

## دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

عمر بلخير جواد

أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة سعيدة

فتحي أرزي

أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة سعيدة



### ملخص:

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية من أجل تحسين أدائها و رفع مردوديتها، لهذا نجد أن إدارة و تنمية الموارد البشرية تعتبر ركيزة أساسية في غالبية المنظمات. و بحثنا هذا يصب في نفس الاتجاه حيث يتعرض إلى أهمية الوظيفة التكوينية في المؤسسة و مساهمتها في تحسين أداء العمال و الرفع من مردوديتها الاقتصادية و هذا بالإجابة على الإشكالية التالية:

كيف يمكن للتكوين أن يساهم في التحسين و الرفع من أداء المؤسسة الاقتصادية بما يسمح لها من مواكبة التطور التكنولوجي و ضمان البقاء في السوق؟

وقد توصلنا إلى أن أداء المؤسسة الاقتصادية مرهون بعامل التكوين الدائم و المستمر للعنصر البشري، وهذا من أجل اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من البقاء و مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة.

### مقدمة:

عرف الاقتصاد عدة تطورات على المستوى العالمي مما أدى بالباحثين للتوصل إلى فكرة أن التنمية الاقتصادية في الوقت الراهن لا تعتمد على توفر الموارد الطبيعية ورؤوس الأموال فحسب وإنما إلى جانب هذه الأخيرة من المهم جدا تواجد الموارد البشرية المتكونة والمؤهلة فلا يمكن الفصل بين العوامل الثلاث.

إن التكوين الجيد ووظيفة أساسية في المؤسسات الاقتصادية الحديثة فالفترة التكوينية تجعل الموارد البشرية قادرة على مداومة كل الضغوطات والتحديات الإنسانية التقنية الإنتاجية والإدارية التي لها علاقة مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الرئيسي لمختلف عناصر الإنتاج من جهة أخرى.

وكافة المؤشرات تشير إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين كونها ترتبط بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها فعند انخفاض كل من أداء الفرد والكفاءة الإنتاجية تتدخل إدارة الأفراد لاتخاذ كافة الإجراءات التي تعمل على رفع مستوى أداء الفرد والرفع من الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

كما يعتبر التكوين بمثابة استثمار في الموارد البشرية ويتمثل عائده في زيادة الإنتاجية الكلية على المستوى العام، أما على المستوى الفردي فعائده يتمثل في زيادة المعارف والمهارات الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل.

يعتبر التكوين **formation** من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمقبلة للعمال، كما انه يركز على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد، والتكوين في حد ذاته يؤدي إلى تحقيق عدد من الفوائد لمختلف المنظمات هذا ما يستدعي التكوين المنظم والمستمر حتى يتمكن العامل من الحصول على الحد الأدنى للأداء الملائم.

على ضوء كل هذا يمكننا طرح إشكالية البحث الرئيسة كما يلي:

كيف يمكن للتكوين أن يساهم في التحسين والرفع من أداء المؤسسة الاقتصادية بما يسمح لها من مواكبة التطور

التكنولوجي؟

### 1. مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية:

تعتبر الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتكيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية ركنا أساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الوزارات والمنظمات الحكومية والأهلية من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية .

#### ● مفهوم الموارد البشرية ودورها:

✓ يقصد بالموارد البشرية تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع، من ذلك نتعرف على صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما:

أ- صفة القدرة على أداء الأعمال.

ب- صفة الرغبة في أداء الأعمال.

و هي أيضا مجموعات الأفراد الذين يسهمون بطريقة فعالة في تنمية المجتمع وبمكثهم استلام مسؤوليات مختلفة، وأداء أعمالهم على أحسن وجه.

✓ لعبت أهمية الموارد البشرية دورا بالغ الأهمية لحل الكثير من التناقضات خاصة في الدول

المتقدمة وبالخصوص معدلات الزيادة في مواردها الطبيعية.

أصبحت تلعب الموارد البشرية الدور الاستراتيجي نتيجة التغير الكبير خلال الأربعين سنة الماضية والذي حدث على مستوى طبيعتها، تكوينها، نوعيتها وتركيبها، ويعتبر اتساع حجم الموارد البشرية المظهر الأول لهذا التغيير.

وكذلك يمكن أن نستنتج أن هناك عدة عوامل أدت إلى تطور الموارد البشرية أهمها:

➤ ارتفاع وتعقد مستوى التقنية (التكنولوجية).

➤ ارتفاع مستويات التعليم.

◀ التزام الحكومات بتحقيق مستوى التشغيل الكامل.

### ✓ تنمية الموارد البشرية :

\* تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها: "تغيير في مستويات المعرفة والمهارات والاهتمامات والقيم والاتجاهات والميول والقدرات والاستعدادات والخبرات والمعارف الخاصة بأبناء المجتمع".  
\* إن تنمية الموارد البشرية لها جانبان هما:

- جانب تكوين القدرات: فتنمية الموارد البشرية تعني تكوين القدرات من خلال الاستثمار في التكوين.
- جانب الاستفادة من هذه القدرات: الاستفادة الكاملة من القدرات فيما ينفع العامل .

\* إن التكوين لا يمكن أن يتم بمعزل عن باقي المكونات تنمية الموارد البشرية، بل انه يستند مدخلاته وتحقق فعاليته بالترايط الوثيق و التناسق التام مع مختلف المكونات المرتكزة إلى الفرد والعمل والتنظيم ومن ثم فان غاية التكوين في رأينا أن تساهم في تحقيق أعلى درجة من التوافق بين أطراف علاقة العمل، إذ أن التكوين عملية مستمرة ويتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية.

### ● إدارة الموارد البشرية في إطار الفكر الإداري الحديث:

يتميز الفكر الإداري الحديث بملامح عامة تسهم في تفوق الإدارة، ولعل من أهمها ما يلي:

- 1- لقد أصبح التوجه الجديد البارز هو التميز والتفوق، وذلك باستثمار كل الطاقات التكنولوجية الحديثة والقوى البشرية عالية التأهيل والمهارة والدافعية للعمل.
- 2- المعيار الرئيسي للنجاح الإدارة الجديدة في تحقيق التفوق والتميز هو الرضا والتعامل المتكرر من جانب عملاء المؤسسة.

3- تعمل الإدارة الجديدة على تأكيد وجودها وزيادة حصتها في أسواق مختارة بعناية.

4- توجيه كل الطاقات الممكنة لتحقيق معدلات نمو مستمرة ومتزايدة على حقوق الملكية المستثمرة في

المؤسسة.

5- تتعامل مع المتغيرات باعتبارها حقائق تكشف عن فرص ومخاطر.

6- لا تخشى التغيير بل تعرف أحيانا بإدارة التغيير أو التغيير الموجه.

7- تبني مفهوم الابتكار والخلق باعتباره من أهم الوسائل المؤدية إلى التميز والتفوق.

8- تستخدم كل المفاهيم والمبادئ والأساليب التي تحقق المناخ المناسب، وتعمل على تطويرها وتعديلها باستمرار.

9- تسهر الإدارة الجديدة على ترسيخ فكرة البشر هم الدعامة الرئيسية للإنتاج والنجاح.

10- تتبع أساليب متطورة في اختيار الأفراد وإسناد المهام لهم، وتوفير كل الإمكانيات المالية والتنظيمية

التي تساعدهم على الأداء المتميز.

✓ تمثل مميزات الإدارة الحديثة فيما يلي:

- السعي إلى التفوق، التميز ورضا العميل
- التعامل مع المتغيرات و الالتزام بالجودة
- تشجيع الابتكار والحلق والإبداع و اعتبار النشر الدعامة الأساسية
- تكريس اللامركزية و تقليص البيروقراطية
- اعتبار القيادة هي الأساس، العمل على تنمية العلاقات الإنسانية
- دعم العمل الجماعي و استثمار كل الطاقات
- تخطيط التطوير التقني والتوجه نحو العالمية

### ● التكوين وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة:

يتفرع تكوين وتنمية موارد المؤسسة إلى فرعين أساسيين، وهما التدريب والتعليم، وكل من العمليتين وإن تشابحتا في بعض جوانبها تتميز عن الأخرى، وخاصة وأن التدريب عادة ما يقدم لفئات المشرفين والإداريين في المستويات الأخرى من الإدارة.

#### ✓ تدريب الأفراد:

إن عملية التدريب مثل العديد من الظواهر الاجتماعية تتميز بدرجات متغيرة في تحقيقها لدى مكتسبها، فالشخص العادي الذي يتلقى عددا من المعلومات، سواء لتحسين مستوى إدراكه وتذكره أو لتطوير أدائه يكتسبها في الفترة الأولى بشكل سهل وسريع تم مع تزايد وارتفاع عدد المعلومات التي يتلقها أو حتى الحركات التي منه، يتناقض مستوى استيعابه واستجابته له.

ويرتبط مستوى التدريب والاستيعاب للشخص بالعديد من العوامل، وفي مقدمتها ما يحصله الشخص من الرضا المادي أو النفسي، وهي عناصر ترتبط بقوة الحوافز التي تدفعه، وما دام العامل يتحرك في محيط وإطار اجتماعي، اقتصادي وثقافي محدد تتفاعل فيه العديد من الاتجاهات والعوامل المختلفة ويتفاعل معها بدوره.

#### ✓ تنمية المديرين في المؤسسة:

يعمل التكوين على إرساء أساليب للتفكير المنطقي السليم ونمو فهم المعرفة وتفسيرها، ولا يعطي إجابات قاطعة ولكنه يعمل على تنمية ذهن منطقي عقلاني يستطيع أن يحدد العلاقات بين متغيرات ترتبط بعضها البعض. وهذه العملية تركز على الإعداد الجيد لها، وتتعلق نتائجها بشكل كبير على هذا الإعداد، ابتداء من معرفة احتياجات المؤسسة من المديرين كما ونوعا، وكذلك تكاليف تكوينهم حسب الطرق المختلفة وهي عناصر لا تختلف عن عملية الإعداد للتدريب في ما يخص العمال.

وتختلف الطرق أو الأسباب المتبعة لتكوين وتنمية الإداريين من مؤسسة إلى أخرى، وأيضا حسب ظروف المؤسسات.

#### ✓ تطوير الأداء وعلاقته بالتكوين:

إن تطوير الأداء هو الغاية النهائية التي تسعى إليها نظم إدارة الأداء، إذ نتعامل مع ظاهرة القصور التي كشفت عنها عمليات تشخيص وتحليل وتقييم الأداء بالمقارنة بأهداف وخطط الأداء، والهدف إذن من التطوير هو تحقيق التعامل أو

التماثل بين مستويات الأداء الفعلي وبين المستويات المستهدفة و إن تقسيم فعالية التكوين يفيد في تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج التكوينية .

وفي ضوء معطيات نظام إدارة الأداء ينطلق التعامل مع التكوين من منظور مختلف تماما فيما يلي:

- يتم استخدام التكوين في إطار كونه في "حزمة" متكاملة من أدوات التطوير والتحسين تتعامل مع مجمل أطراف الأداء وليس مع المورد البشري فقط.

- يكون اختيار التكوين لتحقيق التطوير والتحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم الأداء ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها، وبعد استعراض مختلف الآليات والمداخل يمكن استخدامها للوصول إلى مستوى الأداء المرغوب.

- يتم اختيار وتكوين الأفراد في الصناعة وفق أسس عملية.

## II. أسس التكوين و أهميته في المؤسسة:

تدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والإنتاجية أو الكفاءة الإنتاجية بحيث التكوين هو عبارة عن:

"البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة .

### • مبادئ و أهمية و أهداف التكوين:

✓ ومن المبادئ الهامة للتكوين التي يجب مراعاتها عند تخطيط البرنامج التكويني ما يلي:

- 1 - التكرار والمران: التكرار يساعد على تعلم أداء أي عمل
- 2 - الإرشاد والتوجيه : الإرشاد يساعد المتعلم على سرعة التعلم ودقته .
- 3- الدافع والحافز: كلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة.

4- الطريقة الكلية والجزئية في التعلم: الطريقة الكلية هي التي تقتضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة، أما الطريقة الجزئية فهي التي تقتضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية .

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

✓ تتضح أهمية التكوين في المنظمات من عدة زوايا أهمها:

1- أن التكوين هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في الحالات التكنولوجية والإدارية فبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.

2- أن التكوين يحسن من قدرات الفرد و ينهي مهاراته فإنه ومن هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانة الوظيفي.

3- أن كل العمال تقريبا في المؤسسة يحتاجون للتكوين فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى.

4- إن التطور التكنولوجي أو الآلي تواكبه تحسنات على عمليات الإنتاج، والذي أصبحت معه الإبداعية والابتكارية هي الصفة الغالبة في العمل، وهذا يتطلب تكوين الأفراد تبعا لذلك.

✓ أهداف التكوين:

تتركز الأهداف الأساسية لوظيفة التكوين والتطوير كونها تشكل قوة الدفع الرئيسية للأداء والكفاءة الإنتاجية. ويمكننا صياغة مجموعة من الأهداف العامة كما يلي:

- الأهداف الإدارية:

◀ تخفيف العبء على المشرفين.

◀ تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم.

- الأهداف الفنية:

◀ تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها.

◀ تخفيض حوادث العمل و معالجة مشاكل العمل.

- الأهداف الاقتصادية:

◀ زيادة الكفاءة الإنتاجية.

◀ ارتفاع الربح و زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

◀ رفع معنويات الأفراد.

● مراحل عملية التكوين:

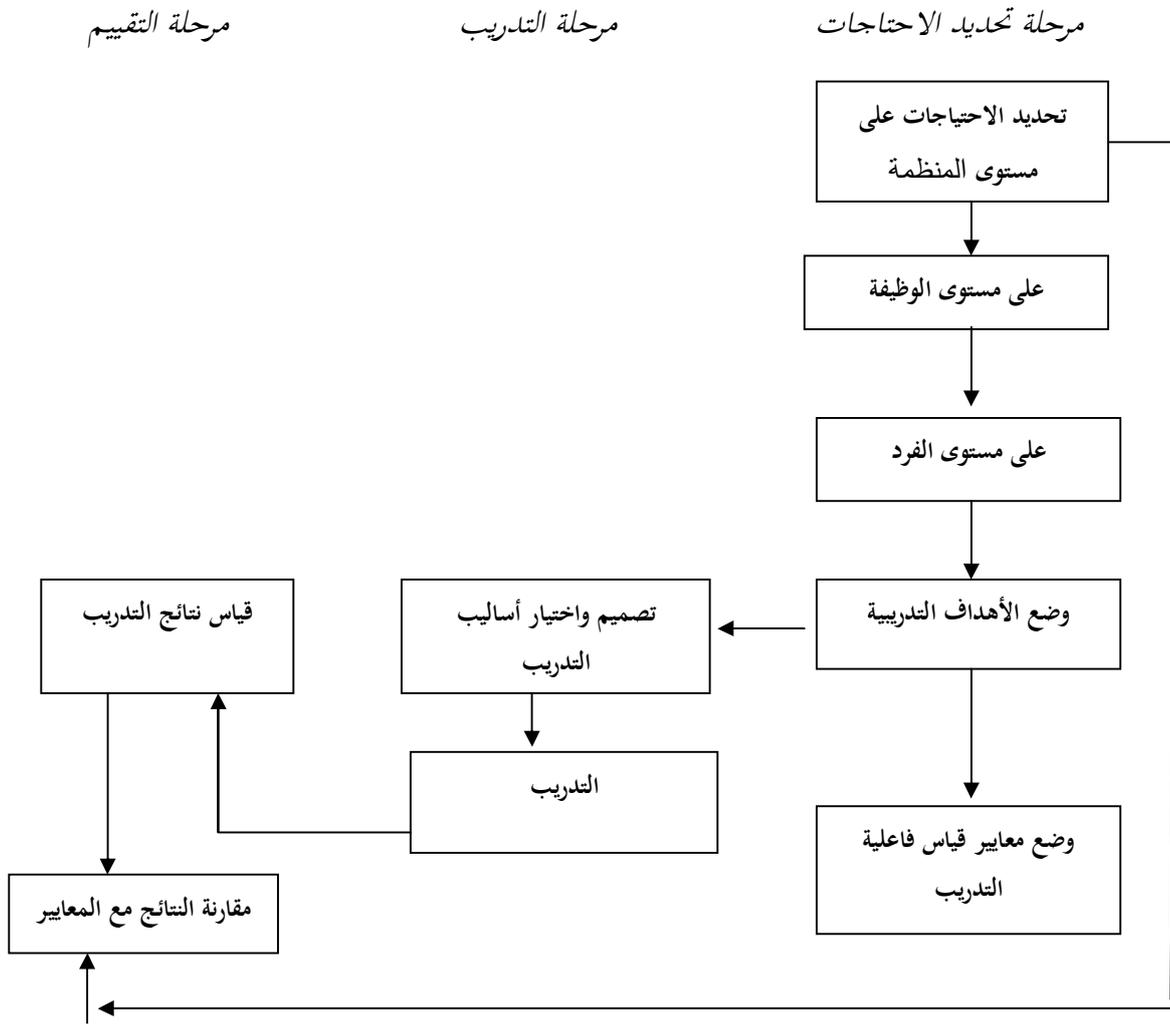
✓ تصميم عملية التكوين:

يعتمد نجاح هذه العملية في المنظمات على مدى التخطيط الجيد لها قبل وأثناء وبعد أن يأخذ التدريب الفعلي محله، ويجب أن ننظر إلى عملية تصميم نظم التدريب كعملية متعددة الأوجه ومتناسكة وتكمل بعضها البعض.

يوضح لنا الشكل الآتي أن عملية التدريب تتكون من ثلاث مراحل هي:

تحديد الاحتياجات التدريبية، ووضع الأهداف، ثم مرحلة التصميم والتدريب، وتقويم فاعلية البرنامج التدريبي.

## مراحل عملية التدريب



المصدر: م شاويش 2005

طرق تدريب العمال:

يمكن تصنيف طرق التدريب إلى مجموعتين أساسيتين هما:

التدريب في موقع العمل:

يعتبر التدريب في موقع العمل أو أثناء العمل من أقدم أساليب التدريب وأكثرها انتشارا حتى يومنا هذا، ولا سيما في المجال الصناعي، ويعود سبب انتشاره في الصناعة الحديثة إلى أن هذه الصناعة تتصف بسهولة في تعليمها فترة قصيرة، ومن مميزات هذا الأسلوب أن مسؤولية التدريب تتركز في شخص واحد بدلا من توزيعها بين إدارة الموارد البشرية والمشرف على العامل ومن بين أكثر الطرق تجسيدا لهذا الأسلوب هي:

التلمذة الصناعية Apprenticeship

تهدف هذه الطريقة إلى تحسين مهارة الفرد وإعداده للعمل في مهنة معينة، ويتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعليماً نظرياً وعملياً لفترة معينة يعقبه تدريب على العمل ذاته بأحد المصانع.

### التدوير الوظيفي Job Rotation

هذا الأسلوب ينتقل الموظف من عمل إلى آخر داخل القسم الواحد أو بين الأقسام والغرض من هذا التنقل "الجغرافي" هو أن يتقن الموظف عدداً من العمليات المتشابهة أو التي يكمل بعضها البعض، من أجل تكوين صورة شاملة من طبيعة عمله ويحدد بعد ذلك موقع العمل الدائم .

### التدريب الوظيفي المبرمج Job Instruction Training

هناك بعض الوظائف التي تحتاج إلى اتباع خطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات، ويقوم المشرف على الموظف بممارسة هذه الخطوات أمام المتدرب الذي يقوم بعد ذلك بأدائها، ويتم التصحيح فوراً حتى يتأكد المدرب من أن المتدرب يستطيع القيام بالمهمة بشكل الصحيح ودون مساعدة.

### التوسع الوظيفي Job Enlargement

ومن أجل اكتساب الموظف خبرة أوسع في مجال عملية فقد تسند إليه واجبات إضافية، وحرية أكبر في اتخاذ القرارات، وغالباً ما يتم استخدام هذه الطريقة مع المديرين، أو ذوي المهن الرفيعة .

### التدريب خارج العمل OFF- The Job Training

تلجأ المؤسسة إلى إتباع هذه الطريقة - أي إرسال موظفيها للتدريب في أماكن بعيدة عن عملهم الحالي - عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها عن طريق كادرها المتقدم إما لضيق الوقت أو لعدم توفر الجهاز التدريبي الكفء داخل المؤسسة، ومن مزايا هذا الأسلوب أن التدريب لا يترتب عليه أي تعطيل لعملية الإنتاج في المؤسسة، ولكن يعاب عليه أنه باهض التكاليف ويحتاج إلى درجة عالية من المهارة والكفاءة. أثر عملية التكوين في تحسين أداء المؤسسة:

إن قياس أداء العمال بالمؤسسة يعد من أهم الأنشطة التي تقوم بممارستها الإدارة لتحديد مدى قدرتها على تحقيق الأهداف و التكاليف التي تطلب منها و يعتبر تقويم الأداء من العوامل المساعدة على تنمية قدرات العمال و استثمار طاقاتهم بما ينعكس على زيادة المؤسسة.

#### تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء يهدف إلى تقرير مدى ملائمة الشخص لنوع العمل الذي يمارسه، و بالتالي فقد يكون في الإمكان رفع كفاءة الإنتاج بمجرد نقل شخص من عمل لا يتفق مع إمكانياته إلى عمل آخر يتفق و هذه الإمكانيات. الفكرة الأساسية في تقييم الأداء:

يمثل تقييم الأداء حلقة مهمة في نظام إدارة الأداء هدفها قياس أداء الفرد أو المجموعة ومقارنته بالأداء المستهدف و الحكم على مدى الكفاءة.

تخطيط الأداء ← توجيه الأداء ← تشخيص الأداء ← تقييم الأداء

و يركز تقييم الأداء على الحكم على مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، ( الوقت ) ، الجودة، التكلفة، الاستمرارية و التدفق، كذلك يتجه تقييم الأداء للحكم على مدى تناسق عناصر الأداء و القائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تقييم العمل، كما يركز أحد أبعاد عملية تقييم الأداء على أشخاص القائمين بالأداء و مدى توافق خصائصهم و قدراتهم ودوافعهم مع متطلبات الأداء حسب التصميم و الخطة المعتمدة.

مفهوم تقييم كفاءة الأداء وأهميته

مفهوم تقييم كفاءة الأداء :

هو فحص تحليل انتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام و أعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسوم لها

تقييم كفاءة الأداء على مستوى الاقتصاد عموما والقطاعات الاقتصادية (هو متابعة تنفيذ القطاعات الاقتصادية أو الاقتصاد ككل للأهداف المحددة مسبقا وبيان الانحرافات الحاصلة، وأسبابها واقتراح الحلول المناسبة والسريعة لها.

أهمية تقييم كفاءة الأداء:

يمكن تلخيص أهمية تقييم كفاءة الأداء كالاتي:

- 1- أن تقييم الأداء يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية
- 2- يوضح العلاقات التبادلية بين المشروعات والالتزام بها، فيساعد تقييم الأداء على التحقق من قيام الوحدات بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.
- 3- ترتبط أهمية تقييم الأداء ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى الوطني أو المستوى القطاعي أو مستوى المؤسسة.
- 4- كذلك يساعد على ما يلي:
  - توجيه العمال في توجيه أعمالهم.
  - توجيه إشراف الإدارة العليا.
  - تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمنشأة سواء ما يتعلق في الإنتاج أو التسويق أو التمويل أو الأفراد.
  - تحقيق معايير الجودة للإنتاج على أساس المواصفات المحددة للإنتاج.

التكوين و الأداء:

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

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

الإنجازات التي يحققها ومدى مقابلة الإنتاج .

سلوك العامل في وظيفته و مدى عمليات التخزين (المنفعة الزمنية).  
 سلوك العامل في وظيفته و مدى محافظته على الأدوات و الخدمات و الأجهزة التي يستعملها.  
 سلوك العامل مع زملائه و رؤسائه، ومدى تعاونه مع الزملاء و مساهمته في إنجاز أعمال الفريق.  
 طرق التحسين و التطوير التي يمكن للعامل أن يسلكها في عمله ليزيد من كفاءة الأداء.  
 التكوين و التكنولوجيا:

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

أنا بصدد ثورة فكرية ترى أن الجودة رئيسية لكل عنصر من عناصر العمل في المؤسسة، وهذا ما يطلق عليه بالجودة الشاملة Total Quality فيجب أن تتبنى الإدارة مفهوم الأداء السليم من أول مرة بمعنى أداء العمل مطابقا للمواصفات من أول مرة و يتم هذا عن طريق:

التكوين الفعال لتوضيح علاقات العمل بالموارد داخليا و خارجيا.  
 التركيز عند الشراء و هذا بإدخال جودة الأداء في الاعتبار عند الشراء.  
 ضرورة إتباع أساليب إيجابية للإشراف و التكوين.  
 ضرورة حصر الجودة في كل أفراد المؤسسة .  
 ضرورة تقوية الأفراد و تأكيد خبراتهم عن طريق إعادة التكوين .  
 نلاحظ من هذا أهمية التكوين ومكانته في تحقيق الجودة الشاملة و العمل على التطوير المستمر للوصول إلى تحسين الإنتاجية في المؤسسة.

الاستثمار في التكوين و أثره على الإنتاجية:

أهم الأساليب التي تؤخذ بعين الاعتبار في عملية تطوير الإنتاجية هي التكوين و بالتالي فالتكوين يظهر كاستثمار.

الإطار المنهجي لتسيير عائد الاستثمار (R.O.I) \* من التكوين:

إن الدور الفعال و الأساسي الذي يلعبه التكوين في نجاح استراتيجية المؤسسة ، تدعو المؤسسة إلى الاستثمار في التكوين، و لكن ما هو العائد من هذا الاستثمار ؟  
 من هذا المنطلق سوق كامل دراسة الأسئلة التالية :  
 هل يمكننا حساب المردودية لنشاط التكوين ؟  
 كيف نحلل تكلفة برنامج التكوين ؟ و كيف نقيس نتائج التكوين؟  
 1 - حساب مردودية النشاط التكويني : في البداية ، تعتبر أن النظرية الكلاسيكية لحساب المردودية صعبة التطبيق

هنا.

$$\Sigma ct \leq \Sigma CR + \Sigma R$$

حيث:  $\Sigma CT$  = مجموع تكاليف التكوين /  $\Sigma CR$  = مجموع التكاليف المنخفضة  
 $\Sigma R$  = مجموعة الإيرادات

يكون مشروع التكوين ذا المردودية ، إذا كان مجموع تكاليف التكوين (CT) اقل من مجموع كل الإيرادات المتحصل عليها من التكوين .

## 2- تحليل التكاليف التكويني:

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

مصاريف البحث و التطوير: تكاليف الدراسات و التصورات الأولية

مصاريف عملية التكوين

مصاريف امتلاك وسائل التكوين : تكلفة شراء للوسائل المساعدة على التكوين من عند مومون خارجي .

مصاريف تأطير التكوين و مصاريف مالية

مصاريف الأجور. و هناك مصاريف أخرى متعلقة بالإطعام، النقل، والإيواء.

من أجل تحليل هذه التكاليف المختلفة، يجب التفريق بين المصاريف الثانية و المصاريف المتغيرة تدريجيا و المصاريف

المتغيرة حسب عدد المشاركين في التكوين أما التكلفة الإجمالية للنشاط التكويني فيمكن أن تحسب كما يلي:

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

حيث :

$CT$  = التكلفة الإجمالية

$Cp$  التكلفة الثابتة الكلية

$Cvp$  = التكلفة المتغيرة تدريجيا

$$CV = \text{التكلفة المتغيرة تدريجيا}$$

$$NG = \text{عدد الفرق المشاركة}$$

$$Q = \text{عدد المشاركين}$$

3- قياس نتائج التكوين :

يتعلق الأمر هنا بتحديد و قياس مؤشرات نتائج التكوين فالمؤشر هو مقدار معير عن ظاهرة معينة ، و لكنه قد يكون ناقصا حتى و لو كان وثيق الصلة بالموضوع ، مثلا الناتج الداخلي الخام كمؤشر للنمو الاقتصادي لبلد معين .  
فالمؤشرات لا يكون لها معنى إلا على سلسلة معطيات قابلة للمقارنة في الزمن و ثم ملاحظتها في فترات متتالية لنفس المؤسسة، أو في الفضاء ( المقارنة بين المؤسسات) أي مقارنة زمانية و مكانية، و من أجل التعرف على مؤشرات النتائج الأكثر ملائمة تعتبر مسيرة التكوين على انها مشكلة متعددة المعايير و الرهانات المتعددة العوامل ( M.W 1968 REDER differentiels).

يعتبر الأداء الاقتصادي و أداء الأفراد من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور و تنظيم الاقتصاد و المجتمعات بصفة عامة ، إن تقييم أداء الأفراد و فعاليتهم من خلال برامج التكوين لا تتحقق فقط بحسن التخطيط و التصميم لها، و إنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التكويني و تتأثر كذلك باقتناع المتكويين و إقبالهم على استيعاب و تفهم محتوى التكوين و أهدافه.

فالتقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التكويني و قياس مدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المؤسسة ككل، و بناء على ما تقدم يهدف التقييم بصفة عامة إلى التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة التي تلي الاحتياجات التكوينية ، و كذا قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات و المعلومات المكتسبة من التكوين.

## المراجع:

1. علي غربي، بلقاسم سلاطينية قيرة، "تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى، الجزائر 2002.
2. عبد الرحمان العيساوي، "الكفاءة الإدارية"، الدار الجامعية، مصر 1998.
3. عبد القادر محمد عبد القادر عطية، "تجاهات حديثة في التنمية"، الدار الجامعة، مصر 2003.
4. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار الكتاب الجامعي، عمان، ط2، 2006.
5. ناصر دادي كدون، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي"، الجزائر، دار المحمدية العامة، 2004.
6. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعية للنشر، مصر، 1999.
7. عبد الرحمان عبد الباقي عمر، "إدارة الأفراد، القاهرة، مكتبة عين الشمس، 1975.
8. صلاح الشنواني، "ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية"، مؤسسة شباب، الجامعة الاسكندرية، 1987.
9. مصطفى نجيب شاويش "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، سنة 2005.
10. سنان الموسوي، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
11. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، القاهرة، ط3، 1985.
12. M.W REDER : The Theory of occupational wage differentiels , published in B.D MC Cornick,the labour Market pengwin modern Economics UK 1968 P 203