم بعملية التكوين بالمؤسسة.

1. مجالات التقييم:

تشمل عمليات التقييم في التكوين المجالات الثلاثة التالية:⁴⁴ تقييم البرنامج التكويني قبل، أثناء وبعد التنفيذ، تقييم المتكويين وتقييم المكونين، إذ يهدف تقييم برنامج التكوين لمعرفة مدى سلامة خطة البرنامج وقدرتها على الوصول إلى الهدف، وكذلك مدى ملائمة الأساليب المستعملة لتنفيذ الهدف. ويهدف التقييم أثناء التنفيذ للتأكد من سير البرنامج التكويني وفق ما تم تخطيطه، لتجنب الآثار السلبية وتعزيز الجوانب الإيجابية فيه. وبعد التنفيذ يهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف المسطرة، ومدى تحقيق الفوائد التي تعود على المتكون من معارف ومهارات، وكذلك التكاليف المالية التي تم إنفاقها على هذا البرنامج. أما تقييم الفئة المستهدفة من عملية التكوين، فنتم للتأكد من كفاءة وفعالية برنامج التكوين في تلبية الاحتياجات التكوينية التي تم تحديدها والتي صمم برنامج التكوين لأجلها.

⁴³ المرجع نفسه، ص: 239.

⁴⁴ المرجع نفسه، ص ص: 240-241.

كما يتم تقييم المكونين للوقوف على كفاءتهم ومهاراتهم في تنفيذ برنامج التكوين، فوجود أي قصور في كفاءتهم تنعكس آثاره سلبيا على كفاءة عملية التكوين.

2. نماذج التقييم:

حيث توجد عدة نماذج لتقييم التكوين من أهمها:

- الأسلوب الأول: يركز هذا الأسلوب في تقييم البرنامج التكويني على أربعة مستويات أو مجموعات من الأسئلة هي: المستوى، رد الفعل، التعلم والنتائج.⁴⁵
- الأسلوب الثاني: يركز هذا الأسلوب في تقييم التكوين على أربعة مجموعات هي: أداء العامل، وأداء المجموعة ورضا الزبائن وكمية المعرفة التي اكتسبها المشارك في التكوين.
- الأسلوب الثالث: يقيم التكوين وفق هذا الأسلوب على مستويات هي: مخرجات ردود الأفعال، مخرجات الإمكانيات، مخرجات التطبيق ومخرجات القيمة.
- الأسلوب الرابع: يتضمن هذا الأسلوب تقييم السياق، تقييم المدخلات، تقييم ردود الأفعال وتقييم النتائج.

خلاصة الفصل الأول:

تشير جميع الدلائل إلى الاهتمام الكبير بالتكوين وإلى الحاجة لمتخصصين يتبعون استراتيجيات لتصميم وتنفيذ برامج التكوين بالمؤسسة، ذلك أن التكوين في مجال الصناعة الحديثة ضرورة أساسية لبناء كفاءة العمال وتطويرا لقدراتهم إلى مراكز وظيفية تفيد كل من العامل والمؤسسة. هذا ويعد التكوين هام وضروري لبناء قوة عمالية منتجة من خلال تحديد محتوى البرامج واختيار الوسائل التكوينية في الوقت والمكان المناسب لتنفيذ بعد اختيار المكونين والمتكويين وإعداد ميزانية التكوين، كما يجب مراقبة تنفيذ هذه البرامج للقيام بتقييم عملية التكوين التي تمر بعدة خطوات وبطرق مختلفة بناء على معايير محددة مسبقا.

حيث أن النجاح في تحقيق أهداف التكوين يعود على المؤسسة بالفائدة، إذ يتخذ سلوك العمال مسارا يحقق الأهداف العامة للمؤسسة مع الاتجاهات السليمة المؤدية إلى ارتفاع مستويات الأداء لذلك فإن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه عمليات التكوين أن تؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة التي يعتبر التكوين احد دعائمها. وهو ما سيتم التطرق إليه في الفصل الثاني: التكوين كدعامة لتحسين الإنتاجية.

توفيق علي عبد الرحمان, المرجع السابق، ص:32.45



التكوين كدعامة لتحسين الإنتاجية

الفصل الثاني: التكوين كدعامة لتحسين الإنتاجية.

تقوم المؤسسة بدمج العناصر الإنتاجية من أجل إنتاجها، ويتم الإنتاج بموارد مالية بشرية، ومادية ضمن محددات تتعلق بقدرات المؤسسة المختلفة. ويتم تعظيم الإنتاج وفق معيارين هما الكفاءة الفنية والكفاءة الاقتصادية، ويقصد بالأولى " الانتقال إلى مستوى إنتاجي أحسن وذلك باستنفاد موقع اللوفر"⁴⁶، وهي تفسر قياسا ماديا بالعلاقة بين المدخلات والمخرجات بناءً على استخدام الموارد، وتظهر الصورة المعبرة بالتكاليف للكفاءة الفنية. أما الكفاءة الاقتصادية هي " مؤشر يفسر قياسا ماليا بين المدخلات والمخرجات"، ومن بين العناصر التي تساهم في تحقيق الكفاءة عند حسن استغلاله والاستفادة منه وهو العنصر البشري. ويعتبر التكوين أحد الوسائل التي من شأنها زيادة فعالية العامل من خلال تطوير قدراته، مهاراته ومعارفه.

وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى الإنتاجية كمدخل لتحسين الإنتاج، مداخل تحسين الإنتاجية، التكوين والإنتاجية.

المبحث الأول: الإنتاجية كمدخل لتحسين الإنتاج.

الإنتاج كما تم التطرق إليه سابقا يعني خلق السلع أو الخدمات، من خلال عمليات التصنيع ويرتبط مفهوم الإنتاج بمصطلح آخر هو الإنتاجية الذي يشير إلى تحسين العملية الإنتاجية عن طريق تحسين العلاقة بين المدخلات والمخرجات.

المطلب الأول: ماهية النشاط الإنتاجي.

يعتبر النشاط الإنتاجي على مستوى المؤسسات الدعامة التي تقوم عليها التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لأنه وسيلة كل مجتمع في تحقيق الآمال من الرفاهية المادية، ومؤشر من مؤشرات النمو والرقى، كما انه مصدر لتوفير العمل.

1. مفهوم النشاط الإنتاجي:

النشاط الإنتاجي مفهوم اقتصادي يقوم على فكرة المزج بين عوامل الإنتاج من العمل ورأس المال والموارد بطريقة رشيدة تحقيقا للنفع العام، وهو ذلك النشاط المنظم الذي يؤدي إلى خلق المنافع المختلفة.

⁴⁶ علي الشرقاوي، "إدارة النشاط الإنتاجي"، مصر: الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص:10.

كما أن للنشاط الإنتاجي مفهوم تشغيلي يتمحور حول تحويل المواد إلى سلع مادية قابلة للاستهلاك، ووفق عمليات صناعية، يدوية أو كهربائية، أو التجميعية.⁴⁷

ويمتاز النشاط الإنتاجي بمايلي:

يهتم بالأشياء النافعة لمتطلبات الإنسان، وهذه الأشياء تختلف في طبيعتها وأنواعها، كما تختلف المواد المستخدمة فيها والعمليات التي تجري لإنتاجها، وفي شكلها النهائي إلا أنها لا تخلوا من بعض مجالات التشابه وهي:

- النشاط الإنتاجي الملائم لها يتطلب استعمال موارد مختلفة ك رأس المال والعمل ومهما توفرت الثروات في البلد فإن المؤسسات تواجه مصاعب في توفير الموارد اللازمة للإنتاج والسبب راجع إلى ندرتها.
- يخضع النشاط الاقتصادي إلى تغيرات وضغوطات وإجراءات حكومية، وتغيير في عدد المستهلكين وغيرها.
- إن النشاط الإنتاجي يوحد الجهود لتحسين الإنتاجية.
- كل عمليات التصنيع هي نوع من أنواع النشاط الإنتاجي، حيث تعتبر استخدام المواد الأولية والآلات والعمل في المصانع لإنتاج سلع مادية عملية تصنيع تهتم بالأشياء المصنعة.⁴⁸

2. سياسات الإنتاج:

تختلف أساليب الإنتاج من مؤسسة إلى أخرى باختلاف طبيعة نشاطها ودرجة توافر عوامل الإنتاج، وتتمثل أهم أنواع السياسات في مجال الإنتاج فيما يلي:⁴⁹ الإنتاج الكبير، التنوع، الإنتاج بالطلبات والإنتاج المستمر، وسياسة التتميط .

وسياسة الإنتاج الكبير يقصد بها استخدام كميات كبيرة من المواد وعدد كبير من الآلات والعمال، ومن متطلباتها أن تعمل المصانع بطاقة إنتاجية كبيرة تتوفر على الآلات والتجهيزات ذات الحجم الكبير. كما تشمل على الصناعات الكبيرة التي تستوجب توفير الأموال اللازمة لتمويلها، بحيث تتطلب أرصدة نقدية وسيولة ولا تتوقف عملياتها وفقا لأي طارئ، كما يتحتم على الإدارة إتباع سياسات أخرى تؤثر في عملية الإنتاج كالتسويق، الإمداد، الشراء وغيرها. وتتبع المؤسسة فيما يخص التسويق أساليب خاصة حيث يتم البيع بكميات كبيرة إلى تجار الجملة والموزعين الذين تتوفر لهم أماكن تخزين الكميات الكبيرة. كما تستوجب سياسة التنوع قيام المؤسسة بإنتاج عدة أنواع من السلع والتي لا تكون هذه الأخيرة مرتبطة تماما ببعضها البعض، كإنتاج تشكيلة من المنتجات ذات التركيبة العالية لكل منها، وهذه المنتجات تكون مختلفة عن بعضها البعض، وما يميز هذه السياسة أنها تتيح للمؤسسة عرض حجم مختلف من المنتجات ولكل صنف مميزات خاصة ويحتاج ذلك إلى جهود بيعيه مختلفة، وكذلك وسائل الإعلان والإشهار الملائمة.

⁴⁷ المرجع نفسه، ص:14.

⁴⁸ محمد عزيز ومحمد عبد الجليل أبو سنية، "مبادئ الاقتصاد"، الطبعة الأولى، بنغازي: منشورات جامعة قز يونس، 2001، ص:127.

⁴⁹ أحمد محمد المصري، "إدارة الإنتاج والعلاقات الصناعية"، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2003، ص:124-129.

كما تقوم المؤسسة في سياسة الإنتاج بالطلبات والدفع بالإنتاج وفق ما تم طلبه من العملاء، وتتلاءم هذه السياسة مع بعض الصناعات دون غيرها، وفيها تقوم المؤسسة بالإنتاج وفقا لمواصفات معينة حسب تفضيلات كل عملية.

أما سياسة الإنتاج المستمرة تقوم المؤسسة بتحديد كميات الإنتاج الواجب إنتاجها طبقا للتنبؤ بالمبيعات وحجم الطلب على الإنتاج، كما تكون العمليات الصناعية متتابعة، فكل عملية صناعية تنقسم إلى عمليات أخرى مكملة لبعضها البعض، ومثال على هذه السياسة صناعة المواد الغذائية بصفة عامة، حيث يتكون الطلب عليها بصفة دائمة فعندما يكون الطلب على هذه المنتجات غير محدد تعمل المؤسسة على التعريف بمنتجاتها لعملائها وتبين جودتها حتى يعتادوا عليها ويقبلوا على شرائها، حيث يعمل على توجيه الإعلان وأساليب التسويق بطريقة تحقق سياسة الإنتاج المستمر.

كما تقوم سياسة التتميط على إنتاج سلع ذات مواصفات معينة، واستخدام المواد الأولية، والآلات والجهود البشرية المبذولة بصفة محددة بالإضافة إلى أنماط التكاليف المرتبطة بالإنتاج إذ لا يمكن تجاوزها إلا استثناء، وتقوم المؤسسة وفقا لهذه السياسة بالإنتاج تبعا لمواصفات موحدة في الأجزاء والمكونات التي تدخل في تركيبها، باعتبار أن هذه السلع لا تتغير حتى لو تغيرت العلامات التجارية المستعملة في كل مؤسسة، ومثال على ذلك صناعة الأدوية والفوسفاط.

المطلب الثاني: ماهية الإنتاجية.

1. مفهوم الإنتاجية:

يكون التحسين في الإنتاج عن طريق تحقيق الزيادة في المخرجات على المدخلات ويمكن الوصول إلى ذلك بتحقيق مستوى متميز من الإنتاجية.

ولقد ذكرت كلمة الإنتاجية سنة 1766 في احد مقالات، وبعد ذلك التاريخ بحوالي قرن عرفت الإنتاجية على أنها الرغبة في الإنتاج، وفي أوائل القرن العشرين تم تعريفها على أنها العلاقة بين المخرجات والمدخلات.⁵⁰ وتعرف الإنتاجية على أنها الناتج الذي يحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج.⁵¹ وتعرف كذلك بأنها النسبة بين المخرجات والمدخلات وتعتبر عن كفاءة استخدام الموارد في تحقيق الإنتاج الكلي للمؤسسة.⁵²

من خلال التعاريف السابقة يمكن اعتبار أن الإنتاجية هي مقياس يوضح مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الموارد المتاحة، وتحسب بين إجمالي الإنتاج المحقق (المخرجات) خلال فترة زمنية والموارد التي تم استخدامها في كل المخرجات والتي يطلق عليها (المدخلات) ويجب أن تكون العلاقة بين المخرجات والمدخلات أكبر من الواحد.

⁵⁰ سونيا محمد البكري، "تخطيط و مراقبة الإنتاج"، الإسكندرية:الدار الجامعية، دون سنة نشر، ص:273.

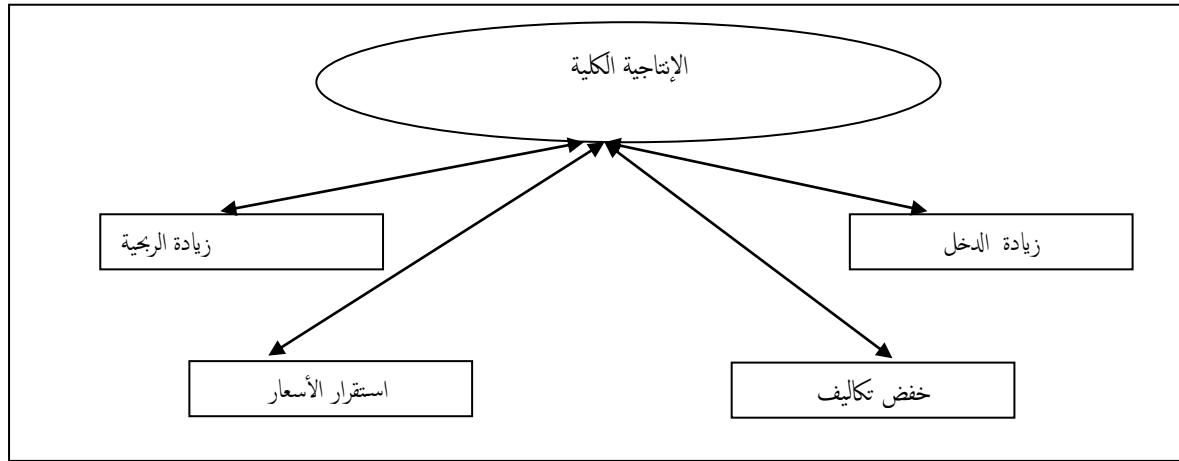
⁵¹ المرجع نفسه، ص:273.

⁵² جلال إبراهيم العبد، "إدارة الإنتاج و العمليات مدخل كمي"، الإسكندرية:الدار الجامعية، 2002، ص:23.

2. أهمية الإنتاجية على مستوى مؤسسة وكي:

يمكن إيرادها في مايلي:⁵³

- تعتبر عنصر مهم لنجاح المؤسسات واستمراريتها.
 - عنصر مهم لتحقيق الأرباح التي تشكل مصدر الاستثمار.
 - مهمة في كفاءة استخدام الطاقات الإنتاجية وخلق فرص العمل.
 - تسهم في زيادة الناتج القومي وذلك بحسن استخدام الموارد، وتحسين ميزان المدفوعات والسيطرة على ارتفاع الأسعار.
 - تساعد على تنمية المؤسسة باستخدام نفس عناصر الإنتاج.
 - كذلك مهمة في التنمية الاقتصادية وأداة لتحسين مستوى أفضل لمعيشة العمال وزيادة أجور العمال.
- والشكل الموالي يوضح العلاقة بين مستوى الإنتاجية وربحية المؤسسة:
- الشكل رقم (1) : أثر الإنتاجية في تحقيق الربحية



المصدر: محمد توفيق ماضي، "إدارة الإنتاجية و العمليات"، القاهرة. دار الجامعية، 1998، ص:54

يتضح أن للإنتاجية أثر على المؤسسة يتمثل في زيادة نسبة الإنتاج، انخفاض وقت الإنتاج، تحسين معدلات استخدام الطاقة المتاحة، انخفاض تكلفة إنتاج الوحدة من الإنتاج، والتكاليف غير المباشرة لتوزيعها على عدد أكبر من الوحدات، الحصول على حصة أكبر من السوق، إمكانية حفظ مستوى أسعار المنتجات وتخفيض الوقت الضائع، تجنب اختناقات الإنتاج وزيادة الأرباح.

3. علاقة الإنتاجية بكفاءة والفعالية:

يختلط مفهوم الإنتاجية غالباً بمفاهيم أخرى مثل الكفاءة والفعالية وتعني الأولى النسبة من موارد المؤسسة التي تساهم في الإنتاجية أثناء عملية التصنيع والفعالية التي تعني استعمال الموارد بمقدار معين لتحقيق هدف المؤسسة. والإنتاجية هي محصلة الكفاءة والفعالية في وقت واحد.⁵⁴

⁵³ على السلمي، "إدارة الإنتاجية"، القاهرة: دار غريب للنشر، دون سنة نشر، ص:17.

⁵⁴ محمد إسماعيل بلال، "إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي"، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2004، ص:32-33.

وتتكون الإنتاجية من ثلاثة عناصر أساسية هي:⁵⁵

- التجهيزات الرأسمالية المتضمنة: الآلات، المباني، التجهيزات والمعدات الضرورية لتنفيذ العمليات الصناعية.
- الموارد الأولية التي تستخدم في العمليات الصناعية وتتضمن المواد المساعدة كالوقود، قطع الغيار ومواد التغليف.
- القوة العاملة المتمثلة في اليد العاملة اللازمة لتشغيل الآلات أو القيام بالعمليات الميكانيكية والكيميائية، وكذلك القائمين بالتخطيط والرقابة والبحوث والعمليات المختلفة بالمؤسسة.

المطلب الثالث: تصنيف العوامل المؤثرة على الإنتاجية.

تتعدد العوامل المؤثرة في الإنتاجية بشكل عام سواء تعلق الأمر بالإنتاجية الكلية للمؤسسة أو الجزئية، فترتبط أغلبها بنشاط العامل وبيئته داخلية وخارجية وفي ذلك سيتم التطرق إلى أهم تصنيفات للعوامل المؤثرة على الإنتاجية.

توجد العديد من التصنيفات منها ما يفصل بين العوامل الداخلية وخارجية للمؤسسة في بيئتها، ومنها ما يفصل بين العوامل القابلة للتحكم وغير القابلة للتحكم، وبينها حسب مدى التأثير قصير الأجل وطويل الأجل، ويرجع هذا الاختلاف بين التصنيفات في العوامل المؤثرة في الإنتاجية إلى اختلاف مجالات وتخصص الباحثين، ومن بين هذه التصنيفات المتميزة العوامل الإنتاجية المتعلقة بالموارد البشرية مايلي:⁵⁶ تصنيف سكولوكا، تصنيف جيدسون، تصنيف ستيرييميف وتصنيف مكتب العمل الدولي.

التصنيف الأول صنف تلك العوامل إلى مجموعتين رئيسيتين، المجموعة الأولى العوامل الموضوعية والثانية العوامل الذاتية.

تتمثل العوامل الموضوعية في تلك العوامل المؤثرة بصفة موضوعية على الإنتاجية في مستواها ومعدل تغييرها وتعتبر خارجية عن المؤسسة، ومن غير الممكن التحكم فيها، وتعمل المؤسسة على التخفيف من أثارها السلبية على النتائج، و قد صنف الباحث العوامل الموضوعية إلى صنفين، عوامل اجتماعية وفنية. أما العوامل الذاتية فتتعلق بالعمال وما يبذلونه من جهد خلال عملية الإنتاج أو الصنع، ويأتي تأثير تلك العوامل سلبا جراء النقائص الذاتية للعمال ، وتستطيع المؤسسة فرض سيطرتها عليها بواسطة التدابير التنظيمية اللازمة كلما اقتضت الضرورة، وذلك بوضع الخطط الإستراتيجية ومراقبة تنفيذها، وتتأثر هذه العوامل بطبيعة نشاط المؤسسة وحجمها وتنظيمها، وهي عوامل تتباين من مؤسسة لأخرى وتسعى كل واحدة منهما التحكم في أخرى لتحقيق أحسن إنتاجية ممكنة.

أما التصنيف الثاني الذي أظهر فيه مجموعتين وتتمثل في مايلي:

الجدول رقم (1): تصنيف جيدسون للعوامل المؤثرة في الإنتاجية

⁵⁵ علي الشراوي، المرجع السابق، ص:24.

⁵⁶ ناصر دادي عدون، "الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية"، الجزائر، 2002، ص:99.

العوامل الخارجية	العوامل الداخلية
- التكنولوجيا	- الأفراد العاملون في المؤسسة
- الوضع الاقتصادي العام	- بيئة وتنظيم العمل داخل المؤسسة
- بيئة الأعمال	- سياسات المؤسسة
- التشريعات الحكومية	- المعلومات وأنظمة الرقابة
- طلبات المستهلكين	- عمليات الإشراف
- التجديد والابتكار	- الحوافز والتدريب
	- نوعية المعدات

المصدر: ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص: 102.

ما يلاحظ على هذا التصنيف أنه ينظر إلى العوامل المؤثرة على الإنتاجية من زاوية المؤسسة كنظام مفتوح على بيئة، تؤثر و تتأثر بها.⁵⁷

أما صاحب التصنيف الثالث قسم العوامل المؤثرة في الإنتاجية إلى مجموعتين، مجموعة العوامل الفنية والإنسانية، وتتمثل الأولى في طرق وأساليب العمل، جودة المنتجات، نوعية الآلات، و تتمثل الثانية في القدرة على العمل والرغبة في أداء العمل، وينظر في هذا التصنيف إلى أن إنتاجية العمل على أنها تتأثر بالجانب المادي و التقني، وكذلك المجهود البشري الذي يمكن أن يقدمه من خلال قدرته ورغبته في العمل، ويجب توفر عنصر الرغبة والقدرة لإحداث التوازن في أداء العمل.

أما التصنيف الرابع فقد صنف ثلاثة مجموعات وهي: مجموعة العوامل العامة، التكنولوجيا والبشرية. تشمل الأولى على البيئة، الفرص والتهديدات، فالبيئة هي مجموعة الظروف والمؤثرات الخارجية التي تمس حياة وتطور المؤسسة، ويمكن تصنيف البيئة إلى عام وخاص، وتظهر أهميتها بالنسبة للمؤسسة بأنه يمثل المورد الأساسي الذي تتحصل عليه من مواردها، كما أنه يعد مصدر القيم والأهداف التي تقيدها، ويستوعب ما تنتجه المؤسسة. أما الفرص والتهديدات فنقوضها البيئية الخارجية على المؤسسة وليس لها إلا أن تخضع إليها نظرا لعدم وقوعها تحت سيطرتها ولا يمكن التحكم فيها وكذلك يوفر فرصا تمثل ظروف ملائمة ومواتية لتحقيق أفضل النتائج، وعلى الإدارة أن تقوم بتحليل المحيط من خلال تحديد الفرص والتهديدات.⁵⁸

تتجسد مجموعة العوامل الفنية والتكنولوجية بالمؤسسة كي تستطيع تحسين الإنتاجية في حسن إختيار نوعية المعدات التجهيزات الملائمة لنوعية المنتجات والتشغيل بالمؤسسة وحسن اختيار المعدات والتجهيزات، مع الأخذ بعين الاعتبار مسألة الصيانة بأنواعها وتكوين العمال على الاستخدام الجيد وتشغيل الآلات.

⁵⁷ المرجع نفسه، ص: 103.

⁵⁸ المرجع نفسه، ص: 105.

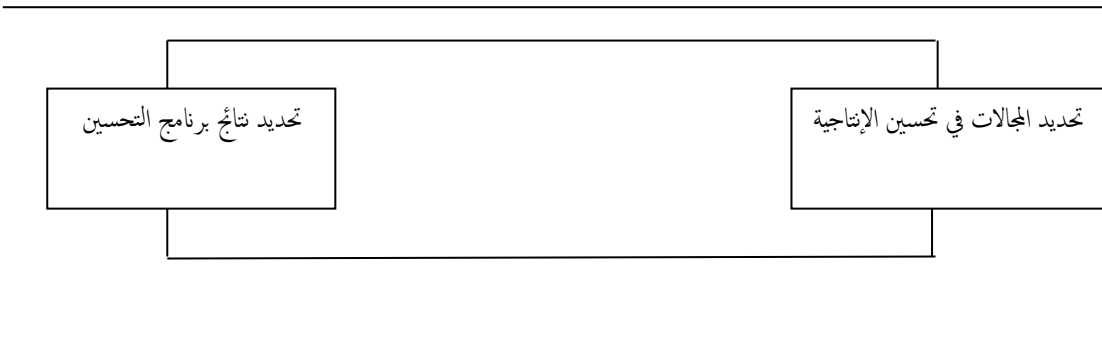
كما تتجسد مجموعة العوامل البشرية في العلاقة بين الإدارة والعمال، والأحوال الإجتماعية والمعنوية لهم، الحوافز المادية، ودرجة التكيف مع العمل، تركيبته بالمؤسسة (السن، الجنس، المهارة..)، دور التنظيمات العمالية، وتكوين العمال وتعويضهم.

المطلب الرابع: قياس وتحليل الإنتاجية.

قياس الإنتاجية وتحليلها يعد إجراء ضروري للمؤسسة للوقوف على كفاءة عملياتها كونها تعتبر معياراً أساسياً في الحكم على النتائج المحققة من فترة إلى أخرى.⁵⁹

حيث يعد قياس وتحليل الإنتاجية خطوتان أساسيتان في تحسينها، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2): أهمية قياس وتحليل الإنتاجية



المصدر: علي السلمي، "إدارة الإنتاجية"، المرجع السابق، ص: 69.

يساعد قياس وتحليل الإنتاجية على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة وذلك لأجل تصحيح نقاط الضعف وتحسين نقاط القوة، ويعتبر قياس الإنتاجية أساساً لتقييم القيادات الإدارية في مختلف المواقع. تشمل الإنتاجية كل ما يتم في المؤسسات من خلال الأجزاء الرئيسية لنظامها الرئيسي ولأنظمتها الفرعية (مدخلات، عمليات ومخرجات)، ويرتبط قياسها بطبيعة تدفق الأعمال داخل المؤسسة، وهو ما يفسر أن قياس الإنتاجية لا يعتبر شيء نمطياً يستخدم معادلة وحيدة تطبق بشكل مطلق. لذلك يتطلب القياس تصميمًا خاصاً لمقاييس محددة ويرجع ذلك إلى وجود صعوبات منها:

- من السهل التوصل إلى مقاييس نظرية أما تطبيقها يتطلب مراعاة تدفق العمل داخل المؤسسة.
- الكثير من المقاييس تتصف بالعمومية أو الشمولية كأن تقاس الإنتاجية على المستوى الكلي وإهمال المستوى الجزئي إذ يؤدي هذا الأمر إلى اختفاء مشكلات الحقيقة من خلال إبراز قياس الإنتاجية الإجمالية، وكذلك الصعوبة في معرفة المسببات الرئيسية التي تكون وراء انخفاض مستويات الإنتاجية.
- عدم تغطية مقاييس الإنتاجية لعناصر الأداء المختلفة والنتائج المرتبطة بها.
- عدم ارتباط المقاييس المستخدمة بالنتائج والأهداف مقارنة بصلتها بالعمليات التي تؤدي إلى تحقيق النتائج.

⁵⁹ علي السلمي، إدارة الإنتاجية، المرجع السابق، ص: 34.

- تداخل العمليات مع بعضها البعض وصعوبة الفصل بينها.

كما تقاس الإنتاجية كميًا على أساس عدد الوحدات المنتجة إلى عدد الوحدات المستخدمة في الإنتاج (أي بين المخرجات، وساعات العمل البشرية والآلية، ووحدات مواد الخام، وحدات الطاقة)، ويتميز هذا المقياس بسهولة مع إمكانية إجراء المقارنات بالنسبة لأداء عمال يقومون بنفس العمل، أو آلات تؤدي نفس العمليات، ولا يمكن استخدام هذا المقياس في حالة المنتجات المتعددة وعند وجود منتجات غير تامة الصنع، كما أن حساب الكمية لا يظهر التحسينات في نوعية المنتج. وتجدر الإشارة إلى أن الإنتاج كبير الحجم يعد مؤشر من مؤشرات قياس الإنتاجية.⁶⁰

وتحسب كذلك بالقيمة بحاصل ضرب الكمية في السعر وتنسب قيمة المخرجات إلى قيمة المدخلات، ويتميز هذا المقياس عن سابقه بالدقة النسبية، وإمكانية قياس الإنتاجية بالنسبة للمنتجات المتعددة، والأجزاء غير تامة للصنع و مقارنة المنتجات التي تختلف في أسعارها. والمشكل في هذا المقياس هو تقلبات وفروق الأسعار والتكلفة وأسعار السوق وبين الأسعار المحلية والدولية عند المقارنات، وكذلك اختلافها من سنة لأخرى، وتستخدم سنة معينة أساسًا للمقارنة، ويقترن هذا المقياس كذلك بوجود صعوبات كتابين درجات الجودة في الخدمات واختلاف المهارات بين العاملين.

وتقاس الإنتاجية بالمعادلة التالية:⁶¹ إجمالي المخرجات/ إجمالي المدخلات، كما تقاس الإنتاجية الجزئية بالمعادلة التالية:⁶² إجمالي المخرجات/ أحد عناصر المدخلات (العمل، رأس المال والآلات).

والحكم على استخدام كفاءة الموارد يقوم على فكرة القياس بالمقارنة أو على أساس المقارنة وفقًا لما يلي:

- مقارنة إنتاجية نفس المؤسسة في سنوات متتالية و حساب معدلات النمو.

- مقارنة إنتاجية المؤسسة بإنتاجية مؤسسات متشابهة.

- مقارنة إنتاجية وحدات وأنشطة المختلفة داخل المؤسسة.

المبحث الثاني: مداخل تحسين الإنتاجية.

تهتم المؤسسات اهتمامًا بالغًا بتحسين الإنتاجية، إذ يعد تحسين الإنتاجية وزيادتها هو الهدف الأهم الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه، وقد أضحى معلومًا أن إحداث زيادة محسوسة في الإنتاجية لا يتحقق ما لم يبذل الجهد للوقوف على المسببات التي تؤثر في مستويات الإنتاجية.

المطلب الأول: المدخل التنظيمي لتحسين الإنتاجية .

⁶⁰ فريد النجار، "إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للريادة والتفوق"، الإسكندرية:الدار الجامعية 2007، ص:38.

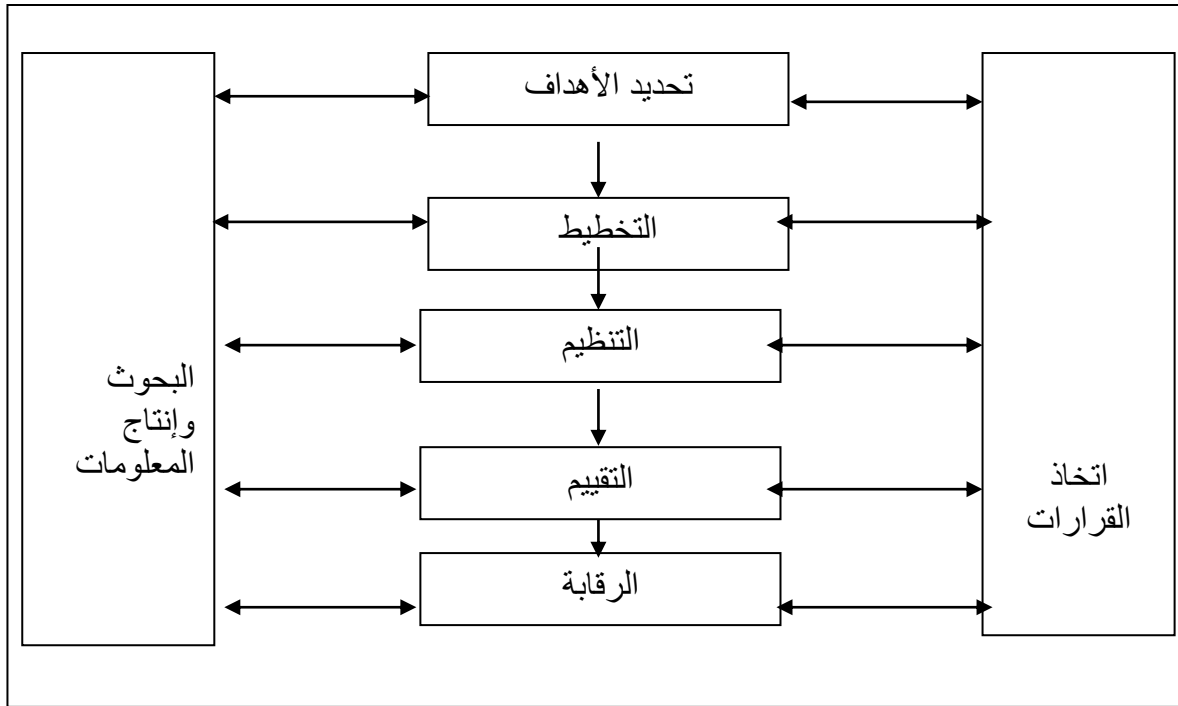
⁶¹ جلال إبراهيم العبد، المرجع السابق، ص:23.

⁶² المرجع نفسه، ص:26.

إن تحسين الإنتاجية موجه، منظم ومخطط يعبر عن جودة إدارة المؤسسة ومدى تقدمها، والهدف الأساسي للإدارة الجيدة هو تحسين الإنتاجية باستمرار والمحافظة عليها، انطلاقاً من ذلك فتحسين الإنتاجية يمكن أن يعبر عنه بإدارة الإنتاجية أي أن تحسينها يحتاج إلى كل وظائف الإدارة فتحسينها يتطلب مايلي:⁶³

- توفر القيادة القدرة على زيادة درجة انتماء العاملين بالمؤسسة.
- إحداث تكوين ونشر للقيم الإدارية لكي يؤدي إلى توجيه مسار العمل في المؤسسة.
- تواجد يد عاملة تعمل بالتزام فعال وجاد بما هو مطلوب منها.
- توفر نظام إداري مناسب يحكم مسارات تحقيق أهداف الإنتاجية.

وفق مدخل النظم لتحسين الإنتاجية فإنه يتعين توفر وظائف الإدارة جميعها إضافة إلى الجهد المنظم والمخطط المترجم للتقدم في تسيير المؤسسة، والشكل الموالي يوضح ذلك:
الشكل رقم(3): العمليات الإدارية لتحسين الإنتاجية



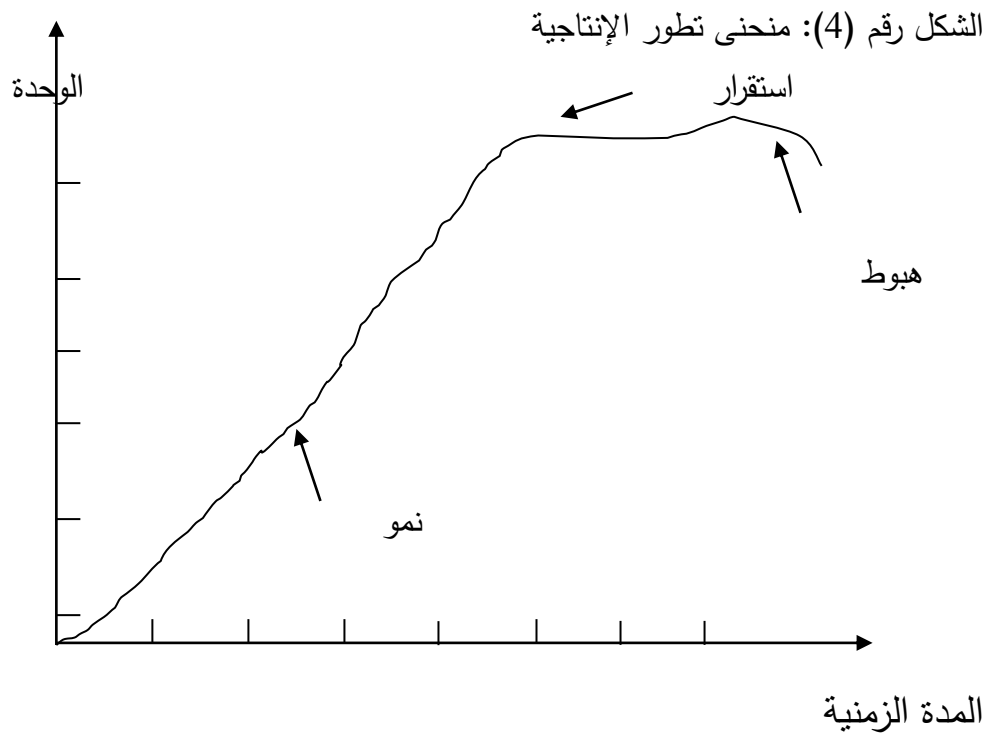
المصدر: علي السلمي، "إدارة الإنتاجية"، المرجع السابق، ص: 93.

فإذا كانت المؤسسة تعد لتحسين إنتاجيتها يمكنها أن تبدأ بتقييمها بما هو مخطط لها سابقاً، وبناء على ذلك يتم تحديد مستوى من الإنتاجية يتم التخطيط على ضوءه، وتستمر عملية التقييم مادامت المؤسسة قائمة.⁶⁴

⁶³.92: ص: علي السلمي، "إدارة الإنتاجية"، المرجع السابق، ص: 92.

وتخطيط هنا يقصد به وضع المستويات المرغوبة للإنتاجية حتى يمكن استعمال هذه المستويات كدليل في عملية المقارنة بالنسبة لتقييم الإنتاجية وأيضا في وضع إستراتيجية لتحسينها، فلكي يتم تخطيط الإيراد، والعائد على الاستثمار، والحصة السوقية والأرباح فيجب تخطيط مستوى معين من الإنتاجية، ذلك أن وضع هذه الخطة يساعد على اكتشاف المشاكل التي تؤثر عليها والحلول المقترحة لها، وهناك خطوات إجرائية لتخطيط الإنتاجية تتمثل الأولى في وضع هيكل لعملية التخطيط الفعال في المؤسسة، والثانية في وضع أهداف التخطيط وكذلك وضع العمليات وفقا للأهداف والثالثة في وضع معايير للإشراف والتنسيق للإنتاجية بما يناسبها. وتجدر الإشارة إلى أن برامج الإنتاجية تؤول إلى التدهور ما لم تراعي جوانب الصيانة في تلكم البرامج، فرغم الزيادة في مستوى الإنتاجية بعد فترة زمنية، إلا أن هذه الزيادة قد لا تستمر.

والشكل التالي يوضح ذلك:



المصدر: سونيا محمد البكري، المرجع السابق، ص: 112.

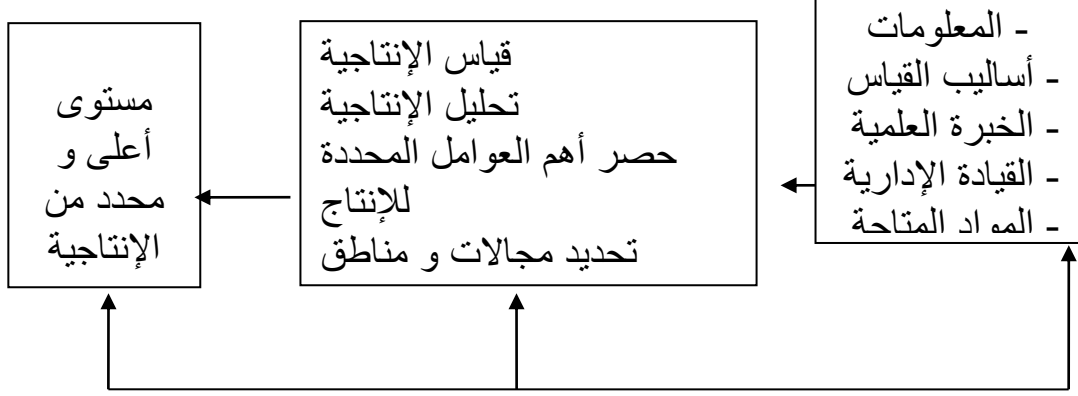
ولإحداث نتائج ايجابية في مجال تحسينها فمن المفيد إتباع مدخل النظم، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (5): نظام تحسين الإنتاجية

المخرجات

العمليات

المدخلات



المصدر: علي السلمي، "إدارة الإنتاجية"، المرجع السابق، ص: 95.

ويركز مدخل النظم في تحسين الإنتاجية على أمرين حيث الأول هو التأكيد على المخرجات واتخاذها كأساس للتخطيط أما الثاني فهو ترابط وتكامل أجزاء نظام الإنتاج من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة في الخطة أو النتائج المستهدفة. ولنجاح الإدارة في تحسين الإنتاجية يجب استخدام مجموعتين من الأدوات هما: الأدوات الفنية والدافعية، يقصد بالأولى الأدوات التي تستعمل في تحليل العوامل التي تؤثر في الإنتاجية وقياسها وتستوجب هذه الأدوات المهارة والقدرة لدى العمال. أما الأدوات الدافعية فيقصد بها الأدوات التي تبعث في العمال الرغبة في تحسين الإنتاجية، وتحفيزهم للوصول إلى طرق أحسن للإنتاج، وهي تتعامل مع الجوانب النفسية لهم، لذلك يؤدي تغيير سلوكهم إلى تحسين الإنتاجية ويرتبط تغيير سلوك العمل بالسلوك الإنساني.

يمكن للمؤسسة أن تتبع الإدارة إستراتيجية لتحسين الإنتاجية، ومن بين العناصر التي يجب مراعاتها عندها هي: الطاقات والموارد المتاحة للمؤسسات، الأساليب والتقنيات الممكنة في ظل الموارد المتاحة، المنافسة والأوضاع السوقية السائدة، الطلب الفعال على منتجات المؤسسة.

والشكل الموالي يوضح إستراتيجية تحسين الإنتاجية:⁶⁵

102. علي السلمي، "إدارة الإنتاجية"، المرجع السابق، ص: 65

الشكل رقم (6): إستراتيجية تحسين الإنتاجية



المصدر: علي السلمي، "إدارة الإنتاجية"، المرجع السابق،

ص: 103.

تقوم الإستراتيجية على تحديد أهداف المؤسسة ضمن ما هو متاح لها من إمكانيات وتأكيد ذلك هو التخطيط للأداء الذي يمكن من الوصول إلى الأهداف، وذلك من خلال توفير المستلزمات المادية، البشرية والمعنوية، وتهيئة الظروف والأوضاع التنظيمية والإدارية، وتوفير المعلومات والإرشادات والمعايير الموجهة للأداء، ثم الوقوف على العراقيل التي تعترض سيرورة العمل، يليها تصميم الطرق التي تكمن من الوصول إلى النتائج المحددة سلفاً، ثم تنفيذ العمليات المخططة والحرص على المحافظة على مآتم تخطيطه من مستويات الأداء، وفي ظل ذلك يتم متابعة وتقييم نتائج تنفيذ الخطة وتصحيح الانحرافات إن وجدت.

المطلب الثاني: تحسين إنتاجية العمال.

إن العمال بالمؤسسة يعدون أساس كل جهد تقوم به، لذلك يعتبرون المحدد الأساسي في تطور مستويات الإنتاج بها، فبرغم من أهمية العناصر الأخرى في تحقيق مستويات متميزة من الإنتاجية إلا أنه يبقى العمال أهمها على الإطلاق.

على الرغم من أهمية العوامل الفنية وعنصر رأس المال في الإنتاجية إلا أن المحدد الرئيسي فيها هو العنصر البشري، وما يميزه ما يلي:

- التأثير السلبي أو الايجابي على إنتاجية الآلة وذلك بالطريقة التي يؤدي بها عمله وأسلوب استخدامه لها، فعامل يستطيع أن يعوض تقادم الآلة وضعف إنتاجيتها بمهارته.

- القدرة على التعلم واكتساب الخبرة بعوامل نفسية كثيرة تساعد في التأثير على إنتاجية الآلة. ويجب توفر عنصرين رئيسيين في العمال القائمين بالعمل وهو الرغبة في العمل والقدرة على العمل،⁶⁶ يقصد بالقدرة على العمل استطاعة العامل القيام بالمهام المطلوبة منه، ويقصد بالرغبة في العمل العناصر التي تحفز العاملين على الأداء، ويتحدد تحفيزهم بالظروف الاجتماعية والمادية التي تحكم العمل، وتتمثل محددات الرغبة في العمل بظروف العمل المادية وظروف العمل الاجتماعية. وحاجات العمال، تتعلق الظروف المادية بتلك الأشياء التي تشكل جو العمل وتؤثر عليه مثل التهوية، الإضاءة، التدفئة، النظافة والتسهيلات الأخرى، وتعلق المؤثرات الاجتماعية على الإنتاجية بعاملين هما: التنظيم الغير الرسمي لجماعات العمال، القادة والمشرفين.

إن ما يشعر به العامل من رغبات وحاجات يسعى إلى تحقيقها يؤثر على أنماط التفكير والسلوك لديه، وهذه الحاجة قد يمكن أو لا يمكن إدراكها، ويمكن أن تكون حاجات أولية، اجتماعية وذاتية. فالحاجات الأولية هي الحاجات الأساسية للجسم كالأكل، والنوم والسكن، ومصدر إشباعها لدى العامل هو الأجر والاستقرار في العمل. أما الحاجات الاجتماعية فهي التي يمكن إشباعها عن طريق التعامل مع الآخرين والاتصال بهم مثل الصداقة والانتماء للجماعة والحاجة إلى مساعدة الآخرين، والولاء للمجموعة. أما الحاجات الذاتية فهي التي

⁶⁶ علي السلمي، "تحليل النظم السلوكية"، القاهرة: مكتبة غريب، 1985، ص: 39.

يرغب الشخص في تحقيقها لكي يحقق لنفسه مركزا مهما فهو يسعى إلى التقدم والنمو الشخصي والحصول على مركز اجتماعي، واكتساب احترام الآخرين واعترافهم بأهميته في المؤسسة. كما تعد العوامل الإنسانية محددًا أساسيًا للإنتاجية فيجب على الإدارة الوقوف على تلك العوامل وتلبيتها مما يؤثر إيجابًا على مستوى الإنتاجية، ويتطلب زيادة المقدرة في العمل كل من تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، الإشراف والقيادة والتكوين وتهيئة ظروف العمل. ويتطلب زيادة الرغبة في العمل تحديد هيكل الأجور والاتصالات وكذلك الحوافز وتقييم الأداء.

المطلب الثالث: التكنولوجيا الجديدة وتحسين الإنتاجية.

إن الثورة التكنولوجية جاءت كنتيجة للتطورات الحاصلة في شتى الميادين العلمية لسد الاحتياجات المتزايدة للعمال والمؤسسات، وهو ما أثر على مستويات الإنتاج من حيث الكمية والنوعية. إن التطور التكنولوجي هو تركيبة من التجهيزات والوسائل والمعارف التطبيقية في الصناعة، ويتضمن استعمالات الطرق الحديثة لتحويل المواد إلى منتجات وتحسين الخدمات، وتعد التكنولوجيا مقوما أساسيا للمؤسسات الحديثة تتكيف بواسطتها مع البيئة وتمكنها من الإنتاج بكفاءة عالية، وقد أحدثت التغيرات التكنولوجية تغييرا كبيرا في الإنتاج بأدنى تكلفة ورفع الإنتاجية وتحسين الجودة.⁶⁷ وترجع أسباب التغيير التكنولوجي لأسباب عدة منها:

- زيادة القدرة المقررة لمقابلة الطلب.
 - بواسطتها تنقص التكلفة من خلال تقليل ضياع المواد.
 - تحقيق الجودة وتحسينها وبالتالي زيادة حجم المبيعات.
 - تمييز المنتج عن المنتجات المنافسة.
 - تنويع المنتجات وزيادة الحصة في السوق.
- ويمكن الحصول على التكنولوجيا من المصادر الخارجية وداخلية فمن خلال الأولى تنقل التكنولوجيا من جهات خارجية سواء كانت مؤسسات منتجة أو بحوث علمية من أطراف أجنبية أو مكاتب استشارات فنية، ويتم الاعتماد على الإمكانيات الداخلية في سبيل تطبيق التكنولوجيا الخارجية والتي تختلف ظروف إجرائها في الخارج عنها في الداخل، وتتعدد صور نقلها من الخارج إلى الداخل، ومن أهم الوسائل التي تتم بها تلك المشاريع المشتركة استخدام الخبراء الأجانب، وعقود توريد الآلات والأجهزة، واتفاقيات تراخيص باستخدام التكنولوجيا أو عقود التسويق وتسليم المصنع.
- أما المصادر الداخلية فمن خلالها يتم تطوير التكنولوجيا من الجهات العلمية والبحثية في الداخل، وقد تكون هذه الجهات مراكز بحوث، مكاتب استشارية، بمعنى أن التكنولوجيا تعتمد على جهود خاصة بها ويطلق عليها التكنولوجيا الذاتية.

⁶⁷ محمد جمال الكفافي، "الإستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر، القاهرة، 2007، ص:225.

كما توجد طريقتان لنقل التكنولوجيا هما النقل الأفق والرأسي فمن خلال الأول يتم الحصول عليها في مجالات الإنتاج والخدمات وتطبيقها بكفاءة في الشركة المستوردة لها وبعد تحديد التكنولوجيا المستخدمة يتم البحث عن مصدرها ومكان تواجدها وطرق استخدامها وبدائلها المختلفة، وبعد اختيار ما يلائم منها يتم حيازتها وبعد التحصل عليها يتم فحصها للتعرف على مدى ملائمتها للمؤسسة ومدى تحقيقها للغرض المطلوب. أما النقل الثاني فيقصد به القدرة على تحويل البحوث والاكتشافات العلمية إلى منتجات ومعدات وأساليب إنتاج، ويستوجب ذلك وجود قاعدة صناعية وأجهزة علمية حيث يتم وضع مشروع للبحث والتطوير ويحدد له جدول زمني للتنفيذ حسب الإمكانيات المتاحة ويتم إجراء الدراسات النظرية والتجارب العلمية وما تتطلبه عملية التطوير، وبعد الحصول على النتائج يتم تحليلها فإن ظهرت ايجابية يتم تصميم عينات منها (أي التكنولوجيا)، وبعد ذلك يتم فحصها واختبارها للتأكد من صلاحيتها ومطابقتها للمواصفات المطلوبة، بمعنى أن النقل الرأسي نابع من القدرات الذاتية وهو من سمة المؤسسات الحديثة ويمثل أقصر الطرق للوصول إلى القمة والقدرة على المنافسة.

المبحث الثالث: دور التكوين في زيادة الإنتاجية.

إن التكوين يعتبر كأحد وسائل تحسين وتطوير الأداء الفردي أو جماعي، حيث ينبغي أن ينطلق من رؤية واضحة ومعرفة دقيقة لأهداف وتحديد الأداء المستهدف ونتائج تحليل وتقييم الأداء الفعلي وتحديد أسباب الفجوة التي قد تفصل بين المستويات الفعلية والمستهدفة.

المطلب الأول: علاقة التكوين بالأداء.

يضم نظام إدارة الأداء مجموعة مهمة من العمليات ذات العلاقة بالتكوين تمثل الأسس التي يستمد منها نظام التكوين المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات المختلفة والمناسبة لسد فجوة الأداء والوصول إلى مستويات أفضل وتشمل تلك العمليات أعمال تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تشخيص الأداء وتقييم الأداء.

يعرف الأداء بأنه " الاستخدام الهادف والمنتج لكل المعارف والوسائل التي توفرها العلوم التكنولوجية، بحيث تتمكن المؤسسة من الوصول إلى الأهداف المحددة بأسلوب واعي، أي بتوظيف امثل للقدرات البشرية والمادية والمالية معا".⁶⁸

حيث يرتبط التكوين بتخطيط الأداء وتوجيهه، وتشخيصه، وتقييمه وتطويره،⁶⁹ إذ أن نقطة انطلاق الأداء هي عملية تخطيطه ويحتاج مخطط التكوين إلى معلومات لا يمكن الاستغناء عنها وتتمثل في وصف العمل وأساليب تنفيذه ومدى ارتباطه بغيره من الأعمال، وحجم وسرعة وجوده الأداء المستهدف، وتوقيت العمل وحدود التكلفة المقبولة.

⁶⁸ علي السلمي، " تحليل النظم السلوكية"، المرجع السابق، ص:230.

⁶⁹ المرجع نفسه، ص:234.

وتتضمن عملية توجيه الأداء المتابعة المستمرة لعناصر الأداء المختلفة،⁷⁰ العمال، إمكانيات ومستلزمات الأداء، والتغيرات التي قد تطرأ على مستوى البيئة، كما تتضمن تزويد العمال بالمعلومات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة المشاكل التي قد تعترضهم، وكذلك إعلامهم بمستوى المعدلات المعيارية ومنح الآليات التي تمكن من بلوغ تلك المستويات، بحيث يترك المجال للتحرك ومواجهة الصعوبات المعترضة. فعملية توجيه الأداء هي عملية متسمة بالاستمرار وتتم بين المشرفين والعمال يتمثل الهدف من ذلك في توفير الظروف الملائمة ليحقق الأداء المطلوب، ويستخدم المشرفين على عملية التوجيه وسائل الاتصال المتاحة لتحقيق التواصل بينهم وبين العمال بغرض إعطاء الإرشادات والتعليمات المناسبة. ويؤكد توجيه الأداء ذلك التغيير الذي يحدث في عناصره من تغيير في التقنيات أو الطاقات. وكذلك التغيرات التي تحدث في علاقات العمل، وتلك التي تقع في القدرات والمهارات لدى العمال، حيث هذه المتابعة تمكن من التغلب على جميع السلبيات في القدرات والمهارات، من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب، هذا الأخير يمكن إشراكهم في تحقيقه، عن طريق التكوين، فالعملية تعتبر من خلال ما تم التعرض له سابقا هي عملية تحتوي على عناصر توجيه الأداء من خلال تصميم البرامج الملائمة، وتنفيذ تلك البرامج وتقييمها ومتابعتها، ومنه يمكن القول بأن عملية التكوين هي عملية محتواة في عملية توجيه الأداء.

ويؤدي التوجيه والمتابعة للبرامج التكوينية إلى معالجة أوجه القصور في معارف ومهارات العمال، وهو ما يؤدي إلى عدم تضاعفها، وبالتالي عدم الرجوع إلى التكوين نفسه مرة أخرى.

كما تبحث عملية تشخيص الأداء في أسباب وجود الفجوة بين الأداء الفعلي والمعيارية، والمعلومات المتعلقة بالتشخيص تستنتجها المؤسسة من التقارير والشكاوي والملاحظات المأخوذة من العمال بالإضافة إلى مستويات الأداء لفترات زمنية سابقة، أو المقارنة بمستويات الأداء لمؤسسات أخرى مماثلة، وعندما يتم الكشف بسرعة عن تلك الفجوة فإن المعالجة تكون أسهل بالنسبة لتلك الفجوة، وأسباب القصور أو الخلل من المحتمل أن تكون على مستوى العوامل المادية، البشرية، التقنية أو التنظيمية وتعد العوامل البشرية من أكثر العوامل التي تسبب وتؤثر في إحداث الفجوات، وتتبع اهتمامات العمال ونقص رغبتهم في العمل، أو تختلف مهاراتهم ومعارفهم عن المستويات المطلوبة، أما الفجوة في العوامل المادية فيقصد بها القصور الذي يخص الآلات والتجهيزات، رؤوس الأموال، الديون، القروض، الأسهم، والسندات.⁷¹

إن ما تم ذكره يدل على أن أسباب الفجوة أو القصور في الأداء يرجع لعوامل مختلفة وعملية التكوين ليست بالضرورة علاج للقصور المتأتي من العوامل المادية أو التقنية مثلا، إذ أن نتائج عملية التشخيص هي مدخلات نظام التكوين توفر لهذا الأخير المعلومات الأساسية التي يقوم من خلالها المخطط من تحديد الاحتياجات التكوينية. ومن ثمة فإن العملية التكوينية تنطلق من معرفة جانب القصور في الأداء للعمال وتخطيط أنشطة واضحة ومرتبطة بطبيعة الأعمال التي يقوم بها المتكويين، فالتشخيص هو المخرج الحقيقي للكثير من الممارسات التكوينية الخاطئة.

⁷⁰ المرجع نفسه، ص ص: 234-237.

⁷¹ علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، المرجع السابق، ص: 143.

كما تهدف عملية تقييم الأداء إلى قياس أداء العامل و المجموعة، ومقارنته بالأداء المستهدف والحكم على مدى كفاءة كليهما، والكشف عن مدى توافق العامل مع العمل المسند إليه، والكشف عن ظروف الأداء في المؤسسة. حيث عملية تقييم الأداء عنصر مهم وجوهري في إدارة الأداء التي تتعلق نتائجها بعملية التكوين، إذ تكشف عن نواحي القصور أو الانحراف في أداء العمال والتي يمكن التعامل معها من خلال عمليات التكوين المختلفة. وبالتالي هذه العملية مكملة لعملية التحليل والتشخيص السابقتين، للوصول إلى التحديد الدقيق لجوانب القصور في الأداء والتعرف على مصادرها وأسبابها ومن ثمة اختيار الوسائل لحلها ومعالجتها.

إن العمليات السابقة تكمل بعضها البعض، وجوهرها وغايتها هو تطوير الأداء التي من أجله يقوم المخطط بتشخيص وتحليل و تقييم الأداء ويهدف من وراء عملية تطويره تحقيق التعادل بين مستوى الأداء الفعلي والمعياري، وتتجه جهود إدارة الأداء إلى تطوير العمال والوظيفة وتطوير التنظيم، ومن خلال ذلك فإن عملية تطويرهم هي عملية أساسية في التكوين.

ومن خلال معطيات نظام الأداء يشتمل التكوين على ما يلي:⁷²

- يعتبر آلية لتحسين أداء الموارد البشرية، للوصول إلى مستوى الأداء المخطط.
- اختياره لتحسين وتطوير الأداء المرغوب يكون من خلال التحقق من فجوة الأداء ومعرفة أسبابها، واستعراض مختلف الآليات للوصول إلى مستوى الأداء المخطط.
- يعتبر عنصر من مجموعة عناصر أخرى متكاملة من أدوات التطوير والتحسين تتعامل هذه العناصر مع مجمل أطراف الأداء وليس مع المورد البشري فقط.
- يخضع لمنطق إدارة الأداء من خلال تخطيط الأداء للقائمين بعملية التكوين، تم توجيه أداء القائمين بالعمل التكويني، وبعدها تشخيص أداء القائمين بالتكوين وتقييم أداء العمل التكويني.
- من خلال ما تم التطرق له يمكن استنتاج أن التكوين حلقة في نظام الأداء إذ أن إدارة الأداء شمولية تتعامل مع مجمل أطرافها وليس المورد البشري فقط، كما يعتبر التكوين من منظور الأداء عملية متكاملة تجمع كافة العوامل المؤثرة في أداء العمال، ومعالجة القصور في أدائهم يتم عن طريق إعداد الخطط المتجانسة والتوجيه والمتابعة والتقييم المستمر لأدائه ومعالجة ما قد يظهر من نقائص والبحث عن أسباب تلك النقائص مع التدخل لحلها.

المطلب الثاني: علاقة التكوين بالإنتاجية.

إن تكوين العمال في المؤسسة من شأنه أن يحسن في أدائهم عن طريق زيادة قدرتهم ورغبتهم في العمل وهو ما يؤدي إلى التحسين في الإنتاجية، ومن خلال ذلك تحسين كمية المخرجات بالمؤسسة.

تتشكل إنتاجية العمالة من عنصرين أساسيين هما:⁷³ الأداء والتكنولوجيا، ويتكون الأداء من مجموعة عوامل أربعة متداخلة هي:

⁷² المرجع نفسه، ص ص: 144-145.

- العمل الذي يؤديه العامل ومدى تفهمه لدوره واختصاصه، ومدى إدراكه للتوقعات المطلوبة منه وتتبعه لطريقة وأسلوب العمل.

- الإنجازات التي يحققها ومدى مطابقتها للإنتاج بالمعايير والكمية والنوعية.

- سلوكه في وظيفته ومحافظة على الأدوات والأجهزة المستخدمة في عمله.

- سلوك العامل تجاه زملائه ومشرفيه ومدى مساهمته في إنجاز عمله رفقة فريق العمل.

وبالإمكان التعبير عن مستوى الأداء بالعلاقة التالية:⁷⁴ مستوى الأداء = القدرة × الرغبة

حيث يقصد بها أن القدرة والرغبة محددان أساسيان في تحديد ووضع النتائج، فمن المنطقي أن العامل الذي لا يتوفر فيه الشعور بتحسين عمله، وكذلك عدم رغبته في العمل لا يمكن أن يحسن في الأداء، كما أن العامل الذي لا يتوفر على القدرة اللازمة على أداء عمله لا يمكن له إطلاقاً تحقيق الإضافة في مستوى الأداء.

قد يسبب انخفاض مستوى الأداء وتدني الإنتاجية في كثير من المؤسسات رغم ما تنفقه من أموال على التكوين إلى أن الرغبة في العمل تكون منخفضة وهو ما يبرز عدم استفادته من هذه العملية في حد ذاتها، ويقصد بالقدرة استطاعة العامل القيام بما هو مطلوب منه من أعمال، فقيامه بعمله وفقاً لما هو محدد له وعندما يستخدم طرق وأساليب العمل بالشكل الملائم ويقوم بتشغيل الآلة بطريقة مناسبة يمكن أن يشكل كل ذلك قدرة له على أداء عمله، وكذلك عندما يقوم المشرف بإعطاء الأوامر والتوجيهات اللازمة في وقتها وحسن إرشاده لمروؤسيه فإن ذلك يدل على قدرته على العمل.

والعلاقة التالية تبين مكونات القدرة:⁷⁵ القدرة = المعرفة × المهارة

حيث المعرفة هي حصيلة المعلومات التي تتوفر لدى العامل تجاه عمل معين، وتعتبر المعرفة عامل هام في قدرته على أداء عمله، ومن بين العوامل المؤثرة في معرفة كل من الخبرة والتكوين، فالخبرة العلمية محدد أساسي ومهم لزيادة المعرفة لدى العمال فتكرار الأعمال والتعود عليها يكسبهم الخبرة وهو ما يحسن معرفتهم وبالتالي تحسين أدائهم، كما يعتبر تكوينهم أداة مهمة في تحسين قدراتهم، على اختلاف مستوياتهم في المؤسسة وهو ما يؤدي إلى تحسين أدائهم وإنتاجيتهم.

أما المهارة فهي القدرة على استخدام وتطبيق التقنيات والأساليب المتعلقة بالعمل.

وتعتبر الرغبة عنصر مهم في معادلة الأداء في تحقيق مستوى متميز منه، وتتكون الرغبة من عنصرين أساسيين هما الاتجاهات والمواقف.

ويكون ذلك وفقاً للمعادلة التالية:⁷⁶ الرغبة = الاتجاهات × المواقف

فالاتجاهات هي حالة فكرية متوفرة لدى العمال ضمن تفكيره تجاه الأشياء المحيطة به في عمله

⁷³ علي محمد عبد الوهاب، "العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج"، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1984، ص: 255.

⁷⁴ محمد جمال الكفاي، المرجع السابق، ص: 169.

⁷⁵ المرجع نفسه، ص: 172.

⁷⁶ المرجع نفسه، ص: 201.

وتؤثر على سلوكياته في أداء الوظيفة. أما المواقف فهي مجموعة الأحداث التي يواجهها في مكان وزمن معينين وتستوجب مواجهته لهما بتصرف معين.

كما تعد التكنولوجيا عامل مهم في إنتاجية العمل بالإضافة إلى الأداء الإنساني، ويقصد بها تلك العوامل الفنية من معدات وأجهزة وآلات تستخدمها المؤسسة وكذلك أساليب العمل المنتهجة، فتختلف التكنولوجيا المستخدمة في أي مؤسسة حسب الطرق والأساليب المستخدمة في الإنتاج. كما يمكن أن يؤدي إدخال الميكنة لمساعدة العامل إلى تحقيق مزايا زيادة الإنتاج وتخفيض التكلفة وتحسين الخدمات والجودة، كما تؤدي الآلية الأوتوماتيكية إلى إدخال النظام الآلي الذي تكون فيه الآلات دورا رئيسيا دون تدخل العامل، مما أدى إلى تقليص دور هذا الأخير في العملية الإنتاجية.

المطلب الثالث: العائد على الاستثمار في التكوين.

إن التوجه المعاصر في التكوين ينظر إليه على أنه حقل استثماري نظرا لما ينفق عليه هو إنفاق استثماري له عائد شأن أي استثمار في الآلات وبرامج التسويق، حيث إن عوائده كثيرة منها تقديم الخدمة الجيدة للزبون وتحسين الإنتاج من حيث الكمية والنوعية.

ولقد استخدمت بعض المؤسسات الحديثة معيار العائد على الاستثمار،⁷⁷ كأداة للحكم على فعالية البرنامج التكويني أو ما يسمى أسلوب تحليل نقطة التعادل في قياس العائد من التكوين، وذلك بناء على اعتبار التكوين استثمار له عائد، وليس من السهل تحديد قيمة العائد عليه نقدا، إذ يحتاج إلى قياس النتائج الإيجابية التي أحدثها برامج التكوين كزيادة المبيعات، زيادة الزبائن، ارتفاع كمية الإنتاج وتحسن نوعيته، انخفاض تكاليف التشغيل، وبعد عملية القياس يجب مقارنة التغيرات التي حدثت في المجالات سالفة الذكر وبين الوضع السائد قبل تنفيذ التكوين.

كما ابتكر منهج قياس العائد على التكوين سنة 1959 ولا يزال هذا المنهج الوحيد الصالح لحد الآن، حيث يقوم المنهج على قياس العائد في أربعة مستويات داخل محورين، الأول هو العائد القصير الأجل وفيه تقاس الاستجابة (التقييم عند مستوى رد فعل المتكون) إذ يتم في هذا المستوى قياس درجة استجابة المشاركين لموضوع التكوين وأسلوبه من خلال استقصاءات توزع عليهم.

كما تقاس المهارات المكتسبة (التقييم عند مستوى التعلم) ويقاس هذا المستوى ما تعلمه المشاركون من البرنامج التكويني ويتم من خلال اختبارات تعقد للمشاركين في نهاية البرنامج التكويني.

أما المحور الثاني فهو العائد طويل الأجل ويشمل قياس التأثير على الأداء (التقييم عن مستوى الأداء) وفي هذا المستوى يتم قياس تأثير التكوين على الأداء الفعلي للمشاركين في مواقع عملهم، ويتم القياس بالمقارنة بين نتائج الأداء بعد التكوين والأداء قبل التكوين.

⁷⁷ عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص: 478.

أما القياس الآخر فهو النتيجة ويعتبر أعقد مستويات قياس العائد على التكوين ويتم فيه قياس نوعين من العائد هما: العائد القابل للقياس والغير قابل للقياس، حيث يشمل الأول قياس تأثير التكوين على مؤشرات ملموسة مثل الإيرادات، الأرباح وتقليل الأخطاء ومن بين هذه المعايير كل من العائد على الاستثمار والقيمة المضافة. وبحسب العائد على الاستثمار كما يلي: ⁷⁸

العائد من التكوين - تكلفة التكوين

العائد على استثمار التكوين =

تكلفة التكوين

تكون النتيجة سالبة عندما تزداد تكلفة التكوين عن العائد من التكوين، وتكون النتيجة مساوية للصفر عندما تتعادل التكلفة مع العائد، أما حالة النتيجة أكبر من الواحد تكون عندما يزيد العائد من التكوين على التكلفة. وتحسب القيمة المضافة للتكوين وتقاس بالعلاقة التالية:

القيمة المضافة للتكوين = القيمة الحالية لتأثير التكوين على مدى الأعوام القادمة - تكلفة التكوين وحساب التكلفة على العائد بالعلاقة التالية كآتي:

التكلفة/ العائد للتكوين = الزيادة في إنتاجية العمال × عدد سنوات بقاء تأثير التكوين عليهم - (تكلفة التكوين × عدد سنوات التكوين)

أما العائد غير قابل للقياس الكمي فيقصد به المناخ النفسي في بيئة العمل والمهارات المكتسبة والمبادرات الفردية والابتكار.

وفيما يتعلق بتكلفة التكوين مع العوائد فلا بد قبل البدء بالبرنامج التكويني أسباب التكلفة الناجمة عن مشاكل العمل الحالية والتي تتطلب برنامجا تكوينيا، وكذلك تكلفة البرنامج التكويني المطلوب لحل هذه المشاكل، إذ أن تكلفة أي برنامج تكويني تتضمن تكلفة الإعداد والتهيئة للبرنامج وتكلفة البرنامج ذاته بكل مكوناته، فمن الممكن أن يكون البرنامج مناسباً للمؤسسة ووفق احتياجات العمال لكن تكاليفه أكثر من عوائده.

فالعوائد الخاصة بالمهارات التشغيلية والتكنولوجية الجديدة لا بد أن تكون أكثر من تكاليف التكوين، ولا بد من الاعتماد على معيار العائد في تقييم البرنامج التكويني للحكم على ذلك البرنامج. فعملية التكوين ضرورية تساعد العمال على كيفية التعامل مع ضغوطات العمل، وتنمية المهارات، وتخفيض التكاليف بالنسبة للمؤسسة وتحسن من مردوديتها، ⁷⁹ ويجب أن تكون عوائده أكثر مما ينفق عليه.

خلاصة الفصل الثاني:

للإدارة دور كبير في تحسين الإنتاجية ضمن 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

⁷⁸ المرجع نفسه، ص: 479.

⁷⁹ غربي علي، المرجع السابق، ص: 45.

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 إنتاجية المؤسسة، وتحقيق الربح لأن التكوين في حد ذاته يعتبر استثمارا مربحا على المؤسسات.

مهما قيل عن إدارة الإنتاج والعمليات القائمة بها وعن الكفاية وكيفية التخطيط للطاقة الإنتاجية فإننا ما يمكن أن نستخلصه من خلال هذا الفصل وهو لا بد من الاعتناء بالعامل، ولا بد أن نستثمر في هذا العنصر من عناصر الإنتاج إذ الاهتمام به يمكننا من استخدام الموارد الأخرى بطرق سليمة وعقلانية وأن فعالية هذا العنصر تكمن في كيفية تكوينه وتأهيله لكي يحقق الأهداف المرجوة من طرف المؤسسة، وهو ما سيتم التعرف عليه في الفصل التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية لأثر التكوين على الإنتاج بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - .

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية لأثر التكوين على الإنتاج بمؤسسة
مناجم الفوسفات



الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التكوين على الإنتاج بمؤسسة مناجم الفوسفات.

تمثل الصناعة المنجمية أحد أهم الصناعات في الكثير من الدول ومنها الجزائر، وتعتبر مؤسسة مناجم الفوسفات أهم المؤسسات في بلدنا التي تستخرج مادة الفوسفات من منجم جبل العنق، ويتطلب الاستغلال الأمثل لهذه المادة وجود موارد بشرية ذات كفاءة وفعالية باعتبارها إحدى أهم عناصر هذه المؤسسة مهما كان مستواها التنظيمي، فهي المسؤولة على تسيير جميع الوظائف وتنفيذها وعليه فإن فعالية هذه الوظائف من فعالية الموارد البشرية التي تديرها.

يعد التكوين من أهم الوسائل التي تستخدمها مؤسسة مناجم الفوسفات من أجل رفع كفاءة العاملين، وفي سبيل تحقيق ذلك يتوجب عليها تصميم البرامج التكوينية ثم تنفيذها وتقييم مدى تأثيرها على الإنتاجية بالمؤسسة، وهو ما سيتم التطرق في هذا الفصل.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات.

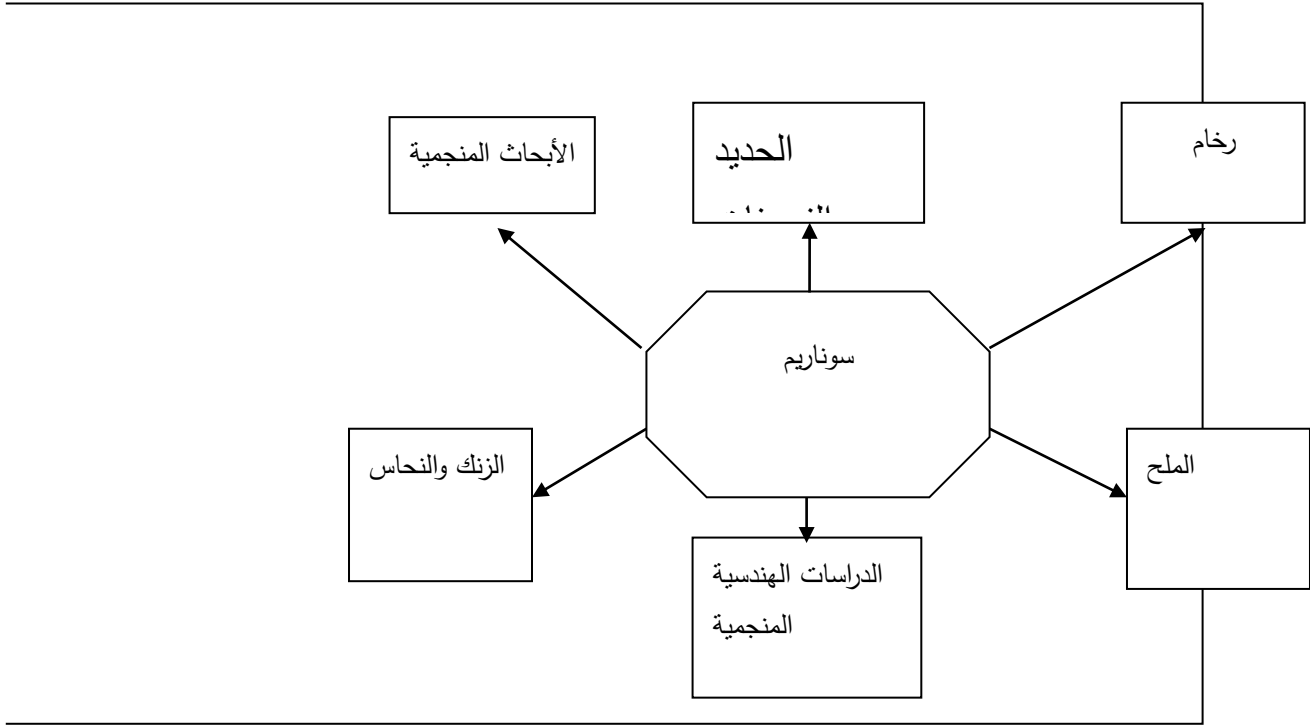
تعود نشأة صناعة الحديد والفوسفات إلى القرن التاسع عشر مع إكتشاف عدة مناجم بالشرق الجزائري كمنجم الكويف، مزايطة، رأس الواد وبرج غدير. وانتقال إنتاج الفوسفات إلى بئرالعائر، ليتم بعدها إكتشاف منجم جبل العنق الذي كان محل دراسة من قبل، ثم البدء في استغلاله سنة 1960.⁸⁰

المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسة.

نشأت المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات في القرن التاسع عشر ميلادي، وقد عرفت تطورات عديدة، ففي سنة 1863 كان أول تموقع للأوروبيين من أجل البحث على معدن الحديد في منطقة الوزنة شمال تبسة، وفي سنة 1870 تم إستغلال معدن الحديد في بني صاف من طرف مؤسسة موكتا الحديد، إلا أن أول تصريح تم الحصول عليه من أجل البحث عن مادة الحديد في منطقتي الوزنة وبوخضرة كان سنة 1878، وفي سنة 1884 إكتشف المهندس الفرنسي تيسوت منجم الحديد، وشهدت سنة 1894 أول إستغلال لمنجم الفوسفات بمنطقة الكويف بتبسة بواسطة شركة الفوسفات لقسنطينة وتم تأسيس شركة الوزنة بتبسة سنة 1913، كما سببت الحرب العالمية الأولى توقف النشاط المنجمي وبعدها استؤنف النشاط ووضع خدمة الربط بسكة الحديد (خط مكهرب) من الوزنة إلى واد الكبريت وكان ذلك سنة 1921، وتم كذلك وصل سكة الحديد بخط مكهرب من بوخضرة إلى منجمها سنة 1930، وفي سنة 1935 تم إنجاز خط سكة الحديد الواصل بين عنابة وواد كبريت، وفي سنة 1952 تم كهربية منشآت مناجم الوزنة وبوخضرة، وبعد ذلك بثلاث سنوات تم الإنطلاق في إنجاز خط سكة حديد يصل بين تبسة وجبل العنق ببئرالعائر، وبعد الاستقلال تم تأميم المناجم الجزائرية وكان ذلك سنة 1966، وبعدها بسنة تم تأسيس المؤسسة الوطنية للأبحاث المنجمية والإستغلال وفي سنة 1983 تم إعادة

هيكلة هذه الأخيرة (سوناريم⁸¹)، حيث تم تأسيس المؤسسة الوطنية للحديد والفسفات، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (7): إعادة هيكلة مؤسسة الأبحاث المنجمية والاستغلال



المصدر: دائرة الموارد البشرية بشركة مناجم الفوسفات

كما عرفت المؤسسة غلق منجم بني صاف لنفاذ المدخرات وبداية إستغلال البوزلان سنة 1985، وفي سنة 1988 تم صدور القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية حيث إنتقلت من التسيير المركزي إلى مبدأ الاستقلالية وأصبحت بذلك تخضع لأحكام القانون التجاري واقتصاد السوق، وفي سنة 1990 صدرت القوانين المتعلقة بقانون العمل فأصبحت المؤسسة عبارة عن مؤسسة ذات أسهم في شكلها القانوني تحت وصاية المؤسسة القابضة للمناجم، وبعدها بسنة تم تأسيس مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية، كما عقدت المؤسسة في 17 أكتوبر 2001 أول إتفاق شراكة مع شركة ألنم الهندية مقرها الإجماعي في هولندا حيث تم بموجب هذا الإتفاق دخول الشريك الهندي بنسبة 70% في شركة الحديد للونزة، التي هي فرع لمؤسسة الحديد والفسفات (فرفوس) ومن ذلك الحين خرج كل من منجمي الونزة وبوخضرة من عهدة المؤسسة ليصبح تابع لشركة إسبات الهندية لتصبح فيما بعد تحت إسم ميتال سنيل آرسلور الهندية وأصبحت المؤسسة الأم تقتصر على 30% فقط وبالتالي بقيت المؤسسة تحوي على مراكز النشاط الستة التالية :

- المركب المنجمي لجبل العنق الذي يحتوي على الفوسفات و تمثل 70% من رقم أعمال المؤسسة وهذا بفضل الاحتياطي الضخم لمادة الفوسفات.

⁸¹ www.ferphose.com cosulte le20-04-2013

- المنشآت المينائية بعنابة وهي وحدة خدماتية تعتبر إمتداد لمركب جبل العنق حيث من مهامها تفرغ شاحنات الفوسفات الآتية عبر السكك الحديدية وشحنها إلى البواخر.
- مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية المتواجدة في ولاية تبسة.
- منجم بني صاف.
- منجم عنيني بسطيف.

بتاريخ 1 جانفي 2005 تم إعادة هيكلة مؤسسة المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات وتم تحويلها إلى

مجموعة صناعية وتم تفرعها إلى ستة فروع هي: ⁸²

- مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة.
 - مؤسسة مناجم الحديد مقرها بالمنطقة الصناعية في تبسة.
 - مؤسسة البوزالان ومواد البناء مقرها في بني صاف.
 - مؤسسة السبك بالونزة.
 - مؤسسة النقل المنجمي بعنابة.
 - مؤسسة العقارات والبناء مقرها الإجتماعي في ولاية عنابة.
- فالمؤسسة محل الدراسة هي مؤسسة مناجم الفوسفات، أما من ناحية الموقع الجغرافي فإن المديرية العامة لها تقع في مدينة تبسة بمنطقة الجرف، كما يقع جبل العنق في بئرالعائر بالجنوب الشرقي من الجزائر، بحوالي 100 كلم جنوب مدينة تبسة وحوالي 20 كلم على الحدود التونسية وتقدر إحتياطات الفوسفات بحوالي 2مليار طن، بينما يقع مركز البحوث والتطوير بالجرف بمدينة تبسة، بالإضافة إلى المنشآت المينائية الواقعة بعنابة.

المطلب الثاني: أهداف ومهام مؤسسة مناجم الفوسفات.

1. أهداف مؤسسة مناجم الفوسفات:

تسعى مؤسسة مناجم الفوسفات إلى تحقيق غايات وأهداف أنشأت لأجلها، وتتمثل الأهداف المنشودة لهذه

المؤسسة فيما يلي: ⁸³

- تطوير وتوسيع قطاع المناجم وذلك عن طريق أبحاث التنمية.

⁸² www.ferphose.com cosulte le20-04-

⁸³ المصدر: دائرة الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات

- الإستغلال الجيد للمنتجات المنجمية من حيث التصدير والتوزيع، كما تقوم بتحويل مادة الفوسفات.
- كسب عملاء جدد عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في المعارض والملتقيات الدولية.
- تنظيم وتنمية وتطوير هياكل الصيانة التي تمكن من تحسين القدرات الإنتاجية إلى أعلى درجة.
- العمل على تكوين وتحسين مستوى العمال.
- رفع مستوى العاملين المهني والإجتماعي.
- العمل على تحقيق معدل ربح متميز وذلك بتحقيق أهداف الإنتاج من حيث الكمية والجودة.
- تدعيم وخدمة الاقتصاد من خلال إنتاج وتسويق مادة الفوسفات.
- الإدماج المنسجم لنشاطها في إطار السياسة الوطنية للتهيئة العمرانية والتوازن الجهوي.
- إيجاد أسواق عالمية والعمل على دخولها.

2. مهام مؤسسة مناجم الفوسفات:

لا يقتصر نشاط مؤسسة مناجم الفوسفات على الأنشطة الإنتاجية وإنما يتعدى ليشمل الأنشطة التجارية الخدمية والتطويرية، وهذا من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، وتتمثل نشاطات المؤسسة في الأنشطة الإنتاجية، الخدمية، التطويرية والتجارية.

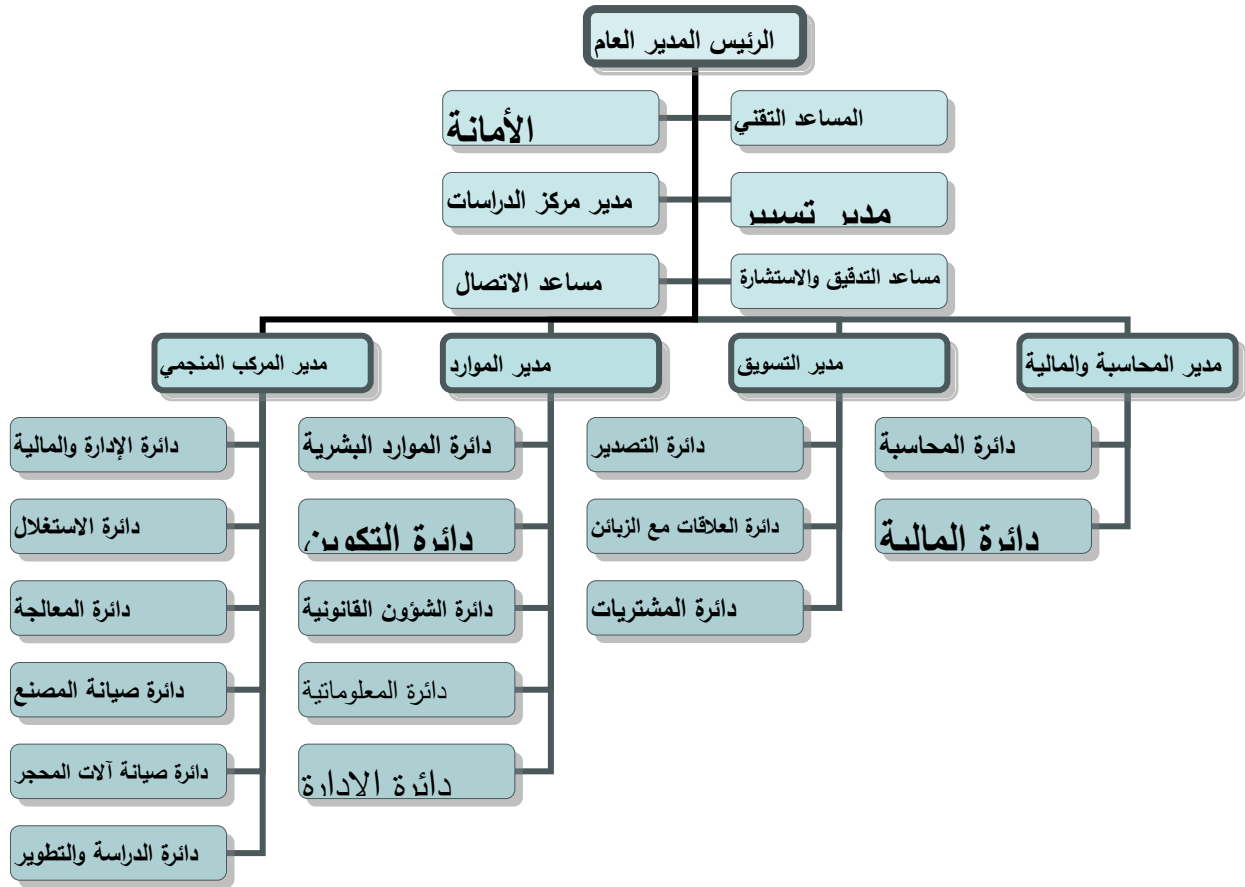
تتمحور الأنشطة الإنتاجية أساسا في إستخراج الفوسفات من جبل العنق الذي يعد أهم منجم لدى المؤسسة، إذ أنه يحتوي على ثروة معدنية ضخمة، ويقع على مسافة 5 كلم جنوب غرب بئر العاتر و 90 كلم عن تبسة و 340 كلم عن ميناء عنابة، وتسمح هذه المعطيات للمركب المنجمي بجبل العنق بنقل وتوزيع مادة الفوسفات المنتج، وهذا بعد تنظيف هذه المادة للحصول على أنواع مختلفة من الفوسفات، وبإمكان المؤسسة إنتاج أربعة أنواع تلائم الطلب الخارجي تتمثل في: ⁸⁴

- النوع الأول: 63/65% bpl .
- النوع الثاني: 66/68% bpl.
- النوع الثالث: 69/72% bpl.
- النوع الرابع: 73/77% bpl.

تعد الأنواع الأربعة مصنفة تصنيف عالمي تجاري، وأهم المجالات التي يستعمل فيها الفوسفات هي: الصناعة الغذائية الزراعية، الصناعة الثقيلة، الصناعة الكيماوية، الصناعة الصيدلانية، الصناعة الغذائية الحيوانية، صناعة المنظفات، صناعة الكبريت، أما فيما يخص الأنشطة الخدمية فتتمثل في أعمال الصيانة، والتصدير للخارج، ونقل الفوسفات، وتتم الأنشطة التطويرية من خلال تقديم منتج عالي الجودة، والدراسات المنجمية المختلفة وغيرها، أما إبرام الصفقات والتكفل بالمنتج الذي يشحن في وسائل النقل، ومتابعة التخزين في الميناء والشحن على مستوى السفن، والتسعير فتدخل ضمن الأنشطة التجارية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات.

تعتمد مؤسسة مناجم الفوسفات في تسيير أنشطتها على الأساس الوظيفي، أي على أساس الوظائف الحقيقية التي تقوم بها، ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل الموالي رقم (08):⁸⁵



المصدر: دائرة الموارد البشرية بالمؤسسة.

لكل مصلحة مهام يمكن تفصيلها فيما يلي:⁸⁶

- الرئيس المدير العام: وهو مدير عام ورئيس في آن واحد لمجلس الإدارة المتكون من 9 أعضاء، كما أنه يعد المسؤول الأول في المؤسسة قانونيا ومدنيا ومن مهامه: وضع الإستراتيجية وكشف مواطن القوة والضعف في المؤسسة ضمان التسيير العام والجيد لفروع الشركة من خلال التنظيم والتوجيه والتنسيق والإشراف، و تمثيل المؤسسة والتحدث باسمها، وكذلك المساهمة في قرارات مجلس الإدارة، ومراقبة نشاطات المؤسسة وتوجيهها، ومتابعة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف، كما يمثل الشركة في الخارج ويتصل مباشرة بالهيئات العليا داخل البلد وخارجه.

- المساعد التقني: وهو مسؤول عن تتبع مختلف مراحل مخطط الإنتاج وتتبع حالة المخزون المنجمي، وكذلك طرق التعاملات مع المعادن المستخرجة.

⁸⁵ المصدر نفسه.

⁸⁶ المصدر نفسه.

- الأمانة: من مهامها استقبال الزبائن وتحضير المواعيد، وكذلك التكفل بالرد على المكالمات الهاتفية وكتابة التقارير والرسائل، والقيام بالأعمال المكتبية الأخرى.

- مساعد تسيير الجودة: يهتم بأعمال الجودة والرقابة على جودة منتوجات المؤسسة، وعلى مدى مطابقتها للمواصفات المعيارية.

- مدير مركز الدراسات: ومن مهامه السهر على تطوير المشاريع الجديدة وإتمام المشاريع في طور الإنجاز، ودراسة المنتجات الجديدة ومعرفة مدى فعاليتها، كما يقوم بالبحث عن الشراكة لأجل زيادة الاستثمارات والدخول في الأسواق العالمية ويهتم بكل وحدات المؤسسة واستغلال مواردها، وتحديد العتاد المناسب لها.

- مساعد التدقيق والاستشارة: من مهامه التدقيق في حسابات المؤسسة ومختلف العمليات المالية، ومساعدة المدير العام في مراجعة الميزانيات والأجور وغيرها من الحسابات لأجل المصادقة عليها.

- مساعد الاتصال: من مهامه تنظيم وتهيئة الاتصالات داخل وخارج المؤسسة.

- مدير المحاسبة والمالية: ويشرف مباشرة على دائرتي المحاسبة والمالية، تقوم الأولى بتسجيل كافة العمليات المحاسبية، ومسك مختلف الوثائق والملفات الخاصة بعمليات الشراء والبيع، والعمليات المرتبطة بالبنوك، ومراقبة مدى مطابقتها للواقع، والتسجيل المحاسبي لمختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة يوميا، وتسجيل الإهلاكات والمؤونات ومتابعة حركة المخزون بالتنسيق مع مصلحة المحاسبة التحليلية، والمشاركة في الجرد المادي للإستثمارات، وإعداد الميزانية الختامية لكل سنة مالية، وإرسال الوثائق ومختلف المعلومات المتوفرة لدى المصلحة عند طلبها من المصالح الأخرى، أما دائرة المالية فتقوم بمتابعة التسيير المالي، ومراقبة التدفقات المالية الداخلة والخارجة، وإعداد الميزانيات التقديرية، وتسوية ديون المؤسسة بناء على طلبات التسديد الواردة إلى المصلحة، والتنسيق مع مصلحة المحاسبة العامة فيما يتعلق بمراقبة النفقات والإيرادات.

- مدير التسويق: يشرف على العمليات المتعلقة بالأنشطة الدوائر التالية حيث تقوم الأولى بجميع العمليات التصديرية من خلال تحضير وتنفيذ الطلبات المتعلقة بالزبائن المتواجدين في العالم، أما الدائرة الثانية فتتمثل مهمتها أساسا في المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على تطوير، تنمية، وتوطيد العلاقة معهم، وتلبية رغباتهم، أما الدائرة الأخيرة فتقوم بإجراءات الشراء لكل ما تحتاجه المؤسسة من آلات وقطع غيار وتجهيزات وشاحنات .

- مدير الموارد: ⁸⁷ ويقع تحت إشرافه الدائرة الأولى تقوم بمتابعة المسار المهني وتنظيم مختلف احتياجات المؤسسة من العمال، وكذا مراجعة ملفات العمال المحالين للتقاعد، وتنظيم وتقدير الإحتياجات المتعلقة بالتوظيف والتكوين، وكذا الترقية وتوزيع العمال، وتسيير الموارد البشرية للمؤسسة، كما تقوم بوضع أسس الانضباط داخل المؤسسة، وحساب أجور العمال، بالإضافة إلى إدارة الشؤون القانونية والإعلامية داخل المؤسسة، أما الدائرة الثانية فتقوم بوضع دورات تكوينية مستمرة للعمال، والسهر على تنفيذها وفق ما هو مخطط لها، أما الدائرة الثالثة

فتهتم بالفصل في القضايا المتعلقة بالمؤسسة، وكذا فض النزاعات بين العمال والإدارة في إطار قانون العمل، أما الدائرة الرابعة فمن مهامها إبراز صورة المؤسسة في المعارض والصالونات الدولية، وجمع المعلومات التقنية التي تخصها وكذلك جمع ونقل المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة سواء كانت هذه المعلومات داخلية تتعلق بها أو خارجية تتعلق بالمحيط الذي تتعامل معه، كما تتولى مهمة نقل المعلومة بين مختلف الوحدات كما أنها تعتبر المسؤولة عن خلق مجالات التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها، أما الدائرة الأخيرة فتعمل على توفير مختلف الموارد الضرورية لكل الأقسام بالمؤسسة.

- مدير مركب جبل العنق: يشرف على ستة دوائر تقوم دائرة الإدارة والمالية على العمليات التسييرية المالية والمحاسبية بالمركب المنجمي، أما دائرة الإستغلال تهتم بالعمليات المتعلقة باستخراج مادة الفوسفات ونقلها إلى المصنع، وتقوم دائرة المعالجة بالعمليات المتعلقة بمعالجة مادة الفوسفات كالسحق والهرس والتنفيض، أما دائرة صيانة المصنع فتتمثل المهمة الرئيسية لها في ضمان السير العادي لعملية الإنتاج في المؤسسة، وذلك من خلال صيانة التجهيزات، بينما تهتم دائرة الدراسة والتطوير بالوثائق التقنية الخاصة بكل تجهيز إنتاجي، والمساهمة مع باقي المصالح في إعداد برامج الصيانة الوقائية بمختلف التجهيزات، وتوفير المعلومات الكافية للعمال عن كيفية صيانة الآلات بهدف تحسين كفاءة وفعالية الصيانة في المؤسسة.

المطلب الرابع: بيئة المؤسسة.

تعتبر مؤسسة مناجم الفوسفات رائدة في مجال نشاطها على المستوى الوطني، وهي تعمل على توسيع وتطوير علاقاتها مع المؤسسات المحلية والأجنبية، وتعمل الشركة ضمن محيطها الاجتماعي والاقتصادي.⁸⁸

- المحيط الاجتماعي: تسعى المؤسسة إلى تحسين مستوى المهارات والمعارف لعامليها عن طريق تكوينهم وذلك لمسايرة التغيرات والتحكم في التقنيات الحديثة في العمل، كما تساهم في تقليص وامتصاص البطالة عن طريق توظيف اليد العاملة.

- المحيط الاقتصادي: تتعامل المؤسسة مع أطراف من الخارج، كما تتعامل مع أطراف من داخل الوطن، ويتكون العملاء في الخارج من دول أوروبا الغربية، أوروبا الشرقية، دول آسيا ودول أمريكا الجنوبية. بالإضافة إلى الموردين سواء من الداخل أو من الخارج

- أوروبا الغربية : النمسا، الدنمارك، بلجيكا، فرنسا، فنلندا، اليونان، ألمانيا، إسبانيا، إيطاليا، إنجلترا، سويسرا، هولندا، البرتغال وإيرلندا .

- أوروبا الشرقية: بولونيا، رومانيا، ألبانيا، تشيكوسلوفاكيا، المجر، يوغوسلافيا وبلغاريا.

- دول آسيا: ماليزيا، اندونيسيا، الصين، تركيا، أوكرانيا وبنغلاديش.

- دول أمريكا الجنوبية: كوبا، البرازيل.

- الموردون: تتعامل المؤسسة مع أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية، إذ أنها تستورد العتاد وقطع الغيار، كما أنها تتعامل مع موردين محليين كمشراء أجهزة الإنتاج ووسائل الإنتاج الأخرى.
- البنك: تتعامل المؤسسة مع البنك الوطني الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط .
- التكنولوجيا: تسعى المؤسسة إلى تطوير التكنولوجيا عن طريق إدخال تقنيات ووسائل جديدة ومن أهم المعاهد التي تربطها بها علاقة نذكر:
- المعهد العالمي للفوسفات بالمغرب.
- الإتحاد العربي للحديد وال فولاذ.
- المعهد العالي للتسيير والإنتاجية بالجزائر.
- معهد الحديد والفولاذ بفرنسا.

المبحث الثاني: عملية التكوين بالمؤسسة.

تعد الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات محورا للاهتمام من قبل إدارة المؤسسة، فالبيئة تفرض عليها إجراء التحسينات اللازمة خاصة ما تعلق منها بالموارد البشري، ومن بين هذه المحاور عمليات التكوين التي تنشأ نتيجة التغير المستمر داخل المؤسسة وخارجها.

المطلب الأول: النصوص القانونية التي تثبت عملية التكوين.

- تسند استراتيجيه التكوين على أرضية قانونية ، يمكن ابرازها من خلال النصوص والمواد التالية:⁸⁹
- الجريدة الرسمية رقم 36 يوم 07/04/82 وزارة التكوين المهني.
 - المرسوم رقم 82-298 ليوم 04 سبتمبر 1982 المتعلق بتنظيم وتمويل التكوين المهني.
 - حسب قرار وزارة التكوين المهني.
 - طبقا للدستور خاصة المواد منه 111-10-152.
 - طبقا لقانون رقم 77-02 ليوم ديسمبر 1977 الذي أصدر قانون المالية لسنة 1978 والنصوص المأخوذة في تطبيقه.
 - طبقا لقانون رقم 81-07 ليوم 27 جوان 1981 المتعلق بالتمهين.
 - حسب قرار رقم 71-287 ليوم 03 ديسمبر 1971 المحدد للمبلغ المدفوع الخاص بالطلبة (التعليم العالي ومعاهد التكنولوجيا والمدارس المختصة).
 - حسب قرار رقم 64-214 ليوم 03 أوت 1964 الذي يبين إجبارية المؤسسات على أن يكون لديها مصلحة خاصة أو مقر خاص بالتكوين المهني والترقية العمالية.
 - حسب قرار رقم 74-243 ليوم 22 نوفمبر 1974 الذي يصدر نسب الخاصة بشبه الأجر الموضوع في قرار 81-17 ليوم 14 فبراير 1981 والمحدد الشروط المتعلقة بالتكوين المهني بالخارج.

⁸⁹ دائرة التكوين بمؤسسة مناجم الفوسفات

- حسب قرار رقم 81-392 ليوم 26 ديسمبر 1981 والذي يبين أهم الإجراءات للقوانين رقم 81-07 ليوم 27 جوان 1981 المتعلق بالتمهين.
- حسب قرار رقم 31-393 ليوم 26 ديسمبر 1981 والذي يبين إنشاء منظمة التوظيف للمعهد الوطني للتربية وتنمية التكوين المهني بالمؤسسة والتمهين.
- حسب قرار رقم 82-25 ليوم 16 جانفي 1982 المحدد لقرارات لوزارة التكوين المهني.

القانون الداخلي للمؤسسة: يتمثل القانون الداخلي المتعلق بالتكوين بالمؤسسة في المواد التالية:⁹⁰
المادة 58: الأهداف

- إعطاء المعارف الأساسية النظرية والتطبيقية للتحكم الحسن في منصب عملهم.
- السماح عن طريق التكوين المستمر للعمال مهما كان مستواهم التكويني الأصلي بالحصول على المهارة اللازمة للتحكم في التقنيات المهنية الجديدة.

المادة 59: الشروط

- كل عون يعتبر تكوينه ضروريا يجب عليه أن يخضع لمتابعة هذه الدروس سواء كانت دورات أم ندوات.
- يجد أن ينظر إلى هذا التكوين على أنه وسيلة ضرورية للبقاء التكنولوجي للمؤسسة والعمال ويجب أن يكون منبعا للمنافسة.

المادة 60: عقد التكوين

المادة 61: التعيين بعد التكوين

المادة 62: النقص في النتائج أثناء التكوين

المادة 63: التشجيع

المطلب الثاني: مسؤولية عملية التكوين في المؤسسة وأهدافها.

تقع مسؤولية التكوين في المؤسسة على مصلحة التكوين بالدرجة الأولى، فقبل بداية كل سنة وبناء على كمية الإنتاج المرغوب إنتاجها، يطلب من وحدات المؤسسة بتحديد الإحتياجات التكوينية، بناء على متطلبات العمل، ويتولى المشرفون، ورؤساء العمل عملية التكوين، ومن خلال ذلك يتم وضع خطة التكوين السنوية والميزانية التي تمكن من تغطية العمليات الواردة في الخطة. وتهدف خطة التكوين السنوية إلى:⁹¹

⁹⁰ دائرة التكوين بالمؤسسة.

⁹¹ انظر الملحق رقم: 01

- تأهيل عدد كبير من العمال.
- تطوير الموارد البشرية حسب التقنيات الحديثة.
- تنمية مسيرة العمال عن طريق عملية التكوين السنوية.
- تطوير قدرات الجامعيين الذين تم توظيفهم في المؤسسة على الوسائل التقنية الحديثة المستعملة داخل المؤسسة.
- تهدف خطة التكوين إلى رفع أداء الأفراد من أجل تحسين الإنتاج والإنتاجية.
- تكوين الطلبة بالخارج في إطار التعاقد مع المؤسسات المنتجة للآليات المستعملة داخل المؤسسة.
- إعادة التكوين للعمال في إطار الرسكلة.
- تكوين بعض الطلبة التابعين للمراكز الوطنية في إطار المركز الوطني للتكوين والتمهين.
- كما تتمثل أهم الوسائل المستعملة لعملية التكوين في المراكز التكوينية الموجودة داخل المؤسسة، بينما يتم التكوين خارج المؤسسة بمراكز متعددة حسب الاختصاص لكل مكون أو مجموعة من المتكويين.

المطلب الثالث: عملية تكوين احتياجات وغاياتها وأثرها

يمكن التعرف لاحتياجات عملية التكوين، وأهدافها من خلال العناصر التالية:

1. الاحتياجات التكوينية في المؤسسة:

تقوم المؤسسة بداية كل سنة وذلك بناء على طلبات الزبائن بالكمية والنوعية، حيث يتم الإعلان عن الهدف من جانب حجم الإنتاج، ثم يتم إعلام الوحدات التابعة للمؤسسة بهذا الهدف، وبعدها يطلب من رؤساء الوحدات تحديد الوحدات التكوينية كخطوة أولى، حيث تتعلق الاحتياجات التكوينية بالعناصر المتعلقة بالموارد البشري في جميع المستويات المتمثلة في السلوكيات، المهارات والمعارف، وبعدها يتم معالجة الاحتياجات التكوينية سيرورة حيث لا تعالج تلك الاحتياجات دفع واحدة وإنما تكون حسب جدول زمني بناءً على أولويات المؤسسة⁹².

2. الأساليب المستخدمة في التكوين وكيفية اختيار العمال ومتابعتهم:

إن أهم الأساليب التي تعتمدها المؤسسة هي تدوير العمل والمهام الفردية والمحاضرات والندوات، حيث تعتمد كذلك أسلوب حلقات العمل المشتركة والمتمثلة في دمج كل العمال الجدد والقادمي لفترات معينة وذلك لنقل الخبرة بينهم، وهذا خاصة في المصنع، وبالنسبة لاختيار العمال فإن رؤساء الوحدات هم المسؤولين عن تحديد العمال المؤهلين للتكوين وعددهم، حيث تعتبر عملية التكوين إلزامية في القانون الداخلي و كل عامل يقوم برفض ذلك يعرض إلى عقوبات معينة وفقاً للقوانين المعمول بها في المؤسسة أما فيما يخص متابعة وتقييم المتكويين فإن الإدارة لا تستطيع مرافقة ومتابعة جميع المتكويين نظراً لعدد الكبير منهم حيث تقوم بملاحظتهم وذلك في حدود الإمكانيات الموجودة⁹³.

⁹² أنظر الملحق رقم : 01.

⁹³ أنظر الملحق نفسه.

حيث إنها تقوم سنوياً بتحديد مبالغ أجور العمال، ثم تأخذ نسبة 2% من الأجور اذ تخصص 1% إلى التكوين و 1% إلى المتربصين⁹⁴.

3. الهدف العام للمؤسسة من التكوين وأثره على العمال والإنتاج:

إن الهدف العام للمؤسسة من التكوين يتمثل في تحسين المعارف، المهارات والسلوكيات وذلك لتحقيق ما هو مطلوب من الأهداف، وكذلك هناك هدف آخر للشركة متعلق باستفادتها من الحكومة، وذلك عن طريق إعفاءها من الضرائب نهائياً ويتم من خلال تقديم تقرير لدى مصلحة الضرائب حول ما قامت به من تكوين ومصاريفه ويتم ذلك كل ستة أشهر ووفقاً لذلك تقوم مصلحة الضرائب بإلغاء الضرائب عنها. أما بالنسبة لأثر التكوين فإنه لا يمكن تحديد بدقة تلك الآثار على العمال و الإنتاج لكن يمكن ملاحظة تحسن في أداء المتكويين وكذلك وجود نقص في المواد الأولية والتحكم أكثر في تقنيات التفجير، زيادة الجودة، ونقص في حوادث العمل واكتساب مهارات جديدة، وتوفر أمان أكثر في العمل. حيث إنه لا يمكن الربط بين الإنتاج و التكوين بشكل دقيق قبل وبعد التكوين لأن المؤسسة تعمل وفق الطلب في السوق العالمية، وهي تنتج ما يطلب منها في السوق⁹⁵.

4. العائد من التكوين ومدى تأثيره بالأزمة العالمية الأخيرة:

إن المؤسسة لا تقوم بقياس العائد من التكوين والسبب هو نقص في المعلومات المتعلقة بالتكوين وكذلك الخبراء في هذا المجال وعدم توفر الأدوات اللازمة للقيام بعملية المتابعة⁹⁶، وكذلك بالنسبة للأزمة العالمية فإنها لم تؤثر إطلافاً على عملية التكوين باعتبار أن عملية التكوين تسيير وفق سياسة تتبعها ولا توجد أي علاقة بين التكوين في المؤسسة والأزمة العالمية الحالية.

المبحث الثالث: الإنتاج بالمؤسسة وأثار التكوين عليه.

يمر منتج المؤسسة عبر مراحل إنتاجية تبدأ باستخراج الفوسفات الخام وتنتهي بتحويله إلى الحامض الفسفوري أو إلى أسمدة ذات جودة، ومن أجل تحقيق ذلك تنشط المؤسسة ضمن بيئتها المتمثل في متعاملين في الداخل وآخرين في الخارج.

المطلب الأول: التعريف بمنتجات المؤسسة.

تعمل مؤسسة مناجم الفوسفات على الوفاء بالطلب لعملائها، من خلال تقديم منتجها بالمواصفات العالمية وبالجودة المطلوبة. وتقوم المؤسسة بإنتاج الفوسفات الطبيعي الموجه في مجمله للتصدير نحو الخارج، أين يتم تحويله إلى حمض الفوسفور وكذلك إلى الأسمدة، ويتكون الفوسفات الخام من بقايا الحيوانات أو عظام الحوت

3 أنظر الملحق نفسه.

1 أنظر الملحق نفسه.

2 أنظر الملحق نفسه.

لذلك يطلق عليه إسم BPL التي تعني : Born Phosphat Line، بحيث تختلف النسب المكونة له من موطن إلى آخر، وتقوم مؤسسة مناجم الفوسفات بإنتاج أربعة أنواع من المنتجات يمكن التطرق إليها فيما يلي:⁹⁷

- المنتج المسوق 34% من P_2O_5 الذي يعادل BPL %75/73:يمتاز هذا النوع من الفوسفات بارتفاع نسبة الراسب الكلسي، حيث تنزع منه الشوائب بوضعه في الفرن بدرجة عالية تقدر بـ 900°، ويستخدم هذا النوع أساسا في صناعة الأسمدة المجهزة والمنتجات الكيميائية.

- المنتج المسوق 32% من P_2O_5 الذي يعادل BPL %72/70: يمتاز هذا النوع بارتفاع نسبة الراسب الكلسي فيه، ويتم الحصول عليه بواسطة عملية التحميص في درجة حرارة تبلغ 800°، ويستخدم في الصناعة لتصنيع الأسمدة الجاهزة والمنتجات الكيميائية. وتجدر الإشارة إلى أن الوضع التنافسي للشركة في النوعين السابقين غير ملائم لسببين، يتعلق الأول بالتكلفة الإجمالية للإنتاج العالية كتكلفة النقل والتأمين، والثاني يتعلق المزايا التنافسية خاصة في تكلفة الإنتاج بالإضافة إلى قدرات الإمداد.

- المنتج المسوق 31% من P_2O_5 الذي يعادل BPL %68/66: يتمثل في المنتج المخصص أساسا لتصنيع الأسمدة القابلة للإنحلال في التربة.

- المنتج المسوق 29% من P_2O_5 الذي يعادل BPL %65/63:يطلق على هذا النوع مزيل الغبار، ويستخدم في الصناعة والزراعة ويعد أهم مبيعات المؤسسة. أما أهم المواصفات الواجب توفرها في المنتج فيجب توافر العناصر التالية لكي يكون المنتج مقبول دوليا منها: أن يكون خالي من المغنزيوم والكاميوم فالزيائن لا يحبذونه نظرا للأضرار التي يسببها خلال عملية التحويل، وأن يكون خاليا من الفلور لأنه مضر بالبيئة و الماشية، ويجب أن يكون الفوسفات طري وسهل الطحن. وفي إطار الجودة فإن مؤسسة مناجم الفوسفات تعمل على تحقيق أهدافها الإنتاجية والنوعية أساسا، لذلك فهي تسعى على كافة الأصعدة لتحقيق الفعالية والكفاءة والنوعية لمنتجاتها، فبعض الدول ترفض دخول المنتجات التي تتبع مؤسسات لاتملك شهادة الإيزو، وبالتالي فالمؤسسة عملت للحصول على هذه الشهادة التي تقتضي مطابقة منتجات الشركة لمعايير الإيزو.

المطلب الثاني: الإنتاج بالمؤسسة ومراحله.

للتعرف على سير العملية الإنتاجية بالمؤسسة وتغير كمية الإنتاج والإجراءات المرفقة من سنة إلى أخرى فإنه تم تحليل مقابلة مع رئيس دائرة الإنتاج لمعرفة ما سبق ذكره وكذلك معرفة مراحل الإنتاج بها.

1. التغيرات السنوية في كمية الإنتاج:

تنتج المؤسسة بمراعاة الطلب السوقي وفي حدود الطاقة الإنتاجية لها حيث إن كمية الإنتاج المحددة من قبل المؤسسة تكون مقترية من ما تم تصديره فعلاً. على سبيل المثال في سنة 2007 كان هدف المؤسسة (الإنتاج التقديري) هو إنتاج 1.800.000 طن و قد أنتج فعلاً (الإنتاج الفعلي) ما قدره 1.802.382 طن، أما فيما يخص سنة 2009 فتجدر الإشارة إلى أن كمية الإنتاج عرفت تراجعاً كبيراً لأكثر من 80% وذلك سببه الأزمة العالمية الحالية وكذلك ظهور منافسين جدد، حيث وصلت إلى حوالي 1.000.000 طن⁹⁸. هناك إجراءات مرفقة لزيادة حجم الإنتاج وذلك من خلال إجراءات عديدة منها: إدخال تكنولوجيا جديدة، خلق وظائف عمل وكذلك تعزي زياد الإنتاج إلى الاستثمارات التكنولوجية⁹⁹

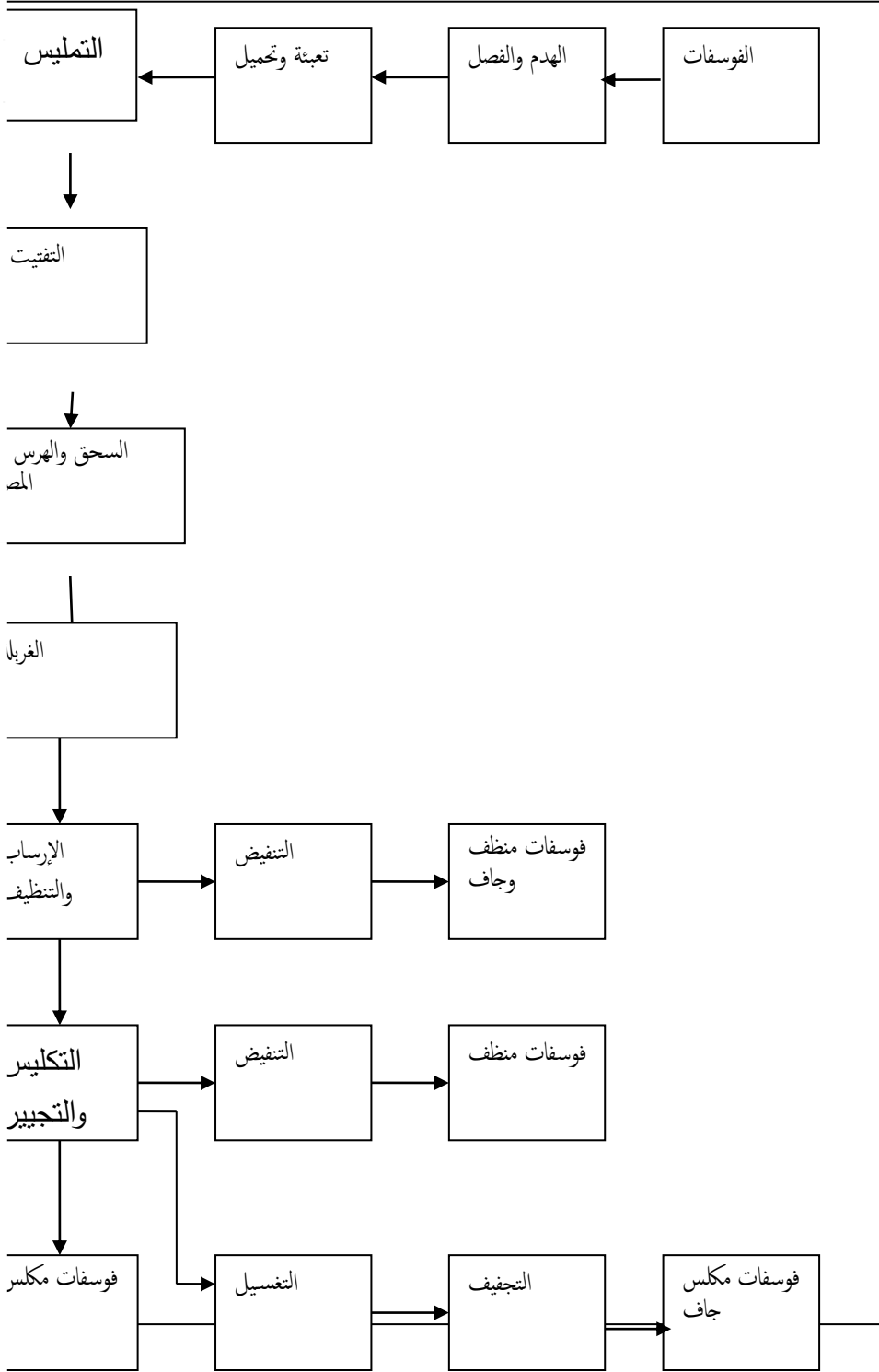
2. مراحل الإنتاج بالمؤسسة.

تمر العملية الإنتاجية بمؤسسة مناجم الفوسفات بعدة مراحل تبدأ باستخراج الفوسفات وتنتهي بالحصول على الفوسفات المكلس الجاف، والشكل الموالي يوضح مراحل العملية الإنتاجية:

⁹⁸أنظر الملحق رقم: 02.

⁹⁹أنظر الملحق نفسه.

الشكل رقم (9): أهم مراحل الإنتاج في مؤسسة مناجم الفوسفات.



المصدر: معلومات مقدمة من مصلحة الإنتاج بالمؤسسة.

يمكن تلخيص المراحل الإنتاجية كما يلي: ¹⁰⁰

- استخراج الفوسفات: يتمثل في هدم وإستخراج الفوسفات من المركب المنجمي بجبل العنق .

- معالجة الفوسفات: وتتكون سلسلة المعالجة لمادة الفوسفات للمركب المنجمي جبل العنق من: التكسير، التحضير، المعالجة بالطريقة المائية، المعالجة بالطريقة الجافة، الإنتقاء الهوائي والغريلة، فيتم في المرحلة الأولى إستغلال آلة واحدة من نوع جيراتوار ذات متوسط إنسياب 900 طن في الساعة، وفي الثانية يتم الطحن والغريلة وتتم المعالجة بالطريقة المائية في أربعة ورشات تتمثل في الترويق، التحميص، المغسل والتجفيف، إذ تتم في الأولى إزالة الشوائب الأكثر من 12.5 ملم والأقل من 80ملم وهي الفقيرة من عنصر P205، ويتم التحميص بواسطة ثلاثة أفران من نوعية دروليفير من أجل تفكيك وإزالة المواد العضوية الموجودة في مادة الفوسفات المروق و في الثالثة يستخدم الهيدروسيكولونات وكذلك العصارات من أجل إزالة الأكسيدات الناتجة عن عملية التحميص وكذلك المواد الجيرية، ويستعمل في التجفيف فرنين دائريين من نوعية تيسون روكات وذلك من أجل إزالة نسبة الرطوبة وإرجاعها من 13% إلى 0.2% وتبلغ الطاقة السنوية للتجهيزات المستعملة في هذه الطريقة 500000 طن سنويا من المادة المحمصّة والمغسولة والمجففة، أما المعالجة بالطريقة الجافة فيتم من خلالها التجفيف، الغريلة والطحن، إذ يتم التجفيف من خلال فرنين لإزالة نسبة الرطوبة من 9% إلى 10%، وفي الثانية تتم الغريلة بواسطة غرابيل حديثة وعددهم أربعة، ويتم الطحن بثلاثة مطاحن من نوعية دراقون، أما المرحلة الأخرى في المعالجة فالهدف منها إزالة الغبار، وفي المرحلة الأخيرة تتم الغريلة بواسطة غرابيل حديثة النوعية وعددهم أربعة حيث يتم الحصول على الأنواع الأربعة للفوسفات الذي يباع.

المطلب الثالث: تحليل العمليات التكوينية وأثرها على الإنتاج.

تقوم مؤسسة مناجم الفوسفات في كل سنة بإجراء عمليات التكوين وتنفيذها بحسب أولويتها ووفق ما يتوافق وأهدافها الإنتاجية والنوعية، وفي هذا المطلب سيتم التطرق إلى العمليات التكوينية وأثرها على الإنتاج وذلك في السنوات الثلاثة الأخيرة.

يوضح الجدول الموالي عمليات التكوين المنجزة خلال السنوات 2007-2009.
الجدول رقم (2): عمليات التكوين المنجزة خلال السنوات 2007-2009.

الوحدة: اذج

ميزانية التكوين		عدد المتكويين		السنة البيان
المبلغ الفعلي	المبلغ المخصص	عدد المسجلين	العدد الحقيقي للمساهمين	
7.011.68 5	8.099.999	211	211	2007 جبل العنق
834.133	150.000	67	64	البحث والتطوير
4.239.42 4	2.039.999	188	186	المنشآت
6.002.51 3	5.599.999	327	301	الإدارة
18.087.775	15.889.997	793	762	المجموع
10.715.7 33	10.512.5 00	253	258	2008 جبل العنق
1.101.95 0	1.101.95 0	20	20	البحث والتطوير
4.362.49 1	2.424.99 9	105	100	المنشآت
5.298.47 2	6.325.00 0	124	111	الإدارة
21.478.6 46	20.364.449	502	489	المجموع
9.311.40 5	11.715.000	238	231	2009 جبل العنق
991.735	3.365.000	12	12	البحث والتطوير
2.063.07 9	2.690.000	61	61	المنشآت
2.663.80 2	4.436.790	88	70	الإدارة
15.030.0 21	22.206.790	399	374	المجموع

من خلال الجدول أعلاه فإن نسبة إنجاز عمليات التكوين في سنة 2007 قدرت نسبة إنجاز بنسبة 95% بتكلفة قدرت بمبلغ 18.087.775 دج على الميزانية المتوقعة أو المقدر بمبلغ 15.889.997 دج، أي بنسبة 114%، ومن بين 793 مسجل إستفاد 762 من التكوين، فبالنسبة لجبل العنق أنجزت العملية المخططة لسنة 2007 عن آخرها بنسبة إنجاز قدرت بنسبة 100% وبتكلفة مقدر بمبلغ 7.011.685 دج، كما أن العاملين الذين استفادوا من التكوين بلغ عددهم 211 عامل، كما أن الميزانية المتوقعة المقدر بمبلغ 8.099.999 دج أي بنسبة 87%. وفيما يخص وحدة البحث والتطوير فإن العمليات المسجلة على مخطط 2007 تم تنفيذها بنسبة 100% والميزانية قدرت بمبلغ 834133 دج بينما الميزانية المتوقعة كانت 150.000 دج، ومن بين 67 مسجل كان العدد الحقيقي للمشاركين 64 أي بنسبة 96%. أما بالنسبة للمنشآت المينائية فإن نسبة الإنجاز قدرت ب100%، كما أن عدد المستفيدين من التكوين 186 من بين 188 مسجل، والميزانية المخصصة للإنجاز 9.239.424 دج بينما المتوقعة قدرت ب2.039.999 بنسبة زيادة قدرت ب27%، أما بالنسبة للإدارة فتم تكوين 301 عامل من بين 327 عامل أي بنسبة 92%، والميزانية المخصصة لسنة 2007 قدرت ب5.599.999 دج و الفعلية مقدر ب 5.318.093 دج، أي بنسبة 95%.¹⁰¹

أما عمليات التكوين في سنة 2008 قدرت نسبة إنجاز بنسبة 99% بتكلفة قدرت بمبلغ 21.478.664 دج على الميزانية المتوقعة أو المقدر بمبلغ 20.364.499 دج، أي بنسبة 108%، ومن بين 502 مسجل إستفاد 489 من التكوين، فبالنسبة لجبل العنق أنجزت العملية المخططة لسنة 2008 بنسبة إنجاز قدرت بنسبة 102% وبتكلفة مقدر بمبلغ 10.715.733 دج، كما أن العاملين الذين استفادوا من التكوين بلغ عددهم 258 عامل، كما أن الميزانية المتوقعة المقدر بمبلغ 10.512.500 دج أي بنسبة 102%. وفيما يخص وحدة البحث والتطوير فإن العمليات المسجلة على مخطط 2008 تم تنفيذها بنسبة 100% والميزانية قدرت بمبلغ 1.101.950 دج بينما الميزانية المتوقعة كانت نفسها، ومن بين 20 مسجل كان العدد الحقيقي للمشاركين 20 أي بنسبة 100%. أما بالنسبة للمنشآت المينائية فإن نسبة الإنجاز قدرت ب98%، كما أن عدد المستفيدين من التكوين 100 من بين 105 مسجل، والميزانية المخصصة للإنجاز 4.362.491 دج بينما المتوقعة قدرت ب2.424.999 بنسبة زيادة قدرت ب180%، أما بالنسبة للإدارة فتم تكوين 111 عامل من بين 124 عامل مسجل أي بنسبة 90%، والميزانية المخصصة لسنة 2008 قدرت ب6.325.000 دج و الفعلية مقدر ب 5.298.472 دج، أي بنسبة 84%.¹⁰²

أما عمليات التكوين في سنة 2009 قدرت نسبة إنجاز بنسبة 100% بتكلفة قدرت بمبلغ 15.030.021 دج على الميزانية المتوقعة أو المقدر بمبلغ 22.206.790 دج، أي بنسبة 68%، ومن بين 399 مسجل إستفاد 374 من التكوين، فبالنسبة لجبل العنق أنجزت العملية المخططة لسنة 2009 بنسبة إنجاز قدرت بنسبة 105% وبتكلفة مقدر بمبلغ 9.311.405 دج، كما أن العاملين الذين استفادوا من التكوين بلغ عددهم 231 عامل، كما

¹⁰¹ انظر الملحق رقم: 03.

¹⁰² انظر الملحق رقم: 04.

أن الميزانية المتوقعة المقدرة بمبلغ 11.715.000 دج أي بنسبة 80%. وفيما يخص وحدة البحث والتطوير فإن العمليات المسجلة على مخطط 2009 تم تنفيذها بنسبة 100% والميزانية قدرت بمبلغ 991.735 دج بينما الميزانية المتوقعة كانت 3.365.000 دج، ومن بين 12 مسجل كان العدد الحقيقي للمشاركين 12 أي بنسبة 100%. أما بالنسبة للمنشآت المينائية فإن نسبة الإنجاز قدرت بـ 100%، كما أن عدد المستفيدين من التكوين 61 من بين 61 مسجل، والميزانية المخصصة للإنجاز 2.690.000 دج بينما المتوقعة قدرت بـ 2.063.079 دج بنسبة 77%، أما بالنسبة للإدارة فتم تكوين 70 عامل من بين 88 عامل مسجل أي بنسبة 80%، والميزانية المخصصة قدرت بـ 4.436.790 دج و الفعلية مقدرة بـ 2.663.802 دج، أي بنسبة 60%¹⁰³.

كما حققت مؤسسة مناجم الفوسفات مستويات معتبرة من حجم الإنتاج يمكن إبرازها في الجدول الموالي:¹⁰⁴
الجدول رقم (3): تطور الإنتاج في السنوات الأخيرة

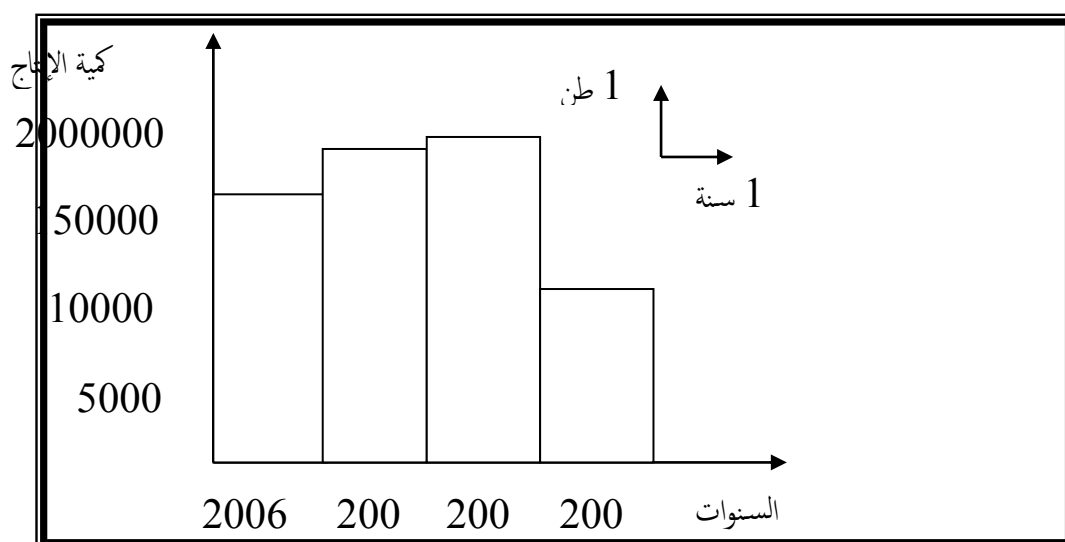
الوحدة: اطن.

السنة	حجم الإنتاج بالطن	نسبة التغير %
2006	1512965	-
2007	1802382	19,12
2008	1805584	00,17
2009	1000000	-80,55

المصدر: مصلحة الإنتاج بالمؤسسة.

وفيما يلي تمثيل بالأعمدة البيانية للجدول السابق:

الشكل رقم: (10) تمثيل بيانات الجدول بالأعمدة البيانية.



¹⁰³ انظر الملحق رقم: 05.

¹⁰⁴ مصلحة الإنتاج بمؤسسة مناجم الفوسفات.

من إعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من مصلحة الإنتاج.

تحسب الإنتاجية بالعلاقة بين حجم الإنتاج والعدد الكلي للعاملين، ويوضح الجدول التالي العدد الكلي للعاملين للسنوات 2007-2009: ¹⁰⁵
الجدول رقم (4): يوضح العدد الكلي للعاملين للسنوات 2007-2009.

السنوات	2007	2008	2009
عدد العمال	1504	1576	1750

المصدر: دائرة الموارد البشرية بالمؤسسة.

ومنه الإنتاجية لسنة 2007 تساوي $1802382 / 1504 = 1198$ وحدة للعامل، بالنسبة لسنة 2008 تساوي $1805584 / 1576 = 1145$ وحدة للعامل، أما بالنسبة لسنة 2009 تساوي $1000000 / 1750 = 572$ وحدة للعامل، أما فيما يخص كمية الإنتاج لسنة 2009 فقد تم تحديدها من طرف الإدارة لعدة أسباب منها نقص الطلب في السوق العالمية، مما يبرر أسباب عدم تأثير عمليات التكوين في سنة 2009، كما ان مبرر زيادة عدد العمال هو اكتشاف منجم جديد.

خلاصة الفصل الثالث:

بناء على الدراسة الميدانية حول أثار التكوين على الإنتاج بمؤسسة مناجم الفوسفات، وبعد التعرف على التطور التاريخي للمؤسسة وكذا أهدافها وأهمها زيادة الإنتاجية، حيث تقوم من أجل تحقيقها بمهام التي من بينها القيام بتصميم برامج التكوين وفق استراتيجيات تحكمها النصوص القانونية الخاصة بها التي تثبت عملية التكوين، حيث تسند مسؤوليتها لرئيسة دائرة التكوين بمؤسسة بعد تحديد الاحتياجات والغايات منها، إذ تقوم بتخصيص ميزانيات لهذه العملية، حيث تم تحليل الميزانيات المخصصة لسنوات 2007-2009، وتبين أن هناك علاقة طردية بين التكوين وحجم الإنتاج كما هو موضح في المطلب الثالث من هذا الفصل، أما فيما يخص انخفاض حجم الإنتاج في 2009 فإنه يعود إلى الأزمة العالمية الشيء الذي اجبر المؤسسة على تحديد حجم الإنتاج مسبقاً لأنها تعمل وفق الطلب في السوق العالمية.

وفي الأخير يمكن القول أن التكوين الذي أصبح اليوم ضرورة لا يمكن لمؤسسة مناجم الفوسفات أن تستغني عنه إذا ما أرادت أن تبقى مستويات إنتاجيتها في مستوى مرتفع ومنه السماح لها من منافسة المؤسسات الأجنبية في ظل واقع اقتصادي يفرض عليها التقطن واليقظة والتخطيط الجيد للمستقبل لإعداد نفسها لمواجهة المنافسة مع الغير في هذا الإطار، ولعل أهم عامل من عوامل الإنتاج الذي لا بد على المؤسسة أن تهتم به إن أرادت الوصول إلى ما ذكر سابقاً هو الاهتمام بتكوين العامل الذي يعتبر المحرك الرئيسي للعجلة الإنتاجية والتنمية الاقتصادية.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

يمكن استخلاص أن التكوين عملية إدارية رئيسية ومستمرة بالمؤسسة، مصاحبة للتطور العملي والعلمي في تركيبة القوى العاملة، وله أهمية بالغة كونه مصدرا مهما من مصادر إعداد القوى العاملة وتحسين أدائها، فهو بما يلبي احتياجات النمو الاقتصادي، حيث انه أصبح يتطلب مواكبة التطور المتسرع من طرف العامل لجميع المسؤوليات والمهام والأعباء المتنوعة التي لا بد من الوفاء بها حتى يكون العضو فعال ومنتجا في مؤسسته ومجتمعه، هادفا إلى تحقيق مستويات عليا من الأداء والإنتاج، فالتكوين المثمر يؤدي إلى تكيف بين العامل ومؤسسة، ويعدل من تصرفاته ويجعله في مستوى عالي من الكفاءة، وتقوم فعالية النظام التكويني على عمليات التخطيط، التنفيذ، والتقييم.

وتجدر الإشارة إلى أن التكوين ليس حلا لجميع المشاكل المتعلقة بأداء العامل وربما يكون السبب في انحراف أدائه متعلق بالتحفيز أو بالأجور أو بالأسباب غير البشرية التي لها صلة بإعادة التنظيم، أو قدم الآلات، فالتكوين في هذه الحالة لا يؤدي إلى علاجها. ويعد سعي المؤسسة لتعظيم إنتاجها هدفا محوريا، إلا أنه لا يعبر عن درجة نجاح المؤسسة ما لم يقترن بتحقيق التقدم في الإنتاجية، فالمؤسسة الناجحة هي التي تحقق الزيادة في إنتاجها في ظل الكفاءة الإنتاجية، والعامل بالمؤسسة له دور كبير في تحقيق أهدافها، عن طريق مختلف العمليات التي تساهم في تحسين أدائه. ويعد التكوين من بين أهم الأسباب التي تؤثر على كفاءة العمال وبالتالي إنتاجية المؤسسة، ويعتبر العائد على الاستثمار في تكوين العمال مقياسا للوصول إلى النتائج المحققة منه، والتكوين كإنفاق استثماري له تكاليف تتمثل في المصاريف المختلفة التي تتحملها المؤسسة. ومن جهة أخرى فإن له عائدا ملموسا قابلا للحساب أو غير ملموس ويعبر عن المناخ النفسي في بيئة العمل والمهارات المكتسبة والمبادرات الفردية والابتكار.

وبالنسبة لشركة مناجم الفوسفات فإنها تسعى لتحقيق مستويات محددة من الإنتاج في كل سنة مسخرة لذلك جميع الوسائل المادية والبشرية. ومن أجل بلوغ أهدافها فإنها خصصت بها دائرة تهتم بتكوين العمال في كل سنة باستعمال طرق تقليدية، وتقوم بتنفيذ البرامج التكوينية المرفقة بحسب أولويتها ووفقا للميزانية المتاحة.

ومن خلال الدراسة التطبيقية يمكن إيراد التوصيات التالية:

نوع أساليب التكوين لكي يتسنى للمكونين الاستفادة أكثر من البرامج التكوينية، وذلك بإتباع الأساليب التي تم ق لها في الجانب النظري، والمتبعة في مؤسسات الدول المتقدمة.

إلة العوائق المتعلقة بالتقييم، فهذا الأخير يعد مرحلة ضرورية وهامة في الوقوف على نتائج التكوين ومن خلاله جيع على القيام بعمليات التكوين.

يفير المستلزمات التي تمكن من القيام بعملية التقييم وذلك من خلال التقنيين الذين لديهم الخبرة في التقييم وكذلك ر الوثائق الضرورية التي تمكنهم القيام بذلك.

تنوع في أساليب التقييم وعدم الاكتفاء بالملاحظة أوالمقابلة في التقييم.

عادة النظر في زمن التكوين وجعله أكثر ملائمة للمتكونين، لأنه كلما كان الوقت ملائما للتكوين كلما تسنى تقادة أكثر من نتائجه.

عادة النظر في الأهداف التكوينية وجعلها أكثر شمولا وتغطية لنواحي الضعف في الأداء، لأن الأهداف التكوينية م المتطلبات التكوينية للعمال.

رعاة الفروق في المستوى التعليمي سواء من ناحية الأسلوب التكويني المستخدم أومن ناحية المكون فبعض اليب لانتوافق مع المستويات العلمية لبعض العاملين مما يصعب من استفادتهم من البرامج التكوينية التي تساهم رفع مستوى الإنتاج في المؤسسة. كما يجب مراعاة ملائمة الأسلوب التكويني للمادة التعليمية.

قائمة المراجع

الكتب:

1. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1997.
1. أحمد محمد المصري، "إدارة الإنتاج والعلاقات الصناعية"، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2003.
1. السيد عليوة، "تحديد الاحتياجات التدريبية"، الطبعة الأولى، مصر: إيتراك للنشر والتوزيع، 2001.
1. جعفر العيد، "التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية"، القاهرة: إدارة البحوث والدراسات بمركز ابروماك، 1983.
1. جلال إبراهيم العيد، "إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي"، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002.
1. حسن أحمد الطعاني، "التدريب الإداري المعاصر"، الطبعة الثانية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.
1. خالد عبد الرحيم الهيتي، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر، 2005.
1. سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2003.
1. سونيا محمد البكري، "تخطيط ومراقبة الإنتاج"، الإسكندرية: الدار الجامعية، دون سنة نشر.
1. صالح، عادل حرشوش والسالم، مؤيد سعيد، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، الطبعة الثانية، عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2006.
1. طلعت السمري، "فنون التدريب الإداري"، القاهرة: شركة مطابع الطوبجي، 1997.
1. عادل رمضان الزيايدي، "التدريب التعاوني ومشكلاته"، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1991.
1. عاطف محمد عبيد، "إدارة الأفراد دراسة علمية وعملية"، القاهرة: دار النهضة العربية، 1966.
1. عبد البارئ إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات"، عمان: المنظمة العربية للتنمية، 2003.
1. عبد المحسن فالح اللحيد، "تقييم البرامج التدريبية"، عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1997.
1. عزيز محمد وأبو سنية محمد عبد الجليل، "مبادئ الاقتصاد"، الطبعة الأولى، بنغازي: منشورات جامعة قز يونس، 2001.
1. على السلمي، "إدارة الإنتاجية"، القاهرة: دار غريب للنشر، دون سنة نشر.

1. علي الشرقاوي، "إدارة النشاط الإنتاجي"، الإسكندرية:الدار الجامعية، 2002.
1. علي السلمي ، "تحليل النظم السلوكية"، القاهرة:مكتبة غريب، 1985.
2. علي السلمي، "دارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، القاهرة:مكتبة الإدارة الجديدة، 2001.
2. علي عبد الرحمان توفيق، "التدريب الأصول والمبادئ"، القاهرة:مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1997.
2. علي غربي وآخرون، "تنمية الموارد البشرية"، الجزائر:عين مليلة، 2002.
2. علي محمد عبد الوهاب، "العنصر الإنساني في ادارة الإنتاج"، القاهرة:مكتبة عين شمس، 1984 .
2. عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، الطبعة الأولى، عمان:دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
2. فريد النجار، "إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للريادة والتفوق"، الإسكندرية:الدار الجامعية 2007.
2. كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة السلوك التنظيمي"، بيروت:المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997.
2. محمد إسماعيل بلال، "إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي"، الإسكندرية:دار الجامعة الجديدة، 2004.
2. محمد توفيق ماضي، "إدارة الإنتاجية و العمليات"، القاهرة: الدار الجامعية، دون سنة نشر.
2. محمد جمال الكفافي، "الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية"، الطبعة الأولى، القاهرة:الدار الثقافية للنشر، 2007.
3. محمد حسن حربي وآخرون، "المدخل التنظيمي لتحديد الاحتياجات التدريبية"، عمان: دار وائل للنشر، 1996.
3. محمد جمال برعي، "فن التدريب الحديث في مجالات التنمية"، القاهرة:مكتبة القاهرة الحديثة، 1983.
3. ناصر دادي عدون، "الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية"، دون سنة نشر، 2003.
3. يوسف جعفر سعادة، "التدريب وأهميته وأنماطه و تحديد احتياجاته"، القاهرة:الدار الشرقية للنشر والتوزيع، 1994.
3. يوسف حجيم الطائي وآخرون، "إدارة الموارد الإستراتيجية مدخل إستراتيجي"، عمان:مؤسسة الوراق، 2006.

المصادر:

1- دائرة الموارد البشرية بشركة مناجم الفوسفات.

2 www.ferphose.com

الملاحق

قائمة الملاحق:

اسم الملحق	رقم الملحق
مقابلة رئيس دائرة التكوين بمؤسسة مناجم الفوسفات	01
مقابلة رئيس دائرة الإنتاج بمؤسسة مناجم الفوسفات	02

- الملحق رقم: (01)

المقابلة الاولى:.

السيدة المحترمة: رئيسة دائرة التكوين.

تهدف هذه المقابلة إلى معرفة نشاطات دائرة التكوين وعلاقتها بتحسين الإنتاجية في مؤسسة مناجم الفوسفات، نأمل تكرمكم بالإطلاع عليها والإجابة على الأسئلة المطروحة، علما أن هذه المقابلة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي والمساهمة في تطويره، شاكرا لكم حسن تعاونكم وإجابتكم.

1- هل هناك خطة تكوينية؟ نعم لا

نعم هناك خطة تكوين تصمم بعد تحديد الاحتياجات التكوينية للمؤسسة.

2- في حالة نعم هل هذه الخطة سنوية أو نصف سنوية (سداسية)، أم أخرى (حدد)؟

الخطة التكوينية سنوية بالمؤسسة.

3- من الذي يضع هذه الخطة التكوينية؟

مسؤلية عملية التكوين وخطتها يقوم بوضعها رئيسة دائرة التكوين.

4- كيف تحددون الإحتياجات التكوينية للعاملين؟

في كل بداية للسنة، وبناءا على طلبات الزبائن الكمية والنوعية، يتم إعلان الهدف من جانب حجم الإنتاج ونوعيته، ويتم إعلان الوحدات التابعة للشركة بهذا الهدف، ثم يطلب من رؤساء الوحدات تحديد الاحتياجات التكوينية كخطوة أولى، وبعد تحديد الاحتياجات التكوينية يتم وضع مخطط التكوين وميزانيته، وبناءا على ذلك تقوم الشركة بوضع المخطط التكويني للمؤسسة ككل مع أخذ رأي اللجنة الاستشارية، والمرحلة الأخرى هي تنفيذ البرامج التكوينية، والمرحلة الأخيرة هي التقييم، حيث تولي الشركة أهمية بالغة لها المجال، وعندما كانت الشركة ضمن مجموعة فرفوس فإن حوالي 80% من عمليات التكوين تحظى بها مؤسسة مناجم الفوسفات.

5- بما تتعلق الإحتياجات التكوينية ؟

تتعلق الاحتياجات التكوينية بالعناصر المتعلقة بالموارد البشري في جميع المستويات متمثلة في السلوكات، المهارات والمعارف.

6- هل تعالج الإحتياجات التكوينية دفعة واحدة ؟ نعم لا

إذا كان نعم:كيف؟.....

إذا كان لا:لماذا؟.....

لاتعالج الإحتياجات التكوينية دفعة واحدة وإنما تعالج حسب جدول زمني، بناءا على أوليات المؤسسة.

7- ما هي الطرق المستخدمة في تحديد الاحتياجات التكوينية ؟

الطرق المستخدمة في تحديد الاحتياجات التكوينية في الشركة تتمثل في:الملاحظة وتقييم الأداء.

8- ما هي الأساليب المستخدمة في التكوين بمؤسستكم ؟

تتمثل أهم الأساليب في:تدوير العمل، المهمات الفردية، المحاضرة والندوات.

9- هل تتمكن المؤسسة من متابعة وتقييم جميع المتكويين؟ نعم لا

إذا كان نعم:كيف؟.....

إذا كان لا:لماذا؟.....

لا تستطيع الإدارة مراقبة وتتبع جميع المتكويين نظرا للعدد الكبير منهم وتعدد مراكز التكوين، بل في حدود الإمكانيات يتم ملاحظتهم.

10- هل يتم قياس العائد على التكوين بمؤسستكم ؟ نعم لا

إذا كان نعم:كيف؟.....

إذا كان لا: لماذا؟.....

كلا، والسبب في ذلك هو نقص المعلومات المتعلقة بالتكوين إذ تحول دون ذلك بالإضافة إلى نقص الخبراء في هذا المجال، إضافة إلى عدم توفر الأدوات اللازمة للقيام بعمليات المتابعة والتقييم بصورة مرضية.

11- هل تعتقدون بأن التكوين يساهم في تطوير المهارات، المعارف، السلوكيات، وما هو أثر ذلك على الهدف العام للمؤسسة المتمثل في حجم الإنتاج؟ نعم لا

إذا كان نعم:كيف؟.....

إذا كان لا: لماذا؟.....

نعم، تقييم عملية التكوين سنويا بناء على النتائج المحققة وللتكوين دور مهم في تحسن السلوكيات، المعارف، المهارات وبالتالي تحقيق ما هو مطلوب من أهداف.

12- هل تستفيد المؤسسة من الدعم التكويني في مجال التكوين و كيف يكون نوعه إن وجدت الاستفادة، فهل تكون بالإعانات للمؤسسة أو بتخفيض الضرائب أو بطريق أخرى؟

نعم هناك استفادة للمؤسسة من طرف الحكومة بسبب التكوين حيث تكمن الاستفادة في إعفاء من ضرائب المؤسسة نهائياً و ذلك عن طريق قيام المؤسسة بتقديم تقرير لدى مصلحة الضرائب حول ما قامت به المؤسسة من تكوين و مصاريف التكوين ... ووفقاً لذلك تقوم مصلحة الضرائب بإلغاء الضرائب التي كانت ستقوم المؤسسة بتسديدها.

13- هل تعتمد المؤسسة في التكوين على أسلوب حلقات العمل المشتركة؟

أجل تعتمد على هذا الأسلوب خاصة في مصنع، حيث نقوم بدمج بين عمال جدد وقدامى لفترات معينة و ذلك لنقل الخبر بين العمال الجدد والقدامى.

14- بالنسبة لتكاليف التكوين كيف تخصصها المؤسسة؟

تقوم المؤسسة سنوياً بالتحديد مبالغ أجور العمال للمؤسسة، ثم تأخذ نسبة 2% من أجور العمال حيث تكون 1% مخصصة لتكوين و 1% مخصصة للمتريصين.

15- ما هو الفرق بين كمية الإنتاج قبل وبعد التكوين؟

إن المؤسسة تعمل وفق الطلب في السوق العالمية، حيث تنتج ما يطلب منها في السوق، لذلك لا يمكننا الربط بين الإنتاج والتكوين بشكل دقيق.

16- هل يؤدي التكوين زيادة الإنتاجية " ما هي النسبة إن كانت هناك علاقة"؟

لا يمكننا تحديد نسبة معينة، لكن تكمن زيادته في نقص حوادث العمل، اكتساب مهارات جديدة للعمال، توفر أمان أكثر في العمل ...

17- هل يعتبر التكوين إلزامي على العمال أم اختياري؟

إن التكوين إلزامي في القانون الداخلي للمؤسسة، حيث إن أي عامل يقوم برفض التكوين، يعرض إلى عقوبات معينة وفق قوانين معمول بها في المؤسسة.

18- ما هي آثار التكوين على العمال؟

لا يمكن تحديد بالدقة آثار التكوين لكن يمكن ملاحظة تحسن في أداء المتكويين، كذلك وجود نقص في المواد الأولية، تحكم أكثر في تقنيات تفجير المصنع، زيادة الجودة ...

19- هل أثرت الأزمة العالمية الأخيرة على عملية التكوين في المؤسسة أم لا؟

لا لا لم تؤثر الأزمة العالمية على عملية التكوين باعتبار أن عملية التكوين تسير وفق السياسة المتبعة في المؤسسة ولا توجد أي علاقة بين التكوين في المؤسسة والأزمة العالمية الحالية.

-الملحق رقم: (02)

المقابلة الثانية:.

السيد المحترم: رئيس مصلحة الإنتاج.

تهدف هذه المقابلة إلى معرفة واقع النشاطات التكوينية وعلاقتها بتحسين الإنتاجية بمؤسسة مناجم الفوسفات، نأمل تكرمكم بالإطلاع عليها والإجابة على الأسئلة المطروحة بصدق وحرية علما أن هذه المقابلة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي والمساهمة في تطويره، شاكرا لكم حسن تعاونكم وإجاباتكم.

1- فيما يتمثل هدف المؤسسة المتعلق بحجم الإنتاج وما هي كمية الإنتاج في السنوات من 2006 إلى 2009 ؟

الهدف المتعلق بحجم الإنتاج يتمثل في تلبية الحجم المطلوب في السوق كالتطلبات المقدمة من الزبائن. أما كميات الإنتاج فهي كالتالي:

السنوات	2006	2007	2008	2009
كمية الانتاج	1512965	1802382	1805584	1000000

2- ما هي الإجراءات المرفقة لزيادة حجم الإنتاج ؟

تم ذلك من خلال الإجراءات التالية: إدخال آلات جديدة، خلق وظائف جديدة، والقيام ببعض الترتيبات.

3- هل بلغت الهدف المحدد ؟ نعم لا

إذا كان نعم: كيف؟.....

إذا كان لا: لماذا؟.....

نعم في حدود الطاقة الإنتاجية للمؤسسة اقتربنا من ما هو منتظر منا.

يعود ذلك لعدة أسباب منها تأثير التكوين على العمال نسبيا، و زيادة الطلب، لكن سنة 2009 تم تحديد الهدف مسبقا..

4- هل تعتقدون بأن التكوين يساهم في تطوير المهارات، المعارف، السلوكيات، وما هو أثر ذلك على الهدف العام

للمؤسسة المتمثل في حجم الإنتاج ؟ نعم لا

إذا كان نعم: كيف؟.....

إذا كان لا: لماذا؟.....

نعم عمليات التكوين السنوية تساهم في تغيير وتطوير المهارات, المعارف الجديدة, والسلوكات التنظيمية بالمؤسسة.

تأثر العمليات التكوينية في تحسين انتاجية العمال وحجم الإنتاج كما هو موضح في جدول تطور حجم الانتاج لكن هناك أيضا عوامل اخرى تاتر مثل الطلب, وظروف التخزين سوء بالمركب جبل العنق بيئر العاتر او بميناء التصدير الوحيد بعنابة ..

5- ما هي أسباب نقص كميات الإنتاج في سنة 2009؟

السبب هو انخفاض الطلب في السوق العالمية, مع ظهور منافسين جدد, الشيء الذي اجبر المؤسسة على تحديد الكمية مسبقا.