

جامعة وهران

كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية

تخصص إدارة الموارد البشرية

دور تكوين المستخدمين واثره على الإنتاجية

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - فرع ادرار-

إشراف الأستاذ

د. رفيق اسعد ادريس

إعداد

يحياوي عبد القادر

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة وهران	استاذ التعليم العالي	د.د. شوام بوشامة
مقررا	جامعة وهران	استاذ التعليم العالي	د.د. رفيق اسعد ادريس
	جامعة وهران	استاذ محاضر ١-٢	د. فقيه عبد الحميد
	جامعة وهران	استاذ محاضر ١-٣	د. مباركي ناصر

نوفشت يوم : 27 فبراير 2014

كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد
وآله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً

"رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدِي وَأَنْ أَعْمَلَ
صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ"

صدق الله العظيم

النمل 19

أشكر الله عز وجل على توفيقه لي لإتمام هذا العمل

كما قال عليه الصلاة والسلام "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

يشرفني عظيم الشرف أن أتقدم بالشكر الجزيل لمن كان له الفضل الكبير في

إنجاز هذا العمل الأستاذ الدكتور رقيق اسعد ادريس

كما أوجه الشكر المسبق لأعضاء لجنة المناقشة على سعيهم وصبرهم لقراءة

وتقييم هذا العمل

كما لا أنسى أن أشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من داخل وخارج

الجامعة سواءً بمعلومية، توجيه، نصيحة وحتى بالدعاء.

الاهداء

أهدي هذا العمل إلى من قال فيهما الله عز وجل "وقل ربّ أرحمها كما
ربياني صغيراً"

إلى اللذين ربياني صغيراً، علماني كثيراً وأرشداني كبيراً،

فكانا نعم من يُربي، ويعلم، ويرعى ويوجّه، أمي وأبي بارك الله في عمرهما،

إلى جميع أفراد عائلتي كل باسمه،

كما أهديه إلى جميع الأصدقاء والأصحاب الذين عرفتهم، إلى كل زملاء

الدراسة بجميع مستوياتها، إلى جميع أساتذتي وجميع من ساعدني في إنجاز

هذا البحث.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الفهرس
.....	شكر وتقدير
.....	إهداء
.....	قائمة الجداول
.....	قائمة الأشكال
.....	المقدمة
01	الفصل الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية
02	المبحث الأول: لمحة عن الموارد البشرية
03	أولاً: المدخل الكلاسيكي
03	أ - النظرية البيروقراطية
05	ب - نظرية الإدارة العلمية
07	ج- نظرية مبادئ الإدارة (التقسيمات الإدارية):
07	ثانياً: مدخل العلاقات الإنسانية (النظريات السلوكية)
12	المبحث الثاني: مفهوم أهمية إدارة الموارد البشرية
14	أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية
17	ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية
19	ثالثاً: تحفيز الموارد البشرية
26	رابعاً: تنمية الموارد البشرية في الجزائر
30	المبحث الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
30	أولاً: تخطيط الموارد البشرية
38	ثانياً: استقطاب الموارد البشرية
47	ثالثاً: اختيار وتعيين الموارد البشرية
52	رابعاً: تقييم أداء العمال
70	الفصل الثاني : أهمية الاستثمار في المورد البشري
70	المبحث الأول: ماهية التكوين
71	أولاً: مفهوم التكوين
73	ثانياً: خطوات التكوين
76	ثالثاً: جذور التكوين التاريخية

78	رابعا: أنواع وطرق التكوين
84	خامسا: تقييم التكوين
86	المبحث الثاني: أهمية الاستثمار في العنصر البشري
87	أولا: أهمية التكوين
90	ثانيا: أهداف التكوين
95	ثالثا: مسؤولية التكوين أو المسؤول عن التكوين
98	رابعا: التكوين وفق إدارة الجودة الشاملة
112	خامسا: النتائج الناجمة جراء التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة
114	سادسا: هندسة التكوين
117	المبحث الثالث: واقع وآفاق التكوين في الجزائر
117	أولا: الإطار القانوني والتنظيمي للتكوين في الجزائر
119	ثانيا: واقع وآفاق التكوين المهني في الجزائر
121	ثالثا: مراحل تطور التكوين المهني في الجزائر
128	رابعا: فعالية التكوين المهني
130	خامسا: إصلاح نظام التكوين المهني
132	الفصل الثالث : الإنتاجية مفهومها وأهميتها وطرق قياسها
133	المبحث الأول: مفهوم الإنتاجية
137	المبحث الثاني: نظرة المدارس الفكرية للإنتاجية
137	أولا: مدرسة الإدارة العلمية
137	ثانيا: مدرسة العلاقات الإنسانية
137	ثالثا: الاتجاهات الحديثة
142	المبحث الثالث: المصطلحات المقاربة لمفهوم الإنتاجية
142	أولا: الفعالية
148	ثانيا: الكفاءة
154	المبحث الرابع: أهمية الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها
154	أولا: أهمية الإنتاجية
159	ثانيا: العوامل المؤثرة على الإنتاجية
164	ثالثا: تصنيف البروفيسور S.kukoleca لعوامل الإنتاجية

168	المبحث الخامس: أهم الطرق والمداخل للرفع من إنتاجية المؤسسات وتحسينها
168	أولاً: دائرة الإنتاجية
169	ثانياً: دائرة الاهتمام والتحسين والصياغة
171	ثالثاً: التكوين كمدخل لتحسين الإنتاجية
176	المبحث السادس: قياس الإنتاجية
177	أولاً: أهمية وفوائد قياس الإنتاجية
179	ثانياً: طرق قياس الإنتاجية
183	ثالثاً: مشكلات قياس الإنتاجية
186	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - فرع أدرار-
186	المبحث الأول: مؤسسة سونلغاز - فرع أدرار-
186	أولاً: التطور التاريخي للشركة الوطنية للكهرباء والغاز
190	ثانياً: تنظيم الشركة الوطنية للكهرباء والغاز
195	ثالثاً: تقديم المديرية للتوزيع بأدرار
205	المبحث الثاني: السياسة العامة للتكوين في سونلغاز فرع أدرار
205	أولاً: نظام التكوين على مستوى الوحدة
206	ثانياً: مخطط التكوين
208	ثالثاً: أنواع التكوين داخل مؤسسة سونلغاز
209	رابعاً: تقييم التكوين
211	خامساً: نظام الحوافز على مستوى الوحدة
212	سادساً: نظام السلامة الصحية والمهنية على مستوى المؤسسة
213	المبحث الثالث: نتائج الدراسة الاستطلاعية للتكوين في مؤسسة سونلغاز
213	أولاً: نبذة عامة عن عينة الدراسة والأسلوب المستعمل
215	ثانياً: تحليل نتائج الاستبيان (خصائص العينة
245	ثالثاً: ترجمة درجات مقياس ليكرت
249	رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة
250	الخاتمة
.....	المراجع
.....	الملاحق

فهرس الجدول والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
10	إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية في تطوير الفكر الإداري	01
29	جدول يوضح الفرق بين الفلسفة القديمة والحديثة للموارد البشرية	02
107	جدول يوضح مراحل الجودة الشاملة	03
139	جدول يوضح نظريات الإدارة حول الإنتاجية	04
203	جدول يوضح عدد زبائن الكهرباء للمديرية	05
204	جدول يوضح عدد زبائن الغاز للمديرية	06
207	جدول يوضح جدول التنبؤات التكوينية	07
214	جدول عدد الاستثمارات الموزعة والمستردة ونسبة الردود	08
215	جدول يوضح توزيع العينة حسب الجنس	09
218	جدول يوضح خصائص العينة حسب الدرجة العلمية	10
219	جدول يوضح خصائص العينة حسب الخبرة المهنية	11
221	جدول يوضح توزيع العينة حسب الفئات المهنية	12
222	جدول يوضح خصائص العينة حسب المصلحة	13
223	جدول يوضح رأي العمال حول نظام التكوين	14
224	جدول يوضح رأي العمال حول المشاركة في البرامج التكوينية	15
226	جدول يوضح رأي العمال حول مكان إجراء التكوين	16
227	جدول يوضح رأي العمال حول نوع التكوين المتلقي	17
229	جدول يوضح كمية المعارف المكتسبة	18

230	جدول يوضح رأي العمال حول أنسب وسيلة للتكوين	19
233	جدول يوضح رأي العمال حول فائدة التكوين على المهنة	20
234	جدول يوضح رأي العمال حول الهدف من هذه المشاركة	21
235	جدول يوضح رأي العمال حول أثر التكوين على الأداء	22
236	جدول يوضح يمثل رأي العمال حول دور التكوين في التحكم في المنصب	23
237	جدول يوضح رأي العمال حول دور التكوين في تحسين الأداء	24
238	جدول يوضح رأي العمال حول دور التكوين في التغلب على الصعوبات	25
239	جدول يوضح رأي العمال حول سبب ضعف الإنتاجية	26
240	جدول يوضح رأي العمال حول هل التكوين مناسب لطبيعة العمل	27
241	جدول يوضح رأي العمال حول مواكبة التكوين للتطورات في هذا الميدان	28
242	جدول يمثل رأي العمال حول التكوين الأهم بالنسبة لها	29
244	جدول يوضح رأي العمال حول نجاح أو فشل السياسة التكوينية	30
244	جدول يوضح العوامل التي تمكن من تحقيق الكفاءة الإنتاجية	31
247	جدول يوضح مدى تأثير الاستفادة من الدورات التكوينية على زيادة الإنتاجية	32
248	جدول يوضح مدى تأثير إرتفاع الأجر على زيادة الإنتاجية	33
249	جدول يوضح مدى تأثير تقدير العمال على زيادة الإنتاجية	34
250	جدول يوضح فعالية العوامل المؤثرة على مستوى الإنتاجية	35

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
37	مراحل تخطيط الموارد البشرية	01
46	مراحل عملية الإستقطاب	02
60	مراحل استخدام الإدارة بالأهداف	03
75	خطوات التدريب	04
94	النتائج المستهدفة من التكوين	05
107	محاور الجودة الشاملة وفق مثلث جوردان	06
145	الفعالية عند الفرنسيين	07
146	الفعالية عند الإيطاليين	08
147	الفعالية عند السويسريين	09
166	العوامل المؤثرة على الإنتاجية	10
168	الدائرة الإنتاجية	11
175	نظم تحسين الإنتاجية	12
191	الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء والغاز	13
194	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الكهرباء	14
196	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الغاز	15
200	الهيكل التنظيمي الداخلي لقسم المحاسبة والمالية	16

215	تمثيل بياني يوضح توزيع العينة حسب الجنس	17
217	تمثيل بيان يوضح توزيع العينة حسب الفئات العمرية	18
218	تمثيل بياني يوضح خصائص العينة حسب الدرجة العلمية	19
220	تمثيل بياني يوضح خصائص العينة حسب الخبرة المهنية	20
221	تمثيل بياني يوضح خصائص العينة حسب الفئة المهنية	21
222	تمثيل بياني يوضح خصائص العينة حسب المصلحة	22
223	تمثيل بياني يوضح رأي العمال حول نظام التكوين	23
225	تمثيل بياني يوضح رأي العمال حول المشاركة في البرامج التكوينية	24
226	تمثيل بياني يوضح رأي العمال حول مكان إجراء التكوين	25
228	تمثيل بياني يوضح رأي العمال حول نوع التكوين المتلقى	26
229	تمثيل بياني يوضح رأي العمال حول كمية المعارف المكتسبة	27
231	تمثيل بيان يوضح رأي العمال حول أنسب وسيلة للتكوين	28
233	تمثيل بياني يوضح رأي العمال حول فائدة التكوين على المهنة	29
234	تمثيل بيان يمثل رأي العمال حول الهدف من هذه المشاركة	30
235	تمثيل بياني يوضح أثر التكوين عن الأداء	31
236	تمثيل بياني يمثل رأي العمال حول دور التكوين في التحكم في المنصب	32
237	تمثيل بياني يوضح رأي العمال حول دور التكوين في تحسين الأداء	33
238	تمثيل بياني يوضح رأي العمال حول دور التكوين في التغلب على الصعوبات	34

239	تمثيل بياني يوضح رأي العمال حول سبب ضعف الإنتاجية	35
241	تمثيل بياني يوضح رأي العمال حول هل التكوين مناسب لطبيعة العمل	36
242	تمثيل يوضح رأي العمال حول مواكبة التكوين للتطورات في هذا الميدان	37
243	تمثيل بياني يمثل رأي العمال حول التكوين الأهم بالنسبة لها	38
244	تمثيل بياني يوضح رأي العمال حول نجاح أو فشل السياسة التكوينية	39
245	تمثيل بياني يوضح العوامل التي تمكن من تحقيق الكفاءة المهنية	40

الله

مقدمة:

في عصر العولمة بدأت المنظمات تبحث عن نظم أكثر سرعة وتأثيرا ليس فقط على العولمة بل تأثير على النمو الاقتصادي وعلى البيئة الاجتماعية والطبيعية التي تعيش فيها ، فالمنظمات تعمل أكثر ولساعات أطول، قصد تحقيق التقدم الاقتصادي الذي قد يساهم في تحسين نوعية العمل في دخل المؤسسة وخارجها.

إن أغلب الإستراتيجيات التي يتبناها مختلف المسيرين فيما يتعلق بالإنتاجية وزيادتها، تتمحور حول العنصر البشري، الذي يعد أهم الركائز التي تساعد على الاستجابة للتطورات السريعة والمتلاحقة في مختلف المجالات، وتعد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية أحد أهم تلك الإستراتيجيات، ذلك لأنها السبيل الوحيد المؤدي إلى بناء المعرفة والمهارة والخبرة، فالمنظمة عليها أن تبحث عن كل شيء يحكمها ويسير عملها بحيث ينسجموا مع تلك الإستراتيجيات المعدة سلفا والتي تعتمد على عدة مجالات من أهمها التطوير المنظمي، تقييم الأداء أو الإنتاجية، وغيرها من الأمور التي لها علاقة بنشاط الفرد داخل أو خارج المؤسسة.

وفي هذا الإطار جاء بحثنا يتضمن أربعة فصول رئيسية في البداية تم التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة والذي يحتوي على أسباب اختيار الموضوع ثم الأهداف المرجوة من الدراسة و الإشكالية والفرضيات والإجراءات المنهجية وتحديد المفاهيم والصعوبات والدراسات السابقة. ففي الفصل الأول تم التطرق إلى مدخل لإدارة الموارد البشرية حيث تطرقنا فيه إلى ماهيتها وتطورها التاريخي ووظائفها وكذا التحديات التي تواجهها وأهم نظريات تنظيم وتوظيف الموارد البشرية، أما الفصل الثاني فتناولنا فيه كل ما يتعلق بالتكوين بدءا بمفهومه مرورا بأهميته سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى الفرد أو على مستوى المجتمع ، ثم تطرقنا إلى على من تقع مسؤولية التكوين، إضافة إلى التكوين وفق إدارة الجودة، مع الإشارة إلى مصطلح هندسة التكوين واخيرا واقع وأفاق التكوين في الجزائر. أما الفصل الثالث فتم التطرق فيه إلى مفاهيم عامة حول الإنتاجية من حيث مفهومها وأهميتها والعوامل المؤثرة فيها وكذلك طرق قياسها . أما الفصل الرابع فتم التطرق فيه إلى الجانب الميداني من البحث، وذلك بالإشارة إلى إجراءات جمع البيانات، ثم وصف العينة، وتحليل البيانات لنصل في الأخير إلى نتائج الدراسة.

1-أهمية الدراسة:

أ-الأهمية العلمية:

إن الاهتمام بموضوع التكوين أو الاستثمار في المورد البشري من قبل الأكاديميين أو المهتمين سواء على المستوى الدولي أو المحلي حديث العهد، ودراستنا هذه تحاول دراسة واقع تكوين المستخدمين في المؤسسة الجزائرية، وذلك من خلال معرفة دور مصلحة إدارة الموارد البشرية في إرساء قواعد واليات تكوين الموارد البشرية، قصد التوصل إلى نتائج و توصيات يتم استخدامها كأداة في أيدي المديرين والمخططين للمساهمة في تحسين الكفاءات والمهارات لدى العاملين، وذلك للحصول على أفضل القادة والمسيرين، و تكمن هذه الأهمية أيضا فيما تلميه التغيرات الراهنة، وما يمكن أن تقوم به من توجيه أنظار الباحثين إلى دراسات أكثر تفصيلا في هذا المجال.

ب-الأهمية العملية:

لقد ترتب عن التغير الذي شهدته المؤسسة الجزائرية في معظم مجالات الحياة عدة تطورات، وأهم ما يميز هذا التغير هو تدني مستوى إنتاجية العامل الجزائري، مقارنة بنظرائه من دول العالم، الأمر الذي يجعلنا في حاجة ماسة إلى دراستها، أملا منا في امتلاك الأدوات التي تساعدنا في إعداد برامج ضبط للتكوين والإنتاجية في ظل التطور السريع للأحداث، مع التأكيد على أهمية مواكبة المؤسسات للتطورات الجارية والسارية، كما أن هناك حاجة ملحة لرفع مستوى الالتزام بأهمية إنتاجية العامل في ظل التحديات التي تواجه المنظمة من حيث علاقتها بسوق العمل والإنتاجية أو العولمة.

2-أهداف الدراسة:

هذه الدراسة تنبع من الأهمية البالغة للمورد البشري في المنظمة ودرجة تأثيرها على الأداء العام للموظف وإنتاجيته في المنظمة، وكذا تأثير الإنتاجية والتكوين على المؤسسة بشكل عام، باعتباره الوسيلة الأمثل لازدهار المجتمع وهي الأداة المنفذة لأهداف وتطلعات الأفراد، علما أنه إذا فقد العاملون أو المديرون - في مختلف التخصصات والقطاعات - معنى التكوين والإنتاجية، فإن النتيجة الحتمية ستكون الفشل والتخلف.

3- أسباب اختيار الموضوع:

يمكن أن نلخص أهم الدوافع التي شغلت اهتمامي بهذا الموضوع:

- 1 - قلة الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع تكوين المستخدمين.
- 2 - دور تكوين المستخدمين وأثره على إنتاجية المؤسسة.
- 3 - إن الحصول على شهادات علمية وامتيارات عمل خاصة - ايزو 9000 أو ايزو 14000 - يقترن بالالتزام المنظمة بالعديد من المعايير الأخلاقية مثل الجودة العالية وإنتاجية مرتفعة.
- 4 - نجد أن الدول النامية ومنها العربية على وجه الخصوص لم تعط اهتماما لهذا الجانب بحيث لا يزال مفهوم التكوين حبيس القرارات والقوانين دون وجود آلية فعالة لتفعيلها رغم وجود بعض القوانين المحتشمة في هذا المجال.
- 5 - وجود إمكانية على البحث والتي تتمثل في وفرة المراجع في الجانب الصناعي وإدارة الأعمال.

4- الإشكالية:

إن أهم ما يتميز به عالم الأعمال المعاصر هو سرعة التحول و التغير في بيئة الأعمال الذي أصبح السمة البارزة لهذا العالم، وما انجر عنه من حدة المنافسة بين المنظمات للسعي الحثيث لاكتساب مزايا تنافسية وتزايد معدلات الابتكار و التغير التكنولوجي وظهور المنافسة التي تعتمد على الزمن، وهو ما جعلها في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء و النمو الذي ينبني أساسا على تحقيق التميز في تقديم منتجات لتحقيق أهدافها، إضافة إلى ذلك إمكانية الاندماج في الاقتصاد العالمي والتمتع بمرونة عالية تمكنها من التكيف مع هذه التحولات، لذلك فإن المنظمة التي لا تقوم بعمليات تغيير داخلية لمواجهة التغيرات الخارجية فإنها تعرض نفسها لتهديد الزوال، مما يوجب على قادتها استباق التغيرات ومسايرتها، فالمنظمة التي تكون قادرة على التكيف مع المستجدات بوتيرة أسرع من منافسيها هي التي ستتفوق وتتميز، الأمر الذي يتطلب تطوير العمل الإداري بحيث يكون قادرا على مواكبة هذه التحولات بشكل فعال.

ومن سبل نجاح أي منظمة وجود أفراد لهم القدرة و الكفاءة على القيام بكافة أنشطة العمل المنوط بهم، مع مراعاة ما يجعلها تحافظ على ولاء أفرادها من وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد، كونها تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية وهو ما ينعكس على إنتاجيتها.

موضوع التكوين أو الاستثمار في الموارد البشرية من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين والإداريين منذ القدم، حيث بحثوا في مختلف الجوانب المتعلقة به، كمدى توفره من عدمه لدى الموظف، ودوره في استقرار المنظمة، وكذا الأسس النظرية لتقييمه... الخ.

وقد زاد الاهتمام بدراسة موضوع المورد البشري أو ما يطلق عليه بالرأسمال الفكري خلال السنوات الماضية نظرا لارتباط كفاءة المنظمات وفعاليتها بمدى تكوينها لعمالها فيها، غير أننا نجد بعض المنظمات بالرغم من اهتمامها بهذا المجال، إلا أنها لم تمش قدما مع عجلة التطور.

وما تشهده المؤسسة الجزائرية من تطورات وتحويلات نتجت عن تطبيق المبادئ المؤسسة لإضفاء الديمقراطية على التسيير وتحميله مسؤولية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويمكن اعتبار ذلك خيارا لامناص منه، لأنه بعد نحو نصف قرن من الوصايا والإصلاحات رغم ظهور نقائص متعلقة بالتنوع والفعالية العملية وعدم احترام معايير التحكم في آليات تحسين أدائها، للعلم فإن بعض هذه الإختلالات ترتبط بطبيعة محيط المنظمة الذي ينمو وسط تفاعلات اجتماعية وثقافية واقتصادية وتكنولوجية جديدة، إضافة إلى ارتباطها بالمكانة التي يحظى بها هذا المحيط والوسائل المسخرة له.

إن تكليف إدارة الموارد البشرية بهذه المهام التسييرية يخول لها مسؤولية وسلطة معنويتين معتبرتين تتطلبان استقلالية كبيرة في نظام سيرها، علما أن ممارسة المسؤولية مرهونة بحرية تحديد المهام من حيث رسم الأهداف وتصورها وإعداد وتطبيق الحلول المتفق عليها، وعليه ينبغي توفير ما يلزم من الموارد المادية والوسائل الإدارية ووضعها تحت تصرفها وفق أهداف الجودة المحددة و العناصر المرتقب تكوينها، لهذا فإن التزام إدارة الموارد البشرية بتقديم حصيلة عن نشاطاتها يتطلب بطبيعة الحال تسييرا شفافا لكل أعمالها، ويقع على عاتقها الوصول-ولو على المدى البعيد- إلى تحقيق هذا الربط الأمثل بين الكم والكيف، وذلك في منى عن التأثيرات السياسية و العوائق الظرفية .

إن الجودة والرقي في المجتمع يرتكزان على ثقافة الإنتاج ثم الإنتاج، و لاسيما عند شريحة العمال التي تكون خير قدوة، لذلك يعد هذا الأخير المثل الأعلى لهذا السلوك المرجعي، وهذه متطلبات غالبا ما تكون مجهولة إلى حد بعيد، كما أن الوضعية الاجتماعية والمادية والصعوبات المهنية له تنعكس على سلوك بعضهم.

فإشكالية الدراسة تتمثل في دراسة دور تكوين المستخدمين وأثره على الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية وذلك من خلال معرفة مستوياته وتقييمه عند العمال.

ومنه طرحنا التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي:

هل لتكوين المستخدمين أثر على إنتاجية المؤسسة ؟

التساؤلات الفرعية:

1) ما علاقة النشاط التكويني بالموظف في المؤسسة؟

2) ما دور التكوين في إنتاجية العامل ؟

3) ما مدى فعالية السياسة التكوينية في المؤسسة ؟

5- فرضيات الدراسة:

تساعدنا الفرضيات على تنظيم البحث وإعطائه صبغة جديدة، والفرضيات تترجم لنا ذهنية الاكتشاف بحيث يقول الباحث أظن انه يجب البحث في هذا الاتجاه لأنه أكثر خصوبة، والفرضيات هي: " مواقف مبدئية أو تخمينات ذكية يقدمها الباحث لتنظيم تفكيره في حل مشكلة البحث"¹

الفرضية العامة

لمصلحة الموارد البشرية دور في تحسين الأداء العمالي وإنتاجيته في ميدان العمل

¹ - فضيل دليو ،علي غرابي وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ،سلسلة العلوم الاجتماعية ، منشورات قسنطينة .الجزائر.1999.ص.115.

الفرضيات الفرعية:

1. يعتبر التكوين أساس لزيادة المهارات والمعارف لدى العاملين.
2. للعملية التكوينية دورا أساسيا في زيادة إنتاجية العمال.
3. إن تقييم فعالية السياسة التكوينية يتوقف على مدى نوعية مخرجات النشاط التكويني

06- صعوبات الدراسة: الصعوبات المتوقعة هي:

06-1- صعوبات نظرية:

*- نقص في الدراسات السابقة (ماجستير والدكتوراه) المتخصصة في علم المناجمت أو إدارة الموارد البشرية وهذا حسب إطلاعنا.

*- نقص في المؤلفات المتخصصة في موضوع التكوين وعلاقته بالموارد البشري.

06-2- صعوبات منهجية:

*- وجود اختلافات كبيرة منهجية في الدراسات السابقة والدراسة الحالية خاصة وإن الدراسات جلها تدخل في علم الإدارة و هو ما شكل صعوبة للباحث في جانب فهم مفاهيم الدراسة وطريقة اختيار العينة وكيفية وصولها لنتائج.

06-3- صعوبات عملية:

*- صعوبة الحصول على سجل الغيابات.

*- صعوبة الحصول على تقارير من الإدارة حول الإضرابات التي وقعت وأسبابها.

07- الإجراءات المنهجية:

يعد اختلاف وتعدد المناهج في العلوم الاجتماعية، نتيجة نابعة من تفرع طبيعة الظاهرة الاجتماعية المدروسة، وطرق دراستها وطبيعة الميدان، وكذلك المنهج المختار يكون بناء على هذا الأساس، قصد تحليل الظاهرة تحليلا سليما، وإعطائها طابع علمي يزيد من مصداقيتها، إذ يعرف المنهج " بأنه مجموعة

مندمجة من الإجراءات تهدف إلى إنتاج الحقيقة العلمية¹، وهو جزء من المبادئ و التقنيات التي تسبق كل بحث منظم، إذ يعد المنهج بأنه بناء فكري ينسق بين مجموعة من الإجراءات تسمى تقنيات، والمنهج مرتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة الموضوع الذي نرغب في دراسته.

وعليه سنحاول في هذا الفصل إبراز كل الخطوات الإجرائية والمنهجية التي اعتمدنا عليها في دراستنا التي كانت في مؤسسة سونلغاز (SONELGAZ) بأدرار، وذلك بعرض حالة المؤسسة ومجال الدراسة ثم تحديد مجتمع البحث، بعدها نتطرق إلى المنهج المتبع في الدراسة والأدوات والوسائل التي اعتمدنا عليها في جمع المعلومات والبيانات، وأخيرا تحليل البيانات، ثم عرض النتائج العامة للدراسة.

07-01- منهج الدراسة:

يعتبر المنهج ضروري في أي بحث علمي، لأنه بمثابة المسار الذي يتوخاه الباحث قصد الوصول إلى نتائج علمية في دراسة موضوع معين.²

ولقد تعددت المناهج في البحوث الاجتماعية واختلفت، ولعل أبرزها وأكثرها شيوعا هو المنهج الوصفي.

هذا الأخير عرفه البعض بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة حول ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من اجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة، كما يتطلب هذا المنهج جمع البيانات حول الظاهرة التي هي محل البحث وفق الملاحظة وإجراء المسح الميداني، والتي تعتمد بدرجة كبيرة على اختيار عينات مناسبة مع اختيار و تحليل هذه المعطيات.³

إن المنهج المستخدم في دراستنا هو المنهج الوصفي لأنه الأنسب والأصلح للدراسات التي ترمي إلى وصف جوانب الظاهرة وتشخيصها وتدقيقها، بجمع البيانات والحقائق مع محاولة تفسيرها تفسيراً كافياً.

¹- durand jean pierre: Weil robert et all. Sociologie contemporaine.ed.viqot.paris.1989.p291.

² - محمد شفيق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، ط1، القاهرة، 1985، ص65.

³ - محمد سليمان المشوخي: تقنيات ومناهج البحث العلمي، منشأة المعارف، الاسكندرية، القاهرة، 2002، ص177.

وبما أننا بصدد دراسة دور تكوين المستخدمين وأثره على إنتاجية المؤسسة، سنحاول الكشف عن أهم وابرز محاور التكوين وفق هذا المنهج، بوصف وتشخيص جوانب تأثيرها ودورها في عملية تحسين الإنتاجية، وذلك بجمع البيانات والمعلومات التي تدخل في الإطار الذي نحن بصدد البحث عنه، ولن نتوقف عند حد جمع هذه البيانات، بل سنقوم بتفسيرها تفسيراً كافياً حتى تمكننا من استخلاص النتائج، لأن الدراسات الوصفية لا تقتصر على معرفة خصائص الظاهرة ووصفها بل تتجاوز وتتعدى ذلك لكونها تشخيصية أيضاً، ولأن المنهج الوصفي فضلاً عن كونه إسهام مباشر وحيوي في توفير المعلومات وتصنيفها، فإنه ينطوي على جوانب من التفسير، خاصة فيما يتعلق بدلالة ومعنى ما يعنى بوصفه، وهو بذلك يقدم لنا تفسيراً معيناً للنتائج التي يتوصل إليها الباحث.

07-02- الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات:

تعرف الأدوات المنهجية بأنها وسائل جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة، والواقع إن اعتماد الباحث على منهج معين هو الذي يحدد نوع الأدوات التي يستعين بها في جمع هذه البيانات.¹

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

- ميدان أو مجال تخصص الباحث.
- نوعية مجتمع الدراسة.
- الظروف والملابسات التي تحيط بالموضوع.
- موضوع البحث وطبيعته.

وعليه فالأداة التي تم الاستعانة بها في بحثنا هذا هي الاستبيان فقط، كأداة من أدوات جمع

البيانات.

2-1- الملاحظة:

وقد تم استخدامها مباشرة عند اختيار مجتمع الدراسة، حيث قمنا خلالها باكتشاف الواقع الداخلي للمؤسسة وذلك من خلال متابعة وملاحظة الظروف المحيطة بالعمال، كما استخدمنا الملاحظة الغير مباشرة قصد ملاحظة الباحثين من دون أن يشعروا بنا، بحيث حاولنا من خلالها

¹ - سيد علي شتا: المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية، مكتبة الأشعة الفنية، مصر، 1997، ص 256.

تسجيل المعلومات بطريقة محددة ومنسقة، وموضوعية تتعلق بجميع الأفعال التي يقوم بها الأشخاص المتواجدين. مجال الدراسة دون تكلف وبطريقة عادية وتلقائية، وهذا ما فعلناه إذ حاولنا بقدر المستطاع جمع المعلومات التي تخدم البحث. وهو ما ساعدنا على الإجابة عن الأسئلة الخاصة بالموضوع وتحليلها بطريقة تخدم موضوع الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر.

2-2- المقابلة:

"تلك الأداة المستخدمة لدراسة سلوك فرد أو مجموعة أفراد للحصول على استجابة لموقف معين، وملاحظة النتائج المحسوسة للتفاعل الجماعي"¹.

والعمل بما هنا في هذه الدراسة هو قصد الحصول على معلومات أو بمعنى اصح بيانات متعلقة بالدراسة من خلال آراء أو مواقف واتجاهات الباحثين حولها (موضوع الدراسة)، وذلك من خلال الحوار المباشر قصد كشف الجوانب المتعلقة بالأداء أو الإنتاجية لدى الباحثين، إضافة إلى محاولة الوقوف على آرائهم.

والمهم أن معظم الأسئلة الواردة في المقابلة، تم اختيارها وإعادة صياغتها وذلك بعد إعادة النظر فيها من طرف الباحث والمشرف، وبعد ذلك وضعها في أسئلة الاستمارة.

08-03- الاستبيان:

"هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي توجه لشخص أو مجموعة من الأشخاص بهدف الحصول على معلومات حول ظاهرة معينة"².

ويتصف هذا الاستبيان بأنه يمكن للباحث الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات.³ نشير في هذه النقطة إلى أن أسئلة استمارتنا قد طرحت بطريقة بسيطة قريبة جدا من العاملين حتى يتسنى للمبحوث أن يرد على أسئلتنا.

قد احتوت أسئلة الاستمارة على 23 سؤال كانت كالآتي:

¹ - خير الله عصار: محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 72.

² - نفس المرجع، ص 16.

³ - حسن منسي: منهج البحث التربوي، دار الكندي للنشر، ط 1، الاردن، 1999، ص 56.

- (06) ستة أسئلة خاصة بالبيانات العامة.

وفيما يخص الأسئلة الأخرى قد توزعت على ثلاثة محاور كبرى هي:

المحور الأول: يشمل ماهية التكوين عند عمال سونلغاز بصفة عامة ويتضمن 07سؤالا

المحور الثاني: ويشمل دور تكوين المستخدمين ويتضمن 07 أسئلة.

المحور الثالث: ويشمل تقييم التكوين وأثره على الإنتاجية ويتضمن 09 أسئلة.

07-04- التعريف بميدان ومجتمع البحث:

4-1-المجال الجغرافي:

لقد اقتصرَت الدراسة على مؤسسة أو الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بأدرار والتي تقع في وسط المدينة يحدها شرقا مجمع اتصالات الجزائر ومن الغرب مسجد الرحمة وشمالا المسبح البلدي ومديرية الثقافة وجنوبا حي 137مسكن، وتعد احد ممثلي شركة سونلغاز على المستويين المحلي والوطني، وعليه سنتناول في هذا العنصر بتقديم تعريف موجز عن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بأدرار.

5-1-المجال البشري للدراسة:

أثناء تواجدها بمؤسسة الدراسة ومحادثتنا مع مسؤول مصلحة الموظفين تبين لنا بأن العدد الإجمالي لعمال المديرية هو 287عاملا¹. موزعين وفق مهن إدارية وتنفيذية و أخرى مهنية لدى قمنا بالمسح الشامل لمجتمع الدراسة.

9-1 - المجال الزمني للدراسة:

يوجد اختلاف بين الباحثين بخصوص هذه النقطة، فهناك من يرى أن المجال الزمني للدراسة يبدأ من التزول إلى الميدان إلى غاية استخلاص النتائج.

¹ - مقابلة شخصية مع السيدة نضال نادية، رئيس مصلحة التوظيف بمديرية الكهرباء والغاز بأدرار، يوم 25 ديسمبر 2012.

وفي دراستنا هذه اتجهنا نحن إلى أصحاب الرأي الثاني بحكم انه الأكثر شيوعا والأكثر تداولاً بين الباحثين.

لقد استغرقت دراستنا الميدانية فترة امتداد ما بين 01 ديسمبر 2012 إلى غاية 11 ماي 2013 ويمكن تقسيم هاته الفترة إلى مراحل أساسية هي كما يلي:

المرحلة الأولى:

لقد تم في هذه المرحلة القيام بزيارة إلى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بادرار بهدف توضيح الخطوط العريضة للدراسة قصد الاستفادة من المساعدة التي تحقق لنا إنجاز البحث وهذا بحكم العلاقة بين المؤسسة ومجتمع دراستنا وكان ذلك في شهر نوفمبر بشكل غير رسمي ليتبع بشكل رسمي في شهر ديسمبر 2013.

المرحلة الثانية:

تم في هذه المرحلة تطبيق بعض الاستثمارات التجريبية على عينة عشوائية من العمال، وامتدت ما بين 5-6 جانفي 2011.

المرحلة الثالثة:

في هذه المرحلة تم توزيع الاستثمارات النهائية على المبحوثين، بعد تحكيم الاستثمارة من طرف الأستاذ المشرف وبعض زملاء من التخصص.

المرحلة الرابعة:

تم فيها تبويب البيانات وتحليلها وتفسيرها، لنصل بعدها إلى نتائج الدراسة، وهذه المرحلة كانت ما بين 15 مارس و15 ماي 2013.

الفصل الأول:

ماهية إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

يمر العالم اليوم بمرحلة تطور سريعة من عصر الصناعة إلى عصر المعلومات، ويتواكب ذلك التطور مع ثورة الاتصالات التي أدت إلى تلاشي المسافات وإزالة العوائق والحدود بين الدول في هذا العالم، وفي ظل هذه المستجدات ظهر ما يسمى بمصطلح العولمة التي كان من أهم انعكاساتها تحرير التبادل التجاري بين الدول وبذلك احتدمت المنافسة بين المنظمات والشركات في جميع الدول، وأصبح زيادة القدرات التنافسية للمؤسسات إحدى الضرورات الحتمية خلال المرحلة الراهنة والقادمة لكي تتمكن من المنافسة والبقاء ضمن حظيرة الكبار في ظل المتغيرات الدولية.

ولا تتأتى هذه المنافسة بالنسبة للمؤسسات إلا بالاهتمام بالعنصر البشري والإدارة المنوطة به، وهي إدارة الموارد البشرية التي تعد اليوم من أهم الوظائف الإدارية في أي منشأة وهي الآن تحظى بمكانة لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى مثل وظيفة الإنتاج والمالية والتسويق.

وتتحلى هذه الأهمية في أن الموارد البشرية عالية القدرة، ماهرة الأداء، وذات الخبرة العالية هي وحدها التي تخلق مناخا مناسباً لجلب الاستثمارات ورؤوس الأموال وتعطي دفعة قوية والإمكانية للولوج واختراق شتى الأسواق العالمية.

ولقد أصبح جلياً أن عصر المعلوماتية والانترنت يحمل تحديات عديدة فلم تعد تجد نفعاً قدرة الأساليب والأشكال التنظيمية القديمة على استغلال فرص هذه المرحلة المستجده، أو بمعنى آخر لا يمكن للمنظمات التي تعمل وفق الأساليب والطرق التقليدية قادرة على التكيف والتأقلم مع معطيات المرحلة الجديدة.

وكما لا يخفى على أحد أن الموارد البشرية تشكل ثروة حقيقية لدى المؤسسات في حين أن بعضها وخاصة في بلادنا لا تولي لها أهمية كبيرة، بل ذهبت أكثر من ذلك حيث تعتبرها سوى ثمرات موسمية تقطف وتستبدل حسب الحاجة إليها، وذلك لجهلها بأهمية هذا المورد.

ونظراً لأهمية الموارد البشرية واعتماد المؤسسات عليها في تحقيق أهدافها سعت هذه المؤسسات إلى الاعتراف بدورها وأهميتها وأوجدت لها إدارة خاصة بما سميت بإدارة الأفراد وتطور هذا المفهوم مع مرور الزمن وأعطى لقب جديد هو إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: لمحة عن الموارد البشرية

قبل التعرّيج أو الولوج إلى إعطاء لمحة شاملة عن الموارد البشرية كان لابد أو لزاما علينا تسليط الضوء على مصطلح غاية في الأهمية والذي يندرج تحت صيانة الموارد البشرية إلا وهو مصطلح المنظمة. فالمنظمة هي وحدة اجتماعية هادفة وضاربة في التاريخ، بل قديمة قدم الإنسان ذاته لأن الإنسان لا يستطيع العيش بمخنى عن غيره، و يشكل انتماؤه للمنظمة ضرورة إنسانية تنبثق عن طبيعة السلوك الاجتماعي للإنسان، فالفرد والمنظمة متلازمان طيلة هذه الحياة فهو يعيش في عدد متزايد منها وفي كل قطاعات المجتمع، فالأسرة والمدرسة والجامعة ومنشآت الأعمال كلها متطلبات يعيش فيها الفرد ويتفاعل من خلالها مع الجماعات، غير أنه بالمقابل آخذ الاهتمام بنظرية المنظمة يتزايد خاصة بعد الكساد الكبير الذي عرفه العالم وخاصة العربي في بداية الثلاثينات حيث ظهر قصور واضح في إدارة المنظمات والتي كان من أهم أسبابه عدم دراسة وفهم العنصر البشري والتي على إثرها تصاعد الاهتمام بتطوير نظرية المنظمة وتنامت بذلك التوجهات العلمية لدراسة الفرد وأصبح البحث في المنظمات حقلا علميا يتسم بالحركة والتعقيد لأن المجتمعات الإنسانية أصبحت أكثر تعقيدا وأسرع نموا من أي وقت مضى، ومن أهم مجالات نظرية المنظمة دراستها للبيئة الخارجية التي تعيش المنظمة وتتفاعل معها وتتكون هذه البيئة الخارجية من المدخلات الأساسية للمنظمة (أي مكوناتها) من أفراد وجماعات، أما أوجه نشاط المنظمة فيشمل التنظيم الرسمي والاتصالات والقيادة واتخاذ القرار والتحفيز والصراع والتخطيط والرقابة، أما مخرجات المنظمة فهي قدرتها على تحقيق أهدافها بدقة وكفاءة.

لقد أدى الاهتمام بدراسة هذه المتغيرات إلى بزوغ أو ظهور الاتجاهات والمدارس الفكرية التي تشكلت في إطارها العام تطورا كبيرا في نظرية المنظمة، فقد اختلفت هذه المدارس باختلاف المنطلقات والتوجهات التي توجهت نحوها، ومن بين أهم هذه الاتجاهات التقليدي (الكلاسيكي) في دراسة نظرية المنظمة الذي كان من أعلامه ماكس فيبر، فريدريك تايلور، فايول، وغيرهم، كما تأثرت نظرية المنظمة بالاتجاهات الإنسانية في التفكير مما أدى إلى ظهور المدرسة الإنسانية أو السلوكية التي أنصب جل اهتماماتها على الفرد والجماعة، كما شهدت هذه المرحلة التاريخية تطورات واسعة في نظرية المنظمة حيث كانت الفلسفة المسيطرة هي فلسفة النظام المغلق **closed System** ثم تغيرت بعد ذلك إلى فلسفة النظام المفتوح **Open System** الذي يعمل في بيئة متحركة تؤثر وتتأثر بالسلوك العام للمنظمات الأخرى العاملة.

ومما لاشك فيه أن دراسة التطور الفكري الذي أسهمت فيه النظريات التقليدية (الكلاسيكية) والنظريات الإنسانية (السلوكية) والنظريات الحديثة يعمق من فهمنا لعناصر السلوك الإنساني في المنظمة وتفسير طبيعته والكشف عن متغيراته ومحدداته، فالمنظمة هي بمثابة الأطر أو القنوات التي تنظم علاقات الأفراد في المجتمع وهي التي تسهم في تنظيم حياتهم ومجهودهم نحو إشباع حاجاتهم كما أن الأفراد يخلقون الحركة في المنظمات ويبحثون فيها النشاط ومن هنا سنتناول هذه النظريات بالتفصيل.

إن مضمون الموارد البشرية كمفهوم حديث الاستعمال والتداول يختلف عن مضمون إدارة الأفراد وذلك لاختلاف الفلسفة والأسس التي يقوم عليها كلا المفهومين فقد مرت التنظيمات بعدة مراحل كانت لها مفاهيم مختلفة وكل مفهوم هو نتيجة منظور معين ساهم في توضيح بعض الجوانب الفنية والخصائص التي يتميز بها التنظيم وقد تبلورت التطورات التي لحقت بالفكر الإداري في 03 مداخل رئيسية وهي:

المدخل الكلاسيكي: ويقصد به النظريات القديمة التي تفسر السلوك الإنساني و باختلاف نماذجها فإنها تنظر إلى الأفراد على أنهم كسالى وغير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل ويندرج ضمن هذا المدخل ثلاث نظريات.

النظرية البيروقراطية: يعد العالم الألماني ماكس فيبر أول من استخدم مصطلح البيروقراطية* ، ويعرفها بأنها "ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة، وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع ووضعها موضع التنفيذ والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية ويكونون فيما بينهم تنظيمًا هرميًا تحكمه قواعد معينة وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات"².

أما أحمد زكي بدوي فيعرف البيروقراطية بأنها "عبارة عن تنظيم يقوم على السلطة الرسمية وعلى تقسيم العمل الإداري بين مستويات مختلفة وعلى الأوامر الرسمية التي تصدر من الرؤساء

* اشتقت كلمة " البيروقراطية " من المصطلح الفرنسي (بيرو) الذي يعني اللون المعتم الذي يمثل الجاه والهيبة وقد تحولت هذه الكلمة إلى معنى المنضدة أو غرفة المكتب أما كلمة "قراطية" فهي يونانية الأصل وتعني "الحكم" وهي غالباً ما تضاف إلى كلمات أخرى كالديمقراطية والاتوقراطية والتكنوقراطية والبيروقراطية، ووفقاً لهذا المصطلح تعني (حكم المكتب) وأول من استخدم تعبير البيروقراطية الوزير الفرنسي فاسان دي جورناي عام 1745 ثم أصبح المصطلح مستخدماً في الأدب الاقتصادي والاجتماعي تعبيراً عن حكم المكاتب، والحكم الموظفين في الحياة الاجتماعية ودخل التعبير اللغة الاشتراكية على أساس كونه معرقلاً للتحويلات الاشتراكية المستهدفة.

² محمد رسلان الجيوسي، الإدارة علم وتطبيق، دار الميسرة، عمان الأردن، 2008، ص42

إلى المرؤوسين ويعتبر التنظيم البيروقراطي ترشيد للعمل الإداري وقد يدل المصطلح على الأداة الحكومية أو التنظيم الحكومي، كما يستخدم للتعبير عن سيطرة الموظفين دون مبالاة بمصالح الجماهير ودون مسؤولية أمامهم¹. والناظر لهذه التعاريف يلاحظ عدم وجود حدود معينة لمصطلح البيروقراطية فهي قديمة قدم وجود المنظمات البيروقراطية منذ عهد الفراعنة في مصر وعهود الصينيين واليونان والرومان والدولة العربية الإسلامية الكبرى.

ويرى ماكس فيبر (Max Weber) أن البيروقراطية هي الأصلح ومن أفضل أشكال التنظيم الإداري والأجبع لتحقيق أهداف المنظمة الأساسية، كما تمتاز البيروقراطية بصفة العقلانية أو الرشد في معالجة المشكلات الإدارية، وقد افترض فيبر في المنظمة البيروقراطية صفات متعددة هي الدقة، السرعة، الوضوح، والإلمام الكامل بالمتطلبات وانصياع المرؤوسين بشكل تام إلى من هو أعلى منهم درجة، وتقليل الاحتكاك بالمستويات الإدارية المختلفة، وهو بذلك يريد التوصل إلى نموذج عقلائي للمنظمة البيروقراطية ينطلق أساساً من القيم الفكرية والنظريات التي سادت في الوسط الإداري الذي تعمل فيه المؤسسات بشكل عام.

لقد ميز فيبر بين ثلاث نماذج للسلطة يشتمل كل منها على نمط خاص من الشرعية ويرتبط بنمط معين من الأجهزة الإدارية وهذه النماذج هي السلطة الكاريزمية، السلطة التقليدية والسلطة القانونية الرشيدة.

فالبيروقراطية هي إحدى الظواهر التنظيمية في المجتمعات الصناعية التي أثارت النقاش والجدل والكثير من التساؤلات بشأن قدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.

خصائص النموذج البيروقراطي: يقوم النموذج البيروقراطي الذي جاء به ماكس فيبر على الخصائص التالية:

- 1 تحديد الاختصاصات الوظيفية (التخصص) وتقسيم العمل.
- 2 وضوح خطط السلطة عن طريق التسلسل الرئاسي.
- 3 تعيين الأفراد العاملين في المنظمة البيروقراطية على وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤدونها بما يتلائم وطبيعة الأعمال المحددة².

¹ محمد رسلان الجبوسي، مرجع سبق ذكره، ص44.

² حضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة، الأردن 2000، ص35.

- 4 إتباع قواعد وتعليمات صارمة لسير العمل.
- 5 تعتمد الإدارة البيروقراطية في التعامل مع عمالها على الوثائق والسجلات والمستندات ويجري حفظ هذه الوثائق بصورة يسهل معها سيورة أعمال المنظمة.
- 6 للمارسمية في علاقات العمل داخليا وخارجيا.¹
- 7 يسعى النموذج البيروقراطي إلى تحقيق الأمن الوظيفي للعمال من خلال التقاعد، زيادة الرواتب، والترقية.
- 8 الاهتمام بدفع أجور وتعويضات عادلة للعاملين.

الانتقادات الموجهة إلى النموذج البيروقراطي:

- تعرض النموذج البيروقراطي إلى العديد من الانتقادات والمآخذ نجملها في ما يلي:
- 1 للنظر إلى الإنسان على أنه آلة ومعاملته معاملة سيئة الأمر الذي يعود سلبا على كفاءته.
 - 2 النموذج البيروقراطي يشير فقط إلى البناء الرسمي للتنظيم الإداري متجاهلا العلاقات غير الرسمية التي عادة ما تكون لها عوائد إيجابية على المنظمة.
 - 3 بعض مبادئ النموذج البيروقراطي تساعد على الإهمال وانخفاض الكفاءة مثل مبدأ الأقدمية في الترقية.
 - 4 مبدأ التسلسل الإداري له الأثر السلبي على العامل في خوفه من الأوامر مما يحجمه عن المبادرة.
 - 5 التناقض بين خصائص المنظمة المثالية التي حددها فيبر مثل التدرج الهرمي وسلطة الإدارة وبين الخبرات والتدريب كأساس لاختيار أفراد المنظمة.
 - 6 ينظر النموذج البيروقراطي إلى المنظمة على أنها نظام مغلق وليس نظام مفتوح يؤثر في البيئة ويتأثر بها.
 - 7 يعتبر الأجر الثابت في هذا النموذج عامل مطبط (معرقل) يؤدي إلى عدم تقديم الإنتاج الفردي للموظف ويجعل روح المشاركة في العمل مفقودة بين الموظفين.²
- نظرية الإدارة العلمية: عقب التطورات الكبيرة التي شهدتها الولايات المتحدة الأمريكية عقب التوسع الاقتصادي الكبير وخاصة في القطاع الصناعي بعد الاختراعات العلمية الحديثة وتطور التكنولوجيا،

¹ Faycel benchemam, G eralaine Galindo, GRH , Gualino  diteur, paris, 2006,p40.
² عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العاملة المقارنة، ط1، الدار العلمية الدولية، الأردن 2000، ص 120.

نشأت حركة الإدارة العلمية وبخاصة في الفترة 1900-1920، وعرفت هذه المرحلة ظهور مجموعة من الرواد ينتمون إلى هذه الحركة " حركة الإدارة العلمية" أمثال فردريك تايلور F.taylor وهنري جانت H.gantt وهارتون أمرسون H.Emerson وغيرهم من المفكرين، غير أن فردريك تايلور F.Taylor (1856-1915) يعتبر الرائد الأول للإدارة العلمية أو الأب الروحي لها الذي ألف كتابه الشهير " مبادئ الإدارة العلمية" ونشر في عام 1911 معرجا فيه على أن الهدف الأسمى والرئيسي للإدارة هو ضمان تحقيق أعلى للأرباح للمؤسسة وللعاملين فيها. وهذا ما انصب عليه اهتمام جل رواد هذه الحركة من خلال دراسة الأسس الكفيلة بتطوير الإنتاجية الصناعية وسبل معالجة مشكلاتها وفي ضوء هذه المتغيرات التي عرفها المجتمع الأمريكي تبلورت حركة الإدارة العلمية لتكون انعكاسا طبيعيا لواقع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي سادت البيئة الأمريكية في ذلك الحين أو الوقت.

ركز تايلور على دراسة الزمن كمدخل لتحديد المعيار والوسيلة المثلى لإنجاز العمل وقد اعتبر تايلور أن الإدارة العلمية هي أفضل أسلوب لتحسين الإنتاجية والدخل للعامل ورب العمل وتخفيض الأسعار للمستهلكين.

يرى تايلور أن الحوافز المالية هي التي تحقق للعمال الحصول على مزيد من الدخل الذي يتماشى مع الجهد المبذول والكفاءة التي تعطي للعامل الحافز والدافع للعمل .

مبادئ حركة الإدارة العلمية:

قام تايلور بتطوير حركة الإدارة العلمية فيما بعد، ويمكن تحديد أهم المبادئ والافتراضات

التي قامت عليها الحركة وهي:

- 1 المرشد أو العقلانية.
- 2 تقسيم العمل أو التخصص.
- 3 لهيكل التنظيمي الرسمي.
- 4 تحديد نطاق الإشراف.
- 5 الاهتمام بالجوانب المادية في تعامل الإدارة مع الفرد.
- 6 الاعتماد على الجوانب البدنية أو الفيزيولوجية للعمال والنظرة للعامل على انه آلة إنتاجية.
- 7 الاهتمام بدراسة الوقت والحركة .

8 التركيز على المنظمة كنظام شبه مغلق.

9 الاهتمام بتنظيم العمل والأساليب والإجراءات.

10 الاهتمام بالجوانب الفنية والهندسية.

وكما هو معلوم أن حركة الإدارة العلمية لم تسلم من الانتقادات من طرف المختصين لكونها تنظر للعامل بما يشبه الآلة الإنتاجية يستجيب لرغبات السلطة التي تشرف عليه فيقبل بالتوجيه وما يطلب منه من أوامر وأغفلت الجوانب الإنسانية للفرد أو العمل الإنساني داخل التنظيم باعتباره آلة من منظور اقتصادي تتركز على استغلال طاقاته الفردية ومتناسية عواطفه والفروق الفردية الموجودة بين الناس.

نظرية مبادئ الإدارة (التقسيمات الإدارية):

يعتبر هنري فايول من رواد نظرية المبادئ الإدارية، وفايول Fayol Henry (1841-1925) هو مهندساً فرنسياً اتجه من خلال تحليلاته وأبحاثه ودراساته للتقسيمات الإدارية إلى إيجاد مبادئ وقواعد تعد بمثابة مرتكزات رئيسية يرجع إليها المختصون وأرباب الأعمال في تحقيق أهدافهم الاقتصادية ومن خلال الدراسات التي قام بها فايول خلص إلى نتيجة مفادها أن كل منشأة أو مؤسسة لابد أن تتوفر على ستة¹ أنشطة أساسية نجملها في ما يلي:

مدخل العلاقات الإنسانية (النظريات السلوكية)².

بعدما أثارت النظريات التقليدية الكلاسيكية وخصوصاً حركة الإدارة العلمية موجة عارمة من الانتقادات نتيجة لعدم تمكنها من فهم خصائص المنظمات وإهمالها لعنصر أساسي وفعال وهو العنصر البشري، لذلك بدأت الدراسات والأبحاث بدراسة واقع العمليات الإنتاجية مؤكدة على ضرورة خلق التوازن بين الأبعاد المادية التي أكدتها النظريات الكلاسيكية وبين الأبعاد الإنسانية التي تفرزها طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة فيها³، لذلك تعد مدرسة العلاقات الإنسانية (النظرية السلوكية) اتجاهاً فكرياً متميزاً في الفكر الإداري .

¹عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العاملة المقارنة، مرجع سبق ذكره، 2000، ص 122.

²حنفي علي: الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، مصر 2008، ص 32

³تحليل محمد حسن الشماخ، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2000، ص 143.

لقد أدى الفشل الذي تعرض له الفكر الكلاسيكي ونظرياته في تقديم حلول جديدة وكفيلة بتطوير المنظمات إلى بلورة حركة أو فكر جديد سمي مدرسة العلاقات الإنسانية، ظهرت هذه الحركة وتبلورت في الفترة الممتدة من 1940 إلى 1970 و ذلك نتيجة تجارب مصانع هاورتون حيث أجريت هذه التجارب نتيجة إبرام عقد مشروع للتعاون بين شركة ويسترن إلكترىك (western Electric) خلال المدة الواقعة ما بين (1927-1932) في الولايات المتحدة الأمريكية مع بعض الأساتذة من مدرسة الأعمال بجامعة هارفارد (Harvard School Of Business) تحت إشراف الأستاذ الثون مايو (Elton Mayo) إضافة إلى روثلز بروجز (Rothlisberger) وديسكون (Diskson) و وارنر (Warner) حيث عملوا كفريق طيلة هذه المدة. وقد نشرت نتائج هذه الدراسات عام 1939 في مؤلف بعنوان "الإدارة والعامل"

التجربة: قام الباحثون بإخضاع ست فتيات إلى الملاحظة التجريبية أثناء الأداء وقاموا بإجراء تغييرات في مدة الراحة وطول وقت العمل والإضاءة وغيرها من الفروق المادية، فتبين فيما بعد من خلال النتائج المتحصل عليها حصول ارتفاع في إنتاجية الفتيات نتيجة التغير الطارئ على ظروف العمل، ولكن في المرحلة الثانية عندما حاول الباحثون الرجوع إلى الظروف السابقة قبل التجربة ظهر أن الإنتاجية بقيت على حالها أي مرتفعة.

ومن خلال هذا أيقن الباحثون أن هناك عوامل أخرى لها دور كبير في زيادة الإنتاجية خلافا للظروف المادية، وعند البحث المعمق والتحليل والتدقيق المستمر تبين أن العامل هو الجانب الاجتماعي حيث أن المصنع الذي أجريت فيه التجارب (مصانع هوثورن) يؤلف نظاما اجتماعيا يسمح بإنشاء علاقات جيدة ينشؤها الأفراد فيما بينهم وتعتبر هذه العلاقات غير رسمية تتسم بتأثيرها في أنماط التفاعل الاجتماعي في وسط العملية الإنتاجية¹.

وقد أظهرت هذه الحركة ومبادئها التي تقوم عليها نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت هذه الأساليب في تحليل العمل والاختبارات النفسية، مما أدى إلى ظهور الحركات النقابية في الفترة الممتدة من 1935-1940²، وظهور القوانين الحكومية والتشريعات الخاصة بالعمل والتي مكنت

¹ تحليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، مرجع سبق ذكره ص 65.

² رواية محمد حسن، إدارة الموارد الإنتاجية: مرجع سبق ذكره ص 18.

العمال من بعض الحقوق مثل: الحق القانوني في التنظيم والمساومة أو التفاوض فيما يخص الأجور والاختيار والتعيين والترقيات والحوافز والأمن الوظيفي وامتيازات وشروط كثيرة أخرى تتعلق بالعمل، كل هذه التغيرات التي جاءت بها الحركات النقابية ساعدت على قبول مبادئ العلاقات الإنسانية.

لقد وضع النون مايو ثلاثة مسلمات أساسية وهي¹:

■ لا تعتبر الحوافز عاملاً أساسياً في زيادة الإنتاجية إذ أثبتت التجارب أن العامل يتقيد بإنتاجية معينة ولو أعطي له أجر محفزاً، وهذا ما يؤكد حقيقة مفادها أن الدافع المادي لا يعتبر أساسياً إذا أن العامل غالباً ما يتمسك بنفس إنتاجية زملائه في العمل، ولا يتصرف إلا في الحدود التي يملها عليه الباعث الاجتماعي في الأداء.

■ لا يقوم الأفراد العاملون بالعمل كأفراد بل جماعات منظمة بصورة لا تحددها إطارات العمل الرسمية، وذلك لأن التفاعل الاجتماعي يلعب دوراً مهماً ومؤثراً في سلوك العمال داخل المنشأة أو المنظمة باعتبار أن المنشأة هي وحدة اجتماعية هادفة.

■ لا يضمن التخصص الوظيفي في العمل بالضرورة الأداء الجيد لهذا العمل، إذا أن العلاقات المتبادلة وتفاعل الأفراد في الأداء الوظيفي له دوراً كبيراً في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة.

ومن خلال هذه المسلمات التي أضافها النون مايو يبين الدور الذي تلعبه العلاقات الاجتماعية خلافاً لما كان سائداً من قبل من أن الدوافع المادية عامل محرك أساسي لزيادة الإنتاجية.

ويمكن إجمال المفاهيم الجديدة التي أسهمت فيها حركة العلاقات الإنسانية وخاصة تجارب "هوثورن" فيما يلي².

- 1 - العمل على خلق تفاعل متكامل بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.
- 2 - دور الحوافز المادية والمعنوية في زيادة الإنتاجية الفردية والجماعية.
- 3 - دور العمل الجماعي على الإنتاجية وتطوير أهداف المنظمة وتحقيقها.

¹خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة الأردن، 2000، ص 69.

²خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 70.

4 - بناء جسر تواصل من الاتصالات بين الأفراد وخلق جو عائلي في إطار العمل، ولكن كالعادة لا يخلوا أي نموذج من نقائص وعيوب أدت في النهاية إلى فشله وحلول مدخل آخر في مكانه ومن النقائص التي عرفت بها هذه الحركة هي¹:

● اعتبار أن كل العمال سواسية أو متساويين مغفلة أو متجاهلة أن كل فرد يختلف عن الآخر له ميولاته واحتياجاته المختلفة عن الآخرين مما يجعل أن ما يحفز شخص ما لا يحفز بالضرورة الآخر.

● إهمال قواعد العمل تساعد العمال على تحقيق أهداف المنظمة.

● عدم الوصول أو تحقيق الهدف الأسمى لمدرسة العلاقات الإنسانية وهو حسن العلاقات الإنسانية، زيادة على ذلك أن زيادة الإنتاجية قد تتحقق بفعل عوامل أخرى مثل برامج التدريب والتطوير. وعموماً يمكن القول أن مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت إسهامات عديدة فتحت بذلك الأبواب للعديد من الباحثين في صياغة النموذج الجديد للعلاقات الإنسانية في إطار المنظمة، وظل هذه المنهج سائداً من الخمسينات إلى الستينات ثم زال بعد ذلك. وفي ما يلي أهم إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية في تطوير الفكر الإداري.

جدول رقم (01): إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية في تطوير الفكر الإداري.

العناصر الإدارية	سمات الفكر الإنساني
التنظيم	هيكل تنظيمي رسمي + تنظيم غير رسمي
مصدر السلطة	قبول السلطة من التابعين
موقع صنع القرار	القيادة العليا و+ مشاركة العاملين
الإشراف	دور التنسيق والتوجيه
افتراضات إدارة الأفراد	ترى أن الأفراد مختلفون لديهم رغبة ودافع للعمل
الحوافز	المادية والمعنوية

المصدر : خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره ، ص75.

¹خضير كاظم حمود ، مرجع سابق، ص70

و من خلال ما سبق يمكن أن نجمل مراحل تطور إدارة الموارد البشرية إلى أربعة مراحل:

المرحلة الأولى: تمثلت هذه المرحلة في فترة ما قبل وأثناء الثورة الصناعية حيث تميزت هذه المرحلة بظهور وسيادة الإقطاع وتركز الإنتاج باستخدام الطرق البدائية، وكانت وظيفة إدارة الأفراد تعنى بتوضيح شروط الدخول للوظيفة وأجور العمال والعقوبات.

أما أثناء الثورة الصناعية فتميزت بظهور التكنولوجيا من خلال ظهور الآلات والمصانع الكبيرة وزيادة ساعات العمل وتشكل النقابات و اتحادات العمال التي أصبحت تطالب بضرورة تحسين شروط العمل للعمال.

المرحلة الثانية: تبدأ هذه المرحلة من 1890 إلى 1920 وتعرف هذه المرحلة بمرحلة الإدارة العلمية التي إقترن إسمها بالعالم: فريدريك تايلور الذي نظم العلاقة بين الإدارة والعاملين وبين مدى أهمية التخصص وتقسيم العمل و التكوين الجيد للعامل والتحفيز.

كما ظهرت في هذه المرحلة مدرسة البيروقراطية بقيادة ماكس فيبر الذي وضع إجراءات تحسين العمل وأكد على أهمية الاتصال الرسمي ووضع التدرج الهرمي.

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة ما بين الحربين الأولى والثانية، حيث ظهرت في هذه المرحلة ما يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة (التون مايو).

حيث صب جام اهتمامه على ضرورة الاهتمام بالعمل من خلال العمل على تحقيق رغباتهم واهتماماتهم وذلك من خلال ما خلصت إليه تجارب هورثون¹

المرحلة الرابعة: وهي مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى يومنا هذا، حيث عرفت إدارة الموارد البشرية تطورا جليا فلم تعد تهتم فقط بالأعمال الروتينية مثل حفظ الملفات وضبط الحضور والغياب بل تعدت إلى أبعد من ذلك من خلال تدريب الموارد البشرية وتنميتها وتحفيزها.

¹ نظرية المنظمة، مرجع سابق، 2000 ، ص25.

المبحث الثاني: مفهوم أهمية إدارة الموارد البشرية

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

بدأ الاهتمام يتزايد بإدراك أهمية ودور إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث بعد أن كان دورها التقليدي مقصوراً على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين وصرف الأجور ومنح الإجازات بعد ذلك أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولاً و تخصصاً وأخذ هذا الاهتمام يأخذ أبعاد نتيجة التغيير المتسارع على بيئة المؤسسات، وبذلك تغيرت قواعد بقاء هذه المؤسسات خاصة في القرن العشرين حيث أقرن هذه البقاء على ثلاثة مرتكزات أساسية هي¹: الموارد المالية، التكنولوجيا و المعرفة وأخيراً العنصر البشري.

وبذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية تأخذ دور استراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة وإستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية، هذا التحول الحقيقي في النظرة لإدارة الموارد البشرية قد سلط الضوء على أهمية الموارد البشرية في تطوير أساليب تفكير جديدة لمدخلاتها والتي بدورها تحقق في النهاية الفعالية و الكفاءة لمخرجاتها النهائية.

فالمصدر الحقيقي والدائم لأي أمة في العالم لم يعد في امتلاك الموارد الأولية أو الآلات وإنما في بناء رأسمائها البشري الذي هو محرك أساسي لنموها فهو العنصر الفعال في تمكين الدول من المنافسة العالمية².

ولذلك فإن الموارد البشرية لم تعد أحد عوامل الإنتاج فحسب بل أصبح ينظر إليها كاستثمارات آنية ومستقبلية، وبذلك أدركت الدول قاطبة في العصر الحديث أن العامل الوحيد الذي يصنع أهدافها واستراتيجياتها والذي يرقى بها إلى مصاف الدول المتقدمة والمنافسة العالمية ويؤمن لها مستقبلها هي مواردها البشرية بلا منازع فما هي إذا هذه الموارد البشرية؟

¹ Charles-Henri, Gérer les RH dans l'E, éditions d'organisation, paris, 1992 p19.
² د. كامل بربز، إدارة الموارد البشرية، إجهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، ص2008، ص22-23.

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعددت التعاريف والآراء التي تطرقت إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية فقد ذكر عديد الكتاب عددا من التعريفات لخبراء إدارة الموارد البشرية نجملها في ما يلي:

اختلف العلماء في تسمية النشاطات الخاصة بإدارة الموارد البشرية فمنهم من سماها إدارة الأفراد ومنهم من سماها إدارة شؤون الموظفين أو العاملين ومنهم من سماها إدارة الموارد البشرية (ربايعه 2003 ص 20) ولكن مهما اختلفت التسميات إلا أن محورها هو الفرد أو العامل الذي يعمل في مختلف إدارات هذه المنظمة، يقول **French** " أن إدارة الموارد البشرية يقصد بها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة"¹

ولقد عرفها **Flippo** " إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والحفاظة عليهم بعرض تحقيق أهداف المنشأة.

ويذكر كاتب آخر يدعى **بربر كامل** " أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة"².

ولقد عرفها **Grant** و **Smith** (أنها مسؤولة كافة المديرين في المنشأة وأيضا توصيف لما يقوم به المتخصصون في إدارة الأفراد) "أجرت وسميث 1977".

ويذكر خبير بإدارة الموارد البشرية **عبد العزيز إبراهيم الثنيان** تعريفا شاملا لإدارة الموارد البشرية ذكره "راندل مكينز" حيث ذكر أنه يتضمن ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن عدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع.

وعرف **الهيقي** إدارة الموارد البشرية " بأنها الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الإستراتيجية والحفاظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي و توظيف ملائم وتدريب دقيق للموارد البشرية ومتابعة مستمرة وتطوير إدارة الموارد البشرية "

بحيري سعد صادق، ادارة توازن الادارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 125 1

² بربر كامل، مرجع سبق ذكره، ص50.

أما محمد زويد العتيبي فعرفها بأنها "الإدارة التي تقوم بإعداد السياسات و الإجراءات الإدارية التي يتم من خلالها توفير القوى العاملة البشرية للمنظمة وتطويرها في سبيل تحقيق خططها واستراتيجياتها"¹.

وعرفها ديسلر" بأنها عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية والتي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه".

إن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم، ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقييم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال.

إن ما يؤكد الاهتمام المتزايد اليوم بإدارة الموارد البشرية نابع من الأهمية الفائقة للموارد البشرية وقدرتها على المساهمة إيجابيا في تحقيق أهداف المؤسسة من جهة، ومن محاولاتها في إيجاد توازن دائم بين أهداف المؤسسة ومواردها، هذا الاهتمام ناتج عن إدراك وقناعة بأن الموارد البشرية تملك من الطاقات و القدرات الذهنية تفوق بكثير ما يتم الاستفادة منه في المواقع التنظيمية و أن الاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية والفكرية هي المدخل الحقيقي لتمييز المؤسسات ولقدرتها على تحقيق إنجازات تجعل منها قائدة في محيطاتها وجاذبة للموارد البشرية المتفوقة والموهوبة القادرة على تكوين وتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات المعاصرة².

ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية ذات أهمية بالغة لأي منظمة لأنه بواسطتها يمكن تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وبفعالية أكثر، فالأهمية التي تحظى بها إدارة الموارد البشرية متولدة من النتائج والمساهمات الناتجة عنها من أجل تحقيق أهدافها، فنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يعود في الأساس إلى الموارد البشرية وفي هذا الأساس يشير الدكتور محمد زويد العتيبي أن المؤسسات لا تستطيع تحقيق أهدافها إلا من خلال الموارد البشرية لديها وتكمن هذه الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية لعدة أسباب جوهرية نجملها في ما يلي:

¹ محمد زويد العتيبي، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، دار الوراق، ص 85.

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2007، ص 29.

أولاً: تعاظم وكبر حجم المؤسسات في عديد مجالات الأعمال مما استدعى بالضرورة زيادة حجم العمالة المشغلة الأمر الذي يؤدي إلى إيجاد طرق للتعامل معهم وهذا لا يتأتى إلا بوجود إدارة متخصصة التي تتمثل في إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: ارتفاع تكاليف العمال حيث أصبحت الأجور المقدمة لهم تمثل عبء على المؤسسة، الأمر الذي يستدعي الاهتمام بهذا المشكل أي تكلفة العمل وزيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة وهذا ما تقوم به الإدارة المتخصصة في الموارد البشرية.

ثالثاً: التطور الصناعي الكبير وبالتالي كبر حجم العمالة الصناعية التي تتطلب أن تكون مؤهلة وبالتالي تحتاج إلى تدريب وإعداد دائمين يجعل من الصعب التفريط فيها بل يستدعي المحافظة عليها من خلال نظم وإجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة ومسؤولة.

رابعاً: ظهور النقابات العمالية وتعاظم دورها في الدفاع والمطالبة بحقوق العاملين المادية المتعلقة بالأجور وزيادتها والمعنوية مثل توفير الجو الملائم للعمل وتجنباً للمشاكل استدعى إيجاد جهاز يهتم بإدارة العلاقات بين الإدارة والمنظمات العمالية يقوم على حل المشاكل ويعمل على خلق جو من التفاهم والتعاون بين الإدارة من جهة والنقابات والمنظمات العمالية من جهة أخرى.

خامساً: تدخل الدولة في علاقات العمل بين العمال وأرباب العمل عن طريق إصدار القوانين والتشريعات ولهذا توجب وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين حتى لا تقع في مشاكل قانونية مع الجهات المختصة في الدولة نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.

سادساً: كما توجد هناك أسباب أخرى متعلقة باختيار الأفراد للمؤسسات دون سواها أو اختيار المؤسسات للموارد البشرية دون غيرها.

وخلاصة القول يمكن إجمالها أهمية إدارة الموارد البشرية في ما يلي¹ :

- 1 - تهتم بالثروة الرئيسية في المنظمة أو المنشأة وهم الأفراد.
- 2 - تتجلى الأهمية أكثر في أنه لا توجد مؤسسة أو منظمة دون إدارة موارد بشرية.

¹ محمد زوبد العتيبي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص 105.

- 3 - تهتم بتطوير وتنمية وتدريب الأفراد أو العمال بالمؤسسة.
- 4 - وضع الخطط المناسبة للتدريب.
- 5 - تعمل على دراسة مشاكل الأفراد وحلها بالطرق السلمية أو الدبلوماسية.
- 6 - انتقاء الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف بالمؤسسة.

إن إدراك المؤسسات لأهمية الموارد البشرية وبالتالي تعظيم دور إدارة الموارد البشرية في الوقت الرهن لم يأت هذا من محض الصدف بل جاء نتيجة لمجموعة متغيرات أساسية أضفت على إدارة الموارد البشرية أهمية قصوى ومن هذه المتغيرات التي دعت إلى ذلك ما يلي:

الاقتناع بمكانة الفرد: مع تعاظم الحاجة إلى الموارد البشرية باعتبارها من أهم الأصول أو الثروة لدى المؤسسة التي يتوقف عليها نجاحها وتميزها، وعلى أساس هذا المنظور تتطلب المؤسسات أو المنشآت موارد بشرية قادرة على الإبداع وتحتاج في نفس الوقت إلى إدارة متميزة لقيادة هذه الموارد البشرية في الاتجاهات التي تسعى إليها المؤسسات.

تكنولوجيا المعلومات: تحتاج المؤسسات في العصر الحديث إلى موارد بشرية مؤهلة تكون قادرة على استخدام التكنولوجيا وأنظمة المعلومات في ترشيد قراراتهم ومع هذا التطور الحاصل في التكنولوجيا والتقدم العلمي الآن ومستقبلاً نجد أن العبء الكبير سيكون على عاتق إدارة الموارد البشرية في إيجاد علاقة بين الموارد البشرية وتكنولوجية المعلومات من خلال أنماط جديدة.

أثار العولمة: نتيجة تغلغل العولمة الاقتصادية والاجتماعية في العالم و تشعب اتجاهاتها ستؤدي بالضرورة إلى تطوير أهداف واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بهدف تعميق ونشر ثقافة الابتكار والإبداع لمواردها، وفي هذا الصدد لا يمكن للمؤسسات في ظل هذه الأجواء المتغيرة إلا أن تأخذ في الاعتبار دعم إدارة الموارد البشرية.

إدارة التغيير: يتميز العالم الخارجي للمؤسسة بتغيرات كبيرة وسريعة وكل هذه التغيرات ستؤثر بطبيعة الحال آجلاً أم عاجلاً على كافة المؤسسات العاملة في إطارها، ولاستيعاب وتدارك هذه التغيرات لابد من إدارة تدير هذا التغيير بطريقة هادئة ومنظمة بمشاركة الموارد البشرية، هذه الفلسفة لا يمكن أن تنشأ

إلا من خلال دور بارز لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات وذلك عن طريق نشر ثقافة عامة لكافة المكونات البشرية داخل التنظيمات، ثقافة التغيير وضروراته من أجل فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي.

ثالثا: أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية هي وضع إستراتيجية بشرية تتفق مع متطلبات إستراتيجية المنظمة أو الشركة ككل، حاضرا أو مستقبلا والإسهام في تحقيق رؤية ورسالة وغايات وأهداف المنظمة عن طريق توفير قدرات بشرية ذات مستوى عال من العلم والكفاءة والفعالية والإنتاجية .

تتلخص أهداف إدارة الموارد البشرية في هدفان رئيسيان هما المشاركة والفعالية:

المشاركة: هي أول هدف من جملة الأهداف ومعناها الحقيقي يكمن في انتساب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة. ففريق عمل إدارة الموارد البشرية يتواجد في سوق العمل لانتقاء من بين القوى العاملة المتوفرة ما يتناسب وأهداف إدارته.

يوافق عادة اختيار الأفراد المشاركين التعرف على المؤسسات، والمؤسسات هذه تسعى إلى الاحتفاظ بمن وقع عليهم الانتقاء، وهذا يؤثر حتما في الحاضر أو المستقبل على واقع المؤسسات فهو يؤدي إلى الاستقرار والاستفادة من تزايد خبرات هؤلاء المتبدين مع مرور الوقت، من أجل ذلك تم وضع المشاركة كأحد الأهداف المهمة التي تبني عليها إدارة الموارد البشرية، ذلك لأنها تعبر عن علاقة الفرد ورؤيته للمؤسسة. ويمكن تلخيص المشاركة فيما يلي:

أ - استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.

ب - التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المنظمة.

ج - الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار.

د - استقرار اليد العاملة في المنظمة.

الفعالية: وثاني أنواع الأهداف هو الفعالية وغاية ذلك هو جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وكما هو معروف أن الفعالية ترتبط بعناصر عدة إلى حد كبير منها تحفيز العاملين وتطوير قدراتهم ومدتهم بالمهارات والموارد الكفيلة بمساعدتهم على الوصول إلى الأداء المرغوب.

إن الأهداف المشار إليها هي مكملة لبعضها البعض، فالمشاركة و الفعالية شرطان متلازمان وتوفرهما يساعد المؤسسات في الحصول على نتائج أفضل، إذ أن المؤسسات التي تسعى لأجتذاب أفضل المشاركين هي بذلك تسعى للتركيز على اختيار القلة الفاعلة من بين أعداد هؤلاء المشاركين (حسن إبراهيم بلوط ص 21) من خلال هاذين الهدفين الرئيسيين يمكن أن تتجلى أهداف إدارة الموارد البشرية في ما يلي:

- 1 - الحصول على عمالة مدربة ومؤهلة لإنتاج أحسن وأجود السلع والخدمات.
- 2 - الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع والخدمات وفق المعايير المحددة.
- 3 - تطوير كفاءات العمال من خلال تكوينهم لمواكبة التطور التكنولوجي والإداري في المحيط.
- 4 - إيجاد ظروف عمل جيدة مواتية تمكن العاملين من أداء عملهم على الوجه المطلوب.
- 5 - إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العمال وتجنبهم الأعمال التي تعرضهم للخطر.
- 6 - إتاحة فرص للعمال من أجل التقدم والرقي في المنظمة وعليه يمكن القول أن من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها هي:

تحقيق الكفاية الإنتاجية:¹

لكي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية لابد لها من توفر عاملين مهمين هما الموارد المادية والموارد البشرية، ولكي تتحقق هذه الكفاية الإنتاجية لابد من القيام بدمج الموارد المادية المتمثلة في المواد الأولية والآلات والمعدات إضافة إلى التكنولوجيا الحديثة مع الموارد البشرية، كل هذه الموارد تعتبر مدخلات للعملية الإنتاجية يستخدمها العنصر البشري داخل المؤسسة ومن خلال كفاءة ومؤهلات العنصر البشري وحسن استخدامه لهذه الموارد ينتج عنه سلع وخدمات بمواصفات وجودة عالية بأقل تكلفة ممكنة، كل هذا يكون عائقه على العنصر البشري والمسؤولة عنه في النهاية إدارة الموارد

¹عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن 2005، ص24

البشرية من حيث تأهيله وتدريبه وتحفيزه ورفع درجة انتمائه وولائه للشركة أو المنظمة التي يعمل بها والتي بفضلها تصبح المؤسسة قادرة على الأداء بإنتاجية عالية وبما يكفل لها البقاء والاستمرار في ظروف تنافسية مغايرة .

تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي¹

كما سبق وأن ذكرنا أن الكفاية الإنتاجية التي تؤدي في النهاية إلى سلع ذات جودة عالية تحظى بقبول الزبائن يساعد المؤسسة على البقاء والاستمرارية في ظل منافسة عالمية شرسة، ولكن في الحقيقة أن الكفاية الإنتاجية وحدها لا تكفي بل لابد من أن يوازيها أو يتماشى معها ما يصطلح عليه بمفهوم الفاعلية في الأداء التنظيمي، والفاعلية تعني أن المنتج النهائي أو الخدمة التي تنتجها أو تعرضها المؤسسة للعملاء لابد وأن تتوفر فيها الجودة العالية لتحظى بالرضا أو القبول من طرف المستهلكين حتى يبقوا أوفياء ويثبتون ولاءهم للمؤسسة.

ولن يتأتى تحقيق الجودة في السلع والخدمات إلا إذا توفر هناك عنصر بشري ذو جودة وكفاءة عالية وهذه الكفاءة وتلك المهارة الواجب توفرها في العنصر البشري من أكبر المهام الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية، فمن المهام المنوطة بها تصميم البرامج التدريبية لرفع كفاءة العنصر البشري فضلا عن توعيته بأهمية تحقيق الجودة في السلعة أو الخدمة التي يشارك في إنتاجها أو تقديمها وأن توافر هذه الجودة يحقق رضا العميل أو المستهلك عن هذه السلعة أو الخدمة.

رابعا : تحفيز الموارد البشرية:

يعتبر تحفيز الموارد البشرية من المواضيع المهمة والحساسة التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية حيث تمس هذه العملية تقييم أداء الأفراد في العمل، وللتحفيز عدة أدوار تتباين بين الدور الاقتصادي من خلال تامين الكفاءات والخبرات تارة، ودور اجتماعي من خلال عملية تحسين أوضاع المعيشة للفرد المحفز، ودور نفسي وذلك لما لعملية التحفيز من دور هام في رفع وتحسين معنويات الفرد المحفز.

¹عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص55.

ويمكن تعريف التحفيز على أنه "مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه على القيام بأداء أفضل وبعبارة أخرى، فإن الحوافز تتعامل مع المؤثرات الخارجية، وكيف يمكن أن توجه هذه المؤثرات سلوك الفرد"¹.

تجدر الإشارة إلى أنه وردت تعاريف كثيرة توضح مفهوم الحافز تلتقي جميعها بكونها تعرف الحوافز على أنها:

• الحوافز هي أساليب تحريك قدرات العاملين بما يزيد من أدائهم كما ونوعا. أما الدكتور علي السلمي فعرفها بقوله "أما العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر في سلوكه"².

كما عرف برسلون وستاير التحفيز على أنه "شعور داخلي لدى الفرد يولد الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين بهدف للوصول إلى تحقيق أهداف محددة".

وعرف علماء النفس الحافز على أنه الباعث أو المنبه للسلوك، ومن الممكن استبدال واستعمال كلمة الدوافع بدلا من الحوافز، لأن الحاجة تؤدي إلى خلق دافع يدفع بالإنسان إلى انتهاج أي سبيل لإشباعها ولذلك فإن الحوافز أو الدوافع هي الأساليب الحقيقية للسلوك الإنساني.

ويحتل نظام الحوافز أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة أو المنظمة وذلك نتيجة للعوائد المترتبة جراء تطبيقه من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، وكذلك يساهم في تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من طرف المؤسسة وذلك من خلال تفجير قدرات العاملين وطاقتهم والاستفادة منها قدر الإمكان إضافة إلى أنه يساهم في تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد مما يساعد في خلق نوع من التوازن بين أهداف الفرد والمنظمة.

وتهدف الحوافز إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية والتي من خلال زيادة إنتاجيتها واستخدامها لعناصر الإنتاج أفضل استخدام يعود على المنظمة والعاملين بالفائدة، إضافة إلى تحقيق الأهداف المعنوية وذلك عن طريق تهيئة للفرد الأجواء والظروف الملائمة.

¹د.ظاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة، عمان، 2008، ص114.

²د.علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص70.

ولكي يعمل نظام الحوافز بفعالية لا بد من توفر مطلبين أساسيين هما الطرق و الإجراءات والوسائل المستخدمة في تقييم أداء الأفراد بحيث يجب أن يشعر الفرد بان أدائه وأداء الآخرين من زملاءه في العمل يقيم بطريقة دقيقة وصحيحة وعادلة، وتختلف دقة وسهولة تقييم الأداء باختلاف نوعية الوظائف فمثلا مندوب مبيعات يسهل قياس أدائه بينما مدير في الإدارة يصعب قياس أدائه.

أما المطلب الثاني لزيادة فعالية نظام الحوافز يتمثل في ضرورة اعتماد الحوافز على الأداء، لأنه لا بد للفرد أن يشعر بوجود علاقة بين ما يفعله وما يحصل عليه، فالحوافز الفردية تختلف عن الحوافز الجماعية فالحوافز الفردية تعتمد على مدى إدراك الفرد لوجود علاقة بين أدائه ومكافأته، أما الحوافز الجماعية فتعتمد على إدراك الفرد أو الأفراد لوجود علاقة بين أداء الجماعة.

أنواع الحوافز: اختلفت الاتجاهات في تقسيم الحوافز إلا أن أكثرها شيوعا هي تقسيم الحوافز إلى نوعين هما¹: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية.

الحوافز المادية: ويقصد بها تلك الحوافز التي تلي احتياجات أفراد المؤسسة المادية، فالأفراد يؤذون عملهم ويكونون محفزين اعتقادا منهم بأنهم سيحصلون على ما يريدون، لأن الفرد في حد ذاته يرجوا من هذه الحوافز أن تلي وتؤمن احتياجاته الأساسية و تشمل الحوافز المادية ما يلي:

الأجور: توجد عدة مفاهيم للأجور فمنهم من يعرفها على أنها ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلفه به وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما وفي إطار ما تفرضه تشريعات المؤسسة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل. وهناك من عرف الأجور على أنها ما ينجم عن تقييم المردود الفردي (الإنتاجية) وتأخذ شكل المكافآت والانتفاع ويتم قبولها تبعا للحالة الذهنية السائدة في المؤسسة.

ضمان استقرار العمل: يمثل العمل مصدر الدخل الوحيد للعمال بحيث إذا انقطع الفرد عن العمل لأي سبب من الأسباب فإن الدخل ينعدم تماما وبذلك يصبح استقرار العمل وضمان استمراره عنصرا أساسيا من العناصر التي تحفز الأفراد على بدل المزيد من الجهد، ولأن اطمئنان العامل إلى استمرار العمل وبالتالي حصوله على الأجر يلعب دورا أساسيا في تشكيل حالته المعنوية بإزالة الخوف والقلق من حياته وبالتالي يكون في وضع مريح من حيث قدراته على أداء العمل بطريقة أحسن.

¹د.محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للمعلومات ، دمشق ، 2006 ، ص 53.

الحوافز المعنوية: يقصد بالحوافز المعنوية تلك النواحي في جو العمل التي توفر لحاجات الأفراد الاجتماعية والذاتية أي تلك العوامل التي تجذب الأفراد وتدعوهم للعمل حيث أنها تساعد على إشباع حاجات اجتماعية أو ذاتية معينة ومن أهم تلك الحوافز نجد الترقية وكذلك نوع الإشراف وأسلوبه من خلال تقدير الإدارة و اعترافها بجهود العاملين وإتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في رسم السياسات و اتخاذ قرارات العمل.

نظرية التحفيز: اهتم علماء الإدارة والباحثون منذ ظهور فلسفة و تنظيم العمل لموضوع تحفيز الموارد البشرية حتى وقتنا الحاضر وتعددت نظريات التحفيز وتنوعت معها النتائج وذلك بناء على الفرضيات التي اعتمدها في الدراسات والتحليل ورغم تعدد النظريات إلا أننا سنتطرق إلى بعض منها¹:

نظرية التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية:

نظرية ماسلوا لتدرج الحاجات الإنسانية هي من أهم النظريات التي تناولت تفسير الاحتياجات الإنسانية التي تقوم السلوكيات البشرية، وقدم ماسلوا هذه النظرية عام 1943 حيث يرى أن الإنسان لديه عدد من الحاجات وهذه الحاجات تدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها في مدرج هرمي، ويعتقد ماسلوا أن الإنسان في عمله مدفوع لكي ينجز عمله برغبته في إشباع حاجاته الداخلية حيث يفترض وجود بعض الأساسيات في نظريته مثل أن الحاجة التي تؤثر في السلوك هي الحاجة الغير مشبعة، إضافة إلى أن حاجات الإنسان تتخذ في إشباعها تدرجا هرميا وقد صنف ماسلوا هذه الحاجات في تدرجها الهرمي إلى خمس حاجيات وهي على النحو التالي:

- 1) الحاجات الفيزيولوجية 2 حاجات الأمان 3 حاجات الانتماء والصدقة 4 حاجات الاحترام
- 5) الحاجة إلى تحقيق الذات.

نظرية الحاجات المكتسبة: وتعرف بنظرية ثلاثية الحاجات، وهي نظرية وضعها "دافيد ماكلند" لفهم التحفيز الإنساني والتأثير على دوافعه، كما تشير إلى أن الحاجات الإنسانية تنمو وتتطور وتكتسب مع الوقت.

طبقا لهذا النظرية فإن الحاجات الثلاثة هي التي تحفز الأفراد وهي:

¹محمد رسلان الجبوسي، الادارة علم وتطبيق، دار المسيرة، عمان 2008، ص152.

- الحاجة إلى القوة أو السلطة.
- الحاجة إلى الانجاز.
- الحاجة إلى الانتماء.

نظرية X¹: قام المفكر "دوجلاس ماك جريجور" سنة 1975 بإجراء دراسات علمية على سلوك العمال في مؤسسات الإنتاج تبين من خلال تلك الأبحاث أن التحفيز في المؤسسة التي أجريت فيها التجارب شبه منعدم وأن القائمين على شؤون المؤسسة يفرضون أسلوب الإكراه وتبين من خلال أبحاثه ما يلي:

- أن الإنسان بطبيعته سلمي ولا يجب أن يعمل إذا كان ذلك ممكنا.
- أن العامل بطبيعته كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية.
- أن الفرد يفضل أن يعمل بجانب شخص يقوده ويوضح له ماذا يعمل.
- أن الإنسان بطبعه أناني ولا يأخذ بعين الاعتبار احتياجات المؤسسة.
- أن هناك مقاومة للتغير والتحسين في المؤسسة.
- أن الأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل.

وطبقا لنتائج هذه التجارب اتجهت مختلف المؤسسات إلى تغيير سياستها واعتمدت على أساليب التهديد والإشراف المحكم مادام العمال يميلون إلى الكسل، ويتجنبون صرف طاقتهم في إنتاج ما يخدم مؤسساتهم وفي هذا الصدد قامت المؤسسات بإنتاج سياسات جديدة اتجه العمال لتمثل في تخفيضهم للعمل وكسب رضاهم عن طريق توفير ظروف العمل المناسبة.

نظرية Y: إن المسلمات التي أطلقتها نظرية Y قد خلفت انطبعا سيئا عن العاملين في نفوس الناس ولذلك قام الباحث نفسه "ماك جريجور" بإعادة النظر في استنتاجاته عن سلوك العمال وقدم نظرية أخرى معدلة أسماها نظرية Y حيث هي نتاج تصحيح للنظرية السابقة حيث جاءت النتائج المعدلة بما يلي:

¹ محمد رسلان الجيوسي، الإدارة علم وتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 49

- أن العمل شيء طبيعي.
- أن الناس ليسوا كسالى بالفطرة، وأنهم أصبحوا كسالى نتيجة لنقص الخبرة.
- أن الناس يتمتعون بضمائر حية، وأنهم يعملون جاهدين على تحقيق الأهداف المنشودة.
- أن المشكل يكمن في تجاهل المؤسسات التي لا تقوم بتدريب العمال وإذا قامت بتدريب وتأهيل العمال فإنهم سيقومون بأعمال مميزة.

وفي حقيقة الأمر أن النتيجة التي ينبغي استخلاصها من هذه النظرية هي أن الباحث قد حاول أن يثبت للأفراد مواهب وقدرات ورغبات، غير أن المسؤولين الإداريين يعتمدون على أساليب بالية ولم يستغلوا هذه القدرات، وإذا كانت هناك اختلافات في قدرات الناس وهذا شيء طبيعي وما ينبغي أن يقوم به القادة هو السعي للاستفادة من الطاقات الإنسانية الموجودة في سوق العمل.

ونظرا لأهمية هذه النظرية وتأثيرها الايجابي على إعادة الاعتبار للفكر التنظيمي، فمن خلالها يتم إيجاد حلول شاملة للعمل التنظيمي وكذلك أنها ساهمت في البحث عن نموذج جديد للتنظيم والتحفيز في المؤسسات إضافة الى أنها فتحت آفاق للتغيير في المجال التنظيمي ودفعت بالقائمين على المؤسسة إلى القيام بمحاولات جادة لمعرفة سلوك العاملين في مؤسساتهم ومكافأة كل واحد منهم على أدائه، إضافة إلى أنها مهدت الطريق لبروز نظرية الاحتياجات الأساسية المتمثلة في ترتيب أولويات الأفراد وسعيهم الحثيث لتحقيق الحاجات ثم المطالبة بغيرها، كما أنها رسخت في أذهان المفكرين والمسؤولين في الإدارات إعطاء أهمية أكبر للقيم الإنسانية و قيم العمل في المنظمة بحيث تكون هناك مراعاة وتفهم لبعضها البعض فيستفيد العمال وتستفيد المنظمة من طاقاتهم في آن واحد.

نظرية¹ Z: تعتبر نظرية z امتدادا لنظرية y حيث أفرح الأستاذ "وليام أوتشي" على الامريكين أفكار جديدة لزيادة الإنتاج والكفاءة في العمل.

تتجلى أهمية هذه النظرية في أهمية المناخ التنظيمي والاعتماد على فرق عمل متجانسة ومتناغمة وتوجد ثقة متبادلة بين الإدارة وعمالها إضافة إلى أن المفكر "وليام أوتشي" يرى أن المشكل يكمن

¹ أعمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في ق 21، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، 2006، ص 45.

في إدارة الناس بطريقة حسنة، بحيث ينتج عن ذلك نوع من التآلف والمحبة بينهم وبالتالي يتعاون الجميع لتحقيق نتائج إيجابية.

وعليه فإن نظرية Z تتميز عن غيرها من النظريات في أنها تحقق الأمن الوظيفي للعمال إضافة إلى قيام المؤسسة بدور تنمية مهارات العمال وتشجيعهم على التخصص في مهن معينة، كذلك تشجع نظرية Z على تدعيم المبادرات غير الرسمية مع التأكيد على احترام الإجراءات الرسمية والمشاركة في اتخاذ القرارات وإتباع السياسات التي يتم الاتفاق عليها من طرف الجميع إضافة إلى اعتماد مبدأ الثقة بين العمال ورؤسائهم في العمل.

إلا أن هذه النظرية لا تخلوا من الانتقادات كغيرها من النظريات وذلك لأنه يصعب تطبيق التصورات الواردة فيها بسبب اختلاف بيئة العمل، زيادة على أنها لا تحدد تقنيات محددة يمكن تطبيقها في وقت محدد أو لا يمكن تطبيقها في ظروف معينة علاوة على ذلك أن بعض المؤسسات لا يمكنها تأمين الوظائف بصفة مستمرة لأن الذي يتحكم في عمليات الإنتاج هو العرض والطلب في السوق كذلك العمال الذين يسعون جاهدين لترقية أنفسهم لا تناسبهم هذه النظرية التي تدعوا إلى العمل بهدوء وعدم التسرع في تغيير أجواء العمل.

إضافة إلى نظرية X. Y. Z فإن هناك نظريات أخرى كلها تطرقت إلى التحفيز ومن هذه النظريات

نظرية الانجاز¹ : التي أسسها العالم الأمريكي "ماك كليلاند" حيث ركز في كتابه على البيئة التي تؤثر في الإنسان وتدفعه لكي يكون متحفز في عمله حيث أقرت وجود ثلاثة دوافع للعمل في الإنسان هي دافع الانجاز، دافع الانتماء، دافع النفوذ.

ظهرت نظرية "الدير فير AIDERFERS" سنة 1972 وهي مشابهة لنظرية ماسلو لكنها مختلفة عنها في التدرج أو الترتيب للحاجات من القاعدة إلى القمة، حيث تصنف الحاجات في ثلاثة مجموعات وليس خمسة، كما أنها لا تشترط الترتيب في الحاجيات مثل ماسلو في نظريته وهذه الحاجيات تتمثل في حاجات الوجود وحاجات الانتماء وحاجات النمو.

¹ أعمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في ق 21، مرجع سبق ذكره، ص 47.

أما نظرية التوقعات فهي تقوم على فكرة أساسية وهي أن الناس يرجون نتائج ومكافآت على أعمالهم بسبب كفاءتهم وتفوقهم على آخرين، وقد برزت هذه النظرية في سنة 1964 وهي تقوم على معادلة بسيطة وهي: الدافع للأداء = قوت الجذب * الوقع.

أما نظرية العدالة فهي تختلف عن النظريات السابقة من حيث التوجه في التحفيز، فهذه النظرية تنظر إلى الإنسان كجزء من النظام الاجتماعي السائد وذلك خلافا للنظريات السابقة التي تنظر إلى الفرد بصفته عنصرا مستقلا عن الآخرين، أما العمال حسب هذه النظرية فهم يتنافسون ويقارنون أنفسهم بآخرين خاصة وأن كل عامل يتمتع بمؤهلات وقدرات قد تختلف عن الأخر خاصة أن العامل لا يبحث فقط عن إشباع حاجاته، وإنما يبحث عن العدالة في المكافآت وفي الترقية وفي الحصول على الامتيازات.

وبناء على ذلك فالملاحظ لمجموع هذه النظريات يدرك تماما مدى تعدد الأفكار واختلاف أساليب التحفيز في العمل، ولذلك فلن يكون نظام الحوافز فعال فلا بد من أن تعمل هذه الحوافز على ربط الفرد متناسبة مع مجهودات الأفراد أو العمال، كذلك يجب أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل ويتفاعل بها وذلك عن طريق تعميق مفهوم ربط الحافز بالأداء، دون أن ننسى الطريقة التي يجب أن نحفز بها الفرد أو العمال، هل عن طريق توفير الحوافز المادية أو المعنوية؟ وأيها أفضل للعامل؟.

خامسا: تنمية الموارد البشرية في الجزائر

تعتبر الجزائر من الدول النامية السائرة في طريق النمو وهي بذلك تحاول أن تلحق بالدول المتقدمة لمسايرة الركب والتطورات الهائلة الحاصلة في شتى المجالات، وبما أن الموارد البشرية تعتبر عصب أو دعامة النظام الاقتصادي لأي بلد وهي من عوامل الإنتاج الرئيسية لذلك تولى الدول المتقدمة أهمية كبيرة لتنمية الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها الإنتاجية.

ويرى عديد الخبراء وعلى رأسهم أحمد زكي أن الاستفادة من الموارد البشرية في العالم العربي يرتبط بقيادة الجهات المسؤولة بعملية مسح شامل للقوى العاملة من حيث حصر الإمكانيات المتاحة من الموارد البشرية في الوطن العربي، إضافة إلى العمل على خلق توازن بين النقص والزيادة في قوى العمل

من خلال خلق التنسيق بين إمكانيات وجهود الأقطار العربية في تعبئة الموارد البشرية بما يساعد على زيادة إنتاجيتها، إضافة إلى حرية حركة الأفراد لديهم وتنشيط دوافع التنمية واكتساب المهارات والخبرات، ومن هنا يتجلى دور الموارد البشرية في تخطيط القوى العاملة وتنميتها وحسن توزيعها واستغلالها استغلالاً أمثل.

تخطيط القوى العاملة:

تعتبر الدول النامية من الدول الناشئة والسائرة في طريق النمو وهي بذلك تمر بمرحلة هامة من مراحل تطورها والسعي لتحقيق أهدافها لذا فإن تحقيق هذه الأهداف يتطلب جهداً وعملاً مضنياً وموجهاً لتخطيط النشاط الإنتاجي وتجنيد أو حشد كافة الجهود والموارد البشرية لوضع التنفيذ فالتخطيط القومي يوفر لها تجميع مواردها البشرية لمواجهة الحاجات المتطورة التي تحتاجها الخطط التنموية من خلال توزيع القوى العاملة توزيعاً عادلاً في مختلف القطاعات الاقتصادية.

تأمين روح الجماعة بين العمال لعلاقات أمتن:

تعتبر روح الجماعة بين العمال من الركائز أو الدعائم الأساسية لاستقرار المؤسسة ولذلك تسعى عديد المؤسسات على العمل على تدعيم تثبيت العلاقات الديمقراطية في العمل وتجنب كل ما من شأنه تعكير تلك العلاقات وهيئة الإطارات المفهومة لكافة القرارات والقوانين التي تضعها الدولة من أجل علاقات إنسانية بين العمال، كذلك تعمل هذه الروح على إيجاد نظم وسياسات تؤمن بإنسانية العامل والابتعاد عن كل ما يهينه من خلال رفع الروح المعنوية للعمال وتوفير شروط عمل تليق بكرامة الإنسان وإعطائه فرص متساوية لممارسة دوره في العملية الإنتاجية.

تنمية روح الإلتزام بقواعد العمل.

وذلك من خلال تشجيع وسائل النقد الذاتي من خلال إيجاد طرق جديدة لتقييم كفاءة العاملين وتقديم الحوافز المتعددة.

لقد شهدت الجزائر تحولات كبيرة في مختلف مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذه التحولات لابد أن تكون هناك دعائم أساسية تركز عليها هذه العملية

واتسمت مرحلة المخططات التنموية في الجزائر (1967-1989) بتطلعات كبيرة جسدت مختلف المخططات بمجهودات معتبرة قصد تحقيق الأهداف المرسومة في مختلف القطاعات.

- 1 - مرحلة المخطط الثلاثي: (1967-1969).
- 2 - مرحلة المخططين الرباعين: (1970-1980).
- 3 - مرحلة المخططين الخماسين: (1988-1990).

ورغم هذه التحولات والتغيرات التي أجريت على طريق التسيير، حيث انتقلت من نظام رأسمالي موروث إلى التسيير الذاتي ثم إلى التسيير الاشتراكي للمؤسسات إلى استقلالية المؤسسة ثم اقتصاد السوق.

إلا أن بوفلجة غياث يرى أن السلطة كانت تعتمد على الهياكل الحزبية التي استغلت الإصلاحات لأهداف سياسة دعائية، وقد اعتمد المسؤولون على الخطاب الإيديولوجي والعاطفي وغيرها من الطرق العقيمة واللاعلمية لتقديم التغيرات في طرق الإدارة والتسيير وهو ما يفسر فشل كثير من المشاريع التي تتدخل فيها الأحزاب السياسية كبديل لأهل العلم والاختصاص سواء من حيث الإعداد أو الشرح أو التنفيذ¹.

فالملاحظ أن التغيرات والتحولات الاقتصادية والاجتماعية التي عرفت الجزائر لم يصاحبها تحول بنفس المستوى في تنمية مواردها البشرية، إذ ركزت الحكومات المتعاقبة على توفير التجهيزات الأساسية القاعدية وأهملت تنمية الموارد البشرية وتكوينها وهذا ما نتج عنه وجود اختلال كبير بين تطور النواحي المادية في عملية التنمية والنواحي الإنسانية.

¹ غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر والتوزيع، وهران، ص55.

جدول رقم 02 يوضح الفرق بين الفلسفة القديمة والحديثة للموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية الحديثة
اعتبار إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين	اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتشابك مع الأهداف والإستراتيجية العامة لها ، مع تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة،م،ب، إلى جانب إدماج تقنيات المعلومات والاتصال في عمليات إدارة،م،ب، والتحول نحو نظم وتقنيات إدارة ،م،ب، الإلكترونية.
اعتبار نفقات تكلفة المهام التي تتولى إدارة م ب إنفاقها مثل نفقات التدريب على أنها نفقات بدون مردود.	اعتبارها نفقات استثمارية تدر عائدا على الاستثمار.
اهتمت بالجانب المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية ومن ثمة ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.	تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.
ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المادية وتحسين البيئة المادية للعمل .	تهتم بمحتوى العمل والبحث عن ما يسمى القدرات الذهنية للفرد وكذلك تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات لكي يشعر بأهمية الوظيفة.
اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على اكتساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات أو استثمارها.	التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقت التفكير والابتكار عند الإنسان وتنمية العمل الجماعي والتأكيد على روح الفريق.
الاهتمام بعمليات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارة التنفيذية.	الانشغال بقضية أكثر حيوية وهي إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية وتحسين الكفاءة والفعالية.
الانحصار في عمليات بحث واستقطاب العنصر البشري في السوق المحلية فقط.	الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب في سوق العمل العالمي لانتقاء أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة.

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 22.

المبحث الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

إن الإطار العام لوظائف إدارة المورد البشرية يشتمل على العديد من الوظائف التي تكون في مجموعها مجال عمل إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة أو الشركة والتي تطورت مع مرور الزمن ونذكر منها ما يلي:

المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية:

نظرا لما تشهده الساحة من تغيرات متسارعة يقع تأثيرها بطبيعة الحال على مخطط المؤسسات الاقتصادية والتي يكون لزاما عليها أقلمة إستراتيجيتها حسب هذه المتغيرات فلا بد وأن ينعكس مباشرة على وضعية الموارد البشرية من حيث عدد ونوعيات الوظائف، أو خصائص الموارد البشرية، في ظل هذا كله فإن تخطيط الموارد البشرية تعد جزءا لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسات، وبالتالي فإن أهمية تخطيط هذه الموارد البشرية والتنبؤ بها يعتبر حلا استراتيجيا لعدم تفاقم أو تضخيم مشكلات الموارد البشرية.

من هذا المنطق تبرز مكانة تخطيط الموارد البشرية كمدخل استراتيجي في عمليات التنبؤ بالاحتياجات البشرية لجميع الوظائف داخل المؤسسات خلال فترات زمنية مستقبلية.

تعريف تخطيط الموارد البشرية:

هناك العديد من التعاريف التي سعت إلى تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية وبالرجوع إلى هذه التعاريف لعديد المؤلفين نجد أن التعريف الأقرب إلى الدقة ما ذكرته سهيلة عباس بقولها¹ " يقصد بالتخطيط للموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلب على الموارد البشرية وعرضها في المنظمة خلال فترة مستقلة".

التعريف الثاني:² "إن مفهوم تخطيط وتنمية الموارد البشرية يعتبر واسع وأشمل إذ يتجاوز دراسة مشاكل القوى العاملة (كعنصر إنتاجي) وأدوات ووسائل تهيئة القوى العاملة (أجهزة التعليم والتدريب والتكوين) لكي يمتد أيضا ليشمل دراسة مختلف حقول الإدارة كالتخطيط الصحي، والخدمات المقدمة للموارد البشرية".

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط3، عمان ، 2007، ص 75.

² عقيل جاسم عبد الله وطائق عبد الحسين العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، الإسكندرية، 1998، ص 13-55

التعريف الثالث: يرى زكي هاشم محمود أن " تخطيط الموارد البشرية هو عملية إدارية تؤدي إلى ضمان أن تتوفر للمنظمة العدد المناسب من الأفراد وبالنوعية المناسبة وفي الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب (فترة مستقبلية للنهوض بالأعمال التي ستكون مطلوبة أو تم إقرارها في فترة قادمة، ويكون هؤلاء أكثر نفعا وملائمة لأداء الأعمال من الوجهة الاقتصادية"

ويرى محمد زويد العتيبي¹ أن " تخطيط القوى العاملة هو محاولة تحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة عددا ونوعا".

أما الدكتور كامل بربر يرى أن " التخطيط بصفة عامة هي العملية التي ينتج عنها مجموعة من القرارات تختلف أهميتها النسبية وفقا للمستويات التنظيمية، قرارات هادفة إلى التنبؤ بالمستقبل ومتغيراته..... إلخ".

من هذا المنطلق طرأ على الساحة مفهوم آخر وهو التخطيط الاستراتيجي .

التخطيط الاستراتيجي:² هو عبارة عن عملية اتخاذ القرارات الهادفة إلى:

- 1 تحديد واختيار الأهداف ككل والتي تخدم مصالح المؤسسات الحالية والمستقبلية.
- 2 تحديد واختيار الاستراتيجيات وتنميتها بما يكفل متابعة الأهداف وتحقيقها.
- 3 تحديد واختيار الهيكل التنظيمي والعمليات والأنشطة والعلاقات فيما بينها بما يخدم تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف.
- 4 دعم وتنمية الاستراتيجيات الفرعية التي تكفل تحقيق الأهداف الفرعية لوحدات المستويات التنظيمية وتحقيق الترابط والتكامل بينها.
- 5 تحديد واختيار الضوابط والبرامج التي تكفل تحويل الاستراتيجيات إلى عمل والتأكد من أن الأهداف الموضوعية قد أثمرت النتائج المتوقعة.

إذا التخطيط الاستراتيجي يسعى إلى اتخاذ القرارات التي تكفل التعامل مع المتغيرات الراهنة والمستقبلية لما لها من آثار جوهرية على مكونات الهياكل التنظيمية وذلك لما ينطوي عليه التخطيط

¹ محمد زويد العتيبي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 70.

² كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبنانية، بيروت، 2008، ص 89.

الاستراتيجي من مخاطر نتيجة ارتباطه بمتغيرات من كل الاتجاهات وهو يندرج ضمن أكثر أنواع التخطيط صعوبة وتعقيدا ويتطلب قدرا كبيرا من المهارات المهنية.

من جانب آخر يبرز تخطيط الموارد البشرية وضعية الموارد البشرية الحالية وإمكانية إيجاد وتصويب الخلل في تشغيلها إضافة إلى قيامه بالتنبؤ بالموارد البشرية بهدف تقدير احتياجات المؤسسات من الموارد وشروط استخدامها خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات.

أهمية تخطيط الموارد البشرية:¹

تعد وظيفة الموارد البشرية من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وذلك لأنها تهدف إلى تحديد أو تشخيص الموارد البشرية من حيث النوعية والعدد لفترة زمنية مستقبلية، وأن نجاح المؤسسة في تحديد أعداد الموارد البشرية يساعدها في عملية الاستقطاب والاختيار وتتجلى أهمية عملية التخطيط للموارد البشرية في النقاط التالية:

- زيادة الاستفادة والاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة للمنظمة.
- التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة من حيث العدد والمهارات اللازمة وتبني سياسات وظيفية على أساس الطلب والعرض من القوى العاملة.
- تؤدي عملية التخطيط إلى التوازن بين نشاطات ووظائف الإدارة وأهداف المنظمة حيث تزيد هذه الموازنة من كفاءة الأفراد في أدائها.
- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة وتنمية قدراتها.
- توفير البيانات اللازمة للعديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية مثل الاستقطاب، الاختيار، التدريب، ورسم السياسات اللازمة لتلك الأنشطة على أساس تخطيط الموارد البشرية.
- تحقيق الأهداف الفردية من خلال وضع الأفراد في الأعمال المناسبة حتى تستغل قدراتها أحسن استغلال.
- منع الارتباك الفجائية في خطط الإنتاج والتنفيذ وذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في العمالة ويهيئ هذا اتخاذ التدابير اللازمة مثل الترقية والتكوين.

¹ Dimitri Weiss, les Ressources Humaines , édition d'organisation ,paris , 1999 p 57

رابعا: معلومات عن التكنولوجيا المستخدمة والمتوقع أن تستخدمها المؤسسة بالإضافة إلى التحويلات الاجتماعية والتعليمية والسياسية والاقتصادية.

العوامل المؤثرة في التنبؤ بحجم الموارد البشرية:¹

تعتمد المؤسسات أو المنظمات على عدة عوامل لدى قيامها بتقدير احتياجاتها من الموارد البشرية وتتجلى هذه العوامل في مايلي:

أهداف المنظمة:

يعتمد هذا العامل على الخطة المستقبلية للإنتاج والمشروعات الجديدة المسطرة في السنة القادمة، وعلى ضوء هذه الأهداف يتم التنبؤ بحجم الموارد البشرية الواجب استقدامها سواء الكم أو الكيف.

التطور التكنولوجي:

مع مرور الزمن ينكشف لأي مؤسسة أو منظمة كانت عدم الحاجة إلى بعض الوظائف والمناصب بحيث تصبح غير ضرورية، وذلك بالموازاة مع ظهور الحاجة إلى وظائف ومناصب أخرى جديدة تملئها التطورات الآتية والبيئية للمنظمة، لذلك يكون لزاما على المؤسسة أو المنشأة إعادة الهيكلة التنظيمي فيها، لذلك يستدعي على المنظمة لدى القيام بتقدير الاحتياجات أن تضع في الحسبان حجم التغيرات الطارئة من وقت لآخر في حجم ونوعية الأفراد الناتجة عن إعادة التنظيم.

تحليل احتياجات الإحلال.

يمثل العنصر البشري لأي مؤسسة موردا مهما لا يمكن الاستهانة به، ولكن مع مرور الزمن بعض من أفراد هذه العمالة يكونون ملزمين على ترك الخدمة وذلك لعامل السن والبعض الآخر يرقى إلى منصب أعلى من التي كانوا يحتلونها، وهذه التغيرات تعتبر عنصرا مهما من عناصر تقدير العمالة واحتياجاتها في المستقبل، هذا التقدير يتناول دراسة العناصر التالية:

¹عبد الفتاح بوحخم، تسير الموارد البشرية، مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى، الجزائر، 2004، ص121.

أ - حالات التقاعد: تشمل الأفراد الذين شارفوا على سن التقاعد أو الذين يودون الاستفادة من سن التقاعد المسبق، فالفترة الأولى يتم تقديرها من سجلات الأفراد في المنظمة، أما الفئة الثانية فتقدر من واقع خيرات المنظمة في السنوات الماضية.

ب - حالات انتهاء الخدمة: وهي الحالات التي يضطر العامل أو يدفع إلى ترك الخدمة ليس بسبب التقاعد وإنما لأسباب أخرى مثل الاستقالة والإقالة و الوفاة، وتقدير هذه الحالات يستنبط من واقع استقراء البيانات الخاصة بفترة زمنية سابقة.

ت - حالات الترقية بالنقل: وهي الحالات التي ينشأ عنها ترك الوظيفة لكن مع بقاء الفرد في المنظمة كأن يحصل على ترقية إلى وظيفة أعلى أو ينقل إلى وظيفة أخرى .

العوامل الاقتصادية¹:

للووضع الاقتصادي تأثير على تخطيط القوة العاملة في المنظمة، ومن العوامل الاقتصادية التي لها تأثير على تقديرات الموارد البشرية ما يلي:

أ - التضخم: لا تكاد دولة في العالم تخلو من ظاهرة التضخم وإنما الاختلاف يكون في درجة التضخم وكما معروف لدى المختصين أن التضخم هو ارتفاع أسعار بعض الموارد الأولية مما يجبر المنظمات على زيادة أسعار منتجاتها للحفاظ على مستوى أرباحها، وكذلك تعمل على إحداث تغييرات في خطوط الإنتاج أو باستخدام الآلة في الصناعة بهدف تخفيض تكاليف الإنتاج وهذا ما يؤثر على النوعية والعدد المطلوب من الموارد البشرية.

ب - معدل البطالة: إذا كانت نسبة معدل البطالة لا يتجاوز 2 % أو 3% هذا يعني أن القوة العاملة تكون نادرة، وبالتالي تجد المؤسسات صعوبة في الحصول على الموارد البشرية، لكن إذا كان هناك العكس أي نسبة معدل البطالة مرتفعة بحيث تتجاوز تقريبا 12 % هذا يعني أن القوة العاملة مرتفعة وبالتالي لن تجد المؤسسات صعوبة في الحصول على اليد العاملة المرغوب فيها وإنما يكون عليها سوى اختيار التعيين وفي ظل هذا الوضع أي اقتصاد يتميز بارتفاع معدل البطالة فإن النمو الاقتصادي يكون بطيء والمبيعات تكون منخفضة الشيء الذي يؤثر على خطط الإنتاج وبالتالي على حجم المطلوب من عناصر القوة العاملة.

¹عبد الفتاح بومخيم، مرجع سبق ذكره، ص123.

ت - **معدل الفائدة:** تؤثر معدلات الفائدة بشكل كبير على الاستثمارات فعندما يكون معدل الفائدة مرتفع فإن المنظمات أو المؤسسات تحجم عن الاستثمار وحتى المستهلكون يؤجلون مشترياتهم، وعلى عكس ذلك فعند انخفاض معدلات الفائدة فإن المنظمات تتجه نحو استثمار أموالها والوضع الاقتصادي يكون أفضل وكل هذه المتغيرات تؤثر على العمالة وتقديراتها.

الخطوات الأساسية في تخطيط الموارد البشرية:

تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية بصفة عامة مراحل متعددة تبدأ بمرحلة البحث وجمع المعلومات والتي تعنى بدراسة المشكلات والتحديات التي تواجه عملية التخطيط ومعالجتها، ثم يتبع ذلك مراحل التنبؤ بحجم العمالة بمختلف أنواعها وتنتهي بمرحلة التنفيذ والمتابعة والتقدير.

وعلى هذا الأساس فالتخطيط له جانبين مهمين يتمثلان في :

أولاً: التخطيط لمواجهة نقص العمالة.

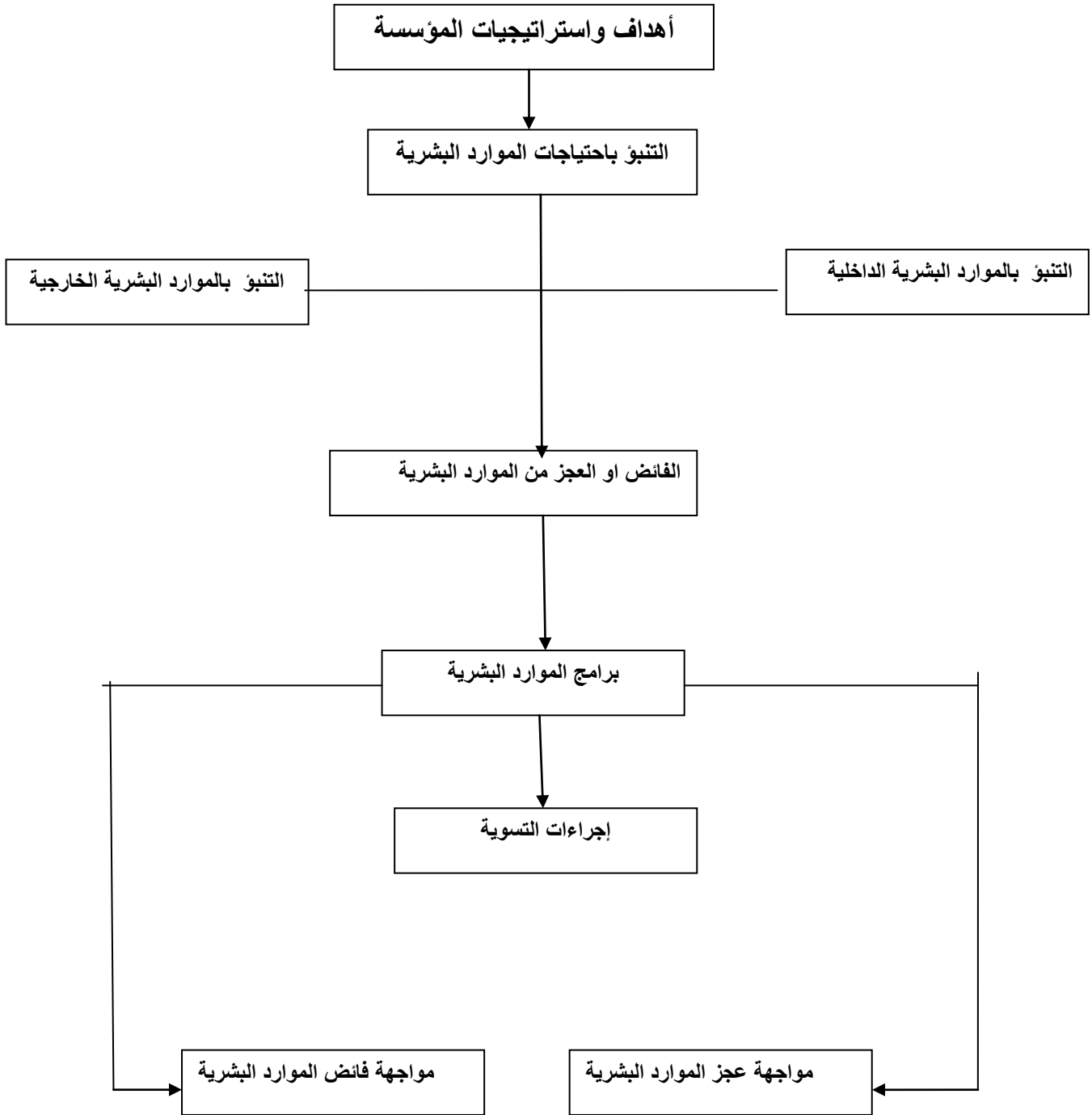
ثانياً: التخطيط لمواجهة فائض العمالة.

ويتطلب ذلك وضع إستراتيجيتين تتمثل في:

الإستراتيجية الأولى: في حالة الفائض يتم فيها الاستغناء عن العاملين الأقل كفاءة أو الإحالة على التقاعد المبكر، إبقاء التعيين بشكل مؤقت وخفض ساعات العمل والأجور.

الإستراتيجية الثانية: في حالة نقص العمالة يتم توفير النقص من الخارج بالاستقطاب و الاختيار والتعيين من خلال تقديم طلبات العمل، أو من المراكز المختصة وقد يكون من الداخل من خلال تأهيل العاملين في أقسام أخرى كالنقل والترقية، ويمكن توضيح الخطوات الأساسية في تخطيط الموارد البشرية في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): مراحل تخطيط الموارد البشرية



المصدر: كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، إتجاهات وممارسات، بيروت، لبنان، 2008، ص 107

المشكلات الناجمة عن غياب الموارد البشرية:

تعتبر ظاهرة الفائض أو العجز في الموارد البشرية من أبرز المشكلات التي توجهها بعض المؤسسات خاصة تلك التي تعمل في محيطات سريعة التغيير مقابل بطء في أداء إدارة الموارد البشرية وقد يكون لهذه المشكلات الأثر البالغ عندما تتخذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية في مواجهة الأزمات بعد حدوثها وقد يؤدي عدم حل هذه المشكلات إلى تهديد كيان المؤسسات الاقتصادية كلية مما يترك بصماتها على المتوجات المطلوبة لأداء الهياكل التنظيمية.

وقد تعدم هذه المشكلات أو نجدها بدرجة أقل حدة في المؤسسات الصغيرة أو المؤسسات المحكمة التنظيم نظر لصغر حجمها أو تمتعها بمرونة يمكننا من السيطرة عليها، وهذا المشكل أي العجز أو الفائض موجود أو معروفة به المؤسسات العائلية حيث نجد الفائض في بعض الهياكل أو غياب وندرة في الهياكل الأخرى.

مما لا يدع مجالاً للشك أو الريبة بأن التخطيط هو المحدد الأساسي لمسارات كافة الممارسات الإدارية على مستوى إدارة الموارد البشرية.

إن التحدي الذي يواجه تخطيط الموارد البشرية مع بداية نشأة المؤسسات وأثناء حياتها مرورا بنموها هو في تحديد الآليات لتقدير الموارد البشرية في المؤسسات الجديدة والبرامج الضرورية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية للمؤسسات وجعلها تتمتع بخصائص بشرية مميزة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحويلها إلى مؤسسات جاذبة لأفضل الموارد البشرية ومؤسسات قادرة تملك مقومات الميزة التنافسية في هيكل الموارد البشرية.

المطلب الثاني: استقطاب الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة النقطة الأهم في بناء مؤسسات العصر الحالي خاصة مع نموها وتطورها فالطلب أو الحاجة إلى الموارد البشرية مستمرة دائما بالنسبة للمؤسسة، إلا في حالة واحدة وهي توقفها عن العمل وإخلاءها للسوق، إن البحث عن الموارد البشرية وجذبها أصبح غاية في الأهمية لكل المؤسسات خاصة في عصرنا الراهن، وذلك بعد تجاوز مرحلة تحديد أو تخطيط الاحتياجات، علما أنه في ظل المنافسة فإن بعض إدارة الموارد البشرية للمؤسسات تسعى إلى جذب

الموارد البشرية المؤهلة من المؤسسات المنافسة وقد تذهب أكثر من ذلك في عمليات جذبها للموارد إلى وسيلة الإغراء لاستقطابهم.

أولاً: تعريف الاستقطاب:

هناك العديد من المفاهيم التي أعطيت للاستقطاب عن طريق الخبراء سنعرض على بعضها و هي

كما يلي:

التعريف الأول: "الاستقطاب للموارد البشرية يعني مجموعة النشاطات الخاصة بالبحث عن طريق جذب مرشحين للملء الوظائف الشاغرة بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت والزمن المناسبين للمنظمة"¹.

التعريف الثاني: "الاستقطاب هي العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة أو المتوقعة، بمعنى آخر يقصد بالاستقطاب العملية التي بمقتضاها يتم اكتشاف الموارد البشرية وجذبهم للملء الوظائف الشاغرة، وأيضاً من زاوية أخرى الاستقطاب هو عملية اكتشاف مرشحين محتملين من الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة، أي أنها عملية تقوم على مبدأ الوصل بين من يطلبون ويبحثون عن الوظائف ومن يعرضونها بين مجموعات الموارد البشرية المتواجدة في أسواق العمل طالبي الوظائف والمؤسسات العارضة لشواغرها"².

التعريف الثالث: "يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملأ الوظائف الشاغرة بالمنظمة"³.

التعريف الرابع: "يعرف الاستقطاب على أنه تلك العملية التي تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار من بينهم الأفضل لشغل الوظائف"⁴.

¹حضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط4، عمان 2004، ص91.

²كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، مرجع سبق ذكره، ص 111-112.

³أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص 141.

⁴حضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 93.

وبناء على التعاريف السابقة يمكن الخروج بتعريف شامل لعملية الاستقطاب وهو "الاستقطاب هو تلك العملية التي تتضمن مجموعة من النشاطات والإجراءات والتي تهتم بتوفير وعاء من الأفراد المؤهلين بأكبر كفاءة ومهارة مناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة".

ثانيا: خطوات عملية الاستقطاب:

تم عملية استقطاب العاملين أو الموظفين الجدد بعد عدد من المراحل هي كالآتي:

تخطيط القوى العاملة: تبدأ عملية الاستقطاب عندما تظهر الحاجة لعاملين إضافيين أو جدد، ويتم ذلك عن طريق مطالبة إدارة الموارد البشرية بتوفيرها طبقا لخطط الإنتاج والعمل في الفترة القادمة.

طلبات المديرين من العمالة: وتتميز هذه المرحلة بتحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث القدرات والمهارات حيث تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى أن تحدد كيف يتم تلبية هذه الحاجة التي قد تكون بوسائل غير معتادة كالتعيين وإنما عن طريق الاستعانة بعمالة مؤقتة.

تحديد مصادر الحصول على العمالة: وهذا على إدارة الموارد البشرية أن تحدد فيما إذا ستقوم بتوفيرهم من داخل المنظمة عن طريق النقل أو الترقية أو غيره أو من خارجها.

تحديد نوعية الفئة المستقطبة: إذا رأت إدارة الموارد البشرية ضرورة التعيين من خارج المنظمة تحتاج أن تحدد الفئة التي تتوجه إليها هل هي عمالة عاطلة عن العمل، أم اللجوء إلى عمالة يعملون في مؤسسات منافسة أو طلبة على مشارف التخرج، وذلك سعيا منها للتعاقد معهم في حال تخرجهم.

تحديد وسيلة التوجه للاستقطاب: تتم هذه العملية عندما تحدد إدارة الموارد البشرية الفئة التي يتم التوجه إليها هل ستكون بالإعلان، أم الاستعانة بمكاتب توظيف معينة، أم باستخدام وسائل أخرى حديثة بدأت تظهر حاليا.

ثالثا: مصادر استقطاب الموارد البشرية¹:

تعتبر العوامل المؤثرة على عملية الاستقطاب هي كذلك من العوامل المؤثرة على مصادر استقطاب الموارد البشرية، إلا انه يختلف من مؤسسة إلى أخرى استخدامها لكافة المصادر و ذلك لاعتبارات كثيرة. كما تختلف أهمية المصدر من وقت لآخر وفقا لنوعيات الوظائف الشاغرة في المؤسسة و حسب العمالة المفروضة في سوق العمل. وفي هذا الإطار على المؤسسة إن تسعى إلى تحقيق توازن استراتيجي بين الاستعانة بمصادر داخلية وذلك لتشجيع الأداء المميز، و بين مصادر خارجية من خلال ضخ موارد جديدة لتفعيل الأداء العام للمؤسسة.

تنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية و أخرى خارجية، سنعرض عليها بالتفصيل²:

أ) المصادر الداخلية: يعطى للأفراد أو العاملين بالشركة فرصة شغل وظائف أخرى، و ذلك عن طريق النقل و التحويل من قطاع لآخر لتخفيض عدد الإداريين في إدارة معينة وزيادة هذا العدد في إدارة معينة أخرى وذلك بترقيتهم. و هذا من الطبيعي جدا أن تستعين أي مؤسسة أولا بمواردها البشرية الذاتية و ذلك لما تكتسبه من خبرة و دراية و معرفة معمقة بالمؤسسة و مكوناتها و اتجاهاتها.

هذا و يتم استقطاب الموارد البشرية داخليا من عدة مصادر أبرزها:

الترقية: وذلك بترقية الموارد البشرية المتاحة إلى وظائف أخرى.

النقل و التحويل: و يعني ذلك تحويل الموظف من وظيفة لأخرى أو من قسم لآخر أو من إدارة لأخرى، و لكن في نفس المستوى من حيث السلطة و التعويضات و المزايا. و الهدف من هذا التحويل هو أن هذا الفرد المنقول أو المحول تكون الحاجة إليه أكثر و أفضل في الوظيفة الجديدة هذا أولا، و ثانيا إعادة التوازن بين النقص و الفائض من الموارد البشرية في الإدارات المختلفة و ذلك من اجل الاستخدام الأمثل لها.

¹ Jean françois et jacques rojot , GRH et Relations Professionnelles , edition management , paris , p 63.

² Frédérique pigeyre , GRH , pratique et éléments de théorie , dunod , paris ,P80.

الموظفون السابقون: عادة ما تفتح المؤسسات المجال لموظفيها القدامى الذين احيوا على التقاعد من اجل إعادة توظيفهم خاصة الراغبين منهم، هذه الطريقة في الاستقطاب تختصر المسافات على المؤسسة في سعيها للحصول على الموارد البشرية.

(ب) المصادر الخارجية: تعتبر المصادر الداخلية للاستقطاب بالنسبة للمؤسسة من المصادر المهمة جدا إلا أنها غالبا لا تحقق الاكتفاء الذاتي فيكون لزاما على المؤسسة اللجوء إلى المصادر الخارجية لتغطية العجز من الكوادر البشرية المؤهلة التي لا تتوفر بالداخل ومن أهم المصادر المستخدمة في استقطاب الأفراد من الخارج ما يلي¹:

الإعلان: يعد الإعلان من أكثر وأشهر الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسات وتستخدمها في استقطاب وجلب أو جذب الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة و تتوقف فاعلية هذا الأسلوب على اختيار الوسيلة المناسبة لنشر الإعلان والتي تجذب أنظار الموارد البشرية للتقدم لهذه الوظائف سواء كانت هذه الوسيلة جديدة (صحيفة) أو تلفزيون أو مجلات متخصصة، ومن الأساسيات التي يجب أن يتضمنها الإعلان كل المعلومات عن الشركة ونوعية الوظائف ومواصفاتها فمثلا هذه المعلومات تعطي للمستخدم إمكانية التعرف مسبقا على مدى توافر الشروط المطلوبة في الإعلان قبل تقديم طلب الالتحاق.

مكاتب العمل: تنشأ هذه المكاتب أو تؤسسها الدولة وتشرف عليها وزارة العمل، فمثلا في الجزائر توجد في كل ولاية مكاتب تابعة لها وتقوم هذه المكاتب بمهمة حصر وتسجيل طالبي العمل على أن تقوم بالاتصال بالمؤسسات او الشركات لمعرفة احتياجاتها وهي بذلك تقوم بدور الوسيط بين طالبي العمل وعارضيه.

التقدم المباشر للمؤسسة: يمكن للمؤسسة أن تحصل على طلباتها من الموارد البشرية عن طريق الأفراد الذين يتقدمون مباشرة لها وذلك بأخذها كل المعلومات عنهم وتدوينها في سجلات عن كل ما يتكلف بمسارهم المهني على أن يتم الاتصال بهم في حالة الاحتياج إليهم.

¹حنفي علي، مرجع سبق ذكره، ص 124.

المدارس والمعاهد والجامعات: تعتبر الجامعات والمعاهد والمدارس من المصادر المهمة خاصة في وقتنا الحالي التي أصبحت فيه بعض الوظائف والأعمال تتسم بالتعقيد مما حذا بالكثير من الشركات والمؤسسات إلى عقد اتفاقيات أو شراكة مع الكليات والمدارس للحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية سنويا.

مكاتب التوظيف الخاصة: ظهرت هذه المكاتب في كثير من الدول وغالبا ما يعتمد عليها للحصول على العمالة غير المؤهلة، وفي الدول المتقدمة تقوم مكاتب التوظيف الخاصة بدور كبير في توفير الجهد لإدارة الأفراد إذا أدت واجبها بشكل جيد، إلا أن هناك عديد الانتقادات وجهت لهذه المكاتب بإرسالها العمالة عشوائية دون التفرقة بين المؤهلة وغيرها .

النقابات العمالية: يمكن للشركات التي لها علاقة بالنقابات العمالية الحصول على بيانات عن الأفراد الباحثين عن العمل وذلك عن طريق الإعلان بهذه النقابات.

رابعا: العوامل المؤثرة على عملية الاستقطاب¹ :

تختلف المؤسسات فيما بينها للقيام بعملية الاستقطاب فهناك من تقوم به على نطاق واسع وهناك من تقوم به على نطاق ضيق وهذا وفقا لعوامل تؤثر فيه وهي كالتالي:

حجم المؤسسات: يتضح من خلال العنوان مفهوم هذا العامل حيث أن الحجم يلعب دورا كبيرا إن لم نقل هو الأساس في استقطاب الموارد البشرية وذلك على حسب حجم المؤسسة، فكل حجم المؤسسة يتطلب عمالة كبيرة بالتأكيد، وصغر حجم المؤسسة يتطلب كذلك عمالة صغيرة.

ظروف أسواق العمل: ويقصد به العرض الكلي على الموارد البشرية في الأسواق إضافة إلى الطلب الكلي عليها ويتوقف هذا على الظروف الاقتصادية والاجتماعية والقانونية التي تعمل فيها المؤسسات.

الظروف الداخلية للمؤسسات: إن ارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل تعد من العوامل التي تدفع بالمؤسسة إلى البحث عن طرق استقطاب الموارد البشرية.

¹كامل بربر، مرجع سابق ذكره، ص114-115.

المنافسة بين المؤسسات: نظرا لاشتداد المنافسة بين المؤسسات في وقتنا الحالي أدى ببعض المؤسسات إلى استخدام وسائل مغرية وجذابة لجذب الكوادر البشرية من الشركات المنافسة.

حركية المؤسسات: تعتبر المؤسسات التي تتميز بحركية نشاطها، أي تتصف بالنمو والتوسع، تكون دائما في حالة تأهب دائم من أجل استقطاب الموارد البشرية، آخذة في الحسبان ظروفها المالية، وهذا عكس المؤسسات التي تتصف بالانكماش أو عدم النمو.

تعدد وانتشار المصادر الخارجية: إن شساعة بعض الدول واحتوائها على مساحات جغرافية متباعدة، وكذلك تعدد وتوزيع المصادر الخارجية للاستقطاب، يتطلب هذا كله إدارة موارد بشرية فعالة تكون قادرة على الاتصال بهذه المصادر أينما وجدت وهذه الحالة تكاد تكون منعدمة في المؤسسات ذات الإمكانيات المالية المحدودة.

خامسا: أهمية الاستقطاب¹:

يعتبر الاستقطاب حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار، وتتمثل أهمية الاستقطاب في ما يلي:

- 1 الحصول على عدد كبير من الأفراد، مما يكون لدى المنظمة الخيار في اختيار أحسن الأفراد المؤهلين.
- 2 تفادي حدوث مشكلات أثناء العملية الإنتاجية نتيجة وجود أفراد مؤهلين ومدربين.
- 3 نجاح عملية الاستقطاب يؤدي بالضرورة إلى نجاح عملية الاختيار، وذلك بتفادي العمالة غير المهرة.
- 4 الحصول على بنك من المعلومات من الأفراد المتقدمين للعمل، والتي تتوقع المنظمة أن يؤدوا الأعمال بفاعلية.
- 5 تتيح لنا عملية الاستقطاب معرفة الوسائل التي يمكن استخدامها للحصول على أفضل الموارد البشرية مثل مكاتب التوظيف، الجامعات والكليات، والإعلان..... الخ.

¹ يوسف جحيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص187.

سادسا: أهداف عملية الاستقطاب¹:

إن سياسة استقطاب الأفراد للعمل تعني تحديد المصادر التي على إثرها تحصل المؤسسة أو المنظمة على الكوادر البشرية المؤهلة إلا أن هذه السياسة أي سياسة الاستقطاب تتميز بمزايا و مساوئ و عيوب تحملها في مايلي:

مزايا مصادر الاستقطاب الداخلي: تتمثل مزايا مصادر الاستقطاب الداخلي في مايلي:

- 1 توفير المعلومات الدقيقة والصحيحة السابقة من إدارة الموارد البشرية.
- 2 تعتبر كحافز للعاملين من خلال إتاحة الفرص لهم بالترقية.
- 3 يساعد على تقليل التكاليف مقارنة بتكاليف المصادر الخارجية.
- 4 تقليل المخاطر بتوظيف أفراد من الخارج يصعب التنبؤ بتصرفاتهم وأدائهم.
- 5 سرعة التكييف مع الضوابط والإجراءات الداخلية نتيجة المعرفة المسبقة بها.

عيوب مصادر الاستقطاب الداخلي: تتجلى هذه العيوب في ما يلي:

- أ) يساعد على تفشي بعض التصرفات الغير لائقة أثناء عملية الاختيار كالحماة.
- ب) الصراع على الترقية يؤدي إلى خلق جو مشحون يسوده النزاعات وعدم الرضا بين العمال.
- ت) منع دخول موارد بشرية جديدة قد يؤدي إلى جمود الأفكار وقلة الإبداع.

مزايا مصادر الاستقطاب الخارجي: من أهم مزايا الاستقطاب الخارجي مايلي:

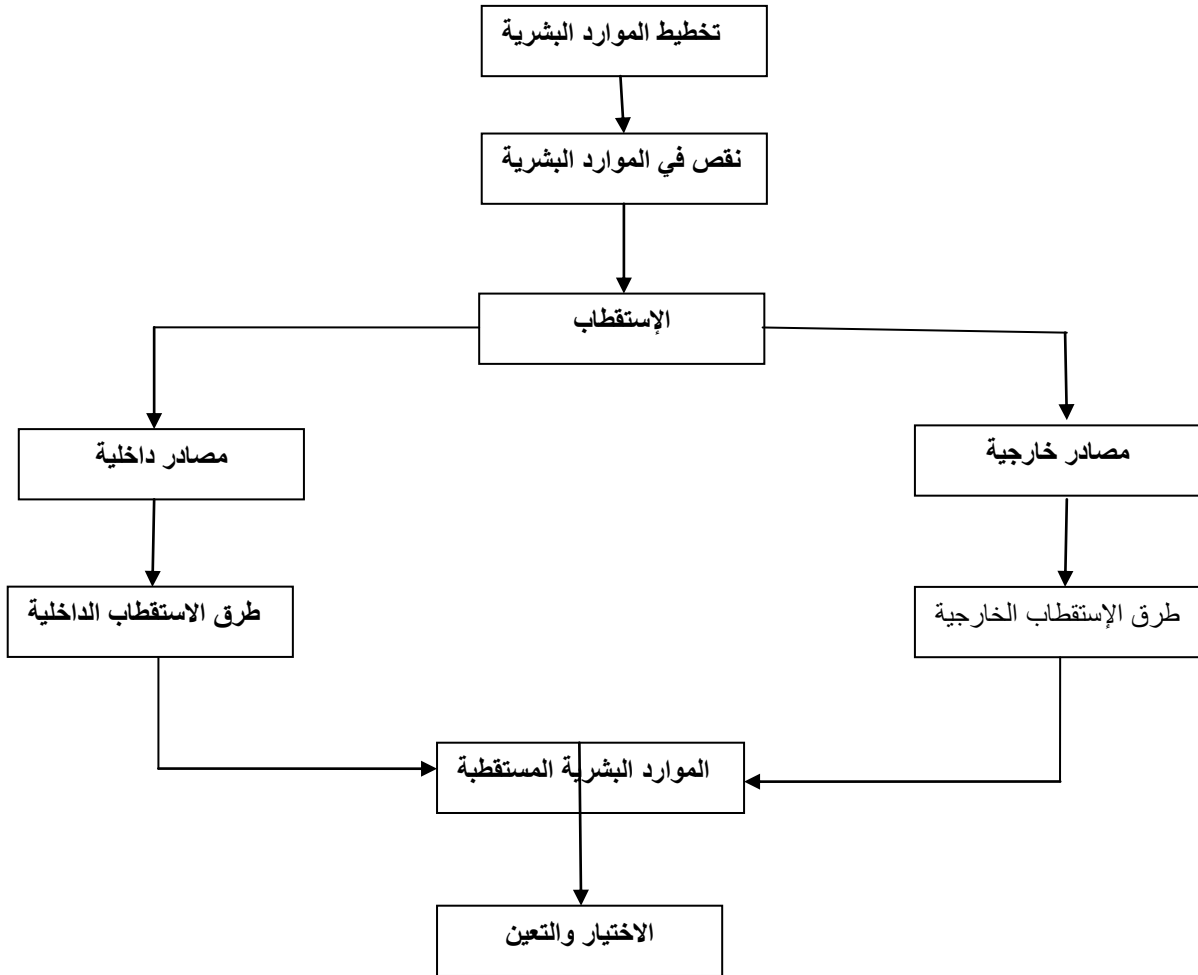
- 1 يفتح الاستقطاب الخارجي للمؤسسة المجال الواسع لضم المواهب والمهارات المتاحة عكس الحال في الاستقطاب الداخلي.
- 2 إقامة علاقات تعاونية متعددة وإمكانية تغيير عادات تقليدية بدخول مواهب جدد وجلبهم لأفكار ووجهات نظر جديدة تفيد المؤسسة.
- 3 يعتبر أقل تكلفة بالنسبة للمنظمة نتيجة لعدم تحملها تكاليف التدريب للأفراد الداخليين لذلك يعتبر التعيين أكثر فائدة خاصة إذا كانت المؤسسة في حاجة عاجلة لهذه المهارات.

¹ يوسف حجيم الطائي، نفس المرجع ص 188.

مساوي مصادر الاستقطاب الخارجي:

- 1 تحميل المنظمة أو المؤسسة تكاليف مالية كان بالإمكان الاستغناء عنها.
- 2 صعوبة تكييف الفرد مع المنظمة ومع وظيفته الجديدة مما قد يكون هناك احتمال وقوع أخطاء وبطء في العمل.
- 3 ليس بالضرورة يؤدي الاستقطاب الخارجي إلى الاختيار الأفضل للكفاءات.
- 4-يساهم في خلق جو من عدم الرضا لدى العاملين الحاليين في المنظمة، والشكل التالي يوضح مراحل عملية الاستقطاب.

الشكل رقم 02 مراحل عملية الاستقطاب



المصدر: كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، ص65.

المطلب الثالث: اختيار وتعيين الموارد البشرية

يحتل موضوع اختيار وتعيين الموارد البشرية أهمية بالغة في إدارة الموارد البشرية، فهي ليست وظيفة هامشية في إطار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، بل تبدأ بمجرد استلام إدارة الموارد البشرية طلبات التوظيف من المرشحين المحتملين لشغل الوظائف الشاغرة، ولذلك فهي إذا امتداد أو مرحلة متقدمة لعملية استقطاب الموارد البشرية.

أولاً: ماهية اختيار وتعيين الأفراد:

تتضمن وظيفة اختيار الموارد البشرية مجموعة من الأنشطة تهدف في نهاية الأمر إلى زيادة فعالية القرارات الخاصة بتقييم المتقدمين وفق مقاييس موضوعية و عادلة، وذلك للوصول إلى اختيار الموارد البشرية التي تنتظر إدارة الموارد البشرية مساهمتها في رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة.

توضح عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية الآليات والإجراءات التي يتم بموجبها تحديد نوعية الموارد البشرية الممكن تشغيلها بالمؤسسة، إن هذه العملية ترسي الدعائم المتينة لفعالية المؤسسة إذا ما تمت وفق الأسس العلمية، ذلك لأن اختيار وتعيين العاملين المناسبين يحقق للمؤسسة أهدافها المتمثلة في الكفاءة الإنتاجية والربحية من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

إن عملية اختيار الأفراد وتعيينهم لا تقل أهمية عن بقية متطلبات التخطيط الجيد للموارد البشرية لأن البعد الإنساني هو البعد القادر على تحقيق الاستغلال الأمثل لبقية العناصر الأخرى، فكفاءة وفعالية العناصر الأخرى ليست ذات قيمة في حالة غياب العنصر البشري المناسب. فما هو إذن الاختيار؟:

" هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظائف، وهم الأشخاص الذين تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيرهم، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقه المنظمة"¹.

"وظيفة الاختيار هي تلك النشاطات التي من خلالها تتمكن المنظمة من انتقاء أنسب الموارد البشرية من المرشحين الذين تتوفر فيهم كل مقومات الوظائف"¹

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 155.

كما تعرف كذلك على أنها "عملية نظامية مخططة تأخذ شكل نظام متكامل يتكون من عناصر أساسية هي: المدخلات، العمليات، المخرجات، والتغذية العكسية المرتدة وتشمل على أسس وقواعد علمية وتسمى إلى انتقاء أفضل المتقدمين لطلب التوظيف ممن جرى استقطابهم للتوظيف في وظائف خالية داخل المنظمة وفق مبادئ الموضوعية والعدالة والمساواة بين المتقدمين، حيث يتم الانتقاء في ضوء مواصفات وشروط محددة بشكل مسبق مطلوب توفرها في من يتم انتقائه"².

ويشير الكاتب عبد العزيز بدر النداوي إلى أن الاختيار هو "عملية اختيار الأفراد المرشحين الذين يستطيعون أداء العمل بنجاح من خلال مجموعة من الخطوات وهي: إكمال نموذج التقدير، المقابلة الأولية، اختيار المتقدمين، المقابلة الشخصية، التدقيق المرجعي، والاختيار هو من الأمور الحساسة في سياسات التوظيف، وتنبع هذه الحساسية من الطريقة أو الأسلوب الذي يمكن أن تسلكه أو تنتهجها الإدارة في تقييم مؤهلات هؤلاء المستقطبين، وذلك لما تقابله من صعوبات عديدة مثل الاختلاف في تقدم الخبرة الإدارية....."³.

وقد تتم عملية الاختيار من خارج المنظمة وداخلها، وتحرص غالبية المنظمات على إتباع سياسات وإجراءات من شأنها ضمان الاختيار حسب مبدأ الجدارة الذي يعتمد على حقيقتين رئيسيتين هما:
أولاً: أن الوظيفة هي ثابتة والموظف يتغير مما يستلزم على المؤسسة أن تبدأ بعملية تحليل الوظائف وتحديد مواصفات ومؤهلات وقابلية الأفراد الذين يستغلون هذه الوظائف.

ثانياً: أن يتقدم عدد كبير من الأفراد للمنظمة تتوفر فيهم الشروط المبدئية وتتعقد بينهم المقابلة أو الاختيار، ويتم الاختيار بناء على النتائج فقط دون تدخل للاعتبارات الشخصية كالمحاباة والمحسوبية.

¹ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، ص 144.

² عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، ط 1، 2005، ص 67.

³ عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص 48.

ثانيا: الشروط الأساسية للبدء في إجراءات الاختيار والتعيين:

لا بد من توفر ثلاثة شروط أساسية للبدء في إجراءات الاختيار والتعيين بأي شركة هي¹:

- 1 لا بد من وجود قرار إداري بالتعيين ويأتي هذا بعد التنبؤ باحتياجات العمل.
- 2 لا بد من وجود معيار لاختيار الفرد المناسب للعمل، وهذا المعيار هو الذي يحدد الخصائص البدنية والذهنية وغيرها التي يجب توفرها.
- 3 وجود متقدمين لشغل هذه الوظائف حيث يتم الاختيار من بينهم الأصلح للالتحاق بالأعمال.

ثالثا: خطوات أو مراحل اختيار وتعيين الموارد البشرية:

تتضمن وظيفة الاختيار مجموعة من المراحل والأنشطة تشتمل عليها المنهجية العلمية للاختيار والتعيين نوجزها في مايلي:

- 1 **الإعلان عن الوظيفة:** الإعلان هو العملية الأولى التي تقوم بها المؤسسة في الصحف، وكالات التشغيل الحكومية والخاصة، المجلات، شبكة المعلومات (الانترنت، الراديو، التلفاز.....الخ).
- 2 **طلب التوظيف:** يعتبر طلب التوظيف الذي يقدمه الشخص الراغب في الحصول على وظيفة أول مصدر معلومات متاح أمام المؤسسة عن هذا الشخص، وعادة ما يوفر هذا المصدر معلومات عن التحصيل العلمي وكذا الحالة الشخصية والصحية.
- 3 **المقابلات الشخصية²:** تعتبر المقابلات الشخصية من أكثر الأساليب انتشارا خاصة في وقتنا الحالي في الجزائر وذلك طبقا للمرسوم الصادر القاضي بتحويل التوظيف في المسابقات من امتحانات كتابية إلى المقابلات، فهي مقابلة تستغرق وقتا محدودا جدا يتم من خلالها الاستفسار عن بعض المعلومات المتعلقة بالتوظيف أو استفسار المتقدمين عن بعض المعلومات المتعلقة بالمؤسسة أو بالوظيفة المعلق عنها. وعادة ما يهدف أسلوب المقابلات الشخصية إلى تحقيق هدفين اثنين هما :

¹حنفي علي، الجوانب النظرية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2008، ص167.

²حضير كاظم حمود، ياسين الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 110.

تقييم مدى ملائمة الشخص المتقدم للوظيفة، وذلك عن طريق سؤال هذا الشخص عن عدد من الموضوعات كالمؤهلات العلمية، الخبرة السابقة، الاتجاهات والميول، كذلك تسمح هذه المقابلة للمؤسسة بأخذ انطباعات من هذا المتقدم للوظيفة كالمظهر، المستوى الثقافي، السرعة في التخاطب.

4 الاختبارات: تعد الاختبارات أحد الوسائل العامة التي تلجأ إليها المؤسسات في فرز و اختيار أحسن المتقدمين لطلب الوظيفة، وبذلك فهي وسيلة لقياس المميزات الفردية كالتراهة، البراعة اليدوية، المهارات الكتابية، إلا أن هذا النوع من الاختبارات أثار العديد من الجدل والشكوك حول ثلاثة أمور أساسية:

أولاً: صدق الاختبار. بمعنى هل الاختبار له علاقة مباشرة ودقيقة بالوظيفة أو المهنة.

ثانياً: صدق المحتوى. بمعنى هل يشكل الاختبار عينة عادلة للبيانات الخاصة بالوظيفة.

ثالثاً: فهو يتعلق بثبات نتائج الاختبار. بمعنى أن تكرار الاختبار سيعطي نفس النتائج وهناك بعض الأنواع من الاختبارات طبقاً لنوع السلوك الإنساني المراد قياسه وهي:¹

(أ) اختبار الأداء: يستهدف هذا الاختبار تحديد مستوى أداء الفرد لعمل معين.

(ب) اختبار الشخصية: تهدف لقياس بعض الخصائص والسمات والفروقات الفردية من معتقدات ومشاعر ودوافع واتجاهات فكرية لدى المتقدم لشغل الوظيفة.

(ت) اختبار الاهتمامات المهنية: تستخدم هذه الاختبارات لبعض المهن أو الوظائف التي تتميز بدرجة عالية من التخصص كالجراء والمستشارين.

(ث) اختبار المهارات: حيث تركز هذه الاختبارات على قياس قدرات ومهارات الفرد المحتملة وقياس درجة الذكاء والقدرات المتخصصة.

(ج) اختبارات المعرفة: تهدف اختبارات المعرفة إلى قياس مدى امتلاك الفرد معارف معينة غالباً ما ترتبط بالوظيفة التي سيشغلها كاختبارات الرياضيات.....الخ.

¹خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص113.

ح) اختبارات القدرات المعرفية: تهدف إلى قياس بعض القدرات الخاصة للمتقدمين لشغل الوظائف وتنقسم إلى اختبارات الذكاء واختبارات القدرات العقلية واختبارات القدرات الحركية والبدنية، اختبارات الشخصية واختبارات الإنجاز.

خ) الفحص الطبي: هو وسيلة لتقييم الحالة الصحية والحكم على السلامة الصحية خاصة أن بعض الوظائف تستدعي إجراء فحص طبي لمعرفة الحالة الصحية له قبل تعيينه في المنصب.

د) إبرام عقد العمل: قبل دخول العامل الجديد للمؤسسة سيحصل على وثيقة مكتوبة تحمل كل ما عرض عليه وتم الاتفاق حوله، فعقد العمل يشمل ما يلي: بداية العقد، مكان وتاريخ ممارسة الوظيفة، تسمية الوظيفة، الأجر، مدة العقد، القانون الداخلي.

ذ) الإدماج: تعتبر هذه المرحلة حاسمة وجد حساسة سواء على الفرد أو المؤسسة حيث على الموظف أن يحترم القانون الداخلي للمؤسسة وأن يلتزم بالانضباط لأنه في مرحلة أو موضع تقييم مستمر لجوانب قوته وضعفه.

ر) التثبيت والترسيم: بعد انتهاء فترة الاندماج يقدم تقرير حول الموظف إلى مصلحة الموارد البشرية ومنها إلى الإدارة العليا لتأكيد التثبيت من عدمه حسب التقدير والملاحظات الواردة في التقرير.

رابعاً: أهمية عملية الاختيار¹:

ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تولي أهمية بالغة لعملية الاختيار وذلك للأسباب التالية:

- 1 إن الاختيار الخاطئ يكلف ميزانية المؤسسة كثيراً من مضيعة للوقت والمال الذي صرف على عملية الاستقطاب وفي إجراء المقابلات والامتحانات.
- 2 اختيار الشخص الغير مناسب يكون بمثابة عبء على المؤسسة نتيجة صرف تكاليف تدريبه.
- 3 الاختيار الجيد دون محاباة يعطي للمؤسسة السمعة لدى الرأي العام.

¹د. عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرية إستراتيجية، عمان دار المسيرة، 2009، ص 181.

خامسا: مشاكل عملية الاختيار والتعيين: تتمثل مشاكل عملية الاختيار في ما يلي:

- 1) قد يؤدي غياب أو فقدان إستراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية إلى أن تكون عملية الاختيار بصفة ارتجالية وغير واضحة المعالم.
- 2) ضعف عمليات الاستقطاب عن طريق ضعف جانب الإعلان مثلا قد يؤدي إلى التحاق أفراد غير مؤهلين لشغل الوظيفة.
- 3) ضعف المؤهلات والكفاءات لدى الأفراد القائمين بعملية الاختيار والتعيين.

المطلب الرابع: تقييم أداء العمال.

بعد أن تتم عملية اختيار الفرد وتوظيفه يستدعي الأمر مرحلة أخرى وهي مرحلة التأكد من أن قدراته تستخدم بشكل جيد وتدعى هذه المرحلة بمرحلة تقييم أداء الأفراد والتي من خلالها يتم الإطلاع على نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الفرد. وفي ضوء ذلك يتم تقدير مدى الحاجة إلى التكوين، حيث أن التكوين قرار يتخذ عادة بعد الإطلاع على نتيجة التقييم وبعد أن يتم التأكد من أن التطور في الأداء ناتج عن نقص مهارات المورد البشري، من هذا المنطلق تأتي أهمية وضع أداءات الموارد البشرية تحت مجهر التقييم بصفة منتظمة للتأكد من أن كافة الموارد البشرية تؤدي مهامها بمستويات عالية من الرضا.

وعلى ضوء ما سبق أصبحت عملية تقييم الأداء من المسائل التي تشكل اهتماما متزايدا في المؤسسات المعاصرة، ويتجلى ذلك في المكانة الوظيفية التي أصبحت تحتلها ضمن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية فأصبحت وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول يتولى القيام بها متخصصون محترفون تستند على مقاييس علمية وموضوعية هدفها ضبط وتوجيه أداء الموارد البشرية نحو المستويات المرغوبة.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء¹:

يعرف تقييم الأداء على أنه " تلك العملية التي لا تقتصر على إحصاء مقدار ما أسهم به الفرد فعلا في العملية الإنتاجية فحسب وإنما تتعداه إلى ضرورة معرفة كفاءة الأداء الفعلي مقارنة بالأداء المعياري

¹د. عبد الفتاح بوخمحم، تسير الموارد البشرية، مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى، الجزائر، 2011، ص182.

الذي يتم تحديده من قبل على ضوء جملة من الاعتبارات و الشروط العملية والواقعية كالوقت والجودة وظروف العمل".

ويشير كاتب آخر إلى أن تقييم الأداء هو " تلك العملية التي بموجبها يتم تقييم فعاليتها الأداء والحصول على المعلومات الواردة حول هذه الفعالية واستخدامها لإبراز نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد والجماعات والمؤسسات والتي على إثرها يتم اتخاذ الكثير من القرارات التنظيمية"¹.

ويضيف كاتب آخر من خلال تعريفه لتقييم الأداء على أنه " تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب أخرى أعلى مستقبلاً.

أما الدكتور حنفي علي فيقصد بتقييم الأداء" على أنه الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤديه ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين"².

وعليه فإن تقييم الأداء يعتبر بمثابة أداة ومرآة عاكسة للنتيجة المتوصل إليها في المنظمة ومعرفة مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المخططة ومدى تنفيذ العاملين لأدوارهم في الوصول إلى تحقيق تلك الأهداف، ومساعدة الإدارة على دعم نقاط التميز ومعالجة الخلل إن وجد بالإضافة إلى أنه يعد عبارة عن تحليل دقيق لما يؤديه الفرد من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها ثم تقييم هذا الأداء تقييماً موضوعياً وفقاً لنظام كامل يضمن تدوين عمل كل فرد وقياسه بمقياس موحد عادل ودقيق يكون في النهاية ممثلاً للكفاءة الحقيقية للعمل في فترة زمنية معينة الأمر الذي يساعد الإدارة على اتخاذ القرار بشأن العامل.

إضافة إلى ما سبق فإن التقييم يعد مرجعاً مهماً لاتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالتحويل والترقية، تقدير المكافآت واحتياجات التدريب في حالة وجود قصور في الأداء ويستحسن أن يكون

¹كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 172-173.

²حنفي علي، الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2008، ص272.

الأجراء على علم بنتيجة التقييم أي بنقاط القوة والضعف لديهم، وإذا كان الأداء بشكل جيد فإن الفرد بإمكانه أن يتخذ الإجراءات الضرورية لتحسين مستوى أدائه.

وبالنظر لأهميته فإن إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى إعداد نظاما لتقييم الأداء وكلما كانت المنظمة أكبر حجما وأكثر تعقيدا و تعتمد على عناصر بشرية ناجحة كلما احتاجت المنظمة إلى نظاما ناجحا لتقييم أدائهم مما يساعدها على الاستفادة المثلى منهم .

ثانيا: أهمية تقييم العاملين¹:

عمليا تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة للغاية والحساسة وذلك لاتصالها بطريقة أو بصورة مباشرة بالعنصر البشري، وأن عملية التقييم يجب أن تكون بصورة موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة، ومن ثم تحقق حاجات المجتمع وتنجلي أهمية التقييم في ما يلي:

1. تمثل هذه العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين.
2. تطوير أداء العاملين حيث تلعب عملية تقييم الأداء دورا مهما في تطوير أداء العاملين من خلال معرفة نقاط القوة وتدعيمها، وكذلك معرفة نقاط الضعف وتلافيها.
3. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وذلك بعد معرفة نقاط القوة والضعف لكل عامل وذلك حسب المهارات والقدرات لكل شخص.
4. رفع معنويات العاملين، حيث أن جو من التفاهم سيسود بين العاملين عندما يشعر كل شخص أنه موضع تقدير من طرف الإدارة على الجهود المبذولة.
5. تساهم عملية تقييم العاملين في الكشف عن الطاقات والكفاءات الكامنة في العاملين، والعمل على تطويرها وتنفيذها عن طريق البرامج التدريبية.
6. تعتبر كأداة اتصال بين الرئيس والمرؤوس رغم قنوات الاتصال المعروفة، بالإضافة إلى توطيد الصلات والعلاقات، كما يؤدي إلى خفض معدل دوران العمل وكذلك خفض معدل الغياب والإهمال وعدم الحماس للعمل من طرف الموظفين.

¹ بلال خلف السكرانة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة، 2010، ص317.

ثالثاً: أهداف عملية تقييم أداء العاملين:¹

تتيح عملية تقييم أداء العاملين توفير كم من المعلومات عن أداء الموارد البشرية، لذلك فهي تشكل مصدراً يتم الاستناد عليه في اتخاذ مجموعة من القرارات ترتبط مباشرة باتجاهات هذا الأداء.

إن الهدف الأساسي من عملية تقييم أداء الأفراد العاملين هو استخلاص معلومات واقعية وصادقة عن سلوك وأداء الأفراد في المنظمة، وذلك أنه كلما كانت المعلومات تعكس الواقع الفعلي للأداء كلما كانت الفرصة للتطوير التنظيمي كبيرة ولذلك تتجلى الأهداف الرئيسية في ما يلي:

- 1 **متابعة تنفيذ الأهداف:** تساعد عملية تقييم الأداء على متابعة تنفيذ وتقييم الأهداف المرسومة أولاً بأول وفحص مدى الالتزام بالقوانين و السياسات المقررة في جميع مجالات الأنشطة، وهذا يتطلب توفر بيانات تفصيلية يمكن الحصول عليها إذا كان هناك نظام سليم وفعال.
- 2 **التأكد من كفاءة الأداء:** يسمح تقييم الأداء من التأكد من أن المؤسسة تقوم بممارسة أنشطتها وتنفيذ أهدافها على أحسن ما يرام.
- 3 **تقييم الكفاءة:** أي تقييم كفاءة وفعالية استخدام الأيدي العاملة والموارد المالية وتقييم كفاءة العمليات داخل أنشطة المؤسسة، وذلك لأن المعلومات المتحصل عليها نتيجة عملية التقييم تعتبر كأساس للتقويم الدوري للأفراد سواء كان هؤلاء الأفراد كفوئين أم غير كفوئين.
- 4 **تطور الأفراد:** من الممكن استخدام نتائج عملية تقييم الأداء في عملية تطوير الأفراد في المؤسسة، وذلك عندما تحدد نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الأفراد العاملين، حيث بفضل هذه المعلومات المحصل عليها جراء عملية التقييم يمكن للإدارة أن تحفز الأفراد للأداء الأفضل هذا بالنسبة للأفراد الذين ثبت تأديتهم للعمل بشكل جيد، أما الأفراد الذين ثبت عنهم العكس وان أدائهم لم يكن مقنعاً فإن عملية التقييم تساهم في تقديم المشورة لهم ودفعهم للتطوير أكثر.
- 5 **التخطيط التنظيمي:** إن عملية تقييم الأداء تمكن أو تزود المؤسسة بمعلومات ذات قيمة عالية ومهمة في التخطيط للموارد البشرية المستقبلية، وكذلك في تخطيط السياسات المتعلقة بالموارد البشرية ابتداء من هيكلة الموارد البشرية وتطويرها وتنميتها واستثمارها بشكل عقلائي.

¹ بلال خلف السكرانة، التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص317-318.

رابعاً: القائم بعملية التقييم:¹

يتولى عملية التقييم في المؤسسة خمسة أشخاص على التوالي : هم الرؤساء أو المشرفون، الزملاء، الفرد نفسه، والمرؤوس والجهات الخارجية.

(1) الرؤساء: جرت العادة في أغلب المؤسسات أن يكون الرؤساء أو المشرفون مباشرة على المرؤوسين هم المصدر الأساسي للمعلومات عن أداء مواردهم البشرية، لأن الرؤساء أو المشرفون هم أكثر دراية بمواردهم البشرية عن أدائها وذلك لكثرة الاحتكاك.

(2) الزملاء: يلعب الزملاء دور كبيراً في عملية التقييم والحكم على زملاءهم، ذلك لأنه في بعض الأحيان لا يمكن للرؤساء والمشرفون أن يكتشفوا أو يحكموا على بعض السلوكيات، بينما هذا ممكن للزملاء، وذلك لأنه في جل الأوقات يكونون مرتبطين أو مقتربين من زملاءهم وعليه يمكن أن يحكم بعضهم على بعض.

(3) الفرد: يوجد في بعض المؤسسات ذات الثقافة المؤسسية عملية حكم الفرد على نفسه، بحيث تتيح هذه المؤسسات لمواردها البشرية حرية تقييم نفسها.

(4) تقييم المرؤوسين لرؤسائهم: تقوم بعض المؤسسات بعملية التقييم العكسية أي يقوم المرؤوسين بتقييم رؤسائهم وذلك من أجل أخذ وجهة النظر عن كلا الطرفين هذا من جهة، ومن جهة أخرى الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات عن مستويات الأداء و أسلوب الإشراف لكلا الطرفين.

(5) تقييم الجهات الخارجية: تلجأ المؤسسات إلى هذه الطريقة في تقييم الأداء عندما لا تكون الطرق السابقة في وضع يمكنها من معرفة فعالية الأداء.

وبناء على ذلك تبقى الطريقة الأمثل التي تلجأ إليها المؤسسة في عملية تقييمها لمواردها البشرية يتوقف على مدى ملاءمتها مع أهداف عملية التقييم ونوعية المعايير المستخدمة والفرد المراد تقييم أدائه لذلك فربما تلجأ المؤسسات إلى استخدام أكثر من طريقة في عملية التقييم.

¹ يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 229-230.

خامسا: طرق تقييم الأداء¹:

عموما يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى طريقتين، الطرق التقليدية والتي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة، والطرق الحديثة التي صممت لتجنب الأخطاء الواردة في الطرق التقليدية.

أولا: طرق التقييم التقليدية: وهي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة، ومن هذه الطرق التقليدية التي يمكن الاستفادة منها في وضع مقاييس تقييم الأداء وهي:

1 طريقة الترتيب: تقضي هذه الطريقة بأن يقوم الرئيس على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل أي ترتيبا تنازليا من الأفضل إلى الأسوأ، وبهذا يتم تحديد التقييم المطلوب للعاملين حسب أهميتهم من الأعلى إلى الأسفل، ومما يعاب على هذه الطريقة هو: ما هو الأساس الذي يحكم به على عامل أنه الأفضل والآخر أسوأ، كذلك مما يعاب عليها هو احتمال التحيز من قبل المقيم في عملية الترتيب لذلك يفضل اعتماد أكثر من مقيم بعملية الترتيب مما يمكن من أن يقلل من التحيزات، ومن مزاياها سهولتها من حيث التطبيق والتوضيح للأفراد العاملين ويصلح استخدامها في المنظمات الصغيرة الحجم.

2 طريقة المقارنة المزدوجة: تقوم طريقة المقارنة المزدوجة على ترتيب المرؤوسين، حيث تقوم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعوا هم أيضا للتقييم في المجموعة نفسها، أي مقارنة العاملين مثنى مثنى، كل عامل مع جميع العاملين الآخرين، وعيب هذه الطريقة هو نفس عيب الطريقة السابقة فالحكم حكم إجمالي عام.

3 طريقة التوزيع الطبيعي: وفقا لطريقة التوزيع الطبيعي يقوم الرئيس بتقسيم مرؤوسيه إلى أربع مجموعات ويرتب كل مجموعة حسب موقعها أو مراكزها مثل 25% ضعيف، 25% متوسط، 25% فوق المتوسط، 25% جيد، إلا أنه يمكن أن يكون للعاملين نفس المستوى أو يتميزون إلى أقل من أربع مجموعات، كما أنه لا يمكن الحصول على نفس العدد في كل مجموعة.

¹ يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 243.

4 **طريقة البيانات:** تعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء، حيث يتم تحديد مجموعة من الصفات وتعطى لكل صفة درجة معينة وبناءا عليها نحصل على مستوى العامل وفق هذه النسب، وبذلك تعطى علامات للعمال ونتمكن من ترتيبهم، وعيب هذه الطريقة هو أن تعطي صفة ما قيمة أكبر، وبالتالي سوف يقيم العاملين دائما حسب هذه الصفة بنسب منخفضة مهما كان مستواهم.

5 **طريقة الوقائع الحرجة¹:** يقيم الفرد وفق هذه الطريقة على أساس سلوكه في حالة الوقائع الحرجة التي قد تحدث في المنظمة كالوضعيات السيئة مثلا وعليه فإن لكل هذه الطرق التي سبق ذكرها عيوب أهمها أنه يغلب عليها التحيز لأن المقيمون هم أشخاص فهناك من يميل إلى التشدد وهناك من يميل إلى التساهل وبالتالي فإن التقييم لن يكون عادلا.

ثانيا: الطرق الحديثة: إن من أبرز الطرق الحديثة المستخدمة في تقييم أداء الموارد البشرية هي:

1) **طريقة الإدارة بالأهداف:** أنتشر حديثا استخدام هذه الطريقة وخاصة بعد كثرة العيوب والانتقادات التي وجهت لأساليب التقييم المذكورة أنفا، وهي إحدى الطرق التي تحاول التغلب على تقليل نتائج التقييمات وهي فلسفة لإدارة اقترحتها العالم الأمريكي المشهور "بيتر دراكر" في سنة 1975.

وتعرف طريقة الإدارة بالأهداف على أنها عملية تقوم على اشتراك المشرف و المرؤوس في تحديد أهداف محددة يلزم تحقيقها خلال فترة التقييم، كما يتم تحديد مستويات الأداء التي تعكس تحقيق الموظف لهذه الأهداف بشكل مرضي ويتم تقييم أدائه اعتمادا على ما يحققه من أهداف.

إذا حسب ما سبق فالإدارة بالأهداف هي عملية اجتماع الرئيس مع مرؤوسه في بداية المشروع أو فترة العمل والاتفاق على النتائج التي ينبغي انجازها بحيث تنبثق هذه الأهداف من معدلات الأداء فإذا ما شوهد أن الأداء الفعلي تدنى عن المعدل المطلوب عندئذ يوضع هدف لإعادة مستوى الأداء إلى ما كان عليه.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، 2007، ص256.

فعملية التقييم وفقا للإدارة بالأهداف تعتمد على أساس النتائج، حيث يتم تقييم الأفراد على أساس ما تم إنجازه أو ما ينجزه من قبلهم وليس على أساس كيفية الانجاز، ولذلك تمتاز طريقة الإدارة بالأهداف بخاصيتين أساسيتين هما¹:

(1) تحديد الأهداف، أي موجهة نحو النتائج الفعلية.

(2) تعمل بشكل أفضل عندما يشارك العاملون في عملية الإدارة.

ففي الخاصة الأولى أو المرحلة الأولى عند تحديد الأهداف تقوم المؤسسة أو المشرفون عليها على عقد لقاءات، أي لقاء كل فرد مع رئيسه أو من يشرف عليه مباشرة، ويتم تحديد الهدف بالاتفاق لفترة معينة مستقبلا، ومن البديهي أن تكون هذه الأهداف معقولة وتناسب مع قدرات ومهارات الأفراد العاملين بحيث تحظى بالقبول من طرفهم وأن تكون قابلة للقياس، أما في الخطوة الثانية فتأتي مرحلة التقييم أي يلتقي الرؤساء والمرؤوسين لمناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف لكل من الأفراد العاملين ويتم تقييم الأفراد وفقا لم تم تحديده من أهداف في المرحلة الأولى وما تم تحقيقه من قبلهم.

إن الإدارة بالأهداف ما هي إلا نظام يشمل دائرة تبدأ بوضع أهداف المنظمة العامة وتنتهي بالعودة إلى هذه الخطوة، ولكي تصل إلى هذه الخطوة لا بد أن تسلك عدة خطوات هي:

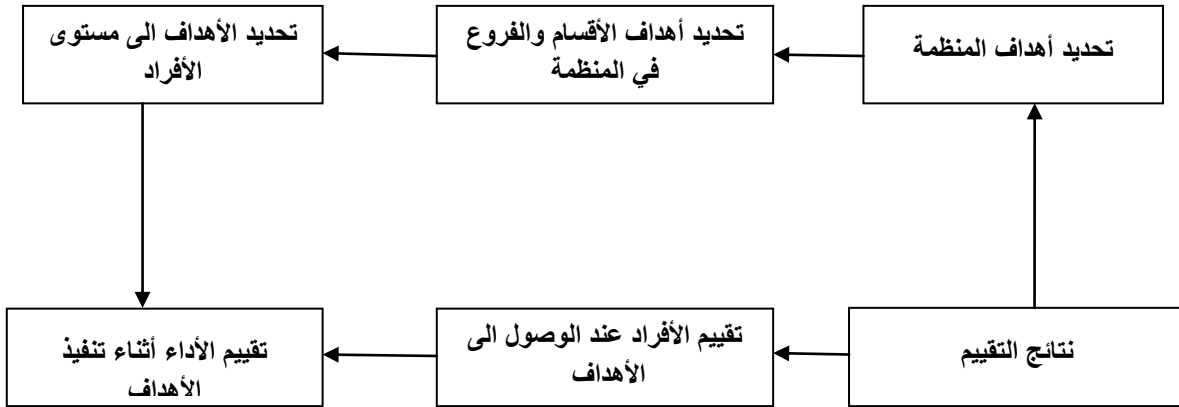
- تكوين وتعريف مجموعة الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها بوضوح.
- عقد الإدارة لاجتماع مع الموظفين لمناقشة الخطة التي قاموا بوضعها والتعديل فيها ومحاولة دمج أهداف العاملين مع أهداف المنظمة للوصول في النهاية إلى رضا واتفاق الطرفين.
- إعطاء فرصة للفرد لتقييم ذاته.

وهناك نأتي إلى مرحلة تقييم النتائج التي توصل إليها العاملين ومقارنتها بالأهداف و المعايير المحددة سابقا ثم البحث عن الأخطاء والفروق إن وجدت، ودراسة أسبابها ثم تصحيحها ومحاولة إيجاد الوسائل التي تمنع حدوث مثلها في المستقبل، وبعد ذلك يقوم الطرفان مرة أخرى بوضع خطة جديدة للفترة الزمنية القادمة.

¹ بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار الميسرة، الأردن، 2010، ص20.

وتختلف هذه الطريقة عن الطرق الأخرى في تقييم أداء الفرد لأنها تركز على الأداء المستقبلي للفرد والذي يمكن تنميته وتطويره مع رئيسه في تحديد النتائج التي يمكن تحقيقها خلال فترة زمنية معينة. وقد عبر فرينش (Frensh) في كتابه (عملية إدارة الأفراد) عن مراحل استخدام الإدارة بالأهداف كما نبينه في الشكل الآتي:

الشكل رقم 03 مراحل استخدام الإدارة بالأهداف.



المصدر: يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره ، ص 253.

وتركز هذه الطريقة على النتائج الفعلية وليس على قياس عناصر العمل ومن شروط نجاحه ما يلي:

- أن تكون الأهداف المراد تحقيقها قابلة للقياس.
- أن يشرك العاملين في الأهداف المراد تحقيقها.
- أن تستخدم الأهداف كمرجعية أو كقاعدة للمناقشة المنتظمة بين الرئيس والمرؤوسين حول الأداء والتي من شأنها إتاحة الفرص للتعرف على مدى التقدم في تحقيق الأهداف وإدخال التعديلات عليها حسب ما تقتضيه الضرورة.

مزايا طريقة الإدارة بالأهداف:

من المزايا المتحققة من استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في تقييم أداء الأفراد ما يلي:

- العمل على تشجيع الأفراد في تحقيق الأهداف المحددة وما تزيد من دوافعهم نحو العمل.
- تعتبر من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي.

- تعرف الأفراد بما هو مطلوب منهم مسبقا وما هي إمكانياتهم.
- تساهم طريقة الإدارة بالأهداف على تخطيط أهداف المنظمة وتنسيقها.

عيوب طريقة الإدارة بالأهداف:¹

- تركز على تحقيق الأهداف وبأي وسيلة كانت دون مراعاة نوعية هذه الوسيلة التي قد تكون لها آثار سلبية على المؤسسة على المدى الطويل.
- تعمل على قياس إنتاجية الفرد في عمله الحالي، وهي بذلك عاجزة عن قياس مدى إمكانية نجاح الفرد في أعمال أخرى يمكن له أن يقوم بمزاوتها مستقبلا.
- لا تصلح طريقة الإدارة بالأهداف لجميع الأعمال.
- نظرا لأن الأهداف تختلف في درجة صعوبتها من فرد لآخر وبالتالي فمن الصعوبة مقارنة مستوى أداء الأفراد نظرا إلى أن كل فرد يقيم وفقا لمدى تحقيق الأهداف المحددة.
- صعوبة تطبيقها في الواقع العملي، وذلك لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية يقبل الأفراد العاملين لهذه الأهداف.
- من الصعوبات التي تواجهها الإدارة عند تطبيق الإدارة بالأهداف صعوبة قياس الأهداف النوعية².
- صعوبة تطبيقها على المستويات الدنيا في المنظمة كالعاملين على الخطوط التجميعية وخطوط الإنتاج لذا فإنها ممكنة التطبيق على الأعمال الإدارية فقط.

طريقة (l'evaluation) le 360 feed-bock .

ظهرت هذه الطريقة عند الأمريكيين وطبقت من طرف عدد مهم من أكبر وأشهر المؤسسات والمنظمات هناك، وتعتمد على تعدد مصادر أو مراكز التقييم، إذ يقيم الفرد من طرف زملائه الزبائن الخارجين، الزبائن الداخليين، مساعديه المباشرين، المسؤولين، بالإضافة إلى تقييمه لذاته وينتج عن هذا التعدد في الجهات القائمة بالتقييم تعدد واختلاف في المعايير التي يتم على أساسها التقييم، وتعتبر هذه النتيجة من إيجابيات هذه الطريقة بالإضافة إلى أنها تهدف إلى إشراك مجمل العاملين في عمليات تقييم الأداء مما يشعرهم بالأهمية والاعتبار.

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 06.

² د. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، عمان، ص 341.

بطاقة الأداء المتوازن: تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الطرق الحديثة في تقييم أداء المستخدمين، وهي تعتبر من أبرز وأهم الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة وهي بذلك تعطي صورة واضحة عن وضع المنظمة الراهن ومستقبلها.

أولاً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن: قدمت العديد من التعاريف من طرف العديد من الكتاب لبطاقة الأداء المتوازن نذكر منها ما يلي:

- سرد الكاتب إبراهيم الخلوف الملكاوي تعريفا مفصلا عن بطاقة الأداء المتوازن عن طريق الكاتبان (kaplw et Nrton 1992) بقوله :

" هي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المنظمة"¹.

وعرف رينسون Robinson بطاقة الأداء المتوازن " على أنها نموذج يعرض طرق متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة القرارات الإستراتيجية التي تأخذ في الحسبان الآثار المعكوسة على كل من المحور المالي، والزبائن والعمليات والمرحل الداخلية و تعلم الأفراد، إن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية، والأهداف قصيرة وطويلة الأجل².

وكما هو معلوم فإن بطاقة الأداء المتوازن تؤثر على الأبعاد داخل المنظمة، وعليه فإنه يجب على إدارة المؤسسة أن تأخذ في اعتبارها عند إعداد البطاقة ليس فقط الهيكل التنظيمي، والنظم الموجودة ولكن أيضا تاريخ وأسلوب الإدارة وثقافة المنظمة.

ويؤكد المهتمين بهذا الموضوع على أن بطاقة الأداء المتوازن تعد أكثر من نظام إداري أو نظام قياس بل هي نظام تعتمد عليها المنظمات لتنفيذ الإدارة الإستراتيجية للمدى الطويل من خلال وضوح الرؤية والإستراتيجية للمنظمة وترجمتها إلى نشاطات يمكن أن تقاس على أرض الواقع، وبذلك فهي تسعى إلى تحقيق التكامل والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية التي تشجع وتخفز الأداء المستقبلي.

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص72.

² إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص73.

ويتم إعداد بطاقة الأداء المتوازن وفقا لخطوات ومراحل نجملها في ما يلي:

- 1 تحديد الرؤيا، وذلك بتحديد الإستراتيجية وكيفية تحقيقها وفقا لأهداف المؤسسة.
- 2 توضيح وترجمة الرؤية الإستراتيجية وتحديد عناصر النجاح.
- 3 وضع خطط العمل بناء على الأهداف المراد تحقيقها.
- 4 الاهتمام بالتغذية العكسية والتعليم الاستراتيجي.
- 5 تقييم بطاقة الأداء وذلك من أجل التأكد من صحتها.

ويمكن الجزم بان بطاقة الأداء المتوازن ما هي إلا إطار نظري لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة مؤشرات لقياس الأداء، ومن بين هذه الأهداف التي تستخدم بطاقة الأداء المتوازن من أجلها هي :

أولاً: توضيح إدخال وتحديث الإستراتيجية في المؤسسة.

ثانياً: ربط الأهداف الخاصة بالمنظمة والأهداف الفرعية بالإستراتيجية.

ثالثاً: تحقيق مراجعة الأداء الدورية والتعلم لتحسين الإستراتيجية.

رابعاً: إدخال الديمومة في العمليات التشغيلية للمنظمة.

ومن هنا يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن هي إطار متعدد للإدارة الإستراتيجية المنتهجة في جميع المستويات في المؤسسة من خلال ربط الأهداف و المبادرات بإستراتيجية المؤسسة، وبذلك فهي تعطي لمحة موجزة أو شاملة عن الأداء، النمو، التطور والإبداع في المؤسسة إضافة إلى العمليات الداخلية

ثانياً: محاور بطاقة الأداء المتوازن¹ .

تعرف بطاقات الأداء المتوازن بأربعة ع (ع4) حسب الكاتب إبراهيم الخلوف الملكاوي حيث تشير العين الأولى إلى محور العمليات والثانية إلى محور العاملين والثالثة إلى محور العملاء والرابعة إلى محور العوائد وكل هذه المحاور يجب أن تكون منسجمة ومتناسقة مع بعضها البعض لأنها تؤثر وتتأثر ببعضها لذلك يجب أن يحضى كل محور منها بالقدر الكافي من الاهتمام.

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 76.

1 المتعاملين: ويؤكد هذا المحور على الاهتمام بالعاملين من جميع النواحي مثل التحفيز المالي والمعنوي والتدريب والتعليم المستمرين، وذلك حتى يتسنى لهم إنجاز مهامهم على أكمل وجه وبالتالي تحقيق الأهداف لأنه بدون عاملين مؤهلين لا يمكن أن نحصل على خدمة أو عملية متقنة وعليه فإن محور العاملين يلقي النظر أو يسلط الضوء على مسائل مهمة منها .

أ - قدرة ومهارات الكادر الوظيفي.

ب_ رضا الكادر الوظيفي.

ت_ احتياجات التدريب.

ث_ تكنولوجيا المعلومات.

ج_ معنويات العاملين.

2 العمليات: ويقصد بها كل العمليات أو النشاطات التي تتم داخل المؤسسة، ولذلك فإن العمل بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى السير الحسن لهذه العمليات نتيجة للتغذية العكسية التي تمكن المديرين من معرفة سيرورة هذه العمليات.

3 العملاء: وهم زبائن من المؤسسات أو المتعاملين معها والمستفيدين من خدماتها أو منتجاتها ولذلك نرى الشغل الشاغل لهذه المؤسسات هو محاولة جذب المزيد من الزبائن والسعي بكل الوسائل من أجل كسب رضاهم بشكل مستمر، وبالتالي فإن هذا المحور يغطي مسائل تتعلق بمتلقي الخدمة مثل معرفة مدى رضاهم وقدرتهم على الوصول والحصول على الخدمة.

4 العوائد: يقصد بمحور العوائد إلى النجاح المالي الذي تحققه المؤسسة لتظهر بأحسن صورة أمام المساهمين ويتضمن هذا المحور الأهداف المالية ووسائل قياسها.

ولذلك فإن المؤسسات أو الشركات تقوم بوضع الأهداف لكل محور ومن ثم تطوير مؤشرات لقياس مستوى الأداء حول كل من المحاور الأربعة المنطلقة أصلاً من إستراتيجيتها ورؤيتها والمرتبطة بما حيث أنها تعد الوجه الحقيقي لنشاط المؤسسة.

ثالثاً: فوائد وأهمية بطاقة الأداء المتوازن:¹

يمكن تلخيص الفوائد التي تحققها بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:

¹ د. بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010، ص 335.

- 1 (1) **1-التغذية العكسية:** وهي التي تمكن المؤسسة من معلومات حول منتجاتها أو خدماتها بعد عرضها في السوق، وذلك من أجل البحث عن عيوب المنتج وفحصه في خطوط الإنتاج داخل المؤسسة أو الشركة
- 2 (2) **وسيلة لقياس النتائج:** تعتبر بطاقة الأداء المتوازن وسيلة من وسائل القياس، و ذلك طبقاً أو بناء على أولويات الخطة الإستراتيجية، وفي هذا الإطار تلجأ العديد من المؤسسات أو المنظمات بجمع المعلومات ذات العلاقة بقياس أو القياسات وتعمل على جعل المعلومات رقمية لتسهيل خزنها وعرضها وتحليلها.
- 3 (3) **الإدارة بالحقائق:** توفر بطاقة الأداء المتوازن معلومات وحقائق تمكن المدير وبشكل دائم على إطلاع دائم على المؤسسة من جوانب عدة كما تساعده على اتخاذ قرارات أكثر دقة نتيجة لإرشاده على معلومات حقيقية وواقعية.
- 4 (4) **تكيف الإستراتيجية مع أهداف المنظمة:** وذلك لأن الإستراتيجية تتطلب أن تكون منسجمة ومتناغمة مع جميع المستويات التنظيمية، فبطاقة الأداء المتوازن تعمل على تحقيق ذلك وبالتالي تحقيق النجاح للمنظمة بشكل عام.
- 5 (5) **فعالية أكثر في إدارة وقياس الأداء:** تساعد بطاقة الأداء المتوازن من قياس ومتابعة الأداء لضمان سيره مع الخطة المنتهجة، وبفضل هذا كله يقودنا إلى اكتشاف المشاكل في حينها وحلها في وقتها، كما تؤدي بدورها إلى اكتشاف الفرص واستغلالها ويتم التركيز على التقارير السابقة للأداء وربطها بما سيكون عليه الأداء في المستقبل.
- 6 (6) **تسهيل عملية الاتصال:** إن استخدام التقييم بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن يسهل عملية الاتصال بين جميع الأقسام والإدارات داخل المؤسسة، ويسهل الحصول على المعلومات وتوصيلها للمعنيين.
- 7 (7) **تقديم الحلول:** توفر بطاقة الأداء المتوازن حزمة من الحلول لعديد المشاكل التي قد تتعرض لها المؤسسة، كما توفر الحلول للعديد من متطلبات العمل، وهذه الحلول يمكن تصنيفها أو تدرجها من المستوى الفردي إلى مستوى المنظمة ككل .

8) تعطي نظرة شاملة عن الأداء في المؤسسة: زيادة على النواحي المالية فإن بطاقة الأداء المتوازن تغطي بقية النواحي بما في ذلك النواحي الإنسانية حيث أنها تؤثر بالمرجات، كما أنها تهتم بالعملاء والعمليات الداخلية.

9) وسيلة من وسائل التغيير: تعتبر بطاقة الأداء المتوازن وسيلة من وسائل التغيير حيث أنها تقود المؤسسة باستمرار للتكيف مع السوق، الأمر الذي يقود المؤسسة إلى التغيير الناجح الذي يسانده الجميع ويساهم في تكييف المؤسسة مع جميع المستجدات.

بناء على ما سبق فإن بطاقة الأداء المتوازن لكي تلقى النجاح المراد منها فإن ذلك يتطلب توفير متطلبات لنجاحها تتمثل مثلاً في أنه يجب نشرها في جميع أرجاء المؤسسة مع استخدام أحدث الوسائل والأدوات وتحسينها باستمرار إضافة إلى أنه يجب على الإدارة العليا تبنيها ودعمها مع الأخذ بعين الاعتبار دعم عمليات التعليم أو التكوين

الخاتمة:

لقد أجبرت التحديات الدولية الجديدة على القادة والمسيرين في المؤسسات على إعادة النظر في أنماط تفكيرهم بغرض التعاطي مع قواعد البقاء والنمو على الساحة الدولية، وبالتالي وضع مسارات هذه المؤسسات في الطريق الذي يضمن نموها في وجه صراعات التنافس الاقتصادي، ولا يتأتى هذا إلا بإعطاء الأهمية البالغة لما يسمى بإدارة الموارد البشرية التي أصبحت تحتل مكانة هامة في النظريات التنظيمية والاجتماعية، وأدركت المؤسسات بأجمعها في العصر الحديث أن العامل الوحيد الذي يصنع أهدافها وإستراتيجيتها والذي يرقى بها إلى مستويات التنافس ويصنع لها مستقبلها هي موارد البشرية أو العنصر البشري ، فالفرد هو عنصر من عناصر الإنتاج وهو عامل إيجابي إذا ما أحسن الاستغلال لهذا العنصر، وإذا ما وفرنا له الشروط الضرورية لذلك، فالتغيرات المفاجئة التي تحدث في المجتمع في مختلف المجالات تخلف صراعات وتناقضات داخل مختلف المؤسسات، لذا على المنظمات الاجتماعية أن تكون على استعداد دائم لمواجهة كل ما يتعرض له من ضغوطات وتغيرات قد تؤثر في موارد البشرية وذلك عن طريق التعاون والتكامل بين مختلف المؤسسات والقطاعات الاجتماعية وعن طريق تطبيق مناهج علمية مدروسة من أجل النهوض بالعنصر البشري، ولذلك فإن ما يؤكد اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية نابع من الأهمية الفائقة لها وقدرتها على المساهمة إيجابيا في تحقيق أهداف المؤسسة من جهة ومن محاولات إيجاد توازن دائم بين أهداف المؤسسة وأهداف مواردنا، هذا الاهتمام ناتج عن إدراك وقناعة بأن الموارد البشرية تملك من الطاقات والقدرات الذهنية ما يفوق كثيرا ما يتم الاستفادة منه في المواقع التنظيمية وإن الاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية والفكرية هي المدخل الحقيقي لتمييز المؤسسات ولقدرتها على تحقيق إنجازات تجعل منها قائدة في محيطها وجاذبة للموارد البشرية المتفوقة والموهوبة القادرة على تكوين وتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات المعاصرة .

إن الموارد البشرية الموهوبة والذكية هي الركيزة الأساسية في مواجهة تحديات التقنيات الحديثة سواء بخصوص استعابها أو بخصوص توظيفها واستثمارها في منظومات المؤسسة من أجل بناء الميزة والقدرة التنافسية لها في مواجهة مثيلاتها من المؤسسات، ومن هنا يبرز دور الموارد البشرية كمحرك أساسي لخلق التمييز للمؤسسات ولكن يجب أن نضيف إلى ذلك أهمية ودور إدارة هذه الموارد إذ بدونها لا يتحقق أي نجاح فالجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر بل لا بد

من أن يتكامل معه عمليات وآليات لتحويل ما تملكه المؤسسات من موارد إلى قدرات مميزة، بمعنى آخر
لابد أن يتكامل مع التخطيط والتوجيه والتنمية المستمرة في إطار منظور متطور لإدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني:

أهمية الاستثمار في المورد البشري

تمهيد

لقد أضحى المورد البشري من أهم الدعائم التي تستند عليها أو إليها المؤسسات في عصرنا الراهن، وذلك من أجل رفع مردوديتها وكفاءتها الإنتاجية وتكميل باقي الوظائف باعتباره العنصر المفكر والمدبر والمبدع في المؤسسة والقادر على الابتكار والتجديد، لذلك تسعى المؤسسات إلى إعطاء أهمية ومكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية، والتوجه بحزم أكثر إلى الاهتمام في إدارته بطريقة علمية فعالة. لذلك تزايد الاهتمام بتكوين الموارد البشرية وتنميتها في المؤسسات سواء الوطنية أو الأجنبية منها باعتبار التكوين أحد المحاور الإستراتيجية الرئيسية لتدعيم وتنويع مهارات وخبرات العاملين بتلك المؤسسات والذي يهدف إلى زيادة الإنتاجية والتحسين المستمر للأداء.

فالتكوين المثمر والفعال والناجح يتطلب تعلم مستمر، من خلال إعداد و تصميم برامج وآليات وميكانيزمات من قبل إدارة الموارد البشرية بهدف تطوير المهارات والمعرفة والخبرة، لأن كل مؤسسة في وقتنا الحالي مجبرة على امتلاك عاملين على درجة عالية من الخبرة والمهارة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المخطط لها، والحفاظ على مكائتها السوقية وهذا لن يتأتى إلا من خلال تصميم برنامج فعال لتنمية وتطوير العاملين بها، وذلك من خلال إنجاز الأعمال بفاعلية وبأداء عالي المستوى، حيث يعتبر الأداء من ثوابت المنظمة وأهدافها الأساسية.

ومما حدا بالمسؤولين والقائمين على المؤسسات إلى زيادة الاهتمام بعملية تكوين وتدريب العاملين مع تزويد حجم ونوعية المنافسة المحلية والدولية بين المؤسسات على اختلاف أنواعها وتنافسها على تقديم سلع وخدمات جديدة من شأنها تحقيق الرضا لدى عملائها وتوسيع حصتها السوقية، فالدور الذي يلعبه التكوين هو جعل مواردها البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى لتمكينها من الابتكار والإبداع.

المبحث الأول: مبادئ ومفاهيم أساسية عن التكوين.

المطلب الأول: مفهوم التكوين.

تعددت مفاهيم وأساسيات التكوين حسب وجهات نظر متعددة ومختلفة نُجملها في مايلي:

1- "التكوين هو عملية تعلم تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء، أي إحداث تغيير فيه برفع مستواه من مستويات أعلى عن طريق الخبرة والتمرن، وسواء ثم ذلك للأفراد من غير العاملين ذاتيا أو تحت إشراف المنظمة بطريقة مباشرة أو بالاستفادة من جهود جهات أخرى"¹.

فالتكوين هو عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله، ويقصد به تغيير الفرد بهدف تنمية قدراته ورفع كفايته الإنتاجية، إضافة إلى زيادة مهارته في الأداء لأداء عمله بأكثر دقة، فهو في نهاية الأمر تأقلم العامل مع العمل، وبصفة عامة فإن التكوين في المؤسسة يقوم على مفهومين أساسيين: الأول يتعلق بتكيف وتأقلم الفرد مع منصب عمله وهذا طبقا للمبدأ التاييلوري، أما المفهوم الثاني فهو مفهوم شامل، فهو لا يتعلق بتكيف وتأقلم الفرد مع منصب عمله ولكن مع كل ما يتعلق بمنصب عمله، وهذا طبقا لما قاله برنارد جيلي حيث أضاف إلى أن مبادرة تاييلور في تكوين العمال هي لتنفيذ عمل معين، وذلك في أقصر مدة وبطرق محددة سلفا حتى يتمكن من تحقيق أكبر إنتاج ممكن من طرف الرؤساء، وعليه فإن هذا التكوين سوف ينتهي حال ما يستطيع هذا العامل تنفيذ ما طلب منه.

أما في المفهوم الثاني فهو يشير إلى حاجة الفرد العامل للعلم والتعرف ليكون فكريا وجسميا متكونا، وهذا النوع من التكوين هو جزء من التربية، وهو يسمح للفرد بأن يكون مستقلا وقادرا على تبني تصرف منطقي وفعال أمام وضعيات استثنائية داخل المؤسسة، إذن فالتكوين في المؤسسة يتعدى دوره التاييلوري المتمثل في علاقة الفرد بمنصب عمله إلى تحفيز الفرد بأن يتولى دورا رياديا في المؤسسة .

ويعرف التكوين في قاموس إكسفورد بأنه "نقل الشخص من مستوى إلى مستوى مرغوب من الكفاية سواء بالتعليم أو الممارسة"².

ولقد عرف الكاتب عليه التكوين بقوله " هو عنصر حيوي لإحداث التنمية الاقتصادية باعتبار التكوين أداة لإعداد وهيئة الكوادر البشرية العالية الكفاءة اللازمة لإحداث التنمية الاقتصادية "

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص320.

² د.حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة ، عمان، 2010، ص19.

فالتكوين هو نشاط منظم ومستمر يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهارته وقدراته الفنية نظير احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به، وتطلعاته المستقبلية في إطار المؤسسة التي يعمل بها.

وعليه فالتكوين هو احد أهم الأنشطة الإدارية في أية منظمة مهما كانت طبيعة ونوع عملها واختصاصاتها، وأن أجمع الطرق لإعداد وتنمية الكوادر البشرية وتحسين أدائها لا يكون إلا بالتكوين مع مراعاة جميع المستويات سواء العليا منها أو الدنيا، حيث أنه في الواقع لا يجب أن يقف التكوين عند هذا الحد أو مستوى إداري معين، لأنه إن كانت المستويات الإدارية الدنيا تحتاج إلى برامج وعمليات تدريبية متخصصة، فإنه لابد للمستويات الإدارية العليا أن تكون في بعض الأحيان في حاجة إلى برامج تكوينية، وذلك مواكبة مع المستجدات الراهنة تماشيا مع تطلعات وأهداف المؤسسة و العاملين فيها والتي تجعلهم يتمكنون من أداء وممارسة مهامهم في الإشراف والإدارة والقيادة بشكل أفضل في تنفيذ الخطط والبرامج المسطرة.

ونظرا لما أحدثته التكنولوجيا من تغيرات سريعة، أوجبت على العاملين أو المستخدمين في المؤسسات تطوير معلوماتهم ومهاراتهم وقدراتهم لكي ينسجموا مع الأنظمة والعمليات الجديدة، إلا أنه في وقتنا الحالي أضحت بعض المنظمات والمؤسسات تهتم باستقطاب العاملين ذوي الكفاءة العالية ومؤهلين بمعظم المعارف والمهارات المطلوبة للعمل غير أنه ورغم ما قيل فإن هناك بعض الأفراد غير المهنيين أو المهنيين يحتاجون إلى تدريباً واسعاً في المؤسسة.

فالتكوين هو تلك الجهود أو عملية تعلم مستمر، الهدف منها تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية.

تجدر الإشارة إلى أن هناك اختلاف أو تباين بين بعض الكتاب بين مفهوم تكوين الموارد البشرية في المؤسسة، ومفهوم تنمية أو تطوير تلك الموارد فيها، فالتكوين حسب وجهة نظرهم هو نقل مهارات معينة يطغى عليها أن تكون مهارات يدوية حركية إلى المكونين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول.

أما تنمية الموارد البشرية فيقصد بها تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعداد لقبول متطلبات مهام جديدة أنيطت بهم أو وكلت إليهم، فالتكوين يهتم بالوظائف أو الأعمال الحالية بمعنى

أن الهدف منه تحقيق نمو الشخص عن طريق تمكنه من المهارات والمؤهلات الضرورية لكي يتقن عمله الحالي، ويكون إسهامه فعالاً قدر الإمكان خلافاً للتنمية التي تهتم بالوظائف أو الأعمال المستقبلية، فهي تسعى إلى توسيع مهارات الفرد وتنميتها وإعداده لعمل أعلى مرتبة من عمله الحالي، أي أن العملية تركز على الإعداد المستقبلي للفرد، وهناك من يفرق بين التكوين والتنمية على أساس المستوى الإداري، حيث أن التكوين يخصص للعاملين في المستويات الأدنى بينما تخصص برامج التنمية للمستويات الإدارية العليا.

ويعتبر تكوين أو تدريب الموارد البشرية في المؤسسات شيء مهم للغاية سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المنظمة التي يقضون فيها معظم الوقت، أو على مستوى المجتمع الذي ينتمون إليه حيث يعتبر التكوين هو إحدى الوظائف الأكثر أهمية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة.

المطلب الثاني: خطوات التكوين:

تتكون خطوات التكوين من أربعة مراحل هي¹:

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية.

الهدف من هذه المرحلة هو تحديد المهارات والاحتياجات الواجب توفيرها ومن ثم رفعها لدى الإدارة المختصة، لأن الحاجة إلى التكوين تتولد عندما يكون هناك تطبيق لتكوين منظم هادف قصد معالجة ضعف أو خلل معين في الأداء.

والاحتياجات التدريبية هي الأداة الرئيسية التي يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير وتنمية أداء الأفراد من خلال العملية التدريبية، وأن مشكلات الأداء الحالية يمكن علاجها بالتدريب وما يطلق عليه القابلية للتدريب.

إن التعرف على الاحتياجات التدريبية يتطلب حصر المصادر التي يمكن أن تساعد المخطط في تحديد هذه الاحتياجات وقياسها قياساً علمياً ومن أهم المصادر هي:²

وصف الوظائف التي سيشغلها المدربون، فمن خلال الوصف يمكن تحديد المستوى الذي يتعين رفع المتكون إليه من خلال عملية التكوين لياشر اختصاصاته وواجباته الوظيفية.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 319.

² يوسف حليم الطائي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 321.

المرحلة الثانية: تصميم برنامج التكوين:

تعني هذه المرحلة بترجمة الأهداف إلى موضوعات تكوينية (مادة أو محتوى تعليمي أو تكويني) وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المكونين في توحيد موضوعات التكوين إلى المتدربين (مثل المحاضرات، التمارين، المناقشة، كما يتم تحديد المساعدات التدريجية، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج وكذلك تحديد تكلفة أو ميزانية التكوين).

المرحلة الثالثة: تنفيذ برنامج التكوين:¹

تتضمن هذه المرحلة أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج من حيث مواعيد الجلسات والراحات وأزمنتها، كما يتضمن ذلك تحديد مكان التدريب، حيث قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخليا بالمؤسسة وهو ما يعرف بالتكوين الداخلي، وهنا تتولى وحدة التكوين بالمنظمة أو مركز التكوين مسؤولية إجراء أو تنفيذ البرنامج التكويني .

ومن مزايا هذا التكوين إمكانية تنفيذ البرنامج التكويني على ضوء الأهداف المسطرة أو التخطيط الذي وضعته المنظمة للبرنامج وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المؤسسة على تنفيذ البرنامج التكويني.

ومن مساوئ هذا التكوين الداخلي محدودية أو قلة الخبرات والمهارات التي ستنتقل إلى المكونين كونها خبرات ومهارات مستقلة في غالبيتها من العمل بالمنظمة ذاتها مما لا يدع مجالاً لإتاحة الفرصة للاستفادة من خبرات وأفكار جديدة ومتنوعة، وقد تلجأ بعض المؤسسات إلى تنفيذ برنامجها التكويني خارجياً في مراكز تكوين متخصصة وفي هذه الحالة يطلق على هذا التكوين التكوين الخارجي. ومن مميزات هذا التكوين توفر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التكوين الخارجية المتخصصة، إضافة إلى التقاء عدد من التكوينين من منظمات مختلفة في مكان تدريب واحد مما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب والاستفادة من أفكار وخبرات جديدة ومختلفة.

وبصفة عامة فإن المؤسسة محيرة في اختيار المكان المناسب لتنفيذ برنامجها التدريبي ولكن على أساس عاملين أساسيين هما:

مدى توفر إمكانات التكوين لدى المؤسسة من حيث المدربين ووسائل التدريب التي تساعد المتكون على استيعاب المعلومات والمعارف المقدمة في البرامج التكويني.

¹مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

مدى توفر أجهزة التدريب الخارجية على إمكانيات وطرق جيدة للتدريب لهذه المراكز من حيث المتكويين وأساليب التكوين، فضلا عن الإشراف الجيد على البرامج التدريبية.

المرحلة الرابعة: تقييم كفاءة التدريب:

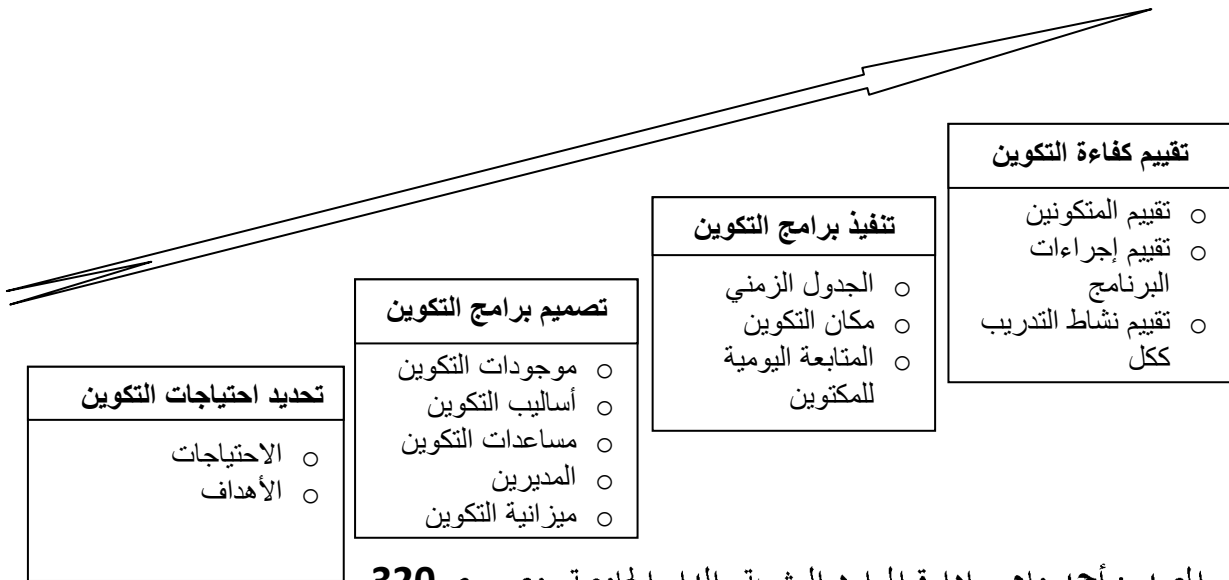
التكوين كغيره من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية لابد من تقييمه و متابعته لغرض تحديد مدى فعاليته، ويتم ذلك في هذه المرحلة من خلال تقييم أداء المتدربين محل التكوين، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرامج التكوينية.

تجدر الإشارة إلى أن عملية التقييم هي عملية أساسية لتحديد القيمة الحقيقية للبرنامج التكويني فهي عملية تتضمن الحصول على المعلومات الضرورية التي يمكن أن تستخدم في الحكم على صلاحية البرنامج التكويني والأسلوب المتبع في تنفيذه و أهدافه ومدى تحقيقها.

علما أن الغرض من التكوين هو تعزيز الإنتاج والتنوعية ويحتاج المدراء إلى معرفة فيما إذا كانت طرق التكوين قد أنجزت أهداف تنظيمية أو تحتاج إلى برامج إضافية، وتستخدم كل من الطرق الرسمية وغير الرسمية لتقييم البرامج التدريبية .

وتتجلى خطوات التدريب في الشكل التالي:

الشكل رقم (4) : خطوات التدريب



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، ص 320

في الحقيقة أن عملية القياس ليست سهلة ولكنها ليست مستحيلة، فهناك جهود كبيرة في هذا المجال، والهدف من تقييم نتائج تكوين الموارد البشرية من طرف مديري الموارد البشرية يرجع إلى ثلاثة أسباب أساسية¹:

➤ بعض رجال التسيير يشكون في مرودية الاستثمار في التكوين.

➤ الإطلاع على نتائج برامج التكوين يساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

➤ المبالغ المستثمرة في تكوين الموارد البشرية ذات أهمية.

ويهدف تقييم نتائج برامج التكوين إلى تحقيق ما يلي:

○ تقدير إلى أي مدى استفاد الأفراد والمنظمة من تطبيق برامج التكوين، وتقييم فعالية التكوين لا تتم إلا بعد مضي فترة زمنية معينة عن انقضاء التكوين، وتوجد عدة معايير يمكن الحكم من خلالها على درجة الاستفادة من برامج التكوين.

○ تقدير التغيرات والتحسينات التي تطرأ على الأقسام التي يعمل بها الأفراد التي تلقوا التكوين.

○ معرفة إلى أي مدى تمكن الأفراد من اكتساب المعارف والحصول على المعلومات التي يهدف برنامج التكوين إلى توصيلها إلى المتكويين.

○ تقييم النتائج، أي مقارنة النتائج بعد وقبل التكوين والمقارنة تتم على أساس حجم المبيعات وحجم الأرباح والتكاليف ومعدل دوران العمل ومعدل الغياب..... الخ

○ تقييم سلوك الأفراد بعد التكوين، أي الوقوف عما إذا كان هناك تحسن فيما يتعلق بمهارات العلاقات الإنسانية مثلاً.

لطلب الثالث: جذور التكوينية

ظهر مفهوم التكوين إلى الوجود منذ القدم، قدم الإنسان نفسه، حيث تعود جذوره إلى العصور الوسطى في عهد الحضارة الإغريقية والفراعنة، حيث كان التكوين دائماً موجوداً في أماكن العمل سواء في الزراعة أو الصيد أو حتى في الورشات وهذا قبل أن تكتشف المؤسسة أصلاً أي منتصف القرن السادس عشر.

ولكن مع مرور الزمن أصبح الاهتمام بالتكوين يتزايد من فترة لأخرى، وأصبحت تتجلى هذه الأهمية في كثرة المبادرات التي أصبحت تتوالى من حيث لأخر من طرف المختصين وعلى رأسهم

¹ عبد الفتاح بوخمم، تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 199.

الفيلسوف الفرنسي **René Descartes** الذي قام ببناء قاعات واسعة في المدرسة الملكية التي أسسها الملك **Francois** الأول سنة **1530** وذلك بهدف استغلالها لتقديم دروس خاصة بالحرفين، حيث قسمت هذه القاعات إلى أقسام، كل قسم يختص بتدريس حرفة أو مهنة معينة، بحيث تشمل جميع الفئات سواء المبتدئين أو حتى المهرة، حيث أعطت هذه المبادرة فرصة لتبادل الخبرات بين مختلف المهتمين¹، يجمع وحب كل الوسائل والأدوات والمعدات المستعملة آنذاك، وعمل على تدريب هؤلاء الحرفين على هذه الوسائل حتى يتسنى اقتناءها بعد انتهاء التكوين عليها.

وتوالى المبادرات بعد ذلك تباعا من طرف الباحثين والمختصين، يتقدمهم الفيلسوف الألماني **Leibniz** الذي سن بأن يقام معرض عالمي يتاح فيه عرض جميع الآلات والأدوات ذات التقنية العالية آنذاك، وذلك بهدف معرفة أي جديد من طرف العمال من أجل التدريب أو التمهين عليها، إلا أن اقتراحه وضع حيز التنفيذ سنة **1683** في فرنسا ثم تلت هذه المبادرات مبادرة **jacques de vaucanson** الذي قام باختراع بعض المعدات والآلات وعرضها في نفس المعرض المقام في باريس وتدريب كل من يرغب في إقتناءها.

أما مرحلة ما بعد الثورة الصناعية، فقد ازدادت الأهمية للتكوين حيث قامت العديد من المؤسسات المعروفة على الساحة العالمية مثل **Peugeot** بإنشاء مدارس لتكوين عمالها على المهام الأكثر تعقيدا وكذلك الحال بالنسبة لو.م.أ.

أما المرحلة التالية التي عرفها التكوين هي مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية حيث تميزت هذه المرحلة بمرحلة التكوين داخل الصناعة وذلك بغية النهوض بالاقتصاد الأوروبي من جديد نتيجة لما حدث له من تدمير جراء الحرب، أما في مرحلة الستينات (60) ونتيجة لتسارع الأحداث والتغيرات الدولية إضافة إلى الاختراعات والتحولات التكنولوجية العملاقة، فرض التكوين وجوده وحظي باهتمام أكثر وأضحى واقع ومسند لا بد للمؤسسات أن تستند عليه وسلاح لا بد أن تسلح به وتولي له العناية الكاملة.

أما مرحلة الثمانينات فأخذ التكوين عدة أشكال وتجدد في أساليب متنوعة فمثلا في بريطانيا كانت الدولة هي التي تتكفل بتكوين عمال المؤسسات، أما في الولايات المتحدة الأمريكية كانت المبادرات الخاصة بالتكوين قد أتت أكلها، حيث ظهرت عدة مبادرات تحت مسميات عدة أو شتى مثل

¹عشراتي حماد، ممارسات تكوين المستخدمين في المؤسسة الاقتصادية العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران، 2004، ص 11

"إسم التدريب مع التصنيع"، أما في فرنسا فظهرت تحت مسميات أخرى مثل "التكوين التطبيقي للرؤساء" أو "التدريب على مهنة الرئيس" أو الإلتقان العملي للمستخدمين" وكل هذه الأمور جاءت عقب عدة عوامل وظروف اقتصادية منها الاختلالات التي كان من الواجب معالجتها مثل اختلال العرض والطلب في اليد العاملة.

أما في القرن الواحد والعشرون فقد أصبح التكوين جزء من مهام المؤسسات حيث أصبح يخصص له مصلحة (Service) بأكملها تعنى وتقوم على شؤون الموظفين، لأن التكوين أصبح حق يحظى به كل موظف مهما كان مستواه المهني ومهما كانت الوظيفة والأعمال التي يقوم بها، وهذا بعد أن يلي بعض الشروط وذلك بغية التكيف مع التطورات التكنولوجية والتنظيمية الحاصلة في عالم الشغل.

المطلب الرابع: أنواع وطرق التكوين:

تعددت طرق ووسائل التكوين من مدرسة لأخرى ومن مفكر لأخر، وذلك لأن عملية التكوين ليست بالمهمة الهينة، فهي تشتمل على برامج عديدة وتختلف هذه البرامج من شركة لأخرى وأيضا حسب طبيعة العمل وحسب مقدرات المؤسسة أو الجهة المسؤولة عن التكوين وعدد الأفراد الذين يوجهون إلى التكوين، وتظل مهمة تخطيط البرامج التكوينية والمعايير التي على أساسها يتم الاختيار بين الأساليب المختلفة لتحقيق الكفاءة والفعالية التكوينية، و هذه من المهام المهمة لإدارة الموارد البشرية وفي مايلي سنقوم بسرد أهم طرق التكوين الشائعة الاستخدام وهي كالآتي¹:

الفرع الأول: أنواع التكوين:

1- التكوين في مواقع العمل: تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعا، وسميت بهذا اللفظ لأن التكوين في هذه الحالة يتم في موقع العمل، وهي أقل تكلفة مقارنة بالطرق الأخرى للتكوين، حيث يتم وضع العامل في موقع العمل وياشر عمله بصفة مباشرة، وفي هذه الحالة يتم تقليديا شرح العملية التدريبية الذي يقوم بملاحظتها، ومن ثم يقوم بتنفيذها تحت إشراف وإرشاد المدرب.

وصنف التكوين من حيث المكان والموقع إلى:

أ) تكوين داخلي (داخل المؤسسة).

ب) تكوين خارجي (في مراكز التكوين المتخصصة داخل البلد أو خارجه).

¹ سعداوي نعيمة، التكوين وأنماطه، دراسة حالة التكون المهني في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص44.

أ) التكوين داخل العمل: وهي طريقة منتشرة لدى جميع المؤسسات وتكون غالبا بدون شكل رسمي فالمتكون يتعلم من المشرف أو زملائه الأكثر خبرة عكس الذي يترك ليتعلم وحده بأسلوب فوضوي بالتجربة والخطأ وهو نفسه يجب أن يكون متقنا للعمل وبكيفية أدائه فإذا لم يتوفر هذا الشرط كانت النتيجة سلبية لذلك لا تسمح المؤسسات الإنتاجية بأن يقوم بالتكوين إلا الأشخاص المؤهلين .

ب) التكوين خارج العمل: يتم هذا التكوين في مراكز تكوين تابعة للمؤسسة و تحت إشرافها أي بواسطة خبراء وتقنيين وموظفين أو متدربين للعمل فيها ويطلق البعض على هذا النوع من التكوين اسم التكوين المنظم أو الرسمي، بحيث تستعين المؤسسة المعنية بمؤسسات مهنية متخصصة في هذا المجال كالمدارس التقنية أو المؤسسات الجامعية.

ويتميز هذا التكوين بكونه يتيح آفاق واسعة لتبادل الخبرات واكتساب المهارات نتيجة التقاء أفراد ينتمون إلى مدارس وخلفيات مختلفة ويحملون وجهات نظر متعددة، وبذلك تصبح عملية التكوين مكانا يتركز فيه خبرات العديد من المتدربين فضلا عن مراكز ومؤسسات التكوين الخارجية التي تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانات ووسائل وتجهيزات قد لا تتوفر داخل المؤسسة.

وكلا النوعين من التكوين (الداخلي، والخارجي) مهمين بالنسبة للعامل و المؤسسة على حد سواء، إلا أنهما لا يخلوان من بعض المساوئ التي قد تنتج عن تطبيقهما، فمثلا التكوين الداخلي من بعض سلبياته أنه منحصر في محيط عمل المنظمة إضافة إلى أن الخبرات مقتصره في حدود تجارب العاملين، وبذلك لا يوجد احتمال التوصل إلى أفكار وخبرات جديدة متنوعة.

أما التكوين الخارجي فيتميز بإنعدام أو ضعف رقابة المنظمة على التدريب إضافة إلى أنه يصعب تقييم نتائج التكوين بصورة موضوعية، إذ تعتمد المؤسسة في التقييم على التقارير التي أعدها المتكونون بعد انتهاء التكوين والتي لا تخلوا بطبيعة الحال من التمييز وعدم الدقة، وكذلك يلقي على عاتق المؤسسة نفقات إضافية في التدريب الخارجي أكثر مما في الداخلي ناهيك عن اختلاف مستويات المتدربين وخلفياتهم مما يعيق الإنسجام المطلوب بينهم، وهذا ما يعود سلبا على تحقيق الأهداف المرجوة من تبادل الخبرات والاستفادة من تجارب الآخرين.

أما بعض الكتاب فقد ذهب إلى أبعد من ذلك حيث قسم أنواع التدريب إلى ثلاثة مستويات وذلك حسب الفرد و المؤسسات والدولة¹.

¹ نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص16.

فالنسبة للفرد فالتدريب في ضوء احتياجات الأفراد ينقسم إلى ثلاث أنواع هي على التوالي:
أولاً: **التدريب الذاتي**: وهو ذلك النوع من التكوين الذي يقوم به الفرد بشرط أن تتوفر الحوافز التشجيعية.

ثانياً: **التدريب الفردي**: الذي يهدف إلى تنمية مهارة فرد أو عامل.
ثالثاً: **التدريب الجماعي**: الذي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية، ولهذا النوع من التكوين دوراً إيجابياً في خلق جو عائلي بين المكونين.

المستوى الثاني: **التدريب في ضوء احتياجات المؤسسة**: ويتفرع بدوره إلى نوعين:
النوع الأول: حيث يشير إلى التدريب التخصصي، وهو ذلك النوع الذي يهدف إلى تنمية وتحسين وصقل المهارات في المجال التخصصي مثل التكوين الإداري والمهني.
النوع الثاني: فهو التكوين القيادي الذي هو موجه خصيصاً لمستويات الإدارة الثالث الذي يأتي في مقدمتها التكوين على مستوى الإشراف الأول الذي يركز بالدرجة الأولى على تنمية مهارات مسؤول الصف الأول (القادة).

ثم يأتي بعد ذلك التكوين على مستوى الإدارة الوسطى الذي يهدف إلى تنمية مهارات العاملين الذين يلعبون دور حلقة الاتصال بين القيادة العليا والمستويات الدنيا من العاملين.
الفرع الثالث: الذي يندرج تحت التكوين القيادي، فهو التكوين على مستوى الإدارة العليا وهو التكوين الذي يهدف إلى تنمية مهارات شاغلي الوظائف الرئيسية مثل رؤساء المنشآت، الأقسام الإدارية الكبرى.

المستوى الثالث: **التدريب في ضوء احتياجات الدولة**: ويتفرع بدوره إلى:
التكوين الداخلي: فيهدف إلى تنمية الأفراد العاملين داخل الوطن وبالمراكز التكوينية المتخصصة أو المؤسسات الصناعية.

التكوين الخارجي: فهو ذلك النوع الذي يهدف إلى تنمية العمال فرادى وجماعات خارج الدولة وخاصة دول العالم الثالث التي هي في حاجة ملحة إلى مساعدة الدول المتقدمة في تكوين العاملين فيها لافتقارها إلى التجارب والخبرات المتاحة للدول المتقدمة الأمر الذي تضطر معه الدول النامية

إلى إرسال أفرادها للتكوين في الخارج بأنواعه المختلفة كالتكوين المهني أو التخصصي أو تربصات الأساتذة بالخارج.¹

المستوى الرابع: التكوين في ضوء احتياجات العمل: ينقسم بدوره إلى ثلاثة أنواع:

التكوين السابق: وهو يعني كل ما أخذه الفرد خلال مرحلة الدراسة الأكاديمية وهو يطغى عليه الجانب النظري.

التكوين التوجيهي: وهذا النوع من التكوين يهدف إلى تعليم الموظف أو العامل الجديد بعمله والمهام المسندة له، وفي أثناء هذا التكوين ينتقل العامل من مصلحة إلى أخرى خلال وجوده تحت مرحلة التجربة (période d'essai).

التكوين أثناء العمل: والهدف من هذا التكوين هو اكتساب الفرد المهارة والتقنيات اللازمة لإتقان العمل أو وظيفته ويحصل عليه إما من خارج العمل في معاهد أو مراكز متخصصة أو من داخل العمل من الرؤساء والزملاء الذين لديهم خبرات أكبر في ميدان العمل.

الفرع الثاني: أساليب وأماكن التكوين.

أولاً: أماكن التكوين:

لقد تعددت أماكن التكوين بالنسبة للمؤسسات ويبقى على الجهة المشرفة أن تحدد المكان الذي تنوي إجراء التكوين فيه حسب الهدف الذي تسعى إليه وهي:²

1- معاهد التأهيل المهني:

قد تلجأ بعض المؤسسات إلى تدريب عمالها خارج المؤسسات وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل، وعليه تستعين المؤسسة في هذه الحالة بمعاهد التأهيل المهني وهي مدارس عامة تتعاقد الشركات مع إدارتها مقابل إعطاء برامج تكوينية أو تدريبية خاصة لعمالها حسب حاجة المؤسسة.

¹التكوين الأكاديمي هو التكوين الذي يندرج فيه، تربصات الأساتذة و الطلبة والموظفين صنف 10 مافوق وسنتطرق له بالتفصيل في المبحث الثاني.

²محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، بدون سنة نشر. ص190.

-وكالات التدريب الخاصة:

هي وكالات خاصة مهمتها تكوين العمال وتأهيلهم حسب متطلبات مؤسستهم، حيث تتوفر على كل الوسائل والآلات المطلوبة للتكوين إضافة إلى الخبراء المؤهلين، وتلجأ الشركات أو المؤسسات إلى هذه الوكالات بعد أن تطمئن على جدية التكوين فيها.

3-إعداد أماكن خاصة للتكوين:

يكون العمال في هذه الحالة في ورش خاصة بالتكوين حيث تهيء ظروف العمل فيها لكي تكون مقارنة أو تشبه لتلك الموجودة بورش الإنتاج، بحيث تحتوي على نفس الآلات إضافة إلى نفس التصميم. ثانيا: أساليب ووسائل التكوين:

في الواقع هناك العديد من الوسائل أو الأساليب التكوينية التي تلجأ إليها المراكز أو الوكالات المتخصصة خاصة فيما يتعلق بتكوين العمال وعلى اختلاف مستوياتهم ودرجاتهم لأن لكل فئة أو مستوى من العمال أساليب معينة خاصة بالتكوين إضافة إلى معلومات ومهارات ومعارف معينة وعليه فإنه يحتاج إلى دورات تكوينية وأساليب تدريبية خاصة، تمكنه من الحصول على هذه المعارف ومن بين هذه الأساليب والوسائل المستعملة هي¹ :

أسلوب المحاضرة: يعتبر أسلوب المحاضرة أسلوب أكاديمي قديم (طريقة تقليدية) لنقل المعلومة وذلك عن طريق قيام المكون بإلقاء موضوع التكوين مباشرة على المكونين، وبالرغم من أن هذا الأسلوب يتم بعملية سريعة وهو أكثر اقتصاديا للوقت والنفقات وأكثر وضوح، إلا أن من عيوبه هو أنه ليس وسيلة هدفها صقل المهارات وتغيير السلوك، وإنما هو وسيلة لنقل المعلومات والمهارات إلى المكونين بصفة محددة، إضافة إلى أن عملية الاتصال تتم من جانب واحد، كذلك لا يأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين المتكونين.

أسلوب المؤتمرات والندوات: يعتبر هذا الأسلوب أكثر كفاءة في التكوين عند مقارنته مع أسلوب المحاضرات لاسيما في مجالات تغير سلوك العاملين، كما أن هذا الأسلوب يشعر الموظفين بقيمتهم الذاتية حيث يجتمعون بالرؤساء في اجتماعات دورية ليناقدوا مشكلات العمل ويضعون الحلول لكل المشاكل فضلا عما يدفع بكل فرد أو موظف إلى مزيد من الولاء والجهد، وعلى الرئيس توجيه المناقشة توجيهها سليما دون المساس بمسار الموظفين كلما تمكن من الحصول على نتائج أفضل.

¹ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 198.

أما الندوات فهي تنظم على أساس تبادل عدد من المختصين لموضوع محدد من جوانب مختلفة مع مشاركة المتكويين في النقاش، فأسلوب المؤتمرات والندوات يتميز عن أسلوب المحاضرات بإجراء النقاش ويعتبر من الأساليب التكوينية المناسبة للمستويات الإدارية العليا.

أسلوب دراسة الحالات: هو أسلوب تدريبي يتركز على إشراك المتكويين في عملية التكوين حيث يقسم المتكويين بموجه إلى مجموعات تقدم لهم مشكلة معينة يطلب منهم تحليلها من أجل الوصول إلى حل مناسب لها عن طريق الملاحظة، ومن ثم معرفة الأسباب التي أدت إليها والنتائج التي قد تتحقق بإتباع طريق أو آخر من طرق الحل.

تقمص الأدوار أو تمثيلها: يتضمن هذا الأسلوب تكوين مواقف عملية وواقعية يقوم المكون فيها بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها وذلك عن طريق استحداث موقف أو مشكلة من المشاكل الشائعة الحدوث في المؤسسات أو المنظمات، ونلاحظ مما سبق أن هذا الأسلوب هو طريقة جيدة وملائمة لعرض موقف معين من مواقف الأعمال وخاصة المعقدة منها وهو أسلوب ضروري لاكتساب مهارات لمواقف تتطلب مجابهة الآخرين شخصيا وليس مجرد تشخيص وتحليل مشكلة ما بشكل إنفرادي، ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار هي التكوين على إدارة المقابلات الشخصية والتكوين على البيع¹:

تكوين الحساسية: يهدف أسلوب تكوين الحساسية إلى تنمية روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة من خلال تعريف الموظفين بردود الفعل والآراء المختلفة تجاه الآخرين وذلك من أجل إتاحة الفرص لهم لتعديل سلوكهم وتفادي الاحتكاك، إضافة إلى توطيد العلاقة بينهم داخل المؤسسة، ويبدأ هذا التكوين من خلال تكوين جماعة تتكون من حوالي 10 إلى 20 فرد على ألا يكون هناك قائدا محدد ولا مشكلة محددة بصورة بالغة، والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعة ومشاعرهم في إشاعة روح التعاون والتمهيد لعمليات التغيير في الأنظمة والمؤسسة ككل، فهو إذن وسيلة لمساعدة المتكويين بإحداث تغيير جذري في كل ما يتعلق بجوانب العمل.

المناقشات: يقوم المتكويون في هذه الحالة بمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات متعددة، كأن تعرض حالة أو مشكلة معينة وتعرض الطريقة التي أتبع في حلها، ويقوم المكون بإدارة وتوجيه المناقشة بما يكفل

¹ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، دار الإشعاع الفنية، القاهرة، 2001، ص 281.

الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة المعروضة ويتوقف نجاح طريقة المناقشة على عوامل عديدة منها الاهتمام بالإعداد لها والمهارة في إدارتها، كما يجب أن لا يكون عدد المشتركين كبيراً.

المطلب الخامس: تقييم التكوين:

تلجأ بعض المؤسسات والمنظمات وخاصة العملاقة منها إلى صرف مبالغ مالية طائلة تصل إلى ملايين الدولارات، ونتيجة لذلك فهي في حاجة دائمة إلى تقييم هذه الميزانية الضخمة من خلال معرفة الفوائد الناتجة عن صرف هذه النفقات هذا من جهة، ومن جهة أخرى معرفة نقاط الضعف الموجودة للتخلص منها، وأيضاً البرامج غير الفعالة فيتم استبعادها، ويمكن التقييم من خلال الوسائل التالية :

ردود أفعال المشاركين.

عادة ما يلجأ في هذه الحالة من أجل معرفة ردود أفعال المشاركين إلى تقديم استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة تشمل موضوعات متعددة مثل محتوى البرنامج وهيكله وشكله، إضافة إلى أساليب الشرح وقدرات ونمط المحاضر، زيادة على جودة البيئة التعليمية ومدى تحقيق الأهداف التدريسية وتوصيات لتحسين البرنامج، وتعطى هذه الاستمارة أو الاستبيان للمتكورين كإثبات أو دلالة على تحسين القدرة أو الأداء، وهذا الأسلوب سهل التنفيذ إلا أنه لا يخلو من مشكلة احتمالات المجاملة أو عدم الاهتمام بالتقييم الدقيق وقد ينتهي بنتائج متباينة.

مدى التعلم المحقق:

يهتم هذا التقييم بمعرفة مدى استيعاب وفهم المتكون للمبادئ والحقائق والمهارات أو من خلال قياس التغيير في أداء المشاركين، فمن خلال الاختبارات الكتابية أو التحريرية يمكن التعرف على مدى استيعاب الفرد.

السلوك:

يتم تقييم السلوك بطبيعة التغيير الذي حدث في سلوك وأداء الفرد في العمل، ويعد هذا التقييم أصعب من تقييم ردود الأفعال والتعلم، وهناك بعض العوامل التي تساعد في تقييم التغيرات السلوكية مثل تقييم أداء الفرد قبل وبعد التكوين، كذلك تقييمه من عدة أشخاص وليس من شخص واحد.

النتائج المحققة:

التقييم السليم للبرنامج هو قياس مدى تحقيقه لأهدافه، وهذا يتطلب أن يتم تحديد الأهداف بطريقة دقيقة وبشكل يسمح بقياسها إجرائياً، وبذلك فإن تقييم النتائج هو قياس التغيرات في بعض

المتغيرات مثل تخفيض معدل دوران العمل، إضافة إلى تخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة وزيادة كمية وجودة الإنتاج، ويتطلب هذا النوع من التقييم اختيار قبل وبعد التكوين.

وفي الأخير ولتحقيق تكون فعال لا بد من الاعتماد على بعض الأسس وهي:

- أن يكون هناك تحضير واضح ومباشر لأهداف التكوين.

- شرح دقيق لبرامج تنفيذ العمليات البيداغوجية.

- اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

- عقد جلسة حوار حول أهداف التكوين مع المتكويين.

- تحضير جماعي لبرنامج التكوين (المحتوى، الهيكل).

- استعمال مجموعات للمناقشة وهذا لتشجيع تبادل التجارب.

إضافة إلى ما سبق فلكي يكون التكوين ذا فعالية يجب أن يصاحبه دراسات وبحوث دائمة

ومستمرة، إذ يتطلب التعرف على الحاجات التكوينية القيام باستقصاءات دقيقة ومنتظمة وتشمل

الدراسات المطلوبة قبل البدء ببرنامج التكوين الجوانب التالية.

تحليل التنظيم: وذلك من أجل التعرف على أجزاء التنظيم التي تحتاج إلى تكوين وإمكانية القيام

بالتكوين المطلوب.

تحليل العمليات: بغرض تحديد محتوى التكوين على ضوء ما يجب أن يقوم به الأفراد لأداء الأعمال

المطلوبة بشكل فعال.

تحليل الأفراد: وذلك من أجل تحديد المهارات والمعارف والميولات التي يجب تنميتها في الأفراد

أو العمال حتى يمكنهم أداء الأعمال المطلوبة منهم بشكل فعال.

ولكي تسير السياسة التكوينية حسب الخطة المرسومة لها لا بد من الاعتماد على عوامل موضوعية

وهي¹:

- ضرورة اقتناع الإدارة العليا والمسؤولين بأهداف التكوين والحاجة إليه.

- القيام بدراسة كافة الاحتياجات التكوينية وذلك باستعمال التخطيط كعامل مهم لنجاح

التكوين.

- إعداد المكون الكفاء والاهتمام بالبناء الجيد للإدارة.

¹أمين ساعاتي، إدرة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص80.

إن التكوين الفعال يركز على عدة ركائز والتي هم التكوين بصفة عامة وهي:

يجب أن تنظر أو تولي المؤسسة اهتمام كبير للتكوين وان تعتبره وظيفة أساسية شأنه شأن الوظائف الأخرى وأن لا ينظر إليه نظرة هامشية تلجأ إليه عند الحاجة مثلا لمواجهة مشاكل أو عراقيل تعرضت للعمال أثناء العمل، وعليه يجب أن تعتبر التكوين وظيفة مستمرة طوال حياة المؤسسة أو المنظمة وأن تعقد دورات تكوينية دورية للعمال.

اعتبار التكوين نظام متكامل، ويتجلى هذا في جانبيين، الجانب الأول هو تكامل النظام في ذاته، حيث أنه يحتوي على نشاطات ومدخلات ومخرجات وميزانية خاصة به، ويقوم بكل تلك النشاطات والإجراءات أفراد ذو مؤهلات ومهارات عالية، أما الجانب الآخر فالاندماج فيه يكون مع الأنظمة الإدارية والبشرية والإنتاجية والتسويقية.

لا بد أن تكون وظيفة التكوين وظيفة متجددة تسير متطلبات العصر، و ذلك عن طريق تحديد البرامج التكوينية باستمرار لمواكبة المستجدات على الساحة الاقتصادية، وعليه يجب إن تراعي محتويات البرامج التكوينية المقدمة والحرص على تنوع الأساليب والمناهج التكوينية، واستعمال الآلات المتطورة تسهل على المتلقي استنتاج الدروس مثل داتا شو عاكس الصورة Datashow إضافة إلى انتقاء أحسن المدربين.

المبحث الثاني: أهمية الاستثمار في العنصر البشري:

من البديهي سلفا أن للتكوين أهمية كبيرة في مجال إعداد الكوادر أو الكفاءات البشرية وتنميتها وتأهيلها، وما على المؤسسات التي ترغب في أن تكون لها مكانة بين مثيلاتها في السوق إلا أن تجند كل طاقاتها من أجل توفير الكفاءات البشرية ذات المؤهلات العالية ولا يكون هذا إلا عن طريق التكوين وهنا تبرز أهمية التكوين من كونه مدخلا علميا يزيد من أداء العمال ويعمل على رفع كفاءتهم، فضلا عن اكتسابهم المعلومات والمهارات اللازمة التي تساهم في زيادة قدراتهم في أدائهم الوظائف التي سوف يشغلونها، هذا زيادة على إحداث تغيرات إيجابية في سلوكهم واتجاهاتهم في علاقاتهم فيما بينهم من جهة ومن جهة أخرى تنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم والتأثير في اتجاهاتهم وتعديل أفكارهم وسلوكياتهم:¹

ولأن المغزى من التكوين يهدف إلى إحداث تغييرات في جوانب مختارة أو متعددة لدى المتكويين باعتباره الوسيلة الأهم والأبجع التي تؤدي إلى تطوير وتحسين الكفاية الإنتاجية للأفراد بصفة خاصة

¹العربي بلقاسم، تأهيل الموارد البشرية، قديما وحديثا، دار أسامة للنشر، الأردن، 2012، ص55.

وللمؤسسات بصفة عامة لأنه حسب وجهات نظر عديد من الخبراء والمختصين بأن التكوين هو من أفضل مجالات الاستثمار في الإنسان، و هذا قياسا على أنه عملية مستقبلية لأن التنمية الحقيقية حسبهم هي التي لا تستثمر الإنسان وإنما تستثمر فيه وفي بيئته الطبيعية في إطار التنمية المستدامة عن طريق الاعتناء به مباشرة وبمشاكلة اليومية.

المطلب الأول: أهمية التكوين

يعتبر التكوين وسيلة لتطوير الأفراد العاملين، بل أنه الوسيلة والنشاط التكويني الوحيد نسبيا في الدول النامية، كما أنه وسيلة لمعالجة الكثير من المشاكل أو العراقيل التي تواجه المؤسسة عندما يكون سببها هو أداء العاملين، وتتجلى أهمية التكوين على ثلاث مستويات أو في جوانب رئيسية ثلاثة هي:¹

1 الأهمية بالنسبة للفرد.

2 الأهمية بالنسبة للمنظمة.

3 الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية.

أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة:

تحقق البرامج التدريبية الفعالة المخصصة للمؤسسة أهمية كبيرة لها وذلك من خلال²:

- يعمل التكوين على ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.
- يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.
- يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.
- التكوين يمكن المنظمة من حل مشاكلها واتخاذ قراراتها بفاعلية أكثر.
- يؤدي التكوين إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.
- يساهم التكوين كذلك في تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- يساعد التكوين في بناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية.
- يساعد التكوين العاملين على التعرف على الأهداف التنظيمية، مما يساهم في توضيح السياسات العامة للمنظمة.

¹ Collectif : Formation et production des compétences, enjeu et perspectives dar elgharbe Algerie 2007 P68

² عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر 2012، ص76.

-
- يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي من اجل تطوير البرامج التكوينية.
 - يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق إجراء العمل
 - وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة
- أهمية التكوين بالنسبة للأفراد العاملين:

يلعب التكوين دورا مهما بالنسبة للأفراد العاملين ويتجلى ذلك من خلال:¹

- يمنح التكوين لعمال أي مؤسسة مهارات ومعارف تمكنهم من أداء واجباتهم ومهامهم بالكفاءة المطلوبة وعلى أكمل وجه.
- يمكن الأفراد من تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم بأنفسهم دون الحاجة إلى معين.
- يعمل التكوين على تطوير وتنمية الدافع للأداء ويقوم بإتاحة الفرص أمام الأفراد للتطوير والتميز والترقية في العمل.
- يساعد التكوين على تجنب أو التقليل من أخطاء العاملين وحوادث العمل.
- يعمل على تنمية روابط الاتصال بين العمال، ويقوي تماسكهم داخل المؤسسة.

أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية أو الاجتماعية:

أما فيما يتعلق بمجال تطوير العلاقات الإنسانية أو الاجتماعية فإن أهمية التكوين في هذا المجال

تتجلى فيما يلي:

- تنمية أسلوب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- تثمين أو اصر الثقة بين الإدارة والعمال.
- يساهم التكوين في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة.
- يعمل على تسهيل توجيه الأفراد الجدد أو المحولين أو المرقين.
- يساعد على خلق خلية للإعلام في برنامج للعمل وتعميمه.
- يعمم الإعلام في القوانين والنظم الحكومية وفي السياسات الإدارية.
- يسطر اتجاهها واضحا أو مسارا معيناً للمؤسسة تسيير عليه على مدى العام.
- يشكل مناخا جيدا من اجل التلاحم والتمهين والتنسيق.
- يضمن إمكانية الحياة للسياسات والنظم والإجراءات.

¹ Guillon Roland : formation continue et mutation de l'emploi, l'harmattan, France ,2002,P44

وبصفة عامة فلقد زاد الاهتمام بالتكوين، واعتبر أولوية في السياسة العامة للمؤسسة والأفراد العاملين، فمثلا تبدوا أهمية التكوين بالنسبة للموظف ذو الخبرة السابقة أو حديث الخبرة على نفس الدرجة من الأهمية، فالعامل الذي ليس له خبرة من حيث أنه ملتحق حديثا بالمؤسسة لشغل وظيفة معينة قد لا يمتاز بقدرات ومؤهلات ضرورية للأداء الجيد، وهنا بالتحديد تبرز أهمية التكوين في استماله للقدرات المطلوبة علاوة على تكيفه وتأقلمه مع الظروف والأوضاع القائمة بالمؤسسة، وعليه يكون التكوين مساندا ومدعما لقدرات الموظف أو العامل الملتحق حديثاً¹.

أما من ناحية أخرى فإن أهمية التكوين تتعدى حتى إلى مستوى العاملين القدامى ولا تقتصر على العاملين الجدد وذلك بما يكفل تطوير معلوماتهم وتنمية قدراتهم على أداء أعمالهم، وذلك لأن هناك تطورا وتجدد سريعا في العلوم والمعارف، الأمر الذي يقتضي من القائمين على شؤون المؤسسة تزويد العاملين بالمهارات والمعارف الجديدة والمساعدة لأداء العمل بكفاءة وفعالية أكبر.

وتتجسد هذه الفعالية من خلال:

- التحكم الجيد في المهام الموكلة لكل عامل وبالتالي إتقانها على أكمل وجه.
- الإلمام أكثر فأكثر بكل ما جد في مجال التكنولوجيا المعاصرة والتفاعل مع التطورات الحديثة الحاصلة في المجالات الصناعية وتقنيات الإنتاج.
- الإطلاع الواسع على مختلف تقنيات التسيير الكمية والنوعية.
- ضخ مزيدا من المعنويات المرتفعة وزيادة الإحساس بالرضا والانتماء والتقدير في نفوس العاملين مما يولد مزيدا من مستوى ثقة العامل في نفسه، هذا من جهة وفي مؤسسة من جهة أخرى.
- زيادة جودة المنتج، وبالتالي زيادة مبيعات المؤسسة منه والنتيجة زيادة الأرباح.
- إعداد كفاءات من شأنها إدارة العلاقات مع مختلف مكونات محيط المؤسسة.
- زيادة الوعي والإدراك بالظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة و بمستجدات الصناعة ومتطلبات البقاء.
- زيادة الاندماج في محيط العمل.
- العمل على التخلص من الروتين الممل في كافة أجزاء الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر 2002، ص 215.

- تحقيق الاستقرار المهني وزيادة الارتباط والحاجة المتبادلة بين المؤسسة والعمال، ومما يزيد من أهمية التكوين ظهور عدة مهن ووظائف جديدة خاصة في عصرنا تتطلب يد عاملة مهرة ذو مؤهلات خاصة نتيجة التطور المتسارع جدا في التكنولوجيا المستعملة من حواسيب وبرامج عالية التقنية .

إن أي سياسة تنتهجها أي مؤسسة في وقتنا الراهن من أجل تنمية مواردها البشرية لا بد أن يكون التكوين هو لب هذه السياسة من اجل تنمية مهارات العمال وتفجير طاقاتهم والرفع من تطلعاتهم ومشاركتهم وتنمي روح الإبداع في التسيير، ويعطي المؤسسة مكانة سواء على المستوى المحلي أو المستوى الدولي لمواجهة المنافسة الشرسة.

المطلب الثاني: أهداف التكوين.

بالرغم من اختلاف الباحثين حول مفهوم التكوين باعتباره وسيلة من وسائل التطوير والتنمية للعنصر البشري، إلا أنهم يلتقيان في نقطة واحدة، وهي أن التكوين يتضمن كل الأنشطة والبرامج التي تصمم من أجل تحقيق عديد الأهداف سواء كانت أهداف إدارية أو أهداف اقتصادية واجتماعية. ولا شك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه، مع العلم أن أهداف أي برنامج تكويني تختلف من مؤسسة لأخرى وذلك تماشيا مع احتياجات التكوين في هذه المؤسسة هذا من جهة ومن جهة أخرى حسب اختلاف الظروف الإنتاجية والمؤثرات في العمل في كل منهما¹:

الأهداف التنظيمية والإدارية:

تتجلى الأهداف الإدارية في مدى التأثير الذي سيحدثه هذا التكوين على النواتج التنظيمية والإدارية والمتمثلة في رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد العامل عن طريق إتاحة الفرصة أمامه ويعني هذا النوع من الأهداف لخدمة الإدارة بكافة مستوياتها، بحيث تعمل بكفاءة أعلى ومن بين الأهداف الإدارية ما يلي:

- تحسين عملية الإشراف، فالمشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين بالمنظمة عند الاهتمام بتدريبهم وبالتالي تخفيف العبء على المشرفين،

¹أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المنزه للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص36.

- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم عن طريق إمدادهم بالمعلومات المتعلقة بأهداف المنظمات وسياستها ومراحل تنفيذ الأعمال.

- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم وذلك من خلال مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة عامة ومستمرة ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.

- إعداد عاملين يتم اختيارهم لتولي المناصب الإدارية الإشرافية والوسطى و العليا في المؤسسة.
- تمكين الفرد من تخطيط المسار الوظيفي حيث يساعده التدريب أو التكوين على الترقية و التدرج الوظيفي.

- تسهيل عملية الاتصال سواء كان من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أو العكس وإبلاغ العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياستها ومراحل تنفيذ الأعمال حتى يقوموا بأعمالهم في ضوء هذه الأهداف والمعلومات.

الأهداف الفنية:¹

يركز هذا النوع من الأهداف على الجوانب أو النواحي الفنية في المؤسسة، وذلك من أجل الحفاظ على المعدات والآلات وكل التجهيزات التي تستخدمها سواء بالنسبة للأفراد العاملين فيها أو بالنسبة للمنتج ومن بين هذه الأهداف نجد:

تدنية التكاليف: حيث تساهم برامج التكوين على تقليص تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات، لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعده على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.

خفض معدلات حوادث وإصابات العمل: فالفرد المدرب يكون أكثر حرصاً على تدارك مخاطر العمل، وينفذ كافة احتياطات الأمن الصناعي فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات إذ أن التكوين يعتبر صمام أمان يعطي للعامل حماية تعليمية وقواعد علمية وإرشادات عملية.

¹ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 40

معالجة مشاكل العمل في المؤسسة: يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل وتخفيضها مثل معدلات الغياب ومعدلات دوران العمل ومن تم تخفيض مماثل في تكلفة عنصر العمل المؤثر على ربحية المؤسسة في النهاية.

فالتكوين قد يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد العامل وتحسين شعوره بالشكل الذي يجعله أكثر ارتباطاً بها وأكثر إيماناً بسياساتها وأهدافها (المؤسسة).

الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:¹

تسعى الكثير من المؤسسات إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية من اجل النهوض بالمؤسسة عن طريق تنمية القدرات الاقتصادية وتعظيم الربح في المؤسسة وضمان البقاء في السوق وكذلك الاهتمام بالمستوى الاجتماعي للعاملين بما يتيح التكوين من فرص أكبر للكسب أمام العاملين وتوليد شعور بالاهتمام والانتماء والمكانة لديهم من طرف المؤسسة، وتتجلى الأهداف الاقتصادية والاجتماعية في ما يلي:

زيادة الإنتاج: إن تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان يؤدي في النهاية إلى زيادة الكمية وتحسين النوعية.

نمو الأرباح: مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف نتيجة رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والاقتصاد في نفس الوقت يؤدي إلى زيادة مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها وبالتالي يزداد ربح المؤسسة.

زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة: تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين نوعية الإنتاج وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، ولذلك ترفع حصتها وتضمن مكان لها في السوق، وبالتالي تستطيع تحقيق أهدافها المتمثلة في النمو والاستمرارية.

الأهداف الاجتماعية تتمثل في ما يلي:

رفع معنويات الأفراد: مما لا شك فيه أن اكتساب الفرد القدر الكافي والمناسب من المهارات يؤدي إلى ثقته بنفسه ويحقق له نوع من الطمأنينة والاستقرار النفسي، ولا شك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية مع التكوين المنظم والمستمر للأفراد يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.

¹أنس عبد الباسط، مرجع سبق ذكره، ص45.

وفي ضوء ذلك يمكن تصنيف أهداف التكوين إلى ثلاث مجموعات أساسية تساعد على تخطيط النشاط التدريبي وإعداد البرامج التدريبية، وهي في الحقيقة تشمل الأهداف التدريبية العادية الروتينية إضافة إلى أهداف تدريبية لحل المشكلات التشغيلية وكذلك أهداف تدريبية إبتكارية إبداعية.

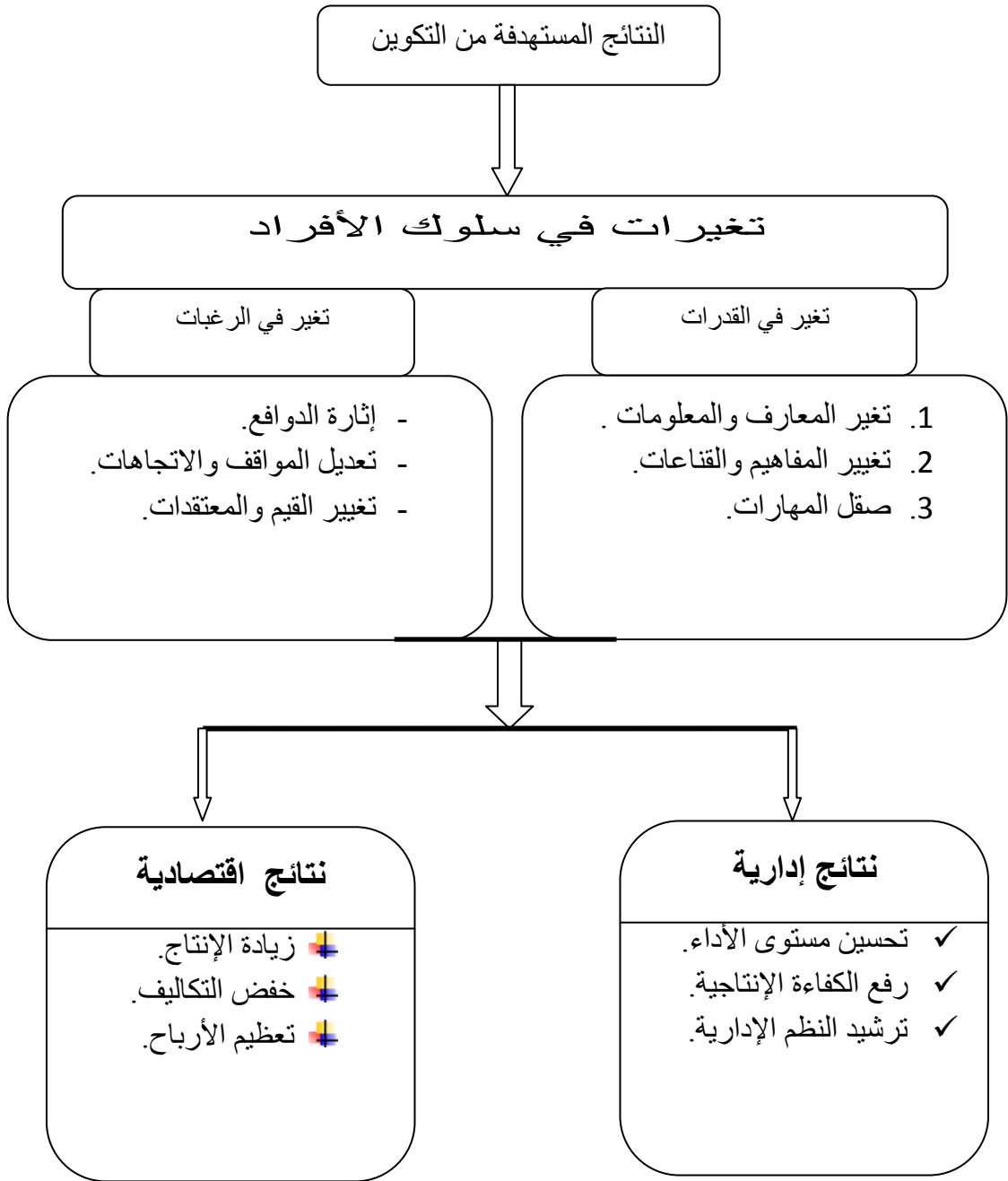
أما الأهداف التدريبية العادية فيشمل الأهداف التقليدية للتكوين التي يسعى إلى تحقيقها البرنامج التدريبي عند مواجهة مواقف روتينية متكررة ولا تحتاج جهد ذهني أو إبداع من جانب المسؤولين عن التكوين، ويتجلى ذلك بوضوح في حالة التكوين التوجيهي أو التمهيدي الذي يعد لتقدم الأفراد الجدد المرشحين للعمل بالمؤسسة، حيث يتم تزويدهم بالمعلومات الضرورية اللازمة عن شروط وطبيعة العمل كالتعريف بالواجبات والمهام الوظيفية ومستويات الأداء والأجور والحوافز والترقيات والعطل.

أما الأهداف التكوينية لحل مشكلات العمل، فتركز هذه الأهداف على ضرورة البحث عن حلول ملائمة للمشكلات التي تواجه الأفراد العاملين أثناء عمليات التشغيل وتؤدي إلى وجود انحرافات في الأداء، وتساهم هذه البرامج على تحديد وتحليل هذه المشكلات للكشف عن معوقات التشغيل وأسباب انحرافات الأداء واقتراح الحلول المناسبة من اجل المحافظة على بقاء المؤسسة واستمراريتها في حدود أنماط ومعايير الأداء المسطرة، ويشار إلى هذه البرامج بإسم "برامج إعادة التكوين أو الرسكلة".

أما في المرتبة الثالثة فتاتي الأهداف التدريبية الابتكارية أو الإبداعية التي تهتم بتدريب أو تكوين بعض العمال، وتمكينهم من مواجهة المشكلات والمواقف الجديدة المتغيرة طويلة الأمد وتسعى هذه الأهداف إلى تحقيق نتائج غير عادية تتسم بالابتكار والتجديد والإبداع، وذلك من خلال تنمية وتطوير مهارات الأفراد للنهوض بمستواها والمحافظة على نموها وبقائها في المستقبل.

وفي مايلي الشكل التالي يوضح الأهداف أو النتائج المستهدفة من التكوين:

الشكل رقم (5): النتائج المستهدفة من التكوين.



المصدر: سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، ص 96.

المطلب الثالث: مسؤولية التكوين أو المسؤول عن التكوين.

إن مسؤولية التكوين أو التدريب أو على من يقع على عاتقه إشكالية التكوين فإنه في الحقيقة يختلف من مؤسسة إلى أخرى، وذلك طبقاً لاختلاف ظروف المؤسسة، وطبقاً لذلك تختلف أشكال التنظيمات المسؤولة عن عملية التكوين، فعلى سبيل المثال في بعض المؤسسات نجد المسؤول أو المكلف

عن عملية التكوين هم الرؤساء المباشرين، إذ يتولى هؤلاء تدريب عمالهم وتوجيههم ومعالجة مشاكلهم لكن في الحقيقة هذا ليس مطلقا، إذا أن مهمة أو عملية تخطيط الاحتياجات التكوينية في المؤسسات بصفة عامة هي مهمة أو عملية مشتركة بين مصلحة المستخدمين أو إدارة الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين والمشرفين، ويرجع سبب إشراك المدراء التنفيذيين أو كل الوحدات التي سبق ذكرها إلى حقيقة كونهم الجهة الأعراف أو التي لها دراية باحتياجات العاملين الذين سيشفرون عليهم نظرا للقرب أو العلاقات المباشرة القائمة بينهم وبين العاملين ومعرفتهم المسبقة على أدائهم ومكمن القوة والضعف لديهم¹.

زيادة على ذلك فإن مصلحة المستخدمين هي الجهة المعنية برعاية وتنمية العمال إضافة إلى حيازتها على كل البيانات والمعلومات عنهم والوظائف التي يشغلونها.

إلا أن هناك كتاب آخرون ومنهم الدكتور صلاح الدين عبد الباقي فيرى أن الرئيس المباشر هو أدرى على معرفة أو تلمس مواطن القوة والضعف في مرؤوسيه والوقوف على النقائص التي تحتاج إلى تأهيل بما يكفل رفع كفاءتهم الإنتاجية، وتأتي هذه المعرفة بالنقائص عن طريق التقارير التي يعدها الرؤساء والتي تحتوي على كل صغيرة وكبيرة عن كفاءة مرؤوسيهم، كما تمكنهم هذه التقارير من معرفة الأشخاص الذين يجب أن تتوفر أو تعد لهم برامج تكوينية من حيث نوعيتها وموضوعاتها².

غير أن أغلب المختصين في البرامج التكوينية يجذون أن يكون هناك تكامل الجهود كامل الأطراف المذكورة آنفا، بدأ بمصلحة المستخدمين ثم المدراء التنفيذيين والمشرفين في رسم السياسات والبرامج التدريبية بحيث يتكفل أو يتولى كل طرف المهام المحددة التالية³:

مهام مصلحة المستخدمين: من المهام المنوطة بمصلحة المستخدمين مايلي⁴:

- وضع خطط المسار التكويني لتناسب وخطط المسار الوظيفي بالتعاون مع المدراء التنفيذيين والمشرفين.

- تنسيق جهود التكوين بين الإدارات والأقسام في المنظمة.

- ترتيب عملية التكوين خارج المنظمة.

¹ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة، الجزائر، 2011، ص 76.

² العربي بلقاسم فرحاتي، تأهيل الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 76.

³ Singer : formation pratique du personnel dans l'industrie, édition d'organisation, France, 1970. P137

⁴ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 102.

- العمل على توفير مستلزمات التكوين من مواد وخبراء.
- متابعة تنفيذ البرامج التكوينية وفق الخطط المدفوعة.
- تقويم برامج التكوين وإدخال التعديلات المناسبة عليها.
- متابعة تأمين ورصد المخططات المالية للتكوين.
- مناقشة خطط وبرامج التكوين ومتابعة اعتمادها من قبل الإدارة العليا.

مهام المدراء التنفيذيين والمشرفين:

- توفير المعلومات المهنية المتعلقة بمستوى أداء العاملين لوحدة شؤون الأفراد.
- تقدير الاحتياجات التكوينية أو التدريبية.
- الإشراف على برامج التكوين التي تتسم على رأس العمل.
- مناقشة ومتابعة موضوع تنمية الموارد البشرية باستمرار مع الإدارة العليا.
- التنسيق المستمر مع وحدة شؤون الأفراد أو مصلحة المستخدمين فيما يتعلق برسم خطط وسياسات التكوين للعاملين.
- تحديد المستويات المطلوبة أو المعايير المتوخاة من إجراء هذا التكوين.

إلا أن بعض المؤسسات تخصص إدارة أو مراكز بأكملها للتكوين تتولى إعداد كافة البرامج التي تتكفل بتلبية احتياجات المؤسسة أو تلك التي يطلب منهم إعدادها وقد تستعين في بعض الأحيان بمراكز وأجهزة تكوين خارج المؤسسة سواء كانت محلية أو دولية، وفي هذه الحالة يتم اختيار أو ترشيح مجموعة من العمال من داخل المؤسسة الذين هم في حاجة إلى التكوين من أجل إتمام عملية التكوين.

ولاشك أن هذا النوع من التكوين يتطلب مستوى عال، إذ يشرف عليه أفراد متخصصين ومسؤولون متفرغون لهذه العملية، ولأن مسؤول التكوين يتحكم في ميزانية قدرها على الأقل 1% من الكتلة الآجرية وهو مكلف بإدماج سياسة التكوين في السياسة العامة للمؤسسة.

ونظرا لتمرکز في المؤسسة عدة وظائف منها وظيفة الإنتاج وتسيير الموارد البشرية وتخطيط النشاطات، فقد أصبح مسؤول التكوين يشغل مركزا هاما بحيث تعطى له الأهمية اللازمة، وتتجلى هذه الأهمية في منح مدير أو مسؤول التكوين مستوى عال في المؤسسة لكي تتميز أو تتصف الأعمال التي يباشرها بالمصداقية الكافية، كما له أي مسؤول التكوين أدوار مهمة وكثيرة تتمثل في مايلي¹:

¹ Guy le Boterf : le schéma directeur des emplois et des R.H. Edition d'organisation, France, 1988, P201

دور ملاحظ: حيث أنه يحلل الاحتياجات التكوينية ويحدد البنية العامة للموظفين ويقترح وسائل الوصول إلى هذه البنية، أي مختلف أشكال التكوين وموارده.

دور المنظم والمخطط: حيث أنه مسير العملية التكوينية بكل نشاطاتها، وتشغيل وتكوين منشطي التكوين، ويراقب الوسائل المادية المستعملة، ثم يقوم بتقييم البرامج التكوينية والمكونين وأثر التكوين عامة بعد انتهاء العمليات التكوينية.

دور المستشار والمنسق: يتقصد مسؤول التكوين دور المستشار أو المنسق إلى جانب مدير الموارد البشرية، وذلك بخصوص تسيير ثقافة المؤسسة عامة، إضافة إلى سياسة التشغيل والترقيات وغيرها.

دور المدقق¹ Auditeur: يلعب مسؤول التكوين دور المدقق من اجل ضمان مراجعة وظيفة التكوين وتحديد سياسة التكوين وذلك عن طريق :

- تصميم بنية أو منظومة لمراجعة التكوين مع الجماعة القائدة للتكوين.
- تحليل نتائج المراجعة ثم اقتراح الخطوات المتبعة للجماعة القائدة.
- مساعدة الجماعات القائدة للتكوين على تحديد المبادئ الجديدة لسياسة التكوين.
- ضمان السير الحسن للتكوين حسب الأهداف المسطرة وطبقا للسياسة التكوينية المتبعة وهذا عن طريق مساعدة الجماعة القائدة للتكوين بحيث تقوم ب:
 - المحافظة على التناسق والترابط بين نظام التكوين والأنظمة الأخرى للمؤسسة.
 - على مسؤول التكوين أن يحدد ويظهر أهداف التكوين ويضمن تقاربها والتقاءها مع أهداف المؤسسة.
 - أن يضمن الأداء الأمثل لعملية التكوين لتسهيل تحقيق الأهداف.
 - التنبؤ أو تقدير احتياجات وظيفة التكوين.
 - تحليل وأخذ في الحسبان مختلف الدراسات الداخلية والخارجية من اجل المساعدة على تقدير الاحتياجات.
 - إنشاء خلية استعلام فعالة تعنى بالتعريف بتطوير مختلف السياسات و الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة.
 - ضمان النوعية لتكوين التكييف والمطابقة مع الوظائف وذلك عن طريق:

¹ Guy le Boterf : IBID, P202

- 1 إنشاء خلية مكلفة بإحصاء، تنظيم وتقييم ومتابعة التكوين.
- 2 تقديم الدعم للجان الأخرى للمساعدة في مهمة التوثيق وجمع المعلومات حول منتجات أو منتجات التكوين الخارجي.
- 3 العمل على نشر ثقافة المؤسسة التي ستمنح من طرف مركز التكوين الداخلي، وذلك عن طريق تصميم بيان التكوين الخاص بالمركز الداخلي للتكوين.

المطلب الرابع: التكوين وفق إدارة الجودة الشاملة.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من بين أشكال أو برامج إدارة التغيير التي لفتت الأنظار مؤخرا حيث اعتبرها البعض وسيلة فعالة من اجل إحداث تغييرات شاملة على مستوى المؤسسة، وذلك للوصول إلى هدف تحقيق أعلى جودة، إضافة إلى كسب رضا عملائها والحفاظة عليهم لكن بالرغم من أن توجهه إلى إدارة الجودة الشاملة ساد في الدول المتقدمة حيث تم ولازال يطبق من طرف الشركات العالمية إلى حد الآن، إلا أنه لا نجد لهذا المنهج الإداري وجود يذكر في المنظمات العربية إلا في القليل منها إذ أن معظمها يهتم بالحصول على شهادة الأيزو¹.

ونظرا للتطورات المتراكمة في بيئات الأعمال وخاصة في ظل العولمة والمعلوماتية واحتدام شدة المنافسة بين المؤسسات كل هذه العوامل أدت إلى ظهور تحديات كثيرة في وجه هذه المؤسسات، مما حدا بهذه المؤسسات إلى أخذ كافة التدبير والإجراءات الضرورية لمواجهة هذه التحديات والتعقيدات. ولمواجهة هذه التحديات والتعقيدات كان لزاما على هذه المؤسسات بناء و إرساء قواعد ونظم ذات جودة متكاملة عن طريق نشر ثقافة الجودة وتعميمها في المؤسسة².

أولا: معاني الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

تختل إدارة الجودة الشاملة أهمية خاصة، إذ غدت في يومنا هذا من المصطلحات الشائعة سواء على الصعيد المحلي أو الدولي، إذ تعتبر إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة وكمدخل أو وسيلة للتغيير والتطوير التنظيمي، إضافة إلى أنه من المصطلحات المبنية على مسلمة باتت تستحوذ على أذهان المنتجين بشكل عام هدفها تحسين الأداء والحفاظة على الاستمرارية وذلك بمواجهة التحديات الشديدة وكسب رضا العملاء.

¹قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2009، ص234.

²قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص255

تعريف الجودة: تعددت المفاهيم والتعاريف التي تطرق إليها الكتاب والباحثين للجودة والتي

من بينها:

الجودة لغة: أصلها من الجود الجيد نقيض الرديء، أما الجودة اصطلاحاً فهي كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية Qualites ويقصد بها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه¹.

ثم تطور مفهوم الجودة بمرور الزمن ابتداء من مفهوم جودة المنتج النهائي وصولاً إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فقد أشار Kemneths سنة 1976 ، إلى أن الجودة تعني الملائمة للاستعمال، ويرى فيشر Fisher سنة 1996 بأن مفهوم الجودة يتباين بحسب وجهات نظر الأفراد المختلفة، ففي مجال الأعمال والصناعة تعني التمييز في الأداء أو في خصائص معينة عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل الزبون أو المنظمة.

أما حسب معيار ISO 8402 الصادر سنة 1986 والذي جاء لتحديد و توضيح المفردات الخاصة بالجودة فقد عرف الجودة على أنها:²

"مجموع الخصائص والصفات للسلعة أو الخدمة التي تمنحها القدرة على إرضاء احتياجات الزبائن الظاهرية أو الخفية"

كما أن هناك من أشار إلى تعاريف أخرى للجودة بصياغة أخرى إلا أنها تحمل نفس المعنى في الغالب منها مايلي: "الجودة هي قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع حاجات الفرد بالتركيز على الخصائص والسمات الكلية".

إذن حل التعاريف تحمل نفس المعنى وتتفق على أن الجودة هي عبارة عن مجموعة من الصفات يحملها المنتج والتي تجعله يحقق رضا الزبون أو العملاء.

وعرف فريد راغب النجار "الجودة بأنها مواءمة المنتج للاستعمال ودقته لمتطلبات العميل، وذلك لما للجودة من أهمية في التصميم والانتقاء والميسورية التي تهيئ المستلزمات الضرورية للعمل، وبما يحقق الأمان للعاملين عند مزاولتهم لأعمالهم بشكل دقيق، إضافة إلى أن للزبون دور في وضع المواصفات الخاصة بجودة المنتج ودرجة ملائمته للاستعمال الذي وضع من أجله وما يطمح أن يكون عليه المنتج"³

¹ عبد المجد الترواني، إدارة الجودة مدخل للتميز ، دار الوراق، عمان، 2010، ص 107.

² خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، عمان، دار الميسرة، 2010، ص 111.

³ فريد راغب، إدارة الإنتاج والعمليات او التكنولوجيا، مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، 1997، ص 397.

وقد عرف مركز التجارة الدولي International Trade Center الجودة من خلال التركيز على

أربعة نقاط هي:

- 1 للتركيز على السلعة المنتجة.
 - 2 للتركيز على التصنيع بحيث تكون خصائص المنتج مطابقة للمواصفات المطلوبة.
 - 3 للتركيز على الزبون أو المستفيد.
 - 4 للتركيز على القيمة المضافة وفق سعر السلعة والمتطلبات التي يرغب فيها الزبون أو المستهلك.
- أما جانب آخر من الكتاب والمختصين فقد نظروا إلى الجودة على أنها:
- عمل الأشياء الصحيحة من أول مرة.
 - أن الجودة لا تعرف الاعتذار للعملاء عن أخطاء وعيوب المنتج.
 - الجودة لا تعني تكلفة أكثر.
 - الجودة لا تعني الكمال.
 - الجودة توفر الملائمة للغرض المطلوب من المنتج أو الخدمة.
 - الجودة هي العمل للوصول بالمنتج أو الخدمة إلى مواجهة المنافسة بالسوق.
 - الجودة طبقا للمواصفات القياسية ISO 8402 هي مجموعة السمات والخصائص لمنتج /خدمة التي تجعلها قادرة على تلبية احتياجات العملاء سواء تم النص عليها صراحة أو ضمنا.
- أما الدكتور مهدي السامرائي فقد عرف الجودة من منطلق تحليل صفاتها وهي كالآتي:
- الأداء: ويتعلق الأداء بالجوانب التشغيلية للمنتج.
- الميزات: أي الخيارات الإضافية.
- الصلاحية: ويراد بها المدة التي يكون فيها الأداء المناسب متوقعا.
- التطابق: أي قدرة المنتج على الامتثال بالمقاييس الدولية للامتياز.
- الديمومة: تتعلق بتحديد فترة عمر المنتج وهذا الوصف ينطبق أيضا على:
- ❖ القابلية للاستخدام.
 - ❖ الجمال أو الذوق الذي يتعلق بمظهر المنتج.
 - ❖ صورة الجودة وهي السمعة التي يحظى بها المنتج أو الخدمة في نظر الجمهور .

ثانيا: تعريف إدارة الجودة الشاملة.

الجودة الشاملة هي جودة كل شيء أي الجودة في كل عناصر ومكونات المنظمات، ومن هذا المنطلق تأخذ طابع الشمولية وذلك لأن كل ما تحتويه المنظمة يشترك في تحديد ما يقدم للمستهلك وبالتالي تلبية أو تحقيق رضاه.

وفي هذا الصدد حظي مصطلح إدارة الجودة الشاملة بتعاريف كثيرة ومتنوعة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

طبقا لما جاء على لسان " علي السلمي" فعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء في المؤسسة وذلك من أجل تحسين وتطوير مكوناتها للوصول إلى جودة في مخرجاتها ساعا كانت أو خدمات وبأقل تكلفة، وذلك من أجل تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

أما المعهد الفيدرالي الأمريكي للإدارة الجودة الشاملة فيعرفها على أنها "منهج تطبيقي شامل أو نظام إداري استراتيجي متكامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات الزبون، أو يسعى إلى تحقيق له حالة من الرضا، ويتضمن هذا النظام المديرين وأصحاب الأعمال وذلك عن طريق استخدام الأساليب الكمية من اجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المؤسسة".

أما تعريف "جابلونسكي Jablonski فإن إدارة الجودة الشاملة عنده هي عبارة عن شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة و العاملين لتحسين الجودة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل.

أما محمد عوض الترتوري فيعرفها على أنها "التحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسة والتي تتضمن تركيز طاقتها على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل من أجل الحصول على الجودة المطلوبة وبالتالي تلبية رغبات العميل".

أما الدكتور الهيتي فعرفها من خلال وصفه لخصائصها المتمثلة في ما يلي:

- تحمل المسؤولية في مجال الجودة حيث يجب الالتزام بها بما يرضي المستفيد.
- إدماج العمال في مجال اتخاذ القرار ومشاركتهم في العمل لتحسين الجودة .
- اعتماد الحقائق والبيانات والتحليل في الأداء.

- الالتزام بالتحسين المستمر.

شرح التعاريف السابقة:

تصب كل التعاريف السالف ذكرها في أن إدارة الجودة الشاملة فكر إداري حديث يهدف إلى تحقيق رضا الزبائن، إلا أن كل منها أختلف في اتجاه تحقيق هذا الهدف، فمن هذه التعاريف من نظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها تطوير مستمر في العمليات وتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية، ومنها من نظر إليها على أنها الاستخدام الأمثل للموارد، وآخر يرى أنها المشاركة الفعالة لجميع أفراد المؤسسة إضافة إلى ضرورة وضع رضا العميل على رأس الأولويات التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها. أما بقية الكتاب فيرون أن إدارة الموارد البشرية هي حتمية تحقيق الكفاءة الاستثمارية لموارد المؤسسة وتحديد سعر تنافسي للسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، إضافة إلى ضرورة تحقيق الأداء السليم و اعتماد انتقادات العملاء لتحسين مستوى الجودة. لذلك فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة ترى المؤسسة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد، وعليه فإن جودة العمل هي جزء أساسي في مفهوم الجودة الشاملة وبالتالي فإنه على المسؤولين التركيز على مايلي:

- 1 التغيير والتطوير لثقافة المؤسسة وللأفراد العاملين بها.
- 2 تفهم واقتناع كل فرد في المؤسسة بنظام الجودة .
- 3 مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات والمساعدة في تحسين نظام الجودة .
- 4 إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لتحويلهم من منطق التفتيش وكشف الخطأ إلى منطق منع الخطأ.
- 5 العمل في فرق ذاتية الإدارة والاعتماد على الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الخارجية فالجودة لا تفرض على الإنسان ولكنها تنبع منه.
- 6 المسؤولية لكل عضو في الفريق.
- 7 تحفيز العمال.
- 8 التدريب والتعليم لتحسين وتنمية المهارات.
- 9 للموائمة في التوظيف.

وتتجسد كل هذه النقاط في المبادئ الأربعة عشر (14) التي وضعها **ديمنج** لتحقيق الجودة الشاملة حيث قسمها مناصفة بين نقاط يجب إتباعها وأخرى يجب الإقلاع عنها أو تجنبها.

النقاط التي يجب إتباعها:

1 إيجاد نوع من الاستقرار الخاص بتطوير المنتجات والخدمات ويتطلب ذلك جملة من الأمور

هي:

❖ الإبداع.

❖ البحث والتنظيم والتعليم.

❖ صيانة الأجهزة.

2 تبني الفلسفة الجديدة ويتطلب ذلك تغيير الإدارة.

3 تصميم برامج للتحسين المستمر في الجودة والإنتاجية والتكاليف والخدمة.

4 الاهتمام البالغ بالتكوين وذلك من اجل الاستفادة من جهد جميع العاملين ولكن هذا يتطلب:

❖ تقديم التكوين من طرف أفراد أكفاء.

❖ متابعة التكوين حتى يكون المنتج ذو مواصفات عالية.

❖ النظر إلى التعليم وإعادة التدريب على أساس أنه استثمار في البشر.

❖ النظر إلى التكوين على أنه ضرورة من اجل التخطيط طويل المدى.

5 إرساء القيادة وتعميم الممارسات الحديثة.

6 -استخدام طرق إحصائية للتحسين المستمر في الجودة والإنتاجية.

7 لا تسمح بمستويات شاع قبولها جراء سوء تسيير الأداء البشري.

أما النقاط التي يجب تلافيها:

1 توقف الاعتماد على التفتيش الجماعي.

2 لا يكون السعر هو هدفك أو موجهك الوحيد في الشراء، فالسعر ليس له معنى من دون توفر معيار للجودة.

3 عدم الخوف مما هو قادم من التغيير والشجاعة في التعبير عن الأفكار والاتصال المتبادل في الاتجاهين.

4 إزالة الحواجز بين مختلف الأقسام وحل جميع المشكلات من خلال العمل الجماعي(الفرق).

- 5 -رفع الحواجز بهدف تعزيز قيمة العمالة من خلال زيادة مشاركة العمال والاتصال.
- 6 -استبعاد الشعارات والتحذيرات وعبارات التشجيع لأنها تعيق العمل الجيد.
- 7 -استبعاد أسلوب الحصص العددية، إذ أن هذا النوع من الأسلوب يعيق الجودة أكثر من أي نوع آخر.

وعليه فأن ما سبق أو سلف ذكره من النقاط الأربع عشر إنما هي أسس يجب إتباعها وتطبيقها بحذافيرها خطوة بخطوة وليس على المديرين تطبيق منها ما يريدون، لأن هذه النقاط مجتمعة تمثل فلسفة إدارة الجودة الشاملة حسب ما جاء به إدوارد ديمينج¹ W.Edwards Deming

تجدر الإشارة إلى أن جوزيف جوران Josef M. Juran يعد المعلم الأول للجودة في العالم أو من أبرز روادها، إذا أن كتاباته أسهمت في تطوير نظريات الجودة وأسس قواعدها على أسس متباينة وأصدر كتابه الشهير "السيطرة النوعية".

كما له الفضل كذلك في التقدم الصناعي لليابان إذ قام بتدريب العديد من اليابانيين على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، لذلك تنبأ بأن اليابان ستحتل الريادة في مجال الجودة وترتكز مبادئ جوزيف جوران للجودة الشاملة من خلال المحاور الآتية:

- أ -المبادئ الثلاث الأساسية للجودة الشاملة.
- ب -الخطوات العشر لتحسين الإدارة.
- ت -استخدام مبدأ باريتو Pareto.
- ث -مثلث جوران Juran.

أما المبادئ الثلاث التي يرى جوران أنها أساسية بحيث يجب الالتزام بها من أجل تحسين الجودة وتمثل في مايلي :

- ✓ أن تكون التحسينات على أسس واضحة ومكرسة لجوانب محددة وأن تؤخذ على أنها ضرورة ملحة.
- ✓ أن يكون هناك برنامج تكويني مكثف للجودة الشاملة.
- ✓ وجود مسؤولون واعون ومدركون لأهمية الجودة الشاملة.

¹إدوارد ديمينج: ولد عام 1900 أمريكي الأصل وفي سنة 1950 أستدعى من طرف اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين من أجل إلقاء المحاضرات وعقد المنتديات حول ما يسمى الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة ويعود الفضل لديمنج في تفوق اليابان في الجودة حيث أنشئت جائزة خاصة باسمه سميت جائزة ديمينج عرفانا لما قدمه، وفي عام 1960 تم تقليده وسام الإمبراطور هيرو هيتو تكريما له على إسهاماته في النهضة اليابانية .

أما الخطوات العشر عند جوران فترتكز على مايلي:

- 1) خلق جو من الوعي وإشاعته بأهمية التحسن والحاجة الملحة بأهمية الجودة.
- 2) وضع الأهداف والتحسينات المستمرة.
- 3) القيام بتكوين أو عقد دورت تكوينية لجميع العاملين حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- 4) بناء التنظيم لتحقيق الأهداف الموضوعية.
- 5) العمل على حل المشكلات بشكل علمي بعد تحديدها بدقة مع تحديد أولويات المعالجة.
- 6) متابعة تنفيذ المشاريع أولاً بأول مرفوقة بتقارير عن تقدم وسير العمل.
- 7) تقدير التمييز وتشخيصه.
- 8) الإبلاغ عن النتائج المتحققة.
- 9) تدوين كل ما هو محقق من نجاحات وتوثيق المعلومات من اجل الرجوع إليها.
- 10) دمج التحسينات المستمرة والسنوية والمحافظة عليها.

أما مبدأ باريتو فقد استخدمه جوران لتفادي أو التخلص من النشاطات التي تسبب المشكلات ومبدأ باريتو هو أداة بيانية تستخدم البيانات لمساعدة أعضاء فريق العمل على تحديد أنسب الاستخدمات للموارد النادرة لتحقيق أفضل النتائج ويساعد مبدأ باريتو على تحديد المشاكل ذات الأولوية حيث يتم تنظيمها لمساعدة رجال الإنتاج على التركيز على الجهود الخاصة بدل المشكلة. ويستند هذا المبدأ على افتراض أساسي هو ان 85% من مشكلة الجودة إنما ترجع إلى 15% من المسببات، وبالتالي فما على المؤسسة إلا البحث عن السبب الرئيسي الذي يؤدي إلى عدم التطابق مع رغبات واحتياجات المستهلكين وأن تولي هذا النسب 80% من اهتماماتها ولتحقيق قدر أكبر من التحسين يجب تركيز الجهود على تقليل التكلفة بهذا العدد المحدد من الأسباب.

في حين أن ما يتعلق بمثلث جورن ففي عام 1986 قدم فكرة المراحل بثلاثية وكل هذه المراحل تعالج أو تصب في موضوع الجودة من خلال ثلاث عمليات:

تخطيط الجودة: يقصد بتخطيط الجودة هو بناء برنامج لمستوى الجودة، حيث يمكننا هذا البرنامج من متابعة عملية الجودة بهدف تطوير المنتجات أو الخدمات أو الأنظمة والعمليات.

مراقبة الجودة وضبطها: ويتم من خلال تقييم الأداء الفعلي للإنتاج أو الخدمة مقارنة بالأداء المستهدف.

تحسين الجودة: ولا يتأتى هذا إلا من خلال المتابعة المستمرة، والتي لن تتحقق إلا بالاعتماد على¹:

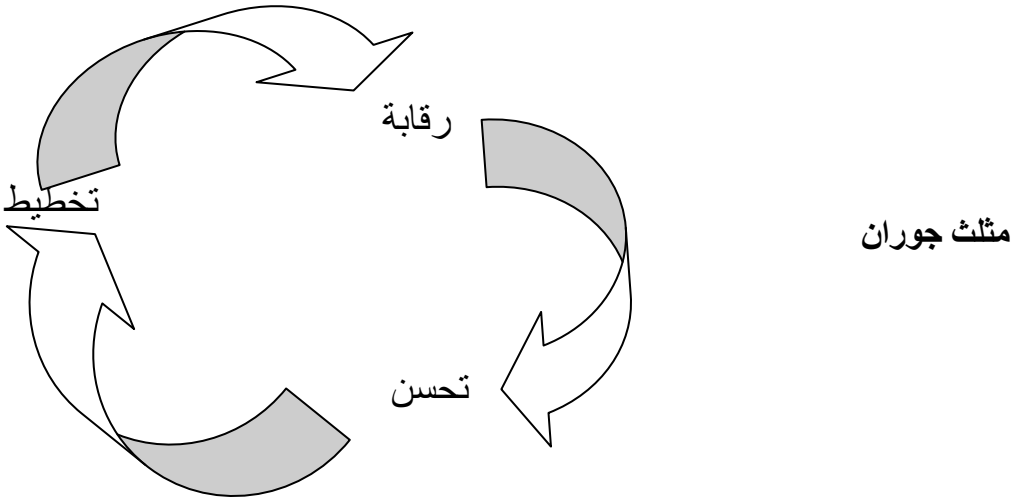
برنامج تدريبي موضوع بعناية تامة من أجل التحسين وتطوير البنية التحتية.

1 إنشاء لجنة خاصة تعنى بإجراء ومتابعة التحسينات مع تهيئة الظروف المادية والمعنوية من اجل إنجاح عملها.

2 وضع هيكل تنظيمي يناسب تحقيق الأهداف.

ويمكن تلخيص هذا المثلث أو المحاور التي جاء بها "جوران"² في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): محاور الجودة الشاملة وفق مثلث جوران



المصدر: مهدي السامرائي إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي ، ص96.

وفي ما يلي ملخص لمميزات وخصائص أبرز مراحل الجودة الشاملة:

¹ محمد عبد الوهاب العزوني، إدارة الجودة الشاملة، البازوري، عمان، 2005، ص25.

² جوزيف جوران، هو صاحب المقولة الشهيرة "الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب أن يكون مخطط لها" وقد أسهم جوزيف جوران في إطار ثورة الجهود بعد الحرب العالمية الثانية لإعادة بناء اليابان ووجهة له الدعوة من طرف الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين في بداية الخمسينات لعقد ملتقى للإدارة العليا والوسطى وقد تقلد وساما أيضا مثل ديمينج من إمبراطور اليابان اعترافا بفضله في التوزيع الإحصائي للجودة .

الجدول رقم (03): مراحل الجودة الشاملة.

المراحل الخصائص	الإدارة العلمية	الرقابة الإحصائية على الجودة	تأكيد الجودة	إدارة الجودة الشاملة
الاهتمامات	تحديد الانحراف أو الخطأ (كشف الخطأ)	مراقبة جودة المنتج النهائي	التأكد من الجودة خلال عملية الإنتاج وعند الإنهاء	التسيير الشامل لجودة المدخلات، العمليات والمخرجات في المنظمة
الفترة الزمنية لانطلاق المرحلة	بداية القرن العشرين	مطلع الثلاثينات	سنوات الخمسينات	بداية الثمانينات
النماذج والتقنيات الأساسية	فحص الجودة بالمطابقة بين جودة المنتج المنجز والمعايير المحددة مسبقاً	الاحتمالات والإحصاء	الإجراءات التنظيمية والتقنية	تكوين وتحفيز العنصر البشري
الجهات المختصة مباشرة	مفتشين مختصين بمراقبة الجودة	مهندسي الجودة	مسؤولي وظيفة الإنتاج ووظيفة تأكيد الجودة	جميع أعضاء المنظمة ومحيطها
الرواد المهنيين للانطلاق	فريدريك تايلور	إدوارد ديمنج	جوزيف جوران	مهد لظهور هذا المفهوم كل من ديمنج، جوران، كروسي، فيجنوم

المصدر : مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، مرجع سبق ذكره، ص 109.

ثالثاً: عمليات التكوين وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لا يخفى على احد أن التكوين هو أحد أهم الأولويات المساعدة على إعداد الأفراد أو الموارد البشرية على استيعاب وتطبيق تقنيات إدارة الجودة الشاملة.

إن الحديث عن التكوين هنا يعني أنه عملية جديدة ظهرت مع الجودة الشاملة، بينما في إدارة الموارد البشرية كان الاهتمام به من قبل حيث كان يحتل أهمية متميزة لأنه وسيلة لتنمية إمكانات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.

ولاشك أن المؤسسة عندما تقوم بتوفير فرص النمو المهني لعمالها فإنهم يشعرون بنوع من الرضا الذي يولد الحافز لديهم يدفعهم للحرص على نجاح المؤسسة و تفوقها، لهذا فهم لا يدخرون أدنى جهداً في سبيل الارتقاء بالمؤسسة والسعي لتحقيق أهدافها.

وتولي إدارة الجودة الشاملة أهمية بالغة للتكوين باعتباره هو قلب تحسين الجودة، إضافة إلى أنه من أهم الآليات أو التقنيات المساهمة في إعداد الموارد أو الكوادر البشرية القادرة على استيعاب وتطبيق تقنيات الجودة الشاملة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة، بمعنى أداء الأعمال واستخدام الوسائل بطريقة صحيحة وفعالة، أي تحقيق الأهداف وفق المنهجية المسطرة.

والتكوين وفق إدارة الجودة الشاملة يجب أن يكون عملية مستمرة ليس فقط لمواجهة التغيرات التكنولوجية بل أيضا التغيرات البيئية والتي في ظلها تشتغل المؤسسة، والهدف الأساسي لهذا التكوين هو جعل كل مورد بشري في المؤسسة على وعي ودراية ببرامج الجودة الشاملة وتحسيناتها، ويتم تحقيق هذا الهدف بعقد دورات تكوينية تركز على الأهداف الأساسية والرؤية المستقبلية للمؤسسة وأن تكون هناك لغة مشتركة عند الحديث عن الجودة الشاملة.

ونتيجة لأهمية التكوين وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة فقد كان **لديمنج** رأي على جانب كبير من الأهمية فيما يتعلق بالتكوين، حيث أنه حسب رأيه من غير الممكن الشروع في تطبيق برنامج إدارة وتحسين الجودة الشاملة دون أن يكون هناك فهم صحيح لما يعنيه مفهوم الجودة، لأنه أي محاولة لتطبيق برنامج الجودة الشاملة دون إدراك ما تعنيه بالضبط هو مخاطرة قد تؤدي إلى وضع أسوأ بكثير قبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وكون أن التكوين نظام مفتوح طبقا لإدارة الجودة الشاملة فإنه يحصل على المدخلات من المناخ الداخلي والخارجي في صورة معلومات تستخدم في تنشيط العمليات وتتمثل في:

أ - التشخيص الخارجي: ويتمثل في:

● **زبائن المنظمة:** وذلك لأجل معرفة مدى رضاهم أثناء التعامل مع المؤسسة ومصادر شكواهم إن وجدت.

● **المنافسون:** ماذا يميزهم عن المؤسسة؟.

ب - **التشخيص الداخلي:** الغرض منه هو معرفة نقاط القوة من أجل تعزيزها واستئصال نقاط الضعف وذلك بعد التعرف على الإمكانيات المتاحة للمنظمة.

ونتيجة للأهمية التي توليها إدارة الجودة الشاملة لموضوع التكوين أثناء الخدمة، فإنها لا تتهج الأسلوب المعتمد من طرف العديد المؤسسات والمتمثل في الاستفسار من الموظفين عن احتياجاتهم ورغباتهم من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية، ولكن في إدارة الجودة الشاملة فإنها تفرض التكوين على

العاملين بناءً على الدور التنظيمي الجديد للموظفين أو استجابة للتغير في إجراءات العمل، ولكن في الحقيقة أن إشراك العاملين أو الموظفين في الدورات التكوينية يستحسن أن يأخذ بعين الاعتبار مايلي:

1 - رغبات العاملين أنفسهم المبنية على تقديرهم الشخصي للحاجات التي يشعرون أن لديهم جهل ونقص فيها.

2 - الأخذ بملاحظات وتوصيات رؤساء العمل والمشرفين المبنية على ملاحظة أداء وسلوك العاملين وتقدير جوانب النقص لديهم.

3 - التكوين على التقنيات والآليات الجديدة التي لم يسبق لهم ممارستها.

جدير بالذكر أن التكوين أثناء الخدمة يحقق فوائد عديدة إذا ساعد هذا التكوين أو مجمل البرامج التكوينية على تحسين جودة المنتج، زيادة على إضافة خبرات للعمال سواء العمال القدامى أو العمال الجدد بغية عدم الوقوع في أخطاء تفس بجودة المنتج، كما أن التكوين أثناء الخدمة هو نشاط مستمر ولا ينتهي بانتهاء البرامج المعدة هذا من جهة، ومن جهة أخرى أن التكوين أثناء الخدمة لا يستثني أي فئة لذلك فإن الجميع بحاجة إلى التكوين لتطوير كفاءتهم المهنية والسلوكية، وعليه يجب توفير برامج تكوينية تناسب ومستوى المكونين واحتياجاتهم على أن تقوم الإدارة في النهاية بإجراء عملية تقويم تستنبط رأي المشاركين فيها من مختلف النواحي بغية تحسين إدارتها أو مواردها.

رابعاً: مبادئ التكوين وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

تتمثل مبادئ التكوين وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مايلي:

المعرفة الحقيقية على المدرب (العميل الأساسي) حيث يجب وضع احتياجاته ومتطلباته بمساعدة مختصين في التكوين، إذ أن فشل معظم برامج التكوين يعود بالضرورة إلى عدم إشراك العميل في التعبير عن احتياجاته.

السماح بتدخل أطراف أخرى خارجية في عمليات التكوين، إذ أن التكوين ليس منحصراً بين المدرب والمتدرب، فعلى سبيل المثال الرئيس المباشر المشرف على التكوين هو طرف أساسي حيث يزود المكون بكل صغيرة وكبيرة، وهو الذي يحكم على التكوين وقيمه بالنجاح أو الفشل بعد عودة المتدرب من التدريب.

يعتبر المدرب وفق إدارة الجودة الشاملة عنصر إيجابي يعمل في اتجاهين، الاتجاه الأول هو التأثير المباشر في المتدرب من خلال التفاعل معه في موقع التدريب، والاتجاه الثاني هو التأثير غير المباشر على الرئيس

المباشر للمتدرب من خلال التغيير الذي يمكن إحداثه في سلوك ومهارات ومعارف المتدرب التي ينقلها إلى موقع العمل بعد انتهاء التكوين.

إن المتدرب هو محور الارتكاز في العملية التدريبية، إذ يمارس عدة أدوار فهو مصدر للمعلومات ويشترك في تحديد احتياجاته التكوينية، إضافة إلى أنه متلق للخدمات التكوينية، علاوة على أنه مشارك في فعاليات التكوين، إذ يناقش ويسأل ويقدم أفكاره وخبراته بالمتدربين الآخرين وللمدرب أيضا.

تحدد سياسات التدريب¹:

بصفة عامة السياسة التكوينية لأي إدارة هي مجموعة القواعد والضوابط والتوجهات التي تترجم أهداف الإدارة ومن أهم سياسات التكوين نجد:

- سياسة تحديد الاحتياجات وتحديد دور المدرب ودور المتدرب.
- سياسة تخطيط التكوين مع أسس اختيار مواعيد تنفيذ البرامج التكوينية.
- سياسة تحديد قواعد ترشيح واختيار المتدربين.
- سياسة تحديد معايير وتقنيات التقييم للمتدربين.

تحديد العملاء: العميل في الفكر التقليدي هو المتدرب أي موظف داخلي في المؤسسة يعاني مشكلات في الأداء، لكن وفق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، العميل كل من له علاقة بالمتدرب وفي مقدمتهم الرئيس المباشر وفرق العمل التي يعمل بها المتدرب وهم يعبرون عن العملاء الداخليين ثم العملاء الخارجيين المستفيدين من أداء المتدرب وهم الزبائن والموردين.

تحديد الاحتياجات التدريبية (احتياجات العملاء):²

تعرف الاحتياجات التدريبية على أنها وجود ظاهرة يمكن التعامل معها عن طريق التكوين وتحدث هذه في حالة القصور في الأداء أو في حالة تطوير الأداء أو في حالة الحاجة إلى اكتساب مهارات وقدرات جديدة.

وتعد عمليات تقدير الاحتياجات التكوينية عملية حساسة ودقيقة، حيث يتم حصر الموارد البشرية الذين هم في حاجة إلى تنمية قدراتهم المعرفية بالتكوين، وذلك نتيجة مستوى الأداء الضعيف أو عدم التكيف مع منصب العمل أو من أجل تحسين مستوى أداء الوظائف.

¹ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 74.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، مصر، 2004، ص 329.

إن تحديد الاحتياجات التدريبية يمثل جانب الطلب ويبقى تقديم العرض لاستكمال المنفعة المستهدفة لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار والتحقق من إمكانية تطوير وتصميم العمل التكويني المناسب وإنتاج الموارد التدريبية و تنفيذها بما هو متاح للمنظمة، وفي حالة قصور الإمكانيات الداخلية يتم اللجوء إلى الموارد الخارجية.

تصميم التكوين:

هو تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التكويني حتى يكون عند تنفيذه متمكنا من تحقيق الاحتياجات التكوينية، أي إرضاء العميل وتحقيق أهداف الجودة الشاملة، وتتخذ عملية التصميم منهاجا تتابعيا حيث تبدأ كل مرحلة من مراحلها المختلفة بمدخلات هي مخرجات المرحلة السابقة.

تخطيط التكوين:

كما سبق وأن ذكرنا فإن التكوين هو نظام فرعي يتحقق من خلال عمليات مدخلات ومخرجات، فأثناء التخطيط نجد في المدخلات:

- احتياجات العملاء بعد تحديدها.
- الموارد المتاحة.
- القيود المفروضة على استخدامات الموارد.
- أهداف وسياسات التكوين التي هي في نهاية الأمر أهداف سياسات المنظمة.

العمليات:

- تحليل متطلبات إشباع الاحتياجات.
- تطوير الطرح والتصميم التدريبي.
- إعداد الموارد والوسائل التدريبية.
- جدولة التكوين.
- إعداد موازنة التكوين.

تطوير العملية التكوينية¹:

حسب مفهوم الجودة الشاملة فهو خضوع كل العمليات لمنطق التحسين المستمر، والذي يمكن

أن يكون عن طريق:

- تخفيض الوقت المستغرق في الأداء.
 - تحسين أسلوب الأداء.
 - تحديث المعلومات الداخلية في الأنشطة.
 - تسريع وتيرة الإنجاز في وحدة الزمن مع تدنية تكاليف الإنجاز.
- خامسا: النتائج الناجمة جراء التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة:²

- تلميح صورة المؤسسة واكتسابها سمعة جيدة بين الزبائن.
- شعور العاملين وإحساسهم بالفخر داخل المؤسسة.
- تحسين وتنمية روح الفريق بين العمال.
- تولد علاقات جيدة وحسنة بين مختلف الإدارات.
- تنمية المهارات مع تطور أساليب التعليم المستمر.
- تنوع أساليب المراجعة والمراقبة وتطويرها.
- تطوير أساليب مراقبة العمليات.
- خلق جو إيجاب جراء العلاقات الحسنة المتبادلة بين الموردین والمنتجين.
- زيادة التحسين المستمر إضافة إلى زيادة الابتكار والإبداع.
- رفع الروح المعنوية إضافة إلى تحسين العلاقات الإنسانية.
- تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات المنظمة.
- زيادة المبيعات وخفض زمن دورة الإنتاج.
- زيادة الفعالية، تخفيض المخزون والأخطاء، إضافة إلى انخفاض عمليات التأخير في التسليم.
- تخفيض عيوب الإنتاج والجودة وزيادة رضا وولاء العملاء للمؤسسة.
- الحد من شكاوي وتذمر العاملين وزيادة الروح المعنوية والولاء والإخلاص للمنظمة.

¹ Jean favry ; Formation à l'évolution des Emplois, eyrolles . France, 1993, P165

² فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة، عالم الكتب الحديث، عمان، الاردن، 2008، ص192.

- زيادة حصة المنظمة في السوق وتخفيض التكاليف.

- تخفيض تكاليف الجودة.

- انخفاض شكاوي المستهلكين والعملاء من جودة السلعة والخدمة المقدمة إليهم.

وخلاصة لما سبق فإن الهدف الرئيسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة هو تطوير جودة المنتجات والخدمات مع تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد المبذول لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء و كسب رضاهم من خلال تلبية رغباتهم وعموما تتجلى أهم الأهداف في مايلي:

تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق.

يعتبر التحسين في الجودة من المؤشرات الدالة على زيادة المبيعات وتطويرها والتي على أثرها تزداد الربحية بالنسبة للمؤسسة وزيادة حصتها السوقية مما يمكنها من احتلال مكانة لا بأس بها بين المؤسسات المنافسة وتكون لها قدرة تنافسية عالمية، وهذا ما ينص عليه شعار الجودة الشاملة الذي ينص على "عمل الشيء بالشكل الصحيح من الوهلة الأولى" وهو بمثابة معيار يجب تطبيقه في مختلف أنشطة ومجالات المؤسسة بهدف تدنية التكاليف وتحقيق المستوى الأمثل للكفاءة والفعالية.

زيادة الفعالية التنظيمية:

من المسلمات التي تنطوي عليها إدارة الجودة الشاملة هي أن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المؤسسة لذا فإنها تسعى إلى الاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه المستمر والمتواصل إضافة إلى إشراك أكبر للعمال في معالجة وحل المشاكل الإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية.

تحقيق رضا المستهلك:

تسعى إدارة الجودة الشاملة جراء تطبيق الأنشطة الهادفة إلى التعرف على العملاء الحاليين والمرتقبين وتحديد ما ينبغي تقديمه لهم، وذلك بدءا من بحوث التسويق التي تقوم بتحديد المواصفات التي سيتم وضعها في تصميم المنتج مرورا بالإنتاج والتخزين ووصولاً إلى البيع والتسويق لتسليم المنتجات للزبائن.

كما تمكن إدارة الجودة الشاملة المؤسسة من تحقيق أهداف أخرى مثل:

- إحداث تغيير في الجودة لتطوير أساليب العمل مع تحسين بيئته.

- العمل على رفع مهارات الموظفين وقدراتهم مع خلق جو عائلي بينهم.

- التشجيع على المشاركة في أنشطة وفعاليات المؤسسة وتقليص إجراءات العمل من حيث الوقت والتكلفة.

سادسا: هندسة التكوين

نظرا للتطورات الاقتصادية والتحولات التكنولوجية التي تحصل في المؤسسة عموما وتسير الموارد البشرية خصوصا، ونظرا لتطور أساليب تسيير المؤسسات خاصة في ظل تحديات كبيرة أهمها الانفتاح الاقتصادي فكان لزاما على التكوين أن يساير الركب ويتطور بدوره حيث تسن له قوانين ومراحل يجب احترامها وذلك من اجل تحقيق الأهداف المنشودة.

فالتكوين على الطريقة الكلاسيكية كان يتم بطريقة عشوائية دون مراعاة العائد أو المردود المحقق والذي في غالبه كان يؤول إلى الصفر لأنه ببساطة لم يكن نابع من واقع العمل والدليل على ذلك أنه في كثير من الأحيان ترمج برامج تكوينية لموظفين لا تمت بصلة لطبيعة عملهم.

وتفاديا لهذه الوضعية العشوائية واللامنهجة وتحقيق الجدوى بالنسبة للعامل والمؤسسة، فإنه تم وضع مفاهيم جديدة أصطلح عليها ما يسمى ب "هندسة التكوين" فماذا تعني كلمة هندسة التكوين؟.

أولا: تعريف هندسة التكوين.

Le Boterf: يعرف Boterf هندسة التكوين على " أنها مجموع النشاطات المنسقة التي تسمح بالتحكم وبإنجاز نظام التكوين وهذا حتى يشجع الاستثمار فيه"¹.

Thierry Ardouin: يعرف الكاتب هندسة التكوين بقوله " هي مجموعة الممارسات التي تسعى إلى تحسين التكوين وفعاليتها" وهذا ما أشار إليه Michel Parlier ، حيث اعتبره الترجمة العملية لمبادئ التكوين استثمار والهدف المنشود من هذه التسمية "الهندسة" هو التكوين حسب حاجة المؤسسة ومركز العمل لتحقيق أهداف معينة وضمن إستراتيجية تعتمد على آليات مضبوطة².

ثانيا: مراحل هندسة التكوين

المرحلة الأولى: جمع وتحليل البيانات.

تعنى هذه المرحلة بجمع وتحليل كل ماله علاقة بنظام التكوين وبذلك فهي جزء متكامل من نظام المعلومات التي توفرها كل المصالح التابعة أو المكونة للمؤسسة.

¹ عشراقي حماد، ممارسات تكوين المستخدمين في المؤسسة الاقتصادية العمومية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران، ص75.

² Thierry Ardouin, Ingenierie de formation pour l'entreprise, dunod, 3^{eme} edition, paris, 2010

المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التكوينية.

إن الاحتياجات التكوينية هي تعبير الأفراد المطلوب تكوينهم عن المشاكل من أجل مواجهة أي موقف من المواقف التي من الممكن حدوثها، كما أن تحديد الاحتياجات تكون بدراسة حاجة كل فرد في المؤسسة للتكوين من خلال الكشف عن مواطن الضعف وبالتالي فإن حاجات التكوين هي تعبير عن المشاكل والمواقف التي يواجهها الأفراد.

المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التكوينية

بعد الانتهاء من المرحلة الثانية أي تحديد الاحتياجات التكوينية تأتي مرحلة تصميم البرامج التكوينية وعليه فإن من بين العوامل التي تساعد في وضع السياسة التكوينية بالنسبة للإدارة هي جملة من المواضيع نوجزها في ما يلي:

- دراسة احتياجات التكوين وتحديد المطلوب منها.
- التأكد من أن نقاط الضعف يمكن حلها أو معالجتها.
- دراسة الأسلوب أو الطريقة المثلى لإقناع الأفراد بأهمية وضرورة التكوين.
- دراسة مدى فعالية برامج التكوين.

سابعاً: ميزانية التكوين.

إن ميزانية التكوين تتطلب الوضوح والدقة في تحديد وتخصيص التكاليف المالية المخصصة للبرامج التكوينية وكيفية توزيعها دون إسراف أو تبذير وتقسم نفقات التكوين إلى نفقات استثمارية وتشغيلية¹:

النفقات الاستثمارية.

وهي تكاليف تخصص للمدى الطويل، حيث يمكن الاستفادة منها واستخدامها في برامج تكوينية متنوعة مثل إقامة المباني والغرف التكوينية ذات التصميم الخاص، وإنشاء الدورات التلفزيونية المغلقة.

النفقات التشغيلية: تقسم إلى مباشرة وغير مباشرة:

التكاليف المباشرة: وهي كافة المبالغ التي تنفق خصيصاً لبرنامج تكويني معين كالرواتب والمعدات الخاصة بكل برنامج وكذا التسهيلات المقدمة للمكونين كالإقامة في الفنادق و الزيارات وغيرها.

¹ سعداوي نعيمة، التكوين وأمنائه، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، 2004، ص 29-30.

التكاليف غير المباشرة: هي تلك المصاريف التي تصرف في تصميم وتجهيز البرامج التكوينية مثل مصاريف أو مكافأة المستشارين الخارجيين المدعوون لتصميم البرامج ومصاريف تكوين المكونين وتنقسم بدورها إلى قسمين¹:

مصاريف تكوينية: والتي تشمل مكافأة المستشارين الخارجيين لأجل إعداد البرامج، إضافة إلى مصاريف تكوين المكونين.

مصاريف مساعدة: تشمل كل النفقات التي من شأنها مساعدة أو تسهيل تنفيذ البرامج التكوينية مثل المصاريف الإدارة كالمسكوتارية.....الخ.

المبحث الثالث: واقع وآفاق التكوين في الجزائر.

المطلب الأول: الإطار القانوني والتنظيمي للتكوين في الجزائر.

مرحلة الإطار القانوني والتنظيمي للتكوين في الجزائر بثلاثة مراحل مهمة وهي:

مرحلة المحافظة على الحد الأدنى لسير المؤسسات الإنتاجية:

عشية خروج الاستعمار وحصول الجزائر على استقلالها ورثت الجزائر مؤسسات عاجزة ومفتقرة إلى يد عاملة مؤهلة وهجرة اليد العاملة المؤهلة مع المستعمر، ونتيجة لهذه الوضعية كان لزاما على الدولة الجزائرية آنذاك المحافظة على الحد الأدنى لسير المؤسسات الإنتاجية، ومن أجل تغطية العجز تم إصدار مرسوم 64-214 والذي ينص على التزام المؤسسات الاقتصادية على امتلاك مصلحة للتكوين المهني والترقية العمالية من أجل تكوين العمال عديمي الخبرة والكفاءة والغير مؤهلين، وكان للمعاهد والمؤسسات التي ورثت عن المستعمر الدور الأكبر في إنجاح عملية التأهيل والتكوين.

تجدر الإشارة إلى أنه تميزت هذه المرحلة الأولى بصدور قانون العمل سنة 1978 والمتضمن القانون الأساسي للعمل، وقد تطرق هذا القانون إلى جميع الجوانب الخاصة بالعمل وخصص الباب الخامس منه للتكوين حيث أشار بالتحديد إلى مبدأ تنظيم عمليات التمهين والتكوين المتواصل².

مرحلة التصنيع الموافقة للتسير الاشتراكي للمؤسسات العمومية.

في هذه المرحلة وطبقا للقانون الأساسي للعامل صدر قانونان الأول في سنة 1981 يتعلق بالتمهين، والثاني في سنة 1992 ويتعلق بتنظيم التكوين في المؤسسات.

¹ سعداوي نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 30-31

² عشراقي حماد، ممارسات تكوين المستخدمين في المؤسسات الاقتصادية العمومية مرجع سبق ذكره، ص 46.

ونتيجة لبعض النقائص التي نتجت عن المرسوم 64-214 والذي استمر إلى غاية نهاية السبعينيات جاء مرسوم رقم 81-17 والمؤرخ في 14-02-81 والذي ينص على "ضرورة تحديد شروط التكوين وتحسين المستوى في الخارج، والذي من ضمن بنوده كذلك إلزام كل من المستخدمين المتكونين والمؤسسة في نفس الوقت، حيث على المستخدم أن يلتزم بالرجوع إلى المؤسسة حال إنهاء المرحلة التكوينية وهذا ما يسمى عرفاً "بالوفاء" للمؤسسة التي أنفقت أموال كبيرة من أجل تكوينه وتأهيله حيث يلزم عليه أن يمكث ضعف المدة التي قضاه في التكوين هذا من جهة ، ومن جهة أخرى يجب أن تلتزم المؤسسة بتوفير الظروف الطبيعية والملائمة للعمل إضافة إلى منصب العمل الذي تم من أجله التكوين.

مرحلة الانفتاح وتعديل قانون العمل: قانون 90/11.

تميزت هذه المرحلة بظروف اقتصادية واجتماعية، حيث اتجهت بذلك الجزائر نحو التوجه الليبرالي وهذا بانفتاحها على السوق الخارجية.

ومن تداعيات هذه المرحلة "الليبرالية" حيث حدثت من تدخل الدولة في تسيير المؤسسات مما انعكس سلباً على المؤسسات التي كانت تعتمد بالأساس على المساعدات من الخزينة العمومية. وفي سنة 1990 حيث صدرت قوانين والتي ركزت على الإصلاحات الاقتصادية، ومن بين هذه القوانين القانون رقم 90-11 والمتعلق بعلاقات العمل الفردية وهو يصنف التكوين المهني ضمن حقوق العامل والتزامات الهيئة المستخدمة من حيث تنظيم عمليات التكوين.

ومن بين المواد التي نصت على التكوين في القانون رقم 90/11 المؤرخ في 26 رمضان 1410

الموافق ل 21 افريل 1990 المجموعة في المواد من 57-60 والتي نصت على :

المادة 57¹: "يجب على كل مستخدم أن يباشر أعمالاً تتعلق بالتكوين وتحسين مستوى العمال حسب برنامج يعرضه على اللجنة المشاركة لإبداء الرأي كما يجب عليه في إطار التشريع المعمول به أن ينظم أعمالاً تتعلق بالتمهين لتمكين الشباب من اكتساب معارف نظرية وتطبيقية كافية لممارسة مهنة ما".

المادة 58²: "يتعين على كل عامل متابعة الدروس والمداومات أو أعمال التكوين أو تحسين المستوى الذي ينظمها المستخدم بغية تجديد المعارف العامة والمهنية والتكنولوجيا وتعميقها وتطويرها".

¹ المادة 75 من قانون 11/90 الجريدة الرسمية.

² المادة 58 من قانون 11/90 الجريدة الرسمية.

المادة 59¹: "يمكن للمستخدم أن يطالب العمال الذين تسمح لهم المؤهلات و الكفاءات بالمساهمة بشكل فعال في أعمال التكوين وتحسين مستوى الذي ينظمها".

المادة 60²: "يجوز للعامل المسجل مزاولة دروس التكوين أو تحسين المستوى المهني للمهنيين للاستفادة من تكييف وقت عمله أو من عطلة خاصة مع الاحتفاظ بمنصب عمله بشرط موافقة المستخدم".

القانون رقم 12/78 المتضمن القانون الأساسي العام للعمال

يعرف قانون العمل هذا التكوين بأنه "عامل من عوامل الترقية الاجتماعية والمهنية للعمال وضمان التنمية الاقتصادية للبلاد".

كما ينص في مجال الترقية المتواصلة للعمال أن التكوين في مختلف الميادين واجب وطني مفروض على العمال والهيئة المستخدمة والدولة، حيث يشير هذا القانون إلى الأهداف التي يجب أن تكون غاية كل عملية تكوينية وهي:

- تكوين المستخدمين الذي تحتاجهم المؤسسة.
- توفير التكوين المتواصل الذي يسمح لجميع العمال بتجديد معارفهم وتطويرها.
- تنظيم عمليات التمهين مما يسمح للشباب باكتساب المعارف النظرية والتطبيقية الضرورية لممارسة مهنتهم.

المغزى من هذه القوانين:

المتصفح لهذه القوانين يرى مدى الأهمية البالغة التي أولاهها المشرع الجزائري خاصة والدولة الجزائرية عامة لوظيفة التكوين، وذلك للدور الفعال الذي تلعبه وظيفة التكوين خاصة مع التطور التكنولوجي.

إن الهدف من هذه القوانين جميعها هو سعي الدولة من أجل إجبار المؤسسات على تخصيص نسبة مئوية من كتلة الأجر لتكوين المستخدمين لأهداف مسطرة مسبقا من أجل الحصول على يد عاملة مؤهلة وكفئة تعود في النهاية بالفائدة على الاقتصاد الوطني (هدف اقتصادي).

أما الرهان الاجتماعي فإن الدولة تسعى من خلال ترسيم التكوين كوسيلة لتحقيق توازن اجتماعي لأن إعداد أو تكوين أي شخص تقيه من آفة البطالة، إضافة إلى أنه وسيلة للحفاظ

¹ المادة 59 من قانون 11/90 الجريدة الرسمية.

² المادة 60 من قانون 11/90 الجريدة الرسمية.

على مناصب العمل، وإعطاء الفرصة لكل شخص في ترقية نفسه في المؤسسة أو قصد الحصول على منصب عمل.

المطلب الثاني : واقع وآفاق التكوين المهني في الجزائر.

يحتل قطاع التكوين المهني في الجزائر دورا مهما حيث يلعب دور المكمل لنظام التعليم وخاصة في الدول النامية وعلى رأسها الجزائر، وذلك نظرا لما تعانيه هذه البلدان من مشاكل وصعوبات حمة مثل تقهقر المنظومة التعليمية، ويتجلى ذلك جليا في تدهور المستوى التعليمي ومخرجاته بصفة عامة، حيث أصبحت في الحقيقة لا تواكب متطلبات سوق العمل، إضافة إلى تسرب عدد كبير من التلاميذ مما يشكل عبأ على الاقتصاد الوطني، وكذلك على الجانب الاجتماعي من خلال تزايد أعداد نسبة البطالة. وفي هذا الصدد يأتي دور التكوين المهني من خلال مساهمته في تأهيل الطلبة المتسربين، وبالتالي سد فجوة مهمة والمتمثلة في تفادي توجيههم المبكر لسوق العمل من دون مؤهلات أو شهادات. وقد لقي التكوين المهني اهتماما كبيرا من طرف العديد من الباحثين والمختصين، إضافة إلى العديد من المنظمات الدولية مثل منظمة العمل الدولية، وفيما يلي عرض مختصر لبعض التعاريف المتعلقة بالتكوين المهني وهي:

أولاً: تعريف التكوين المهني

"يقصد بالتكوين المهني أو كما يطلق عليه في بعض الأقطار العربية بالتدريب المهني الذي هو إعداد الأفراد إعدادا مهنيا وتدريبهم على مهن معينة بقصد رفع مستوى إنتاجيتهم وإكسابهم مهارات جديدة، أو هو ذلك النوع من التكوين الذي يتضمن تنمية المهارات والخدمات الحرفية أو المهنية"¹. أما باحث آخر وهو الدكتور عادل حسن فيعرفه بقوله "التكوين معناه الأوسع هو عبارة عن عملية تعلم وتعليم تمكن الفرد من عمل معين ومتقنا له ومتكيفا معه".

ومن جهة أخرى فإن عقيد محمد جمال برعي فيعرفه بقوله "التكوين المهني هو النظام الذي يهتم بدراسة فن من الفنون أو مهنة من المهن، أو دراسة أعمال أي وظيفة أو هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالح لمزاولة عمل ما".

أما عبد الرحمن محمد عيسوي فيرى أن التكوين المهني هو نوع من التعليم لاكتساب المهارات والخبرات والمعارف المختلفة المتعلقة بمهنة معينة، والتكوين المهني لا يستفيد منه العمال الجدد فقط وإنما

¹ بلقاسم سلاطينية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، عدد 10-1998، شركة دار الهدى للطباعة والنشر، مليلة، الجزائر، ص74

يشمل أيضا تدريب الملاحظين والمشرفين وقادة العمال، حيث يتلقون برامج تكوينية معينة تؤهلهم للوظائف القيادية التي يتولونها مستقبلا دون أن ننسى العمال الحاليين فلهم الحق كذلك في التكوين وذلك عندما تنوي المؤسسة التي يشتغلون بها زيادة كفاءتهم الإنتاجية أو إلمامهم بنوع جديد من الآلات أو طريقة جديدة من طرق العمل".

يشير بعض المهتمين بالإدارة بأن "التكوين المهني هو التطور الحقيقي والمنطقي للمعلومات والخبرات والمهارات والتصرفات التي تقع بين مختلف طبقات العاملين مما يساعدهم على الاتفاق في العمل الحالي ووضع المواصفات اللازمة لتأدية العمل على أحسن وجه، وبالتالي زيادة الإنتاج والإنتاجية".

ويعرفه آخرون بأنه "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالخبرات والمهارات التي تجعله مؤهلا لمزاولة عمل ما".

أما بالنسبة لمحمد نجيب توفيق فيعرف التكوين المهني بأنه "إعداد الفرد مهنيًا وتدريبه على مهنة معينة بهدف رفع مستوى كفاءته الإنتاجية واكتسابه لمهارات جديدة" يشار إلى أن التكوين المهني يختلف عن التأهيل المهني، وذلك لأن التأهيل المهني هو عبارة عن خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدراتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتماشى مع حالتهم".

أما الدكتور مصطفى فهمي العطروزي فيشير إلى أن "التكوين المهني هو إعداد العامل مهنيًا وتدريبه على مهنة معينة بقصد رفع مستوى كفاءته الإنتاجية".

كما أن أمين عز الدين فيؤكد أن "التكوين المهني بصفة عامة هو أي نوع من التدريب يمكن أفراد القوى العاملة من الحصول على خبرة فنية سواء تم ذلك في المدرسة أو في المصنع". وبذلك فالتكوين المهني يشمل كل أشكال التحضيرات أو التعديلات لعمل مهني، و يتمثل ذلك سواء في تعليم ونقل المعارف المهنية المتعلقة بهذه المهنة.

ثانيا: مراحل تطور التكوين المهني في الجزائر:¹

بعد أن نالت الجزائر استقلالها والسيادة على أرضيها وخروج الاستعمار الفرنسي سنة 1962 ، خلف هذا الخروج فراغا رهيبا في تسيير مختلف المصالح الإدارية والخدمية والمؤسسات الصناعية مما أضطر الدولة آنذاك إلى توظيف عمال غير مؤهلين لمتابعة مختلف الأعمال والمصالح. وبطبيعة الحال فقد كان حل العمال ومسيري مختلف المؤسسات والمصانع من الفلاحين الذين تركوا حقولهم ونزحوا إلى المدن أو من قدماء المجاهدين الذين تحولوا إلى الأشغال المدنية أو من عمال منفذين بسطاء في المؤسسات الصناعية التي تركها المستعمر فأصبحوا مسيرين لها دون مؤهلات أو كفاءات. وقبل التطرق إلى مراحل تطور التكوين المهني لأبأس بإلقاء نظرة على مراحل تطور أساليب المؤسسة العمومية الجزائرية².

مرحلة التسيير الذاتي (1963-1967).

تعتبر مرحلة التسيير الذاتي أول مرحلة أو تجربة انتهجتها الجزائر بعد الاستقلال، حيث كانت أمرا حتميا أملت الظروف التي كانت سائدة آنذاك، وهكذا برز أول هيكل تنظيمي للمؤسسات الجزائرية لملء الفراغ القانوني، مع صدور قرارات التسيير الذاتي في 1963 ، ونتيجة لذلك كان للتسيير الذاتي دورا في إيجاد صيغة قانونية و تنظيمية لتسيير المؤسسات الصناعية الموروثة عن الاستعمار حيث ورثت الجزائر مراكز تكوين مهنية تعود نشأتها إلى إبان الاستعمار. وكان الهدف من إنشائها آنذاك هو تكوين يد عاملة مؤهلة وفقا لمتطلبات احتياجات المعمرين الفرنسيين في مجالات محددة مثل البناء الكهرباء، الحدادة، والنجارة.

ولقد تابعت هذه المعاهد عملها بعد الاستقلال على نفس الوتيرة في التكوين إلا أن مستوى التأهيل بها انخفض بنسبة كبيرة وذلك نتيجة لمغادرة الكثير من المعلمين الفرنسيين الذين كانوا يشرفون على عملية التأطير بها، زيادة على ذلك فإن السلطات الجزائرية لم تعرها الاهتمام الكافي، وهذا خلافا لما بذلته من مجهودات جبارة في مجال التعليم والتصنيع، إلا أنه رغم كل هذا لوحظ أو نتج عنه تأخر واضح في مجال التكوين المهني، الأمر الذي جعله لا يساير التحولات العميقة التي حدثت في المجالات المعرفية والصناعية.

¹ غربي صباح، رواب عمار، التكوين المهني والتشغيل في الجزائر، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، عدد 5، 2011. ص 66-73.

² بوفلجة غياث، بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية، القدس، 2010، ص06.

مرحلة المؤسسة الحكومية (1968-1971).

بعد فشل مرحلة التسيير الذاتي جاءت بعدها مباشرة مرحلة تسيير الشركات الوطنية، حيث ظهرت شركات وطنية ضخمة، خاصة بعد قرارات التأميم التي شرعت فيها الدولة، وتميزت هذه المرحلة بحركة بناء الوحدات الإنتاجية اعتمادا على مداخيل البترول مما أدى إلى إيجاد قاعدة صناعية معتبرة المهدف منها هو التعجيل بتصنيع البلاد وبناء القواعد الاشتراكية، وتحقيق تكوين رأس مال.

مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات (1971-1980).

تعتبر مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات في الحقيقة امتداد لنمط أو مرحلة المؤسسة الحكومية مع التركيز على مشاركة العمال في تحديد شكل تسيير المؤسسة، ويعتبر التسيير الاشتراكي للمؤسسات مرحلة من مراحل تطور تسيير المؤسسات الإنتاجية والخدمية وقد ساهم في سد فراغ قانوني في مجال تسيير المؤسسات، وكأي نموذج آخر نجد للتسيير الاشتراكي للمؤسسات جوانب إيجابية وأخرى سلبية.

أ) الجوانب الايجابية للتسيير الاشتراكي للمؤسسات.

تتمثل الجوانب الايجابية للتسيير الاشتراكي للمؤسسات فيما يلي:

الأمن الوظيفي: حيث يشعر العمال بالأمان، وذلك لأن غالبيتهم موظفين من طرف الدولة ونادرا ما يكون هناك حالات طرد للمستخدمين إلا في حالة ارتكاب أخطاء مهنية فادحة.

المشاركة: في هذا النوع من التسيير يكون للعمال الحق في اتخاذ القرارات وكذلك المساهمة في تسيير مؤسساتهم من خلال مختلف اللجان الدائمة في المؤسسة.

الامتيازات: حيث يتمتع العمال في التسيير الاشتراكي بمزايا وخدمات اجتماعية مثل النقل والإطعام إضافة إلى الخدمات الصحية والثقافية والترفيهية.

ب) الجوانب السلبية للتسيير الاشتراكي للمؤسسات.

كما سبق وأشرنا فإن للتسيير الاشتراكي عدة جوانب إيجابية، إلا أنه يحمل في طياته كذلك

عدة جوانب سلبية والتي تتمثل في مايلي:

مركزية اتخاذ القرار:

حيث تتم عملية اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة العليا في القضايا المهمة مثل (تحديد الأجور،

التوظيف، الطرد، ثمن المنتج).

بيروقراطية اتخاذ القرار:

زيادة على مركزية اتخاذ القرار فإن عملية اتخاذ القرار تتم بوتيرة بطيئة وذلك نتيجة تعدد الجهات المكلفة باتخاذ القرار.

مرحلة الإصلاحات:

مرت عملية الإصلاح بعدة مراحل حيث أبتدات بمرحلة إعداد الهيكلية ثم تلتها مرحلة الخصوصية وانتهت أخيرا بمرحلة اقتصاد السوق، وأخيرا وليس آخرا فمنذ أواخر السبعينات بدا الاهتمام أكثر من ذي قبل بالتكوين وبخاصة عندما بدأ النقاش علنا حول مشكلة إدماج الشباب الذين لم يسعفهم الحظ في مواصلة الدراسة، واستئناف الحياة الاجتماعية، ومن جهة أخرى أتضح أن التكوين في مجال التعليم العالي لا يلي بمفرده الاحتياجات النامية للمؤسسات الصناعية و الاقتصادية من إطارات متوسطة التكوين وفي مجالات كثيرة لا يستطع التعليم الجامعي تغطيتها، ومن هنا اتجهت الأنظار نحو تدعيم مراكز التكوين المهني والإكثار منها على أمل أن تقلل من حجم ظاهرة التسرب المدرسي من جهة وتزويد المؤسسات الاقتصادية والصناعية بما تحتاجه من يد عاملة مؤهلة من جهة أخرى.

مرحلة إعادة الهيكلة (1981-1988).

طبقت مرحلة إعادة الهيكلة من طرف الحكومات المتعاقبة قصد إنقاذ المؤسسات العمومية الجزائرية من الإفلاس، حيث مع بداية الثمانينات تمت عملية إعادة الهيكلة الأولى حاولت الدول من خلالها الدخول في إصلاحات جديدة وإعادة النظر في الممارسات السابقة، وذلك عن طريق ما سمي بإعادة الهيكلة التي كانت بمثابة استجابة لمتطلبات وضعية المؤسسات الوطنية ووضعية الاقتصاد الوطني ككل.

استقلالية المؤسسات الاقتصادية العمومية (1988).

أثبتت عمليات إصلاح المؤسسات العمومية المتمثلة في إعادة الهيكلة عدم جدواها، وذلك نتيجة ظهور بوادر تحسن في أداء المؤسسات العمومية فكان لزاما على الدولة الجزائرية إعادة النظر في سياساتها تجاه هذه المؤسسات من خلال الهيكل التنظيمي لها وفي أساليب تسيرها، حيث جاء ما سمي باستقلالية المؤسسات في إطار الإصلاحات العامة، لكن رغم هذه الإصلاحات بقي الأمر على حاله حيث بقيت المؤسسات العمومية تعاني من العجز المالي، الأمر الذي أدى إلى غلق العديد منها مما حدا بالسلطات المركزية إلى البحث وإيجاد أسلوب جديد في تسيير القطاع العمومي المتمثل في الخصوصية واقتصاد السوق.

إعادة تنظيم القطاع العمومي.

قامت الدولة بإعادة القطاع العمومي، وذلك عن طريق إدخال الاقتصاد الوطني في السوق الدولية، ولن يتأتى هذا لها إلا عن طريق تطبيق مجموعة من الإجراءات غير محاربة التضخم وتحرير الأسعار والتجارة الخارجية وكل هذا في إطار إستراتيجية جديدة وهي اقتصاد السوق. خصوصية المؤسسات العمومية واقتصاد السوق¹.

مع تزايد المشاكل التسييرية وتعمقها في المؤسسات العمومية الجزائرية الأمر الذي أدى بها إلى مصير مجهول أو الفشل الذريع في فرض نفسها في السوق وخاصة أمام المنتج الأجنبي، مما أدى بالكثير منها إلى الإفلاس وغلق أبوابها وهو ما لم يترك للدولة خيارات كثيرة سوى الخصوصية سواء كلية أو جزئية لصالح القطاع العام أو الوطني أو الأجنبي عدا القطاعات التي تراها الدول سيادية أو إستراتيجية مثل قطاع المحروقات فلم تفتحها بعد للخصوصية.

ومن خلال تتبعنا لمراحل تطور أساليب المؤسسة في الجزائر فإنه يبدو للقارئ أن الدولة الجزائرية كانت تفتقر إلى أيدي عاملة فنية أو مهرة، لذلك كان لزاما عليها الاهتمام بقطاع التكوين المهني بكافة أنواعه، لذلك عرف القطاع المهني في الجزائر عدة مراحل في تطوره منذ الاستقلال إلى يومنا هذا ويتجلى كل هذا في مايلي :

مرحلة ما بعد الاستقلال (بداية التكوين المهني) 1962-1970

لم يهتم المستعمر الفرنسي إبان الثورة التحريرية في الجزائر بالتكوين بصفة عامة والتكوين المهني بصفة خاصة إلا أنه مع اندلاع الثورة التحريرية ظهرت إلى حيز الوجود بعض مراكز التكوين التقني واعتبرت المراحل الممتدة من 1962 إلى 1970 مرحلة تهيئة الشروط أو الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية من أجل تنفيذ إستراتيجية للتنمية.

وعلى إثر هذه الوضعية الاقتصادية المتردية جراء الإرث المخلف من طرف الاستعمار كان لزاما على الدولة القيام ببعض الإجراءات لترقية التكوين المهني والسعي إلى توظيف مكوّنين وإطارات إدارية لتسيير مراكز التكوين المهني، إلا أن هذه الإجراءات اصطدمت ببعض الصعوبات والعراقيل تمثلت في ما يلي:

1 قلة الهياكل المخصصة لاستقبال المتكويين.

¹ بوفلجة غياث، مرجع سبق ذكره، ص 13.

2 عدم ملائمة محتويات البرامج التكوينية مع خصائص المجتمع الجزائري.

للإشارة فإن جهاز التكوين المهني كان يتميز بوجود 17 هيكل تكويني تابع لوزارة العمل بطاقة استيعاب لا تتعدى 2000 متكون بصفة دائمة و 2500 في مجال التمهيد للتكوين.

نمو الاقتصاد الوطني والحاجة الماسة للتكوين المهني 1970-1980.

مع مرور الزمن شهد الاقتصاد الوطني تطورا ملحوظا مع بداية 1970، حيث عرف توسعا نتيجة ارتفاع عائدات المحروقات مما انعكس إيجابا على التكوين المهني، حيث أن مسار التصنيع المكثف آنذاك استدعى توفير يد عاملة مؤهلة وهو ما كان منعزما حيث أن التكوين المهني آنذاك عجز عن تلبية الاحتياجات من اليد العاملة.

وكانت السياسة المنتهجة من طرف الدولة في إطار التكوين المهني للعمال تهدف إلى إنشاء عدد معتبر من مراكز التكوين تسدى لها مهمة تخريج كوادر كل سنة، وذلك من أجل تزويد الاقتصاد الوطني بما يحتاجه من أيدي عاملة متكونة.

ونتيجة لهذه السياسة المنتهجة من طرف الدولة، ارتفع عدد مراكز التكوين المهني إلى 25 مركزا الهدف منها هو إعداد كوادر متخصصين وعمال مؤهلين في التخصصات التقليدية كالبناء، التجارة والترخيص الصحي، الميكانيك، زيادة على ذلك فإنه تم إنشاء معهدين تكنولوجيين في نفس المرحلة مهمتهم تكوين التقنيين الساميين في فروع التشييد والهندسة المعمارية والأشغال العمومية، الصيانة الكهروميكانيكية لتوفير مختصين في مستوى أعلى.

كما ساهمت الشركات الوطنية الكبيرة في إنشاء مراكز تكوين خاصة بها والتي كان لها الدور في عملية التكوين، وبالتالي الاستفادة التدريجية من المساعدة التقنية الأجنبية، كذلك تميزت هذه المرحلة بتزويد الأطر والهياكل البيداغوجية التي تشرف على تكوين الإطارات الفنية كالتقنيين والمهندسين، لكن هذه المرحلة تميزت بعدم وجود أي ترابط بين سياسة التشغيل والتكوين من جهة وبين المنظومة التربوية والتكوينية من جهة أخرى، كذلك تميزت هذه المرحلة بتزايد الطلب على التكوين نتيجة النمو الديموغرافي وطغيان المنطق القطاعي وهو ما عرقل ظهور سياسة وطنية شاملة ومنسجمة.

مرحلة توسيع التكوين المهني 1980-1990.

رغم الجهود المبذولة لتطوير التكوين المهني بعد الاستقلال، إلا أن الانطلاقة الحقيقية للتكوين

المهني كانت 1979، حيث تم خلالها بناء ما يقرب عن 267 مركز في غضون خمس سنوات.

إن التخلف الكبير الذي عرفه هذا القطاع أدى إلى اللجوء إلى التعاون التقني الأجنبي لتكملة جهود المؤسسات الوطنية من أجل الإسراع في بناء المراكز وتجهيزها.

- المتعاونون الأجانب.

قامت الدولة في هذه الفترة بجلب إطارات أجنبية وذلك بهدف المساهمة في تغطية العجز الذي يعاني منه سوق العمل في تلك المدة، إلا أن هذا النهج لم يؤتي ثماره حيث كانت له آثار سلبية وذلك أن المهمة التي جاءوا من أجلها لم تتم على أكمل وجه ويعود ذلك إلى ضعف الإشراف على هؤلاء المتعاونون من طرف الجانب الجزائري.

رغم ما عرفه التكوين المهني من تطور في هذه المرحلة، إلا أن القطاع الاقتصادي في بداية الثمانينيات عرف تغيرات جذرية أدت إلى توقف المشاريع التكوينية بسبب النمط الاقتصادي الجديد المتمثل في إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الكبرى وتحولها إلى وحدات صغيرة ومتوسطة ماعدا الوزارات التقنية التي واصلت اهتمامها بإنشاء هياكل تكوين بأعداد محددة.

عرف التكوين المهني عدة تغيرات وخاصة فيها يخص الجهات الوصية على المستوى المركزي إذ تم تداول الوصايا بين وزارة العمل والتكوين المهني ووزارة التربية والتكوين، وأمام التحديات التي كانت تواجه قطاع التكوين المهني كان من الطبيعي أن تعاد الصلاحيات إلى الوزارة المكلفة بالتكوين المهني التي عملت على:

أ) توسيع قطاع التكوين المهني، حيث تضاعف قدرات قطاع التكوين المهني بداية من 1980 بثلاث مرات من حيث قدرة الاستيعاب، حيث أصبح من الضروري التكفل بالتلاميذ المتسربين من الطور الأساسي والتعليم الثانوي.

في سنة 1980 إلى غاية 1985 ارتفع عدد مراكز التكوين المهني من 72 إلى 270 مركزا بزيادة قدرة استيعابية قدرت ب 70000 منصب تكوين إضافة إلى 05 معاهد لتكوين المكونين (ب) إيجاد نظام تشريعي وقانوني للتكوين المهني، حسب ما سبق الإشارة إليه، فان مرحلة الثمانينات عرفت صدور العديد من القوانين المنظمة لقطاع التكوين المهني.

التكوين المهني واقتصاد السوق: من سنة 1990 إلى يومنا هذا .

آدت الإصلاحات الاقتصادية سنة 1988 إلى الانتقال نحو اقتصاد السوق وهو ما أدى إلى إعادة النظر في 1% من رقم أعمالها للتكوين وتحسين المستوى.

ورغم هذه الإصلاحات لازال التكوين لم يأخذ الحجم ولا المكانة ولا الأهمية التي هو أهل لها في عملية تطوير وتتمين الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ، أما ما هو الحال عليه في الإدارة الجزائرية فان التكوين ناقص إن لم نقل منعدم ، فالتكوين وتحسين المستوى من الأمور التي لم تلق لها الإدارة أو تعطي لها أهمية على غرار المؤسسات العمومية وعلي اختلاف المستويات الهرمية لموظفيها إلى جانب العوائق النفسية ومسبباتها وتأثيراتها السيئة علي مردودية الخدمة العمومية ، وهي عوامل لها تأثيرها علي العلاقات الإنسانية داخل وخارج محيط العمل.

فالإدارة الجزائرية تفتقر إلى مؤسسات مختصة في تكوين أعوان لها وقد كانت مراكز التكوين من قبل تتكفل بتكوين الموظفين الذين تفتقر إليهم الإدارة ولكنها همشت فأصبحت الإدارة توظف الأعوان ممن ليس تكوين قاعدي علي الإطلاق، ولذلك غابت المهن الإدارية وأصبح الموظفون يتوارثونها عن سبقهم مع كل ما تحمله هذه الطريقة من مخاطر من حيث العشوائية.

أما المدرسة الوطنية للإدارة فكانت تهتم بتكوين الإطارات وهي المؤسسة الوحيدة آنذاك التي كانت تتكفل بتوفير مجمل احتياجات المؤسسات الإدارية و العمومية في التأطير، غير أن حل هذه الإطارات كانت غير مجهزة لا تقنيا ولا ماديا لأداء مهام الخدمة العمومية فينعكس ذلك بطبيعة الحال علي نوعية وجودة الخدمة العمومية.

المطلب الثالث: فعالية التكوين المهني.

لا يختلف اثنان علي أن التنظيم الجيد للتكوين وذلك في إطار سياسة واضحة المعالم يسهم في تحقيق التناسق بين المهارات والأعمال، وبالتالي تفادي المشاكل التي قد تطرأ أثناء أداء العمل ويشير حل المختصين والمهتمين في هذا المجال إلى أن عملية التكوين ينبغي ان تتفق مع قدرات ومؤهلات العامل وميوله وخبراته ليتسنى له الانسجام معها.

والملاحظ مع مرورا الزمن أن التطورات المعرفية في مختلف قطاعات الاقتصاد قد فرضت نمطا محددًا من التكوين الذي يركز علي التخصص في أداء أعمال محددة و تنميتها مما أدى إلى نتيجتين مهمتين هي رفع الإنتاجية والكفاءة التنظيمية، والثانية هي زيادة درجة عدم الرضا بين العاملين بسبب أدائهم لأعمال أو مهمات مملة.

وفي ضوء ذلك فان التكوين الفعال يرتبط بمستوى أعلى من المعرفة والقدرة والمهارة ويعطي للمتكون الإحساس بالمسؤولية عن عمله، وعلى ذلك يمكن القول إن التكوين المهني هو حجر الزاوية

في أي تنمية تهدف إلى تحقيق الأهداف الوطنية، كما إن استيعاب الأيدي العاملة يتطلب وضع خرائط للتكوين يتم فيها إبراز كل احتياجات الاقتصاد الوطني من مختلف المهارات.

فالجزائر مثلا شهدت تحولات كبيرة في مختلف مجالات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ويعود الفضل في ذلك بدرجة كبيرة إلى التكوين المهني، فالتكوين المهني هو عملية تحصيل مختلف المعارف الفنية لاستخدامها في مختلف جوانب التنمية.

فالتكوين المهني في الجزائر هو تكوين حرفي بسيط، لذلك فهو عاجز عن مدا الصناعة ببعض المهارات الفنية وعليه يمكن القول إن مسيرة التكوين المهني للتحولات الصناعية في الجزائر يستدعي إعادة النظر في سياسة التكوين والنوعية وذلك بتغليب كفة الفروع والتخصصات التي تخدم مباشرة القاعدة الصناعية أو المهن التي لها عائد على الاقتصاد الوطني بدل الفروع التي تخدم التمهين الحرفي.

وللعلم فإن التكوين المهني اخذ به من قبل، لكن مصير خريجه كان مجهولا إذ لم يشغلوا في القطاعات الحساسة التي تخدم مباشرة عملية التنمية وتدعم القطاعات الإستراتيجية مما حدا بالشباب إلى العزوف عن التوجه إلى التكوين المهني.

إن معيار تقدم الأمم يعود بالدرجة الأولى إلى التكوين أي تكوين الإنسان الذي تزداد مهاراته بالتكوين أو التمهين والتخصص أو بهما جميعا، لأنه بفضلهما تزداد عملية التقدم وينتج طابع الإنتاج نحو العمل التخصصي والإبداع الهادف إلى احداث تعديلات في إنتاج الفروع المختلفة.

وبناء على ما سبق فإن التأخر في الاعتناء بقطاع التكوين المهني انعكس سلبا على التنمية في القطاعات الأخرى. ويتجلى ذلك عيانا من خلال ما نلاحظه اليوم من ضعف في التاثير ورداءة في التسيير ونقص في الإنتاج وإفلاس الكثير من المؤسسات.

وخلاصة لما سبق فإن التكوين المهني لم يعرف تنظيما محكما مبني على الاحتياجات الحقيقية للمؤسسات الاقتصادية والصناعية والخدمية، بالإضافة إلى رداءة نوعية التكوين الناتجة عن نقص الخبرة وعدم ملائمة وسائل التكوين لمجال العمل بعد التخرج، حيث انه في كثير من الأحيان يتم تدريب الطلبة على استعمال آلات لا وجود لها في سوق العمل، الأمر الذي يتطلب إعادة تأهيلهم من جديد بإضافة إلى ذلك فإن برامج التكوين لا تستجيب في كثير من الأحيان إلى الاحتياجات الحقيقية لعملية التنمية والشغل في الجزائر، والسبب في ذلك أنها مستوحاة من برامج أجنبية مبنية على حقائق اقتصادية

وصناعية مغايرة لواقع المجتمع الجزائري، ويبدو ذلك واضحا من خلال إهمال هذه البرامج للكثير من الحرف التقليدية ذات الطابع الوطني مثل الفخار.

إن التأخر في الاعتناء بقطاع التكوين المهني انعكس سلبا على التنمية في القطاعات الأخرى ويبدو ذلك جليا من خلال ما نلاحظه اليوم من ضعف في التأطير وريادة التسيير ونقص في الإنتاج وإفلاس الكثير من المؤسسات.

المطلوب الرابع: إصلاح نظام التكوين المهني¹.

مرت الجزائر بتحويلات اقتصادية كبرى حيث تعيش مرحلة انتقالية من اقتصاد موجه إلى اقتصاد السوق تولدت عندها تأثيرات اقتصادية واجتماعية هامة، وفي هذا الصدد اتحدت الدولة مجموعة من الإجراءات والإصلاحات هدفها إعادة هيكلة المؤسسات العمومية، كذلك امتازت هذه المرحلة بتطور القطاع الخاص الذي يتطلب يد عاملة مؤهلة، وذلك للأهمية البالغة التي تلعبها نوعية اليد العاملة بالنسبة للمؤسسة في ظل محيط تنافسي، ولذلك أصبح الرهان على التكوين المهني في عملية التنمية من خلال:

- إدراج التخصصات التي لها علاقة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال.
- إعادة الاعتبار للحرف اليدوية، والصناعات التقليدية.
- تنويع مسارات وبرامج التكوين المهني.
- مطابقة برامج التكوين مع تطور المهن والعمال.
- إعادة المصدقية للتكوين المهني كونه مسارا تربويا يؤمن تأهيلا لممارسة شتى الحرف.
- التحسين من أداء مؤسسات التكوين المهني من حيث التسيير الإداري.
- ترقية تكوين المرأة من خلال فتح أقسام بالوسط الريفي لفائدة النساء المالكات بالبيت.
- تنويع مصادر تمويل التكوين وتطور التكوين المتواصل.
- تطور التكوين عن طريق التمهين.
- إضافة إلى ذلك تكثيف من مؤسسات التكوين المهني للرفع من قدرات التكوين

عبد الحميد قرني، الإدارة الجزائرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص102¹

خلاصة

لقد اجمع جميع المختصين والباحثين في إدارة الموارد البشرية على إن المورد البشري يعتبر عصب التنمية ومركز اهتمامها وهدفها الأساسي فهي تهدف إلى تطور كفاءته وإطلاق قدراته على عمل خطة للتنمية سواء الاقتصادية أو الاجتماعية، ولن يتأتى هذا كله أو يتحقق إذا لم يكن هناك خطة تكوينية أو تاهيلية واضحة المعالم.

ولان التكوين هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة ومؤهلة فان إغفال عملية تكوين العاملين ضمن الخطط المسطرة من أي مؤسسة قد يعتبر من إبراز العوامل التي تؤدي بالمؤسسة إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، كذلك بما إن التكوين ينمي الفرد بصورة مستمرة، الذي بدوره ينمي المؤسسة التي من شأنها المساهمة في تنمية المجتمع وازدهاره، فانه يمكن القول انه لا تكون هناك تنمية بشرية مستدامة بدون تكوين متواصل، إضافة إلى انه بدون تكوين متواصل قد تواجه المؤسسة مشاكل في سيرورة العملية الإنتاجية من جراء التطور الحاصل من حولها على جميع الأصعدة حيث إن التطور التكنولوجي قد يسبب نوع من الاغتراب لدى الأفراد العاملين واستيائهم من جراء عدم معرفتهم لهذه التكنولوجيا مثلًا أو كل التقنية المدرجة في ميدان العمل ، لقد أصبح التكوين هو المعلم الأول لأفراد المنظمة وبذلك يستحيل تصور أي حياة للمنظمة بدون تكوين بل إن تشكيل المجتمعات والدول و تطورها وازدهارها سيكون صعب التصور والمنال دونما تكوين لمواطنيها، وعليه فان المورد البشري إذا ما أحسن اختياره وإعداده وتكوينه وإسناده العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته فانه يسهل من بعد توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التكميلي من المشرف أو الرقابة لضمان أداءه لعمله .

لذلك فان المؤسسة التي تملك أكثر الكفاءات والإطارات المؤهلة، هي التي حتما أعطت

للتكوين مكانته والأهمية الخاصة به ضمن أولوياتها.

الفصل الثالث:

الإنتاجية مفهومها وأهميتها وطرق قياسها

تمهيد:

تولي إدارة المؤسسات اليوم أهمية بالغة لمفهوم الإنتاجية، إذ كانت ولا تزال الشغل الشاغل للمديرين والكتاب والباحثين على اختلاف أنواعهم وفروعهم، فالمهندس مشغول ومهمته إنتاجية الآلة، والمسئول النفسي والاجتماعي مشغول بإنتاجية العامل، لذلك أصبحت الإنتاجية من حيث تطويرها وزيادتها هو الهدف الأهم الذي تسعى إلى تحقيقه معظم المؤسسات والإدارات.

وقد أضحى معلوماً أن الرفع في الإنتاجية ودعم توقع المنتجات في الأسواق الداخلية والخارجية أصبح ضرورة ملحة ليس فقط بحكم تزايد الضغوط على الصعيد الدولي نتيجة تحرير التجارة الخارجية وإزالة الحواجز والقيود على المبادلات من سلع وخدمات، بل أيضاً لاعتبار الدور الفعال الذي تلعبه الإنتاجية في تحسين دخل كل الأعوان الاقتصاديين، فهي تعتبر للمستهلك مصدراً رئيساً لتحسين قدرته الشرائية من خلال انخفاض أسعار السلع والخدمات أو ارتفاع الأجور، إضافة إلى رفع ربحية المؤسسة، وبالتالي تحفيز الاستثمار في القطاع الخاص وتوفير المزيد من فرص العمل، كما تساهم زيادة الإنتاجية بالنسبة للدولة في الرفع من عائداتها المتأتية من الجباية، وبالتالي المزيد من الاستثمار في تحسين البنية الأساسية والخدماتية ولاسيما على مستوى التعليم والتكوين بصفة عامة.

فعلى المستوى الوطني عرفت الإنتاجية تحسناً ملحوظاً، حيث تنامت مساهمتها في النمو بفضل الإصلاحات التي تم إدخالها لإضفاء مزيداً من النجاعة على دواليب الاقتصاد ومختلف البرامج التي تم تنفيذها لتقليل التكلفة وتأهيل وحدات الإنتاج وتحسين الجودة.

وتشير مختلف الدراسات والتجارب على الصعيد الدولي إلى الأهمية التي تحظى بها الإنتاجية ودورها في تحقيق مستويات مرتفعة من النمو، حيث أن البلدان التي وُفقت في الرفع من إنتاجيتها بوتيرة سريعة تمكنت من تحقيق نمو أكبر لإنتاجها.

وغني عن البيان، فإن أحداث أي زيادة ولو محسوسة في الإنتاجية لا يتحقق طبعاً بالتمني أو بالمصادفة، ولكن الأمر يحتاج إلى الجهد ودراسة متأنية، وتخطيط علمي سليم، وتعامل مع المسببات والمتغيرات التي تؤثر في مستوى الإنتاجية.

المبحث الأول: مفهوم الإنتاجية

اختلفت آراء الكتاب العرب حول مصطلح الإنتاجية، فمنهم من يطلق عليها "الكفاية الإنتاجية" ومنهم من يستخدم "الكفاءة الإنتاجية" للتعبير عن مفهوم الإنتاجية، إلا أنه في بحثنا هذا سندرج على استخدام كلمة "إنتاجية" للتعبير عن هذا المفهوم، نظرا لأن هذا هو الاتجاه السائد في اللغات الأجنبية. فمثلا يطلق عليها في اللغة الفرنسية بـ Productivity وفي اللغة الإنجليزية بـ Product. إن مدلول الإنتاجية تطور عبر الزمن لذلك تعددت المفاهيم و التعاريف، حيث اختلفت وتنوعت عبر سنين طويلة، لذلك يعتقد البعض أن عبارة الإنتاجية قد استخدمت لأول مرة من طرف الاقتصادي الفرنسي Quesnay 1766، إلا أنه بعد ذلك ظهرت مفاهيم متعددة وأصبحت للإنتاجية معاني و تعاريف مختلفة.

ففي عام 1940 إلى 1950 فإن مفهوم الإنتاجية كان يعني حجم المخرجات، أي الاهتمام بالوفرة والندرة العددية لموارد الإنتاجية من حيث الكم، بالمنشأة التي تستطيع أن تنتج أكثر هي التي تحقق إنتاجية عالية.

أما ما بين عام 1960 إلى أوائل 1970 فالإنتاجية كانت تعني كفاءة العمليات وخفض التكلفة في حين أنه في سنوات الثمانينات فإن مصطلح الإنتاجية والجودة أصبحا يستخدمان معا للتحسينات الكلية على مستوى المنشأة.

أما في حقبة التسعينات فارتبطت الإنتاجية ارتباطا وثيقا بمفهوم إدارة الجودة الشاملة والحصول على بعض الشهادات مثل (ISO9000) كمدخل لتطبيق هذه النظم والتركيز على تنمية العنصر البشري.

وقد وردت عدة تعاريف للإنتاجية من طرف عديد الباحثين نُجملها فيما يلي¹:

"الإنتاجية هي فعالية استخدام المدخلات والتكنولوجيا المرتبطة بالعلاقة الإنتاجية، ولذلك فهي مقدار ما تنتجه الوحدة الواحدة من عوامل الإنتاج" ويضيف كاتب آخر في تعريفه الإنتاجية بقوله: "هي النسبة بين الكمية المنتجة والعمل المستخدم في إنتاج هذه الكمية، حيث أن عنصر العمل هو الممثل لكل عوامل الإنتاج الأخرى، وأن أي تغيير في عنصر العمل يصحبه تغيير مماثل وفي نفس الاتجاه في عوامل الإنتاج الأخرى".

¹ علي السلمي: إدارة الإنتاجية، دار غريب للطبع والشر، القاهرة، 1985، ص 17-21.

أما الدكتور علي محمد عبد الوهاب فعرف الإنتاجية بقوله " الإنتاجية قدبما هي إنتاجية العامل فقط، أي كمية الإنتاج التي يخرجهها عامل معين في وحدة زمنية معينة"¹

الملاحظ على هذا التعريف أنه نابع من تأثير الاقتصاد الماركسي، حيث أن كل الإنجازات البشرية مبنية على الجهود العضلي متجاهلا بذلك بقية العناصر الأخرى، فمن المؤكد على أن العمل عنصر هام من عناصر الإنتاجية إلا أنه ليس العامل الوحيد، فهناك عدة عناصر أخرى نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر الطاقة المحركة والمعدات الرأسمالية والخامات إضافة إلى الأساليب، وهذه العناصر كلها تعزز عنصر العمل وتزيد كفاءته، لذلك فإن مفهوم الإنتاجية يمتد ليشمل كل هذه العناصر.

ويضيف كاتب آخر في سياق تعريفه للإنتاجية بقوله " الإنتاجية هي مؤشر اقتصادي يستخدم لقياس فعالية الإدارة في إدارة النشاط الإنتاجي وتعني عمل الأشياء الصحيحة + عمل الأشياء بطريقة صحيحة + الكفاءة + الفاعلية"².

أما كميًا فإن الإنتاجية يعبر عنها بنسبة مئوية تشير إلى العلاقة ما بين الإنتاج (المخرجات) الناتج عن النشاط الإنتاجي وعناصر الإنتاج المستخدمة (المدخلات) ويستخدم في قياس ذلك وحدات العمل أو وحدات رأس المال أو ساعات العمل..... إلخ.

أما الدكتور وجيه عبد الرسول العلي فعرف الإنتاجية في ما معناه " الإنتاجية هي تعبير عن مدى النجاح في إنجاز مهام معينة، بحيث هي الاختبار الأفضل والاستخدام الأمثل للمدخلات من أجل الحصول على مخرجات معينة".

الظاهر في هذا التعريف أن الإنتاجية هي تعبير عن مدى نجاح الإدارة وانعكاس كفاءتها في تحقيق التوازن المطلوب بين عناصر الإنتاج لإخراج المخرجات المستهدفة بالكميات والمواصفات المحددة في الوقت الصحيح وبأقل ومجهود وتكاليف.

أما المنظمة للأوربية للتعاون الاقتصادي " O.E.C.D " فقدمت تعريف للإنتاجية بقولها:
" الإنتاجية هي الناتج الذي نحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج، وبهذه الطريقة يمكن أن نشير إلى إنتاجية رأس المال أو الاستثمار أو المواد الخام، حيث نكون آخذين في اعتبارنا بالنسبة للمخرجات، رأس المال أو الاستثمار أو المواد الخام"

¹ على محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984، ص 255.
ed .BIT . « Essai critique sur la notion de productivité » François Achaller ; 2، 1966، Genève ; .p.18.

وكتعقيب على هذا التعريف فإن الإنتاجية حسب خبراء منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية هي كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من الإنتاج، أي إما على أساس علاقة الإنتاج بعنصر واحد من عناصر الإنتاج، أو علاقة الإنتاج بجميع العناصر التي ساهمت في إنتاجه.

وهناك تعاريف أخرى أوردتها الكاتبة على السلمي بقوله:

"الإنتاجية هي مقياس للكفاءة التي تحول بها المنشأة أو المؤسسة المدخلات إلى مخرجات، وعليه فإن الإنتاجية تقاس بمقارنة كمية المخرجات من السلع والخدمات بكمية المدخلات المستخدمة في إنتاجها"¹.

يبدو أن هذا التعريف يمتاز بنوع من الشمولية والوضوح، وذلك لإبرازه على أن الإنتاجية هي علاقة كمية بين مخرجات النشاط الإنتاجي ومدخلاته (عمل رأس المال، موارد) وأن الإنتاجية تحدد بقسمة هذه المخرجات على المدخلات.

أما التعريف الثاني حسب الدكتور على السلمي فأشار بقوله "الإنتاجية هي مقياس لقدرة المؤسسة أو الاقتصاد الوطني على إنتاج أكبر كمية ممكنة من مدخلات معينة، أو هي مقياس للكيفية التي تعمل بها المؤسسة لتحويل المدخلات إلى سلع وخدمات".

أما الدكتور جلال إبراهيم العبد فعرف الإنتاجية بشكل أوسع حيث قال "الإنتاجية هي طريقة لقياس فاعلية استخدام المصادر من قبل الأفراد والمنظمات والمجتمعات، أو هي الاستخدام الجيد والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة المتمثلة في القوى العاملة والمواد الأولية والطاقة الإنتاجية للمعدات لإنتاج السلع والخدمات المطلوبة"².

ويضيف قائلاً "الإنتاجية هي مؤشر يوضح قدرة عناصر الإنتاج المختلفة على تحقيق مستوى معين من المخرجات قياساً بالمدخلات التي تم استثمارها للغرض الإنتاجي، أو هي الأداء الأفضل بأحسن الطرق الممكنة، وهي بذلك معيار لإنجاز عمل ما سواء من قبل الأفراد أو مجموعات العمل أو المؤسسة على حد سواء".

وهناك تعاريف أخرى مسترسلة حسب رأي الباحث تتمثل في ما يلي: "الإنتاجية هي أن تعمل اليوم شيئاً أفضل من الأمس، وأن تعمل غداً شيئاً أفضل من اليوم".
أو "الإنتاجية هي أن نعمل ببراعة، وليس بمشقة".

¹ _ على السلمي إدارة الإنتاجية . مرجع سبق ذكره، ص 20-50.

² _ جلال إبراهيم العبد، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل كمي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 23.

ومن جملة التعاريف الأخرى التي ذكرت في الإنتاجية ما قاله الدكتور سليمان عبيدات والدكتور محمود علي سالم ما مفاده "الإنتاجية هي التوازن الذي يمكن تحقيقه بين عوامل الإنتاج المختلفة، أو هي ذلك التوازن الذي يعطي أكبر إنتاج ومخرجات بأقل ما يمكن من مجهودات وتكاليف"¹.

فالناظر لهذا التعريف يستنتج أن الإنتاجية هي تعبير عن مدى النجاح في إنجاز مهام معينة، فهي الاختيار الأفضل والاستخدام الأمثل للمدخلات من أجل الحصول على مخرجات معينة. تجدر الإشارة إلى أن هناك خلط بين مصطلح الإنتاجية والإنتاج، فالإنتاج يتعلق بالأنشطة الخاصة بإنتاج السلع والخدمات، بينما الإنتاجية تهتم بالاستخدام الكفء للموارد (المدخلات) في إنتاج المنتجات أو الخدمات (المخرجات).

وإذا ما نظرنا للفرق بينهم في شكل كمي نجد أن الإنتاج هو كمية المخرجات المنتجة بينما الإنتاجية هي نسبة المخرجات بالنسبة للمدخلات، كما أن زيادة الإنتاج قد يؤدي أو لا يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، وهذا يتوقف على المدخلات التي تستخدم للوصول إلى زيادة الإنتاج.

المبحث الثاني: نظرة المدارس الفكرية للإنتاجية

نستطيع التعرف أكثر على مفهوم الإنتاجية من خلال تتبع النظريات والمدارس الفكرية، والمبادئ والأسس التي وضعتها، حيث أن كل من هذه النظريات تناولت الإنتاجية، وفي ما يلي استعراض لأهمها:

أولاً: مدرسة الإدارة العلمية

يعتبر تايلور من أبرز رواد مدرسة الإدارة العلمية، حيث اهتم بالجانب المادي للعمل من خلال دراسة طرق العمل محاولاً بذلك الوصول إلى أحسن أو أمثل طريقة للأداء، ورأى بأن الإنتاجية يجب أن تزداد، ولن تتحقق هذه الزيادة حسب رأيه إلا بالإدارة العلمية التي تعتمد على التخصص وتقسيم العمل وتبسيطه وترشيد الأداء .

فتايلور ينظر إلى الإنتاجية من المنظار المادي، وكذلك الأمر بالنسبة للعامل الذي نظر إليه من جانب القدرة فقط متجاهلاً بذلك الجوانب الإنسانية.

¹ _ عبد الرحمان بن عنتر: نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة على التنافسية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه دوله في العلوم الاقتصادية (غير منشورة). جامعة الجزائر 2004، ص4.

ثانيا: مدرسة العلاقات الإنسانية

ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية اهتمامها على العنصر أو العامل الإنساني، حيث درجت على دراسة العوامل الإنسانية التي تؤثر على الإنتاجية، وهذه العوامل لا تتعلق فقط بقدرة العامل ولكن برغبته، ومن ثم فإن مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت مفهوما جديدا للإدارة عن طريق الدوافع يتضمن دوافع نفسية وذهنية واجتماعية، مثل إثبات الذات وتقدير الآخر.

ثالثا: الاتجاهات الحديثة

إذا كانت نظرية الإدارة العلمية قد تناولت جانب العمل، واهتمت نظرية العلاقات الإنسانية لجانب الإنسان، فإن نظريات أخرى لاحقة وضعت نصب أعينها " البيئة" سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافة والتي بطبيعة الحال تؤثر على الإنتاجية وهذا ما يعرف بإيكولوجية الإدارة والمقصود بذلك تلك العوامل التي تحيط بالممارسات الإدارية وتوجه مسارها وتحكم فعاليتها، فالقيم الاجتماعية مثل العلاقات والحقوق والواجبات تؤثر على سلوك العاملين داخل المؤسسة ومن ثم تدفعهم نحو زيادة الإنتاجية.

مدرسة الإدارة بالأهداف:

تضم مدرسة الإدارة بالأهداف جانب العمل والإنسان، أي الجانب المادي والمعنوي في نسيج متكامل تحاول من خلاله أن تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية، والعمل كذلك على تحقيق أهداف الأفراد من رضا وإشباع لحاجاتهم المتنوعة. وترى هذه المدرسة أن ربط النوعين من الأهداف أمر ضروري، وذلك حتى يتسنى للفرد العمل على بلوغ مصالحه من خلال كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية. وفيما يلي سنعرض جدولا يضم ملخصا لأهم أفكار نظريات الإدارة والتي يتفق فيها المنطلق الفلسفي لكل نظرية أو مجموعة منها مع الأسس التي ترسمها الزيادة الإنتاجية¹.

¹ علي محمد عبد الوهاب : إدارة الأفراد ، مكتبة عين شمس ، مصر ، 1991 ، ص24.

الجدول رقم 04 نظريات الإدارة حول الإنتاجية

الاتجاهات الحديثة	العلاقات الإنسانية	النظريات التقليدية	
نظام مفتوح. وحدة اجتماعية فنية. عضو في البيئة الكبيرة.	نظام معقد. وحدة اجتماعية فنية. كيان طبيعي.	آلة كبير. وحدة اقتصادية. كيان مثالي.	المنظمة
مصدر هام غال. مخلوق له طاقات ودوافع متعددة	إنسان. مخلوق اجتماعي. عضو في جماعة عمل.	جزء من الآلة. مخلوق اقتصادي. أداة إنتاج.	الفرد
متنوعة.	جسمية نفسية اجتماعية	جسمية أمان.	الدوافع
مزيج.	الرضا.	الإنتاجية.	محور الاهتمام
تبادل المنافع.	متفقة.	متفقة.	الأهداف
تكامل الأهداف المشاركة.	المهارات القيادية. التنظيم غير الرسمي.	الإدارة العلمية. ترشيد الأداء.	زيادة الإنتاجية

المصدر: علي محمد عبد الوهاب :إدارة الأفراد ، مكتبة عين شمس، مصر، 1991، ص25.

وكخلاصة لما سبق فإن الإنتاجية هي:¹

- مؤشر يوضح قدرة عناصر الإنتاج المختلفة على تحقيق مستوى معين من المخرجات قياساً بالمدخلات التي تم استثمارها في العملية الإنتاجية.

- الإنتاجية ليست مرادفة للإنتاج، فحسب هذا الأخير فإن الإنتاجية تعني العملية الإنتاجية نفسها، أي استخدام عناصر الإنتاجية في إخراج سلعة أو خدمة، أو هو - أي الإنتاج - يعبر عن السلعة أو الخدمة التي يتم إخراجها.

- الإنتاج يشير إلى مجموعة المخرجات المنتجة لكل وحدة من المدخلات، بينما الإنتاجية هي مقياس للمخرجات الناتجة عن كمية معينة من المدخلات.

- تحتوي الإنتاجية على نوعين: النوع الأول هو كمي أي نسبة بين ما أنتج من ناحية وما استخدم من موارد لتحقيق هذا الناتج من ناحية أخرى (كمية الإنتاج النهائية)، أما النوع الثاني فهو كيفي، أي نوعي ويعني مدى الجودة المتوفرة في النوع الأول.

- زيادة الإنتاجية تعني تحقيق أكبر نسبة من المخرجات من قيمة محددة من المدخلات.

- الإنتاجية ليست مرادفة للطاقة الإنتاجية .

- لا يمكن بأي حال من الأحوال اعتبار المؤسسة أنها منتجة لجرد أنها تنتج أعلى كمية من السلع في أقصر مدة من الزمن، بينما لا تلقى هذه السلع استحساناً أو رواجاً لدى العملاء.

- الإنتاجية ليست مرادفة للربحية، وذلك لأن الربحية تقيس الموقف المالي للمنظمة في الأمد القصير، بينما تقيس الإنتاجية موقف المنظمة في الأمد الطويل، فبعض العمليات غير الكفئة ممكن أن تكون مربحة إذا كان المنتج مرغوب فيه من قبل السوق.

يتضح فيما سبق أننا قدمنا عرضاً تحليلياً للمفاهيم المختلفة للإنتاجية وبيدوا جلياً من

خلال هذا العرض مدى الخلاف القائم بشأن مفهوم الإنتاجية، وبوجه عام يمكننا تجميع هذه المفاهيم وتقسيمها إلى ثلاث مجموعات وهي:

المجموعة الأولى: وتشمل المفاهيم التي تعتبر أن الإنتاجية هي إنتاجية العمل ويعبر عنها بالعلاقة بين الإنتاجية والعمل الإنساني المبذول في إنتاجه.

¹ وحيه عبد الرسول العلي " الإنتاجية مفهومها وقياسها و العوامل المؤثرة فيها"، دار الطليعة، بيروت، 1983، ص12.

المجموعة الثانية: وتشمل المفاهيم التي تعتبر أن الإنتاجية هي إنتاجية جميع عناصر الإنتاج، ويعبر عنها بالعلاقة بين الإنتاجية وجميع العناصر التي تم استخدامها.

المجموعة الثالثة: وتشمل الأقوال التي تعتبر أن الإنتاجية هي إنتاجية كل عنصر من عناصر الإنتاج ماعدا العمل ويعبر عنها بالعلاقة بين الإنتاج وبين الكمية المستخدمة من هذا العنصر.

وكتعقيب على هذه المجموعة وأيها أصوب أو وفقت في إعطاء مفهوم شامل للإنتاجية فهي المجموعة الأولى التي نظرت إلى الإنتاجية باعتبارها تعبيراً عن قدرة الإنسان على الإنتاج، وذلك لأنها تأخذ في الاعتبار كل من الإنتاج والعمل الذي بذل في تحقيقه دون غيره من عناصر الإنتاج.

أما المجموعة الثانية: فلا يمكنها أن تدخل في إطار مفهوم الإنتاجية، وذلك لأنها جعلت كل من الإنسان والمعدات ووسائل الإنتاج سيات أي في نفس المستوى، وعلى الرغم من اختلاف دور كل منهما في العملية الإنتاجية، فالإنسان يلعب دور فعال في العملية الإنتاجية أو الإنتاج بصفة عامة، حيث هو الذي يقوم بتخطيطه، وإعداده، وتنفيذه والرقابة عليه.

أما المجموعة الثالثة: فلم توفق في إعطاء مفهوم للإنتاجية، حيث اعتبرتها تعبيراً عن القدرة على إنتاج المنتجات والخدمات، فالمواد الأولية والمعدات وغيرها لا تزيد عن كونها عناصر يستخدمها المنتج في خلق المنتجات والخدمات، ولذا فإن أي ارتفاع أو انخفاض في ناتج قسمة كل منهما على الإنتاج ليس في حقيقته إلا دليلاً على زيادة أو تدهور معدل استغلال هذه العناصر من قبل ذلك المنتج، وبالتالي فإن هذا المفهوم لا يمثل إنتاجية العنصر بقدر ما يمثل مقدرة المنتج.

وعلى ضوء العرض السابق، يمكننا الخروج بخلاصة مفادها أن المفهوم الصحيح للإنتاجية هو في الحقيقة إنتاجية العمل، ويرجع سبب هذا الاستنباط إلى أن الأهمية الاقتصادية لهذا المفهوم التي تتمثل في مدى صلاحيته لقياس القدرة على الإنتاج وليس في مدى صلاحيته لقياس الأداء، ويعود ذلك لكثرة وجود المفاهيم والمؤشرات التي يمكنها قياس الأداء، في حين أنه يغيب أي مفهوم آخر يمكنه قياس القدرة على الإنتاج، علاوة على أن هذه القدرة تلعب دوراً مهماً، حيث أنها تؤثر تأثيراً مباشراً على مستوى المعيشة.

المبحث الثالث: المصطلحات المقاربة لمفهوم الإنتاجية

تداول على ألسنة الكتاب والباحثين جمل من المفردات أو المفاهيم تصب جميعها في قالب الإنتاجية أو تقترب منها، لذلك كان لزاما علينا تسليط الضوء ولو باختصار عليها ومن بينها ما يلي:¹

أ - **الفعالية:** اختلف الكتاب والباحثون في إعطاء تعريف موحد للفعالية خاصة من الناحية الاقتصادية، ويعزو البعض هذا الاختلاف البين إلى اختلاف مآرب ومشارب هؤلاء الكتاب هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى إلى وجود تباين في وجهات نظر المنظمات والأفراد القائمين عليها.

يعتبر **بورنارد أول** من سعى إلى إعطاء تعريفا للفعالية حيث قال "الفعالية هي تحقيق الهدف المحدد، وعرف العمل الفعال بشكل عام بأنه العمل الذي ينجز الهدف الذي تم تحديده مسبقا".

ويرى آخرون أن الفعالية هي مدى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالأهداف المحققة، وهي تعني أيضا إنجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب، ويمكن قياسها مثلا بخصمة المؤسسة في السوق التنافسي أو بمقدار أسهامها في الهدف التنموي المحدد لها.

أما الدكتور **إسماعيل قيرة** فعرف الفعالية بقوله "الكل يميل إلى تعريفها حسب المنظور الذي ينظر من خلاله، فهناك من يعتبرها النجاح أو القدرة، ففعالية التنظيم تعبر عن قدرة المؤسسة على تنفيذ وتحقيق الأهداف الموكلة إليها، وتقاس كذلك بأداء الأفراد في التنظيم على اختلاف مستوياتهم (عمال أو مشرفين أو مدراء)، فالفعالية قد تتضمن انعكاس لقدرة الإدارة أو المؤسسة في التعامل والاستجابة للمتطلبات الوظيفية الداخلية والخارجية مراعية في ذلك المستجدات والتغيرات الحاصلة في بيئة العمل.

أما المنظمة العربية للعلوم الإدارية (1974) فتعرف الفعالية بأنها "مدى صلاحية العناصر المستخدمة (المدخلات) للحصول على النتائج المطلوبة".

ويضيف كاتب آخر بأن الفعالية هي "صفة تعني الإنتاج أو القدرة على التوصل إلى النتيجة المرجوة"².

كما تعرف دائرة المعارف الأمريكية الفعالية بأنها "المدى الذي عنده تستطيع المنظمة تحقيق نتائج مقصودة، وتعتمد فعالية المنظمات أيضا على القدرة والتواصل والأخلاق، وذلك لأن الفعالية تعتبر الأخلاق من الأسس التي تعتمد عليها، فالمنظمة يجب أن تكون مثالا للاحترام والأخلاق

¹A. Khemakhem « la dynamique de gestion » ed. 1986, Paris, Dunod, P 311.

²عبد الرزاق بن حبيب، "الاقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية"، 2000، ص 126.

والإنصاف والتزاهة والجدارة حتى تستطيع تحقيق التواصل مع جماهيرها للمساعدة في تحقيق أهدافها المرجوة.

أما أحمد ماهر فيرى أن الفعالية تعني تحقيق النتائج المطلوبة من أول مرة، ومن خلال القيام بالعمل الصحيح حسب التسلسل الصحيح في أهميتها في الوقت المناسب و بأقل تكلفة، ومما يقال "أنك غير فعال عندما تكون نشيطا وكفؤا في مهمة خاطئة أو في مهمة صحيحة في الوقت الخاطئ" التي تصب في هذا الصدد.

أما الدكتور على السلمي فعرف الفعالية "بأنها درجة تحقيق الأهداف المرغوبة إثر إجراء أي عملية وهي عنصر قياسي" وتحسب الفعالية باستخدام العلاقة الآتية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الهدق المحقق}}{\text{الهدف المتوقع}}$$

وكتيجة لما سبق ذكره فإن الفعالية حسب رأينا هي عمل الأشياء بشكل صحيح وبالتالي درجة تحقيق أهداف هذا الأشياء.

الدراسات المتعلقة بالفعالية:

بعد التطرق إلى أهم أقوال الباحثين والمختصين فيما يتعلق بالفعالية، وكمحاوله منا لإثراء وتدعيم البحث ارتأينا أن نقوم بسرد أهم الدراسات التي قام بها بعض الباحثين في هذا المجال وهي كما يلي:

عمد الباحث الفرنسي الان جيد Ged Alain من معهد إدارة المؤسسات بجامعة أكس مرسيليا Aix Marseille إلى إجراء بحث موسع بهدف معرفة ما إذا كان هناك إجماع دولي حول أبعاد الفعالية وتصنيفاتها، وشملت العينة المدروسة مجموعة من الدول تمثلت في فرنسا، إيطاليا سويسرا.

فحسب الان جيد فإن الاهتمام بمصطلح الفعالية يرجع إلى سبعينيات القرن الماضي، حيث شملت عدة أبحاث تصب جلها حول تعريف فعالية الفرد أو مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة، كذلك سعت هذه الأبحاث إلى معرفة ما إذا كانت القرارات اللامركزية تساهم في تحسين فعالية الموظفين وذلك بالتأثير على حوافزهم والتزاماتهم تجاه المؤسسة.

حاول الان جيد إعطاء تعريف لمصطلح الفعالية معتمدا في ذلك على مبدئين هما:

- المؤسسة التي تزول ليست فعالة.

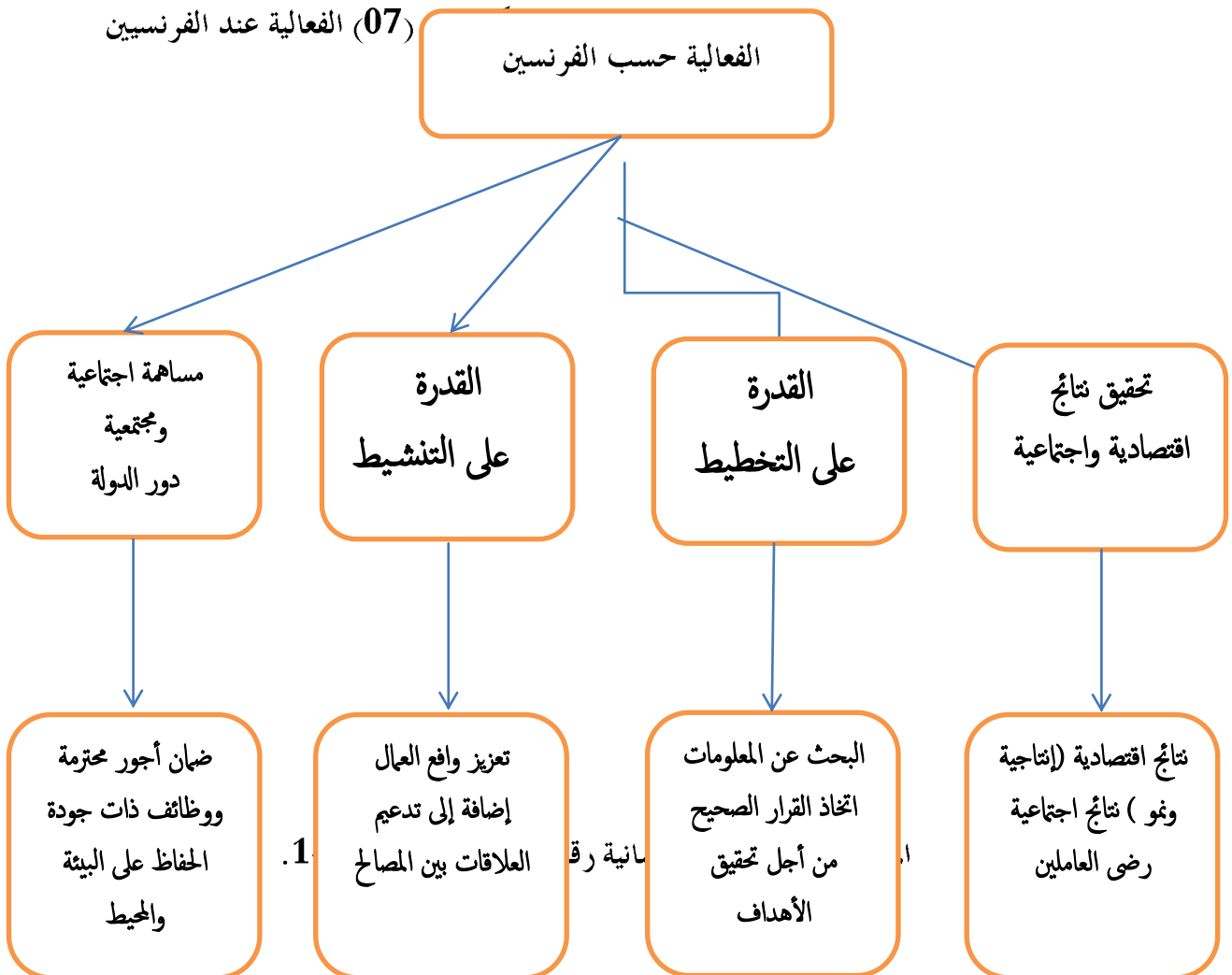
- المؤسسة الفعالة هي التي تحقق أهدافها.

نلاحظ أن التعريف الثاني أقرب للحقيقة من الأول، إلا أنه لا يخلو من بعض السلبيات لأنه يصعب علينا تعميمه، وأي شيء لا يعمم لا يؤخذ كمبدأ، أما التعريف الثاني فيصعب تحقيقه عمليا. وخلص (الان جيد) من خلال الدراسة التي قام بها في أكبر المؤسسات الصناعية الفرنسية والايطالية والسويسرية إلى معرفة وجهة نظر كل من المسؤولين الفرنسيين والايطاليين والسويسريين حول مصطلح الفعالية وكانت النتائج كالآتي:.

وجهة نظر الفرنسيين حول "مصطلح الفعالية":

وينظر المسؤولون الفرنسيون إلى الفعالية من الناحية الاقتصادية والاجتماعية، فحسب رأيهم فعالية المؤسسة تقاس بالطريقة التي تحقق بها النتائج الاقتصادية والاجتماعية، فمن الجانب الاقتصادي تقييم النتائج عن طريق قياس مستوى الإنتاجية و مستوى رضا العاملين، أما من الجانب الاجتماعي فتقييم النتائج عن طريق مدى منح العمال أجور معقولة ومحترمة، إضافة إلى قدرة المؤسسة على المحافظة على البيئة والمحيط، والشكل التالي يوضح ما سبق ذكره حول الفعالية .

(07) الفعالية عند الفرنسيين

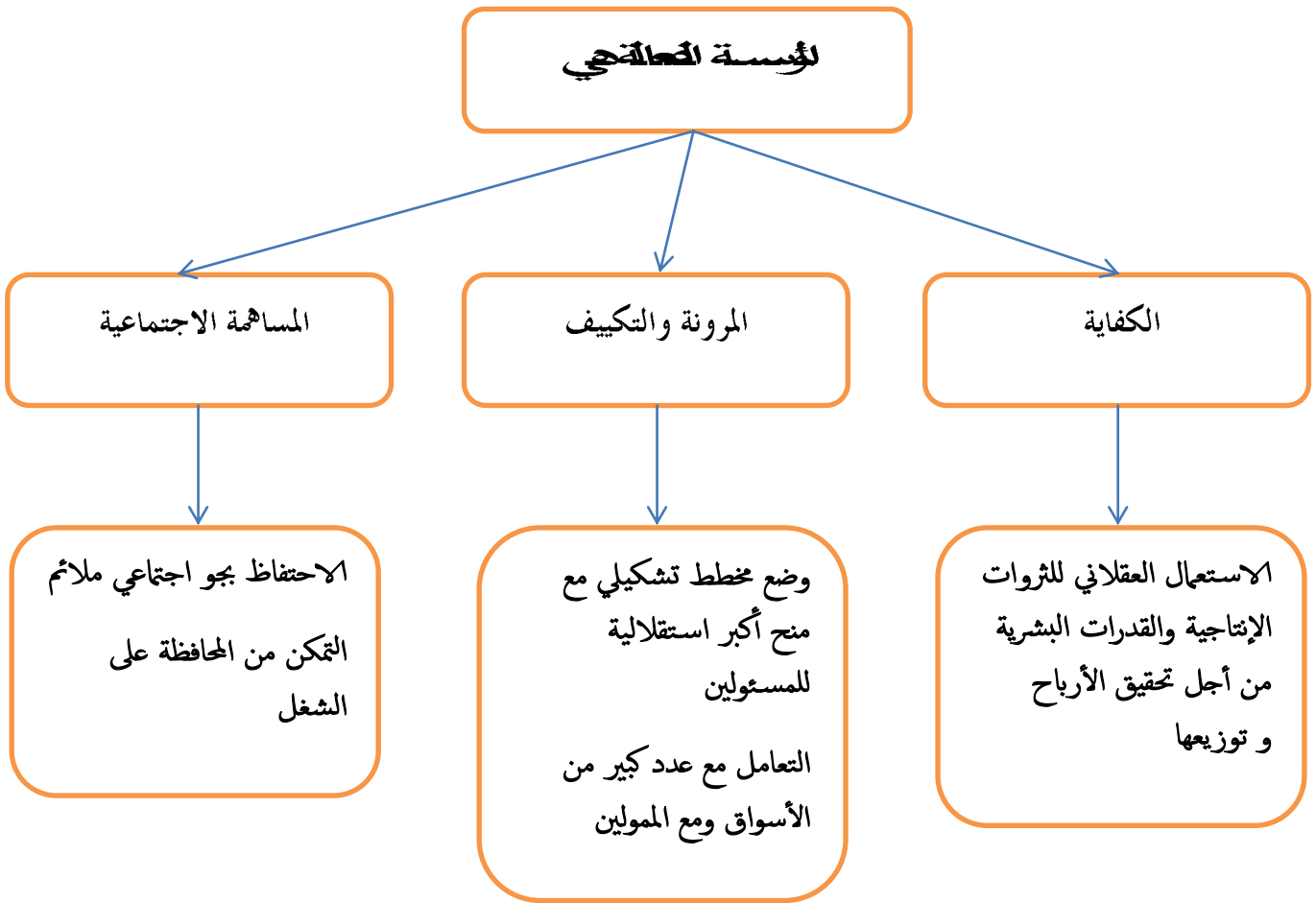


وجهة نظر الايطاليين حول مصطلح الفعالية"

يعرف الايطاليين الفعالية من خلال بعدي المرونة والقيمة المالية للمؤسسة، حيث يقصد بالمرونة هو وضع مخطط تشكيلي مع منح أكبر استقلالية للمسؤولين، إضافة إلى التعامل مع أكبر عدد من الأسواق والممولين.

أما القيمة المالية فيقصد بها الاستعمال العقلاي للقدرات الإنتاجية والقدرات البشرية من أجل تحقيق الأرباح وتوزيعها، والشكل التالي يلخص أهم ما سبق ذكره.

الشكل رقم (8) يوضح الفعالية لدى الإيطاليين

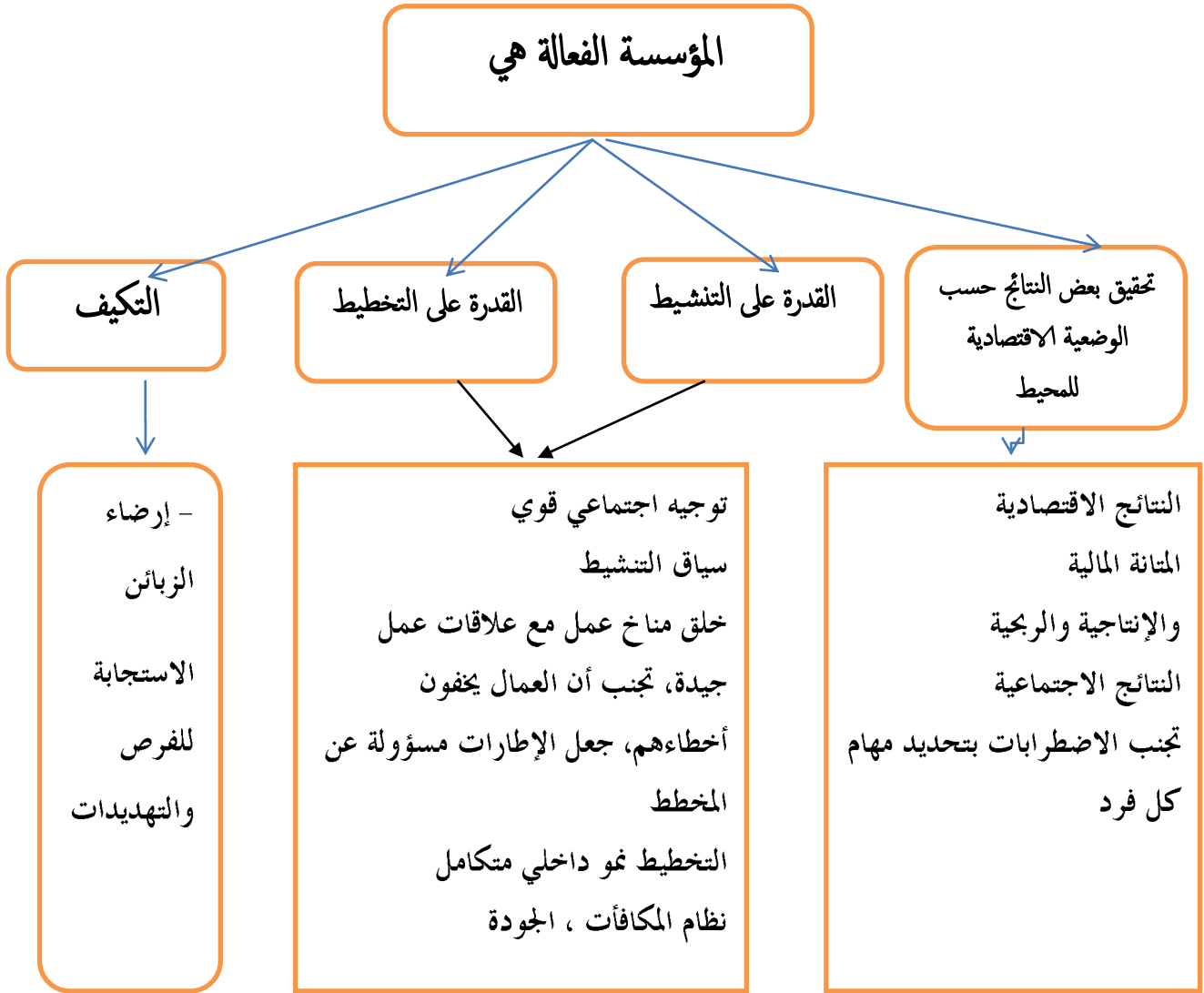


المصدر: مجلة العلوم الإنسانية رقم 22.2204، ص144.

وجهة نظر السويسريين حول "مصطلح الفعالية".

تعتبر نظرة المسؤولين السويسريين أكثر شمولية ودقة، حيث يضم كلا التعريفين السابقين (الفرنسي والاطيالي)، فحسب رأيهم المؤسسة الفعالة هي التي تسعى إلى تحقيق المتانة المالية ضمن الوضعية الاقتصادية السائدة، وكذلك قيم اجتماعية من خلال تجنب النزاعات والصراعات الاجتماعية. والشكل التالي يوضح مفهوم الفعالية عند المسؤولين السويسريين.

الشكل (09) الفعالية عند السويسريين



المصدر: مجلة العلوم الإنسانية رقم 28 ديسمبر 2004، ص 145.

وفي ختام دراسة خلص الان جيد إلى نتيجة مفادها أن المسؤولين الفرنسيين و الايطاليين

والسويسريين لا يتفقون في وضع تعريف موحد لمصطلح الفعالية.

ولمفهوم الفعالية عدة أبعاد نذكر من أهمها¹:

- مدى تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة.
 - قدرة المؤسسة على تأمين الموارد اللازمة لإنتاج السلع والخدمات من خلال التفاعل مع البيئة المحيطة.
 - فعالية العمليات داخل المؤسسة وحسن سير الإجراءات فيها بسهولة ويسر، وتحقيق الرضى الوظيفي بين العاملين.
 - رضى الجماعات والإطراف ذات علاقة بهدف التنمية والاستمرارية للمنظمة وهم المالكون والمساهمون والعاملون والموردون والمنافسون والحكومة والمستهلكين والمجتمع.
- إن المتعمق في التعاريف التي سبق ذكرها عن مصطلح الفعالية يكشف عن وجود عنصر واحد وهو الإنتاجية، أي أن القائد الفعال هو الذي تعطي جماعته أكبر قدر ممكن من الإنتاجية، وهذا ما دفع البعض إلى اعتبار القيادة الاستبدادية فعالة وذلك نتيجة أنها تقود إلى إنتاجية مرتفعة، وبالتالي العمل على توسيع مفهوم الفعالية لتستوعب عناصر أخرى بجانب الإنتاجية، ليضم الفرد أو العامل الذي يبيع هذا الكم من الإنتاج، لكن ما ذهب إليه " طرف شوقي" في تعريفه للفعالية صحيح حيث قال "الفعالية هي المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها حيث لا يقتصر الأمر على إنجاز أهداف المؤسسة فحسب، بل يمتد ليشمل إشباع الحاجات المشروعة لأفرادها في المدى القريب والبعيد والحاجات المشروعة للمجتمع المحلي الذي تعمل الجماعة في إطاره.

(ج) الكفاءة:

تعتبر الكفاءة بعدا جديدا فرضته المتغيرات الاقتصادية التنظيمية والاجتماعية، حيث تم إدراج هذا المفهوم والذي يرتبط بالعنصر البشري في أدبيات الإدارة في أواخر الثمانينات من القرن الماضي وبهدف إزالة الغموض الذي يحيط بمفهوم الكفاءة سنسلط الضوء على جملة من التعاريف.

1 - ورد أقدم مفهوم للكفاءة في القاموس التجاري سنة 1930 حيث نص القاموس على أن "الكفاءة هي مجموعة المعارف والمميزات والقدرات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة وفحص واتخاذ

¹ بوتيفور الزهراء، فعالية نظام التسيير في المؤسسة المصرفية، دراسة ميدانية في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري بوهران، ورقة بحث مقدمت في ملتقى غرداية، 2009، ص 03.

القرارات في كل ما يخص المهنة، وبصفة عامة فإنه لا توجد كفاءة تامة إذا لم تواكب المعارف النظرية والمميزات والقدرات التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة"¹.

2 وهناك من عرفها على أنها " انجاز المهام بطريقة سليمة، وتقاس بالنظر لعلاقة المدخل بالمرجع، فتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة مع المحافظة على النوعية يعتبر مؤشرا لزيادة الكفاءة و كذا زيادة الإنتاج مع بقاء التكاليف على حالها وهي مفهوم (الكفاءة) يعبر عن الدرجة الاقتصادية في استخدام المدخلات، فهي علاقة بين كمية المدخلات وكمية المخرجات، وكلما استخدمت المدخلات استخداما اقتصاديا زادت الكفاءة"².

3 أما الكاتب: Guy le Boterf فحسب رأيه أنه لا يوجد لمفهوم الكفاءة مفهوما واحدا فقط، حيث هذا المفهوم مرتبط بأنواع التنظيم والهيكل، بتعبير آخر فإن مفهوم الكفاءة يمكن أن يتغير وفق التنظيمات أو وضعيات العمل، وعليه فإن Guy le Boterf يعرف الكفاءة ب " الكفاءة هي المهارة في وضعيات العمل او كمعرفة فعلية في وضعيات العمل".

ويذهب آخرون إلى تعريف الكفاءة على أنها عمل الأشياء بشكل صحيح أو "هي المخرجات الفعلية التي تم تحقيقها منسوبة إلى المخرجات القياسية المتوقعة" وتعبر عن درجة الاستخدام الأمثل للنشاط الإنتاجي واستخدام الموارد المختلفة في العملية الإنتاجية وذلك عن طريق المقارنة بين المخرجات الفعلية المتحققة وبين المخرجات المخططة وتقاس من خلال العلاقة التالية.

الكفاءة الاقتصادية: المخرجات الفعلية / المخرجات المخططة:

أما قاموس لاروس 1984 لارousse فعرف الكفاءة على أنها "استعداد شخص لأخذ القرار في الوقت المناسب والمكان المناسب"³

لكن الدكتور **على السلمي** عرف الكفاءة على أنها " العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية الإنتاجية، وبذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد".

¹ دباش طيب، بحة الطيب، الإستراتيجية العامة في مجال النشاط، دراسة ميدانية في مجمع صيدال ، Enset ، 2011، ص155.

² بوتيفور الزهرة، مرجع سبق ذكره، ص 03-04

³ فاطمة الزهراء بوكمة: الكفاءة مفاهيم ونظريات، دار هومة، الجزائر، 2008، ص132.

ويشير الدكتور عبد الرحمان بن عنتر في تعريفه للكفاءة بأنها " الإقلال من الموارد اللازمة والمستخدمه لانجاز النواتج، ويقصد بالموارد مختلف الأنواع مثل الطاقة، والأفراد والخدمات ورأس المال والمعدات والتكنولوجيا ومدى الاقتصاد في استخدام هذه الموارد"¹.

وأكد الدكتور سعد الدين عشموي أن "الكفاءة هي لاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بهدف تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بمستوى معين وفي وقت معين بأقل تكلفة ممكنة" وعليه وكتعقيب على التعريف الذي سبق فإن الكفاءة هي الاستخدام الأمثل للمدخلات من معدات وأدوات للحصول على أفضل المخرجات متضمنا الأساليب العلمية في الإدارة متمثلا في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

وبصفة عامة فإن الكفاءة يقصد بها استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمنظمة ومدى الرشد في استخدام هذه الموارد بمعنى أنها ترتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات.

مميزات الكفاءة: حدد J-leplat أربعة محاور مميزة للكفاءة وهي²:

ذات غاية: حيث يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين فالشخص يكون كفوا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.

مفهوم مجرد: الكفاءة غير مرئية، يتم تحديدها من خلال تحليل الأنشطة.

الكفاءة مكتسبة: الفرد لا يولد كفوا لأداء نشاط معين فهو يكتسبها من خلال تدريب موجه.

صياغتها تتم بطريقة ديناميكية: مجموعة العناصر المكونة للكفاءة تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الفنية عبر الزمن.

أهمية الكفاءات على مختلف المستويات: يحتل مفهوم الكفاءات حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة بدءا بالمستوى الفردي إلى الجماعي فمستوى إدارة الموارد البشرية، وأخيرا على مستوى التنظيم.

على المستوى الفردي: أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة التي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام بالكفاءة مايلي¹:

¹ عبد الرحمان عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة على التنافسية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر،

- 1 زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح.
 - 2 تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جيد.
 - 3 أمام تضخم الشهادات (وهو ما نلاحظه في الجزائر خاصة) وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية فهي تقلص من حصول الأفراد على عمل يتناسب مع طموحاتهم وبالتالي يساهم في تحفيزهم نحو تطوير كفاءاتهم للحصول على المكان المطلوب.
 - 4 لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم وهذه الأخيرة لا يؤثر فيها إلا إعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.
 - 5 ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية.
- على المستوى الجماعي: تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة حيث تتجلى أهميتها على هذا المستوى فيما يلي²:
- الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، حيث هناك علاقة تأثير متبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.
 - المساهمة في حل الصراعات والتراعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير كونها تساعد على التنظيم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون الكفيل بتجنب هذه التراعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.
- على مستوى المؤسسة: تبرز أهمية الكفاءات في المؤسسة فيما يلي³:
- تعتبر الكفاءات عنصر أساسيا في إستراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية التي تتميز عن باقي المنافسين حسب العديد من المختصين أمثال Barrey Hauclet Pahbd.
 - أصبحت المؤسسة تعتمد بشكل خاص على الكفاءات، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية.

1, G « le Boterf » édition d'le BATERF, 3^{ème} Edition, 2001, P25-26, Paris.
1 « le Boterf » édition d'G, 2^{ème} Edition, 2000, P 145-146, Paris.
ثابثي الحبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء، جامعة ورقلة، 2005.³

- أصبح الاستثمار في الموارد الإنسانية للمؤسسة والذي يمس الاحتياجات الأساسية خاصة في مجال الكفاءات يدر بعوائد معتبرة سواء عوائد ملموسة وغير ملموسة، لذا فإن المؤسسة تولي اهتماما بالغاً للاستثمار في هذا المجال خاصة وأن السباق بينهما وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة.

- من الضروري أن تقوم المؤسسة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتبارها السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عملها عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليها بالكفاءة الميتة.

أنواع الكفاءات:

يختلف الباحثون في تصنيفهما للكفاءات، ولعل أبرز هذه التصنيفات التصنيف وفق ثلاث مستويات، وهو المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية، والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، وأخيراً المستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية والتي يسميها البعض بالكفاءات الإنسانية.

الكفاءات الفردية: يقصد بالكفاءات الفردية "أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية".

"هي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة".

وهناك من يرى على أنها "حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل

الأداء الحسن لمهام مهنية محددة".

فهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب

كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة.

الكفاءات الجماعية: "هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم الفريق المهني

والتي تسمح بوجود لغة مشتركة تسعى إلى تحقيق النتائج" ويتم تحديد هذه الكفاءات من خلال المؤشر

الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة بينهم وكذا التعاون

بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات، وأخيراً مؤشر التعلم الجماعي و

التجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تامين التطبيقات المهنية وتوظيف النتائج إذ يعتبر أداء

وسلوك الجماعات الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة.

الكفاءات التنظيمية : تسمى أيضا بالكفاءات الأساسية وهي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، ولقد أكدت الدراسات على وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المؤسسات العاملة في محيط مستقر إذ نجد هناك مركزية في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى وجود درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد كما يوجد تنظيم عضوي يلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد والتميز بالمرونة واللامركزية.

عموما يمكن القول أن مفهوم الكفاءات يحتل مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل مواردها البشرية باعتبارها مورد مهم للموارد غير الملموسة، حيث حظي هذا المفهوم على نصيب كبير من اهتمام الباحثين عن التفوق والنجاح.

الفرق بين الكفاءة والفعالية :

تعتبر الكفاءة والفعالية متلازمان رغم وجود اختلاف واضح بينهما، فالفعالية هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما يحتوي من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية فضلا عن ارتباطها بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، أما الكفاءة فهي الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية المتاحة.

وغني عن التعريف فإن مصطلح الفعالية والكفاءة مرتبطان بالقدرة، فكلما زادت الفعالية والكفاءة كلما كانت هناك إدارة ناجحة، لذلك نستنتج أن الكفاءة والفعالية متلازمتين. بمعنى أن المنظمة الكفء هي التي تحسن استخدام مواردها الإنتاجية بشكل يساهم بدرجة كبيرة في تحقيقها على أرض الواقع والتي قد تحمل بين جنباتها حسن استخدامها لهذه الموارد، فالرشد في استخدام الموارد قد يساعد بدرجة كبيرة في تحقيق الأهداف، وتحقيق الأهداف قد يعكس في كثير من الأحيان الرشد المشار إليه مع وضع في الحسبان أنه لكي تبقى للمؤسسة قائمة وتنمو يجب أن تحقق درجة معينة من الكفاءة والفعالية في وقت واحد.

تجدر الإشارة إلى أنه رغم أن الكفاءة والفعالية متلازمان كما سبق وأن أشرنا، لكن العلاقة الموجودة بينهما ليست دائما إيجابية، بل قد يأخذ المفهومين اتجاهين متعاكسين، بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالكفاءة قد تتميز بالفعالية والعكس صحيح.

العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية.

إن المتمعن لما سبق ذكره يلمس أن هناك خلط بين مصطلح الإنتاجية والكفاءة والفعالية فالكفاءة هي حسن استخدام الموارد المتاحة، فهي نسبة المخرجات الفعلية المحققة إلى نسبة المخرجات النمطية المتوقعة، في حين أن الفعالية هي درجة تحقيق الأهداف بمعنى آخر كيفية تحقيق الأهداف هو انعكاس للفعالية، بينما كيفية استخدام الموارد لتحقيق الأهداف يشير إلى الكفاءة:¹

كما أن الفعالية لها علاقة بالأداء بينما الكفاءة لها علاقة باستخدام الموارد ولذلك يتوجب عليهما أن يسيرا معا لذلك فإن الإنتاجية تمثل محصلة للتغيرات التي تحصل في كل منهما، وعليه نجد أن الإنتاجية في مفهومها الشامل تجمع بين الفعالية للوصول إلى الأهداف والكفاءة في استخدام الموارد المتاحة بهدف الوصول إلى هذه الأهداف.

المبحث الرابع: أهمية الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول: أهمية الإنتاجية.

أكد العديد من الكتاب والباحثين والمختصين في مجال الإنتاجية وفي معرض الحديث عنها عن الدور والأهمية التي تلعبها هذه الأخيرة على اقتصاديات الدول النامية والمتقدمة على حد سواء فهي بمثابة العتبة التي بها تصل الدول إلى درجة التنمية والتقدم، وقد أكد هذا الكلام الاقتصادي الفرنسي فوراستيه **Fourastie** بقوله " إن الإدراك الكامل للقوانين الأساسية التي تسود التطور الاقتصادي المعاصر سوف يقنع كل واحد منا قليلاً بأن زيادة الإنتاجية هو أساس التقدم"².

أما الدكتور الطيب الخضيرى فقد عبر عن أهمية الإنتاجية بقوله " الإنتاجية هي المفتاح الوحيد للتقدم والرفاه ومجتمع الرفاهية".

وتتجلى أهمية الإنتاجية أكثر من خلال إبراز علاقتها بعدد من المؤشرات الاقتصادية، حيث تتداخل الإنتاجية في كل مجال اقتصادي بحيث يمكن القول أن الإنتاجية تدخل من الوجهة العملية في كل مشكلة اقتصادية وفي ما يلي إبراز العلاقة الإنتاجية ببعض المؤشرات الاقتصادية .

¹ الشيخ داودي، نحو سير استراتيجي فعال بالكفاءة لقطاع اسمنت الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1999، ص21

²Toufik chauvel، « Gestion de la production et des opérations »، 1980، Montréal، Edition HRW I، p374.

العلاقة بين الإنتاجية والتضخم:

أكد العديد من الاقتصاديين وعلى رأسهم سونيا محمد البكري على أن نقص النمو في الإنتاجية يساهم في زيادة معدلات التضخم وهذا بالرغم من أن زيادة معدلات التضخم في الاقتصاد ترجع إلى مجموعة من العوامل المتصلة والسبب في هذا أن تضخم أسعار السلع والخدمات تنتج من الزيادة الكبيرة في أسعار السلع والخدمات، مثل هذه الزيادة ترجع إلى اهتمام الإدارة بتحقيق أهداف المبيعات حتى لو كان هذا المبدأ يعني رفع أسعار البيع للمحافظة على هامش الربح وبالتالي نقل الزيادة في تكلفة المدخلات إلى المستهلك، وقد انتهجت معظم المؤسسات هذا الطريق أو المسلك بدلا من محاولة رفع الإنتاجية باستمرار، ولهذا فإن السبيل الوحيد لمواجهة التضخم هو زيادة الإنتاجية.

العلاقة بين الإنتاجية ومستوى المعيشة والتوظيف.

لقد عبر الاقتصادي « J.Kendrick » عن أهمية الإنتاجية والدور الذي يمكن أن تلعبه في تحسين مستوى معيشة الأفراد حيث قال " إن الوسيلة الرئيسية التي يمكن للشعوب أن تخرج بها من مرحلة الفقر إلى حالة أفضل نسبيا من حيث توفر الغذاء والمواد هي وسيلة زيادة الإنتاجية".

إن زيادة الإنتاجية وتحسينها إضافة إلى مستويات المعيشة والتوظيف تربطهما علاقة طردية، وذلك أن الدول التي تتمتع بمعدل نمو مرتفع في إنتاجية العاملين تتمتع بمستوى معيشة مرتفع وهذا ما أكدته بعض الدراسات الاقتصادية.

وعليه فإن المؤسسات التي حققت زيادات معقولة في نصيب كل وحدة عمل من الناتج النهائي حققت إلى حد ما نجاحات في مجالات أخرى، حيث لم ترتفع تكلفة الإنتاجية فيها بأقل قدر ممكن وتناقصت الأسعار النسبية لمنتجاتها وزاد إنتاجها النهائي بشكل كبير وفي معظم الحالات زاد حجم العملة المستخدمة.

ولذلك يظهر جليا أن زيادة الإنتاجية لها آثار إيجابية حيث تؤدي إلى توفير عنصر العمل¹، ومن ثم فإن إحلال رأس المال مكان العمل فإنه يؤدي بطبيعة الحال إلى حدوث بطالة مؤقتة في الأجل القصير، بينما في الأجل أو المدى الطويل يتحدد التوظيف بهيكل التصنيع، وذلك لأن النمو الاقتصادي الناجم عن زيادة الإنتاجية يخلق فرص عمل جديدة وتبعاً لذلك تحدد آثار الإنتاجية على البطالة بثلاث عوامل وهي:

¹ نادر أحمد أو شيخة، الكفاءة الإنتاجية ووسائل تحقيقها في المؤسسات العامة المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ص 26-27.

أ - الطلب الكلي على السلع والخدمات.

ب - معدل نمو إنتاجية العمل.

ت - معدل نمو القوة العاملة.

للإشارة فإن هناك فهم خاطئ أو عدم الفهم للعلاقة بين التوظيف والإنتاجية، فالكثير من المسؤولين يتوهمون أن زيادة إنتاجية العمالة لا بد أن ينتج عنه تسريح العمال أو تخفيض عددهم والحقيقة هي عكس ذلك، لأن كثير من المؤسسات تعمل على رفع المزيد من مستويات التوظيف نظرا لارتفاع مستوى الطلب أو تنوع المنتجات أو نتيجة لتحسين الإنتاجية، ومن ثم حرصت النقابات العمالية على أهمية زيادة الإنتاجية من أجل رفع معدلات التوظيف أي أن تحسين الإنتاجية يؤدي إلى رفاهية المجتمع عن طريق تحسين مستوى المعيشة وتخفيض البطالة والفقر والمجاعة.

الإنتاجية كمؤشر اقتصاد واجتماعي.

تعتبر الإنتاجية كمعيار اقتصادي واجتماعي حيث تشمل مختلف القطاعات المرتبطة بها كالأجور والأسعار فمن ناحية الأجور فأنها ترتبط بزيادة الإنتاجية ارتباطا وثيقا، حيث أن الزيادة في الإنتاجية يقود بالضرورة إلى زيادة الأجور، إضافة إلى أن تحسين مستوى الإنتاجية الناجم عن الاستخدام الجيد والأمثل للموارد الاقتصادية، كل هذا يؤدي إلى خفض تكاليف الإنتاج.

والعكس صحيح حيث أن تدهور مستوى الإنتاجية يقود إلى تبيعات وخيمة مثل تذبذب مستويات الأسعار التي تؤول إلى زيادة متتالية، الأمر الذي ينجر عنه المطالبة بمستويات أعلى للأجور دون مقابل له في وتيرة الإنتاج.

كما ينجر عن تفهقر مستوى الإنتاجية وجود نتائج سلبية من الناحية الاجتماعية من بينها انتشار البطالة، ثم حركة السكان في هجرات عشوائية وما ينشأ عنها من تفاقم جديد للمشاكل الاقتصادية والاجتماعية، ولذلك فإن زيادة الإنتاجية هو السبيل الوحيد للرفع من مستوى الأجور¹.

العلاقة بين الإنتاجية والرفاهية الاقتصادية.

تعتبر معدلات الزيادة في الإنتاجية مؤشرا على رفاهية مستوى معيشة السكان، كما تعكس هذه الزيادة المؤشر الحقيقي لمدى التقدم الاقتصادي الذي تحرزه هذه الدول عبر مراحل نموها المختلفة وتتجلى انعكاسات هذه الزيادة على 03 مستويات.

¹ زيادة محمد اليكر، تخطيط ومراقبة الإنتاج، البار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 274.

المستوى الأول: تحقيق مزايا للمستهلكين التي تتمثل في تدني أسعار المنتجات أو تخفيض معدلات ارتفاعها.

المستوى الثاني: زيادة المنتج والمزايا التي يحصل عليها العمال مقابل ساعات العمل التي يشتغلونها.
المستوى الثالث: العمل على إحداث توازن في التكلفة فيما يتعلق بزيادة التكاليف الأخرى غير العمل وزيادة الأرباح.

العلاقة بين الإنتاجية والأمن القومي للدول.

تعتبر زيادة الإنتاجية وتحسينها الطريق الأمثل للدول لتحقيق أمنها القومي لأنه لكي تكون الدول قوية اقتصاديا لا بد لها من تحسين إنتاجيتها، لأن تحسين الإنتاجية ليس مطلب فقط لزيادة مستوى المعيشة ولكنه هام لضمان الأمن القومي.

الإنتاجية كمقياس للكفاءة.

عادة ما يولي المديرون وأصحاب القرار في المؤسسة اهتماما بالغاً إلى مؤشرات الإنتاجية من أجل تقييم أداء عمالهم حيث يستفاد من مؤشرات الإنتاجية في تقدير أداء العمال وتصنيفهم وفق وظائفهم مع إمكانية تطبيق نفس الأسس على التجهيزات والمعدات والآلات، كما تكون الفائدة أعظم حينما يلجأ لمقاييس أو مؤشرات الإنتاجية في تقدير أداء الوحدات الإنتاجية لفترة مستقبلية وكذلك لتحديد الاحتياجات المقبولة من القوى العاملة.

علاقة الإنتاجية بالجودة:

في ظل عالم تحكمه التكنلوجيات الاقتصادية بين الدخل وزيادة وتيرة تحرير التجارة البينية بين هذه الدول والتي عملت على تكريس مواردها المشتركة من أجل خلق مزايا تنافسية والتي كان لها الأثر البالغ على تعظيم إنتاجيتها وبالتالي رفاهية وازدهار شعوبها.

ولكي تكون الدول النامية على قدم المساواة من أجل رفع مستوى الإنتاجية، كان لزاماً عليها إيجاد الوسائل والطرق من أجل تسريع وتيرة عجلة الإنتاجية وتتخذ مكان لها في مصاف الدول المتقدمة، وتأتي قضية الجودة في صدارة الأولويات المطروحة وذلك لما لها من دور بالغ في جودة المنتج وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة التي تفضي إلى زيادة الإنتاجية ومن ثم إلى رفاهية وازدهار الدول.

العلاقة بين الإنتاجية والتنمية الصناعية.

لاشك أن تقدم الأمم يقاس بمستوى إنتاجيتها ومستوى معيشة أفرادها والذي يتمثل في مستوى نصيب الفرد من السلع والخدمات المنتجة في فترة معينة، و يرجع الفضل في كل هذا إلى زيادة وتحسين الإنتاجية التي تعتبر حجر الزاوية في إحداث الاستقرار الاقتصادي وتطوير القدرة على المنافسة في الأسواق العالمية، وبالتالي فإن ارتفاع مستوى الإنتاجية يؤدي إلى زيادة الفوائض الاقتصادية التي توجه إلى إقامة المشاريع الضخمة مما ينشأ عنه تنمية صناعية مستدامة.

من خلال ما سبق ذكره نستطيع أن نلمس أهمية الإنتاجية على عدة أصعدة على صعيد الفرد والمؤسسة والاقتصاد والمجتمع¹.

(أ) على مستوى الفرد: فالنسبة للفرد العامل فإن الإنتاجية تظهر في مدى مساهمته في العمل فإذا زادت إنتاجية الفرد أو العامل بصفة عامة فإن هذا يوحي لنا بزيادة مساهمته والعكس صحيح حيث إذا انخفضت إنتاجيته كان ذلك دليلاً على قلة هذه المساهمة وانخفاض أدائه والدور المكلف به.

(ب) على مستوى المؤسسة: أما على مستوى المؤسسة فإن زيادة الإنتاجية تنم عن كفاءة الإدارة في استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة، إضافة إلى تقدم الوسائل المستخدمة مثل التكنولوجيا وعليه فإن الإنتاجية هنا هي انعكاس لأداء كافة أجهزة المؤسسات، في حين أن تدني مستوى الإنتاجية يشير إلى أن الإدارة لم تحسن استغلال الموارد المتاحة لها.

(ج) على مستوى المجتمع: أما على صعيد المجتمع فإن الإنتاجية تؤثر على المجتمع بشكل كبير سواء من حيث زيادتها أو نقصانها، فمن حيث زيادة الإنتاجية فإنها تؤثر على رفاهية المجتمع وتتيح لهم الحصول على مختلف السلع التي يفضلونها، أما إذا انخفضت الإنتاجية، فإن أفراد المجتمع قد لا يجدون السلعة أو الخدمة المطلوبة في الوقت المناسب أو قد يجدونها بصعوبة مع رداءة جودتها وارتفاع أسعارها.

المطلوب الثاني: العوامل المؤثرة على الإنتاجية.

بعد تفحصنا لمختلف مفاهيم الإنتاجية فيما سبق بعناية تامة استطعنا أن ندرك أنه لا توجد أي ظاهرة سواء سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية لا تؤثر على الإنتاجية وبذلك لا نستطيع أن نعزو اختلاف الإنتاجية على عامل واحد، لذلك أجمع العديد من الباحثين والاختصاصيين بأن العوامل المؤثرة على الإنتاجية تشمل كافة المتغيرات البيئية الخارجية أو الداخلية.

¹Toufik chauvel. « Gestion de la Production et des Operations », EBID, 1980. P37.

ونظرا لأن الإنتاجية تتأثر بعوامل عديدة ومختلفة ولكل عامل من هذه العوامل له خصائص وتأثيرات تؤثر في العوامل الأخرى، علما أن هذه العوامل لا تتصف بالثياب، كما أنها ذات علاقة تبادلية، بمعنى أن زيادتها تزيد في معدل الإنتاجية ونقصها يؤدي إلى نقص معدل الإنتاجية.

للعلم فإن الباحثين اختلفوا في أساليب تصنيف هذه العوامل، مما يعني عدم وجود أسلوب موحد ومتفق عليه لتلك العوامل، ومن الأساليب الأكثر استخداما أسلوب مكتب العمل الدولي¹.

أولا: أسلوب مكتب العمل الدولي.

قام مكتب العمل الدولي بتصنيف العوامل المؤثرة في الإنتاجية إلى ثلاثة مجموعات هي كالآتي:

1 مجموعة العوامل العامة.

2 مجموعة العوامل الفنية والتنظيمية.

3 مجموعة العوامل البشرية.

مجموعة العوامل العامة وتنقسم إلى:

أ -الطقس أو الظروف الجوية من أمطار ورياح وحرارة ورطوبة.

ب للتوزيع الجغرافي للمواد الأولية والخدمات الطبيعية.

ج للسياسات المالية التي تتبعها الدولة بما فيها سياسة الائتمان المصرفي.

د -التنظيم العام لسوق العمل في الدولة.

هـ -معدات البطالة.

و -معدل دوران العمل.

ط-توفر مركز البحث التكنولوجي.

ي-نشر نتائج البحوث والدراسات العلمية.

ك-التنظيم التجاري وحجم السوق.

ل-تغير في تركيبة أو بنية المنتجات.

م-أثر المنشآت ذات الكفاءة المنخفضة إلى الحجم الكلي للإنتاج.

مجموعة العوامل الفنية والتنظيمية: وتنقسم بدورها إلى²:

¹ وجهه عبد الرسول العلي، الإنتاجية، مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها، مرجع سبق ذكره، ص106.

² وجهه عبد الرسول العلي، مرجع سبق ذكره، ص106.

-
- أ) درجة التكامل الصناعي.
- ب) معدل استخدام الطاقة الإنتاجية في المؤسسات المختلفة.
- ت) حجم الإنتاج ودرجة استقراره.
- ث) جودة المواد الأولية المستخدمة.
- ج) درجة ملائمة المواد الأولية وانتظام تدفقها.
- ح) التقسيم الفرعي للعمليات الإنتاجية.
- خ) توازن واتساق خطوط الإنتاج (التكامل بين معدات الإنتاج).
- د) الأجهزة والوسائل الرقابية.
- ذ) جودة المنتجات.
- ر) ترشيد وتنشيط العمل والمواد.
- ز) ترتيب أجزاء المنشأة وموقعها.
- س) الصيانة الدورية والخدمات الهندسية الخاصة بالأمان.
- ش) نوعية أدوات الإنتاج وسهولة الحصول عليها وتدولها بين العمال.
- ص) درجة استهلاك الآلات والمعلومات.
- ض) مدة ساعات العمل وكيفية توزيعها.
- ط) طرق اختيار الأفراد.
- مجموعة العوامل الإنسانية وتنقسم إلى:

- أ - العلاقة بين الإدارة والعمالين.
- ب - الأحوال الاجتماعية السيكولوجية للعمال.
- ج - الأجور التشجيعية.
- د - درجة التوافق والاستعداد للعمل والتعلق به.
- ه - التعب الجسماني أثناء العمل.
- و - تركيب القوى العاملة من حيث (السن، الجنس، المهارة، الإعداد الفني)
- ز - درجة تدريب العمال أثناء العمل.
- ح - دور التنظيمات العمالية (النقابة).

وهناك من الباحثين والمفكرين الاقتصاديين الأوروبيين من قام بتصنيفها وتجميعها وفقا لطبيعة أو خاصية كل عامل، فهناك مثلا العوامل الاجتماعية، وأخرى اقتصادية، وغيرها تكنولوجية وطبيعية، أو بشرية وسنشير إليها باختصار¹.

العوامل الإدارية والتنظيمية:

إن العوامل الإدارية والتنظيمية التي تنتهجها وتسلكها المؤسسة من تخطيط ورقابة وتنظيم إضافة إلى مستوى البناء التركيبي للهيكل التنظيمية واعتماد الأسس التنظيمية في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وكذا سبل اتخاذ القرارات الصائبة، كل هذا من شأنه أن يساهم في رقي وتردي المستوى المطلوب للإنتاجية.

القوانين والأنظمة والتشريعات.

إن القوانين والأنظمة والتشريعات التي تصدرها الدولة والمنظمات الرسمية والتي لها علاقة بالعمل الإنتاجي أو الخدماتي كل هذه الأمور من شأنها أن تؤثر في مستوى الإنتاجية وتطويرها.

الحوافز المادية والمعنوية:

أصبحت الحوافز المادية والمعنوية تلعب دورا هاما بالنسبة للعمال من أجل المساهمة في زيادة الإنتاجية، حيث بفضل هذه الحوافز ينتاب العاملين نوع من الرضا الذي يولد لديه الدافع إلى تطوير وزيادة مستوى أدائه مما يعود بالنفع على مستوى الإنتاجية.

العوامل السياسية:

تلعب العوامل السياسية دورا رئيسيا للتأثير على الإنتاجية وذلك من خلال القرارات والإجراءات والقوانين والتعليمات التي يمارسها المجتمع.

العوامل الاقتصادية:

للعوامل الاقتصادية الأثر الكبير على الإنتاجية والناجم عن التغيرات المصاحبة في طبيعة الأسواق المنافسة وغيرها من العوامل كالعرض والطلب وآلية السوق.

العوامل الاجتماعية:

للبيئة الاجتماعية للتركيب السكاني كالجنس والعمر والمستوى التعليمي والمهارة بالإضافة إلى القيم والعادات والأعراف والتقاليد السائد في المجتمع الأثر الكبير على الإنتاجية.

¹ خالد يوسف الخلف، سعيد ياسين عامر، الإنتاجية القياسية، دار المريخ، الرياض، 1984، ص 64.

العوامل التكنولوجية:

يمثل التطور التكنولوجي ووسائل البحث والتطوير والابتكار الفني والإبداع الأثر الكبير في تحسين الإنتاجية وتطويرها.

نسبة رأس المال إلى قوة العمل في العمليات الإنتاجية:

يقصد به توفير الاستثمارات الكافية في الأجهزة والمعدات والآلات باستخدام التقنيات المعاصرة الذي من شأنه أن يعزز كفاءة المنظمة أو المؤسسة في تحسين الإنتاجية وتطويرها.

القوة البشرية (قوة العمل):

تعتبر قوة العمل المستخدمة في العمليات الإنتاجية من أهم العناصر التي تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسينها، حيث أن توفر الكفاءات وتطويرها من شأنه أن يرفع من مستوى الأداء الإنتاجي ويحسن من مستوى الإنتاجية.

ثانياً: أسلوب الخبير الإداري جندسون (A. Jendson)

يعتبر الخبير الإداري A.Jendson أشهر أساتذة علم الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد قام بتقسيم العوامل المؤثرة على الإنتاجية إلى ستة عشر (16) هي كالتالي:

أ- العوامل الخارجية: وتتمثل في مايلي:

- 1- التكنولوجيا.
- 2- الوضع الاقتصادي العام.
- 3- بيئة الأعمال.
- 4- التشريعات والقوانين الحكومية.
- 5- احتياجات المستهلكين.
- 6- التجديد والابتكار.
- 7- العلاقات الصناعية.

ب- العوامل الداخلية: وتتمثل في مايلي:

- العمال الذين يشتغلون في المؤسسة.
- بيئة العمل داخل المنشأة وتنظيمه.
- السياسة المنتهجة أو المطبقة من طرف المؤسسة.

- أنظمة الرقابة داخل المؤسسة.
- نوعية الإدارة.
- الحوافز والمكافآت التشجيعية.
- نوعية المعدات والأدوات المستعملة من طرف المؤسسة.
- الأوضاع التنظيمية السائدة.
- عملية الإشراف داخل المؤسسة.

ثالثاً: تصنيف البروفيسور S.kukoleca لعوامل الإنتاجية.

قام البروفيسور كولوليغ من جامعة بلغراد بتقديم أسلوب جديد لتصنيف العوامل التي تؤثر على الإنتاجية حيث قسمها إلى شقين¹:

الشق الأول: مجموعة العوامل الموضوعية.

الشق الثاني: مجموعة العوامل الذاتية (التنظيمية).

أ- مجموعة العوامل الموضوعية:

هي العوامل التي ليس بإمكان المؤسسة السيطرة عليها لذلك يلجأ أصحاب القرار في المؤسسة إلى اعتماد سياسات أو إجراءات الهذاف منها الحد من الآثار السلبية لهذه العوامل وقد قسمها البروفيسور كولوليغ إلى مجموعتين:

ب- عوامل اجتماعية: وتشمل كل التنظيمات والقيم الاجتماعية ذات التأثير على الأحداث الاجتماعية، مثل المستوى الثقافي، شبكة الموصلات، العادات والتقاليد، الحالة الصحية، الوفيات والمواليد

ج- عوامل فنية: وتشمل الخصائص الفيزيائية للمنتجات، خصائص المواد الأولية، ظروف وبيئة العمل

حجم الإنتاج، تنظيم العمل.

مجموعة العوامل الذاتية (التنظيمية):

تتضمن هذه المجموعة كل العناصر ذات العلاقة بشخص العامل وما يبذله من جهد خلال عملية الإنتاج، لهذا فإن تأثير هذه العوامل يأتي كنتيجة لتغيير سلوك الأشخاص العاملين داخل الوحدة الاقتصادية، وعلى عكس العوامل الموضوعية تستطيع الوحدة الاقتصادية السيطرة على العوامل التنظيمية عن طريق اتخذ الإجراءات التنظيمية اللازمة.

¹ ووجه عبد الرسول العلي، الإنتاجية، مفهومها، مرجع سبق ذكره، ص 108.

ولقد أجمل البروفيسور **s.Kukoleca** أهم العوامل التي تدرج تحت هذه المجموعة بما يلي:

- 1 الفشل في استغلال الطاقة الإنتاجية بالكامل.
- 2 النقص في تركيب المهارة لدى العاملين.
- 3 الفشل في تطوير شدة العمل والوصول بها للحدود المعقولة.
- 4 عدم وجود طريقة مثلى للحد من أوقات الضياع التي تحد من استخدام القوة العاملة.
- 5 عدم جودة المواد الأولية والخامات المستخدمة.
- 6 اعتماد نظام حوافز غير فعال.

وحسب رأي الباحثين فإن أسلوب الخبير "جندسون" يعتبر أنسب الطرق والأساليب التي يمكن تطبيقها وذلك لسهولة الطريقة التي تم بها تقسيم العوامل المؤثرة في الإنتاجية من ناحية، وتوافق هذه العوامل مع مجتمع الدراسة من ناحية أخرى.

أما الدكتور "علي السلمي" فقسم العوامل المؤثرة على الإنتاجية إلى قسمين، عوامل داخلية وعوامل خارجية حيث¹:

العوامل الداخلية: وهي العوامل التي تنبع من المحيط الداخلي للمؤسسة، وهي موزعة على مختلف الهياكل التدريجية أي مختلف الأقسام والفروع وتضم كل من:

- 1-العوامل المادية والتقنية.
- 2-العوامل البشرية.
- 3-العوامل التنظيمية وأساليب التسيير.

العوامل الخارجية: بناءً لما جاء به الدكتور "علي السلمي" فإن العوامل الخارجية تعتبر كثيرة ومتعددة وفي أغلبها هي عوامل خارجية عن سيطرة المؤسسة، حيث ترتبط بالبيئة والمحيط الذي تعمل فيه ومن ضمن هذه العوامل مايلي:

- 1-المستوى العام للنشاط الاقتصادي (وضعية الاقتصاد).
- 2-السلوك المنتهج من طرف المنافسين في السوق.
- 3-القوانين والإجراءات التشريعية.

والشكل التالي يوضح أهم العوامل التي سبق ذكرها والمؤثرة على الإنتاجية (علي السلمي).

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سبق ذكره ، ص 50.

العوامل المؤثرة على الإنتاجية

العوامل الخارجية

التشريعات
والقوانين الحكومية

بيئة الأعمال
وطبيعة المنافسة

الوضع الاقتصادي
العام

تشريعات حماية
البيئة
تشريعات حماية
العاملين
إجراءات الضريبية
الإجراءات
الجمركية
والتصديرية

طبيعة المنافسة
حاجات المستهلك
رغبات
حجم السوق
سوق عناصر
الإنتاج وطبيعته

التضخم
النمو الاقتصادي
درجة نضج الصناعة
الأفاق المستقبلية
للاقتصاد
الوضع الاجتماعي
والأمني
التقدم التقني
والتكنولوجي

العوامل الداخلية

العوامل التنظيمية
وأساليب التسيير

العوامل البشرية

العوامل المادية
والتقنية

البنية التنظيمية
نظم المعلومات
الرقابة على الجودة
نظم اتخاذ القرار
الرقابة المالية
ورقابة التكاليف

المهارة والمعرفة
مستويات الأجور
والرواتب
التدريب والتنمية
الإدارية
الحوافز المادية
والمعنوية

نوع المنتجات
المعدات
والتجهيزات الآلية
التكنولوجيا
المستخدمة
المواد الخام
مصادر الطاقة

المبحث الخامس: أهم الطرق والمداخل للرفع من إنتاجية المؤسسات وتحسينها

يعتبر رفع الإنتاجية وزيادتها وتحسينها التحدي الأكبر الذي يواجه المنظمات على اختلاف أنشطتها، سلعية كانت أو خدماتية، و أسواقها محلية كانت أو عالمية، سعيًا منها لكسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط، فمن البديهيات المسلم بها أن ارتفاع تكلفة الإنتاج يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة على مواكبة أو مسايرة المنافسين في السوق .

لذلك نجد هذا الكم الهائل من الاهتمام من طرف مسؤولي المؤسسات من أجل تحسين الإنتاجية ورفعها، وقد أضحى معلوماً أن إحداث أي زيادة محسوسة في الإنتاجية لا يتحقق بالتمني أو المصادفة ولكن الأمر يحتاج إلى الجهد ودراسة متأنية، وتخطيط علمي سليم وتعامل مع المسببات والمتغيرات التي تؤثر في مستوى الإنتاجية .

ومن بين المداخل التي أشارت إليها الدكتورة سونيا محمد البكري لتحسين الإنتاجية أو الرفع منها هما مدخلين وكل مدخل مقسم إلى مراحل وهي¹:

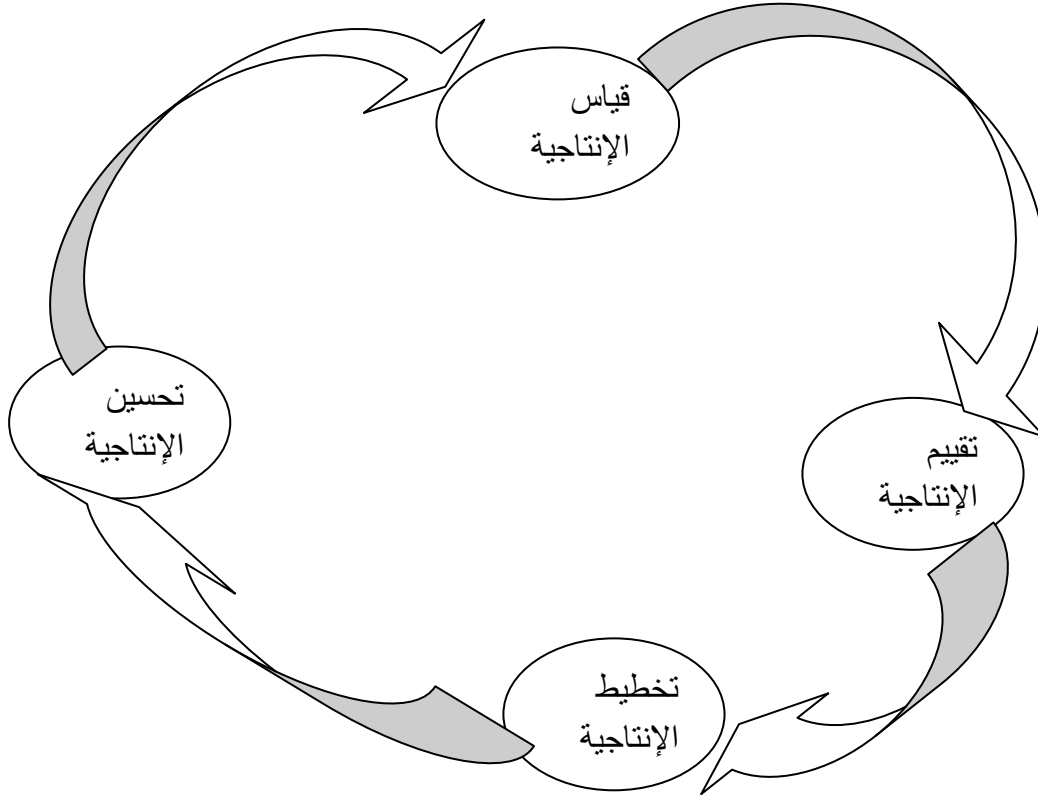
أولاً: المدخل الأول: دائرة الإنتاجية

ترى الدكتورة سونيا محمد البكري أنه لكي يتم تحسين الإنتاجية لابد أن نبدأ على مستوى التنظيم، حيث يجب أن يكون موجه ومنظم ومخطط يعبر عن جودة إدارة المنشأة ومدى تقدمها والهدف الأساسي للإدارة الجيدة هو تحسين الإنتاجية باستمرار والمحافظة عليها، وانطلاقاً من هذا المفهوم لتحسين الإنتاجية يمكن أن نطلق على تلك العملية طبقاً لـ "علي السلمي" (إدارة الإنتاجية) أي تحسين الإنتاجية يحتاج إلى كل وظائف الإدارة التي تتمثل في ما يطلق عليه "عملية الإدارة".

ولكي تنجح هذه الجهود في تحسين الإنتاجية لابد أن تأخذ بشكل رسمي ومعلن بحيث يوضع مخطط لتخطيط الإنتاجية حتى يتسنى للمؤسسة أن تكون في موقف أحسن للمنافسة عن نظيرتها من المؤسسات التي لا تضع أهداف ترغب من خلاله للوصول إلى تحسين إنتاجيتها.

¹ سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص322.

والشكل التالي يوضح هذه الدائرة الإنتاجية



المصدر سونيا: محمد البكري ، مرجع سبق ذكره، ص 322.

المدخل الثاني: دائرة الاهتمام والتحسين والصياغة.

يتميز هذا المدخل لتحسين الإنتاجية بالتركيز على العلاقة بين المخرجات والمدخلات فهي تسلط الضوء على أهمية استخدام الموارد بكفاءة، كما يعتمد هذا المدخل على ثلاث مراحل تشمل الاهتمام، التحسين، الصياغة، إضافة إلى الاهتمام بالأحداث التي تخلق الاهتمام والأنشطة الخاصة بالتحسين والقياس للحفاظ على الفوائد المتحققة.

المرحلة الأولى: الاهتمام

ترى سونيا البكري أن أول خطوة للرفع من الإنتاجية وتحسينها هي خلق الاهتمام من قبل العاملين بأهمية الرفع من الإنتاجية وتحسينها وإقناعهم بأن تحسين الإنتاجية سوف يحقق فائدهم الشخصية، كما يجب على الإدارة أن تزيل جدار الخوف من نفسية العاملين من أن زيادة الإنتاجية وتحسينها لن تؤدي بهم إلى فقدان مناصبهم بل تثبيتها، كل هذه الأمور إذا ما وضعت للعمال ستؤدي بهم إلى تحمل مسؤولياتهم من أجل رفع الإنتاجية وزيادتها.

المرحلة الثانية: التحسن

تعتبر هذه المرحلة مكتملة للمرحلة الأولى، حيث عادة ما يكون بينهما اندماج، فإثارة الاهتمام بمزايا نمو الإنتاجية يتم تدعيمها كلما سجلت العمليات منافع وفوائد نتيجة تحسين الإنتاجية.

وهناك أربع طرق حسب سونيا البكري لزيادة وتحسين الإنتاجية تتمثل في مايلي:

الاستثمار: أي الاستثمار في المعدات والأدوات من حيث استخدام الآلات ذات التقنية والتكنولوجيا العالية.

الحوافز: تعتبر الحوافز من أحسن الطرق للتأثير على العمال من أجل تحسين إنتاجيتهم ورفعها حيث تشمل الحوافز المادية والمعنوية.

المشاركة: تتمثل في إعطاء الفرصة للعمال من اجل التعبير عن اهتماماتهم الشخصية وكذلك التحكم في قدراتهم دون الإخلال بسلطة الإدارة.

الطرق الهندسية: تشمل مجموعة الأساليب المستخدمة لجعل العمليات أكثر إنتاجية.

المرحلة الثالثة:

تشير عملية صيانة التحسين في الإنتاجية إلى قياس الأداء و المحافظة على النتائج المحققة وفي بعض الأحيان تكون عملية صيانة العوائد أو النتائج المحققة أصعب من الوصول إليها وتعتمد الصيانة على القياس والرقابة.

القياس: والتي تعني أشياء مقاييس للأداء.

الرقابة: وتستدعي وجود ضوابط ومؤشرات من اجل استخدامها في تنظيم الجهود وتحسين العمليات واتخاذ الخطوات اللازمة من أجل تحسين الإنتاجية.

ثالثا: التكوين كمدخل لتحسين الإنتاجية

تستطيع المؤسسة تحسين إنتاجيتها ورفع منها من خلال التكوين أو التدريب الذي يعتبر من الأدوات والأساليب الفعالة التي تمتلكها المؤسسات، والتي تساهم في رفع مستوى الإنتاجية وذلك من خلال¹:

- زيادة الفعالية بمستوى أحسن من الإتقان ومستوى أعلى من الاحتفاظ بالتعلم.

¹ فوائد الشيخ ، سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني ، الطبعة الخامسة، 1995، ص219.

- زيادة الفعالية بتنمية الاتجاهات الايجابية لدى المتكويين.
- رفع الكفاءة بإنقاص الوقت اللازم للتكوين.
- تعظيم الكفاءة بتقليل الكلفة الإنمائية بواسطة زيادة عدد مرات إعادة البرنامج.
- رفع الكفاءة بتدريب عدد أكبر من المتكويين في كل مرة يعاد فيها البرنامج¹.
- تعظيم الكفاءة بتقليل نفقات الموارد البشرية عند كل مرة تقوم فيها بإعادة البرنامج التكويني علاوة على ما سبق ذكره، فإن دور التكوين في تحسين الإنتاجية يتمثل في ما يلي².

- أ-الرفع من مستوى الأفراد ومهاراتهم: وذلك عن طريق زيادة قدرة وكفاءة الأفراد في أداء أعمالهم على أكمل وجه عن طريق تدريبهم وتكوينهم.
- ب تنمية القدرات الذهنية للأفراد: يساهم التكوين في تنمية القدرات الشخصية والذهنية للأفراد، وذلك من خلال استغلال هذه الطاقات أيما استغلال (أحسن استغلال).
- ت -تحسين إنتاجية الأفراد: لا ريب في أن تكوين العمال وتدريبهم سيؤدي بهم إلى زيادة مهاراتهم وقدراتهم وبالتالي تحسين إنتاجيتهم مما يؤدي إلى تقليل تكاليف الإنتاج.
- ث -التقليل من حوادث العمل: يساهم التكوين على الآلات وطريقة الإنتاج إلى التقليل من هذه الأخطاء والحوادث التي تحدث نتيجة لنقص الخبرة والمهارة في العمل.
- ج -تقليل الحاجة للإشراف: تساعد عملية التكوين في تقليل عملية الإشراف على العمال لأن العامل المكون لا يحتاج إلى إشراف محكم ومستمر، بالإضافة إلى مساهمته في تحسين وسائل الاتصال بين الأفراد.
- ح تحسين جودة الإنتاج: يساهم التكوين في تحسين جودة الإنتاج عن طريق التقليل من نسبة دوران العمل، إضافة إلى انخفاض نسبة العوادم في المواد التالفة، وعليه فإن العامل المكون لا يحتاج إلى إشراف محكم ومستمر بالإضافة إلى مساهمته في تحسين وسائل الاتصال بين الأفراد.

¹ أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 39-40.

² زكي محمد هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 280.

أما الدكتور بن عنتر عبد الرحمن والدكتور أونيس عبد المجيد فقد أشارا في مقال لهما يتمحور حول " آليات الارتقاء بالإنتاجية ومدى مساهمتها في التنمية الاقتصادية وتحسين مستوى المعيشة" إلى أن الطريقة الأمثل والأنسب والفعالة للرفع من الإنتاجية وتحسينها لا بد أن يتم بالاعتماد على العناصر التالية¹:

ترشيد القرارات وتوفير الظروف الملائمة لتحقيق أهداف الإدارة:

يشير الدكتور عنتر عبد الرحمن إلى أن نجاح أي مؤسسة اقتصادية يتوقف إلى حد كبير على مدى سلامة ورشد القرارات التي تؤثر على نمو الإنتاجية، وقد أصبحت عملية اتخاذ القرارات تشكل المحور المركزي لكافة الأنشطة والممارسات الإدارية وأساس نجاحها في تنفيذ مخططاتها وأهدافها بكفاءة، لذلك لا بد أن يراعى في اتخاذ القرارات الأهداف المتعلقة بالكميات والجودة والوقت والتكلفة وأغلبها تكون قرارات كمية قابلة للقياس.

تحسين أساليب الإدارة ونوعيتها:

تعتبر مسؤولية الإدارة مسؤولية بالغة الأهمية في الرفع من الإنتاجية وزيادتها، لأن تحقيق الإنتاجية يتطلب توفر إدارة واعية ومتفهمة للعلاقات التبادلية بين عناصر المدخلات المختلفة، وأن تؤدي دورا أكثر أهمية في تحفيز نمو الإنتاجية.

إن تحسين الإنتاجية وزيادتها يتوقف على كفاءة رجال الإدارة في وضع الأهداف القصيرة والطويلة الأجل ولن يتأتى هذا إلا عن طريق تنسيق وإدماج الإمكانيات الموجودة للوصول إلى أعلى نسبة إنتاجية ممكنة.

وللوصول إلى هذه الأهداف يجب التركيز على مجموعة من النقاط حسب ما جاء به الدكتور عبد

الرحمان بن عنتر وهي:

- 1 - اعتماد أسلوب الإدارة المشاركة خلافا للإدارة المتسلطة.
- 2 - تحديد الإستراتيجيات اللازمة لوضع الأهداف والسعي لتحقيقها.
- 3 - ممارسة الإدارة لوظائفها المعروضة والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، الرقابة، والإشراف على تنفيذه.

¹ بن عنتر عبد الرحمان، أو نيس عبد المجيد، آليات الارتقاء بالإنتاجية، ومدى مساهمتها في التنمية الاقتصادية وتحسين مستوى المعيشة، مرجع سبق ذكره، ص 282.

4 - المرونة والقدرة على العمل من خلال النظم واللوائح والقوانين المتاحة والتكيف مع المواقف ومواجهتها بصورة إيجابية.

5 - تحديد المشكلات من خلال الرقابة والإشراف وحلها بصورة جيدة لتحسين مستوى الإنتاجية.

6 - خلق جو من الرضا والمودة بين الإدارة والعاملين، مما يؤدي إلى زيادة التعاون، الانتماء والاندماج فيما بينهم.

7 - العمل على تكامل عناصر الإنتاج وفعاليتها، والتي تعتبر عاملا رئيسيا في نجاح المؤسسة.

تدريب وتأهيل العامل البشري ومشاركته في اتخاذ القرارات.

كما سلف و أشرنا فإن التكوين وتأهيل العنصر البشري يعتبر من المدخل الهامة لتحسين الإنتاجية، لذلك يترتب على المؤسسة انتهاز سياسة واضحة يتم من خلالها إعداد خطة شاملة تسمح بمسح شامل للموارد البشرية وإخضاعها لتكوين مستمر ينتج عنه تحسين في المستوى المهني للعمال برفع قدراتهم ومهاراتهم.

الرضا عن العمل وتطوير الحوافز على أساس معايير عملية.

يعتبر الرضا عن العمل بالنسبة للفرد أو العامل من العوامل الرئيسية الغير مباشرة في زيادة الإنتاجية وتحسينها، والرضا عن العمل هو شعور إيجابي ينتاب الفرد العامل نحو العمل الذي يؤديه، وقد يكون هذا الشعور سلبيا إذا لم يحقق له نوع من الإشباع.

جدير بالذكر أن درجة رضا العامل عن عمله تتأثر بعدة عوامل منها ما يحصل عليه الفرد من أجور ومكافآت، إضافة إلى طبيعة تنوع مهام العمل الموكلة إليه، والترقية التي يسعى للحصول عليها، ولذلك فإنه من الطبيعي أن العلاقة بين الرضا عن العمل ومؤشرات الإنتاجية هي علاقة طردية، حيث أن تنظيم العائد الحقيقي للإنتاجية يدفع بالإدارة إلى صرف المزيد من الحوافز للعاملين مما يولد لهم شعور بالرضا.

كما أن هناك عامل آخر له أهميته وتأثيره على مستوى الإنتاجية، و يتمثل في العلاقة الإنسانية حيث أن الاهتمام بهذه العلاقة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وبالتالي يزداد رضاهم عن عملهم فيؤدون به بصورة جيدة مما يترتب عليه تحسين مستوى الإنتاجية.

التوظيف العقلاني للإمكانيات المتاحة:

و ذلك بحشد كل الطاقات المادية والبشرية لتحقيق أقصى استخدام ممكن لها، كذلك العمل على عقد اتفاقيات شراكة مع مراكز بحوث تعنى بالإنتاجية والتنسيق مع الجامعات وتبادل الخبرات معها والاستفادة من أبحاثها التي تصب في تطوير الإنتاجية والتنمية الاقتصادية الشاملة.

البيئة الخارجية:

تعتبر البيئة الخارجية من العوامل الأساسية المؤثرة على الإنتاجية سواء إيجابية بزيادتها أو سلبية بنقصاتها، وبصفة عامة تهدف العلاقة بين البيئة الخارجية و الوحدة الاقتصادية التي تنظم مختلف العلاقات بين العاملين من أجل رفع مستوى الإنتاجية.

وتشير الكثير من الدراسات إلى أن هناك أكثر من 50 أسلوب وطريقة للرفع من الإنتاجية وتحسينها وتصنيفها ضمن 05 مجموعات وهي:

الأساليب المبنية على التكنولوجيا: وتشمل كل التقنيات الحديثة التي تساهم في زيادة الإنتاجية وتمثل في ما يلي:

الأساليب المبنية على العاملين: وتشمل كل الأساليب التي من شأنها ترفع من معنويات العاملين وبالتالي تدفعهم لزيادة الإنتاجية وتمثل في¹:

الحوافز المادية: أو المالية مثل زيادة الأجور، والتكثيف من الدورات التكوينية بهدف رفع المهارات وصقلها إضافة إلى ترقية العاملين،

الحوافز المعنوية: وتشمل كل الأساليب التي من شأنها تدفع إلى تقدير العاملين من حيث مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

- الاعتراف بقدراتهم وأخذها بعين الاعتبار.

- تحسين وهيئة ظروف العمل.

الأساليب المبنية على المنتج: تضم هذه الحلقة أو المرحلة كل الوسائل والإجراءات التي تساهم في تطوير المنتج وتنويعه وذلك من حيث:

- القيام بالبحوث من أجل تطوير المنتجات.

- تبسيط وتنويع المنتجات والمساهمة في ترويجها.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص 31.

الأساليب المبنية على العمل: وتمثل في إعداد خطط وآليات للقيام ب:¹

- قياس وتقييم أمن للعمل باستخدام الكمبيوتر في معالجة البيانات.

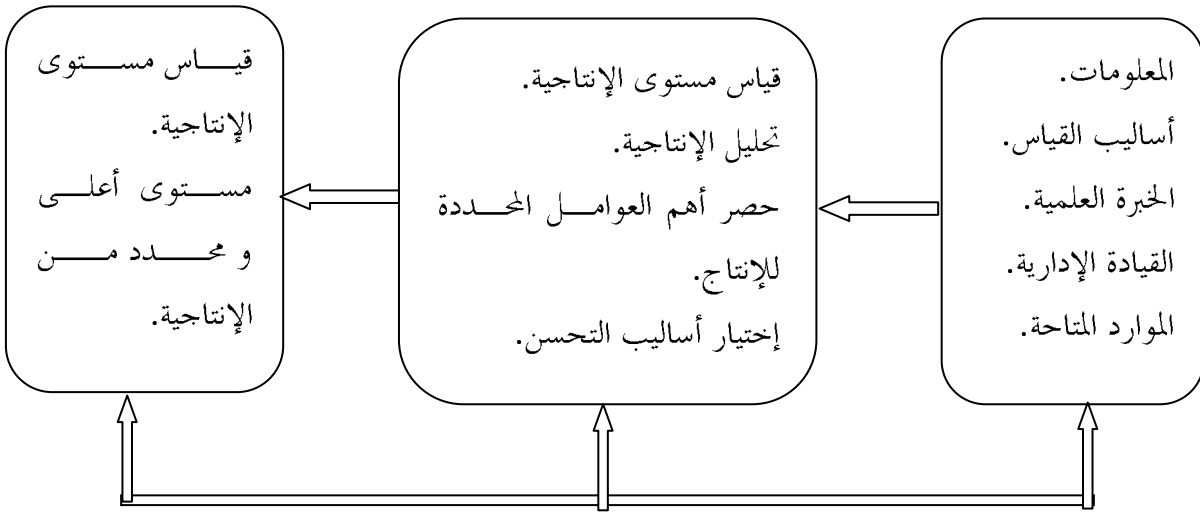
- هندسة العوامل الإنسانية.

- جدولة الإنتاج.

الأساليب المبنية على المواد: وتشمل الأساليب التي تساهم في إدارة الموارد ورقابة المخزون والجودة

وإعادة استخدام أو إعادة دورة المواد والشكل التالي يبين نظام تحسين الإنتاجية

الشكل رقم (12): نظم تحسين الإنتاجية



المصدر: علي السلمي، إدارة الإنتاجية، مرجع سبق ذكره، ص 128.

المبحث السادس: قياس الإنتاجية

يعتبر قياس الإنتاجية الخطوة الأولى في طريق تحسينها وزيادتها، وهو بذلك يساهم في تحديد أسباب الضعف ومعرفة موطن الخلل وطرق العلاج التي يمكن من خلالها رفع الإنتاجية، كما أن استمرارية القياس يقود الإدارة للاستدلال والحكم على مدى نجاح برامج تحسين الإنتاجية و أنواع الإجراءات الضرورية من أجل إصلاح إذا كان هناك انحرافا ما في محتوى الإنتاجية.

إن قياس الإنتاجية هو فرع هام من الدراسات، حيث يضم في طياته خليط من علوم الاقتصاد، الإحصاء، والرياضيات والإدارة، وبذلك هو مجال خصب للباحثين والدارسين من أجل التعمق فيه،

¹ joseph Prokopenko « Gérer la Productivité manuel pratique » ed B.I.T , Genève 1990 P10 - 20

وذلك لما لقياس الإنتاجية من أهمية كبيرة في تحديد كفاءة عناصر الإنتاج واكتشاف ومعالجة أوجه النقص فيها، ومن تم تحسين الإدارة والتخطيط وتخفيض تكاليف الإنتاج وتحديد الحجم الأمثل لعائد العمل ومتوسط الأجر و الأسعار.

ولكي تتحقق عملية قياس الإنتاجية أهدافها التي تساهم في السعي نحو المزيد من الإنتاجية فإنه ينبغي إن تساعد عملية القياس هذه على كشف اتجاهات الإنتاجية ومراحل تطورها دون إن تكفي بالعرض السكوني ودون أن تقتصر على الموقف الوصفي للنتائج، بل تتعداه إلى حيث المناقشة والنقد والتقييم.¹

كما يساعد قياس الإنتاجية في التقييم الموضوعي لبعض الإدارات المختلفة للمؤسسة، إضافة إلى المساهمة في تصميم بعض البرامج والخوافز وذلك لدفع العاملين إلى رفع مستوى إنتاجيتهم.

إن مفهوم الإنتاجية قد مر في مراحل متعاقبة من التطور سواء في أهميته أو طرق قياسه أو مؤشرات وطرق تطبيقه، حيث ارتبط مفهوم الإنتاجية في البداية بمفهوم إنتاجية العمل، والتي تعني النسبة بين حجم معين للإنتاج وكمية العمل الذي استخدم في تحقيقها، أي مقارنة المخرجات مع مدخل واحد فقط هو مدخل العمل. وقد أضيف لقياس الإنتاجية فيما بعد متغيرات جديدة في القياس مثل رأس المال، والقدرة الإدارية والخدمات الأخرى، وعليه بزغ مفهوم جديد لقياس الإنتاجية سمي بالإنتاجية المتعددة وهو قياس متعدد المتغيرات وهو أكثر تطورا وشمولية حيث يقاس الإنتاجية من خلال مقارنة المخرجات بمجموع العملية الإنتاجية.

المطلب الأول: أهمية وفوائد قياس الإنتاجية

تعكس مسألة قياس الإنتاجية عن مدى التحكم في عناصر الإنتاج والظروف المحيطة بها، ويعتبر قياسها نقطة انطلاق لرفع مستوياتها من خلال تحسين أداء العديد من الأنشطة والفعاليات التي تدخل ضمن عمليات الإنتاج والتسويق معا،

ومن الأمور التي جعلت الاهتمام يتزايد بقياس الإنتاجية من طرف المختصين على مختلف تخصصاتهم ما يلي:

اعتبار الإنتاجية مقياس للعمل يستخدم في تقييم أداء المؤسسات والوحدات الاقتصادية المختلفة فهي تعبر عن مدى نجاح أو فشل الإدارة في استثمار وتشغيل رأس المال.

¹ Andrea Vincent, "La mesure de la productivité", édition d'organisation, paris, 1968, P10

تعتبر عملية " قياس الإنتاجية " عن نسب استغلال الموارد والإمكانات المتاحة و عناصر الإنتاج الداخلة ومن ثم مدى حسن ممارسة وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة) وتحقيقها للغايات والأهداف.

تعتبر وسيلة هامة لترشيد القرارات سواء على المستوى المؤسسة أو على مستوى الاقتصاد.

تساهم في رسم سياسات الأجور ومنح الحوافز والمكافآت.

تساعد مقاييس الإنتاجية على إعطاء مؤشرات ودلالات لتبرير الاستثمار في مشروع معين والتكاليف المرتبطة به.

تساهم مقاييس الإنتاجية في مزاولة الرقابة كعملية إدارية من حيث تقييم الأداء آخذين في الاعتبار أن اكتشاف الانحرافات مبكرا يساعد على تلاقي مضاعفتها في المستقبل.

تمثل مقاييس الإنتاجية أهم المؤشرات على الربحية، فمقارنة المدخلات بالمخرجات والارتفاع النسبي للمخرجات عن المدخلات يعني زيادة الأرباح.

وعليه يجب أن تكون عملية القياس واضحة وبسيطة حتى تحقق أهدافها في الكشف عن حركة

الإنتاجية ومراحل تطورها، ومعرفة مستوى ونوعية المشاكل والصعوبات التي تعاني منها المؤسسة.

فوائد قياس الإنتاجية: بناء على ما سبق يمكن أن نجعل أهم الفوائد والمزايا التي تحققها زيادة معدلات الإنتاجية في النقاط التالية¹:

- تستخدم تقديرات " قياس الإنتاجية " للتنبؤ عن تقديرات الدخل القومي والمخرجات في بعض البيانات كتقدير الحجم الصحيح للعمالة والاحتياجات من العمالة.
- تمثل الإنتاجية أهم مؤشرات الربحية وبناء على قيمة الإنتاجية يمكن زيادة الإنتاج.
- تستخدم الإنتاجية لقياس الكفاءة وهي أيضا وسيلة لتقييم مدى استخدام الموارد لأن مدى استخدام تدفق الموارد يعتمد على إنتاجيتهم في كل استخدام.
- الإنتاجية عامل مهم حيث تعتبر من إحدى الأسس لتحديد الأسعار، لأن ارتفاع الإنتاجية يعني انخفاض التكلفة وبالتالي إمكانية تخفيض السعر والعكس صحيح.
- زيادة الأجور في كثير من الدول له علاقة وثيقة بالزيادة في إنتاجية العمالة في هذه الدول.

¹ عادل جودة، غسان قلعوي، الكفاية الإنتاجية، وسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية، دار الفكر، دمشق: 1972، ص 40.

- تساعد مؤشرات الإنتاجية في تحديد أولويات خطط التوسيع والإحلال، وأساس بدء وتنفيذ الأنشطة التي تحقق أعلى عائد ممكن.
- كما تساهم مؤشرات الإنتاجية أيضا في معرفة "الموقف الحالي للمؤسسة بالنسبة للمنشآت المنافسة مما يؤدي إلى رفع روح المنافسة الإيجابية.
- إن قياس الإنتاجية يساعدنا على معرفة درجة تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة.
- يساهم قياس الإنتاجية على معرفة مدى كفاءة استغلال الموارد لخلق ناتج معين.

المطلب الثاني: طرق قياس الإنتاجية

تسمح طرق قياس الإنتاجية إلى معرفة مدى التقدم المحقق على مستوى قطاعات الاقتصاد الوطني المحقق، وللوصول إلى هذه المعرفة لابد من توفر مجموعة من المؤشرات التي يختلف تطبيقها من نشاط إلى آخر، ومن هدف إلى هدف، حيث أن المشكلة الرئيسية ليست في إيجاد مقياس واحد يصلح لقياس الإنتاجية في جميع الحالات، بل في إيجاد مجموعة من المقاييس التي تعكس المعاني والزوايا المختلفة للإنتاجية.

نظرا لتعدد العوامل المؤثرة في الإنتاجية، فإنه لا توجد صيغة نمطية لحساب مؤشرات الإنتاجية، بل هناك عدة مؤشرات لذلك يجب أن يكون مؤشر قياس الإنتاجية متميزا بالخصائص التالية.

- 1 يجب أن يكون المؤشر أو المقياس إجمالي بمعنى أن الإنتاجية الكلية هي مجموع إنتاجية الأجزاء المكونة لها.
- 2 أن يكون المقياس واضحا وغير معقد ليسهل فهمها واستخدامها من قبل مستعمليها.
- 3 على المقياس المستخدم أن يكون صحيحا وثابتا بما يمكن معها من التقييم الواقعي.
- 4 عزل العوامل الخارجية والتي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها عند قياس الأداء.
- 5 أن يكون المقياس واقعي أي مقترن بأهداف قابلة للتحقيق.
- 6 يجب أن يكون المقياس عمليا بمعنى أنه يمكن الحصول على جميع البيانات اللازمة بدون مجهود إضافي.

تعتبر عناصر المدخلات والمخرجات متنوعة لذلك تختلف أساليب قياسها، فمنها ما يقبل القياس الكمي كأن يعبر عن الناتج وعناصر الإنتاجية بوحدات كمية كالوزن (كيلو طن) وأخرى بوحدات الطول وثالثة بوحدات المساحة ورابعة بالحجم وغيرها بوحدات معيارية معينة وأحيانا

أخرى تحتاج قياس إنتاجية إلى مجموع عناصر المدخلات أو المخرجات بوحدات قياس عامة كالقيم والأسعار والزمن ووحدات العمل المعيارية.

إن ناتج أي وحدة إنتاجية يعتمد على جميع العناصر الداخلة في نشاطه، وإن هدف أي مشروع هو رفع مستوى الإنتاجية، وذلك من خلال خفض التكلفة الإجمالية وللوصول إلى معرفة مستوى الإنتاجية هناك عدة طرق لقياسها وهي:

أولاً: قياس الإنتاجية الكلية

تعرف الإنتاجية الكلية أو إنتاجية العوامل الكلية (بأنها العلاقة بين المخرجات الكلية وجميع عناصر الإنتاج التي استخدمت للحصول عليها، أي العلاقة الكمية بين الإنتاجية وبين جميع عناصر الإنتاج التي ساهمت في إنتاجيته، وحسب هذا التعريف فإن الإنتاجية الكلية تساوي النسبة الحسابية بين كمية المخرجات الكلية وكمية المدخلات الكلية المستخدمة للحصول عليها، ويمكن التعبير عنها بالصيغة الرياضية التالية :

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

وعليه فإن قياس الإنتاجية الكلية هي عبارة عن مؤشر واحد يعبر عن كفاءة المؤسسة، وذلك عن طريق قسمة المخرجات على المدخلات، فهي بذلك مقياس مناسب لمدى التقدم في كافة مجالات المؤسسة. بمعنى أن أي تقدم تحدثه الإدارة في مجال العمل يلقى انعكاساً مباشراً على مستوى الإنتاجية في تلك الوحدة الاقتصادية.

إلا أن قياس الإنتاجية الكلية يواجه الكثير من المشاكل العملية في التطبيق وذلك باختلاف وحدات القياس وكذلك تعدد المنتجات، فقد تتجاهل إحدى المؤسسات المدخلات من الطاقة عند حساب الإنتاجية، بينما في مؤسسة أخرى تعمل في صناعة الألمنيوم تمثل الطاقة بنداً من بنود المدخلات، لذلك يلجأ الكثير من الباحثين إلى استخدام القيم النقدية، أي احتساب الناتج والمستخدمات من القيمة النقدية.

ثانياً: قياس الإنتاجية الجزئية

تعرف الإنتاجية الجزئية بأنها العلاقة بين حجم الإنتاج وكل عنصر من عناصر الإنتاج، بمعنى آخر هي العلاقة بين المخرجات وعنصر واحد من عناصر الإنتاج، ونعبر عنها بالصيغة الرياضية التالية:

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{إحدى عوامل الإنتاج}} \text{ أو } \frac{\text{المخرجات}}{\text{أحد المدخلات}}$$

وتتميز الإنتاجية الجزئية بسهولة القياس والبساطة، إلا إنها لا تعطي نتائج دقيقة بدرجة كبيرة، لأنها توحي بوجود علاقة سببية بين الناتج والعنصر المراد قياسه، في حين أنها ليست سوى علاقة كمية، ومن أهم المقاييس الإنتاجية الجزئية ما يلي:

1) إنتاجية العمل، 2) إنتاجية المواد، 3) إنتاجية الآلات، 4) إنتاجية رأس المال.

ويمكن قياس الإنتاجية الجزئية لعناصر الإنتاج كل على حدا:

1 إنتاجية العمل: تشير إنتاجية العمل إلى نسبة بين المخرجات وعدد المشتغلين أو عدد ساعات

العمل أو بمعنى آخر هي العلاقة بين المخرجات وقوة العمل خلال وحدة زمنية معينة ويعبر عنها

بالصيغة الرياضية التالية¹:

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{مقدار العمل المبذول لتحقيق الناتج}}$$

ولقي موضوع "إنتاجية العمل" الاهتمام الأكبر دون غيره من عناصر الإنتاج حيث تركز

مختلف الدراسات الخاصة بالإنتاجية حوله وذلك لأسباب التالية:

1 سهولة قياس عنصر العمل بالمقارنة مع عناصر الإنتاجية الأخرى.

2 للمكانة أو الأهمية التي يحتلها عنصر العمل في عملية الإنتاج، يولد شعور بأن إنتاجية العمل

تكفي للحكم على مدى الكفاءة الإنتاجية.

3 معيار إنتاجية العمل هو الأساس في رسم سياسات الأجور والحوافز.

4 وجود علاقة بين إنتاجية العمل ومستوى معيشة الأفراد، فارتفاع مستوى المعيشة للعاملين

يتوقف أساساً على مدى التقدم والنمو في إنتاجية عنصر العمل، وعليه تعقدت مقاييس إنتاجية

العمل وذلك طبقاً لما يلي:

¹ عيد العزيز هيكمل، مشاكل قياس إنتاجية العمل، معهد الإنماء العربي، 1976، ص، 67

على أساس العاملين:

$$\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{عدد العاملين}} = \text{إنتاجية العمل}$$

وذلك من أجل معرفة مدى مساهمة كل عامل في الإنتاج.

$$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد العاملين}} = \text{إنتاجية العمل}$$

وهذا من أجل معرفة مدى مساهمة كل عامل في خلق القيمة المضافة.

على أساس ساعات العمل المبذولة.

$$\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{ساعات العمل المبذولة}} = \text{إنتاجية الساعة}$$

وذلك من أجل معرفة كمية الإنتاج في الساعة الواحدة.

$$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد العاملين}} = \text{إنتاجية الساعة}$$

وهذا من أجل معرفة ما تحققه كل ساعة عمل من القيمة المضافة.

على أساس الأجور والرواتب:

$$\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{إجمالي الأجور والرواتب}} = \text{إنتاجية الإنفاق على العمل}$$

وذلك من أجل معرفة مدى مساهمة كل دينار من الأجور والرواتب في قيمة الإنتاج.

$$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{إجمالي الأجور والرواتب}} = \text{إنتاجية الدينار المنفق على العمل}$$

وهذا من أجل معرفة مدى مساهمة كل دينار من الأجور والرواتب في القيمة المضافة.

إنتاجية رأس المال:

تشير إنتاجية رأس المال إلى مدى استغلال الأموال المستثمرة في الأصول الثابتة من آلات ومعدات وأراضي ومباني ووسائل النقل إلى غير ذلك، والتي تساهم في الإنتاج ويمكن حساب إنتاجية رأس المال بالمعدل الآتي.

$$\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{صافي الأصول الثابتة}} = \text{إنتاجية رأس المال}$$

إنتاجية الموارد:

تشكل قيمة الموارد الخام العنصر الأكبر في قيمة الإنتاج، وعلى ذلك فإن المحافظة على تلك المواد الخام وضمان استغلالها الاستغلال الأمثل يشكل عنصر هاماً من عناصر تحقيق الكفاءة الإنتاجية ويقصد بإنتاجية المواد أنها عملية الانتقاء من المواد بأكبر قدر ممكن وتقليل التلف إلى أدنى حد ممكن. ويمكن التعبير عن إنتاجية المواد بالطريقة الرياضية التالية:

$$\text{إنتاجية المواد الخام} = \frac{\text{المخرجات الكلية خلال فترة زمنية}}{\text{تكلفة المواد الخام خلال نفس الفترة}}$$

وبذلك يعتبر انخفاض هذه النسبة دليل على سوء استخدام المواد وزيادة نسبة التالف منها، كما أن ارتفاع هذه النسبة هو خير دليل على عدم الإسراف.

ثالثاً: مشكلات قياس الإنتاجية

ينظر إلى قياس الإنتاجية على أنها واحدة من أكبر المشاكل التي تواجه الباحثين وخاصة إذا كان قياسها يتركز على مستوى القطاع الاقتصادي أو الاقتصادي الوطني ككل ولعل من أبرز هذه المشاكل ما يلي¹.

- 1 عدم توفر البيانات الإحصائية التاريخية الدقيقة لحساب الإنتاجية بشكل عام، إلا أنه يمكن التغلب على هذه المشكلة عن طريق إنشاء بنك معلومات خاص بكل صناعة.
 - 2 تعدد الأهداف وتباينها من جراء قياس الإنتاجية، مما يعني اختلاف طرق القياس، وبالتالي عدم الدقة في النتائج المعطاة.
 - 3 اختلاف الفئة المدروسة يقود إلى اختلاف قياس الإنتاجية، فقياسها في القطاع العام يختلف عنه في القطاع الخاص، وقياسها في المنشآت الصناعية يختلف عنه في المنشآت الخدمية.
- من جانب آخر يمكن حصر المشكلات التي تواجه قياس الإنتاجية في مشكلات تتعلق بالمدخلات والمخرجات، لأن الإنتاجية كما سبق وأن ذكرنا هي علاقة تربط المدخلات بالمخرجات وعليه فإن قياس الإنتاجية يتطلب قياس هذين العنصرين ومن أهم المشاكل التي تواجه هذين العنصرين (المدخلات والمخرجات) ما يلي:

مشكلات تتعلق بالمخرجات: تعتري عملية قياس المخرجات مشكلات كبيرة من أهمها:

¹ عبد العزيز هيكل، مشاكل قياس إنتاجية العمل، مرجع سبق ذكره، ص 55

1 تقوم العديد من المؤسسات بتنوع سلعتها المنتجة مما يطرح لنا إشكالات تحديد وحدة قياس مشتركة.

2 تلجأ العديد من المؤسسات إلى إدخال بعض المنتجات على شكل مستلزمات إنتاج من مؤسسات خارجية، لذلك فإن قياس إنتاجية هذه المؤسسات يتم على أساس القيمة المضافة.

3 فالمؤسسات ذات المراحل المتعددة، حيث أن تصنيع أي منتج يتطلب انتقال المواد الخام عبر سلسلة متتالية من المراحل أو العمليات الإنتاجية، لذلك تظهر مشكلة مرور المنتج بمراحل متعددة من الإنتاج، ومن الواضح أن عدم أخذ المنتجات تحت التشغيل بعين الاعتبار تشتمل على عدة مراحل وتحتاج إلى فترة طويلة نسبياً، زيادة على هذا فإن جمع المنتجات النهائية والمنتجات تحت التشغيل في قياس واحد يعتبر من المشكلات الصعبة، لذلك يمكن حل هذه المشكل عن طريق استخدام القيمة النقدية للمنتجات بدل من كميتها.

مشكلات تتعلق بالمدخلات:

تتمثل مدخلات العملية الإنتاجية في عوامل الإنتاجية البشرية وغير البشرية، حيث تبرز هذه المشكلة من خلال صعوبة توحيد المدخلات بوحدة قياس معينة، بالإضافة إلى مشكلة عدم توفر البيانات الإحصائية المطلوبة، لذلك يلجأ أغلب الباحثين إلى اعتماد معايير الإنتاجية الجزئية وما يصاحبها أيضاً من مشكلات تحديد المدخلات وقياسها، ولعل من أصعب عناصر المدخلات قياساً هو عنصر العمل.

مشكلة قياس العمل.

العمل هو أحد العناصر الأساسية لحساب الإنتاجية، وبشكل عام يمكن تعريف العمل بأنه مجهود بشري سواء كان عقلياً أو جسدياً يبذله الإنسان من خلال وقت معين لخلق المنافع أو زيادتها، ولصعوبة قياس هذه المجهودات وخاصة الذهنية منها، يلجأ الباحثون إلى التعبير عن كمية العمل من خلال الزمن الذي تستغرقه أو عدد العاملين كمقياس للعمل.

وهناك مجموعة من المشاكل تواجه الباحث عند قياس عنصر العمل أهمها:

مشكلة تعدد فئات قوة العمل: يجد الباحث أثناء محاولته لقياس عنصر العمل صعوبة في اختيار فئات القوى العاملة سواء من حيث عدد السكان الكلي، أو من حيث عدد الأفراد القادرين على العمل أو عدد الأفراد العاملين فعلاً، أما على مستوى المؤسسة فهل يجب اختيار فئة القوة العاملة من العمال

المرتبطين ارتباطا مباشرا بالعملية الإنتاجية؟ أم العمال الذين لا يرتبط عملهم بشكل مباشر بالعملية الإنتاجية لهم دور في عملية الاختيار؟ .

مشكلة تعدد أصناف العمل: تختلف نوعيه العمل المطلوب من العاملين حسب المهارة العمر، الجنس مستوى التعليم والتي تؤثر جميعها على مستوى إنتاجية العمل، ويمكن التغلب على هذه الاختلافات عن طريق استخدام معاملات خاصة للترجيح، وذلك على أساس الأجر المدفوعة حيث أن ترجيح ساعات العمل على أساس الأجر المدفوعة يمكن أن يعطينا صورة متجانسة عن قوة العمل.

الخلاصة :

من خلال ما سبق نخلص إلى نتيجة وقناعة مفادها أن الإنتاجية أصبحت هدفا أساسيا للمشروعات أو للمؤسسات الحديثة حيث تسعى من خلال استخدامها الأمثل لعناصر الإنتاجية التي تستحوذ عليها إلى بلوغ أقصى إنتاجية تعبرا منها عن الطاقات الفعلية الكامنة فيها، لكن لتحقيق هذا الهدف لا بد من تضامن وتكاتف جهود جميع أفراد المؤسسة، وذلك عبر تسخير كل المهارات العليمة، والخبرات الفنية، والإمكانية المادية والبشرية لتنمية طرق الإنتاجية وقياس مستوى الأداء باستعمال أحدث الأساليب، وتحسين مستوى المردودية، والتخطيط الأمثل، والالتزام بالخطط إلى أقصى الحدود الممكنة نظرا لصعوبة العراقيل خاصة تلك التي تحد من رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية والوصول إلى أفضل أداء ممكن.

لذلك درجنا في هذا الفصل إلى إبراز المفاهيم العامة للإنتاجية، والتي اختلف الكثير من العلماء في تعريفها، ثم تطرقنا بعد ذلك إلى أهمية الإنتاجية خاصة بالنسبة للمؤسسات الحديثة، ثم بعد ذلك عرجنا على العوامل المحددة للإنتاجية وأهمها العوامل الفنية والعوامل الإنسانية، ثم تطرقنا بعد ذلك إلى أهم الطرق لقياسها.

وعليه فإنه ما يمكننا أن نستخلصه من خلال هذا الفصل هو أنه من أجل تحسين الإنتاجية فإنه لا بد من الاعتناء بالفرد أو الموارد البشرية، ولا بد أن نستثمر في هذا العنصر من عناصر الإنتاجية. إذ أن الاهتمام به يمكننا من استخدام الموارد الأخرى بطرق سليمة، وأن فعالية هذا العنصر تكمن في كيفية تكوينه وتأهيله لكي تحقق الأهداف المرجوة من طرف المؤسسة، إذا أثبتت الدراسات التي قام بها باحثون اقتصاديون أن هناك دول عديدة أولت اهتماما بالغا لهذا العنصر أي الموارد البشرية حيث سمح لها هذا الاهتمام الوصول إلى الأهداف الموجودة وهي تحقيق أكبر ربح ممكن بأقل التكاليف، وبالتالي تحسين الوضع الاجتماعي للعمال وزيادة مردوديته على مستوى المؤسسة وهذه الأهداف هي التي تسعى إلى تحقيقها الإنتاجية.

الفصل الرابع:

الدراسة الميدانية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - فرع أدرار-

تمهيد:

تعد الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز من بين الشركات الرائدة في ميدان الاقتصاد الوطني، لما لها من أهمية في تحقيق الرفاهية الاقتصادية على المستويين الوطني و المحلي، و نظرا للتحديات التي أفرزتها التغيرات الاقتصادية الناتجة عن توجه البلاد نحو الاقتصاد الحر، المتمثل أساسا في المنافسة التي تستدعي وضع سياسة رشيدة لعملية تسير مواردها المالية من أجل تحقيق أهدافها، ومن هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية :

- المبحث الأول : تقديم الشركة الوطني للإنتاج الكهرباء و الغاز و المديرية الجهوية للتوزيع بأدرار (SONELGAZ).
- المبحث الثاني: السياسة العامة للتكوين في مؤسسة سونلغاز.
- المبحث الثالث: نتائج الدراسة الاستطلاعية للتكوين في مؤسسة سونلغاز.
- المبحث الرابع: مناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول:

تقديم الشركة الوطنية للإنتاج الكهرباء والغاز ومديرية التوزيع بأدرار (SONELGAZ):

تعد الشركة الوطنية للكهرباء والغاز المستثمر الوحيد للطاقة بالجزائر، إنتاجا وتوزيعا، إضافة إلى اختصاصها في شراء وبيع الغاز الطبيعي، وهذا لإشباع حاجات مختلف زبائنها للأغراض المنزلية أو الصناعية، وستتناول في هذا المبحث التطور التاريخي لشركة سونلغاز و تنظيمها الهيكلي إضافة إلى دراسة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز بأدرار.

المطلب الأول :

– التطور التاريخي للشركة الوطنية للكهرباء والغاز :

طرأت على الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز عدة تغيرات تبلور في المراحل التالية:

الفرع الأول: الفترة ما بين (1947 – 1968):

تميزت هذه الفترة بتأميم إدارة الاستعمار للشركة الخاصة LEBON عام 1947 و التي كانت تنشط في الجزائر في مجال الطاقة الكهربائية و الغاز، و تأسيس شركة كهرباء و غاز الجزائر (EGA)، و في الخمسينيات تم تأسيس فرع لها من أجل ترقية استعمال الغاز في الأجهزة المنزلية و المسمى (AAVEG).

الفرع الثاني: الفترة الممتدة ما بين (1969 – 1981):

تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز بموجب الأمر رقم 95/69 المؤرخ في 26 جويلية 1969 والصادر في الجريدة الرسمية الجزائرية في 01 أوت 1969، بإنشاء شركة كهرباء و غاز الجزائر و التي ألغيت بموجب نفس الأمر، و الذي حدد المهمة العامة للسياسة الطاقوية الوطنية، (باحتمار الإنتاج، والنقل، والتوزيع)، وقد تمكنت المؤسسة في هذه الفترة من تحقيق أهدافها من خلال تطوير الإمكانيات والقدرات الداخلية لها.

الفرع الثالث: الفترة الممتدة ما بين (1982 – 1994).

تميزت هذه الفترة بإعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز، شأنها شأن الكثير من

المؤسسات العمومية آنذاك، وظهرت ستة مؤسسات جديدة نتيجة لإعادة هيكلتها وهي:

- مؤسسة كهركيب (KAHRKIB) : المؤسسة الوطنية للأشغال والتركيبات الكهربائية التي تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 82 / 306 المؤرخ في 16 أكتوبر 1982.
- مؤسسة كهريف (KAHRIF) المؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية، التي أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 82 / 307 المؤرخ في 16 أكتوبر 1982.
- مؤسسة كغاز (KANAGAZ) : المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات، و التي تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 82 / 308 و المؤرخ في 16 أكتوبر 1982.
- مؤسسة أو تركيب (ETTERKIB) : المؤسسة الوطنية للتركيب الصناعي، التي أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 82 / 309 المؤرخ في 16 أكتوبر 1982.
- مؤسسة إنيرجا (INERGA) المؤسسة الوطنية لإنجاز البنية التحتية للطاقة، و التي تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 83 / 601 و المؤرخ في 20 أكتوبر 1983.
- مؤسسة A.M.C: المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس و المراقبة، و بموجب القانون 07/85 المؤرخ في 06 أوت 1985 تم وضع شروط تطبيق نشاطات إنتاج وتوزيع الطاقة، و ضبط حقوق وواجبات المؤسسة في ظل الاحتكار.
- بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91 / 475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991م، تم تغيير الطبيعة القانونية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تمهيدا لدخول الدولة إلى اقتصاد السوق، و بثت مجموعة من القوانين التي بناء عليها يمكن للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز امتلاك رؤوس الأموال في الشركات التالية :

- شركة النقل و الصيانة اليدوية الممتازة للأجهزة الصناعية (TRASMEX).
- الشركة الجزائرية للخدمات الإلكترونية العامة (ALGESCO).
- الشركة المختلطة الجزائرية الفرنسية للهندسة الغازية (SAFIR).
- الشركة الجزائرية للميكانيكا الثقيلة و التصفيح تحت الضغط (SIAS).

- شركة الوقاية و النشاط الأمني (SPAS).
- الشركة المختلطة لحراسة و أمن الأشخاص و الأشياء (SGS).

الفرع الرابع: الفترة الممتدة ما بين (1995-2001).

تميزت هذه الفترة بإصدار المرسوم التنفيذي رقم 280/95 المؤرخ في 17 أكتوبر 1995 الذي تضمن تأكيد الطابع الصناعي و التجاري للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز و بقائها تحت وصاية وزارة الطاقة و المناجم، و بهذا تمتعت سونلغاز بالاستعمال المالي إضافة لتمتعها بالشخصية المعنوية، وأصبحت تسير حسب قواعد القانون العام في علاقتها مع الدول.

الفرع الخامس: الفترة الممتدة ما بين (2002-2003).

تميزت هذه الفترة بتغيير الشكل القانوني للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري لتصبح شركة ذات أسهم (SPA)، و ذلك بموجب المرسوم الرئاسي 195/02 المؤرخ في 01 جوان 2002، و الذي حدد النظام القانوني للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز و حدد لها الأهداف التالية :

- ❖ نقل الكهرباء و الغاز لحاجات السوق الوطنية - الإنتاج - النقل-التوزيع و تجارة الطاقة الكهربائية في الخارج.
- ❖ توزيع و تجارة الغاز عن طرق القنوات في الجزائر و في الخارج.
- ❖ التنمية و التزويد بجميع خدمات الطاقة.
- ❖ دراسة و تطوير و إعادة تقويم كل أشكال مصادر الطاقة.
- ❖ تنمية كافة أشكال التعامل في الجزائر و خارج الجزائر، بين الشركات الجزائرية و الخارجية.
- ❖ إنشاء الفروع و مشاركة جميع الشركات بالقيم المنقولة و رؤوس الأموال في الشركات الموجودة في الجزائر و خارجها.
- ❖ تنمية كافة النشاطات التي لها علاقة مباشرة و غير مباشرة بالصناعة الكهربائية والغازية.

الفرع السادس: الفترة ما بين (2004-2006).

تميزت هذه الفترة بإصدار المرسوم التنفيذي رقم 2005/03 و المؤرخ في 30 أفريل 2005 الذي تضمن هيكله قطاع توزيع الكهرباء و الغاز، حيث تم اختفاء مناطق التوزيع، و تقسيم المديرية العامة للتوزيع إلى أربع مناطق وهي (المديرية العامة للتوزيع الوسط، المديرية العامة للتوزيع الجزائر، المديرية العامة للتوزيع الشرق، المديرية العامة للتوزيع الغرب).

و بموجب هذا القرار تحولت مراكز التوزيع إلى مديريات جهوية تتبع مباشرة للمديرية العامة للتوزيع، كما تحولت المصالح على مستوى كل مديرية إلى أقسام، وأصبح كل قسم يحتوي على مجموعة من المصالح بالنظر إلى أهمية القسم في الإستراتيجية العامة للتوزيع.

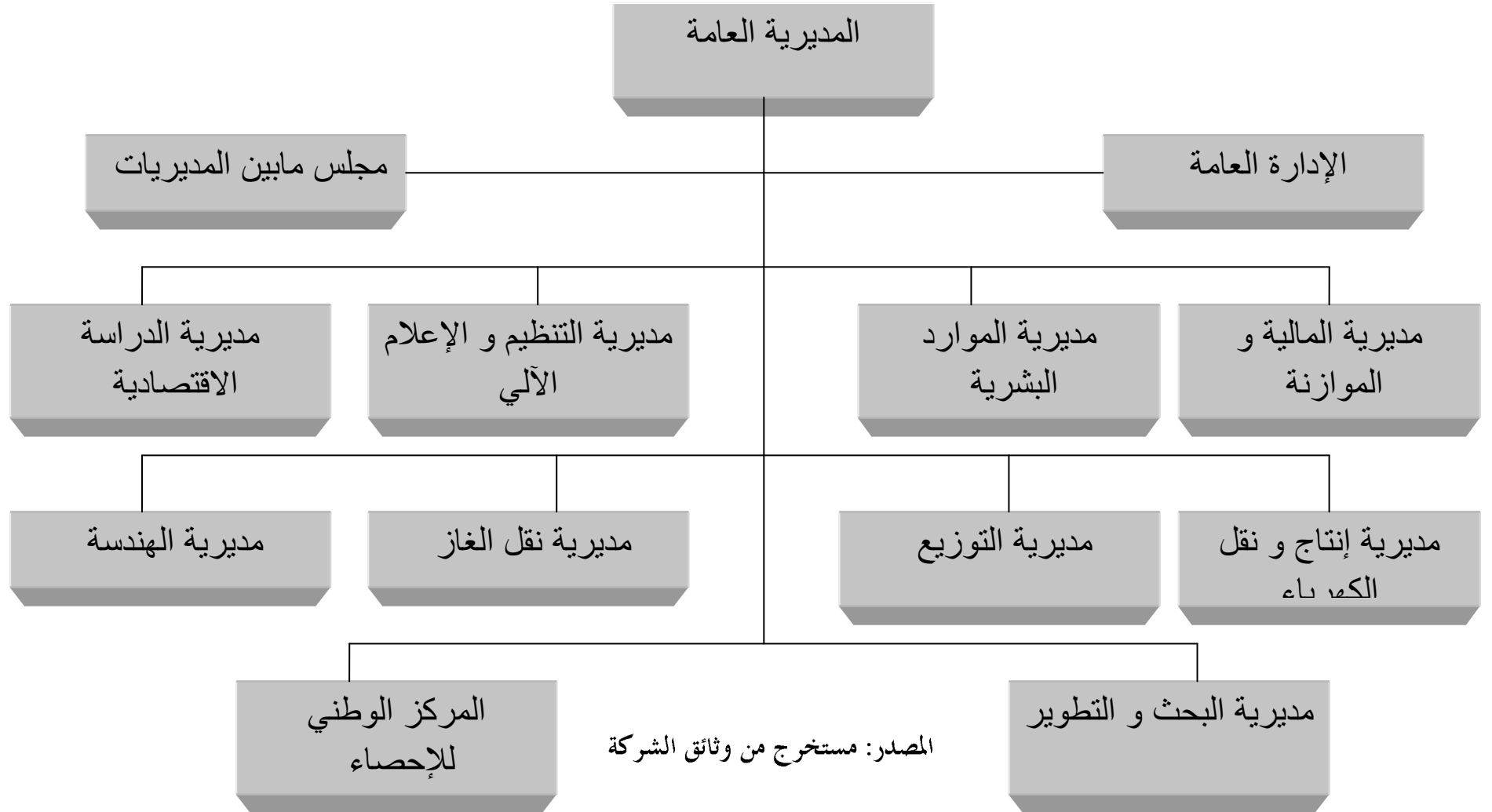
المطلب الثاني: تنظيم الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز

لقد أستدعى وجود الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز على كامل التراب الوطني وجود هيكل تنظيمي متين يناسب تقسيماتها المختلفة، و هذا ما سنبرزه في النقاط التالية:

الفرع الاول: الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز .

نظرا لأكبر حجم الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز، و اتساع مجال نشاطها استدعى وجود هيكل تنظيمي متشعب، و لتبسيط الفهم اقتصرنا على هيكل أهم المديريات و الوظائف الرئيسية كما في الشكل (13).

الشكل رقم (13) : الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء والغاز.



الهيكـل التنظيمي يوضح تدرج المسؤوليات المتمثل في المستويين التاليين:

1 المستوى الأول: و يمثل المستوى الأعلى، ويشمل الإدارات العامة التي تقوم بإنجاز الخدمات الداخلية للشركة، و يشتمل كذلك على مجلس المديرية، الذي ينسق بين مختلف المديرية و يختص بحل المشاكل التي تواجه الشركة.

2 المستوى الثاني: و يضم المديرية التي تصنف إلى مديرية وظيفية و مديرية عملية.
أ. المديرية الوظيفية: و تتكون من عدة مديرية تشترك في مهام التسيير و التخطيط دون العمل، و سببها بإيجاز كما يلي:

❖ مديريةية الموارد البشرية : و تقوم بتخطيط السياسة الخاصة بالعمل و التوظيف، الترقية و اعتماد سياسة التكوين بالإضافة إلى طب العمل و غيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية.

❖ مديريةية المالية و الموازنة: تنسق هذه المديرية بين جميع الموازنات كالإنتاج و التوزيع و المبيعات، كما تقوم بعملية التنفيذ و المراقبة.

❖ مديريةية التنظيم و الإعلام الآلي: و تتبنى مبادئ التنظيم بالشركة، و وضع برامج التطوير و التحسين باستخدام الإعلام الآلي.

❖ مديريةية الدراسات الاقتصادية : يسند لها إنجاز دراسات المدى الطويل، و قد تقوم بتنفيذ موازنة التخطيط الطاقوي.

ب - المديرية العملية: تسند لها المهام التنفيذية، و أهم المديرية التابعة لها هي:

❖ مديريةية البحث و التطوير: و تهتم بالتطورات الجديدة و آخر المستجدات التي تبرز في مجال الأعمال الإشرافية، كما تشرف على مختلف العمليات المنجزة.

❖ مديريةية إنتاج و نقل الكهرباء: و تهتم بإنتاج و نقل الكهرباء بكافة أنواعها (توتر منخفض، متوسط، عالي) تم تباع هذه المديرية الكهرباء لمديرية التوزيع التي تعمل على توزيعها على مختلف الزبائن.

❖ مديريةية الهندسة: و تتمثل مهمتها في متابعة الإنجازات المتعلقة بقنوات التوزيع الخاصة.

❖ مديرية نقل الغاز: وتمثل مهمتها في نقل و بيع الغاز بجميع مستوياتها (ضغط منخفض،

متوسط، عالي) لمديرية التوزيع، هذه الأخيرة التي تقوم أيضا بتوزيعه على الزبائن.

❖ مديرية التوزيع: تمارس هذه المديرية العمل التجاري حيث تشتري الكهرباء و الغاز

من مديريتي إنتاج ونقل الكهرباء و الغاز، ثم تقوم بتوزيعها على الزبائن بمختلف فئاتهم.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع.

وتمثل مهمتها في توزيع الطاقة الكهربائية والغازية و تلبية طلبات الزبائن في حدود شروط

والقيمة المالية المعمول بها، و نوعية الخدمات و الأمن، و ذلك بهدف توزيعه بأعلى جودة و أقل تكلفة.

حيث تعتمد على الهيكل التنظيمي التالي للقيام بمهامها كما يبين الشكل رقم (14).

الشكل (14) الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع

مدير المديرية العامة للتوزيع

المصدر: مستخرج من وثائق المؤسسة



نذكر من أهم المهام ما يلي :

- ❖ شراء الطاقة الكهربائية و الغازية و إعادة بيعها للزبائن بتوتر (منخفض، متوسط، عالي).
- ❖ المساهمة في إعداد السياسة العامة للشركة.
- ❖ مراقبة و متابعة كل شبكات توصيل الكهرباء و قنوات توزيع الغاز، لضمان التزويد الدائم لها.
- ❖ تلبية حاجات الزبائن من الكهرباء و الغاز، و تقديم النصائح لهم في حدود دفتر الشروط.
- ❖ إقرار برامج المالية.
- ❖ العمل على إتقان وظائف إدارة الموارد البشرية، و التنمية الدائمة لأفراد الشركة.
- ❖ ضمان أمن و سلامة الأشخاص و الأشياء المرتبطة و المتعلقة بعملية التوزيع.
- ❖ المساهمة في صيانة نظام التسيير، و ضمان التسيير الجيد للمخزون.
- ❖ توفير الوسائل الضرورية لتزويد كامل التراب الوطني بالكهرباء و الغاز.

المطلب الثالث: تقديم المديرية للتوزيع بأدرار.

تعد مديرية التوزيع بأدرار أحد ممثلي شركة سونلغاز على المستويين المحلي و الوطني، حيث تعمل تحت وصاية المديرية العامة للتوزيع بوهران.

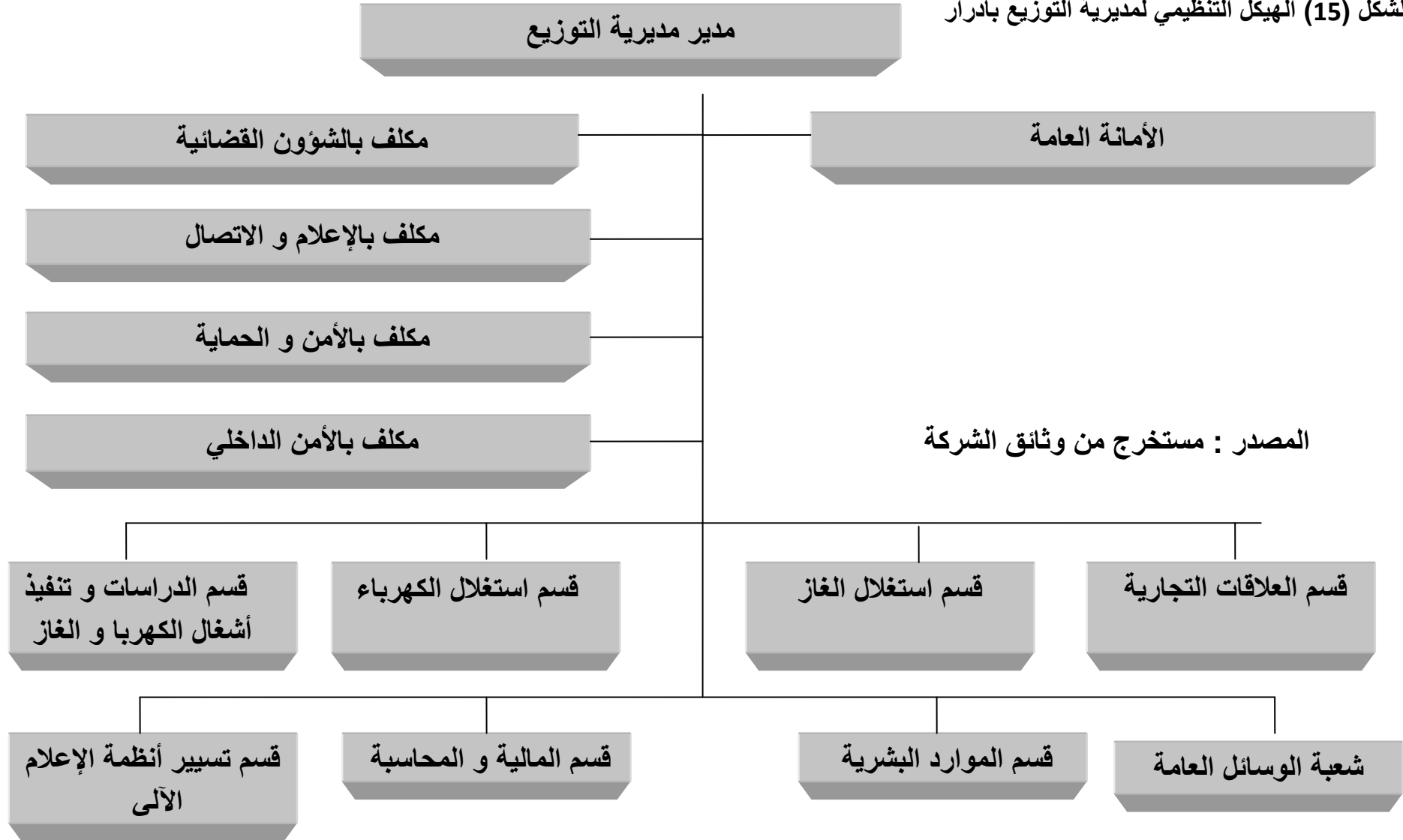
الفرع الأول : تقديم مديرية التوزيع بأدرار.

مديرية التوزيع بأدرار هي أحد مديريات التوزيع التابعة للمديرية العامة للتوزيع بوهران، تأسست سنة (2005) بعد أن كانت مجرد مركز تابع لمنطقة التوزيع ببشار، وذلك لآتساع حجم زبائنها، و زيادة احتياجاتهم، و في إطار السياسة العامة لإعادة هيكلة شركة سونلغاز طبقا للأحكام القانونية المنظمة للشركات التجارية (شركة مساهمة).

1 – الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بأدرار

و يتمثل في المخطط التالي :

الشكل (15) الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بأدرار



من خلال المخطط يتضح أن المديرية الجهوية للتوزيع تشمل على:

❖ **مدير مديرية التوزيع: و من مهامه:**

- إمضاء الشيكات.
- عقد الاجتماعات.
- التنسيق مع الشركاء الاجتماعيين (النقابة، لجنة المشاركة).
- اتخاذ القرارات التسييرية، وهو المسؤول الأول أمام المستويات العليا.

❖ **الأمانة العامة: و هي مكتب يساعد المدير على تأدية مهامه مثل:**

- استقبال زوار المدير و تحديد المواعيد.
- استقبال البريد الوارد، و إرسال البريد الصادر و تسجيلهما.
- مساعدة المدير في تحضير جداول أعمال الاجتماعات.

❖ **مكلف بالإعلام و الاتصال: و من مهامه:**

- يحضر و يعلم الموظفين و الزبائن بكل المستجدات عن طريق (المنشورات، الصحافة والإذاعة المحلية و غيرها) حسب السياسة المتبعة من طرف المؤسسة.
- و ضع وتنظيم العلاقات مع كل المتعاقدين.

❖ **مكلف بالشؤون القانونية (القضائية):**

- يكلف بكل العلاقات الخاصة بالمديرية الجهوية.
- متابعة تنفيذ القرارات القضائية، و مقاييس تحصيل الديون في كل الحالات.

❖ **مكلف بالحماية و الأمن:**

- و يكلف بوضع البرامج السنوية للتحسيس.
- تحضير جلسات لتوعية العمال ضد أخطار الغاز و الكهرباء مع المصالح التقنية.
- زيارة المشاريع (الشبكات الجديدة، التوصيلات.....) .
- توضيح و نشر أنواع الأخطار في ملصقات، و وضع لائحة لعتاد الحماية. (انظر الملاحق)

❖ **مكلف بالأمن الداخلي: و من مهامه:**

- وضع مخطط المناوبة لتطبيق الأمن الداخلي في المديرية الجهوية و المصالح التقنية للكهرباء و الغاز و المصالح التجارية و المقاطعات التجارية .

-
- إعلام مدير المديرية بالطرق المستعملة في الحماية.
 - وضع تقارير حقيقية حول وضعية الأمن الداخلي بالمديرية.
 - القيام بزيارات دورية في كل مصالح مديرية التوزيع لمراقبة وضعية الأمن الداخلي.
 - ❖ **قسم العلاقات التجارية:** و يعتبر ذا أهمية بالغة كونه يمثل همزة وصل بين المديرية و الزبون و يشمل: قسم تجاري تقني، قسم التحصيلات، قسم مكلف بالزبائن و الخزينة، ومن مهامه :
 - إرسال الفواتير و متابعة تحصيلها.
 - توصيل أو ربط الكهرباء والغاز.
 - تحصيل ديون الشركة في أقرب وقت ممكن.
 - الرد على شكاوى واحتجاجات الزبائن.
 - ❖ **قسم استغلال الشبكات:** تتمثل مهامه الأساسية في:
 - صيانة الشبكات الكهربائية، عن طريق المراقبة الدورية و أخذ القياسات و استعمال برامج الإعلام الآلي.
 - تصليح الإعطاب التي تتعرض لها الشبكة.
 - الحفاظ على أمن و سلامة الأشخاص و الشبكات.
 - ❖ **قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي:** وهو قسم يعمل على معالجة المعلومات والبيانات الواردة عن طريق المعالجة الآلية ومن مهامه:
 - إصدار فواتير الزبائن.
 - تخزين المعلومات في الأقراص لمواجهة احتمال وجود نزاعات.
 - تسيير الشبكة الداخلية للاتصالات أي ضمان تحقيق ربط دائم لجميع أجهزة الإعلام الآلي بالمديرية.
 - ❖ **قسم الوسائل العامة:** ويحتوي على نوعين من الوسائل هما:
 - وسائل العمليات العامة: والتي تعمل على تلبية احتياجات المديرية من مكاتب تجهيزات مكتبية ووسائل عمليات الصيانة.
 - وسائل الخطر: تستعمل من أجل تسيير سيارات المديرية من حيث التصليح، الصيانة، شراء قطع غيار، نقل العمال، نقل العتاد.

❖ **قسم الموارد البشرية:** وهو القسم الذي يهتم بكل ما يتعلق بالعمالين منذ لحظة توظيفهم و حتى التقاعد، حيث يقوم بالتسيير الإداري (عطل، ساعات إضافية، أجور، مكافآت ...) ووضع مخططات للتقويم للعمالين و ضمان علاقات دائمة مع طب العمل و النقابات العمالية و غيرها.

❖ **قسم المحاسبة والمالية:** وهو قسم يهتم بدراسة جميع العمليات وتسجيلها محاسبيا، حيث يقوم بالإضافة للتسجيل المحاسبي للمراقبة المالية، مراقبة الميزانية، وستعرف فيما بعد على هذا القسم.

2- أهداف المديرية التوزيع بأردار : لا يمكن أن تخرج أهداف مديرية التوزيع عن أهداف المديرية العامة للتوزيع، و تتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي :

- الاعتناء بزبائن المؤسسة و تنمية مبيعاتها .
- التحكم في الديون من خلال محاولة تحصيلها من الزبائن.
- وضع سياسة تجارية للمؤسسة ومراقبة مدى تطبيقها.
- استمرارية التسيير من خلال (التحكم، الاستغلال، الصيانة).
- وضع ميكانيزمات لتنمية الهياكل، و الصيانة و استغلال الشبكات.
- المحاولة قدر الإمكان من تقليص مدة إيصال زبائنها الجدد بالكهرباء و الغاز.
- التقليل من عدد الحوادث المهنية، وتحسيس العمال و الزبائن بخطورتها.
- ضمان تمثيل جيد لشؤون الغاز على المستوى المحلي.
- التقليل من الطاقة الضائعة.

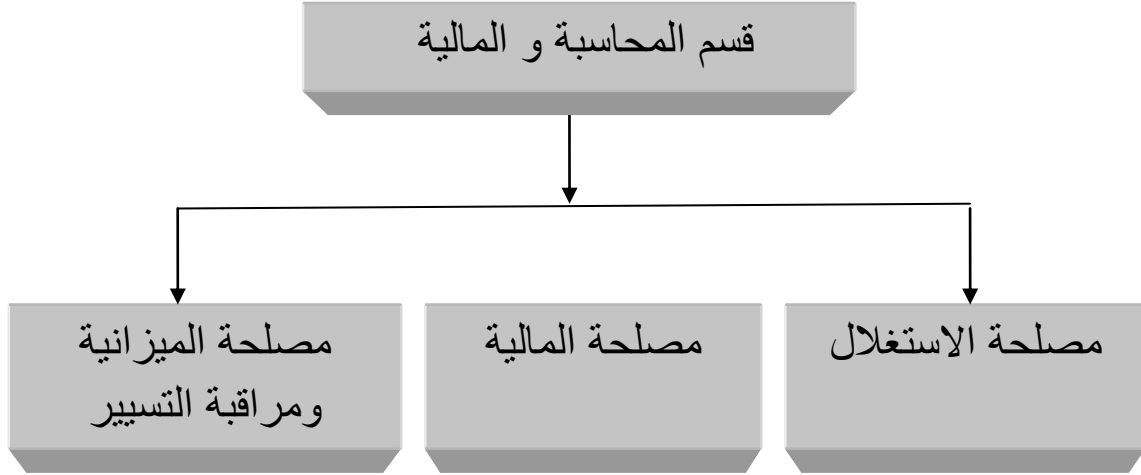
الفرع الثاني: قسم المحاسبة و المالية:

نتيجة للتغير الذي شهدته الساحة الجزائرية على المستوى السياسي والاقتصادي الذي انعكس على مختلف المنظمات و منها الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز، وذلك من خلال إيجاد مصالح المحاسبة و المالية في مديرياتها بدلا من التبعية إلى المديرية الجهوية، و هذا ابتداء من سنة 2006، مما يدل على

مدى وعي الشركة بأهمية اللامركزية التسيير، لاسيما التسيير في الشؤون المالية و ذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

- تنظيم قسم المحاسبة و المالية :

الشكل رقم (16) الهيكل التنظيمي الداخلي لقسم المحاسبة و المالية:



المصدر : مستخرج من وثائق الشركة

من خلال المخطط يظهر لنا أن قسم المحاسبة و المالية يشمل على المصالح التالية:

- **مصلحة الاستغلال:** تعتبر هذه المصلحة ذا أهمية بالغة في قسم المحاسبة و المالية من مهامها ما يلي:
 - ضمان التحقق و مراقبة و تسجيل العمليات محاسبيا.
 - إعداد النتائج المحاسبية للمديرية.
 - ضمان النشاط الجبائي اللامركزي.
 - القيام بمختلف عمليات الجرد للمخزونات و الاستثمارات ... الخ.
- **مصلحة المالية:** وهي من بين المصالح الحساسة في المديرية إذ يتم فيها :
 - ضمان تسوية اللامركزية.
 - متابعة حسابات الخزينة، و مراقبة الحسابات البنكية و البريدية.
 - وضع تنبأت للخزينة قصيرة المدى .

- القيام بحالة التقارب البنكي للحسابات البنكية و البريدية.
- مصلحة الميزانية و مراقبة التسيير: و من مهامها ما يلي:
 - وضع الميزانية السنوية للمديرية.
 - إنجاز لوحة القيادة و الميزانية لنشاط المديرية.
- مهام رئيس قسم المحاسبة و المالية:

إن رئيس قسم المحاسبة و المالية بمديرية التوزيع بأدرار يقوم بمراقبة جميع مصالح القسم و متابعتها باستمرار و الحرص على إنجاز جميع الأعمال بصفة دقيقة، هذا على غرار المهام التالية:

- تدقيق و مراقبة الحسابات.
 - تحضير الميزانية و إعداد جدول حسابات النتائج.
 - إجراء إتمادات الاستثمار.
 - التنسيق بين مختلف الأقسام.
 - ضمان مراقبة التسجيلات المحاسبية المتعلقة بالأجور و الرواتب و المداخيل.
- علاقة قسم المحاسبة و المالية مع الأقسام الأخرى:

آ- قسم العلاقات التجارية:

- تتم علاقة قسم المحاسبة و المالية مع مصلحة العلاقات التجارية في كون هذا الأخير يقدم لمصلحة المحاسبة و المالية ما يلي:

- الفواتير المتعلقة بإصلاح إعطاب الشبكات الكهربائية أثناء الحوادث.
- إرسال الفواتير و متابعة تحصيلها.

ب- قسم الدراسات و التنفيذ: يقوم هذا القسم بتقديم ما يلي:

- تقديم فواتير الربط الجديد للزبائن.
- تقديم فواتير الأعمال الكبرى الجديدة.

- تقديم فواتير البرامج الخاصة.

ج- قسم الشؤون العامة: تتمثل علاقة هذا القسم بقسم المحاسبة والمالية بما يلي:

- تقديم فواتير مشتريات المديرية.

- تقديم فواتير الخدمات المقدمة من المقاولين للمديرية.

- الفرع الثالث: أنواع زبائن مديرية التوزيع:

1- أنواع زبائن مديرية التوزيع للكهرباء والغاز:

يعتبر زبائن المديرية بأردار المستهلكين النهائيين الذين يشترون ويستعملون السلعة المتمثلة في

الكهرباء والغاز لأغراض شخصية أو منزلية أو صناعية لإشباع حاجاتهم.

وتقسم المديرية زبائناتها إلى ثلاث أنواع:

* زبائن التوتر المنخفض (BT)¹:

يتمثل هذا النوع من الزبائن في الأفراد العاديين المستهلكين للكهرباء والمستعملين العدادات

العادية كالموجودة في المنازل وسعيًا لتسهيل عملية التحصيل للديون فقد قسم مجموع الزبائن على حسب كل منطقة إلى 30 فوج حيث يقوم كل فوج بتسديد مستحققاته في فترات معينة والمحدد بثلاث أشهر .

* زبائن التوتر المتوسط (MT)²:

يتمثل هذا النوع من الزبائن في المستهلكين الذين يستعملون المحولات الكهربائية مثل الفلاحين،

الشركات، والمؤسسات الكبيرة، ونظرًا للاستهلاك الكبير للطاقة فإن المديرية تحصل مستحققاتها كل شهر من هؤلاء الزبائن.

¹- الملحق الثالث (03)

²- الملحق الرابع (04)

* زبائن الضغط المنخفض (BP).

يتمثل هذا النوع من الزائن في المستهلكين للغاز الطبيعي، إذ يعتبرون مستهلكين حديثي العهد بولايتنا، خاصة بعد ظهور الغاز بكميات معتبرة في عدة مناطق من الولاية منها (منطقة سبع) التي تزود مديرية الولاية من احتياجات الغاز الطبيعي.

وتسعى مديرية أدرار إلى تعميم التموين بالغاز على المستوى المحلي لتلبية حاجيات الزائن.

ويمكن تقسيم محيط الزائن إن صح القول إلى ثلاث أقسام:

أ- المحيط السلطوي:

يتمثل في الهيئات المحلية و السلطات العسكرية حيث بإمكان المسؤولين التدخل في عمل المديرية أو تحديد أولوية العمل كما إن التأخرات في الدفع ينجر عنه إحداث خلل في التسيير للمؤسسة أو المديرية.

ب- المحيط المؤسسي:

يتمثل في المؤسسات و الشركات الحكومية كالمستشفيات المدارس و الجامعات و غير ذلك حيث أن التأخر في دفع المستحقات ينجر عنه العديد من المشاكل، إذ لا تستطيع المديرية تطبيق النظام وهو قطع التيار بعد تجاوز مدة 15 يوما من التاريخ المحدد للتسديد.

ج- المحيط العادي:

و المتمثل في الأفراد والزائن العاديين سواء زبائن الضغط المتوسط أو المنخفض حيث لا يشكلون أي مشكلة للمديرية من ناحية دفع المستحقات.

إذ بإمكان هذا الأخير قطع التموين بالغاز في حالة تجاوز المدة المحددة للتسديد كما يمكن المتابعة القضائية لهم.

و لا يفوتنا أن نذكر أن مديرية التوزيع بأدرار تسعى لكسب زبائنها و البحث عن زبائن جدد

و ذلك عن طريق إجراء حملات توعية للزائن و ذلك من أجل توضيح كيفية استهلاك الطاقة

و الأوقات اللازمة للاستهلاك، ومن أجل تفادي الارتفاع في الأثمان، و الجدول الموضح في الملحق (06) يوضح التسعيرة المطبقة على نوع من الزبائن و في عدة أوقات (زبائن التوتر المتوسط MT)

* ملاحظة : من بين الإجراءات التي تقوم بها مؤسسة سونلغاز لتسهيل علاقتها مع زبائنها خاصة الزبائن الذين يملكون عدة عدادات فإنها تقوم حسب طلبهم بوضع فاتورة موحدة لجميع تلك العدادات حيث من خلالها تقدم جميع مستحقاتها لتلك العدادات في فاتورة واحدة تسمى (MEMOIRE) لربط الكهرباء و الغاز.

* عدد زبائن مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز :

الجدول رقم (05): عدد زبائن الكهرباء للمديرية المصدر: من وثائق المؤسسة

Désignation	2010	2011	2012
Clients BT	74819	78836	81395
AO	72245	76114	78568
FSM	2547	2722	2827
Clients MT	729	736	744
TOTAL MT+BT	75548	79572	82139

- التحليل:

نستنتج من المعطيات المقدمة لنا في الجدول أن عدد زبائن مديرية التوزيع للكهرباء يشهد ارتفاع محسوس خلال ثلاث سنوات الأخيرة، حيث بلغت نسبتهم في 2012 : 82139 زبون أي زيادة بـ 2567 زبون مقارنة بـ 2011 .

وهذا يعود إلى اتساع مساحة الرقعة الجغرافية مع النمو المتسارع للسكان، إضافة إلى زيادة الطلب على هذه المادة خاصة في الآونة الأخيرة.

–عدد زبائن الغاز الطبيعي للمديرية :

الجدول رقم (06) عدد زبائن الغاز للمديرية

Désignation	2010	2011	2012
Clients BT	74819	78836	81395
AO	72245	76114	78568
FSM	2547	2722	2827
Clients MT	729	736	744
TOTAL MT+BT	75548	79572	82139

المصدر : من وثائق المؤسسة

– التحليل :

من خلال البيانات الواردة في الجدول نلاحظ أن هناك زيادة مستمرة لزبائن المديرية في السنوات الأخيرة، لكن يظهر تراجع طفيف لزبائن ربط (FSM) في سنة 2010 مقارنة بسنة 2011 إذ تم انسحاب زبونين.

كما أن المديرية سجلت اشتراك وحيد في ربط ذو الضغط المتوسط المتمثل في الجامعة الإفريقية بأدرار، و هذا راجع كون الولاية تفتقر إلى منشآت صناعية ضخمة و هياكل تتطلب هذا النوع من الاشتراكات.

المبحث الثاني:السياسة العامة للتكوين في سونلغاز فرع أدرار(SONELGAZ).

المطلب الأول: نظام التكوين على مستوى الوحدة.

إن وظيفة التكوين في مؤسسة سوتلغاز هي وظيفة متجدرة تجدر المؤسسة نفسها، حيث كان التكوين الطريق الوحيد والأنسب للاستقطاب موارد بشرية مؤهلة خاصة في عالم يتميز بسوق شغل محدود وسياسة وليدة النشأة تعنى بمفهوم التكوين، كل هذا كان في سنين خلت.

أما في عصرنا الراهن فقد تطورت هذه الوظيفة بشكل واضح، خاصة في ظل التحولات التي تشهدها المؤسسات الوطنية ومؤسسة سونلغاز على وجه الخصوص، وذلك من خلال إدراك مؤسسة سونلغاز أهمية التكوين كقوة تنافسية، حيث رصدت له ميزانية لا بأس بها وهامة لإتاحة الفرصة لأكثر قدر ممكن من العمال من أجل التكوين والتطوير، ولأجل ذلك فهي تنظم برامج تكوينية وتدريبية متعددة ومختلفة لجل الموظفين والعاملين وفي مختلف الفئات، وذلك حسب الحاجة كنقص مهارات العمال في نشاط معين، أو شرائها لمعدات وأدوات جديدة... الخ.

إن السياسة العامة للتكوين في مؤسسة سونلغاز تسعى إلى تنمية الموارد البشرية، لذلك تمثل عملية التكوين إحدى المحاور الكبرى والرئيسية من أجل عصرنه وتحديث المؤسسة، وهذا راجع إلى سبب رئيسي هو أن إعادة تأهيل العمال أو الموظفين في وقتنا الحالي يعتبر منهجا أو مسلكا ضروريا لمواجهة تحديات المنافسة، ومن أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة والمحددة من طرف المؤسسة الأم ومن طرف الوحدة نفسها وجب عليها أو يتطلب الأمر منها زيادة الوتيرة والسرعة من أجل إعادة تنشيط وظيفة التكوين على كل المستويات وتحديد أهداف تتماشى وطموحات المؤسسة وذلك من خلال :

❖ الانتقال من ثقافة نفقة التكوين إلى الاستثمار في التكوين.

❖ جعل التكوين أداة إدارة (Management).

1 إعداد مخطط التكوين.

ككل عملية تتطلب عملية التكوين التحضير والتهيئة المسبقة لخطة التكوين، وذلك حتى يكون التكوين وسيلة لتحقيق الأهداف المسطرة والمبرمجة في المخطط الإستراتيجي للوحدة، وبناء على ذلك تعنى مصلحة المستخدمين بالتنسيق مع رؤساء مختلف المصالح لإعداد المخطط، ويحتوي هذا المخطط على الاحتياجات التكوينية أو العمال المعنيين بالتكوين والبرامج التكوينية.

● إعداد الاحتياجات التدريبية: يقوم المسؤولون المكلفون بالتكوين بتحديد الاحتياجات

التدريبية، وذلك بعد التشاور مع رؤساء الأقسام أو المصالح على جميع مستوياتهم، ويتحدد

في الصدد إضافة إلى الاحتياجات التكوينية، الأهداف المرجوة من هذا التدريب، نوع

التخصصات التي تسعى المؤسسة إلى تكوين العمال فيها ، وذلك وفق مرحلتين :

● المرحلة الأولى: يكلف كل رؤساء الأقسام بعملية جرد لكل عمالهم، وذلك من أجل تحديد العمال الذين هم في حاجة ماسة إلى التكوين، مع تحديد وترتيب الأولويات الأول فالأول ثم الثاني فالثاني.

● المرحلة الثانية: يجتمع بعد ذلك مسؤول التكوين بمؤسسة سونلغاز برؤساء الأقسام مع مدير الوحدة، حيث يقوم كل رئيس قسم بتحديد الأفراد أو العمال المراد تكوينهم مع موضوع التكوين، وكذلك مدة التكوين المطلوبة، حيث يوضع المخطط النهائي مع مراعاة الميزانية العامة المرصدة للتكوين، وفي ما يلي مخطط لبرنامج التكوين لمؤسسة سونلغاز¹:

¹المزيد من التفصيل أنظر في الملحق رقم 06

الجدول رقم (07) جدول التنبؤات للتكوين

GSP			2014	2015	Total
Technique					
cadre	Ingenieur Exploitation Elec	05	06	03	14
	Ingenieur Exploitation Gaz	03	04	02	09
	S/Total 1	08	10	05	23
Maitrise	Câbles Défauts Recherche Technicien	01	/	/	/
	Technicien Maintenance Equipements (Etages MT)	02	01	01	04
	Opérateurs TST	02	/	02	04
	Télécom Maintenance et Gestion Principal Tech (Transmission)	01	/	/	01
	Technicien Principal Protection Disjoncteurs OCR-RTU	01	/	/	01
	Dispatcheur Régional	/	/	04	04
	Technicien Répartiteur Dépannage Elec et Gaz(Trait informatisé des Appels TIA)	01	/	/	01
	S/Total 2	08	01	07	16
Exécution	Electricien Distribution	10	10	9	29
	Gazie Distribution	7	6	9	22

المصدر : من وثائق المؤسسة

2 -أنواع التكوين داخل مؤسسة سونلغاز:

تُجند مصلحة التكوين كل الوسائل الضرورية واللازمة من اجل إنجاح عملية التكوين، ولذلك هناك عدة أشكال من التكوين تتطرق إليها في ما يلي:

أ) **التدريب الداخلي (في الوحدة):** يقوم بهذا النوع من التكوين أو يكلف به إطارات داخلية متخصصة مستفيدة من دورات تكوينية من قبل، ويقصد بهذا النوع من التكوين هو التكوين الفوري والمكاني، حيث يتميز بفترة قصيرة وسريعة وداخل المؤسسة بطبيعة الحال، وقد تلجأ المؤسسة في حالة العجز عن إيجاد متخصصين بداخلها إلى استقطاب متخصصين لتغطية هذا العجز

ب) **التمهين:** ويشمل اكتساب المعارف المهنية بالنسبة لقسم الإنتاج أو الاستغلال أو الإدارة بصفة عامة، ويأتي عادة بعد عملية التكوين كنوع من المرافقة.

ج) **التربصات:** نظرا لخصوصية عمل وحدة سونلغاز والخطورة التي قد تنجم عن أي خطأ، وبناءا على ذلك عملت إدارة سونلغاز على برمجة تربصات تطبيقية لفائدة الطلبة الجامعيين بهدف مساعدتهم على متابعة تربص تطبيقي، وكذلك إعداد مذكرات التخرج، وذلك قصد الاندماج في الوسط المهني والصناعي.

ت) **التدريب الخارجي:** بناءا على الاسم، فإن هذا التكوين يتم خارج وحدة سونلغاز في المراكز التابعة لها ولكن داخل الوطن، حيث تضم مؤسسة سونلغاز ثلاث مراكز تكوين تابعة لها وهي:

➤ **مركز وهران:** وهو مركز مختص في تكوين الفئات التقنية.

➤ **مركز بن عكنون:** وهو مركز مختص في تكوين الإطارات.

➤ **مركز البليدة:** وهو مركز مختص في تكوين العمال المهنيين.

ويندرج ضمن هذا النوع من التكوين تكوينان ، تكوين قصير المدى، وتكوين طويل المدى.

- **التكوين قصير المدى:** يطلق التكوين قصير المدى على كل تكوين يساوي أو أقل من ستة أشهر، وبصفة مستمرة وبدون انقطاع، هذا التكوين المهدف منه تحسين المستوى المهني، تمهيدا لاحتياجات المنصب المستقبلي أو الحالي بصفة عامة من خلال كسب مهارات ومعارف جديدة في مجال التسيير والتكنولوجيا، ويلزم كل عامل عند انتهاء فترة تكوينه بما يلي:

1 - إعداد تقرير مفصل عن التكوين يتم تحديد فيه كل ما يتعلق بالشروط والظروف التي جرى فيها التكوين، تقييم شخصي للدورة التكوينية، وللبرامج والوثائق المقدمة لهم، والأهداف المحققة من جراء هذا التكوين.

2 - إمداد الإدارة بكل الوثائق المسترجعة والمتحصل عليها، على أنه يمكن الحصول على نسخة منها من مصلحة التكوين.

• **التكوين طويل المدى:** يطلق التكوين طويل الأجل على كل تكوين مدته تساوي أو تفوق ستة أشهر وبدون انقطاع، هذا التكوين هدفه هو خلق كفاءات جديدة أو اكتساب معارف حديثة، كما يساعد على التطوير الشخصي للموظف وذلك حسب تأملاته واحتياجات المؤسسة.

هذا التكوين يسجل في مخطط المؤسسة لدى مصلحة التكوين، حيث أنه يسمح باقتناء مهارات وكفاءات جديدة للمشاركين.

• **الملتقيات والندوات:** تعمل مؤسسة سونلغاز من أجل رفع مستوى عمالها وإطاراتها على تسجيل عدد منهم للمشاركة في ملتقيات وأيام دراسية التي تنظم من طرف مؤسسات جامعية على غرار ما حدث مؤخرا في الجامعة الإفريقية بأدرار، حيث شارك أفراد من عمال سونلغاز في هذا الملتقى الذي كانت ورقة بحثه " الطاقات المتجددة " أين يحضى هذا الموضوع بأهمية كبيرة لدى مسؤولي سونلغاز حيث تسعى المؤسسة إلى معرفة آخر وأحدث التقنيات في هذا المجال.

3 - تقييم التدريب:

يعتبر تقييم التدريب من أهم المراحل في العملية التدريبية، حيث أن مسؤولي مصلحة الموارد البشرية وخاصة مصلحة التكوين في المؤسسة مطالبون بتطوير مهارات وأداء العاملين عن طريق التكوين، ومطالبون أيضا بإثبات عوائد التكوين من خلال الأدلة والإحصاءات والأرقام التي قد تكون صعبة إن لم نقل مستحيلة وذلك لإدراك الإدارة العليا بأهمية التكوين وتبرير نفقاته.

ذلك أن تقييم فعالية وكفاءة التكوين في المؤسسة يرتبط بالعديد من العوامل المتداخلة وليس التكوين وحده، مما يخلق نوعا من الصعوبة في قياس أثره، لذلك ينبغي التركيز عند تقييم فعالية البرنامج التكويني على مدخلات التكوين وبيئة العمل المحيطة به، بالإضافة إلى تقييم كيفية سير العملية التكوينية (مراحلها).

يتم تقييم البرامج التكوينية في مؤسسة سونلغاز عن طريق عدة طرق نذكر منها :

- **تقييم فوري:** إي عند نهاية التكوين وهو عبارة عن تقرير يتضمن جميع انطباعاته وتقييمه للتكوين.
 - **تقييم هادئ:** هذا التقييم يتم بعد 3 أشهر من التكوين، ينجزه المتكون مع مسؤوله المباشر.
- تقييم فعالية العملية التدريبية:**

تتوقف فعالية البرنامج التكويني على الدعم الإداري من خلال تهيئة بيئة العمل لتطبيق المعارف والمهارات المكتسبة من التكوين، وهذا ما يتطلب التركيز على تقييم العوامل المؤثرة على فعالية التكوين، بالإضافة إلى تقييم مراحل العملية التكوينية لضمان نقل أثر التكوين إلى حيز التطبيق.

الفعالية: هي المعيار الرئيسي الذي تسعى إليه إدارة أي مؤسسة أو منظمة للحكم على كفاءة الأداء وهي المحصلة النهائية للسياسات والبرامج التي تصنعها المؤسسة أو المنظمة.

وتؤكد فعالية البرنامج التكويني من خلال تحقيق أهداف البرامج المحددة، وعادة ما يتم التقييم بناء على معايير محددة مثل: كمية الإنتاج، تحقيق التكاليف، وزيادة الأرباح، تقليل الحوادث، رفع الروح المعنوية للعاملين.

وبناء على ذلك يمكن القول أنه لا يمكن تحقيق أهداف البرنامج التكويني ما لم تتح الفرصة للمتكونين من تطبيق المعارف والمهارات والسلوكيات المكتسبة من التكوين على الواقع، أي في واقع العمل الميداني، بمعنى آخر نقل أثر التكوين إلى مواقع العمل، لأن هناك العديد من المعوقات التي تحول دون نقل أثر التكوين منها.

فأهمية تقييم فعالية التكوين تكمن في رفع كفاءة أداء العاملين، وبالتالي زيادة تطوير مخرجات المؤسسة، ومعرفة نتائج التكوين التطبيقية في ميدان العمل، وأن معظم المنظمات المعاصرة تستخدم جوانب عديدة يتم على ضوءها تقييم وقياس فعالية البرنامج التكويني ولعل من أهمها:

- الزيادة الحاصلة في الكفاءة الإنتاجية وزيادة الإنتاج (كما ونوعاً) بعد التكوين.
- الزيادة الحاصلة في حجم المبيعات أو زيادة مداخيل المؤسسة.
- تقليل النفقات بشكل عام وتقليل نسبة الطاقة أو التالف في الإنتاج.
- التغيرات في السلوك الإنساني واتجاهات الأفراد العاملين، حينما يكون هدف البرنامج التكويني تحقيق تغيير في الاتجاهات والسلوك.

- نقص في عدد ومعدل الإصابات بالحوادث الصناعية، نتيجة لارتفاع مستوى كفاءة الأفراد في التعامل مع الأخطار.
 - زيادة الاستقرار في المنظمة أي وجود عدد ممن يتقن عدة وظائف مما يسهل توفير البديل المناسب عند الحاجة.
 - ارتفاع درجة الروح المعنوية بسبب إتقان الفرد المتدرب لطريقة أدائه لعمله بشكل جيد.
- إن تحقيق هذه الأهداف يتوقف على إتاحة الفرص للمتكونين في تطبيق المعارف والمهارات التي اكتسبوها في واقع العمل، مما يترتب عليه رفع أداء العاملين، ومن ثم رفع أداء المؤسسة بشكل عام.
- المطلب الثاني: نظام الحوافز على مستوى الوحدة.**

كل مؤسسة تنتهج الأسلوب الأمثل والأنسب لها من حيث أنواع الحوافز، وتتوفر مؤسسة سونلغاز على عدة أنواع من الحوافز نذكر منها:

1) الأجر: يعتبر الأجر كأهم حافز مادي يهتم به الموظف أثناء إختياره للمؤسسة التي ينوي العمل بها، إن النظام المعتمد من قبل الوحدة من حيث إعطاء الراتب للعمال يتم ذلك بتصنيف مناصب العمل بالإضافة إلى الشهادات العلمية والمؤهلات والتجربة المهنية... الخ.

يتحدد الدخل الإجمالي حسب المنصب الذي يشغله العامل والمنح والتعويضات المناسبة، أما الأجر الأساسي فيقدر مبلغه حسب عدد النقاط، يضاف إليه التعويضات:

2) الترقية: نلاحظ أن الترقيات تعتبر محدودة وقليلة قياسا بالتدريب الحاصل، مما يؤكد نتيجة مفادها أن التدريب أو التكوين الحاصل كان أغلبيته موجه من أجل تطوير وتفعيل الأداء وكذا تحسن نوعية الإنتاج، مما يكسب العامل مؤهلات جديدة تدفعه في حالات نادرة إلى الترقية أو تغيير منصب عمله في مصلحة أخرى.

كما نجد أن هناك نوعين من الترقية، الترقية العمودية والتي تعني تغيير العامل من منصبه الحالي إلى منصب أعلى منه رتبة فيكون ذلك حسب الخبرة المهنية التي اكتسبها من التدريب بإجراء امتحانات مهنية في خصوص ذلك وفي حالة وجود مناصب شاغرة جراء التقاعد.

أما النوع الثاني المعتمد من طرف المؤسسة فهي الترقية الأفقية (Classement) وهي ترقية تسبق الترقية العمودية، حيث يكلف رئيس المصلحة بإعداد تقرير شامل عن كل عامل يتضمن كل السلوكيات من حيث الانضباط، الأداء، الكفاءة، ويقدم إلى رئيس مصلحة التكوين أين يعقد من بعد ذلك اجتماع موسع يضم كل

من المدير ورئيس مصلحة الموارد البشرية ورئيس القسم، ومن بعد ذلك يقيم العامل وتعطى له علامة ويجب أن لا تتزل هذه العلامة عن 12 لأنه اقل من هذه العلامة يحرم العامل من الترقية.¹⁸¹

أما عن أساليب الترقية في مؤسسة سونلغاز فهي إما الأقدمية أو الكفاءة، كما أن هناك موانع من الترقية قد تحرم العامل من الاستفادة منها وذلك في حالة تحصله على عقوبة الإنذار والتوبيخ عند مخالفته لقوانين المنظمة أو ارتكاب أخطاء بالإضافة إلى عقوبة الشطب من قائمة الترقية وذلك في حالة مخالفة العامل للنظام السائد بالمؤسسة.

المطلب الثالث: نظام السلامة الصحية والمهنية على مستوى المؤسسة.

إن من بين الآليات التي تسلكها سونلغاز هي الاهتمام بالجانب الصحي والاجتماعي والمهني، حيث تقوم المؤسسة وخاصة مصلحة الصيانة والأمن الصناعي بعدة محاضرات قصد توعية العمال من خلال توضيح مختلف الأخطار التي يمكن أن يواجهها العامل وكيفية تجنبها والوقاية منها، وخاصة عمال قسم الإنتاج كونهم أكثر تعرضاً للخطر، حيث برمجت مصلحة الصيانة والأمن الصناعي مؤخرًا محاضرة للعمال المؤسسة تخص كيفية إستخدامهم للأجهزة الكهربائية.

كما تملك المؤسسة عدة منشورات خاصة بأمن وسلامة العمال داخل الوحدة والموزعة على مختلف المصالح والأقسام، وتحتوي هذه المنشورات على قواعد وتطبيقات الأمن الواجب مراعاتها في الوحدة، وذلك قصد أن لا تكون صحة وأمن العمال مهددة أو في خطر، حيث يجب على العمال الأخذ بها والتصرف مع مخالفيها بشدة، نذكر منها ارتداء الأقفعة والألبسة والأحذية الوقائية الخاصة بعمال قسم الإنتاج.

ومن الإجراءات الروتينية التي تقوم بها الوحدة من أجل ضمان سلامة العمل هي:

- عند توظيف أي عامل بالوحدة سواء كان بصفة مؤقتة أو دائمة، فإن أول قسم يتصل به هو قسم الأمن من أجل معرفة القوانين الداخلية للوحدة.
- تقديم أهم النصائح والإرشادات الواجب القيام بها في حالة حدوث خطر معين نذكر منها:
- إرشادات خاصة بكيفية استعمال مطفئ النار في حالة حدوث حريق على مستوى الوحدة أو القسم الذي يعمل به.

¹⁸¹ مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية : السيدة نضال دليّة .

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الاستطلاعية للتكوين في مؤسسة سونلغاز.

يعالج هذا المبحث نبذة عامة عن عينة الدراسة يليها تحليل لنتائج الاستبيان المعتمد في الدراسة وختاماً تقييم نتائج الدراسة.

المطلب الأول: نبذة عامة عن عينة الدراسة والأسلوب المستعمل.

قبل التطرق إلى محاور الاستبيان المبين في الملاحق سوف نقوم أولاً بتقديم العينة المدروسة وشرح طريقة الدراسة والأسلوب المستعمل من أجل تحليل نتائجه حول دور تكوين المستخدمين وأثره على إنتاجية المؤسسة، من خلال ذكر أهميته والياته ومدى فعاليته.

1) حجم العينة المدروسة وطريقة الدراسة:

تتكون العينة المدروسة من 71% من المجموع الكلي لعدد العمال في مؤسسة سونلغاز ومن مختلف المستويات الإدارية سواء تعلق الأمر بالإطارات، أو أعوان تحكم، أو أعوان تنفيذيين، وفي مختلف الوظائف التي يشغلونها، إلا أن تركيزنا انصب في هذه العينة كان على فئة الإطارات وخاصة في مصلحة الإنتاج والاستغلال والمصلحة التقنية وذلك نظراً لأهمية الدراسة في هذا المستوى وما له من أثر مباشر على مستوى الإنتاج، فقد قمنا بتوزيع الاستبيان حسب العينة المختارة عن طريق مساعدة قسم الموارد البشرية الذي قام باختيار المسيرين والموظفين الذين يرى فيهم القدرة على الإجابة على أسئلة الاستبيان بحكم درايته بمؤهلات جميع الأفراد العاملين في المؤسسة.

2) الأدوات المستخدمة في التحليل:

تم الاعتماد في تحليل المعطيات على برنامج SPSS (17.0) لمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول ليترجمها إلى رسومات بيانية في أعمدة ثلاثية الأبعاد لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل إلى جانب الدراسة، بالإضافة إلى جداول فرعية للأسئلة المستخدمة في الاستبيان، يليها تحليل من أجل تقريب الفهم للدراسة.

3 عناصر الاستبيان:

يتضمن الاستبيان الموزع على عناصر العينة المختارة على 03 محاور، كل محور يتكون من عدة أسئلة فرعية تتسلسل فيه الأسئلة من البيانات الشخصية الخاصة بالمجيب من أجل تقريبه أكثر من الدراسة حتى الدخول تدريجيا في المحاور التي تمس مباشرة صلب الموضوع من خلال الدراسة النظرية التي قمنا بها. أما الإجابات عن أسئلة الاستبيان فتكون مغلقة حسب نوعية الإجابة المراد الحصول عليها من خلال الاستبيان وتنوعت اقتراحات الإجابات بين أن تكون بنعم أو لا، فيما تم وضع اقتراحات لبعض الأسئلة ليتم الاختيار بينها لكي يتمكن المجيب من الإجابة على السؤال المطروح وحتى يستطيع فهم المقصود من السؤال أكثر، ومن ثم نقوم بالتعليق على نتائج الإجابات بعد تحويلها إلى أرقام ونسب مئوية وتحصيل النتائج التي تم استنتاجها من الإجابات الواردة في الاستبيان.

وقد قام الباحث بتوزيع الاستمارات على عينة متكونة من 200 عامل، إلا أن عملية الاسترجاع كانت أقل من ذلك والجدول التالي يبين عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة و نسبة الإجابة المتحصل عليها جدول رقم(08): يوضح عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة ونسبة الردود.

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	الاستمارات المعتمدة	نسبة الاسترجاع %
200	143	143	72%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

إذن نستنتج من خلال الجدول السابق أن نسبة الاسترجاع بلغت 72 بالمائة وهي نسبة مقبولة من أجل الاعتماد عليها في تحليل النتائج ومناقشتها، مع العلم بأنه لم يتم إلغاء أي واحدة من الاستمارات المسترجعة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان (خصائص العينة):

لقد تم توزيع الاستمارة بشكل عشوائي مراعاة للاختلاف في الجنس والسن، وعليه نبدأ تحليلنا للاستبيان بالبيانات الخاصة بالعمال الذين شكلوا العينة محل الدراسة، والتي شملت 143 عامل، من خلال مستواهم التعليمي وطبيعة المنصب الذي يشغله هؤلاء العمال أو الأفراد داخل المؤسسة الوطنية لسونغاز.

أولاً: البيانات الخاصة بالعمال الذين يشكلون العينة :

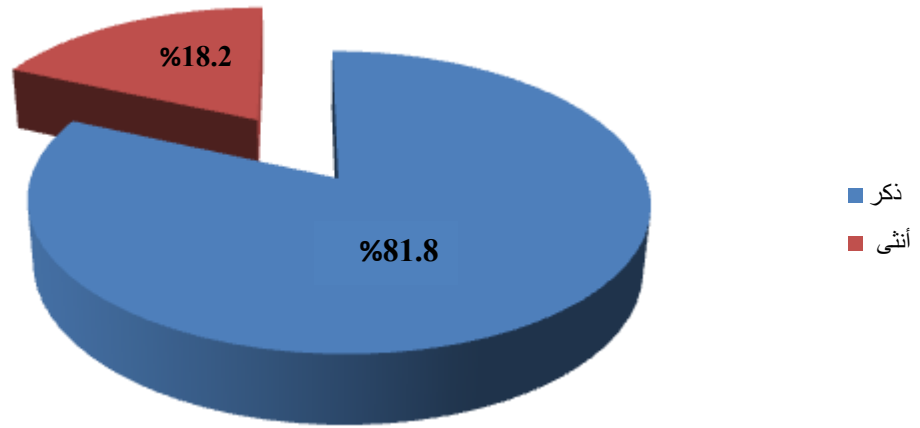
جدول رقم (09) يوضح توزيع العينة حسب الجنس.

النسب المتوية	التكرارات	الجنس
%81.8	117	ذكر
%18.2	26	أنثى
%100	143	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

شكل رقم (17) تمثيل بياني لخصائص العينة حسب الجنس.

تمثيل العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

- بالإستناد إلى الشواهد الكمية المتعلقة بمتغير الجنس في الجدول والمبينة أيضا في الشكل يبدوا جليا أن :
- أغلبية أفراد العينة من الذكور والبالغ عددهم **117** عاملا وتمثلهم أعلى نسبة في الجدول والمقدرة ب **81%** من إجمالي العينة.
 - أما الإناث فقد بلغ عددهم **26** عاملة بنسبة تقدر ب **18%** من إجمالي العينة. وهذه القيمة الإحصائية تفسر كالآتي:
- إن طبيعة العمل في مؤسسة سونلغاز يتلائم أكثر مع العنصر الرجالي، لأنه يتطلب جهدا كبيرا ويقظة نظرا لحساسية موقع العمل وخطورته، وهذه الخطورة تتلائم مع صفات الرجل أكثر من المرأة.
- العمل في سونلغاز يتطلب المناوبة والعمل الليلي وهذا العمل يناسب الرجل أكثر من المرأة.
 - يمكن تفسير كذلك هذه النسبة المثوية من خلال الواقع المعيشي لسكان الولاية وثقافة مجتمعه، إذ يعد الرجل في هذه الولاية المتحمل الأول لأعباء المنزل لطبيعة الثقافة المحافظة، وإن كان مؤخرا ولوج العنصر النسوي لمجال الأعمال الإدارية قد أصبح حتميا ومنتشرا، إلا أنه بالعودة إلى العشرية السابقة فقط نجد أن ذلك كان ضئيلا مقارنة بالمرحلة الراهنة، وبعد التغير الذي أحدثته ثقافة العولمة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن الملاحظ من خلال الحياة اليومية لهذا المجتمع تقتضي أن تتكلف النساء المتزوجات على الأخص بشؤون البيت وتربية الأولاد.

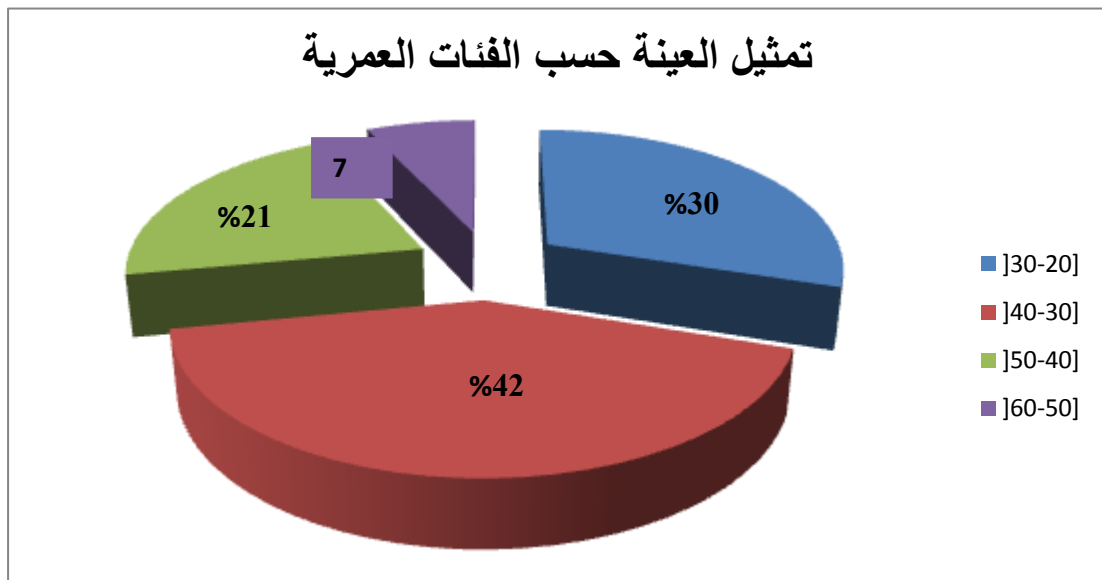
يفيد العرض التحليلي والتفسيري للبيانات الواردة في الجدول (09) أن لصعوبة العمل وخطورته وكذا عدم ملائمتها لقدرات المرأة البدنية كان له الأثر الواضح في تشكيل العينة الحالية والتي يغلب عليها تمثيل العنصر الرجالي أكثر من النسوي، وهذا يدل على ميول المرأة أكثر للقطاعات الخدمية كالصحة والبريد والمواصلات وخاصة في مجال التعليم عندما نتحدث عن المجتمع في هذه الولاية، وهذا ما يلاحظ أثناء تقدمهن إلى اجتياز مسابقات التوظيف في سلك التربية والتعليم.....الخ.

أ) خصائص العينة حسب الفئات العمرية: جدول رقم (09) يوضح توزيع العينة حسب الفئات العمرية.

الحالة العائلية	التكرارات	النسب المئوية
[30-20]	43	%30
[40-30]	60	%42
[50-40]	30	%21
[60-50]	10	%7
المجموع	143	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

شكل رقم (18) تمثيل بياني لخصائص العينة حسب الفئات العمرية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

يبين التحليل للمعلومات التي تضمنها الجدول والشكل رقم (18) سن المبحوثين حيث أن:

- أغلب أفراد العينة والبالغ عددهم 143 عاملاً تمثلهم أعلى نسبة في الجدول والمقدرة بـ 42% والتي تنحصر أعمارهم ما بين [30-40].

- ثم تليها الفئة العمرية [20-30] بنسبة تمثيل قدرت بـ 30%.

- ثم تليها الفئة العمرية [40-50] بنسبة تمثيل قدرت بـ 21%.

- أما بالنسبة للفئة العمرية [50-60] فنجد 10 مبحوثاً بنسبة 7%.

وما يمكن قوله أن المؤسسة مجال الدراسة (مؤسسة سونلغاز) يمثل فيها عنصر الشباب نسبة

معتبرة، وهذا يدخل في إطار السياسة التوظيفية لدى المؤسسة في محاولة منها لتجديد الكادر

البشري لديها، زيادة على ذلك كون الشباب يتمتعون بقدرات فكرية وجسدية تساعدهم على

الحركة وعلى أداء العمل بسهولة، كما أن لهم القدرة في استيعاب الأوامر وتنفيذها بسرعة ودقة.

- أما بالنسبة للفئات العمرية ما فوق 50 فهي تمثل أضعف نسبة في المؤسسة وذلك لإقبال

معظمهم على التقاعد.

وعليه ما يمكن قوله عن عمر العينة هو أنها تخرج بين فئة الشباب وفئة الكهول التي تفوق سنوات عملهم

بالمنظمة أكثر من 20 سنة وهم أقرب إلى سن التقاعد، وبالتالي أفراد العينة تمس جميع الأعمار.

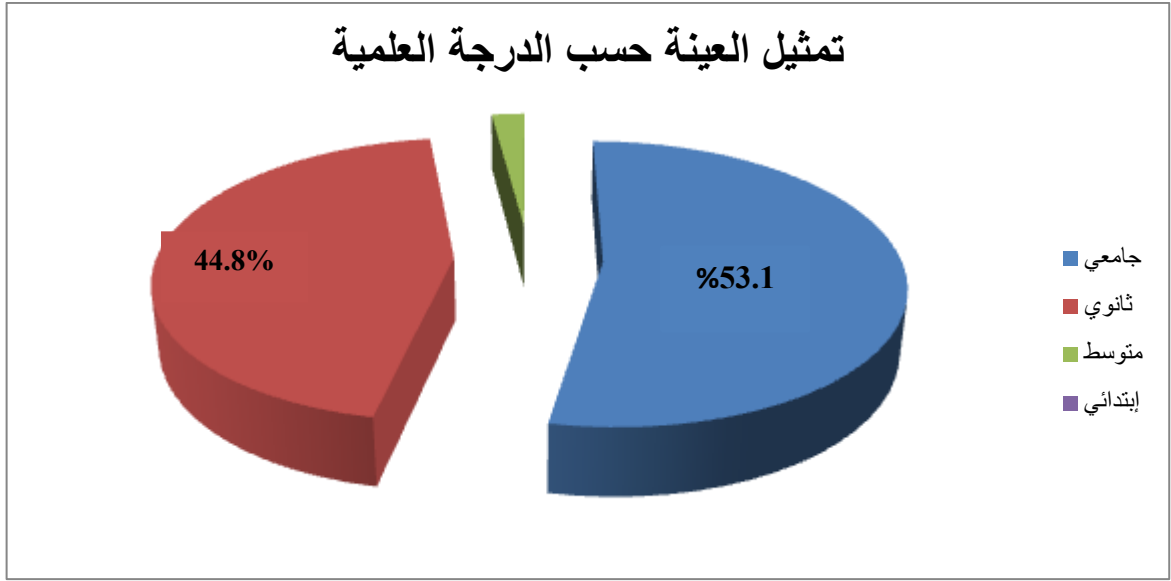
ث) خصائص العينة حسب الدرجة العلمية:

جدول رقم (10) يوضح توزيع العينة حسب الدرجة العلمية.

الحالة العائلية	التكرارات	النسب المئوية
جامعي	76	53.1%
ثانوي	64	44.8%
متوسط	03	2.1%
إبتدائي	00	00%
المجموع	143	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

شكل رقم (19) تمثيل بياني لخصائص العينة حسب الدرجة العلمية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

يظهر لنا من خلال الجدول والشكل أن هناك توجه نحو التأطير ذوي المستوى العالي والخروج من دائرة الاعتماد على الكفاءات والخبرات دون وجود مستويات أو حاملي الشهادات، حيث بلغت نسبة الجامعيين **53.1%** حيث أن غالبيتهم "مهندسو دولة" وهذا نظرا لطبيعة الأعمال الإدارية ككل التي تتطلب نوعا من التكوين الجامعي بالدرجة الأولى، والمتخصص في نفس الوقت حسب نوع المنصب، كما أن التكوين الجامعي يوفر نوعا من القدرة على تجسيد عملية الاتصالات الرسمية في الأعمال الإدارية والتي تتطلب في حد ذاتها سلاسة التعبير والخط الجيد وتوظيف مجمل المعارف النظرية التي اكتسبها الموظف خلال تكوينه الجامعي، والتخصص في المهام حسب الشهادة المتحصل عليها، والتي لا يمكن أن نجدها في التكوين البيداغوجي في المستوى الثانوي، وكأبسط مثال المحاسبة أو إدارة المالية تحتاج إلى فرد درس ضمن تخصص الاقتصاد أو المحاسبة أو على الأقل متحصل على شهادة معترف بها من هذا النوع.

في حين أن نسبة المستوى الثانوي قدرت بـ **44.8%**، كما أنهم يحملون شهادات التكوين المهني بمعنى أن لهم بعض الخبرة الميدانية في بعض المجالات ولهم تجربة عملية، فعلى هذا الأساس تقوم المؤسسة بتوظيفهم بعد تكوين معين من طرف الفرع المتخصص في التكوين I.F.E.G (معهد التكوين في الكهرباء والغاز) التابع للشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

أما بالنسبة للمستوى المتوسط فقد بلغت نسبتهم **2.1 %** وهي نسبة ضئيلة، و نفسر ذلك على أن هؤلاء الأفراد غالبيتهم أفراد متقدمين في السن، مع العلم أن مستوى 4 متوسط كان مستوى

لا بأس به في الماضي مقارنة بالوقت الحالي، وتم توظيفهم على هذا الأساس وهذا ما هو ملاحظ وجوده في أغلب المؤسسات الوطنية، حيث كانت توظف الفرد بمجرد القدرة على الكتابة والقراءة نظرا لما خلفته المرحلة الاستعمارية، ثم تمت ترقيتهم لعاملي الخبرة والأقدمية.

وعليه فإن تحليل نتائج الاستبيان تبين أن أغلب هؤلاء من العمال الشباب خريجي الجامعات وهذا يدل على انعدام المستوى التعليمي الابتدائي، حيث أن المؤسسة أصبحت مؤخرا تعتمد في السياسة التوظيفية على الشهادات.

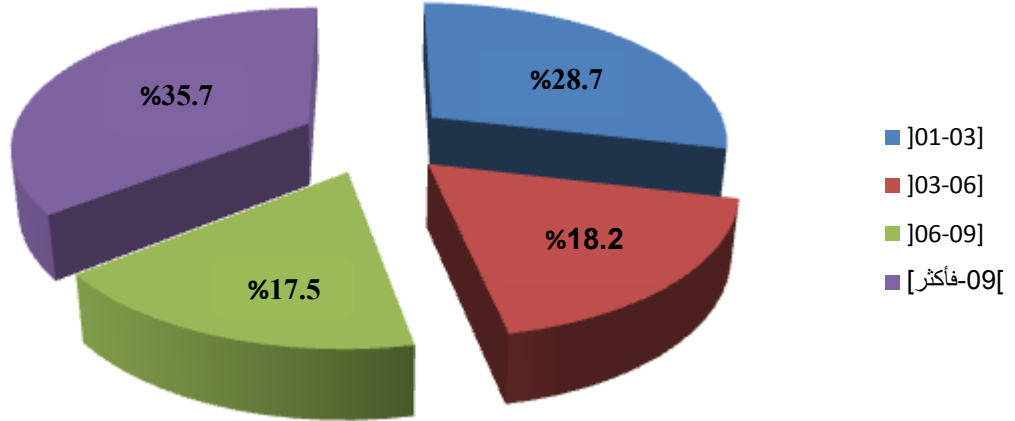
جدول رقم (11) يوضح توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

الحالة العائلية	التكرارات	النسب المئوية
]03-01]	41	%28.7
]06-03]	26	%18.2
]09-06]	25	%17.5
]09-فأكثر]	51	%35.7
المجموع	143	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

شكل رقم (20): تمثيل بياني لخصائص العينة حسب الخبرة المهنية.

تمثيل العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول والشكل أن هناك تنوعاً من خلال تشكيلة العينة، فهناك الجديد (أقل من 5 سنوات) بنسبة قدرة بـ 28.7%، هؤلاء العمال التي تقل خبرتهم عن 5 سنوات تدل على حداثة توظيفهم في إطار استخلاف العمال المتقاعدين أو الذين وجهوا إلى العمل بمراكز أخرى البعيدة عن مقر الولاية أو تم توجيههم لشغل مناصب أخرى والتكليف بمهام أكثر مناسبة لهم وأكثر احتياجاً لعامل الخبرة.

في حين أن بعض العمال لديهم خبرة تتراوح بين ثلاثة سنوات و العشر سنوات (10)، ويمكن إرجاع ذلك إلى حداثة مديرية سونلغاز - فرع ولاية أدرار - كفرع من الفروع لا كمركز تابع للمديرية الجهوية ببشار، بمعنى أن غالبية عمالها تم توظيفهم بعد هذه المرحلة مواكبة للحاجة للمورد البشري من أجل تسيير قطاع الكهرباء والغاز، وتمثل هذه الفئة من العمال نسبة 18.2%.

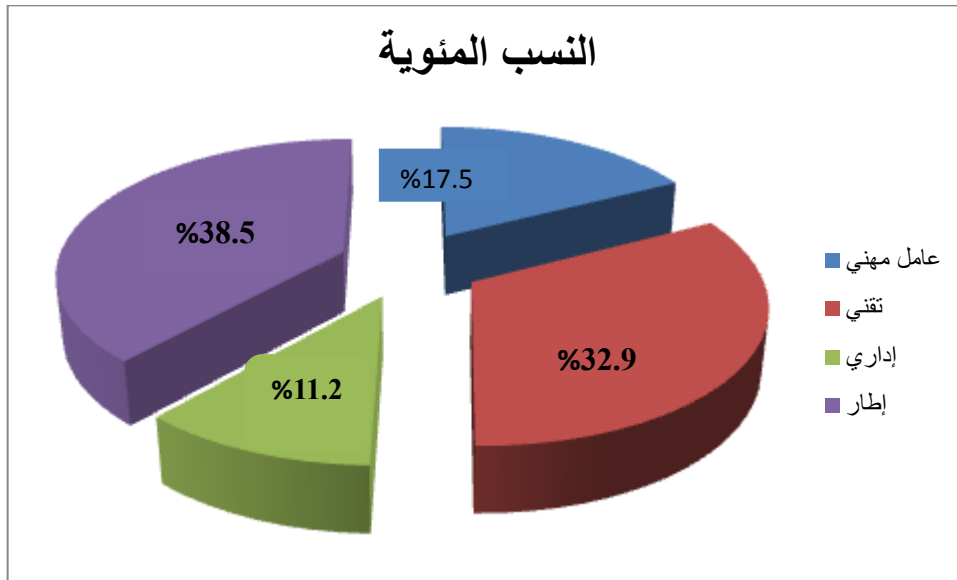
أما بالنسبة للعاملين الذين تتجاوز خبرتهم العشر (10) سنوات، فقدرت نسبتهم بـ 35.7%، وهي تعبر عن الفئة التي تولي ولاء وانتماء للوحدة، وذلك لاعتبار أن غالبيتهم عملوا بالمؤسسة كمركز قبل أن تتحول إلى فرع ولائي.

جدول رقم (12) يوضح توزيع العينة حسب الفئة المهنية

النسب المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
17.5%	25	عامل مهني
32.9%	47	تقني
11.2%	16	إداري
38.5%	55	إطار
100%	143	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

شكل رقم (21) تمثيل بياني لخصائص العينة حسب الفئة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

من خلال الجدول والشكل يتضح لنا أن أغلبية المستجوبين من خلال الاستبيان هم من الإطارات والتقنيين (cadres+ technique) حيث قدرت نسبتهم على التوالي ب: 38.5% و

32.9% من المجموع الكلي، بالإضافة إلى 11.2% من الإداريين الذين يحملون المستوى الثانوي، وبالتالي فأفراد العينة تمس جميع المستويات التنظيمية بالإضافة إلى ملاحظة الاختلاف في مستواهم التعليمي.

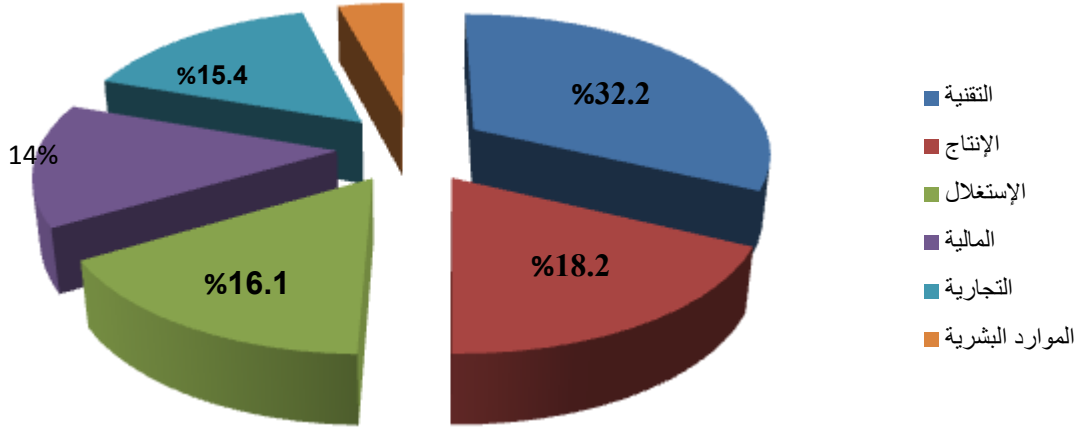
جدول رقم (13) يوضح توزيع العينة حسب المصلحة

النسب المتوية	التكرارات	الحالة العائلية
32.2%	46	التقنية
18.2%	26	الإنتاج
16.1%	23	الإستغلال
14%	20	المالية
15.4%	22	التجارية
4.2%	6	الموارد البشرية
100%	143	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

شكل رقم (22) تمثيل بياني لخصائص العينة حسب المصلحة.

النسب المئوية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

الملاحظ من خلال الجدول أن اهتمام الباحث انصب على المصلحة التقنية والإنتاجية، وذلك لأهميتهما من جهة، ومن جهة أخرى فحسب مسؤول مصلحة الموارد البشرية، فإن عمال المصلحة التقنية والإنتاجية هم الأكثر إستفادة من البرامج التدريبية أو التكوينية نتيجة استخدامهما لتكنولوجيا ووسائل إنتاج أكثر تعقيدا، وبالتالي يتطلب عمال ذوي كفاءة ومهارات عالية من أجل مواجهة الصعوبات والتحديات أثناء العمل.

بعد التحليل السابق لأهم المعلومات الخاصة بالأفراد المكونين للعينة المدروسة، نعرض الآن إلى المعلومات الخاصة برأي هؤلاء الأفراد حول عدة جوانب داخل مؤسسة سونلغاز، وكيف ينظرون إلى آليات ونظم التكوين إضافة إلى أهم تأثيرات التكوين على إنتاجيتهم.

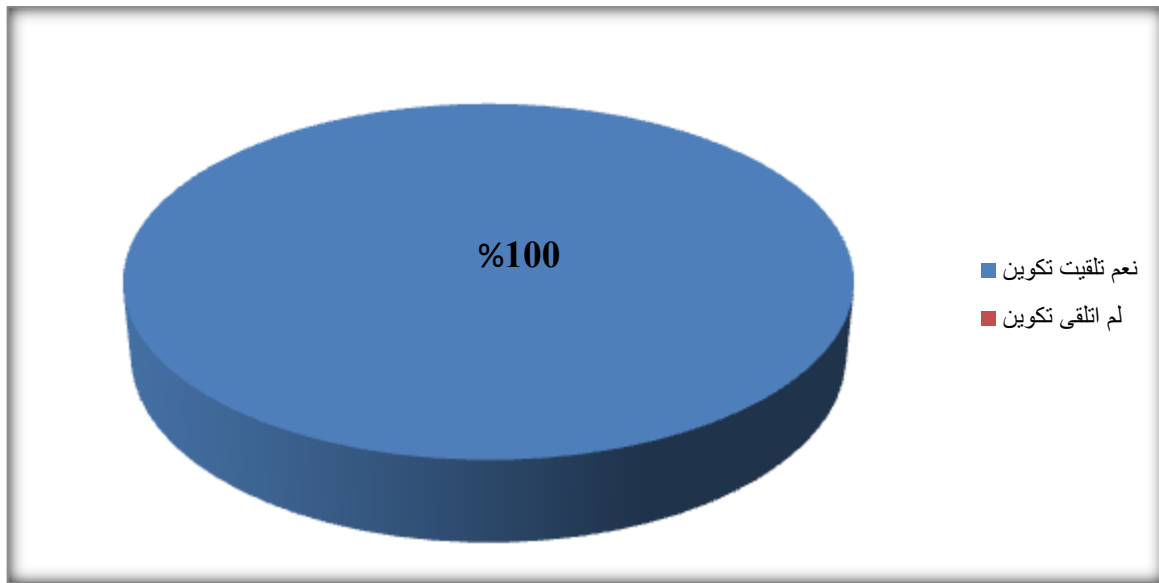
ثانيا: تحليل آراء عمال سونلغاز حول التكوين.

يتطرق هذا المحور إلى محاولة صبر آراء عمال سونلغاز حول ماهية التكوين لديهم حيث تضمن هذا المحور حوالي سبعة أسئلة وكانت إجاباتهم على النحو التالي:

جدول رقم (14) يوضح رأي العمال حول نظام التكوين.

المجموع	النسب		عدد الإجابات		نظام التكوين
	لا	نعم	لا	نعم	
%100	%00	%100	00	143	هل سبق لك وأن حصلت على برامج تكوينية؟
%100	%00	%100	00	143	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.



شكل رقم (23) تمثيل بياني رأي العمال حول نظام التكوين.

يتضح من خلال الجدول والشكل ومن خلال التحليل السابق أن مؤسسة سونلغاز تولي اهتمام بالغاً بتكوين مواردها البشرية، وتجلى ذلك جلياً من خلال الإجابات التي تحصلنا عليها من الاستبيان، ذلك أن معظم العاملين بمؤسسة سونلغاز والذين شملهم الاستبيان تحصلوا على دورات تكوينية، وذلك قصد تطوير المعارف والمعلومات لديهم من أجل الإسهام أكثر في العمل، أما الذين لم يتحصلوا على دورات تكوينية فهم يعدون على الأصابع، ويرجع السبب في ذلك إلى أنهم حديثوا التوظيف وبالتالي لم يصلهم الدور بعد.

أما بالرجوع إلى النسبة المئوية والتي وصلت المئة بالمئة، فيرجع السبب في ذلك إلى إننا في الحقيقة كان تركيزنا منصب على الوحدات أو المصالح التي يحتاج عمالها إلى تكوين ومتابعة دائمة مثل مصلحة الإنتاج، التقنية والاستغلال نتيجة لاستخدامها تقنيات وتكنولوجيا معقدة نوعاً ما، هذه التكنولوجيا تتطلب يد عاملة مكونة ومهرة والخطأ فيها ممنوع.

س2: هل كانت هذه المشاركة بناءاً على ؟

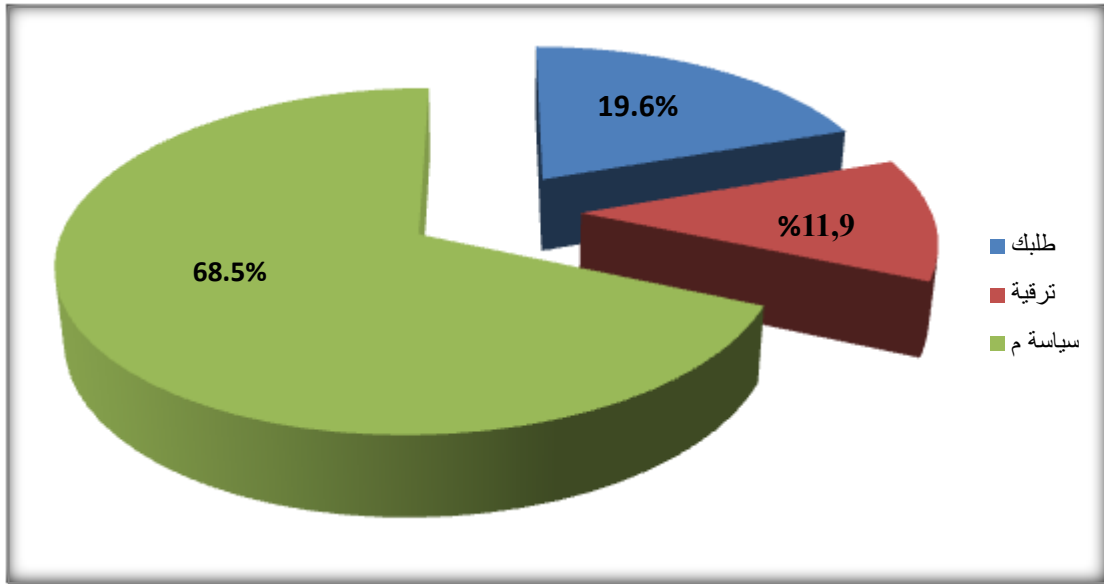
طلبك
 في اطار ترقية
 سياسة المؤسسة

جدول رقم (15) يوضح رأي العمال حول المشاركة.

المجموع	النسب			عدد الإجابات			نظام التكوين
	سياسة م	ترقية	طلبك	سياسة م	ترقية	طلبك	
% 100	% 68.5	% 11.9	% 19.6	98	17	28	هل كانت هذه المشاركة بناءاً على ؟
% 100	% 68.5	% 11.9	% 19.6	98	17	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناءاً على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

شكل رقم (24) تمثيل بياني يمثل رأي العمال حول المشاركة.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه وكإجابة على السؤال المطروح هل كانت هذه المشاركة بناء على طلبك، أم من أجل الحصول على ترقية، أم في إطار السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة فكانت الإجابة على النحو التالي:

- أن السواد الأعظم من العمال بنسبة قدرت بـ 68.5% الذين تلقوا تكويناً كان في إطار سياسة المؤسسة، وهذا ما يؤكد ما سبق ذكره أن مؤسسة سونلغاز تولي أهمية بالغة لتكوين مواردها البشرية، وهذا ما لمسناه من مسؤول التكوين خلال مقابلة أجريناها معه في الصدد.
- أما الذين كانت مشاركتهم في البرامج التكوينية رغبة منهم في الترقية إلى مناصب أعلى فقدرت نسبتهم بـ 11.9%.
- أما ما يلفت النظر هو نسبة العمال الذين كانت مشاركتهم بناء على طلبهم والتي احتلت المرتبة الثانية بعد سياسة المؤسسة حيث قدرت بـ 19.6%، هذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن ربع العمال مهتمين بالقيام بدورات تكوينية من أجل تحسين مستواهم المهني وتطوير مهاراتهم للتغلب على كل المصاعب التي تواجههم أثناء العمل.

س3: هل التكوين الذي تلقينه كان في ؟

مؤسستك خارج المؤسسة داخل الوطن خارج الوطن

جدول رقم (16) يوضح رأي العمال حول مكان إجراء التكوين

الجموع	النسب			عدد الإجابات			نظام التكوين
	خ و	خ م د و	م	خ و	خ م د و	م	
% 100	% 00	% 58.7	% 41.3	00	84	59	هل التكوين الذي تلقينه كان في ؟
% 100	% 00	% 58.7	% 41.3	00	84	59	الجموع

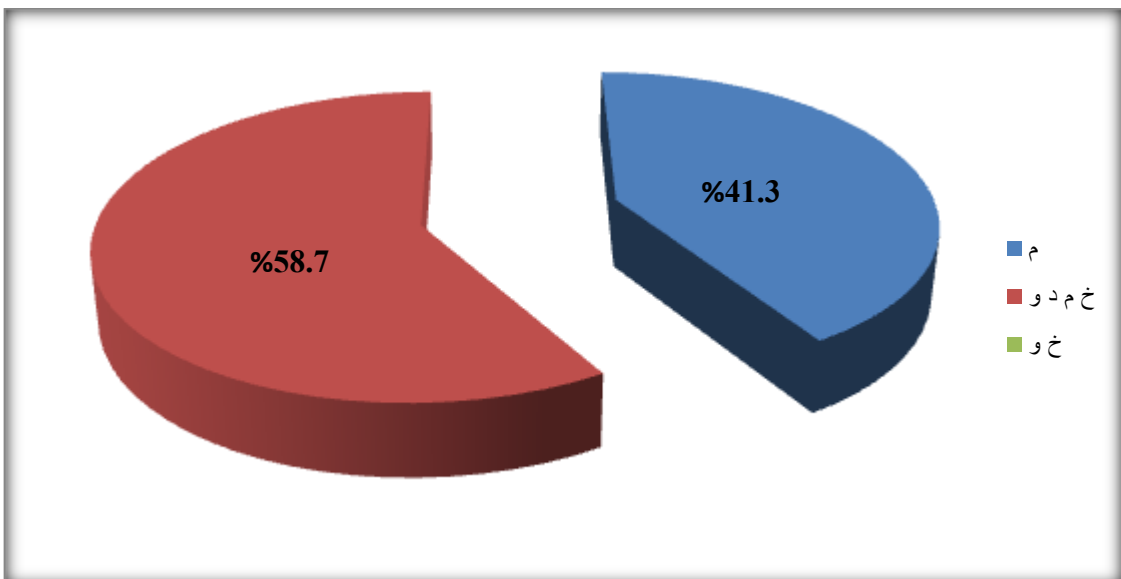
المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

م: تم إجراء التكوين داخل المؤسسة سونلغاز في أدرار.

خ م د و: تم إجراء التكوين خارج مؤسسة سونلغاز ولكن داخل الوطن.

خ و: تم إجراء التكوين خارج الوطن.

شكل رقم (25) تمثيل بياني يمثل رأي العمال حول مكان إجراء التكوين



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

يتضح من خلال الشكل والجدول أن معظم التكوينات التي تقوم بها مؤسسة سونلغاز لعمالها تتم خارج المؤسسة ولكن في مراكز تابعة لها حيث تتوفر على ثلاث مراكز رئيسية وهي:

- مركز وهران: وهو مركز مخصص خصيصا لتكوين وتدريب عمال ذوي فئة المهندسين.
- مركز بن عكنون: وهو مركز مخصص خصيصا لتكوين وتدريب عمال ذوي فئة الإطارات.
- مركز البليدة: وهو مركز مخصص خصيصا لتكوين وتدريب عمال ذوي فئة المنفذين وأعوان التحكم.

وبالعودة إلى نتائج الاستبيان نجد أن التكوين خارج الولاية طغت نسبتها بـ **58.7%**، ويعود السبب في ذلك إلى افتقار الولاية إلى مراكز تدريب مختصة، في حين أن التكوين داخل المؤسسة قدرت نسبته بـ **41.3%**، وحسب اعتقادي فإن هذا التكوين ليس بالأهمية بمكان حيث يرمج للعمال الجدد من أجل الإطلاع والإلمام بأساسيات العمل خاصة فيما يتعلق بالأمن ويشرف عليه إطارات من داخل المؤسسة.

أما التكوين خارج الوطن فهو منعدم تماما في مؤسسة سونلغاز فرع أدرار، وذلك للسرية التامة التي يتعامل بها المسؤولون في مؤسسة سونلغاز (المديرية الجهوية) لهذا النوع من التكوين، إضافة إلى المحاببات في الحصول على هذا التكوين، وأثناء فترة إجراءاتنا لهذا التبرص علمنا من مصلحة التكوين أن عقيلة (زوجة) مدير مؤسسة سونلغاز قد إستفادت من تكوين خارج الوطن، وبالتالي هي الوحيدة المستفيدة من هذا النوع من التكوين.

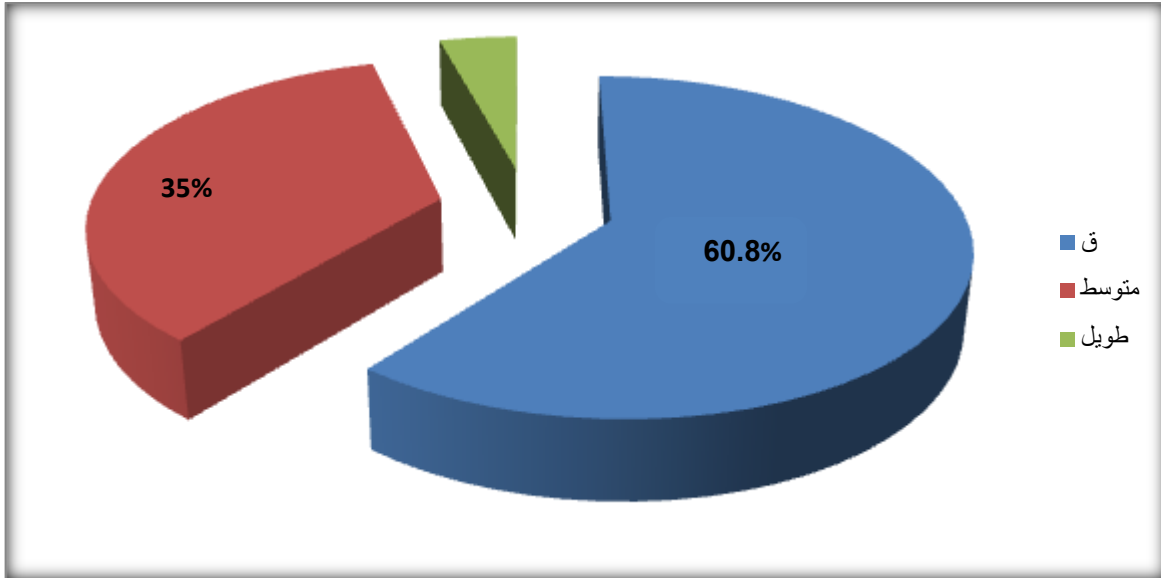
4 ما نوع التكوين الذي تلقيته ؟

قصر المدى متوسط المدى طويل المدى

المجموع	النسب			عدد الإجابات			نظام التكوين
	طويل	متوسط	قصير	طويل	متوسط	قصير	
%100	%4.2	%35.0	%60.8	06	50	87	ما نوع التكوين الذي تلقيته
%100	%4.2	%35.0	%60.8	06	50	87	المجموع

جدول رقم (17) يوضح رأي العمال حول نوع التكوين المتلقى.

شكل رقم (26) تمثيل بياني يمثل رأي العمال حول نوع التكوين المتلقى.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

ق: تكوين قصير المدى.

متوسط: تكوين متوسط المدى.

طويل: تكوين طويل المدى.

يتضح من خلال الجدول والشكل أن نوع التكوين الغالب والمطبق في المؤسسة هو التكوين قصير المدى

بنسبة قدرت 60.8%، والتكوين قصير المدى هو الذي لا يتعدى شهرا هدفه تحسين المستوى وتطوير المهارات، أما التكوين متوسط المدى فقدرت نسبته ب 35.0%، والتكوين متوسط المدى هو الذي ينحصر بين ثلاثة أشهر وستة أشهر، وتعتمد مؤسسة سونلغاز هذا التكوين بهدف صقل مواهب عمالها، أما التكوين طويل المدى والذي يتعدى ستة أشهر فما فوق فهو مطبق بنسب ضئيلة حيث قدرت نسبته ب 4.2%.

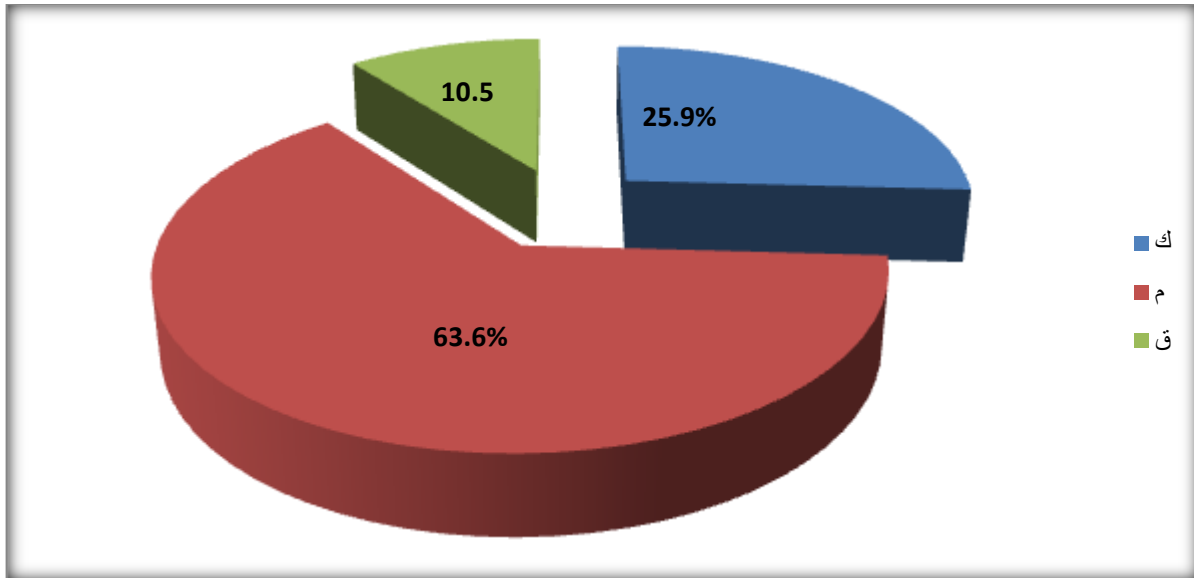
5 هل المعارف والمهارات التي اكتسبتها من التكوين كانت؟

جدول رقم (18) يوضح رأي العمال حول كمية المعارف المكتسبة

الجموع	النسب			عدد الإجابات			نظام التكوين
	ق	م	ك	ق	م	ك	
%100	%10.5	%63.6	%25.9	15	91	37	المعارف والمهارات كانت
%100	%10.5	%63.6	%25.9	15	91	37	الجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

شكل رقم (27) تمثيل بياني يمثل رأي العمال حول كمية المعارف المكتسبة.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

ك: كمية المعارف المكتسبة كثيرة.

م: كمية المعارف المكتسبة متوسطة.

ق: كمية المعارف المكتسبة قليلة.

يتضح من خلال الجدول والشكل أن معظم العمال كانت آراءهم حول أن كمية المعارف المكتسبة كانت متوسطة بنسبة قدرت بـ 63.6%، مما يعني أن البرامج التكوينية لم تحقق الاستفادة منها بنسبة كلية، وهذا راجع إلى عدة أسباب لعل من بينها الوسيلة المستعملة في التكوين، وهذا ما سيجيب عنه السؤال السادس.

أما فيما يخص بقية النتائج فإن آراء العمال المبحوثين حول كمية المعارف المكتسبة بنسبة كثيرة قدرت بـ 25.9%، وهي نسبة لا بأس بها، أما حول كمية المعارف المكتسبة بنسبة قليلة فقد قدرت بـ 10.5% وهي نسبة ضئيلة مقارنة ببقية النتائج السابقة، كل هذه النتائج توحي بأن البرامج التكوينية كانت ناجحة إلى حد ما.

6 رتب حسب رأيك أنسب وسيلة للتكوين؟

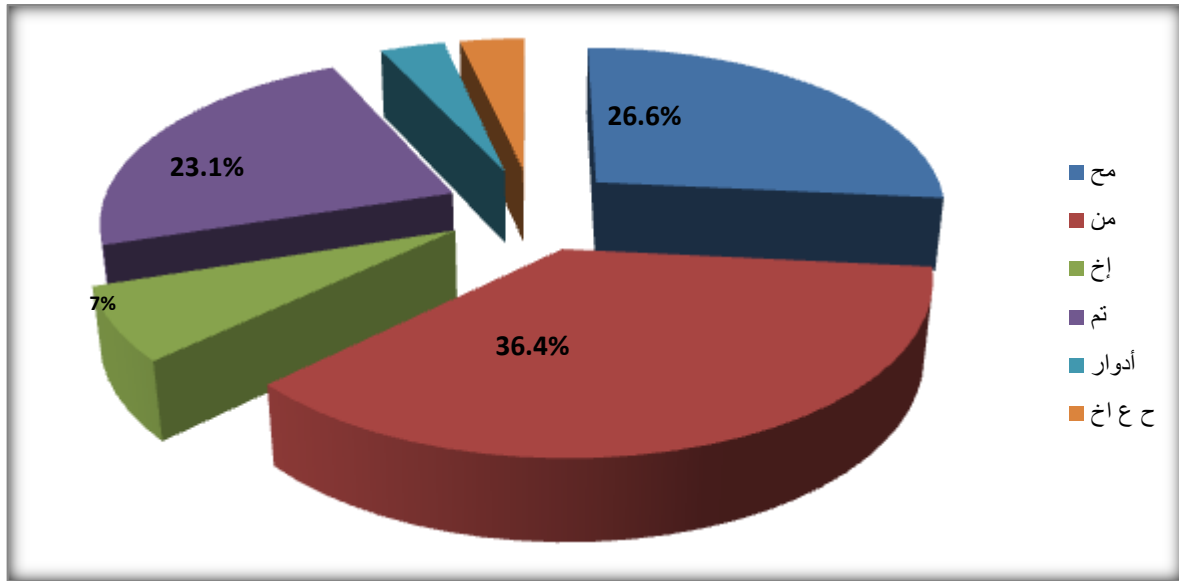
المحاضرة المناقشة الاختبارات
التمرينات تمثيل الأدوار آلات العلمية الأخرى

جدول رقم (19): يوضح رأي العمال حول أنسب وسيلة للتكوين.

المجموع	عدد الإجابات						نظام التكوين
	مح	منا	إخ	تم	أدوار	ح ع اخ	
100%	38	52	10	33	5	5	أنسب وسيلة للتكوين
	النسب						
100%	26.6%	36.4%	7%	23.1%	3.5%	3.5%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

شكل رقم (28) تمثيل بياني يمثل رأي العمال حول أنسب وسيلة للتكوين.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

مح: المحاضرة. تم: التمرينات.

منا: المناقشة. أدوار: تمثيل الأدوار.

إخ: الاختبارات. ح ع اخ: الحالات العلمية الأخرى.

إذا أرادت المؤسسة أن تكون أو تدرّب بصورة ناجحة، فما عليها إلا أن تخطط وتدرّك وتضمن كفاءة الفرد المكون، وعليها تقديم العديد من الموارد والمساعدات التعليمية المناسبة، ولأن الاهتمامات والدوافع غير متشابهة نرى أن المبحوثين أو المستجوبين يختلفون في طريقة استجابتهم لطرق التكوين المختلفة.

وتشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول والمتعلقة بأنسب طريقة للتكوين والتي يفضلها العمال في مؤسسة سونلغاز إلى مايلي:

52 مفردة بنسبة 36.4%، أكدوا بأن المناقشات هو الأسلوب التكويني الذي يفضلونه لعرض البرنامج التكويني.

38 مفردة بنسبة 26.6%، أكدوا بأن المحاضرات هو الأسلوب التكويني الذي يفضلونه لعرض البرنامج التكويني.

33 مفردة بنسبة 23.1%، أكدوا بأن التمرينات هو الأسلوب التكويني الذي يفضلونه لعرض البرنامج التكويني.

10 مفردة بنسبة 7% أكدوا بأن الاختبارات هو الأسلوب التكويني الذي يفضلونه لعرض البرنامج التكويني. أما فيما يتعلق بوسيلة تمثيل الأدوار والحالات العلمية الأخرى فقد تساوت عدد المفردات فيهما بعدد قدر ب 05 ، وبنسبة مئوية قدرت ب 3.5%.

إن تأكيد أغلب المستجوبين.مؤسسة سونلغاز إلى أن أسلوب المناقشات يعد كأفضل الأساليب التكوينية وهذا راجع إلى عدة أسباب على حد تعبيرهم لعل من بينها أسلوب المناقشات الذي يفتح لهم المجال لتبادل الآراء والأفكار ووجهات النظر في تحديد المشكلة موضوع الدراسة، وتكوين حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول حولها والمساهمة في الوصول إلى اتخاذ قرار محدد بشأنها، إضافة إلى أن هذا الأسلوب يولد شعور لديهم بأنهم طرف فاعل في العملية التكوينية، وأن لديهم أفكار وآراء قيمة.

أما فيما يتعلق بأسلوب المحاضرات فقد فضل بعض العمال هذا الأسلوب على غيره من الأساليب لعرض البرنامج التكويني، وذلك حسبهم يعود إلى أن أسلوب المحاضرة يمتاز باللقاء المباشر بين المحاضر والمتكويين، فهم يتفاعلون مع المحاضر بشكل إيجابي بحسن الإنصات واستقاء المعلومات وتخزينها في الذاكرة وتحسيدها على أرض الواقع فيما بعد.

بالنسبة للعمال الذين فضلوا أسلوب التمرينات فهي حسب رأيهم الطريقة الأدعى والأمثل لتحسيد الجانب النظري إلى واقع عملي وملمس، وهي أنسب وأحسن طريقة لترسيخ الأفكار في الذهن، كما أن الوسائل البيداغوجية المستخدمة فيها يجبر العامل على التفكير العميق في المسائل والأمور المعروضة عليه مما يجد من شروود الذهن.

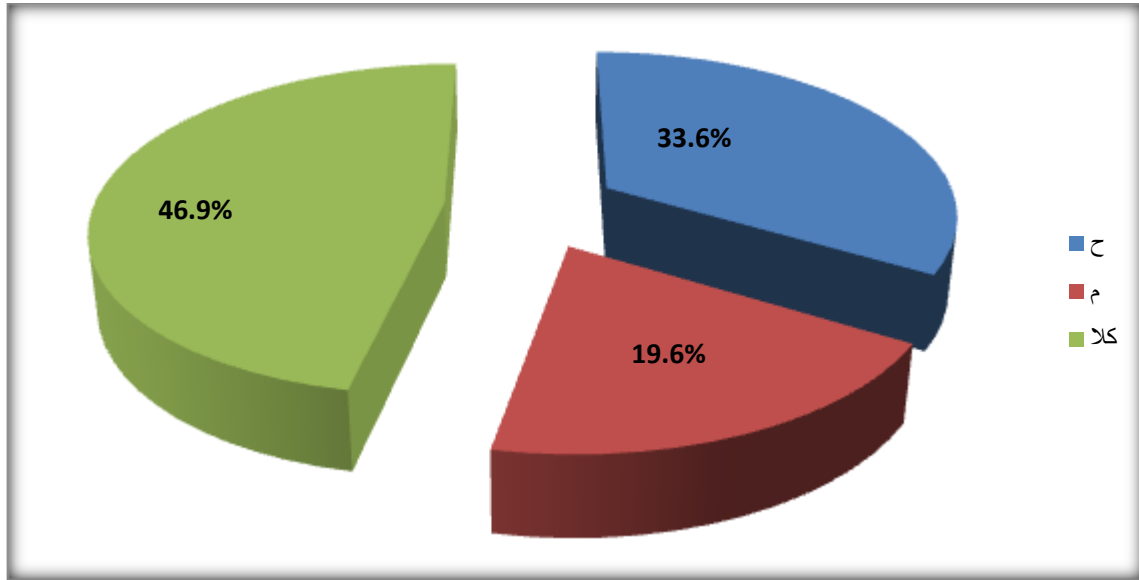
بعد الانتهاء في المحور الأول من صبر آراء عمال سونلغاز حول التكوين وماهيته عندهم، ومن خلال التباين الذي لمسناه عندهم، حاولنا في هذا المحور الثاني من هذه الإستمارة إظهار وإبراز دور هذا التكوين المتلقى أو المأخوذ على إنتاجيتهم.

1 هل تعتقد ان التكوين الذي اخذته عاد بالفائدة على وظيفتك
جدول رقم (20) يوضح رأي العمال حول فائدة التكوين على المهنة.

المجموع	النسب			عدد الإجابات			نظام التكوين
	كلا	م	ح	كلا	م	ح	
%100	%46.9	%19.6	%33.6	67	28	48	فائدة التكوين على وظيفتك
%100	%46.9	%19.6	%33.6	67	28	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

شكل رقم (29) تمثيل بياني يمثل رأي العمال حول فائدة التكوين على المهنة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

يتبين من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلب آراء العمال أكدت على أن التكوين المأخوذ عاد بالفائدة على وظائفهم الحالية والمستقبلية، حيث تراوحت النسبة بين 46.9%، وهذا ما يبين نجاعة السياسة

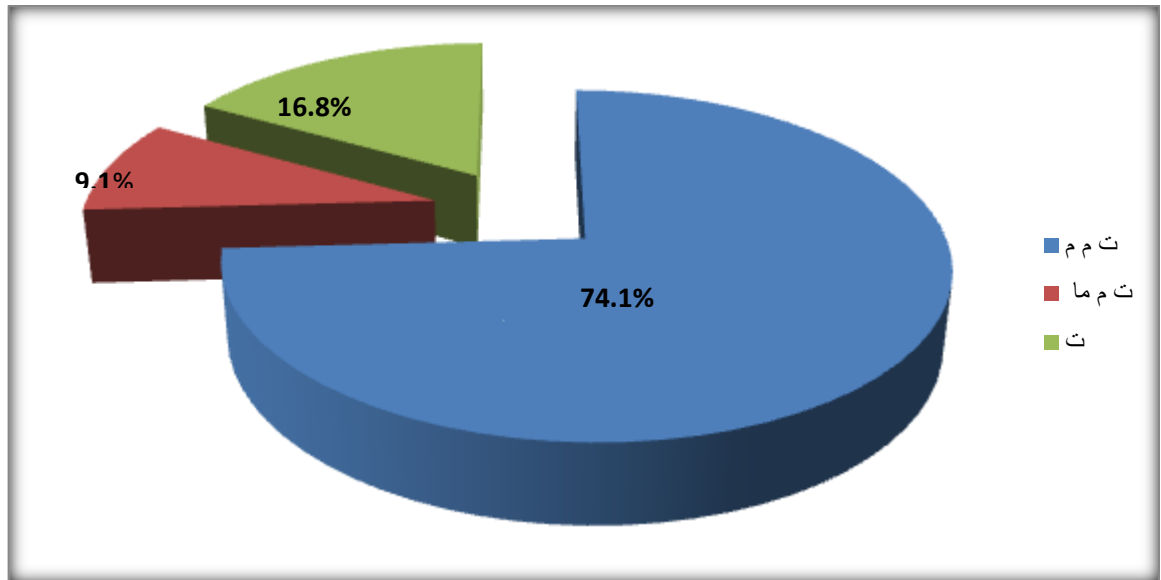
المتهجة من قبل المؤسسة التي تسعى إلى صقل المعارف والمهارات على المدى القريب والمستقبلي، أما بقية النتائج فأشارت إلى أن التكوين عاد بالفائدة على وظيفتهم الحالية بنسبة قدرت بـ33.6%، أما المستقبلية فقدرت بـ19.6%.

2 ما هو الهدف بالنسبة لك من هذه المشاركة في هذه البرامج التكوينية؟
جدول رقم (21) يوضح رأي العمال حول الهدف من هذه المشاركة.

المجموع	النسب			عدد الإجابات			دور التكوين في الإنتاجية
	ت	ت م ما د	ت م م	ت	ت م ما د	ت م م	
% 100	% 16.8	% 9.1	% 74.1	24	13	106	الهدف من هذه المشاركة
% 100	% 16.8	% 9.1	% 74.1	24	13	106	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

شكل رقم (30) تمثيل بياني يمثل رأي العمال حول الهدف من هذه المشاركة.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

ت م م: تحسين المستوى المهني. ت م ماد: تحسين المستوى المادي. ت: الحصول على ترقية

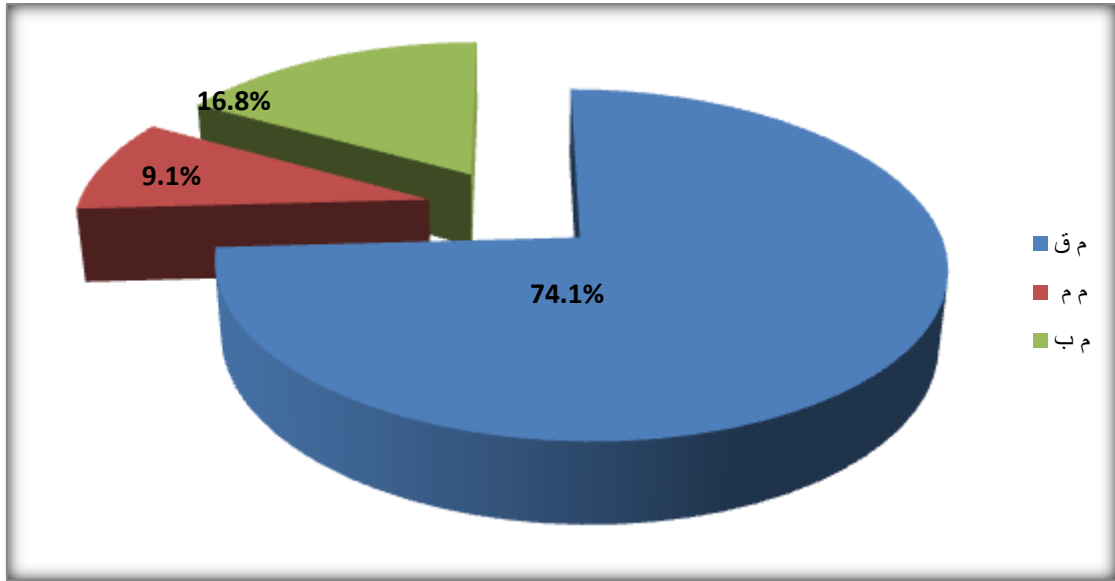
أكدت النتائج المتحصل عليها أن جل عمال سونلغاز يسعون من خلال مشاركتهم في البرامج التكوينية إلى تحسين مستواهم المهني مما يؤدي إلى زيادة إنتاجهم وبالتالي تحسين مستواهم المادي، في حين أن الحصول على الترقية احتل المرتبة الثانية بنسبة تجاوزت 16%، في حين أن تحسين المستوى المادي جاء في المرحلة الأخيرة مما يقود إلى نتيجة مفادها أن مؤسسة سونلغاز تؤمن لعمالها مستوى مادي محترم مما دفع بهم إلى التفكير في تحقيق المستوى الثالث من هرم ماسلو المتمثل في تحقيق الذات.

3 هل تكوين الذي تلقينه سمح لك برفع أدائك ومستوى إنتاجيتك في ؟
جدول رقم (22) يوضح رأي العمال حول أثر التكوين على الأداء.

المجموع	النسب			عدد الإجابات			دور التكوين في الإنتاجية
	م ب	م م	م ق	م ب	م م	م ق	
%100	%16.8	%9.1	%74.1	24	13	106	أثر التكوين على الأداء
%100	%16.8	%9.1	%74.1	24	13	106	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

شكل رقم (31) تمثيل بياني يمثل رأي العمال حول أثر التكوين على الأداء



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

م ق: المدى القريب. م م: المدى المتوسط. م ب: المدى البعيد.

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن مجموع العمال الذين سمح لهم التكوين برفع أدائهم على المستوى القريب قدر بنسبة 74.1%، مما يعني أن التكوين سمح لهم برفع أدائهم وإنتاجيتهم على هذا المستوى، أما إذا تطرقنا إلى التكوين على المستوى المتوسط و البعيد فإن نسبته تجاوزت 25%، مما يعني أن المؤسسة تعطي قسطاً معتبراً إلى التكوين الإستراتيجي.

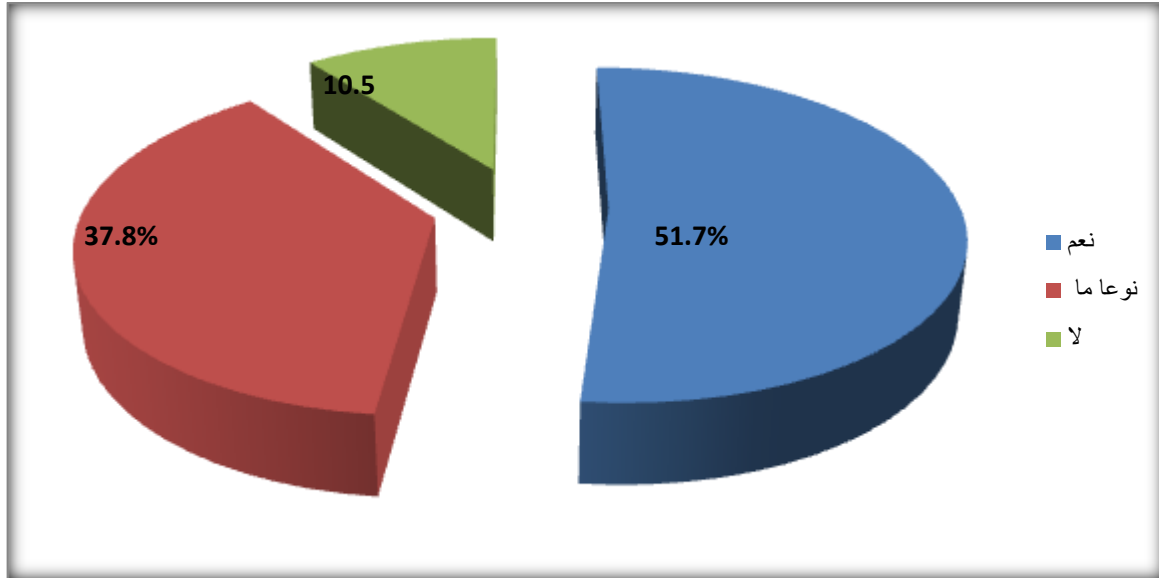
4 هل كان لهذا التكوين دور في تحكّمك في منصب عملك؟

جدول رقم (23) يوضح رأي العمال حول دور التكوين في التحكّم في المنصب.

المجموع	النسب			عدد الإجابات			دور التكوين في الإنتاجية
	لا	نوعاً ما	نعم	لا	نوعاً ما	نعم	
%100	%10.5	%37.8	%51.7	15	54	74	دور التكوين في التحكّم في المنصب
%100	%10.5	%37.8	%51.7	15	54	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

شكل رقم (32) تمثيل بياني يمثل رأي العمال حول دور التكوين في التحكم في المنصب.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

أجزمت معظم آراء العمال أن البرامج التكوينية التي تحصلوا عليها كان لها الأثر البالغ في التحكم في مناصب عملهم حيث قدرت النسبة بـ 51.7%، في حين أن العمال الذين رأوا أن التكوين سمح لهم بالتحكم في مناصب عملهم نوعا ما قدرت نسبته بـ 37.8%، أما الفئة المتبقية من العمال فرأت أن هذه البرامج التكوينية لم تعد عليها بالنفع.

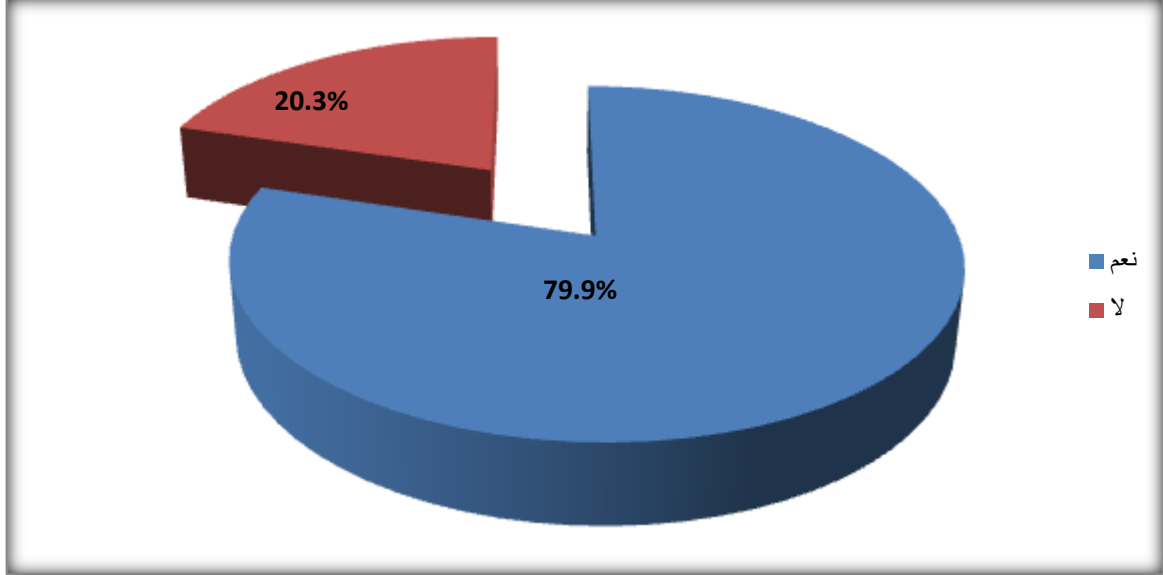
5 هل تعتقد أن كل تكوين يقود بالضرورة الى تحسن أداء العامل؟

جدول رقم (24) يوضح رأي العمال حول دور التكوين في تحسين الأداء.

المجموع	النسب		عدد الإجابات		
	لا	نعم	لا	نعم	
					دور التكوين في الإنتاجية
% 100	% 20.3	% 79.7	29	114	دور التكوين في تحسين الأداء
% 100	% 20.3	% 79.7	29	114	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

شكل رقم (33) تمثيل بياني يمثل رأي العمال حول دور التكوين في تحسين الأداء.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

أجمع جميع العمال من خلال الشكل والجدول على أن كل تكوين يقود بالضرورة إلى تحسن أداء العمال، حيث قدرت نسبتهم بـ 79.7%، ولكن أكدوا على أن هذا التكوين يجب أن يحظى بمرافقة ومتابعة من طرف القائمين عليه حتى يكون سائرا في الإطار المحدد له، ووفق الأهداف المرسومة، أما الذين يرون أن ليس بالضرورة كل تكوين يقود إلى تحسن أداء العامل، حيث أن نسبتهم قدرت بـ 20.3%، ويرجع السبب حسبهم إلى أن المؤسسة تطبق التكوين من أجل التكوين وذلك تطبيقا للتعليمية التي توجب على المؤسسات تخصيص ما نسبته 2 بالمائة من ميزانية المؤسسة.

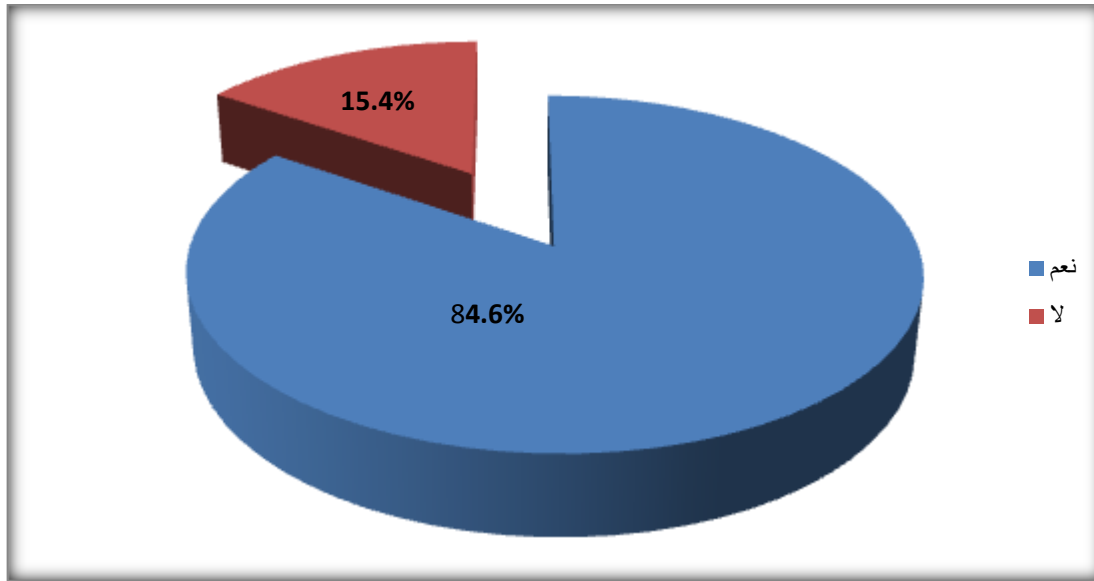
6 في نظرك هل تعتقد أن التكوين يساعدك على التغلب على هذه الصعوبات ؟

جدول رقم (25) يوضح رأي العمال حول دور التكوين في التغلب على الصعوبات المهنية.

المجموع	النسب		عدد الإجابات		
	لا	نعم	لا	نعم	
					دور التكوين في الإنتاجية
% 100	% 15.4	% 84.6	22	121	دور التكوين في التغلب على الصعوبات
% 100	% 15.4	% 84.6	22	121	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

شكل رقم (34) تمثيل بياني يمثل رأي العمال حول دور التكوين في التغلب على الصعوبات المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

أكدت معظم آراء العمال الباحثين أن التكوين الذي تلقوه سمح لهم برفع وتطوير أدائهم مما ساهم في التغلب على الصعوبات المهنية التي تعترضهم أثناء عملهم، حيث قدرت نسبتهم بـ 84.6%، في حين أن الذين يرون أن هذا التكوين لم يمكنهم من هذا الدور وهو التغلب على الصعوبات المهنية التي تقف حائلا بينهم في أداء أعمالهم فقدرت نسبتهم بـ 15.4%.

7 هل تعتقد أن أسباب ضعف إنتاجية العامل في مؤسستكم هو ؟

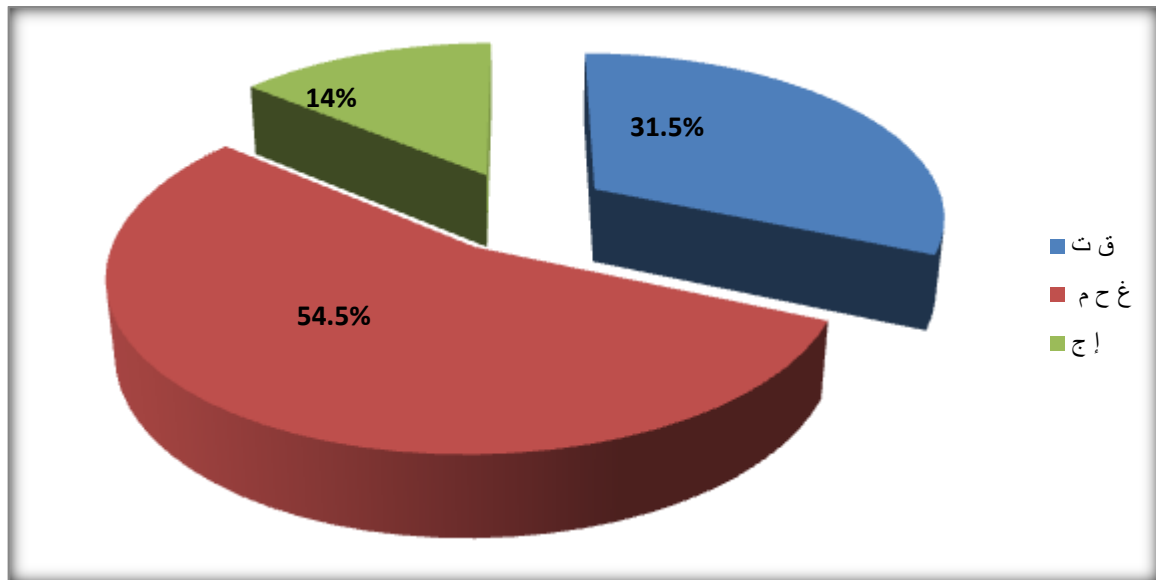
□ قلة التكوين □ غياب الحوافز المادية والمعنوية □ انخفاض الأجور □

جدول رقم (26) يوضح رأي العمال حول سبب ضعف الإنتاجية.

المجموع	النسب			عدد الإجابات			دور التكوين في الإنتاجية
	إج	غ ح م	ق ت	إج	غ ح م	ق ت	
%100	%14	%54.5	%31.5	20	78	45	سبب ضعف الإنتاجية هو
%100	%14	%54.5	%31.5	20	78	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

شكل رقم (35) تمثيل بياني يمثل رأي العمال حول سبب ضعف الإنتاجية.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

ق ت: قلة التكوين. غ ح م: غياب الحوافز المادية والمعنوية. إج: انخفاض الأجور

يتضح من خلال الشكل والجدول أعلاه أن معظم العمال أرجعوا سبب ضعف الإنتاجية بالنسبة لهم هو انعدام الحوافز المعنوية المتمثلة في إنعدام تقدير الذات، والتهميش و اللامبالاة الممارس من طرف الإدارة أو السلطة العليا، حيث قدرت النسبة من طرف العمال بـ 54.5%، وهذا ما أثبتناه من خلال تحليل السؤال السابق، أما التي احتلت المرتبة الثانية في نظر العمال فهي قلة التكوين بنسبة قاربت 31%، ويعزى ذلك في الحقيقة إلى أنه رغم ما تبذله مؤسسة سونلغاز من مجهودات من أجل رفع كفاءة ومهارة عمالها، إلا أنه يبقى غير كافي مقارنة مع المؤسسات العالمية المنافسة، في حين أن انخفاض الأجور احتل المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ 14%، ويرجع السبب في ذلك إلى أن سونلغاز تقدم أجور تنافسية.

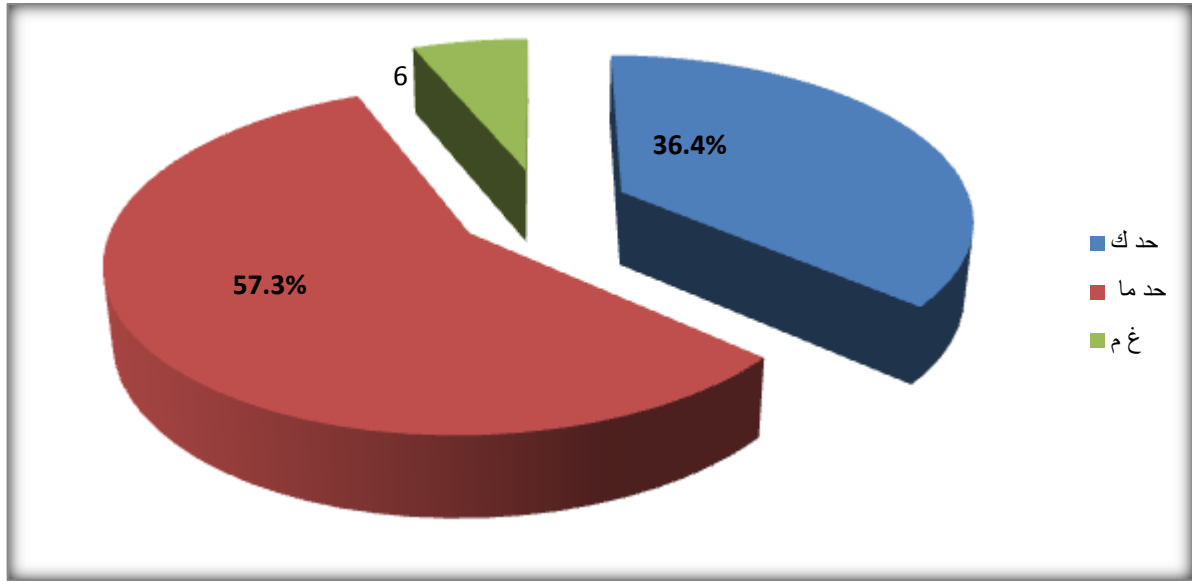
في المحور الثالث من هذه الاستمارة سنحاول تقييم فعالية سياسة التكوين في مؤسسة سونلغاز من خلال صير آراء عمالها وتحليل نتائج هذا الاستبيان والحكم عليها بأنها سياسة فعالة وناجحة من جهة أو عدم جدوى هذه السياسة من جهة أخرى.

1 - هل تعتقد أن هذا التكوين كان مناسباً لطبيعة عملك؟

جدول رقم (27) يوضح رأي العمال حولهل التكوين كان مناسباً

المجموع	النسب			عدد الإجابات			دور التكوين في الإنتاجية
	غ م	حد ما	حد ك	غ م	حد ما	حد ك	
100%	6.3%	57.3%	36.4%	9	82	52	هل التكوين كان مناسباً
100%	6.3%	57.3%	36.4%	9	82	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.



شكل رقم (36) تمثيل بياني يمثل رأي العمال حول هل التكوين كان مناسباً لطبيعة العمل.

يتجلى من خلال الجدول و الشكل أعلاه إن التكوين الذي تلقاه العمال مؤسسة سونلغاز كان مناسباً لهم إلى حد ما بنسبة 57.3%، أما في المرتبة الثانية فإن الباحثين يرون أن هذا التكوين كان ملائماً إلى حد كبير بنسبة 36.4%، كل هذا يبين مدى تناسب هذا التكوين مع طبيعة عملهم، لهذا أتى اعتقاد العمال تجاه هذا التكوين غير مناسب في المرتبة الأخيرة بنسبة 6.3%.

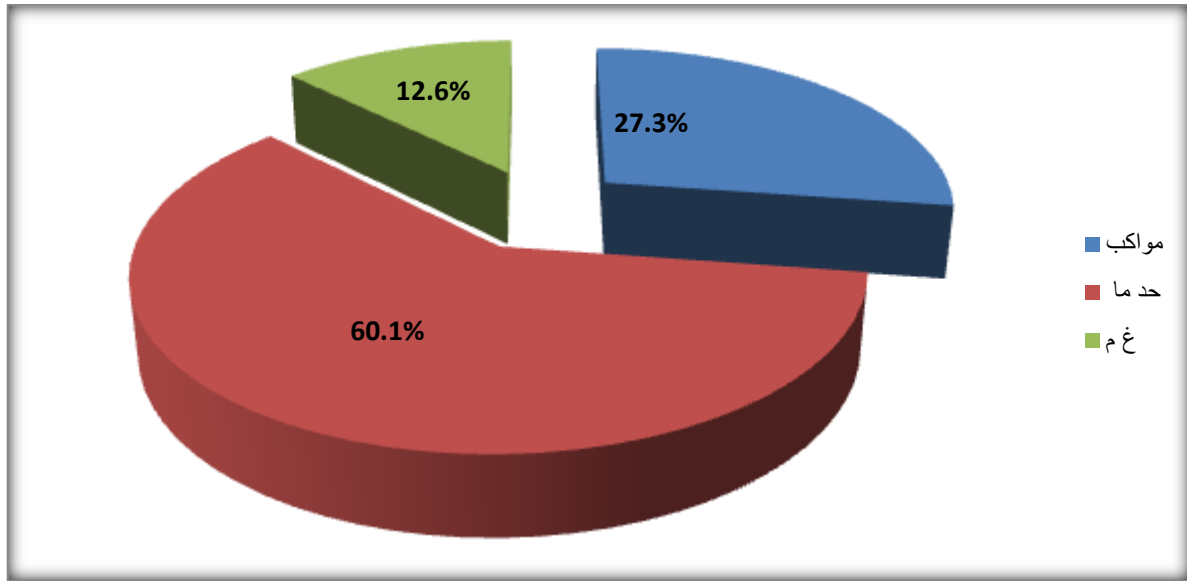
2 - هل التكوين الذي تلقته كان مواكباً للتطورات في المجال الإداري؟

جدول رقم (28) يوضح رأي العمال حول هل التكوين كان مواكباً للتطورات في المجال الإداري.

المجموع	النسب			عدد الإجابات			دور التكوين في الإنتاجية
	غ م	حد ما	مواكب	غ م	حد ما	مواكب	
% 100	% 12.6	% 60.1	% 27.3	18	86	39	التكوين كان مواكباً للتطورات
% 100	% 12.6	% 60.1	% 27.3	18	86	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

شكل رقم (37) تمثيل بياني يمثل رأي العمال حول هل التكوين كان مواكب للتطورات في المجال الإداري.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول والشكل الأخير أن التكوين الذي تلقاه عمال مؤسسة سونلغاز كان مواكباً للتطورات الإدارية إلى حد ما بنسبة 60.1%، وبصفة كبيرة بنسبة 27.3%، و يدل هذا على أن التكوين الذي تقوم به مؤسسة سونلغاز في المؤسسات التكوينية التابعة يعطي أهمية للموضوعات الإدارية بما يتماشى مع متطلبات العصر.

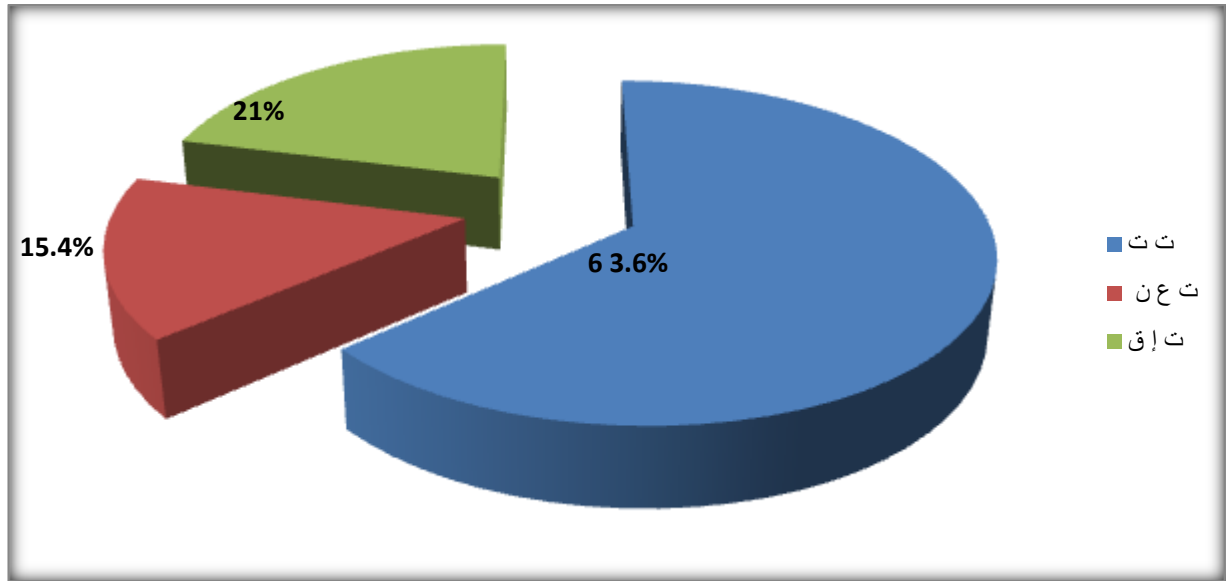
3 - ماهو التكوين الذي تعتقد أنك بحاجة إليه؟

جدول رقم (29) يوضح رأي العمال حول التكوين الأهم للعمال

المجموع	النسب			عدد الإجابات			دور التكوين في الإنتاجية
	ت إ ق	ت ع ن	ت ت	ت إ ق	ت ع ن	ت ت	
%100	%21	%15.4	%63.6	30	22	91	التكوين الأهم للعمال هو
%100	%21	%15.4	%63.6	30	22	91	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

شكل رقم (38) تمثيل بياني يمثل رأي العمال حول التكوين الأهم للعمال.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

ت: تكوين تخصصي. ت ع ن: تكوين في العلاقات الإنسانية. ت إ ق: تكوين للإشراف والقيادة.

إن مؤسسة سونلغاز تقوم بتكوين عمالها على ثلاثة أنواع من التكوينات (تكوين تخصصي، تكوين في العلاقات الإنسانية، تكوين للإشراف والقيادة) و يتضح من الجدول والشكل أعلاه على أن العمال يجذبون التكويني التخصصي بنسبة 63.6%، و هذا راجع إلى طبيعة المؤسسة التي يعملون بها التي تحتاج إلى عمال متخصصين، و بنسبة 21% لتكوين للإشراف والقيادة، ويرجع السبب في ذلك إلى أن معظم العمال ذو مستوى جامعي و بالتالي فهم يتطلعون إلى المناصب القيادية من أجل تحقيق الذات التي تطرق إليها 'ماسلوا'، أما في المرتبة الأخيرة فهي تخص العمال الذين يفضلون التكوين في العلاقات الإنسانية بنسبة 15.4% و هذا راجع إلى انحصار هذا التخصص في عمال معينين.

4 - هل تعتقد أن نجاح أو فشل السياسة التكوينية يرجع إلى ؟

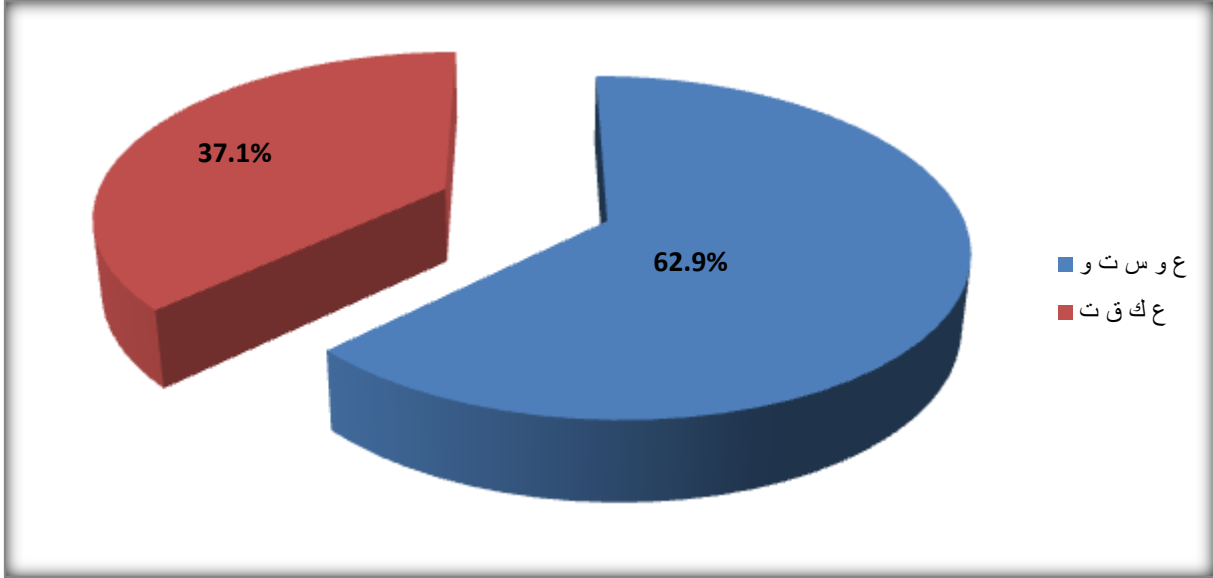
عدم وجود سياسة تكوينية واضحة عدم كفاءة القائمين على التكوين

جدول رقم (30) يوضح رأي العمال حول نجاح أو فشل السياسة التكوينية.

المجموع	النسب		عدد الإجابات		دور التكوين في الإنتاجية
	ع ك ق ت	ع و س ت و	ع ك ق ت	ع و س ت و	
%100	%37.1	%62.9	53	90	نجاح أو فشل السياسة التكوينية يرجع
%100	%37.1	%62.9	53	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

شكل رقم (39) تمثيل بياني يمثل رأي العمال حول نجاح أو فشل السياسة التكوينية.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

ع و س ت و: عدم وجود سياسة تكوينية واضحة. ع ك ق ت: عدم كفاءة القائمين على التكوين.

يتبين من الجدول و الشكل الأخيرين أن سبب نجاح أو فشل السياسة التكوينية راجع إلى عدم وجود

سياسة تكوينية واضحة مطبقة في المؤسسات التكوينية بنسبة 62.9%، يدل هذا الرقم على أن السياسة

التكوينية لسونلغاز تحتاج إلى نوع من الإستراتيجية من اجل الاهتمام بالكيف بدون إهمال الكم هذا من جهة، ومن جهة أخرى إلى نقص في الكفاءة لدى القائمين بالتكوين بنسبة 37.1%.

5 - حسب رأيك ماهي العوامل التي تمكنك من تحقيق الكفاءة المهنية في عملك ؟

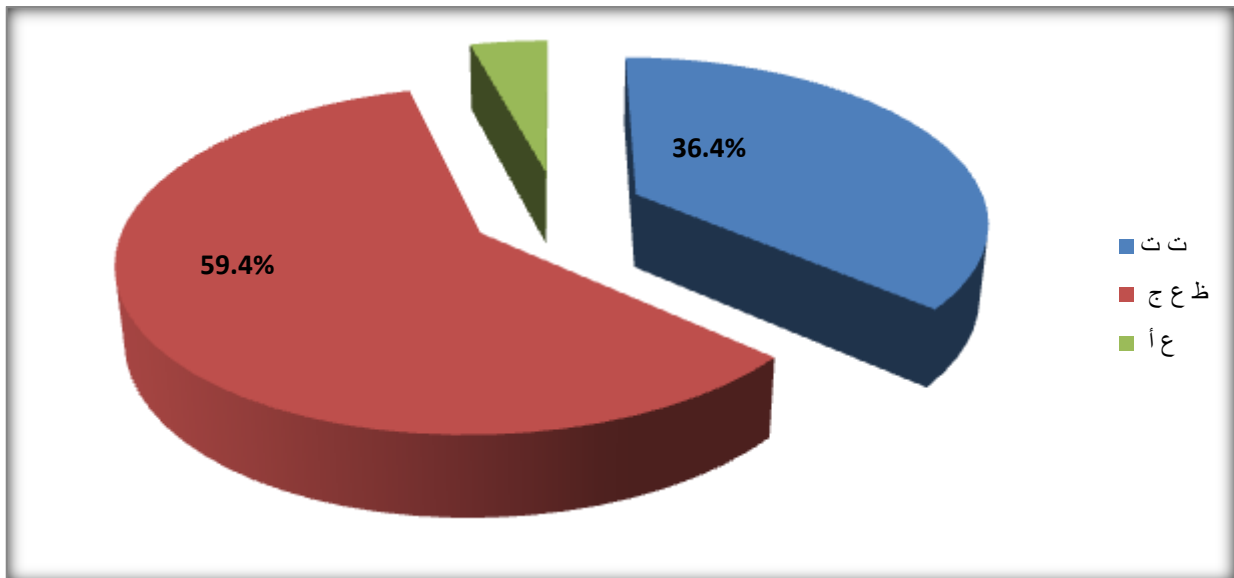
تكوين جيد ظروف عمل جيدة عوامل اخرى

جدول رقم (31) يوضح رأي العمال حول العوامل التي تمكن من تحقيق الكفاءة المهنية.

المجموع	النسب			عدد الإجابات			دور التكوين في الإنتاجية
	ع أ	ظ ع ج	ت ت	ع أ	ظ ع ج	ت ج	
%100	%4.2	%59.4	%36.4	06	85	52	العوامل التي تحقق الكفاءة
%100	%4.2	%59.4	%36.4	06	85	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

شكل رقم (40): يوضح رأي العمال حول العوامل التي تمكن من تحقيق الكفاءة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول والشكل الأخير إن اغلب العمال يرون أن العوامل التي تؤدي إلى تحقيق كفاءتهم المهنية راجع إلى ظروف العمل المتوفرة في الوسط العملي بنسبة 59.4%، و بنسبة 36.4% للتكوين الجيد، و بنسبة 4.2% لعوامل الأخرى (تحفيزات و العوامل الشخصية...) ، وكل هذا يدل على:

أولاً: تأثير ظروف العمل و التكوين على مدى استخدام العامل لكفاءته في العمل.

ثانياً: العلاقة التي تربط ظروف العمل بالتكوين لانه لا معنى للتكوين بدون ظروف عمل جيدة والعكس صحيح.

6 - كيفية ترجمة درجات مقياس ليكرت.

محتوى المقياس :

قسم المقياس على ثلاثة أبعاد أساسية يمكن أن تكون مؤشرا ذو دلالة على علاقة التكوين بمستوى الإنتاجية وكل بعد يحتوي كذلك على ثلاثة مؤشرات وهي:

- ❖ الإنتاجية تزيد بزيادة الدورات التكوينية.
- ❖ الإنتاجية تزيد بزيادة الأجر.
- ❖ الإنتاجية تزيد بزيادة تقدير العمال.

وكل بعد من هذه الأبعاد يتم من خلاله قياس مستوى الإنتاجية من خلال نفس المؤشرات الخمس للإنتاجية وهي:

✓ إتقان العمل، زيادة الجهد المبذول، استغلال الوقت، الحضور في الوقت، عدم التغيب عن العمل.

ترجمة درجات المقياس:

المقياس من خلال الملاحظة إلى محتواه يحتوي على خمس درجات بدءا بالموافقة ثم الموافقة بشدة، الحياد، المعارضة، و أخيرا المعارضة بشدة، ومنهجيا يقتضي إعطاء الدرجة العليا للإجابات التي تُخدم الفرضيات بمعنى أن تمنح الموافقة بشدة الدرجة 05 ثم تندرج تنازليا في إعطاء الدرجات لتكون الدرجة (04) من نصيب الإجابات موافق ثم (03) للحياد، فدرجتين (02) للمعارضة ثم درجة واحدة بالنسبة للمعارضة بشدة (01). وبحسب المدى بين أعلى درجة في المقياس أدنى درجة نجد أن المدى يساوي 04، أي :

5- 1 = 04 وبالتالي حين نقسم المدى (04) على الدرجات (05) نحصل على الناتج التالي:

$0.8 = 5/4$ التي تمثل إحصائياً درجة تأثير الحافز - بمختلف أنواعها - على مستوى الأداء . ومنه فإنه [1.8-01] يعد التأثير ضعيف جدا . [2.6-1.8] التأثير ضعيف .

[3.4 - 2.6] التأثير متوسط . [4.2- 3.4] تأثير عالي . [5 - 4.2] تأثير عالي جدا .

في الخطوة التالية تم حساب التكرارات بالنسبة لكل بند من بنود الاستمارة ثم المتوسطات الحسابية لمعدل الإجابات لكل بند على حدا بعد حساب تكرار كل إجابة مضروبة في الدرجة المقابلة لها المعطاة ما بين (1 و 5) كما تم توضيحه سابقا، لنقسم في الأخير عدد الاستمارات المسترجعة على مجموع الدرجات المحصل عليها في كل بند، بعدها يتم جمع المتوسطات المتحصل عليها في كل بند من بنود البعد الواحد مثلا بعد حافز الأجر ليتم استخراج المتوسط العام لهذا البعد بالذات وإدراجه ضمن المجال الدال على مستوى التأثير .

أولا: مدى تأثير الاستفادة من الدورات التدريبية (التكوين) على زيادة الإنتاجية.

جدول رقم (32): مدى تأثير الاستفادة من الدورات التدريبية (التكوين) على زيادة الإنتاجية.

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي
01	الاستفادة من الدورات التدريبية تساعد الموظف على إتقان العمل	35	48	20	25	15	143	3.41
02	الاستفادة من الدورات التدريبية تساعد الموظف على إستغلال الوقت	33	58	20	20	12	143	3.53
03	الاستفادة من الدورات التدريبية تساعد الموظف على زيادة الجهد المبذول	36	45	23	23	16	143	3.42
04	الاستفادة من الدورات التدريبية تساعد الموظف على الحضور في الوقت	44	53	22	16	08	143	3.76
05	الاستفادة من الدورات التدريبية تساعد الموظف على عدم التغيب عن العمل	33	45	35	22	08	143	3.52
	المتوسط العام	181	249	120	106	59	715	3.52

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

$$\text{المتوسط العام} = \frac{17.64}{05} = 3.52$$

يعد عامل الاستفادة من الدورات التدريبية أحد أهم العوامل من خلال ما تناولناه في الجانب النظري وهذا ما تعززه النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان ويؤكده الواقع على المستوى العملي فنلاحظ أن المتوسط العام في هذا النوع بلغ 3.52 أي أنه ينتمي إلى المجال [3.4 - 4.2] ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن العامل داخل المؤسسة المدروسة في الغالب يدرك الدور الذي يؤديه التدريب على العمل، كما أنه يشعر العامل بالأهمية أو ما يصطلح عليه بتقدير الذات، ولهذا السبب ذهبت اتجاهات العمال لترشيحه كمؤثر أساسي في إتقان العمل.

ثانيا: مدى تأثير ارتفاع الأجر على زيادة الإنتاجية.

جدول رقم (33): مدى تأثير مدى تأثير ارتفاع الأجر على زيادة الإنتاجية.

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي
01	ارتفاع الأجر يدفع بالموظف إلى إتقان العمل	38	56	22	06	21	143	3.59
02	ارتفاع الأجر يدفع بالموظف إلى استغلال الوقت	30	55	29	09	20	143	3.47
03	ارتفاع الأجر يدفع بالموظف إلى زيادة الجهد المبذول	40	27	25	06	25	143	2.94
04	ارتفاع الأجر يدفع بالموظف إلى الحضور في	29	48	25	01	40	143	3.18

							الوقت	
3.58	143	21	05	25	55	37	ارتفاع الأجر يدفع بالموظف إلى عدم التغيب عن العمل	05
3.35	409	66	21	76	138	108	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

$$3.35 = \frac{16.76}{05} = \text{المتوسط العام}$$

إذن المتوسط العام للعلاقة التآثرية لعامل الأجر على مستوى الإنتاجية يساوي 3.35 وهذا ما استخلص من حاصل جمع متوسط تأثير عامل الأجر على الخمس مؤشرات الدالة على الإنتاجية، فالأجر في هذه الحالة وحسب ما قدم من خلال شرحنا لكيفية ترجمة درجات المقياس يقع في المجال التالي:

[4.2-3.4] بمعنى أنه ذو تأثير عالي مقارنة بنتائج الاستقصاء وهو من العوامل الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة ليس من حيث الكم وإنما أيضا من حيث الالتزام بصرفها في أوقاتها وأجالها المحددة، إذ إن الأجر وان كانت تؤدي للعامل كمقابل للجهد الذي يبذله في عمله إلا أنها تأخذ أبعادا أخرى بالنسبة للعامل وسيتم التطرق لذلك في مناقشة نتائج الدراسة.

ثالثا: مدى تأثير تقدير العمال على زيادة الإنتاجية.

جدول رقم (34): مدى تأثير تقدير العمال على زيادة الإنتاجية.

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي
01	تقدير العامل يدفع به إلى إتقان العمل	43	57	15	15	13	143	3.72
02	تقدير العامل يدفع به إلى استغلال الوقت	35	55	19	18	16	143	3.52
03	تقدير العامل يدفع به إلى زيادة الجهد المبذول	42	58	15	18	10	143	3.72
04	تقدير العامل يدفع به إلى الحضور في الوقت	45	54	20	15	09	143	3.81
05	تقدير العامل يدفع به إلى إنعدام التغيب عن العمل	34	44	25	25	15	143	3.15
	المتوسط العام	199	268	94	91	63	715	3.58

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

$$3.58 = \frac{17.92}{05} = \text{المتوسط العام}$$

يعد إحساس العمال بالتقدير من الأمور التي يصعب قياس تأثيره على مستوى الأداء، ببساطة لكونه من العوامل المعنوية ولمعرفة علاقته التأثيرية على إنتاجية العمال لابد من استقصاء رأي العمال أو إجراء مقابلات معهم، ومن خلال النتائج المدرجة في الجدول والمتحصل عليها من خلال إجابات العمال نستطيع قراءة أهمية هذا العامل بالذات بالنسبة للعمال. مديرية سونغاز، إن هذا العامل رغم ابتعاده كل البعد عن المادية إلا أنه من بين أهم الأشياء التي يبحث عنها العامل بالمؤسسة، فالمتوسط العام لدرجة تأثير هذا العامل بلغت 3.58 أي

ما يقارب التأثير العالي جدا وإن كان حسب التصنيف ينتمي للمستوى الثالث من التأثير وهو المجال من]
 3.4 - 4.2 = تأثير عالي.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة.

جدول رقم (35) يمثل فعالية العوامل المؤثرة على مستوى الإنتاجية.

العامل	نسبة التأثير	التقدير
الاستفادة من الدورات التدريبية	3.52	تأثير عالي
منح الأجور	3.35	تأثير عالي
إحساس العامل بالتقدير	3.58	تأثير عالي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

من خلال هذا الجدول نستشف أن كل العوامل المؤثرة على الإنتاجية أخذت المستوى الثالث من ترتيب التأثير والذي وصفناه بالتأثير العالي إلا أن الملاحظ أن الأكثر تأثيراً من بينها هو حافز إحساس العامل بالتقدير، إن هذا الاختيار لم يكن صدفة أو عفويا من طرف العاملين، بل مبني على عدة مسلمات مما يدفعنا إلى أن نطرح عدة احتمالات أولها :

إما أن يكون العاملين بالمديرية المدروسة قد حققوا حاجاتهم الأولية المدرجة حسب هرم ماسلو للحاجات إذا ما أردنا أن نسقط النتائج على النظرية هذه ولهذا فإنهم يبحثون عن التقدير وتحقيق الذات هذا بالنسبة للفرد ، في المقابل بالنسبة للمنظمة فإنه يحسب لها فهذا يثبت أنها وفقت في منح الأجور والعلاوات ومختلف الجوانب المادية، وأن نظام الحوافز بهذه المنظمة يرقى إلى المستوى المقبول ويواكب التطورات المحيطة به.

أما الاحتمال الثاني هو أن العامل في هذه المنظمة يعاني نوعاً من التهميش، وبالتالي فهو يحس بعدم التقدير أو الاحترام المطلوب وبالقدر الكافي، وهذا ما لمسناه فعليا خلال فترة إجراء التبرص حيث اشتكى العديد من العمال من انعدام التدفئة مثلا، علاوة على بقية المرافق الأخرى، أما فيما يخص الأجر فالمؤسسة تمنح

الأجور على أساس تقييم الأداء و لأن الشركة تعد من بين أهم المؤسسات التي تمنح أجور مقبولة إلى حد ما وكدليل ثالث فإن الأجر حسب الجدول السابق جاء في المركز الأخير مقارنة بالعوامل الأخرى، أما بالنسبة للعلاوات فهي تصرف لجميع العمال وإن سلمنا بوجود التفاوت في ذلك.

يمكن أن نجد تفسيراً آخر ضمن المستوى التعليمي كيف ذلك ؟

إذا نظرنا إلى المستوى التعليمي بالمؤسسة المدروسة نجد أن ما يفوق نسبة 50% لديهم مستوى جامعي كما تقدم، إن العامل المتحصل على تكوين جامعي غالباً ما يطمح إلى المناصب التي توفر له نوعاً من التقدير من طرف الغير، ومن طرف المنظمة كعامل ينتمي إليه ومن طرف المجتمع كفرد من أفرادها ولهذا ركزت هذه الفئة بالذات على هذا النوع من العامل وأثرت على ارتفاع نسبة الذين يرون في إعطاء العامل التقدير الكافي.

إذا كانت العوامل المعنوية (تقدير الذات) قد أخذت المركز الأول من التصنيف فإننا نجد الحوافز الأكثر مادية بالخصوص وهي منح الأجور قد أخذت المركز الأخير، فبالإضافة إلى ما تقدم حول الأجور كعامل نرى أن هناك عوامل أخرى تفسر لنا موقعه في الترتيب من بين كل الحوافز هو الآن يتعلق بخصائص المنظمة وطبيعتها، فلكون المنظمة هي عبارة عن مديرية والأفراد العاملين بها هم بالنسبة للعاملين على مستوى الميدان يأتون كمسيرين، ففي الغالب يتقاضون أجوراً لا تختلف عن تلك التي تمنح للإداريين في باقي المؤسسات الوطنية التابعة للقطاع العمومي، كما أن عامل التفاوت في الأجور يبقى ضئيلاً في ظل الوظائف الإدارية الأخرى مما يمنح نوعاً من الرضا وزيادة في الأداء حسب " نظرية العدالة".

خلاصة

تبقى المؤسسة الوطنية لإنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز بأدوار مجرد عينة أردنا أن نظهر أهم نتائج دراستنا النظرية من خلالها لسببين لا ثالث لهما، السبب الأول هو الأهمية التي تكتسبها هذه المؤسسة على المستوى الوطني، أما الثاني فيعود لكون الوحدة تولى اهتماما بالغا بالموارد البشري وتطويره باعتباره العنصر الفعال في عصرنا الراهن.

لقد اتضح لنا من خلال الدراسة الميدانية على أن مؤسسة سونلغاز تؤمن بان الموارد البشرية هو أهم عناصر الإنتاج، ولذلك فهي تسعى دائما إلى تطوير مهارات جميع العاملين فيها عن طريق تنظيم البرامج التدريبية سواء داخل المؤسسة أو خارجها، فهي تركز على نظام التكوين وتعتبره أهم حلقة من حلقات الاستثمار في العنصر البشري، دون إهمال العوامل الأخرى التي سبق الحديث عنها لأنها ببساطة لا تقل أهمية عن الجوانب الأخرى.

أما عن تحقيق الفعالية فان هذا الاستثمار في العنصر البشري يحتاج إلى أرضية ملائمة في المؤسسة وتجنيد فعلي لكامل الطاقات ومن خلال النتائج المتوصل إليها فانه يظهر لنا جليا سعي مؤسسة سونلغاز المتواصل من أجل إنجاح إستراتيجية الاستثمار في الموارد البشرية واعتمادها على مداخل هامة كالجودة وذلك بمحاولة تهيئة الأرضية الملائمة له من خلال نشر عدة مبادئ وقيم ومعتقدات جديدة في شكل سلوكيات وتصرفات خاصة بهم، ويتجلى ذلك بالسعي إلى اكتساب مهارات تتميز بالكفاءة ومحاولة غرس روح العمل الجماعي في الفريق بتوفير مناخ ملائم تسوده العلاقة الجيدة بين المنظمة والعمال والاهتمام بما يخصهم من تدريب وترقية وتحفيز مادي مدعوم بالحافز المعنوي لما له من أثر في نفسية العمال وتدعيم طرق الاتصال وتوفير الظروف الملائمة لسهولة تسييره بما يخدم أهداف الفرد والمنظمة معا وإطلاعهم على كل جديد يخص منظماتهم بتدعيم شبكة المعلومات الداخلية، وبالتالي كسب ولائهم وتنمية شعورهم بالانتماء وهو ما تسعى أي منظمة إلى إحرازه من أجل نجاحها في تحقيق أهدافها وتدعيم استراتيجيتها وتحقيق الفعالية.

خاتمة

خاتمة

من خلال كل ما تم عرضه في هذه الدراسة فيما يخص أهمية العنصر البشري ودوره في رفع إنتاجية المؤسسة يمكننا القول على أن عملية تكوين الأفراد اليوم أصبحت عاملا أساسيا لا بد من الاهتمام به وتخصيص له ميزانية كافية من أجل الاستثمار في هذا العنصر، إذ يعد تكوين هذه الموارد استثمارا على المدى البعيد ولا يمكن الاستغناء عنه، إذ يعتبر هذا العنصر عنصرا حساسا وفعالاً، فكل الدراسات وكل النظريات التي قمت بدراستها أثبتت مدى أهمية وفعالية هذا العنصر، حيث أثبت ذلك كل المفكرون وأن على المؤسسات اليوم أن تهتم بهذا العنصر وأن تعطيه القيمة الفعلية وتضعه على رأس أو في مقدمة عوامل الإنتاج والذي يعتبر المحرك الرئيسي لها، كما أن المؤسسات الإنتاجية اليوم وفي إطار عملية تجديد وعصرنة وسائلها الإنتاجية، لا بد عليها من إعادة تكوين عمالها من أجل التأقلم على التكنولوجيات الجديدة، وبالتالي تقوم بتأهيلهم، وهذا رغبة منها في تحسين مردوديتها الإنتاجية وتحسين نوعية المنتجات.

ولأجل ذلك أصبح من المسلمات أن الاستثمار في الموارد البشرية يعتبر العملية الوحيدة الكفيلة بصقل مهارات العاملين وتنمية قدراتهم وتغيير خصائصهم وثقافتهم، فهو أمثل خيار تتخذه المنظمة لرسم خطتها الإستراتيجية بهدف الارتقاء بالأداء الإداري والجودة في الإنتاج، وعلى المنظمة أن تسعى جاهدة إلى إنجاح هذا الاستثمار والذي يمكنها من الوصول إلى الفعالية ومنه صحة الفرضية الأولى.

وفي هذا الإطار عندما نتكلم عن الاستثمار في العنصر البشري فإننا نقصد الإنفاق على المجالات التي تسهم في بناء الإنسان بدينا وعقلياً ومهارياً، وذلك من خلال طفولته وفي حياته العلمية فهو عملية تكوين رأس المال البشري من خلال خلق أصول في شكل معارف ومهارات وخبرات تؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية للعنصر البشري.

كما أن الاستثمار في العنصر البشري لا ينسحب على الاستثمار في التعليم والتدريب فقط، وإنما ينطبق أيضا على أي أنشطة اقتصادية تؤدي لزيادة نوعية وكفاءة الموارد البشرية أو القوى العاملة في المجتمع، ولذلك فإن أهم مجالات الاستثمار البشري هي الإنفاق على التعليم والتدريب والصحة والتغذية ... الخ.

وعلى مستوى المنظمة يركز الاستثمار البشري على زيادة المعارف والقدرات لدى العاملين، وذلك عن طريق تكاليف تتحملها هذه المنظمة من اختيار، تعيين، تدريب، وكذا توفير ظروف العمل الملائمة، السلامة

الصحية ... الخ، من أجل الحصول على منفعة آنية ومستقبلية متمثلة في الانتفاع من القدرات البشرية عن طريق خلق فرص عمل منتجة وكذا توفير كفاءات بشرية مؤهلة قادرة على التجديد والابتكار والإبداع، وبالتالي قادرة على تحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى الفعالية وبذلك صحة الفرضية الأولى.

أ)- النتائج النظرية:

لقد أصبح المورد البشري ولا يزال دائما هو نقطة ارتكاز المنظمات وظلت تزداد أهميته الإستراتيجية في صناعات اليوم المعتمدة على المعرفة، حيث يعتمد نجاح المنظمة بشكل كبير على المعرفة، المهارات واستعداد الموظفين أو العمال وخاصة عندما يساهمون في ترتيب مجموعة من الكفاءات الجوهرية التي تميز المؤسسة عن منافسيها، وعندما تتوفر المؤسسة على موارد بشرية ذات كفاءة، فإن المؤسسة تستطيع تحقيق ميزة تنافسية ثابتة من خلال هذه الموارد.

* إن اعتبار العنصر البشري بالمنظمة مورد يفوق في أهميته بقيمة الموارد الأخرى سيؤدي حتما إلى الاهتمام بالاستثمار فيه من حيث التدريب والصحة والأمن..... وهذا ما تسعى مؤسسة سونلغاز إلى تحقيقه.

- اعتبار الموارد البشرية كاستثمار يستدعي التخطيط لها ووضع أهداف على المدى القصير والبعيد مما يزيد من إنتاجية الفرد والمنظمة ككل.
- مع بزوغ عصر المعرفة أصبحت هي المصدر الحقيقي للسلطة التي يتمتع بها الإنسان أو المنظمة فالمعرفة وليس المال أو غيرها هي مصدر السلطة الحقيقي، فالمنظمة في حاجة أكثر إلى الاستثمار في الموارد البشرية كونها الآن في أمس الحاجة إلى المهارات الفكرية .
- إن نقص كفاءات و قدرات الموارد البشرية أرجعه البعض أو أعتبره السبب الرئيسي لإخفاق معظم المنظمات كما يمكننا من الوصول إلى مسلمة مفادها أن تكوين رأس المال البشري وتنميته ضرورة حضارية تفرضها متطلبات العصر، ولا يمكن تصور مجتمع أو منظمة متقدمة في إمكاناتها الإنتاجية فقيرة في كفاءة رأس المال البشري العائد له أو العكس.
- إن الاستثمار في رأس المال البشري ليس هدفا في حد ذاته، وإنما وسيلة الغرض منها تحقيق الفعالية، وكذا الجودة الشاملة لذلك يستلزم هو الآخر أساليب مدروسة وطرق حديثة وبذلك تحديد السبل التي تساعد على التكيف ايجابيا مع مختلف المتغيرات والمستجدات من أجل تحقيق طموحات العاملين من جهة و أهداف المنظمة من جهة أخرى، كما أن هذه الأساليب مكملة لبعضها البعض وتوفرها

بكثرة على مستوى المنظمة يعني حرصها على تحقيق الفعالية حيث أن الاستثمار في العنصر البشري هو أهم استثمار في المنظمة.

- من أجل العمل مع أفراد أكفاء يجب علينا أن نفهم السلوك البشري كما يجب أن نعرف الأنظمة المختلفة والممارسات المتوفرة لكي تساعد في بناء أيادي عاملة كفؤة وماهرة ومحفزة وفي نفس الوقت يجب أن نكون مدركين للقضايا الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والقانونية التي هي تسهل جهودنا في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- إن تبني الإدارة العليا في المنظمة إستراتيجية دمج العاملين واعتبارها جزء من رسالتها وثقافتها التنظيمية وفلسفتها الإدارية وأحد الأنماط السلوكية السائدة فيها يساعدها على إدخال التغيرات التي تريدها على بيئة عملها الداخلية وبأقل درجة وبالمقاومة لدى عمالها.
- إن تحقيق الاندماج في المنظمة يعني الوصول إلى تحقيق انصهار الفرد الذي يمثل المورد البشري في التنظيم الرسمي والذي يمثل المنظمة وبالتالي تشكيل عنصرا واحدا متكاملا في مصالحه، ومن هنا يمكن اعتبار الاندماج مقياسا لنجاح المنظمة والذي يمكن من خلاله قياس مدى فعالية الآليات والأساليب التي تطبقها المنظمة حتى تستطيع أن تجعل حشدا من الموارد البشرية والذين يختلفون عن بعضهم البعض أن يندمجوا في نشاط تعاوني داخل المنظمة ويندفعوا عن رغبة وقناعة إلى تحقيق أهدافها ويشعرون أنهم جزء منها ينتمون إليها ، ومنه نستنتج أنه يمكن قياس فعالية الاستثمار البشري من خلال إستراتيجية الدمج داخل المنظمة وكلما كانت درجة الدمج عالية كلما كان الاستثمار في المورد البشري فعالا.

النتائج الميدانية:

- المقاييس المستخدمة لتقييم فعالية البرامج التكوينية غير كافية، حيث أنه يصعب تحديد كل ما استوعبه العامل من البرنامج التكويني من خلال امتحانات وتقارير يقوم بإعدادها العامل في نهاية البرنامج.
- تركز مؤسسة سونلغاز بكثرة على التكوين واعتباره أهم أسلوب أو آلية من آليات الاستثمار في العنصر البشري والأكثر فعالية في التأثير على أداء العنصر البشري، حيث أن كل آليات الاستثمار البشري فعالة ولازمة لتحسين أداء العامل وكلما توفرت هذه الآليات من تدريب، تحفيز وصيانة كلما اتجهت المنظمة نحو تحقيق الفعالية.

- انعدام برامج أخرى تعمل على تنمية الموارد البشرية مما يؤدي إلى ضعف الروح المعنوية للأفراد العاملين، وسيصل الأمر بهم إلى الإحباط والملل والي ضعف في روح الإبداع والابتكار لديهم.

التوصيات والاقتراحات

من خلال النتائج المتوصل إليها من الدراسة التطبيقية نقترح بعض التوصيات نجملها في

النقاط التالية:

- هيئة الجو العام المناسب للنظام التكويني ونراعي فيه تصميم متكامل للنظام التكويني، نأخذ فيه بالأساليب العلمية وبالتجارب الناجحة سواء التي قمنا بها نحن أو التي سبقتنا بها دول أو مجتمعات أخرى.
- ينبغي هيئة التربة الصالحة، والجو المناسب الذي يمكن أن يجيى ويعيش فيه أي نظام للتكوين، إذا يجب هيئة نفسية العاملين وإشراكهم في النظام المزمع تنفيذه ومناقشته وتوضيح الأهداف التي سوف تتحقق لهم وللمصنع الذي يعملون فيه.
- ضرورة اغتنام الوحدة للميزة التي تمتلكها فيما يخص مواردها البشرية والتي تتميز بمستوي عال وانضباط.
- تميز عمال الوحدة بالحدائة من حيث سنوات العمل القليلة، وبالتالي سهولة غرس مبادئ وقيم تركز الوحدة علي توفرها في عملها مما يعطي ثقافة متجانسة وبالتالي قوية ومحاولة تبادل الخبرات بين العمال القدامى والجدد وتوحيد الاتجاهات وتشجيع روح فريق العمل.
- ضرورة تطوير الوحدة بالعمال ومحاولة تقرب الإدارة أكثر من العمال ومعرفة حاجاتهم وكيفية تنمية الدافعية لديهم، وكذا الاهتمام أكثر بالجانب النفسي لديهم.
- ضرورة وجود وظيفة للاتصال علي مستوى الوحدة من اجل تنظيمه بشكل يساعد علي توزيع عادل للمعلومات، وبالتالي دراية العمال لما يحدث حولهم وتكثيف شبكة الاتصال بينهم وبين الإدارة والعمال لإشعارهم بالاهتمام بهم.
- إعطاء قدر من الحرية والثقة في النفس للموظفين الذين يقومون بتطبيق نظام التكوين المزمع تطبيقه و إعطاء فرصة للاستقرار في المنصب.
- يجب أن لا يقتصر نظام التكوين على العمال فقط، وإنما يجب أن يشمل جميع الفئات التي تساهم في تطوير المنظمة.

- توفير فرص أكبر للترقية خاصة للكفاءات والقدرات التي تكتسبها الوحدة من اجل ربح قيمة مضافة من خلال هذه الميزة (الكفاءات)
- إقامة دراسات دورية لتحديد احتياجات ورغبات ومطالب العمال والموردين من اجل تكوين علاقة جيدة معهم كونهم السبب في وجود المنظمة وكون هدفها هو خدمتهم وتوفير الراحة لهم
- إعادة تقييم فاعلية البرامج التدريبية والحرص على تحقيق التقديرات بأعلى نسبة ممكنة.
- استغلال جميع الإمكانيات المادية والمعنوية المتاحة وخاصة البشرية لان المصدر الأول للميزة التنافسية والتي هي ملك للمؤسسة فقط ولا يمكن الحصول عليها، فهي مصدر التفوق والتميز وضرورة تغيير النظرة التقليدية للعمال وذلك بإشراكهم في إيجاد الحلول واتخاذ القرارات والسماح لهم بتقديم الاقتراحات.
- وضع نظام محكم لتقويم وتقييم أداء الموظفين والعمل به في كل الفروع وأنشطة المؤسسة.
- التكتيف من تصميم دورات تكوينية خاصة بالمكونين ومنشطي التكوين.
- حساب العائد من استثمار التكوين.

أفاق الدراسة

برزت لنا أثناء القيام بهذا البحث عدة إشكاليات جديدة بالطرح لمواصلة درب البحث العلمي سيما أن هذه البحوث سريعة التغير نظرا لتعلقها بالعنصر البشري، مما يدفعنا لطرح عدة اسئلة نتركها افاقا لهذا البحث منها:

- تفعيل الموارد البشرية ودعم اتخاذ القرار.
 - تأثير الاستثمار في العنصر البشري على تنافسية المنظمة.
 - محاسبة الموارد البشرية
- وأخيرا فإن هذا العمل هو مجرد نواة أو بداية لعمل أكبر يجب استكمالها في المستقبل بعون المولى تعالى وأسأل الله العظيم التوفيق في أن يكون هذا العمل محققا للفائدة المرجوة منه للباحثين والدارسين في هذا النوع من المعرفة، ناهيك عن كونه اجتهادا بشريا فإن الإنسان مهما بذل من جهد يظل النقص صفة ملازمة له، فالكمال لله وحده سبحانه وتعالى نسأله العون والتوفيق والسداد.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1. العربي بلقاسم، "تأهيل الموارد البشرية، قديما وحديثا"، دار أسامة للنشر، الأردن، 2012.
2. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 1999.
3. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2004.
4. أحمد طرطار: "الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
5. أمين ساعاتي، "إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق"، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
6. أنس عبد الباسط عباس، "إدارة الموارد البشرية"، دار المتزه للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
7. بوفلحة غياث، "بحوث في التغير التنظيمي وثقافة العمل"، مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية، القدس، 2010.
8. جلال إبراهيم العبد، "إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل كمي)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
9. وجيه عبد الرسول العلي "الإنتاجية مفهومها وقياسها العوامل المؤثرة فيها"، دار الطليعة بيروت، 1983.
10. زيادة محمد البكر، "تخطيط ومراقبة الإنتاج"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
11. حسن أحمد الطعاني، "التدريب الإداري المعاصر"، دار المسيرة، عمان، 2010.
12. حسن منسي: "منهج البحث التربوي"، دار الكندي للنشر، ط1، الأردن، 1999.
13. مصطفى نجيب شاوش، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
14. محمد سليمان المشوخي: "تقنيات ومناهج البحث العلمي"، منشأة المعارف، الإسكندرية، القاهرة، 2002.
15. محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، بدون سنة نشر.
16. محمد عبد الوهاب العزوني، "إدارة الجودة الشاملة"، اليازوري، عمان 2005.
17. محمد شقيق: "البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية"، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، ط1، القاهرة، 1985.
18. نور الدين حاروش، "إدارة الموارد البشرية"، دار الأمة للطباعة والترجمة، الجزائر، 2011.
19. نجم العزاوي، "التدريب الإداري"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
20. سونيا محمد البكري، "تخطيط ومراقبة الإنتاجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
21. سيد علي شتا، "المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية"، مكتبة الأشعة الفنية، مصر، 1997.
22. عبد الحميد قرني، "الإدارة الجزائرية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.

23. عبد الفتاح المغربي، "الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية"، المكتبة العصرية، مصر، 2012.
24. عبد المجد الترواني، "إدارة الجودة مدخل للتميز"، دار الوراق، عمان، 2010.
25. عبد العزيز هيكل، "مشاكل قياس إنتاجية العمل"، معهد الإنماء العربي، 1976.
26. عادل جودة، غسان قلعوي، "الكفاية الإنتاجية"، وسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية، دار الفكر، دمشق، 1972.
27. علي محمد عبد الوهاب، "العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984.
28. علي السلمي، "إدارة الإنتاجية"، دار غريب للطبع والنشر، القاهرة، 1985.
29. علي محمد عبد الوهاب، "إدارة الأفراد"، مكتبة عين شمس، مصر، 1991.
30. عبد الرزاق بن حبيب، "الاقتصاد وتسير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.
31. فاطمة الزهراء بوكريمة، "الكفاءة مفاهيم ونظريات"، دار هومة، الجزائر، 2008.
32. فوائد الشيخ، سالم و آخرون، "المفاهيم الإدارية الحديثة"، مركز الكتب الأردني، الطبعة الخامسة، 1995.
33. فواز التميمي، "إدارة الجودة الشاملة"، عالم الكتب الحديث، عمان، الاردن، 2008.
34. فريد راغب، "إدارة الإنتاج والعمليات او التكنولوجيا، مدخل تكاملي تجريبي"، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، 1997.
35. صلاح الدين عبد الباقي، "إدارة الأفراد"، دار الإشعاع الفنية، القاهرة، 2001.
36. قاسم نايف، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2009.
37. خالد يوسف الخلف، سعيد ياسين عامر، "الإنتاجية القياسية"، دار المريخ، الرياض، 1984.
38. خير الله عصار، "محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
39. خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، عمان، دار الميسرة، 2010.
- أطروحات الدكتوراه والرسائل الجامعية.
- (1) الشيخ داودي، "نحو سير استراتيجي فعال بالكفاءة لقطاع اسمنت الجزائر"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1999.
- (2) دباش طيب، بحدة الطبيب، "الإستراتيجية العامة في مجال النشاط، دراسة ميدانية في مجمع صيدال" ، Enset ، 2011.
- (3) سعداوي نعيمة، "التكوين وأمطاه"، رسالة ماجستير غير منشورة الجزائر، 2004.

- 4) عبد الرحمان بن عنتر: "نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة على التنافسية للمنتجات الصناعية"، أطروحة دكتوراه دوله في العلوم الاقتصادية (غير منشورة). جامعة الجزائر 2004.
- 5) عشراقي جهاد، "ممارسات تكوين المستخدمين في المؤسسة الاقتصادية العمومية"، مذكرة ماجستير جامعة وهران.

الملتقيات والندوات

- 1) بوتيفور الزهراء، "فعالية نظام التسيير في المؤسسة المصرفية، دراسة ميدانية في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري بوهران"، ورقة بحث مقدم بملتقى غرداية، 2009.

الدوريات و المجلات

1. بلقاسم سلاطينة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، عدد 10-1998، شركة دار الهدى للطباعة والنشر، مليلة، الجزائر.
2. عربي صباح، رواب عمار، "التكوين المهني والتشغيل في الجزائر"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، عدد 5، 2011.
3. فضيل دليو، علي غربي واخرون، "أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية"، سلسلة العلوم الاجتماعية، منشورات قسنطينة، الجزائر، 1999.

القوانين والمراسيم

- 1) المرسوم رقم 52/69 المؤرخ في 12 ماي 1969 والمتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والإتقان للموظفين وأعوان الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية.
- 2) المرسوم رقم 209/87 المؤرخ في 08 سبتمبر 1987 والمتضمن تنظيم تخطيط التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما.
- 3) المرسوم التنفيذي رقم 09/92 المؤرخ في 09 جانفي 1992 المتعلق بكيفيات تحديد أنماط التكوين وتقوم المكاسب المهنية.
- 4) الأمر 03/06 المؤرخ في 15/07/2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية.
- 5) المرسوم 92/96 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتحديد معلوماتهم.

- 1) Andrea Vincent, "**La mesure de la productivité**", édition d'organisation, paris, 1968, P10
- 2) A Khemakhem : "**La dynamique de gestion** " Dunod, paris,1986.
- 3) Collectif : "**Formation et production des compétences, enjeu et perspectives**" Dar Elgharb, Algérie,2007.
- 4) Charles-Henri , "**Gérer les RH dans l'E**" ,éditions d'organisation , paris ,1992
- 5) Dimitri Weiss, "**les ressources humaines**", édition d'organisation ,paris , 1999
- 6) Faycel benchemam,Géraldine Galindo, "**GRH**" , Gualino éditeur, paris, 2006.
- 7) Toufik chauvel "**Gestion de la production et des opérations**" ,édition HRW, Montréal, 1980.
- 8) François Achaller , " **Essai critique sur le Notion de productivité** ", ed .BIT, Genève ,1966.
- 9) Frédérique pigeyre , "**GRH, pratique et éléments de théorie**", dunod , paris
- 10) Guy le Boterf : "**Le schéma directeur des emplois et des R.H**" Edition d'organisation, France, 1988
- 11) Guy le Boterf "**l'ingénierie des compétences** " les édition d'organisation, 2^{eme} Edition, Paris, 2000.
- 12) Guy le Boterf "**l'ingénierie des compétences** " les édition d'organisation 3^{eme} Edition ,paris.
- 13) Guillon Roland : "**Formation continue et mutation de l'emploi** ", l'harmattan, France ,2002
- 14) G.locono, "**Gestion des ressources Humaines**", Gualino Edition, 2002.
- 15) Jean favry : "**Formation à l'évolution des Emplois**" eyrolles, France, 1993.
- 16) Jean françois et jacques rojot, "**GRH et Relations Professionnelles**", édition management, paris
- 17) Joseph Prokopenko " **Gérer la Productivité manuel pratique** " ed B.I.T, Genève, 1990.
- 18) Singer : "**Formation pratique du personnel dans l'industrie**" édition d'organisation, France, 1970.
- 19) Thierry Ardouin, "**Ingénierie de formation pour l'entreprise**", dunod, 3^{eme} edition, paris, 2010.

الملاحق

الاستمارة

أخي العامل أختي العاملة

تحية طيبة وبعد:

تهدف هذه الدراسة في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة ماجستير في مجال العلوم التجارية تخصص إدارة الأعمال إلى معرفة << دور تكوين المستخدمين وأثره على إنتاجية المؤسسة >> وعليه نرجو منكم ملئ هذه الاستمارة بكل صدق وموضوعية ونحيطكم علما بأن المعلومات التي ستدلون بها سوف تحضى بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية، وفق ما تقتضيه أجديات البحث العلمي . وفي الأخير نشكركم على تفهمكم وتقبلوا منا عبارات فائق الاحترام والتقدير .

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د : رقيق اسعد ادريس

الباحث:

يحياوي عبد القادر

ضع علامة (X) على الإجابة المناسبة:

بيانات شخصية:

الجنس: ذكر أنثى

السن:

الدرجة العلمية: جامعي ما ط ي ي

الأقدمية المهنية في المؤسسة:

الفئة المهنية: عامل مهني تقني إدا إط

المصلحة:

المحور الأول: التكوينيون

8 - هل سبق لك وأن حصلت على برامج تكوينية؟ كم مرة؟

نعم العدد لا

9 - هل كانت هذه المشاركة بناء على؟

طلبك في إطار ترقية سياسة المؤسسة

10 - هل التكوين الذي تلقته كان في؟

مؤسستك رج المؤسسة داخل الوطن خارج الوطن

11 - ما نوع التكوين الذي تلقته؟

قصير المدى متوسط المدى طويل المدى

12 - هل المعارف والمهارات التي اكتسبتها من التكوين كانت؟

كثيرة متوسطة قليلة

13 - رتب حسب رأيك أنسب وسيلة للتكوين؟

المحاضرة المناقشة الإختبارات

التمرينات تمثيل الأدوار ت العلمية الأخرى

14 ماذا يعني لك التكوين في مؤسستكم؟ اشرح تصورك؟

المحور الثاني: دور التكوّن في الإنتاجية

15 هل تعتقد ان التكوين الذي اخذته عاد بالفائدة على وظيفتك؟

الحالية المستقبلية كلا الحالتين

16 ماهو الهدف بالنسبة لك من هذه المشاركة في هذه البرامج التكوينية؟

تحسين المستوى المهني إن المستوى المادي حصول على ترقية

17 هل تكوين الذي تلقيته سمح لك برفع أدائك ومستوى إنتاجيتك في؟

المدى القريب المتوسط البعيد

18 هل كان لهذا التكوين دور في تحكّمك في منصب عملك؟

نعم نوعا ما لا

19 هل تعتقد أن كل تكوين يقود بالضرورة الى تحسن أداء العامل؟

نعم لا اشرح

20 في نظرك هل تعتقد أن التكوين يساعدك على التغلب على هذه الصعوبات؟

نعم لا اشرح

21 هل تعتقد أن أسباب ضعف إنتاجية العامل في مؤسستكم هو؟

قلة التكوين غياب الحوافز المادية والمعنوية تفضّض الأجور

المحور الثالث: تقييم فعالية سياسة التكوين

22 هل تعتقد أن هذا التكوين كان مناسباً لطبيعة عملك؟

إلى حد كبير إلى حد ما غير مناسب

23 هل التكوين الذي تلقينه كان مواكبا للتطورات في المجال الإداري؟

مواكب إلى حد ما مواكب

24 ماهو التكوين الذي تعتقد أنك بحاجة إليه؟

تكوين تخصصي في العلاقات الإنسانية للإشراف والقيادة

25 هل تعتقد أن نجاح أو فشل السياسة التكوينية يرجع إلى ؟

عدم وجود سياسة تكوينية واضحة

عدم كفاءة القائمين على التكوين

عوامل أخرى :

.....

26 حسب رأيك ماهي العوامل التي تتمكنك من تحقيق الكفاءة المهنية في عملك ؟

تكوين جيد ظروف عمل جيدة عوامل اخرى

أذكرها:

27 حدد العوامل الأخرى (خلاف التكوين) التي تؤثر على إنتاجيتك أثناء العمل ؟

.....

.....

28 ماهي أهم وسيلة بالنسبة لك تسمح لك بزيادة إنتاجيتك حسب ما سبق؟

homme,femme

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	homme	117	81.8	81.8	81.8
	femme	26	18.2	18.2	100.0
	Total	143	100.0	100.0	

age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	[20-30[43	30.1	30.1	30.1
	[30-40[60	42.0	42.0	72.0
	[40-50[30	21.0	21.0	93.0
	[50-60]	10	7.0	7.0	100.0
	Total	143	100.0	100.0	

grade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	univ	76	53.1	53.1	53.1
	sec	64	44.8	44.8	97.9
	moy	3	2.1	2.1	100.0
	Total	143	100.0	100.0	

expérience

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	[1-3[41	28.7	28.7	28.7
	[3-6[26	18.2	18.2	46.9
	[6-9[25	17.5	17.5	64.3
	[9 et plus[51	35.7	35.7	100.0
	Total	143	100.0	100.0	

catégorié

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid op	25	17.5	17.5	17.5
tech	47	32.9	32.9	50.3
admin	16	11.2	11.2	61.5
cadre	55	38.5	38.5	100.0
Total	143	100.0	100.0	

service

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid technique	46	32.2	32.2	32.2
production	22	15.4	15.4	47.6
exploitation	23	16.1	16.1	63.6
finance	20	14.0	14.0	77.6
commercial	26	18.2	18.2	95.8
grh	6	4.2	4.2	100.0
Total	143	100.0	100.0	

progformation

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oui	143	100.0	100.0	100.0

participation

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid demande	28	19.6	19.6	19.6
promotion	17	11.9	11.9	31.5
politique	98	68.5	68.5	100.0
Total	143	100.0	100.0	

lieu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	entreprise	59	41.3	41.3	41.3
	hors E	84	58.7	58.7	100.0
	Total	143	100.0	100.0	

type

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	courte	87	60.8	60.8	60.8
	moy	50	35.0	35.0	95.8
	long	6	4.2	4.2	100.0
	Total	143	100.0	100.0	

Compétence

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	trop	37	25.9	25.9	25.9
	moy	91	63.6	63.6	89.5
	peu	15	10.5	10.5	100.0
	Total	143	100.0	100.0	

outilformation

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cour	38	26.6	26.6	26.6
	Dialogue	52	36.4	36.4	62.9
	exam	10	7.0	7.0	69.9
	exercice	33	23.1	23.1	93.0
	role	5	3.5	3.5	96.5
	autre	5	3.5	3.5	100.0
	Total	143	100.0	100.0	

fonction

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	actuel	48	33.6	33.6	33.6
	future	28	19.6	19.6	53.1
	deux cas	67	46.9	46.9	100.0
	Total	143	100.0	100.0	

but

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Recyclage	106	74.1	74.1	74.1
	améliorer salaire	13	9.1	9.1	83.2
	promotion	24	16.8	16.8	100.0
	Total	143	100.0	100.0	

production

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	courte	47	32.9	32.9	32.9
	moy	73	51.0	51.0	83.9
	long	23	16.1	16.1	100.0
	Total	143	100.0	100.0	

poste

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	74	51.7	51.7	51.7
	un peu	54	37.8	37.8	89.5
	non	15	10.5	10.5	100.0
	Total	143	100.0	100.0	

performance

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	114	79.7	79.7	79.7
	non	29	20.3	20.3	100.0
	Total	143	100.0	100.0	

difficulté

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	121	84.6	84.6	84.6
	non	22	15.4	15.4	100.0
	Total	143	100.0	100.0	

faibleproduction

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	peu formation	45	31.5	31.5	31.5
	absence motivation	78	54.5	54.5	86.0
	Salaire baisse	20	14.0	14.0	100.0
	Total	143	100.0	100.0	

naturetravail

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	enormement	52	36.4	36.4	36.4
	un peu	82	57.3	57.3	93.7
	Inconvenable	9	6.3	6.3	100.0
	Total	143	100.0	100.0	

coteAdmini

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	enormement	39	27.3	27.3	27.3
	un peu	86	60.1	60.1	87.4
	inconvenable	18	12.6	12.6	100.0
	Total	143	100.0	100.0	

besoin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid spécial formation	91	63.6	63.6	63.6
relation humain for	22	15.4	15.4	79.0
form leadership	30	21.0	21.0	100.0
Total	143	100.0	100.0	

politiqueforma

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid absence politique	90	62.9	62.9	62.9
mouvais gestion	53	37.1	37.1	100.0
Total	143	100.0	100.0	

qualification

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid bon formation	52	36.4	36.4	36.4
bon condition travail	85	59.4	59.4	95.8
autre	6	4.2	4.2	100.0
Total	143	100.0	100.0	



شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest

Fourniture d'énergie Electricité et Gaz
BASSE TENSION / BASSE PRESSION

Capital Social de

FACTURE N°

établie le

Direction Distribution:

FAX :

N° RC :

N° IS :

Dépannage Electricité :

N° RIP :

N° RIB :

Dépannage Gaz :

Agence Commerciale :

Tél. :

CLIENT

Référence :

N° RC :

N° IS :

Nom et Prénom :

Tél. :

Fax :

Adresse lieu de consommation :

Nom & adresse du Destinataire de facture :

☐ Nous vous prions de bien vouloir régler cette facture par l'un des moyens indiqués au verso.

CONSOUMATIONS	TARIF	NUMERO COMPTEUR	RELEVÉ DE COMPTEUR			COEF.	CONSOUMATIONS (KWH/THERMIE)
			Index Nouveau	Index Ancien	Différence		

DETAIL DE FACTURATION
(en hors taxes)

PREMIERE TRANCHE		DEUXIEME TRANCHE		TROISIEME TRANCHE		PRIMES FIXES (DA)
CONSOUMATION	PRIX UNITAIRE (DA)	CONSOUMATION	PRIX UNITAIRE (DA)	CONSOUMATION	PRIX UNITAIRE (DA)	

CALCUL DES TAXES ET RECAPITULATION

MONTANT HORS TVA (DA)	T.V.A	
	TAUX %	MONTANT (DA)

Le montant de votre
consommation moyenne
d'énergie par jour :

DA / jour

MONTANT
TOUTES TAXES (DA)

Contribution aux coûts permanents du système :

Montant à payer TTC (A la poste, chèque ou virement)

Droit de timbre

Montant total à payer en espèces

La présente facture est arrêtée à la somme :

à régler avant le :

BT / BP 1



شركة توزيع الكهرباء والغاز
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest

Fourniture d'Electricité
MOYENNE TENSION

Capital social de

FACTURE N°

Période :

Direction Distribution :

Fax :

Adresse :

Tél. :

N° RC :

N° IS :

Dépannage Electricité :

N° RIP :

N° RIB :

CLIENT

Référence :

N° Client :

N° Poste

N° RC :

N° IS :

Tél. :

Désignation du lieu de consommation :

Fax :

Nom et Adresse du Destinataire de facture :

Tarif : Comptage : Période de consommation du : au :

CONSUMMATION :

Compteurs	Numéro	Coeff. de lecture	Index Premier cadran		Index Second cadran		Index Troisième cadran	
			Ancien	Nouveau	Ancien	Nouveau	Ancien	Nouveau
Energies	Consommations			Périodes tarifaires				
	Cadran 1	Cadran 2	Cadran 3					

FACTURATION

Energie consommée	Quantité	P.U (cDA)	A déduire	A ajouter
Facteur de puissance				
Puissance mise à disposition Puissance maximale atteinte Primes fixes				
Montant énergie HT TVA énergie taux				
Location (comptage, transformateur) Entretien de poste transformateur Frais de coupure et remise				
Montant prestation HT TVA prestation taux				
Taxe d'habitation Taxe sur vente de produits énergétiques Intérêts moratoires				

Le Directeur de Distribution

Contribution aux coûts permanents du système :

TOTAL FACTURE

DA

Coupon détachable à joindre à votre correspondance

La présente facture est arrêtée à la somme de :

Client n° :
Facture n° :
Référence :
Montant :



MT / 1

المخلص

يعتبر تحسين الإنتاجية وزيادتها التحدي الأكبر الذي يواجهه جل المؤسسات على اختلاف أشكالها سواء كانت سلعية أو خدمية، وهذا سعيا منها لتحقيق أهدافها، ولأن التكوين يعتبر أحد الوسائل الموصلة لتحقيق هذا الغرض، فإن النظرة له داخل المنظمات وخاصة الاقتصادية منها تطورت حيث لم يعد يعتبر مجرد خدمة تقدمها الدولة أو عبئا على المؤسسة كما كان عليه الأمر من قبل، بل أصبح مهما للموارد البشرية باعتبارها ثروة دائمة وعملية استثمار طويلة الأجل ومضمونة العائد

وقد أدرك المسيرين مدى أهمية العنصر البشري وتأهيله، إذ أصبح يقينا لديهم أنه لا يمكن أن يستبدل بالتكنولوجيا مهما تطورت وتقدمت، فالعنصر البشري هو المفكر وهو المبدع، لأن زيادة الإنتاجية لن تتحقق بالتكنولوجيا وحدها بل بفكر ومهارة وفعالية الرأس المال البشري، وبالتالي الاستثمار فيه وتكوينه يعتبر من أفضل مجالات الاستثمار في الإنسان لأن التنمية الحقيقية هي التي لا تستثمر الإنسان وإنما تستثمر فيه وفي بيئته الطبيعية في إطار التنمية المستدامة.

إن مسألة كفاءة المنظمات أصبحت اليوم في حكم المؤكد تعتمد على حسن استثمارها لمواردها وفي مقدمتها رأس مالها البشري الذي يتحكم في باقي الموارد وفي طريقة إستخدامها، فحتى تلك المنظمات التي لديها موارد متقدمة من التكنولوجيا إضافة إلى الرأس المال لا يمكن أن تديرها بدون مواردها البشرية، ومهما تطورت وسائل العمل تقنيا أو امتلك من قدرات فإنه يبقى رهين العقول التي تديره وتدبر شؤونه، وبذلك فإننا نجد أن التطور ليس مقتصرًا على نوعية الآلات والتكنولوجيا بل هو مقتصرًا على تطور الإنسان ونموه وارتقائه.

وعليه فإنه وإن كانت الإنتاجية تعتبر هدفا رئيسيا لكل مؤسسة أو منظمة فإن التكوين يعتبر وسيلة فعالة لتحقيق هذا الهدف.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الموارد البشرية؛ التحفيز؛ التكوين؛ إدارة الجودة الشاملة؛ الرأس مال البشري؛ الإنتاجية؛ الإنتاج؛ الكفاءة؛ الفعالية؛ إنتاجية العمل.

نوقشت يوم 27 فبراير 2014