

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid

Algeria



جامعة أبي بكر بلقايد

تلمسان الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الموضوع :

نور الادارة الموارد البشرية في تحسين
التأدية العمل بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة قسم الممتلكات لمؤسسة ENIE

مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير
تخصص : تسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الدكتور:

بندي عبد الله عبد السلام

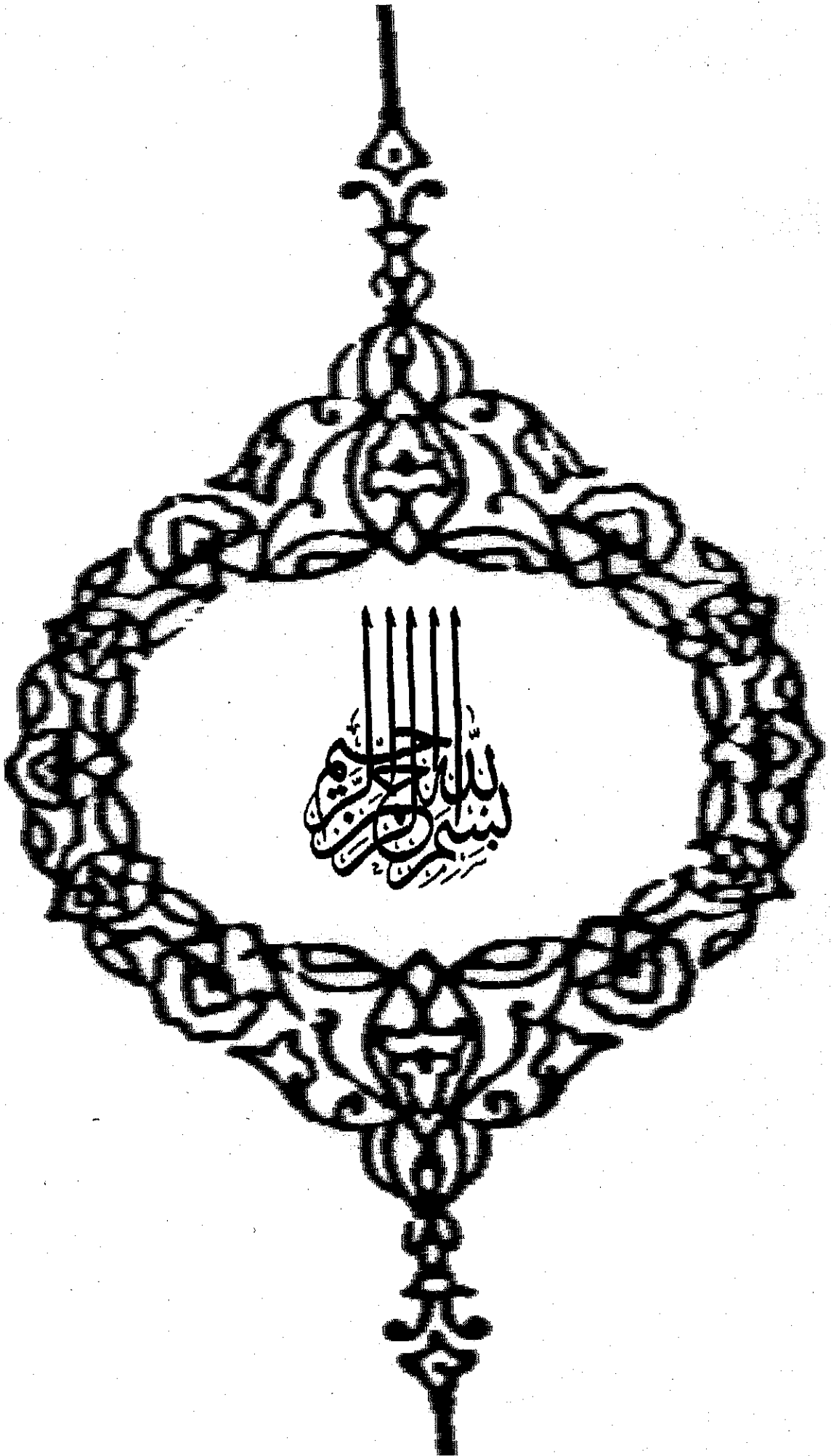
من إحدات الطالب:

مساهل عبد الرحمان

لجنة المناقشة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د . بن بوزيان محمد
مقروا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بندي محمد الله عبد السلام
عضوا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. مصطفى شريف
عضوا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د . بوهنة علي
عضوا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د . تشوار خير الدين

السنة الجامعية 2006 - 2007



شكرات

الحمد لله على توفيقه لنا على إتمام بحثنا هذا، ونشكره بفضله
وجوده علينا في الترقى في دراجة العلم والإيمان.
اعترافاً بالجميل نود التقدم بالشكر للأستاذ الدكتور بندي عبد الله
عبد السلام على إشرافه ومساعدته في إنجاز هذا العمل
المتواضع. وإلى السادة أعضاء اللجنة المناقشة على قبولهم
الإشراف على مناقشة هذا العمل
كما بودنا تقديم شكرنا إلى الأستاذ بوسعادة لحبيب الذي لم
يدخر جهداً في مساعدتنا في إنجاز دراستنا الميدانية على
مستوى مؤسسة (ENIE) وجميع عمال المؤسسة.
إلى جميع عمال وإداريي كلية العلوم الاقتصادية، على الأخص
السيد معلاش عبد الرزاق والمشرفين على مكتبة الكلية.
كما نغتنم الفرصة لنقدم جزيل الشكر والعرفان إلى أساتذتنا
الكرام الذين أشرفوا على تعليمنا وتدريسنا طيلة مراحلنا
التعليمية.

عبد الرحمان

الهداء

الحمد لله على النعمة التي أمن بها علينا والشكر له على توفيقه
لنا طيلة مسار ارتقاء درجات العلم والصلاة والسلام على سيدنا
محمد أشرف المرسلين وعلى صحابته أجمعين ومن تبعهم إلى
يوم الدين.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع، إلى روح والدي الكريمين تغمدهما
الله برحمته الواسعة وأسكنهما الجنان العليا إن شاء الله أمين.
إلى أخوتي وأخواتي وكل الأهل والأصدقاء، إلى كل زملائي طلبة
الماجستير دفعة 2006 - 2007 وخاصة طلبة الماجستير تخصص إدارة
الموارد البشرية

خطة البحث

أ- ز	المقدمة العامة
54 - 1	الفصل الأول : وظيفة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية في المؤسسة
2	المبحث الأول : مدخل إلى وظيفة الموارد البشرية
9	المبحث الثاني : استقطاب وتوظيف الموارد البشرية
24	المبحث الثالث : الأجور ونظام التعويضات
33	المبحث الرابع : تقييم الأداء وسياسة تكوين الموارد البشرية
112-55	الفصل الثاني: الإطار العام لمفهوم إنتاجية العمل
56	المبحث الأول : مفهوم إنتاجية العمل
92	المبحث الثاني : إنتاجية العمل في الفكر الاقتصادي
102	المبحث الثالث: إنتاجية العمل في الفكر الإداري
157-113	الفصل الثالث : دور وظيفة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية العمل
114	المبحث الأول : مفهوم تحسين إنتاجية العمل
128	المبحث الثاني: أثر التوظيف في تحسين إنتاجية العمل
137	المبحث الثالث: الأجور والتعويضات وعلاقتها بتحسين إنتاجية العمل
147	المبحث الرابع: سياسة التكوين وعلاقتها بتحسين إنتاجية العمل
195-159	الفصل الرابع ، حراسة حالة قسم الممتلكات بمؤسسة ENIE سيدي بعباس
159	المبحث الأول : عرض عام للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE
174	المبحث الثاني: قياس وتقييم إنتاجية العمل في ورشة معالجة المياه الصناعية
183	المبحث الثالث: دراسة وتقييم أنشطة وظيفة الموارد البشرية في قسم الممتلكات
196	الخاتمة العامة.....

المقدمة العامة

من المعلوم أن المؤسسة الاقتصادية تمثل الأداة الأساسية والنواة الأولى لاحتداث التنمية الاقتصادية الشاملة لأي أمة من الأمم، حيث أن درجة نجاحها وازدهارها يؤدي إلى ازدهار ونجاح الاقتصاد الوطني ككل، وفشلها يعني ضعفه وافشاله.

إن درجة نجاح المؤسسة اليوم يقاس بمستوى الأداء المحقق فيها. ولا شك أن الأداء يصعب قياسه بشكل دقيق، وخاصة إذا تعددت وتشابكت الأنشطة المختلفة التي تقوم بها. كما أن الأداء في المؤسسة نفسها يتغير من وقت لآخر ومن ظرف إلى ظرف آخر، بالإضافة إلى أنه يختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن قطاع اقتصادي إلى آخر. فنقول مثلاً أن المؤسسة (أ) هي أحسن من المؤسسة (ب)، أو نقول إن المؤسسة الفلانية أقوى من المؤسسة الأخرى وهكذا. وتفسير ذلك عادة يعود إلى مستوى الأداء المحقق في كل منهما.

وكما هو معلوم ومتعارف عليه، فإن قياس الأداء في أي مؤسسة مهما كان نوعها، إنتاجية أو خدمية، عامة أو خاصة، كبيرة أم صغيرة، يتحدد بمجموعة من المعايير أو المقاييس، وهذه الأخيرة هي ما يطلق عليها "بمعايير الأداء". وتشمل هذه المعايير بصفة عامة، المؤشرات المالية والتنظيمية والإدارية: كالربحية والمردودية، مستوى التنافسية، الكفاءة والفعالية والنجاعة، الديمقراطية والشفافية. إلى غير ذلك من المقاييس والمؤشرات التي يتحدد بموجبها مستوى الأداء في المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

ومن المعايير المهمة والأساسية التي شغلت حيزاً هاماً من الدراسات الاقتصادية والإدارية، هو مؤشر الإنتاجية، الذي يعتبر من أهم المقاييس والمؤشرات الكمية التي يمكن من خلالها تحديد مستوى الأداء لأي مؤسسة (الإنتاجية الإجمالية) أو على مستوى الأفراد العاملين (إنتاجية العمل).

ومن أجل تحسين أداء المؤسسات، يجب على إدارة المؤسسة بذل جهود معتبرة في تحسين معدل ومستوى المؤشرات السابقة الذكر ومنها على وجه الخصوص تحسين الإنتاجية الإجمالية للمؤسسة، التي لا تتحقق إلا بتحسين الإنتاجية الجزئية المكونة لها. ومن أهم هذه المقاييس الجزئية إنتاجية العمل أو إنتاجية العنصر البشري، الذي يعتبر من أهم العناصر المساعدة والمهمة في العملية الإنتاجية. فرغم التطور التكنولوجي الذي تعرفه معظم الاستخدامات والتطبيقات الإنتاجية في المؤسسات، ما زال الإنسان أو المورد البشري هو العامل الحصري والأساسي، كما أنه المبدع للتكنولوجيا ومسيرها الوحيد، وبدونه تتحول عناصر الإنتاج الأخرى إلى عناصر جامدة لا أهمية لها ولا تأثير في التنمية الاقتصادية المنشودة، وعلى الخصوص تحسين الإنتاجية على مستوى المؤسسة.

ان الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة، يؤدي الى تحسين ورفع مستوى انتاجية العمل، التي يمكن أن تلعب دورا كبيرا في تحسين مستوى الأداء وتحقيق الميزة التنافسية التي تصبوا اليها من ناحية، وتحقيق التنمية والرخاء الاقتصادي على المستوى الوطني من ناحية أخرى.

ان الاهتمام بالعنصر البشري يفرض كذلك على المؤسسة أن تعطي أهمية كبرى ومميزة لوظيفة الموارد البشرية، وأن تحتل هذه الوظيفة مكانة مميزة في الهيكل التنظيمي العام. ذلك أن هذه الادارة هي المخولة اداريا بالاهتمام بالعنصر البشري وتنمية قدراته ورفع أدائه ومستوى انتاجيته. لذلك فعليها أن تلعب دورا كبيرا في رفع انتاجية العمل على مستوى المؤسسة باستخدام أساليب ادارية حديثة، والاهتمام بالجوانب الظاهرة والخفية التي تميز العنصر البشري عن باقي عناصر الانتاج الأخرى.

أولاً: اشكالية البحث

كما سبق وأن أسلفنا، فان وظيفة الموارد البشرية ووظائفها، تمثل الجهة الادارية المخول لها تسيير والاشراف على الأفراد في المؤسسة، كما أنها تمثل الاطار العام الشامل الذي يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة، كتحسين الربحية، الانتاجية، درجة التنافسية وغيرها.

ومع التطور التكنولوجي وازدياد حدة المنافسة والتغير السريع والمستمر في أنماط وأساليب الادارة والتسيير، برزت الأهمية الخاصة لوظيفة الموارد البشرية في تفعيل الخبرات وزيادة القدرات ولكفاءات البشرية بشكل مستمر وبنوعية وجودة عالية. وهذا ما سوف يؤدي الى الرشد في تخطيط القوى البشرية وربطه باحتياجات المؤسسة، وخفض معدلات الغياب ودوران العمل وكذا زيادة الرضا الوظيفي... الخ. وهي أمور يمكن أن تؤدي الى تحسين انتاجية عنصر العمل وبالتالي تحسين الانتاجية الاجمالية للمؤسسة. وذلك بالتنسيق والتكامل مع العناصر الأخرى المكونة للعملية الانتاجية.

وتبعاً للأهمية المتزايدة لوظيفة الموارد البشرية في المؤسسة ودورها الفعال في تحسين انتاجية العمل، تبرز اشكالية بحثنا في ابراز الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الادارة في رفع الأداء وتحسين مستوياته. وانطلاقاً من ذلك قمنا ببلورة الاشكالية المطروحة في صيغة السؤال التالي:

- ما هي الأتوار الأساسية التي يمكن أن تلعبها وظيفة الموارد البشرية لتحسين انتاجية العمل على مستوى المؤسسات الاقتصادية؟.

ان طرح هذه الاشكالية سوف يقودنا الى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بوظيفة الموارد البشرية؟ وما هي أهم أدوارها ووظائفها على مستوى المؤسسة الاقتصادية؟.

- ما المقصود بانتاجية العمل؟ وما هو الفرق بينها وبين الانتاجية الاجمالية للمؤسسة؟.

- ما هي العلاقة الموجودة بين الوظائف المختلفة لادارة الموارد البشرية وبين تحسين انتاجية العمل ؟ بمعنى آخر كيف تساهم هذه الوظائف في تحسين انتاجية العمل على مستوى المؤسسة؟

- هل تقوم وظيفة الموارد البشرية بواجبها كاملا لتجاه تحسين مستوى انتاجية العمال على مستوى قسم الممتلكات التابع لمؤسسة (ENIE) سيدي بلعباس ؟ وما هو رأي عمال القسم في أنشطتها وأدائها ؟.

ثانيا: فرضيات البحث

ان الاجابة عن الاشكالية العامة يقودنا الى صياغة الفرضية العامة التالية:

- ان وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة يفترض أن يكون لها دورا ايجابيا وفعالا في تحسين مستوى انتاجية العمل، وذلك بقيامها بالعديد من الأنشطة، كزيادة مستوى تحفيز الأفراد و تنمية القدرات البدنية والفكرية لهم وغيرها من الأنشطة.

ان هذه الفرضية يمكن أن ينطوي تحتها عدة فرضيات جزئية يمكن أن تمثل اجابات أمونجية أولية على التساؤلات الفرعية السابقة. ويمكن تحديدها كالتالي:

- يمكن أن تشمل الأنشطة الاعتيادية لوظيفة الموارد البشرية، أنشطة التوظيف، التعويض، تقييم الأداء، التكوين والتنمية الادارية، الاتصال، الاشراف على الجوانب الاجتماعية والنفسية للأفراد العاملين وغيرها.

- ان انتاجية العمل هي أحد المقاييس الجزئية للأداء على مستوى المؤسسة، وأكد أن لها اختلاف نوعي عن الانتاجية الاجمالية للمؤسسة.

- يفترض أن تكون هناك علاقة ايجابية ومتمينة بين الوظائف الأساسية لادارة الموارد البشرية والتحسن المحقق في انتاجية العمال على مستوى المؤسسة.

- أخيرا يمكن التكهّن بأن وظيفة الموارد البشرية على مستوى قسم الممتلكات، لا تقوم بدورها كاملا وبطريقة علمية مدروسة، بهدف تحسين انتاجية العمل. وذلك لافتقار أغلب المؤسسات العمومية لاستخدام الأساليب الادارية الحديثة من جهة، وعدم الاهتمام وتجاهل ادارة المؤسسة تجاه برامج من هذا النوع (برامج تحسين الانتاجية).

ثالثا: أهمية البحث

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية العنصر البشري الذي أصبح مركز اهتمام الكثير من المؤسسات والمختصين في مجال التنمية البشرية والاقتصادية. كما أن التنافسية الشديدة التي أصبحت تميز الفترة الحالية بين المؤسسات، لها دور فعال في بروز أهمية تحسين انتاجية العنصر البشري، باعتباره محور

ومركز للتنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي دولة. وبالإضافة الى ذلك فان المبالغ الكبيرة والجهود
المعتبرة التي تبذلها الدول بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة في مجالي التكوين
والتنمية البشرية، يمكن أن يفسر الأهمية الكبرى التي أصبح يحتلها الانسان في مجال التنمية
المستدامة، بعدما كانت التكنولوجيا هي السمة البارزة في الماضي.

على العموم، يمكن القول أن أهمية دراستنا هذه تبرز من خلال العناصر التالية:

1. الأهمية التي يحتلها عنصر العمل في احداث التنمية الشاملة للأداء على المستويين الكلي
والجزئي.

2. أهمية تحسين انتاجية العمال وما يتبعه من تحسن في مستويات الأداء في المؤسسات، كرفع
مستوى الانتاج، تحسين المردودية المالية وتحقيق مستوى عال من التنافسية والكفاءة.

3. التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية، وخاصة العمومية منها في ظل الانفتاح وما
صاحب ذلك من ضرورة تطوير مستوى أداء وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات، وجعلها
تتماشى مع التطورات الحديثة في هذا المجال.

رابعا: أهداف البحث

تهدف دراستنا هذه اعطاء صورة واضحة ونقد تحليلي لواقع وأهمية وظيفة الموارد البشرية في تحسين
الانتاجية على مستوى المؤسسة، وذلك من خلال تحسين الانتاجية الجزئية للعمل باستخدام طرق
وأساليب مختلفة، سواء كانت هذه الطرق تتم بشكل رسمي أو غير رسمي. وعلى العموم يمكن أن
تتلخص أهداف بحثنا في:

1. محاولة لفت الانتباه الى ضرورة وجود وظيفة أو ادارة فعالة للموارد البشرية في كل مؤسسة.
ليس ذلك فقط، وانما عليها أن تحل مرتبة مهمة في هيكلها التنظيمي.

2. تحديد المفهوم الدقيق لانتاجية العمل وكذا تحديد الفرق بينها وبين الانتاجية الاجمالية
للمؤسسة.

3. تحديد مفهوم انتاجية العمل من خلال كتابات ودراسات الاقتصاديين ومفكري مدارس الادارة
والتسيير.

4. تحديد العلاقة بين الأنشطة الأساسية لوظيفة الموارد البشرية في المؤسسة وبين تحسين انتاجية
العمل ودور هذه الأنشطة في برامج التحسين.

5. قياس وتقييم انتاجية العمل عبي مستوى قسم الممتلكات في مؤسسة (ENIE).

6. تقييم أنشطة وظيفة الموارد البشرية على مستوى القسم.

7. مقارنة وتحديد مساهمة هذه الأنشطة في الرفع من مستوى إنتاجية العمل. من خلال النتائج المحصل عليها من القياس السابق.

خامسا: حدود البحث

بهدف الاحاطة ولو بصفة جزئية باشكالية البحث، وفهم جوانبها المختلفة، حاولنا تحديد مجال دراستنا في المجالين التاليين:

المجال المكاني: انحصر مجال الدراسة المكاني الذي اخترناه لاجراء دراستنا الميدانية، على قسم الممتلكات التابع للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية - سيدي بلعباس- التي تعتبر من المؤسسات الوطنية الكبرى على المستوى الوطني، كما أنها تمثل المركز الرئيسي للمؤسسة التي تمتد فروعها الانتاجية والتجارية في أغلب التراب الوطني. وترجع أسباب اختيارنا لهذه المؤسسة الى:

- معرفتنا السابقة بالمؤسسة، من خلال اجرائنا لدراسة ميدانية سنة 2005 في نفس الوحدة بهدف قياس انتاجية العمل في ورشاتها المختلفة.
- أهمية المؤسسة على مستوى قطاع الصناعات الالكترونية، وعلى المستوى الوطني باعتبارها من المؤسسات الاستراتيجية التي تحاول الدولة المحافظة عليها وتطويرها.
- توفر قسم الممتلكات على ورشة انتاجية لمعالجة المياه، وهو ما يسهل عملية قياس انتاجية العمل فيها.
- وأخيرا حصول المؤسسة على عدة جوائز دولية في مجال الجودة واحترام المعايير ما يفسر الجهودات الكبيرة التي تبذلها في مجال الجودة. وذلك ما يتيح لنا التأكد من ذلك من خلال تقييمنا لمجهوداتها في مجال الموارد البشرية.

المجال الزمني: بغية الاحاطة باشكالية البحث، والوصول الى استنتاجات منطقية وعلمية لا ندعي أنها تكون دقيقة. ولكن على الأقل يمكن أن تساعد في اثبات أو نفي صحة الفرضيات التي افترضناها. من أجل ذلك فقد وقع اختيارنا في دراستنا التطبيقية على الفترة (2002 - 2006) وذلك بسبب توفر المعلومات الكافية والدقيقة عن هذه الفترة.

سادسا: صعوبات البحث

يمكن القول أن اعداد بحث علمي لا يمكن أن يخلوا من وجود صعوبات تعترضه، مهما كانت قليلة. ونحن لا ننكر أنه واجهتنا البعض منها خلال اعداد بحثنا هذا، سواء بالنسبة للجانب النظري أو التطبيقي. ويمكن حصر أهم الصعوبات التي اعترضتنا في :

- عدم تعرض الكتابات العربية المتخصصة في الموضوع لانتاجية العمل بشكل دقيق ومعمق، واكتفائهم بالإشارة إليها فقط بشكل سطحي.

- قلة وندرة الدراسات في مجال انتاجية العمل وطرق تحسينها. وخاصة على مستوى جامعاتنا.
- ندرة المراجع الانجليزية التي تتحدث عن الموضوع في مكتباتنا. والتي تعتبر من المراجع العالمية المهمة في مجال دراسة انتاجية العمل.
- عدم تجانس المنتجات المنتجة من طرف مؤسسة (ENIE) وتنوعها. وكذا تباعد الوحدات الانتاجية وانتشارها في أماكن متباعدة من الوطن. وذلك مما صعب علينا قياس انتاجية العمل في كامل المؤسسة واقتصار القياس على مستوى ورشات المياه المعالجة.
- عدم توفر معلومات دقيقة عن الأسعار المطبقة والتي تحدد قيمة المخرجات المنتجة. مما اضطرنا الى قياس انتاجية العمل عن بطريقة الكميات وليس بطريقة القيمة.
- الصعوبات الكبيرة التي كنا نواجهها عند دخولنا الى المركب الالكتروني لزيارة ورشات الانتاج، والممارسات البيروقراطية لأعوان الأمن وتطبيقهم الصارم للقواعد والانظمة.
- تحفظ بعض مراقبي العمل في الورشات عن تقديم بعض المعلومات، وعدم السماح لنا في أحيان كثيرة بالاتصال بالعمال مباشرة داخل ورشات الانتاج، رغم حصولنا على موافقة الادارة.
- تخوف بعض العمال المستجوبين من الادلاء بأرائهم ورفض الكثير منهم ذلك، بحجة الخوف من معاقبة مشرفي العمل، رغم اقناعنا لهم بأن هذا مجرد استقصاء لاجراء بحث جامعي.
- جهل أغلب المستخدمين باللغة العربية، سواء المفرنسين منهم أو الأميين تماما. مما اضطرنا الى مساعدتهم على ملأ الاستمارة المقدمة اليهم في اطار البحث.

سابعا: المنهج المستخدم

للجابة على اشكالية بحثنا حاولنا استخدام منهجين للبحث هما:

- المنهج الوصفي التحليلي، وذلك في الجانب النظري من البحث. هذا المنهج الذي سوف يسمح لنا بفهم مدى مساهمة وظيفة الموارد البشري في تحسين انتاجية العمل في المؤسسة.
- منهج دراسة حالة، وذلك في الجانب التطبيقي من البحث. هذا الأخير الذي حاولنا من خلاله اسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة اقتصادية، متخذين مؤسسة (ENIE) نموذجا لذلك.

ثامنا: الأدوات المستخدمة في البحث

بهدف انجاح بحثنا والحصول على نتائج منطقية وعلمية وأجوبة واضحة على تساؤلاتنا، استعنا ببعض أدوات البحث المختلفة.

ففي الدراسة النظرية، استعنا بالعديد من المراجع والكتب سواء باللغة العربية أو الفرنسية، والتي شكلت الأساس النظري للبحث، اضافة الى بعض المجالات المتخصصة والمؤتمرات والندوات

الاقتصادية وبعض المعاجم والموسوعات باللغات الثلاث اضافة الى بعض المواقع الالكترونية المتخصصة.

أما بالنسبة للدراسة الميدانية، فاستعنا ببعض التقارير الشهرية والسوية عن الانتاج، التعداد، الاستخدام والأجور وغيرها. ومن ناحية ثانية استخدمنا عينة بحث قدرها 40 فرد من اجمالي عمال القسم البالغ عددهم الى نهاية جانفي 2007 حوالي 362 مستخدم. وهذا ما يمثل حوالي 11 % من اجمالي عمال القسم. من ناحية ثالثة، ولتأكيد وتفسير النتائج المحصل عليها من الاستمارات، استعنا ببعض المقابلات الشخصية مع اداريي وظيفة الموارد البشرية وبعض المسؤولين، وأهمهم مدير الموارد البشرية على مستوى القسم، الذي حصلنا منه على اجابات مقنعة ووافية حول تساؤلاتنا واستفساراتنا حول صيرورة العمل في مصلحة المستخدمين وعن كامل المعلومات التي تخص الاستخدام وشؤون الموظفين. أخيرا كان لزياراتنا الميدانية لورشات الانتاج الأثر الجيد في مساعدتنا على الاحاطة الكاملة بجوانب العمل داخل الورشات باعتبار الملاحظة المباشرة من الأدوات المهمة بالنسبة للباحث في انجاح دراسته.

تاسعا: تقسيمات البحث

للاحاطة التامة بموضوعنا وللجابة عن اشكاليتنا المطروحة، ارتأينا تقسيم بحثنا الى قسمين: القسم الأول يضم الجانب النظري والقسم الثاني يضم الجانب التطبيقي. وكانت تقسيمات الفصول كالتالي:
الفصل الأول: وسوف نقدم فيه عرض موجز عن مفهوم وظيفة الموارد البشرية وكيفية تطورها منذ فجر الثورة الصناعية الى اليومن بالاضافة الى عرض لأهم الوظائف الأساسية لهذه الادارة الحيوية بدءا من تخطيط الاحتياجات من اليد العاملة الى غاية التكوين وتقييم الأداء.

الفصل الثاني: سوف نتطرق فيه الى مفهوم كل من انتاجية العمل والفرق بينها وبين الانتاجية الاجمالية. كما سوف نتعرف على اسهامات كل من المدارس الاقتصادية والادارية في تطور مفهوم انتاجية العمل.

الفصل الثالث: وهو مخصص لدراسة الأدوار التي يمكن أن تقوم بها ادارة الموارد البشرية من أجل تحسين انتاجية العمل في المؤسسات وذلك من خلال اظهار العلاقة الموجودة والتي تربط كل من التوظيف، التعويض، تقييم الأداء والتكوين وانتاجية العمل.

الفصل التطبيقي: ويضم دراسة ميدانية لحالة قسم الممتلكات التابع لمؤسسة (ENIE) وسوف نتطرق فيه الى تعريف المؤسسة بصفة عامة وقسم الممتلكات بصفة خاصة. بالاضافة الى تقييم ودراسة لانتاجية العمل على مستوى ورشة معالجة المياه. وأخيرا تقييم الأنشطة المختلفة لوظيفة الموارد البشرية على مستوى القسم.

الفصل الأول:

وظيفة الموارد البشرية ووظائفها

الأساسية في المؤسسة

مقدمة الفصل الأول

كما هو معلوم فإن وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة غدت في الوقت الحالي من أهم الوظائف المكونة لنشاط أغلبها، بعدما كانت من الوظائف غير المهمة والثانوية الى عهد قريب، بل لم يكن لها وجود أصلا قبل قرنين من الزمن.

ولقد قطعت وظيفة الموارد البشرية أشواطاً كبيرة قبل أن تصل الى ما هي عليه الآن. فلقد ساهمت عدة عوامل في تطورها أهمها تطور الاقتصاد وتوسع المشاريع الصناعية، ظهور علوم جديدة كعلم النفس الصناعي وعلم الاجتماع الصناعي، وعلم الموائمة البشرية (Ergonomie) الى غيرها من العوامل التي ساهمت من بعيد أو قريب في تطور هذه الوظيفة المهمة.

وكما هو معلوم أيضاً أن الأنشطة والأدوار التي تقوم بها هذه الإدارة، تصب كلها في ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري على مستوى المؤسسات، والاحاطة بكل جوانبه كالعلاقات الانسانية، الاتصال، الجوانب الاجتماعية، الصحة والسلامة المهنية، الحقوق والواجبات. الى غيرها من الأنشطة.

لكن رغم كل هذا، إلا أن أهم الوظائف التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية عادة هي أنشطة التوظيف، التكوين، دفع الأجور وتقييم أداء العمال.

ونظراً لشساعة الموضوع واتساع خلفياته، سوف نكتفي في هذا الفصل بالتعريف بوظيفة الموارد البشرية في المؤسسة وأهم الأنشطة التي تقوم بها بهدف رفع الأداء العام للعامل وتحسين الانتاجية العامة للعمل. وسوف نتناول الموضوع في أربع مباحث أساسية هي:

المبحث الأول: مدخل الى وظيفة الموارد البشرية

المبحث الثاني: الانتقاء وسياسة التوظيف

المبحث الثالث: الأجور ونظام التعويضات

المبحث الرابع: تقييم الأداء وسياسة التكوين

المبحث الأول: مدخل الى وظيفة الموارد البشرية

يعتقد الكثير من المدراء سواء في القطاع العمومي أو القطاع الخاص، أن ادارة الموارد البشرية في المؤسسة هي وظيفة ادارية قليلة الأهمية، فدورها ينحصر فقط في تنظيم شؤون الأفراد وحفظ سجلاتهم، وصرف مرتباتهم. ولكن النظرة الحديثة لادارة الموارد البشرية تغيرت تغيرا كبيرا وخاصة في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية والعلمية التي يعرفها هذا القرن الجديد. لذلك يسعى المدراء في أغلب المؤسسات والشركات الى الاهتمام بهذه الادارة وتحسين مستواها التنظيمي وجعلها تتأقلم مع هذه التغيرات والتحولات السريعة.

المطلب الأول: التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية:

ان ادارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، انما هي نتيجة لعدد من التطورات والمراحل المتلاحقة التي يرجع عهدها الى بداية الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر. وهذه المراحل ساهمت بشكل أو بآخر في ابراز أهمية العنصر البشري في المؤسسة واعتباره كمورد أساسي وليس كتكلفة كما كان ينظر اليها في السابق.¹

وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد من طرف المسؤولين في المؤسسات بإنشاء وتطوير وظيفة متخصصة لادارة الأفراد، ومن هذه الأسباب:²

1 - التطور الصناعي والتكنولوجي في العصر الحديث، بالإضافة الى ظهور النقابات والصراعات بين العمال والادارة الذي ساهم في ظهور الحاجة الى الوظيفة المتخصصة في المؤسسات ترعى شؤون العمال وتعالج مشاكلهم.

2 - ارتفاع المستوى العلمي والثقافي وكذا الوعي النقابي والسياسي لدى الطبقة العاملة، أدى الى التفكير في اعداد وتكوين متخصصين في تسيير الموارد البشرية. وتنظيم ادارة خاصة بهم للتعامل مع هذا النوعية الجديدة من العمالة.

3 - زيادة التدخل الحكومي في علاقة ادارة المؤسسة مع العمال، وذلك باصدار الاجراءات والقوانين والتشريعات العمالية والنقابية. لذلك وجب وجود ادارة متخصصة بالقوى العاملة، تحافظ وتسهر على تطبيق واحترام هذه القوانين والتشريعات، حتى لا تقع المنشأة في مشاكل قانونية مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.

¹ Jean LONGATTE et Jacques MOLLER, *Economie d'entreprise*, 4^{ème} éditions, DUNOD, Paris, 2004. P.62.

² صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص.24.

4 - ظهور النقابات والمنظمات العمالية، التي تدافع عن مصالح وحقوق العمال، شكل ضغطا متزايدا على أرباب العمل بضرورة انشاء مصلحة أو قسم يعنى بعلاقة الادارة بهذه المنظمات وخلق نوع من الانسجام والتعاون فيما بينهما.

وسوف نحاول هنا حصر وابعاز المراحل التاريخية لتطور وظيفة ادارة الموارد البشرية في ثلاث مراحل أساسية:³

المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية:

كانت الثورة الصناعية في نهاية القرن الثامن عشر بمثابة البداية لظهور مشاكل فيما يخص القوى العاملة، فرغم الزيادة الهائلة في الانتاج وتراكم السلع والرأسمال نتيجة التطور الصناعي والتوسع في استخدام الآلات. الا أن العامل كان ينظر اليه على أنه سلعة يباع ويشترى. بالاضافة الى ذلك وبظهور نظام المصنع الكبير، أدى ذلك الى ظهور الكثير من المشاكل في العلاقات الانسانية كالاستغلال، تطويل أوقات العمل، تشغيل الأطفال والنساء، انخفاض نسبة الأجور الى غيرها من المشاكل. فالآلات خلال تلك الفترة كانت تلقى عناية أكثر مما يلقاها العمال أنفسهم.⁴

المرحلة الثانية: ظهور حركة الادارة العلمية:

وتبدأ هذه المرحلة بظهور نظرية أو حركة الادارة العلمية بقيادة المهندس الأمريكي تايلور سنة 1890 تقريبا وامتدت حتى بداية للحرب العالمية الثانية. وتندرج مبادئ الادارة العلمية في ضرورة زيادة انتاجية العمال وذلك باستخدام الطرق العلمية. وتتنحصر هذه المبادئ في:

1 - تطوير حقيقي لفن الادارة.

2 - الاختيار العلمي للعاملين.

3 - الاهتمام بتكوين وتنمية مهارات العمال.

4 - خلق تعاون وتكامل بين الادارة والعمال.

ورغم أن تايلور هو من الأوائل الذين اهتموا بالعنصر البشري في المؤسسات، الا أنه لم يدعوا بصريح العبارة الى ضرورة انشاء وتطوير وتنظيم ادارة خاصة تعنى بشؤون الأفراد. وحتى فايول (FAYOL) الذي يعتبر أول من جاء بفكرة تقسيم أنشطة المؤسسة الى وظائف وأقسام، وأبو ادارة

³ المرجع السابق، ص. 24-30. وانظر كذلك الى:

* P.BARANGER et autres, *Gestion les fonctions de l'entreprise*. 2^{ème} éditions, VUIBERT, Paris, 1998.P.397

* Cyrille BOUREAU, Andry METRA et Jean-Marie PERETTI, *H de DRH*. Edition VUIBERT, Paris, 1997.P.135.

⁴ بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري. الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر، وهران، 2004 ص.9

الأعمال ، لم يشر في تصنيفه الذي قدمه في كتابه " الإدارة الصناعية والعامية " الى وجود ادارة خاصة بالموارد البشرية. ولكنه أدرجها ضمن الوظيفة الادارية.⁵

ولكن ذلك لم يمنع ظهور بعض المحاولات لانشاء مصالح خاصة بالأفراد في بعض المؤسسات الأوروبية والأمريكية. فخلال تلك الفترة ، وبالضبط في سنة 1874 أنشأت أول مصلحة للأفراد في مصانع شنيدار (Schneider) ، وبعد ذلك في بعض البنوك على غرار القرض اللبوني الفرنسي (Crédit Lyonnais) في 1879، أما بالنسبة لشركة السيارات الألمانية (BERLIET) فلم يتم لها ذلك الا في سنة 1909. وبالنسبة للشركة الفرنسية (RENAULT) فقد أنشأت مصلحة للأفراد قبل 1915، وكانت مهمتها الأساسية تتحصر في توظيف العمال وتوزيعهم على ورشات الانتاج.⁶

وخلال تلك الفترة أيضا، اشتد نشاط المنظمات العمالية وظهرت الحركات النقابية التي طالبت بتحسين مستوى الأجور وظروف العمل، ونادت بالحرية النقابية والعدالة وذلك بواسطة الحركات الاضرابية والاعتصامات ووصل الحد الى القيام بالأعمال التخريبية والمواجهات الدامية في الشوارع. وذلك كان له الأثر الكبير في اعادة التفكير من طرف الحكومات الأوروبية و الحكومة الأمريكية على وجه الخصوص ، وإعادة النظر في مبادئ وطرق الادارة العلمية التي كانت سائدة آنذاك. فكان أن استدعت الحكومة الأمريكية المهندس تايلور (مؤسس حركة الادارة العلمية) للمثول أمام لجنة خاصة تابعة للكونغرس الأمريكي سنة 1912 لمساعدته عن جدوى استخدام هذه الطريقة وتقييم النتائج التي تحصلت عليها.

وفي عام 1913 تبلورت الروابط الوثيقة بين علم النفس وادارة الاعمال بفضل الجهود التي بذها هوغو منتسبرغ (H.Mintzberg) في تطوير ما يطلق عليه "بعلم النفس الصناعي"، الذي أصبح له أثر كبير على ادارة الأفراد في المؤسسات والمنظمات الاقتصادية.⁷

و في سنة 1915 أعد أول برنامج تكويني لمديري الأفراد في أحد الكليات الأمريكية المتخصصة. وفي سنة 1919 قامت حوالي 12 كلية بتقديم برامج مماثلة.⁸ وفي نفس السنة وبالتحديد في شهر جويلية أنشأت شركة (PEUGEOT) للسيارات مديرية خاصة أطلقت عليها اسم " مديرية اليد العاملة والعلاقات النقابية" (DMO) كانت مهمتها الأساسية دفع أجور العمال وتطبيق الاتفاقيات

الجماعية، والتفاوض مع النقابة. وفي سنة 1922 انتقل أحد مديري مصانع شركة (PEUGEOT) وهو السيد (M. MATTERN) إلى شركة (Citroën) كنائب لمدير الإنتاج في الشركة، ولم تمر

⁵ Henri FAYOL, Administration Industrielle et Générale. Ouvrage présentée par Ahmed BOUYACOUB, édition ENAG, Alger, 1990, P.9

⁶ Demitri WEISS, Ressources Humaines, 2eme éditions, édition organisation, Paris, 2003, P.22.

⁷ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، عمان، الأردن، 1994، ص. 73.

⁸ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص. 28.

سوى سنتين على تعيينه حتى قام بإنشاء مصلحة خاصة بالأفراد سميت "مصلحة اليد العاملة" والتي كانت تدير حوالي 18000 عامل⁹.

وفي نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من القرن الماضي، حدثت تطورات مهمة في مجال العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب هاوثورن في الولايات المتحدة، التي أُنعت الكثيرين بضرورة الاهتمام المتزايد بالأفراد العاملين، وتوفير الجو المناسب لهم للعمل. وقامت بعض الشركات بتوسيع صلاحيات مديري الأفراد، على غرار شركة (KODAK) التي وضعت ادارتها العامة مديرية واسعة للأفراد سنة 1937. تضم للتسيير الإداري، والمصالح الاجتماعية والمهنية وكذا تنظيم ودراسة العمل وطرق الإنتاج¹⁰.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية

كان دور إدارة الأفراد مقتصرًا على حفظ سجلات العمال وتخزين البيانات الخاصة بالأجور وأسماء العمال ورتبهم حتى سنوات الستينات من القرن الماضي¹¹ حيث تغير وتطور هذا الدور، وأصبح يتضمن متغيرات أخرى مثل حقوق الأفراد والسلامة العمالية، وتكوين العمال وتنمية مهاراتهم ووضع نظام عادل لدفع الأجور والتركيز على الجوانب الإنسانية.

ففي بحث أجري عام 1980 في الولايات المتحدة لاستطلاع الآراء حول أهمية إدارة الموارد البشرية في المستقبل، أظهرت النتائج أن حوالي 69% من مديري الإدارات العليا و 73% من مديري الأفراد توقعوا زيادة أهمية إدارة الموارد البشرية خلال السنوات القليلة القادمة¹². وبالفعل ففي نفس السنة تقريبًا تم تغيير اسم إدارة الأفراد إلى اسم إدارة الموارد البشرية من طرف الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد. وبعد ذلك بسنوات وتحديداً سنة 1996 قامت المنظمة الاستشارية الفرنسية (CEGOS) بدراسة حول الموضوع تبين أن 69% من المؤسسات تستخدم اسم إدارة الموارد البشرية بدل اسم إدارة الأفراد. وهذا يدل على اعتراف مديري المؤسسات بأهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، وأن العمال هم المورد الأساسي للمؤسسة. لهذا قامت أغلبية المؤسسات بزيادة تمثيل مديري إدارة الموارد البشرية في مجالس الإدارة العليا. وهذا ما بينته نفس الدراسة (CEGOS 1996) حيث أن حوالي 85% من مدراء الموارد البشرية يشاركون في لجان الإدارة العليا (مجلس الإدارة)¹³.

⁹ Demitri WEISS, OP. CIT., P.23

¹⁰ Ibid, P.25.

¹¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي. دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص.37.
رأوية محد حسن، إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص. 26.

¹³ P. BARANGER et AL, OP. Cité, P. 398.

ومنذ ذلك الحين (أي سنة 1980)، بدأ التفكير ينصب حول فكرة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية (GSRH) الذي ميز سنوات الثمانينات من القرن الماضي، ولكن الحال تغيرت في سنوات التسعينات نتيجة للتغيرات التي عرفها العالم ، واتساع المنافسة بين المؤسسات، وأصبح الأمر يتعلق بتسيير الكفاءات ، لأن المورد البشري وحده لا يفيد المؤسسة ما لم يكن هذا المورد ذا كفاءة عالية. وأصبحت المؤسسة تبحث عن أفراد ذو كفاءات وليس على أفراد ذي شهادات. وبمطلع القرن ظهرت تقنيات حديثة وفعالة لادارة الموارد البشرية تمثلت أساسا في برنامج تسيير الموارد البشرية باستخدام الاعلام الآلي ¹⁴ (GRHAO) وفكرة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات ¹⁵ (GPEC) .

المطلب الثاني: ماهية وظيفة ادارة الموارد البشرية

ان الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو زيادة الانتاجية وتحقيق المردودية والعائد المالي. ولكي يتسنى لها ذلك لا بد لها من حشد وتنسيق الموارد المتوفرة . والموارد البشرية هي أحد هذه الموارد. لذا وجب عليها انشاء ادارة خاصة بالموارد البشرية، وسوف نتعرف قليلا على هذه الادارة ونصف أهدافها وأدوارها.

1 - مفهوم وظيفة ادارة الموارد البشرية:

اختلفت التسميات التي تطلق على الادارة المكلفة بالأفراد في المؤسسة، فمنهم من يطلق عليها اسم ادارة الأفراد ومنهم من يسميها ادارة القوى العاملة ، ومنهم من يطلق عليها اسم ادارة شؤون العمال الى غيرها من التسميات. ولكن الاسم المتداول حاليا كما قلنا هو اسم ادارة الموارد البشرية. الا أن بعض المؤسسات التي بلغت درجة كبيرة من الاتساع والتطور تطلق عليها أحيانا اسم مصلحة الكفاءات أو ادارة الكفاءات. حتى ان شركة (CASH Penney) على سبيل المثال تطلق على الأفراد العاملين لديها اسم المشاركين بدل اسم العمال . وهذا ما كان له عظيم الأثر في رفع معنوياتهم وزيادة ولائهم للمؤسسة ¹⁶ .

وللوقوف على أهداف وتنظيم هذه الادارة سوف نتعرض الى بعض التعاريف التي وردت في هذا الشأن. وذلك من طرف بعض المختصين في الموارد البشرية وتسييرها . فلقد قدم المعهد البريطاني لادارة الأفراد سنة 1954 التعريف التالي: "وظيفة ادارة الموارد البشرية هي ذلك الجزء من الوظيفة الادارية المتعلقة بالعلاقات الانسانية داخل المؤسسة" ¹⁷

¹⁴ Ibid, P. 401.

¹⁵ Jean- Michel PLANE, La gestion des ressources Humaines, édition ECONOMICA, Paris, 2003, P. 11

¹⁶ د. علي الشريف الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص. 106.

¹⁷ صالح عودة سعيد، ادارة الأفراد منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، 1994، ص. 27.

ويعرفها الأستاذ (Lakhdar SEKIOU) - وهو مدير سابق لإدارة الموارد البشرية، الباحث و الأكاديمي الكندي المختص في تسيير الموارد البشرية - بأنها: " تتعلق بقياسات أو حسابات (سياسات وإجراءات) وأنشطة (توظيف، تكوين، ... الخ) تطبق على الموارد البشرية المتاحة، هدفها خلق الفعالية والنجاعة المثلى للفرد وللتنظيم، فهي تعتبر الفرد كمورد وليس كتكلفة"¹⁸ وقد قدمت تعاريف أخرى كثيرة ولكنها كلها تنصب في قالب واحد، لذا يمكننا تلخيص كل ذلك في أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي " إحدى الوظائف الإدارية في المؤسسة يتعلق نشاطها بتوظيف، تكوين، تنمية وتحفيز الأفراد العاملين في المؤسسة بهدف تحقيق الرضى الوظيفي لديهم، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة."

2 - أهداف وظيفة الموارد البشرية:

ان الهدف الرئيسي لوظيفة الموارد البشرية هو التسيير الأنجع للأفراد ورفع أدائهم ونتاجيتهم، وجعلهم المورد الأكثر فائدة بالنسبة للمؤسسة لذا كان لا بد لها لتحقيق ذلك من:¹⁹

1. تحديد الاحتياجات اللازمة من الكفاءات لشغل المناصب الشاغرة؛
2. تقييم أداء الموارد البشرية المتاحة أو المتوفرة لديها؛
3. تحديد وقياس الاختلال بين الاحتياجات من الموارد البشرية وبين القوى العاملة المتوفرة؛
4. أخيرا اختيار الوسائل المختلفة لعلاج هذا الاختلال كالتكوين، التوظيف، زيادة التحفيزات، نقل وترقية الأفراد... الخ.

ويمكن أن نحصر الأهداف الأساسية لوظيفة الموارد البشرية في ثلاث مجموعات: الأهداف التنظيمية: وتتمثل في توفير واستغلال الموارد البشرية وذلك من خلال²⁰:

- ✓ استقطاب المترشحين الأكفاء؛
- ✓ انتقاء وتوظيف هؤلاء المترشحين ذوي الكفاءات؛
- ✓ وضع برنامج للتعويضات والتحفيزات؛
- ✓ وأخيرا تنمية كفاءاتهم ومهاراتهم؛

¹⁸ Lakhdar SEKIOU et autres, *Gestion des ressources Humaines*, 2eme éditions, édition de boeck, Bruxelles, 2004, P. 10.

¹⁹ Abderrahime BENARAB, « la politique de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique territoriale ». Thèse magister, université Tlemcen, 2006, P. 58

²⁰ NEHARI TALET Mebarka, « la pratique de la gestion des ressources humaines dans les PME ». Thèse magister, université Tlemcen, 2003, P. 7.

الأهداف الاجتماعية: تنطوي هذه الأهداف على الاستجابة للحاجات الاجتماعية للأفراد العاملين في المؤسسة وذلك من خلال توفير الجو المناسب للعمل، زيادة الرضى الوظيفي، الاهتمام بالشؤون الاجتماعية للعامل، الصحة والسلامة المهنية، واحترام الالتزامات المتفق عليها بين المؤسسة والعامل. الأهداف الاستراتيجية: وتتمثل هذه الأهداف في الأهداف طويلة الأجل، والتي تسعى لتحقيقها سواء على مستوى ادارة الموارد البشرية أو على مستوى المنظمة ككل. فمثلا تحسين انتاجية العمل ينعكس على الانتاجية الاجمالية للمؤسسة، واستقطاب كفاءات جديدة يمكن المؤسسة من كسب مورد مهم قادر على لعب أدوار مهمة في تحقيق المردودية والتنافسية.

المطلب الثالث: تنظيم وظيفة الموارد البشرية

عادة ما نجد أن المؤسسات الكبيرة فقط وبعض المؤسسات المتوسطة هي التي تحتوي على ادارة كبيرة ومنظمة للموارد البشرية، وذلك لأن المؤسسات الصغيرة ليس لها الامكانيات المادية والتنظيمية المتاحة للمؤسسات الكبرى، كما أن عدد العمال والمستخدمين فيها محدود، فلا حاجة لها في ادارة خاصة بالموارد البشرية. عكس المؤسسات الكبيرة وخاصة الشركات ذات الانتشار الدولي، التي تحتاج بشكل كبير الى ادارة منظمة تعنى بشؤون الأفراد العاملين لديها، والذين يعدون بالآلاف وأحيان بعشرات الآلاف في بعض الشركات المتعددة الجنسيات. كما أن هؤلاء العمال يحملون أكثر من جنسية، وثقافات متباينة وقيم وأخلاق وأديان مختلفة.

وعادة ما يتم تنظيم وظيفة الموارد البشرية في جل المؤسسات على أساس تقسيمها الى أقسام أو الى مصالح أو ادارات صغيرة. وذلك حسب نوع وحجم المؤسسة. وفيما يلي الأقسام التابعة الى مدير الموارد البشرية بشكل عام، والسائد في أغلب المؤسسات والشركات²¹:

(1) قسم التوظيف والاستخدام: ودوره عادة يكمن في استقطاب الأفراد العاملين والقيام بالاجراءات الضرورية لتوظيفهم ونقلهم وكذا ترفيتهم وفصلهم ان اقتضى الأمر ذلك، كما أن له الحق (القسم) في الإشراف على عملية تسجيل الغيابات والحضور وكذا العطل والاجازات. كما له حق تطبيق وتنفيذ لوائح الجزاءات والعقوبات.

(2) قسم التكوين والتنمية الادارية: ودوره يكمن في تحديد الاحتياجات التدريبية، والاتصال مع الجهات المعنية الراعية لبرنامج التكوين (مراكز التكوين، المعاهد، الجامعات... الخ) وتزويد العمال الجدد بالمعلومات الضرورية الخاصة بعملهم والأقسام والمنشأة ككل.

²¹ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص. 78-80.

(3) قسم البحوث والتخطيط: يقوم بإجراء البحوث الخاصة بمشاكل العمل وظروفه، وكذا تحسين الروح المعنوية والتحفيز، وكذلك دراسة الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة ومصادر الحصول عليها.

(4) قسم الخدمات الاجتماعية: يهتم بالرعاية الصحية والاسكان والنقل، وكذا التأمينات الاجتماعية والخدمات الثقافية والترفيهية.

(5) قسم الأمن الصناعي: مهمته الاهتمام بتكوين العمال على وسائل الأمن الصناعي والإشراف على أعوان الحراسة والأمن، والاهتمام باصابات العمل والحوادث المهنية.

ويمكننا هنا تبيان أهم الأدوار أو الوظائف التي تقوم بها وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة بشكل عام دون الدخول في التفاصيل والأدوار الجزئية أو الثانوية. وأهم هذه الأدوار:

المبحث الثاني: استقطاب وتوظيف الأفراد

إن استقطاب واختيار الأفراد العاملين يعتبر من أهم وأول الوظائف التي تقوم بها وظيفة الموارد البشرية، ذلك لأن له أولوية وأهمية قصوى في خلق الفعالية والكفاءة فيما بعد. فالاختيار السليم للأفراد يعطي نتائج سليمة والعكس بالنسبة إلى الاختيار السيئ.

فكل مؤسسة مهما كان طبيعة نشاطها تحتاج إلى أفراد جدد يشغلون المناصب الشاغرة ويعوضون الأفراد المغادرين (المستقيلين، المتقاعدين، المفصولين... الخ). لذا وجب عليها دراسة وتحليل وتحديد احتياجاتها من القوى العاملة كما ونوعاً.

وسوف نتناول هذا الموضوع من ثلاث جوانب:

- تخطيط القوى العاملة
- استقطاب القوى العاملة
- الاختيار والتعيين النهائي للمترشحين

المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية

تواجه الكثير من المؤسسات مشاكل عديدة فيما يخص حالات حصول فائض أو نقص في الموارد البشرية، وكذا سوء توزيعهم على الوظائف والأقسام المختلفة. ففي الوقت الذي تشكوا فيه بعض الأقسام نقصاً في التعداد، تعاني أخرى من مشكلة وجود فائض في التعداد مما يؤثر على مردودية هذه الأقسام وإنتاجية العاملين فيها. لذلك وجب على إدارة المؤسسة وضع خطة أو برنامج عمل لتحديد ودراسة الفرق بين القوى العاملة المتاحة والاحتياجات منها، والتعرف على العجز أو الفائض، واتخاذ التدابير والإجراءات المناسبة.

1 - مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

كما أسلفنا سابقا فإن تخطيط الموارد البشرية هو عملية مهمة وجديرة بالفحص والدراسة والمتابعة، فهي تهتم بالمقارنة بين عرض القوى العاملة والطلب عليها وذلك في إطار جزئي (محيط المؤسسة) والعمل على توفير المهارات والكفاءات اللازمة لسير العمل. وتشمل عملية التخطيط أربع مراحل أساسية هي تحديد الطلب على الموارد البشرية، تحديد عرض الموارد البشرية، تحديد خطة العمل، وأخيرا تنفيذ الخطة ومتابعتها.²²

وفي هذا الصدد يعرف الدكتور صالح عودة²³ تخطيط الموارد البشرية على أنه " أسلوب علمي منظم، يتضمن التنبؤ بعدد ونوعية الأفراد العاملين اللازمين للعمل في المنظمة، والرقابة على تلبية هذه الحاجة في المكان والتوقيت الزمني المناسبين، لضمان أداء المنظمة لواجباتها ومهامها المكلفة بها بكفاءة وفعالية، وتأديتها لدورها الاقتصادي والاجتماعي ضمن البيئة التي تشكل هي نظاما فرعيا منها، مما يؤدي إلى خلق نوع من التوازن بين عرض القوى العاملة والطلب عليها " .

إذا يمكن القول إن عملية تخطيط الموارد البشرية هي وسيلة لتقدير الاحتياجات من القوى العاملة ومحاولة توفيرها في الوقت والمكان المناسب وذلك بدراسة وتحليل الفرق بين العرض والطلب على هذه القوى العاملة.

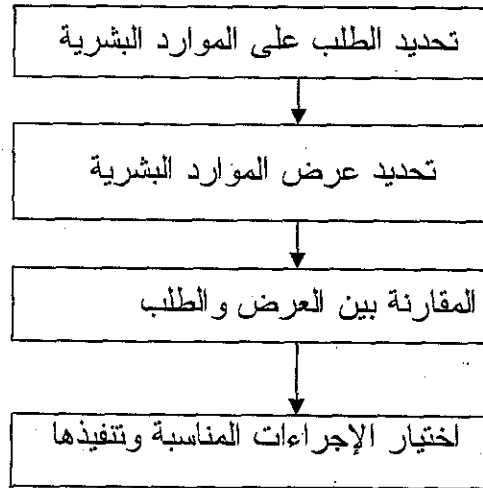
2 - مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية:

كما أشرنا في السابق فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تمر بثلاث أو أربع مراحل نعرضها في الشكل التالي:

²² د. أمين الساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص.26.

²³ د. صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص.108.

الشكل (1-1): يبين مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية



المصدر:

Angelo S. DENISI and Ricky W. GRIFFIN, Human Resource

Management, Houghton Mifflin Company, Boston (New York), USA, 2001,

P.152.

2 - 1 - تحديد الطلب على الموارد البشرية:

يتوقف الطلب على الموارد البشرية في المؤسسة على نوعية الخطط والأهداف التي تسعى إليها الإدارة، ذلك أن الحاجة إلى التوسع مثلا أو زيادة المبيعات أو تحسين التنافسية يتطلب قوة عمل جديدة يمكنها من مواجهة الحاجة إلى تنفيذ الأنشطة المخطط لها. كما أن الوظائف الشاغرة والتي تم التخلي عنها للأسباب سابقة الذكر (الاستقالة، الفصل، التقاعد، الوفاة... الخ) يجب ملأها وتشغيلها من جديد وذلك بالاستعانة بمهارات جديدة سواء خارجية (من سوق العمل) أو داخلية (وذلك عن طريق الترقية والنقل).

وبصفة عامة فإن تحديد الطلب على الموارد البشرية يتأثر بعدة عوامل نذكر منها²⁴:

- ✓ معدل النمو في الإنتاج والمبيعات في فترة الخطة؛
- ✓ معرفة معدل النمو في إنتاجية العمل ومعدلات الأجور وأثرها على التشغيل المرتقب؛
- ✓ معرفة التغيرات والتحسينات النوعية التي يمكن إدخالها على الموارد البشرية المتاحة في المؤسسة ومدى تأثيرها على البرنامج الإنتاجي.
- ✓ دراسة وتحليل مدى تأثير التغيرات التكنولوجية التي يمكن إدخالها على الميدان الإنتاجي وأثرها على طلب الموارد البشرية.

²⁴ مولاي لخضر عبد الرزاق، مرجع سابق، ص. 53، نقلا عن: مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر، 1996، ص: 194

2 - 2 - تحديد عرض الموارد البشرية:

ويتم في هذه المرحلة تحديد ما يتوفر للمؤسسة من عمال ومستخدمين إضافة إلى الطلبات الواردة من سوق العمل الخارجي، بمعنى آخر فإن عرض الموارد البشرية ينقسم إلى قسمين أساسيين، عرض داخلي وعرض خارجي:

العرض الداخلي: ويشمل مجموع الموارد البشرية المتوفرة والمتاحة للمؤسسة، وذلك في جميع المستويات التنظيمية وفي جميع الأقسام والوحدات بغض النظر عن كونهم عمال مباشرين أو غير مباشرين، رسميين كانوا أو متعاقدين، المهم أنهم ينتمون إلى المؤسسة وقت إعداد برنامج التخطيط. ولتحديد حجم العرض الداخلي يجب على المسؤولين على عملية التخطيط تحليل قوة العمل الحالية والموجودة فعلا وكذا تحديد القوة التي تركت العمل لأي سبب من الأسباب، والتي تكون عادة عن طريق:

- الاستقالة؛
- إنهاء الخدمة؛
- الفصل من العمل؛
- التقاعد؛
- التغيب؛
- النقل؛
- الوفاة؛
- الترقية ... الخ.

وبعد تحديد عدد العمال الذين شملتهم هذه الحالات، يتم طرحها من العدد الاجمالي المتوفر لدى المؤسسة وبذلك يتم التعرف على حجم العرض المتوفر داخليا.

العرض الخارجي:

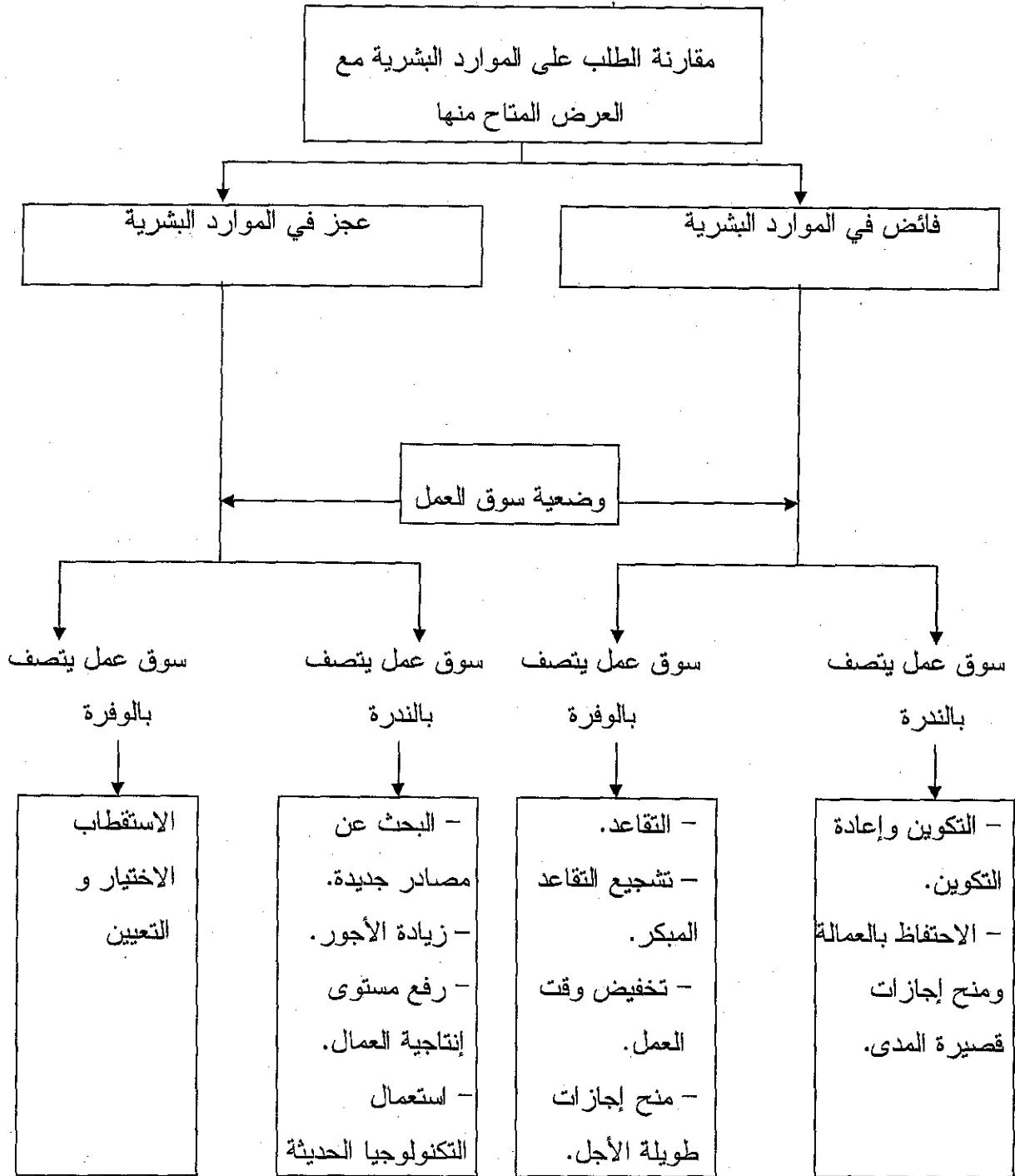
ويتمثل أساسا في طلبات العمل الواردة من سوق العمل بطريقة مباشرة أو عن طريق وكالات ومكاتب اليد العاملة.

2 - 3 - مقارنة الطلب مع العرض (تحديد العجز أو الفائض):

على ضوء المقارنة بين الخطوتين السابقتين، يمكن تحديد الفائض أو العجز في الموارد البشرية، فالفائض أو العجز يتم حسابه عن طريق طرح الحجم المطلوب من الموارد البشرية من العرض المتاح منها سواء الداخلي أو الخارجي.

وعلى ضوء هذا يتم اتخاذ سلسلة من الإجراءات والسياسات للاستجابة للعجز الحاصل أو مواجهة الفائض في العمالة. ذلك أن المؤسسة التي تعاني من عجز تلجأ إلى الاستقطاب الداخلي والخارجي (الترقية، التحويل، النقل...) في حين أن المؤسسة التي تعرف فائضا تلجأ إلى تشجيع التقاعد و تخفيض ساعات العمل ومنح اجازات، وإذا اقتضى الأمر تخفيض التعداد، والشكلين التاليين يبينان ذلك:

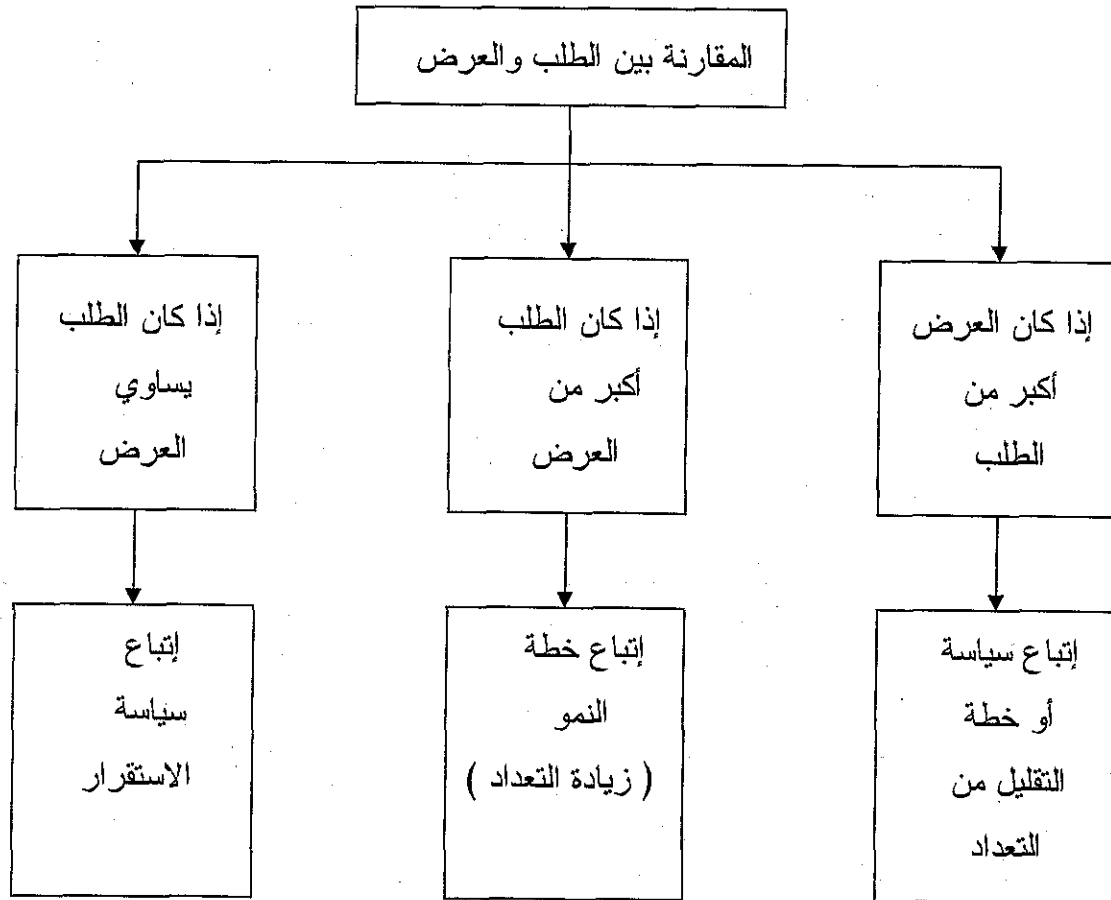
الشكل (1-2): يبين تخطيط الموارد البشرية لتحديد العجز والفائض منها



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001، ص.120

كما يمكن عرض الشكل التالي الأكثر اختصاراً وأسهل للفهم:

الشكل (1-3) يبين الخطط المتبعة في الظروف المختلفة للعرض والطلب



المصدر:

Angelo S. DENISI and Ricky W. GRIFFIN, OP. CIT., P.158.

المطلب الثاني: استقطاب الموارد البشرية

بعد تحديد الاحتياجات من القوى العاملة، وإذا ظهر أن هناك نقص في اليد العاملة بالنسبة للمنظمة. تلجأ هذه الأخيرة إلى الخطوة التالية وهي البحث وانتقاء هذه القوة سواء داخلها أو خارجها (المنظمة). وذلك باستخدام عدة طرق وبعدها تقنيات وإمكانيات، وهنا تكمن المشكلة، لأن المنظمة في هذه الحالة يجب عليها البحث عن أحسن المواصفات والمؤهلات المتوفرة في المترشحين والتي تتناسب مع المناصب الشاغرة أو المناصب الجديدة.

فيجب على المؤسسة التي تريد استقطاب كفاءات جديدة، أن تولي العناية الكافية للظهور بأنها تعمل بشكل ممتع وغير رسمي، وتمنح فرصاً واسعة للتحدي في مختلف المجالات. وتتفادى ما أمكن الظهور بمظهر المؤسسة الصارمة، إذ أن تلك الصورة ستحرمها من جهود أولئك المبدعين²⁵

1- تعريف الاستقطاب:

يعرف الاستقطاب على أنه: " ذلك النشاط الذي تقوم به المؤسسة لترغيب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المتوفرة في سوق العمل الداخلي والخارجي للتقدم للعمل فيها ليتم اختيار أفضل العناصر من بين هؤلاء المتقدمين، بما يتناسب مع المواصفات المحددة للعمل"²⁶

وحسب تعريف (DWIVEDI) " فالاستقطاب هو تلك العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة بها"²⁷.

من خلال التعريفين السابقين فالاستقطاب هو الخطوة الأولى والضرورية التي تقوم بها المؤسسة أو إدارة الأفراد، لجذب الراغبين في العمل لديها، واختيار أحسن وأكفأ العناصر المترشحة لشغل المناصب الشاغرة في المؤسسة. ويجب على الإدارة المكلفة بالأفراد الاهتمام بالجوانب التالية في عملية الاستقطاب:

- اختيار وتحديد الفئة المعنية بالاستقطاب؛
- اختيار الوسيلة المناسبة للاستقطاب (الاعلان، الترقية، النقل، مكاتب اليد العاملة، ... الخ)؛
- اختيار طريقة الاغراءات (أجور مناسبة، مناصب دائمة، ... الخ)؛

2- مصادر الحصول على اليد العاملة:

يقتضي تعيين الأفراد في المؤسسة دراسة دقيقة للمصادر المختلفة التي يمكن الحصول من خلالها على القوى العاملة المطلوبة. ولا شك أن جميع المصادر ليست متاحة لكل المؤسسات. ويمكن للمؤسسة أن

²⁵ مايكل موريس، المدير لأول مرة. ترجمة معتصم الجلابي، مطابع الأطلس، الرياض، 1994، ص. 219

²⁶ راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص. 110.

²⁷ صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص. 152.

تختار بين إما المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية أو الخلط بينهما:²⁸

2 - 1 - المصادر الداخلية: وتتمثل في مجموعة العمال أو القوى العاملة التي تعمل بالمؤسسة في الوقت الحالي، أو كانت تعمل بها في وقت سابق أو في إحدى فروعها. وتشمل كل من العمال السابقين أو المتقاعدين الذين تريد المؤسسة الاستفادة منهم، أو الأشخاص الذين تخلت عليهم المؤسسة لأي سبب من الأسباب، وتريد توظيفهم من جديد. ويمكن الحصول على القوة العاملة في هذه الحالة عن طريق:

1. الترقية: وتتمثل في نقل الفرد العامل من رتبة أدنى إلى رتبة أعلى منها في الترتيب الهرمي للتنظيم. وعادة ما يصاحب ذلك رفع في أجره، وزيادة سلطاته وتحمل مسؤوليات أكبر من السابق. ولكن ذلك لا يمنع الفرد من تقديم كل ما عنده من جهد، لأن الترقية في حد ذاتها تعتبر حافزا إيجابيا لدفعه لزيادة إنتاجيته ورفع أدائه.

2. النقل: ويتمثل في نقل الفرد من منصب إلى منصب آخر مساو له تقريبا في المستوى والأجر والمسؤولية. مثلا نقل مدير فرع تابع للمؤسسة إلى فرع آخر تابع لنفس المؤسسة ولكن في مكان آخر غير الأول. والهدف من ذلك خلق توازن في الكفاءات والاستفادة منها وجعلها في مكانها الصحيح والمناسب.

3. التنزيل إلى رتبة أدنى: ويتمثل في نقل الفرد العامل من منصب أعلى إلى منصب أقل منه في المستوى والأجر والمسؤولية. وهو عكس عملية الترقية، تلجأ إليه المؤسسة عادة جزاء للعامل على اقترافه لبعض الأخطاء وعدم التزامه بالقوانين والأنظمة المنظمة للعمل، أو محدودية كفاءته ومستواه.

4. الاستفادة من الكفاءات السابقة: ويتم ذلك عادة في المؤسسات التي تحتاج إلى استشارات فنية وتقنية، حيث تلجأ إلى الخبراء المتقاعدين لديها والاستفادة من خبرتهم ومعرفتهم بأحوال المؤسسة لأنهم أفضل من غيرهم في ذلك.

2 - 2 - المصادر الخارجية: وتلجأ إليها المؤسسة عند عدم توفر الكفاءات اللازمة والمناسبة لديها، وكذلك الاستفادة من الخبرات والكفاءات الجديدة لاعطاء دفعة قوية للتنظيم، وخاصة إذا تم ادخال تكنولوجيا متطورة أو أساليب جديدة في الإنتاج. ففي هذه الحالة لا يمكن للمؤسسة إذا كانت في محيط سريع التغير والمنافسة الشديدة، أن تقوم بعملية تكوين أفرادها على استخدام هذه الأساليب. لأن الوقت لا يسعها لذلك. ويمكن الحصول على الأفراد من خارج المنظمة من خلال:

²⁸ عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998 ص. 399 و 400 وأنظر كذلك إلى: صالح عودة، مرجع سابق، ص. 158-181.

1. الاعلان: وهو يعتبر من أكثر الوسائل استخداما في مختلف المؤسسات ، سواء الخاصة أو العمومية، ويتم عن طريق المجلات والصحف، التلفزيون الى غيرها من وسائل الاعلام المختلفة. حتى أنه في السنوات القليلة الماضية انتشرت تقنية الاعلان عبر صفحات الانترنت، وحتى على علب البريد الالكتروني الخاص. وقد حدث هذا معي شخصيا عدة مرات.
 2. وكالات ومكاتب اليد العاملة: وهي وكالات خاصة تنشأها الدولة في أغلب الحالات، ويمكن أن تكون تابعة للقطاع الخاص. ومهمتها الأساسية استقبال طلبات العمل من المترشحين وطالبي العمل، واقتراحها على المؤسسات التي ترغب في توظيف يد عاملة جديدة. وأشهر وكالة للتوظيف في الجزائر هي وكالة تابعة ومسيرة من طرف الدولة تسمى (مكتب اليد العاملة).
 3. الطلبات الشخصية الواردة: وتتمثل في مجموع طلبات العمل الواردة من الأشخاص الراغبين في العمل، والمقدمة الى المؤسسة سافا.
 4. المعاهد والمؤسسات التعليمية: وهي تستخدم في حالة اتصاف سوق العمل بالندرة، حيث تختلف ظروف ونوعية المنصب المقترح. وتلجأ المؤسسة الى المعاهد والجامعات والمدارس، وكذا مراكز التكوين المهني وذلك بالتوقيع على بعض الاتفاقيات في ما يخص التكوين والرسكلة لهذه الموارد.
 5. الجماعات المرجعية: وهم الأشخاص العاملين في المؤسسة والذين تستعين بهم الادارة في البحث عن الفرد المطلوب، وترشيح من يعرفونه من أصدقائهم أو أقاربهم الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة. ويعد هذا النوع أقل تكلفة وأكثر عائدا.
 6. استعارة الخدمات: وذلك أن المؤسسة تقوم باستعارة الأفراد العاملين من مؤسسات أخرى، وذلك لسد النقص الذي تعاني منه في أقسامها وورشاتها. وتكون هذه العملية مؤقتة حالما تتوفر للمؤسسة، وهذا طبعا بالاتفاق مع المؤسسات المعيرة وبتقديم عمولة مقابل ذلك.
- وقد يتبادر الى الأذهان السؤال التالي: ما هي الطريقة المثلى لاستقطاب أحسن العناصر؟ هل هي المصادر الداخلية أو الخارجية؟
- والجواب هو أن لكل من الطريقتين ايجابيات وسلبيات. فلا يمكن الاستغناء عن احدهما. ولا يمكن استخدام واحدة فقط. وانما يجب استخدام كل منهما حسب ظروف وامكانيات المؤسسة. وكذلك حسب نوعية الوظائف المطلوبة. والجدول الموالي يبين مزايا وعيوب المصادر الداخلية والخارجية:

الجدول (1-1): يبين مزايا وعيوب المصادر الداخلية والخارجية لاستقطاب اليد العاملة

المزايا	العيوب	
<ul style="list-style-type: none"> المؤسسة لديها معرفة أفضل بنقط الضعف والقوة في المترشح المترشح للوظيفة لديه معرفة أفضل بالمؤسسة. زيادة دافعية وحماس الأفراد زيادة معدل الاستثمار في العاملين الحاليين من طرف المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> يمكن ترقية الأفراد الى حد معين لنجاحهم في أداء عملهم. الصراع على الترقية قد يؤدي الى آثار سلبية. قد يؤدي التعيين من الداخل الى جمود الأفكار وقلة الابتكارات. 	الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> كبر نسبة المواهب والمهارات المتاحة جلب أفكار ووجهات نظر جديدة للمؤسسة. التعيين من الخارج يكون أرخص وأسهل في حالة التقنيين والإداريين. 	<ul style="list-style-type: none"> صعوبة الاتصال وجذب وتقييم الأفراد المحتملين. طول فترة تكيف الفرد مع المؤسسة. مشاكل نفسية قد تنمو بين العمال في المؤسسة والذين يشعرون بأنهم مؤهلين لأداء الوظيفة. 	الخارجية

المصدر: راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص. 110.

المطلب الثالث: انتقاء وتعيين الأفراد المرشحين

يعتبر انتقاء وتعيين المرشحين لمنصب العمل آخر عملية أو مرحلة في مراحل التوظيف. ونظرا لأهميتها ، فهي تحتل مكانا مميزا ، لأنها تحاول من خلال ذلك انتقاء واختيار أفضل العناصر المتميزة بالكفاءة والجدارة في تولي هذه المناصب. وإضافة الى الطرق التقليدية المعروفة في عملية الانتقاء، والمرتكزة أساسا على المؤهلات الفنية والتقنية. فإن الطريقة الحديثة تولي اهتماما خاصا للجانب الثقافي للفرد ومدى تلائمه وتكيفه مع قيم وخصائص وثقافة المؤسسة ، وكذا المفاهيم الجديدة الخاصة بالدور والمهمة التي سيتولاها²⁹. لذا كان هذا الجانب مهما في العملية، ويجب على المنظمات أخذه بعين الاعتبار.

وتتم عملية الانتقاء مباشرة بعد انتهاء أجل إيداع ملفات الترشيح. ولكنها تمر بعدة مراحل وتستخدم فيها عدة تقنيات وآليات. وذلك لتصفية الكم الهائل من الملفات واختيار الشخص الأصح لتولي الوظيفة.

ويمكن أن يعرف الانتقاء على أنه: " العمل الذي يتم بموجبه اختيار أفضل وأنسب المتقدمين للتوظيف في المؤسسة لشغل وظيفة خالية فيها. وذلك على أساس موضوعي وعادل، وفي ضوء شروط ومواصفات معينة ومطلوبة توافرها فيهم. ويجري تحديدها من خلال متطلبات هذه الوظائف الشاغرة من أجل تحقيق غاية أساسية وهي تمكين الفرد من أداء مهامه بكفاءة وفاعلية وتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة وتحسين إنتاجيته وبالتالي الإنتاجية الإجمالية لها"³⁰.

ومن وجهة نظرنا، نرى أن هذا التعريف أحاط بكل ما يتعلق بعملية ومفهوم الانتقاء. فهو تعريف شامل ولا تعقيب لدينا عليه. ومن ناحية ثانية فلكي يكون الانتقاء أكثر دقة يجب على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ، أن تقوم بعدة خطوات وإجراءات تتلخص بشكل عام في:³¹

أولاً: استقبال السير الذاتية للمرشحين؛

ثانياً: دراسة وتحليل السير الذاتية ثم ترتيبها حسب الأهمية وحسب المعايير المستخدمة ، والتي عادة ما تكون تتمثل في المؤهل العلمي والمستوى الثقافي. وأيضا بنوعية المؤهل (الدبلوم) وسنوات الخبرة السابقة³². قلنا ترتيبها الى ثلاث مجموعات: المجموعة الأولى تخص المرشحين الذين تبحث عنهم المؤسسة (المهمين جدا). والمجموعة الثانية تضم المرشحين المتوسطي الأهمية. والمجموعة الأخيرة هم الأفراد غير المبحوث عنهم أصلا (لا تتوفر فيهم الشروط المطلوبة).

³² موزاوي سامية، " مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأيزو والجودة الشاملة " .رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص. 68.

³⁰ عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية. دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1991، ص. 72.

³¹ Jean-François DUMAIS, Guide de gestion des ressources humaines, édition TECHNO compétences, Montréal, Canada, 2003, P. 25.

³² Pierre CANDAU, « Causes et risques du déficit des compétences ». Revue ECONOMIE et MANAGEMENT, UNIV- Tlemcen, 3 MARS 2004, P. 79.

ثالثاً: تقييم واعادة الدراسة بالنسبة للمجموعة الأولى والثانية، واعادة ترتيبهم دائماً حسب الاهمية. وقبل الاختيار الأولي للأفراد المقبولين لتولي المنصب، يجب على اللجنة المكلفة بذلك (بالانتقاء) أن تراعي الجوانب التالية في المترشح³³:

1. كفاءة الشخص (التكوين، المستوى العلمي، مستوى التأهيل، الخبرة السابقة... الخ)؛
2. الخصائص الذاتية للفرد (الحالة العائلية، الحالة الصحية، السن، المستوى الاجتماعي... الخ)؛
3. الدوافع والتفضيلات (الحوافز المادية والمعنوية، التفضيلات... الخ)؛
4. امكانية التأقلم مع فريق العمل؛

بعد عملية الاختيار الأولى، توجه الدعوة الى الأفراد الذين تم اختيارهم، وذلك لاجراء مقابلة مبدئية والشروع في الاجراءات الخاصة بالتعيين. ويفضل الكثير من الباحثين والخبراء في مجال التوظيف وادارة الاعمال، أن ترسل المؤسسة رسائل أسف واعتذار الى المترشحين الآخرين الذين لم يتم قبولهم وذلك بهدف خلق سمعة طيبة عنها، وكذلك لاحترام مشاعرهم وحفظ كرامتهم. فيمكن أن تتضمن الرسالة مثلا العبارات التالية³⁴: " ... لقد تم دراسة ملفكم بكل عناية وموضوعية، ونأسف على عدم تمكننا من قبول طلبك. فنشكرك على ثقتك التي وضعتها في مؤسستنا، وسنأخذ طلبك هذا بعين الاعتبار في عمليات التوظيف المستقبلية. وحظا طيبا ".

وهنا يمكن لادارة الموارد البشرية الشروع في خطوات تعيين الفرد ، والتي سوف نعرضها هنا بشكل مختصر³⁵:

- **المقابلة المبدئية:** ويتم فيها التعرف على الشخص عن قرب والحصول منه على بعض البيانات ، وتطرح عليه بعض الأسئلة عن أسباب اختياره للمؤسسة ، وأسباب تركه لوظيفته السابقة الى غيرها من الأسئلة.
- **ملأ طلب التوظيف:** ويتم في هذه المرحلة تقديم استمارات يتم ملأها من طرف المترشح، وتضم الاسم، السن، المستوى، الحالة الاجتماعية وغيرها.
- **الاختبارات:** تعتبر أحد الاجراءات المهمة في عملية الانتقاء، وقد تتعدد هذه الاختبارات الى عدة أنواع بغرض الاختيار الافضل للأفراد واستبعاد غير المؤهلين لذلك. ومن هذه الاختبارات

³³ Jean-François DUMAIS, op. cit., P. 28.

³⁴ Patricia LEVANTI et Jeselyne STUDER, RECRUTER (français- anglais).les Édition d'organisation, Paris, 2002, P. 58.

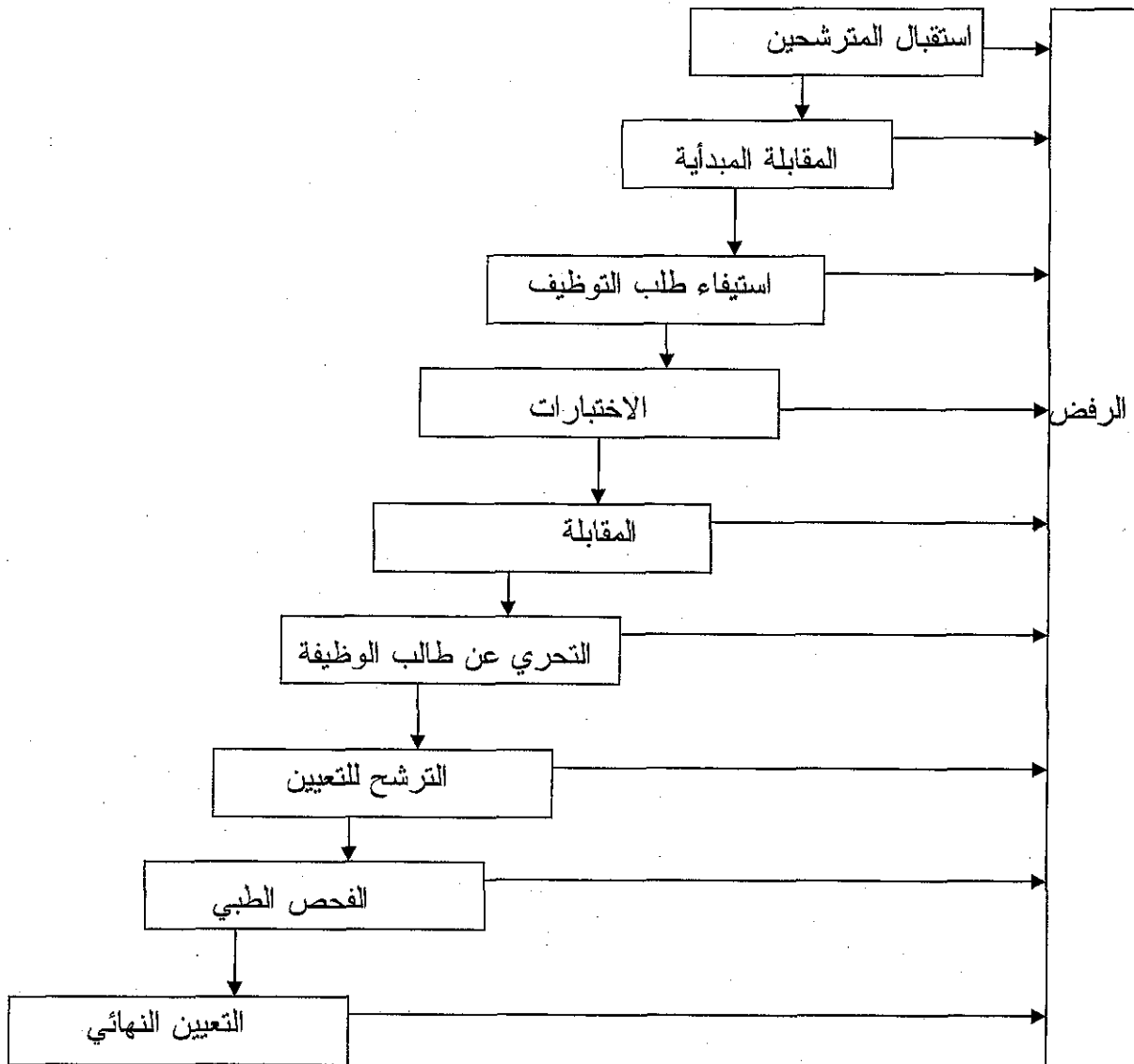
³⁵ صالح عودة، مرجع سابق، ص. 188-200 وكذلك مداخلة الدكتور صالح مفتاح في المؤتمر الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات المنظم يومي 9 و 10 مارس 2004 بجامعة ورقلة بعنوان " إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف لخدمة الكفاءات".

الشائعة، اختبارات الذكاء، اختبار قدرة المترشح وأهليته لتولي المنصب، اختبارات المهنة (مثل الاختبار على استخدام الحاسوب بالنسبة للسكرتيرة مثلا). وأخيرا اختبار ميل الفرد للوظيفة المعروضة عليه.

- **المقابلات:** بعد اتمام الاختبارات يتم اجراء مقابلات للأفراد الذين نجحوا في هذه الاختبارات، وذلك بهدف انتقاء الاشخاص الأكثر كفاءة وتناسبا مع الوظيفة. ويفضل أن تتم المقابلة بطريقة لينة ولطيفة لكي تترك أثرا ايجابيا في نفس المترشح سواء تم قبوله أو رفضه.
- **التحري عن طالب الوظيفة:** وذلك بجمع معلومات عن المترشح، وسلوكه في الماضي مع زملائه وفي مكان عمله السابق، وكذلك بالنسبة لسوابقه القضائية. ويتم ذلك عن طريق رؤسائه السابقين أو من خلال ملفاته.
- **الكشف الطبي:** وهو تقرير عن حالة المترشح الصحية وسلامته الجسمية والعقلية والنفسية، وذلك لمنع أي ادعاءات على المؤسسة كونها مسؤولة عن الاصابات والأمراض، وكذلك انتشار العدوى بين العمال. وتعتبر هذه المرحلة لآخر مرحلة في عملية التوظيف.
- **التعيين النهائي:** بعد انتهاء عملية الكشف الطبي، وتبين سلامة المترشح، يتم تعيينه لكن تحت الاختبار وذلك لمدة معينة غالبا ما تكون ستة أشهر. وإذا ثبتت أهليته لتولي المنصب يتم تعيينه نهائيا.

وما تجدر الإشارة اليه، هو أن اللجنة المكلفة بالتوظيف لها الحق في رفض أي مترشح بعد كل مرحلة اذا لم تثبت أهليته في احدى المراحل. وليس له الاعتراض على ذلك. ويمكن أن نستعين بالشكل التالي لفهم عملية الانتقاء والتعيين بشكل مبسط.

الشكل (1-4): يبين خطوات عملية الانتقاء والتعيين



المصدر: محمد صالح الحناوي و آخرون، مقدمة في الأعمال والمال. الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999، ص. 263.

المبحث الثالث: الأجور ونظام التعويضات

يعتبر تسيير نظام الأجور من الوظائف الهامة والأساسية لوظيفة الموارد البشرية في المؤسسة، حتى أن أغلب المؤسسات والشركات الكبرى خصصت أقساماً ومصالح خاصة لهذا الغرض. والكل يعلم أن للأجر أهمية خاصة بالنسبة للعامل وبالنسبة لرب العمل. فهو للعامل الأمل الوحيد لعيشه وحفظ كرامته وهو لرب العمل الضمان الوحيد لاستمرارية العمل وعدم توقفه.

ورغم أن الأجور تعتبر كتكلفة من تكاليف الإنتاج الواجب تقليلها ما أمكن، إلا أن الضغوط الحكومية والنظام التاريخي للحركات النقابية ساهم بشكل فعال في إرساء قواعد متينة لنظام عادل وفعال للأجور والتعويضات. كما أن المنافسة الشديدة بين المؤسسات، وقلة الأيدي العاملة الخبيرة، جعلت من هذه الأخيرة تدفع أجوراً باهظة للحفاظ على الكفاءات الموجودة لديها من جهة، وتحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاجية من جهة ثانية. وهذا الحال جعل هنري فورد يصرح قائلاً: " ... لا تقولوا إن علينا دفع أجور باهظة لأننا نبيع الكثير من السيارات. بل قولوا إننا نبيع الكثير من السيارات لأننا ندفع أجوراً باهظة تتيح للناس أن يشتروا"³⁶. كما أن شركة مثل شركة (New united motors manufacturing) من الشركات التي كانت تعرض أكبر الأجور في قطاع صناعة السيارات، وتحقق أفضل الإيرادات في الولايات المتحدة أواخر تسعينات القرن الماضي³⁷.

المطلب الأول: نظام التعويضات

كما هو معلوم فإنه لصيرورة العمل داخل المؤسسة وتجنب المشاكل مع الأجراء، وضعت أغلب المؤسسات - وعن طريق وظيفة الموارد البشرية - نظاماً خاصاً لتعويض الأفراد العاملين داخلها عن قوة العمل التي يقدمونها. ويمكن القول أن هناك فرق جوهري بين التعويضات، نظام التعويضات، الأجور، الحوافز... إلى غيرها مما يحصل عليه الفرد نظير عمله. وسوف نبين كل منها في هذا المبحث بإذن الله.

1 - تعريف التعويضات: التعويض هو ذلك المقابل النقدي وغير النقدي (المعنوي) الذي يتقاضاه العامل أو المستخدم في المؤسسة، نظير قيامه بجهد وبذله لقوة عمل ببنية أو فكرية لصالحها. فهي تمثل عنصر أساسي في السياسة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وهي أيضاً وسيلة فعالة لضمان الأمن الاجتماعي في المؤسسة وتحقيق العدالة والشفافية. لهذا كان لزاماً على الإدارة المكلفة بالموارد البشرية تطبيق المبادئ الحديثة والطرق الملائمة للتسيير الجيد لنظام تعويضات فعال يخدم العامل بقدر ما يحقق استقراراً أفضل للتنظيم.

³⁶ سمير عازار، موسوعة المال والاقتصاد وإدارة الأعمال. المجلد السابع، ترجمة غسان شديد، دار نوبليس للنشر، بيروت، 2004، ص. 17.

³⁷ Peter F. DRUCKER et autres, L'entreprise de demain. Village mondial, New York, 1997, P. 45.

ويجب علينا هنا التمييز بين مصطلح التعويض (Rémunération) والأجر (Salaire) والراتب (Traitement). فالتعويض له نطاق أوسع من الأجر لأنه يضم كل المزايا المنفق عليها في عقد العمل، وهو عادة يطبق على الإطارات المسيرة. في حين أن الأجر هو ذلك المقابل النقدي الصافي الذي يحصل عليه العامل مقابل جهده الذي يبذله في عملية الإنتاج. أما بالنسبة للراتب فهو يطلق على الأجر الذي يحصل عليه الموظف في القطاع العمومي.

إذا بصفة عامة يمكن القول أن التعويضات تشير إلى كل المكافآت الخارجية التي يحصل عليها الفرد في مقابل عمله³⁸ فهي تشمل الأجر النقدي بالإضافة إلى العلاوات ومختلف المزايا المادية والمعنوية، وتشمل المزايا المادية كالسكن الوظيفي، السيارة الوظيفية، النقل، الهاتف إلى غير ذلك. وتمثل المزايا العينية، الرضا عن العمل، ممارسة السلطة، المظهر الخارجي، المكانة الاجتماعية المرموقة... الخ.

وهناك رأي آخر يركز على الجانب اللغوي فقط. فالتعويض في نظرهم يجب أن يطلق على أجور الإطارات المسيرة فقط. أما الأجر فيطلق على أجور العمال المنفذين. واستخدموا للتعبير عن ذلك العبارتين³⁹ (Salaires des ouvriers و Rémunérations des cadres).

إن الحديث عن التعويضات والالتزامات المادية لإدارة المؤسسة اتجاه العمال يقودنا بالضرورة إلى التعرف على سياسة إدارة الموارد البشرية في هذا المجال، وعن نظام التعويض الذي يجب على كل وظيفة للموارد البشرية أن تتبناه.

2 - نظام التعويضات:

كما أسلفنا سابقا فإن نظام التعويض على مستوى المؤسسة يجب أن يكون تحت سيطرة وإشراف وظيفة الموارد البشرية لأنها الإدارة الوحيدة المخولة بذلك في أغلب المؤسسات.

ونظام التعويض جد معقد ، فهو يتأثر بالعوامل الاقتصادية، وكذا العوامل الداخلية الاجتماعية للعمال وكذلك بالضغوطات الداخلية المتمثلة في النقابات ، والخارجية المتمثلة أساسا في تشريعات العمل والتدخل الحكومي وغير الحكومي (منظمات حقوق الإنسان). لذلك وجب على واضعي هذا النظام الموازنة بين ثلاثة عوامل أساسية تتمثل في التوازن المالي للمؤسسة (الإمكانيات المادية)، المنافسة الخارجية وأخيرا المتطلبات الداخلية للعمال⁴⁰:

1. التوازن المالي للمؤسسة: ويتمثل ذلك في قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها اتجاه مستخدميها. فهي في هذه الحالة يجب أن توازن بين المتطلبات المادية والاجتماعية للعمال

³⁸ رواية محمد حسن، مرجع سابق، ص. 271.

³⁹ Loïc CADIN, Francis GUERIN, Frédérique PIGEYRE, *Gestion des ressources humaines*, édition DUNOD, Paris, 1997, P. 142.

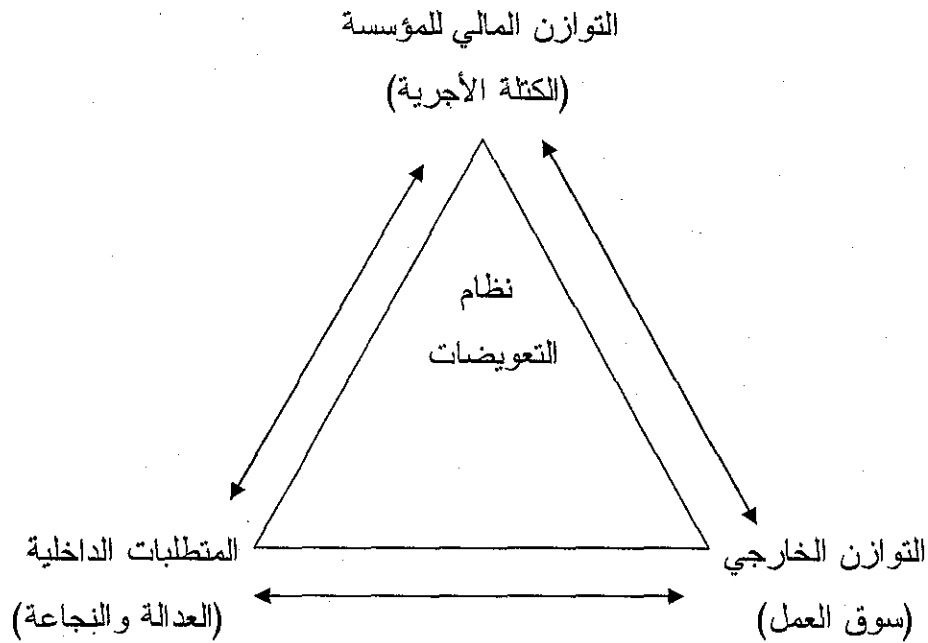
⁴⁰ Bernard MARTORY et Daniel CROZET, *Gestion des ressources humaines*, édition NATHAN, Paris, 1998, P.106.

وكذلك التزاماتها اتجاه الشركاء النقابيين والحكومة من جهة، وبين الإمكانيات المادية والمالية المتوفرة لديها من جهة أخرى. فالمؤسسة ذات المداخل الجيدة والتي تمتاز بسمعتها الجيدة وارتفاع نسبة إنتاجية العمل لديها، تعرض كتلة أجرية لا بأس بها. عكس المؤسسات التي تعاني من العجز في ميزانياتها وديونها يجب الوفاء بها.

2. المنافسة الخارجية: وتتمثل أساسا في مستوى الأجور الذي يتقاضاه العمال في المؤسسات المنافسة أو المؤسسات التي تعمل في نفس النشاط. فإدارة المؤسسة يجب أن تعرض على الأقل أجورا مشابهة للأجور التي يتقاضاها العمال في المؤسسات الأخرى، وهذا تجنباً للتنمر العمالي وكذا للحد من دوران العمل وهجرة العمال نحو مؤسسات تدفع أكثر.

3. المتطلبات الداخلية للعمال: وتتمثل أساسا في العدالة في منح الأجور وذلك استنادا على الكفاءة ومستوى الإنتاجية. فالإدارة هنا يجب أن توازن بين هذين العاملين المهمين⁴¹. فمن جهة يجب عليها عدم التمييز في الدفع بين العمال ما أمكنها ذلك، وفي نفس الوقت عدم المساواة بين العمال من ذوي الإنتاجية المرتفعة وبين العمال الكسلاء. وهذا تحد صعب لأغلب المديرين والمسيرين. ويمكن لنا تمثيل هذه العوامل الثلاث المؤثرة في الشكل التالي:

شكل (1-5): نظام التعويضات نظام ذو ثلاث أبعاد



المصدر: B. MANTORY, D. CROZET, op.cit., P.107.

⁴¹ Jean-Pierre CITEAU, Gestion des ressources humaines, 2^e édition, ARMAND COLIN, Paris, 1997, P.105.

إن نظام التعويضات المعقد يجعل الإدارة في حيرة من أمرها، فاختيار نوع من التعويض هو عملية حرجة وصعبة وذلك لصعوبة التوفيق بين الاحتياجات المتزايدة للعمال وبين الإمكانيات المالية المحدودة في أغلب الأحيان للمؤسسة. كما أن الضغوط التي تمارسها النقابات والتدخل الحكومي المقنن بالمطالبة برفع الأجور وتحسين ظروف العمل قد يتعارض في الكثير من الأحيان مع أهداف المنظمة. ويظهر ذلك جليا في المؤسسات العمومية في الجزائر، والتي تتحمل الزيادة في الأجور رغم تحقيقها لإنتاجية عمل جد ضعيفة بالإضافة إلى وضعها المالي الصعب.

المطلب الثاني: الأجور والرواتب

كما بينا سابقا فإن مصطلحي الأجر والراتب لهما نفس المعنى فيما يخص المضمون، فكلاهما يستعملان للدلالة على الدفع. فهما يمثلان تعويض نقدي يحصل عليه المستخدم في المؤسسة نظير الجهد الذي قدمه في عمله لصالحها. ولا بأس أن نعيد التعرض للفرق بين المفهومين باختصار شديد. فالفرق بينهما لا يتعدى أن يكون فرقا لغويا فحسب، فالراتب لا يطلق إلا على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الوظائف الإدارية والمكتبية والمعروفين لدى المختصين في إدارة الأعمال باسم " أصحاب الياقات البيضاء ". أما مصطلح الأجر فيطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال التنفيذية والإنتاجية المباشرة، والمعروفين باسم " أصحاب الياقات الزرقاء ". ونحن في هذا الصدد سنطلق على كليهما اسم " الأجر " تسهيلا للفهم.

1 - مفهوم الأجر:

لا شك أن كل المختصين وغير المختصين و بشكل بسيط يتفقون على أن الأجر هو مقابل مالي يحصل عليه العامل نظير تقديمه لجهده في العمل. ونظرا لسهولة مفهوم الأجر سوف نكتفي بالتعريف الذي أورده الأستاذ أحمد بوحديدة في معجم المالية وإدارة الأعمال، حيث عرف الأجر بأنه: " التعويض الذي يحصل عليه العامل من طرف صاحب العمل، نظير ما قدمه من جهد. ويتحدد عن طريق عقد العمل أو عن طريق الاتفاقيات الجماعية للعمل. ويتم الدفع إما بوقت العمل أو بكمية العمل المقدمة (بالقطعة) ⁴².

ورغم وضوح تعريف الأجر، إلا أن المشرع الجزائري لم يهمل ذلك في مواده. فقد نصت المادة 80 من قانون العمل الجزائري رقم 11/90 المؤرخ في 21 أفريل 1990، على حق العامل في الأجر مقابل العمل المؤدى، ويتقاضى بموجبه مرتبا أو دخلا يتناسب طبعاً مع نتائج العمل. كما أن المواد من 81 إلى 86 كلها تكلمت على عن مفهوم الأجر، وحقوق العمال في الحصول عليه وواجباتهم اتجاه

⁴² Mohamed BOUHADIDA, Dictionnaire des finances des affaires et de management. CASBAH édition, Alger, 2000, P.187.

صاحب العمل. وذلك حتى تضمن هذه النصوص حق العامل في الأجر وفي نفس الوقت حق رب العمل في الحصول على النتائج الجيدة⁴³.

إذا يمكن القول أن الأجر بقدر ما هو كلفة تتحملها المؤسسة، بقدر ما يكون حافزا جيدا للعمال في تحسين مستوى إنتاجيتهم و أدائهم. فلقد دلت إحدى الدراسات التي جرت في هذا الشأن، على أن العامل يمكن أن يحافظ على وظيفته ببذل ما يعادل 20 إلى 30 % من طاقته الحقيقية. غير أنه مع الحفز والأجر المناسب يمكن له أن يرفعها إلى حوالي 80 إلى 90 %⁴⁴. وهذا شيء طبيعي بالنسبة لكل إنسان، فهو ينتظر مقابلا عن كل جهد يبذله. وهذا طبعا من حقه.

وكثيرا ما نسمع أنه يوجد فوارق كبيرة في الأجور بين المؤسسات في القطاعات المختلفة وحتى في نفس القطاع، وأحيانا في المؤسسة نفسها. ولكن دهشتنا ستزول حتما إذا عرفنا أن هناك عوامل كثيرة تتحكم في مستوى الدفع بالنسبة للمؤسسات، وهي غالبا ما تصنف إلى صنفين أساسيين، الأولى عوامل داخلية وتخص البيئة الداخلية للمؤسسات، كاختلاف المستوى التقني والرتبة في السلم الإداري، وعوامل أخرى خارجية تتمثل في العوامل الاقتصادية كعامل العرض والطلب، والعوامل السياسية والتشريعية المتمثل أساسا في التدخل الحكومي في تحديد الأجر الوطني المضمون. إلى غيرها من العوامل الأخرى. وسوف نعرض أهم هذه العوامل التي تؤثر بشكل أو بآخر في تحديد قيمة ومستوى الأجور بغض النظر عن كونها داخلية أو خارجية.

1. سوق العمل: ويتمثل في تقاطع عرض اليد العاملة في السوق مع الطلب عليها. ففي حالة ندرة بعض الكفاءات في تولي بعض المناصب، تلجأ المؤسسة إلى عرض أجورا مرتفعة لاستقطاب كفاءات جديدة لازمة من أجل شغل هذه المناصب. وذلك طبعا يرتبط بقدرتها على الدفع، وتوفيرها على الإمكانيات المادية اللازمة.

2. مستوى المعيشة: وذلك أن المتعارف عليه في كل الدول وكل الأنظمة الاقتصادية، هو ضرورة أن تدفع المؤسسة أجورا تتناسب مع مستوى المعيشة السائد في تلك الدولة أو ذلك النظام. مراعاة لاحتياجات العمال الضرورية، وتوفير مستلزمات عيشهم من مأكلا ومشرب و ملابس.

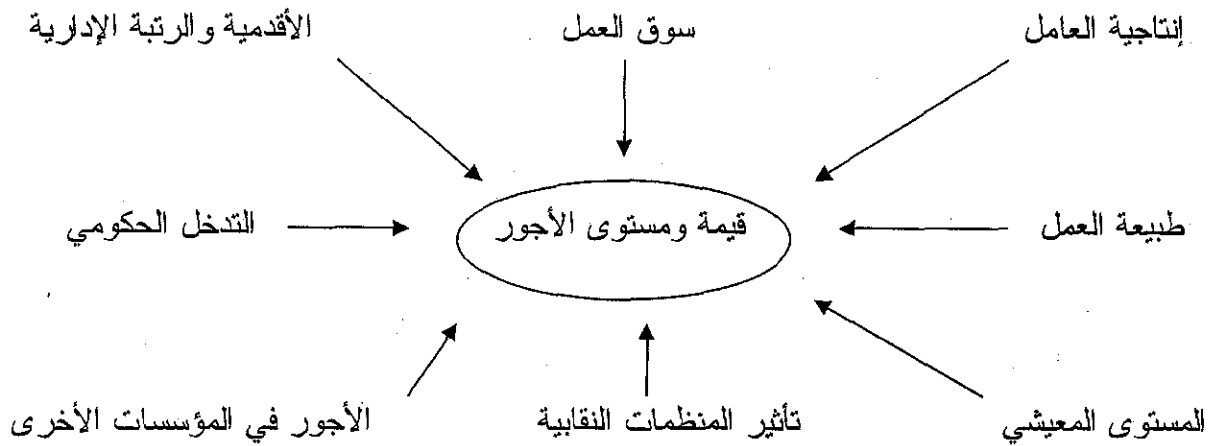
3. الضغوط النقابية: وتتمثل أساسا في الضغوط التي تمارسها النقابات العمالية وجمعيات حقوق الإنسان والمنظمات غير الحكومية، وذلك بهدف رفع مستوى الأجور وتحسين ظروف العمل وحفظ الكرامة الإنسانية، وتحقيق العدالة والحرية.

⁴³ CODE DU TRAVAIL. 2^{eme} édition, BERTI édition, Alger, 2003, PP. 50-52.

⁴⁴ محمد جعلوك، فريق العمل الفعال. موسوعة العلوم الإدارية، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1999، ص. 158.

4. تدخل الدولة: وذلك بإصدار القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل، وتنظيم العلاقة بين رب العمل والأجير. وخاصة فيما يتعلق بتحديد الأجر القاعدي أو الأجر الوطني الأدنى المضمون (SMNG) الذي تمثله المادتين 87 و 87 مكرر من قانون العمل الجزائري. والذي حدد على أساسه الأجر الوطني المضمون بـ 10.000 دينار جزائري ابتداء من الفاتح يناير 2004 . ورغم أهمية هذه العوامل السالفة الذكر، إلا أن هناك عوامل أخرى لا تقل أهمية عنها. ونذكر على سبيل المثال: مستوى إنتاجية العامل، الأقدمية، طبيعة العمل، مستوى الأجور في المؤسسات الأخرى... إلى غيرها من العوامل التي سوف نمثلها في الشكل المبسط التالي:

شكل (1-6): يوضح العوامل المؤثرة على مستوى الأجور



المصدر: من إعداد الطالب

2 - أنواع الأجور:

بصفة عامة يمكن تقسيم الأجور إلى نوعين أساسيين هما: الأجر الثابت والأجر المتغير. فالأجر الثابت هو التعويض الذي يتحدد عن طريق الاتفاقيات الجماعية بين النقابة والإدارة، والذي تبقى قيمته ثابتة غير مرتبطة بمستوى الإنتاج أو الإنتاجية. أما الأجر المتغير فهو التعويض الذي يتغير بتغير مستوى الإنتاج، ومرتبطة بالزمن المستغرق في العمل أو بمستوى الإنتاجية المحققة. وهناك تصنيف آخر لأنواع الأجور، ويتعلق الأمر بالأجور الفردية والأجور الجماعية. وعلى العموم فإن هذه التصنيفات تصب كلها في قالب واحد. لذا سوف نعرض هنا أهمها⁴⁵:

⁴⁵ سمير عازار، مرجع سابق، ص. 40-42.

1. الأجر بالوقت: يرتكز هذا النوع على وقت الحضور بالنسبة للعامل، وهو مستقل عن مردود المستخدم. وحساب هذا النوع سهل إلا أن طريقته لا تحث العامل على تحسين مستوى إنتاجيته، ويغلب استعماله في المجالات التالية:
 - ✓ موظفو المكاتب والوظائف الإدارية؛
 - ✓ الأشغال التي تهتم نوعيتها وجودتها أكثر من كميتها. مثل أعمال الخرائط الدقيقة، الأعمال الهندسية والتصميمات؛
 - ✓ الأعمال غير المنتظمة والمتأخرة مثل الأعمال اليدوية المتعددة؛
 - ✓ الأعمال الروتينية التي تفرض فيها الآلات إيقاعا خاصا مثل العمل المتسلسل؛
2. الأجر بالقطعة: وفي هذا النوع يدفع للعامل حسب إنتاجه من دون الأخذ بعين الاعتبار مدة العمل. وهذا النوع يساهم في زيادة الإنتاج، إلا أنه يؤخذ عليه مساهمته في زيادة الإرهاق. ولكن هذا النوع لا يكون مطلقا المحدودية، بل يتحدد بالأجر الأدنى المضمون. فمثلا إذا كان الأجر المضمون يساوي 10.000 دج، ويدفع لإنتاج القطعة الواحدة 20 دينار. فإذا أنتج العامل 600 قطعة، يكون أجره هو $20 \times 600 = 12.000$ دج. أما إذا أنتج فقط 400 قطعة فلا يمكن أن يدفع له إلا 8000 دج فقط. لأن ذلك أقل من الحد الأدنى المضمون. بل يمنح له 10.000 دج. وهناك مؤسسات تستخدم الأسلوبين معا، أي الدفع بالوقت وبالقطعة في نفس الوقت.
3. الأجر بالعلوات الفردية: إن الدفع عن طريق العلوات الفردية يحاول علاج مساوئ النظامين الأسلوبين السابقين، وهو غالبا عنصر ثابت يؤمن في الكثير من الأحيان أجرا مضمونا أدنى، وعنصرا آخر متغير يرتبط بمردود العامل وإنتاجيته. فهو يجمع بين نظام الأجر بالقطعة وفي نفس الوقت نظام الأجر بالوقت.
4. الأجر بالعلوات الجماعية: بغية إشراك العمال والمستخدمين في النتائج المحققة على مستوى المؤسسة، يعطى مجموع العمال أو جزءا منهم علاوة تكون متناسبة مع المردود العام للمجموعة. وغالبا ما تكون هذه الصيغة في الدفع تتميز بما يأتي:
 - ✓ الأجر أو العلاوة متناسبة مع النشاط؛
 - ✓ المشاركة في الأرباح؛
 - ✓ علاوات الإنتاج والتي تضم: صيغ المشاركة في اقتصاد نفقات اليد العاملة و صيغ المشاركة في اقتصاد نفقات المولد والنفقات العامة.

المطلب الثالث: تسيير الأجور

من المعلوم أن إدارة الموارد البشرية عند إنشائها لنظام التعويضات، لا بد لها من المرور بعدة مراحل، وذلك لأهمية الإعداد الجيد لوضع هيكل عادل وشفاف للأجور في المؤسسة. ويطلق على هذه العملية بعملية تسيير الأجور (Gestion des pais). وأهم مرحلتين في هذه العملية هما:

1 - تقييم الأعمال:

استنادا إلى تعريف المعهد البريطاني للإدارة، فيمكن تعريف تقييم العمل على أنه: " عملية تحليل وتقييم الأعمال لتحديد قيمها النسبية، واستخدام هذا التقييم كأساس لموازنة هيكل الأجور " ⁴⁶. ويشبه هذا التعريف إلى حد ما تعريف منظمة العمل الدولية (ILO). وعلى العموم فإن نجاح هذه العملية يستند إلى خطوات مهمة تتمثل في ثلاث مراحل أساسية:

الخطوة الأولى: تتمثل في جمع معلومات عن الأعمال المراد تقييمها. حيث تركز هذه العملية على تحليل العمل. إذ تبين نتائج التحليل واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والوقت اللازم لأدائها... الخ.

الخطوة الثانية: ويتم من خلالها تحديد ووضع مجموعة من المعايير والعوامل التي تعتمد كأساس في عملية التقييم. والتي يتم على ضوءها تحديد قيمة وأهمية كل وظيفة. ومن أهم هذه المعايير: مستوى المهارة، نسبة الجهد المبذول، ظروف العمل، المسؤولية... إلى غيرها.

الخطوة الثالثة: وتعتبر آخر خطوة، ويتم من خلالها اختيار الطريقة المثلى في التقييم. وهناك أربع

طرق أساسية في عملية تقييم الأعمال وهي: طريقة الترتيب، طريقة مقارنة العوامل، طريقة النقط وطريقة تصنيف الأعمال*. ونظرا لضيق المجال، والتشابه التقريبي بين هذه الطرق، سوف نكتفي بالتعرف على طريقة النقط التي هي من أبرز الطرق المستخدمة في تقييم الأعمال والأكثرها شيوعا. وتتميز كذلك بالموضوعية والدقة، كما أنها تسمح بتحويل النقط إلى أجور بسهولة بالغة. وتتخلص هذه الطريقة في إعطاء عدد من النقط للوظيفة وبالنسبة لكل معيار من معايير التقييم، والتي كما قلنا تتمثل في الجهد، المسؤولية، ظروف العمل... وجمع هذه النقط يمكن تحديد أهمية ودرجة كل وظيفة، فكلما كبر عدد النقط كلما دل ذلك على أن الوظيفة ذات أهمية كبيرة، ووجب أن يكون الأجر المحدد لها أكبر من الأجر المحدد للوظائف التي حصلت على نقط أقل.

ولتسهيل عملية التقييم يتم اختيار بعض الوظائف الرئيسية المهمة، وتقييمها أولا ثم جعلها بعد ذلك كمعيار يمكن الرجوع إليه في تقييم الوظائف المتبقية.

⁴⁶ صالح عودة، مرجع سابق، ص. 421.

* لمزيد من المعلومات حول تفاصيل هذه الطرق أنظر إلى المرجع السابق الصفحات من 432 إلى 464.

ويمكن توضيح الخطوات اللازمة لنجاح هذه الطريقة كالتالي⁴⁷:

- ✓ تحديد نوع الأعمال المراد تقييمها؛
- ✓ تقسيم الأعمال إلى مجموعات متجانسة (وظائف إدارية، ووظائف تنفيذية... الخ)
- ✓ إعداد تحليل دقيق لهذه الأعمال؛
- ✓ تحديد المعايير التي تعتمد في عملية التقييم (الجهد، المهارة، ظروف العمل... الخ)
- ✓ تحديد معايير فرعية للمعايير السابقة حتى نضمن دقة التقييم؛
- ✓ إعطاء قيمة رقمية (نقطية) لكل معيار حسب أهميته لكل وظيفة؛
- ✓ حصر وجمع هذه النقط للوصول إلى نتائج التقييم؛

ويعاب على هذه الطريقة استهلاكها للوقت لإعداد المقاييس والمعايير المعتمد عليها في عملية التقييم، كما أن اختيار النقط هي عملية شخصية تخضع للتخمين والعشوائية، وهذا يعني أن أغلب النتائج تكون تقريبية وغير دقيقة.

2 - تسعير الأعمال:

ويمكن التعبير عنه بهيكل الأجور، وذلك لأن الإدارة المكلفة بتسيير الأجور تقوم بوضع هذا الهيكل استنادا إلى التقييم السابق أو المرحلة الخاصة بتقييم الأعمال. ففي هذه المرحلة يتم تحويل الترتيب الخاص بكل وظيفة أو عدد النقط التي حصلت عليها أو الشريحة التي تنتمي إليها، إلى معدلات للأجر عن الساعة أو اليوم أو الشهر.

إن عملية تسعير الأعمال أو وضع هيكل للأجور تتمثل ثلاث خطوات تتمثل في⁴⁸:

- **تصنيف الأعمال:** لأجل أن يتم تحديد هيكل للأجور، فإن الأمر يتطلب إجراء تصنيف دقيق للأعمال حسب الدرجات أو الفئات، بحيث تضم كل فئة مجموعة من الأعمال المتشابهة والمتقاربة في نتائج التقييم. وبعد ذلك إعطاء كل فئة أجرا واحدا متساويا يشملهم جميعا. والفائدة من التصنيف إلى فئات هو تسهيل عملية دفع الأجور، لأن تحديد أجر لكل وظيفة يجعل عملية دفع الأجور أمرا معقدا للغاية ويكلف الإدارة الكثير من الوقت والجهد. وقد يختلف عدد الفئات من مؤسسة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر وذلك راجع أساسا إلى حجم المؤسسة وحجم القوة العاملة لديها، وكذلك بسبب تمايز واختلاف نوعية الوظائف والأنشطة الممارسة فيها.

⁴⁷ مولاي لخضر عبد الرزاق، مرجع سابق، ص. 131.

⁴⁸ صالح عودة، مرجع سابق، ص. 475.

• **استطلاع مستوى الأجور:** ويعني ذلك القيام بمسح كلي أو جزئي للأجور والمرتبات السائدة في محيط نشاطها. بمعنى التأكد من أن العوامل الخارجية المتمثلة أساسا في ظروف سوق العمل ، ومعدلات الأجور السائدة في قطاع النشاط، وتكلفة المعيشة، التأكد من أنها مأخوذة بعين الاعتبار. وتستخدم استطلاعات الأجور في جمع المعلومات عن سياسات، طرق وقيمة الأجور السائدة في المؤسسات الأخرى الخارجية، والتي تختار عادة من نفس نوع النشاط أو من نفس القطاع (صناعي، خدمات،...). وقد تختار المؤسسة عدة طرق لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالأجور، اما باللجوء الى القطاع الحكومي ومراكز الاحصاء أو وزارة العمل. واما الى الوكالات الخاصة التي تكون عادة متخصصة في الاستشارات والدراسات. واما بالاستعانة بقدرتها الذاتية في جمع البيانات.

• **وضع هيكل للأجور:** وتعتبر المرحلة الأخيرة ، والتي يتم من خلالها تحويل قيم الأعمال الأساسية ، المتمثلة في النقط أو الدرجات الى مبالغ نقدية تمثل قيمة الأجر. ولتحقيق ذلك يمكن الاستعانة برسم منحني خاص يطلق عليه اسم " منحني الأجر " وذلك بوضع قيمة الأجور في المحور العمودي وعدد النقط في المحور الأفقي وترسم نقاط التقاطع بينهما، وبعد ذلك يتم رسم خط مستقيم يتوسط شبكة النقاط المرسومة. ويتم تحليل هذا المنحنى وتفسير معناه بالاستعانة بعدة طرق أكثر دقة مثل طريقة المربعات الصغرى، وطرق أخرى لا مجال لنا هنا لذكرها ليس لعدم أهميتها، وإنما لضيق المجال في بحثنا هذا لذلك⁴⁹.

وكخلاصة عامة، يمكن القول أن ادارة الموارد البشرية يجب أن تضع سياسة مرنة وفعالة فيما يخص الأجور والتعويضات. أخذا بعين الاعتبار التغيرات البيئية والتنظيمية، وكذا ضمان المشاركة العمالية والنقابية فيما يخص موضوع تحديدها لهيكل الأجور.⁵⁰

المبحث الرابع: تقييم الأداء وسياسة التكوين

لا شك أن للتكوين وتقييم الأداء أهمية خاصة في تحسين انتاجية العمل في المؤسسة. فأغلب المختصين وغير المختصين يرون أن التكوين يعني انتاجية أفضل، التكوين يعني الكفاءة، التكوين يعني النجاح الى غير ذلك. ورغم أن هذا صحيح لحد ما الا أنه يجب على ادارة الموارد البشرية في المؤسسة أن تراعي كل الظروف الداخلية والخارجية المؤثرة عليها. كما يجب عليها تسيير العملية التكوينية تسييرا عقلانيا، يكفل لها تحقيق أفضل تدريب وتأهيل لعمالها بأقل تكلفة ممكنة. ورغم أن نشاط تقييم الأداء هو في الحقيقة نشاط منفصل عن نشاط التكوين، الا أن أغلب المختصين يربطون التكوين بتقييم الأداء.

⁴⁹ لمزيد من التفاصيل حول هذه الطرق يمكن الاطلاع على :

عبد الغفار حنفي، ادارة الأفراد بالمنظمات. دار المعرفة الجامعية، جمهورية مصر العربية، 2000، ص. 219-224.
⁵⁰ بن عيسى محمد المهدي، "العنصر البشري من منطلق اليد العاملة الى منطلق رأس المال الاستراتيجي". مداخلة أقيمت في المنتدى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الانماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، المنظم بجامعة ورقلة يومي 9 و 10 مارس 2004.

ذلك أن التكوين هو الامتداد الطبيعي لتقييم الأداء بالنسبة لعمال المؤسسة. لأن التكوين عادة لا يتم الا اذا سبقه تقييم موضوعي وجاد للقوى العاملة حتى تعطي العملية التكوينية أحسن وأنجع النتائج المنتظرة.

واستنادا الى ما سبق سوف نتعرف في هذا المبحث ان شاء الله على الجوانب الهامة من سياسة التكوين وتقييم الأداء المتبعة في أغلب المؤسسات، والمتعارف عليها في مجال ادارة الأعمال بصفة عامة وادارة الموارد البشرية بصفة خاصة.

المطلب الأول: تقييم أداء العمال.

يعتبر تقييم الأداء من الأنشطة المهمة في تسيير الموارد البشرية على مستوى المؤسسة. ونظرا لأهميته ارتأينا الإشارة اليه هنا باقتضاب شديد وذلك لارتباطه القوي بنشاط التكوين. فأغلب المؤسسات قبل مباشرتها لعملية التكوين، تقوم باعداد برنامج خاص لتقييم أداء الأفراد العاملين لديها، وتحديد نقاط القوة والضعف فيهم وبعد ذلك اتخاذ الاجراءات الكفيلة والمناسبة لسد هذا النقص أو المحافظة وتنمية المهارات الموجودة. ومن بين هذه الاجراءات التكوين، الرسكلة، الفصل، الترقية، التنزيل الى رتبة أدنى، الى غير ذلك من الاجراءات.

الفرع 1: مفهوم تقييم الأداء

1 - تعريف تقييم الأداء:

تلعب عملية تقييم الأداء دورا بارزا في معرفة مدى تحقق واطماف المهام المكونة لوظيفة العامل أو الفرد. وغالبا ما يحدث خلط بين الأداء والجهد. فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة من طرف العامل، أما الأداء فهو مقياس لتحديد النتائج التي حققها الفرد.

ويمكن تعريف تقييم الأداء بأنه: " الصفة الرسمية أو النظامية التي تعبر عن مكان قوى ومكان ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كانوا بانجازها والقيام بها " ⁵¹.

ويشير الأستاذ (BONINI) إلى أن: " تقييم الأداء هو عملية التأكد من انجاز ما كان يجب انجازه واكتشاف الانحرافات في حالة عدم الانجاز " ⁵²

كما يؤكد (PUJOL) أن تقييم الأداء هو وسيلة جد فعالة في تسيير الأعمال اذا أحسن استخدامها. ⁵³

ومن خلال التعاريف السابقة، يمكن أن نستخلص أن تقييم الأداء هو:

⁵¹ حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص. 360.

⁵² خالد يوسف الخلف وسعيد يس عامر، الإنتاجية القياسية. دار المريخ للنشر، الرياض، 1984، ص. 85.

⁵³ Mari Dominique PUJOL, Ressources humaines, 2eme édition, les éditions d' organisation, Paris, 2003, p. 106.

- عملية إدارية رسمية تشرف عليها الإدارة.
- عملية مخطط لها مسبقاً.
- هدفها اكتشاف نقاط القوة والضعف في أداء الفرد.
- يتطلب تنفيذها وجود معايير أو أسس يتم على أساسها التقييم.
- هي عملية تبنى على قرارات تتعلق بمصير الفرد المهني.

2 - أهداف تقييم الأداء:

تسعى إدارة المؤسسة من وراء تبني برامج لتقييم الأداء العاملين لديها إلى تحقيق عدة أهداف نذكر منها:⁵⁴

1. تحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة للعمال.
2. وضع نظام عادل وفعال لمنح الحوافز والمكافآت.
3. تساعد عملية التقييم في إنجاز عمليتي النقل والترقية، وتحديد الفائض من القوى العاملة.
4. يساهم التقييم في عملية تخطيط القوى العاملة ورسم سياسات الاختيار والتعيين.
5. يساعد تقييم الأداء في تحسين العملية الإشرافية.
6. يساعد الإدارة في تقييم سياساتها اتجاه القوى العاملة.
7. يساهم في إجراء التعديلات اللازمة في نظام الرواتب والأجور.
8. يستفاد من التقييم على أساس أنه مصدر مهم للمعلومات الخاصة بالأفراد في المؤسسة.

الفرع 2 : الطرق المستخدمة في تقييم الأداء:

يختلف نشاط المؤسسات من مؤسسة إلى أخرى، فمنها ما هو نشاط انتاجي ومنها ما هو خدماتي. وتبعاً لذلك تختلف الأعمال التي يؤديها الأفراد. فقد تختلف الأعمال التي يؤديها داخل المؤسسة الواحدة، بل وقد تختلف في موقع العمل الواحد. لذلك يصعب وضع مقياس أو معيار واحد لتقييم مختلف الأعمال في مختلف المواقع في المؤسسة.

وبسبب ذلك وضعت عدة طرق ومناهج تميز بين الأنشطة والأعمال التي تنفذ داخل المؤسسة. ومن هذه الطرق نذكر:⁵⁵

1. طريقة الإنتاج: وخلال هذه الطريقة يتم قياس أداء العامل بناءً على عدد الوحدات أنتجها خلال فترة زمنية محددة. فالعامل المنفذ مثلاً يقيم أدائه على أساس عدد القطع التي أنجزها خلال فترة زمنية معينة. ورجل البيع يقيم على أساس الوحدات التي تم بيعها من طرفه وهكذا لبقية

⁵⁴ مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر، عمان، 1996، ص. 87 و 88.

⁵⁵ صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، عمان، 2004، ص. 138-141.

الأنشطة الأخرى. وهذه الطريقة تعتبر من أقدم وأبسط الطرق، وكان قد استخدمها المهندس تايلور عندما كان بصدد تحديد وتقييم أجور عمال الصناعة في نهاية القرن التاسع عشر.

2. طريقة الصفات: وتستخدم هذه الطريقة عند قياس أداء الفرد في الأعمال التي لا يمكن قياسها بطريقة كمية، كالخدمات الصحية وخدمات البنوك والفنادق وغيرها. ولاستخدام هذه الطريقة لا بد من تطبيق الخطوات التالية:

- ❖ تحديد مقاييس محددة للأداء. كعلاقة العامل مع رئيسه وزملائه، مستوى المواظبة، اطاعة الأوامر، الانضباط، تحمل المسؤولية، المعرف الفنية وغيرها.
- ❖ إعطاء كل مقياس من المقاييس السابقة درجة معينة وتكون عادة تتمثل في خمس درجات أساسية هي: ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا.
- ❖ تحديد نقاط لكل درجة. ويكون التحديد كالتالي:

الدرجات	النقاط
ممتاز	من 9 الى 10 نقاط
جيد جدا	من 8 الى 9 نقاط
مقبول	من 7 الى 8 نقاط
ضعيف	من 6 الى 7 نقاط
ضعيف جدا	أقل من 5 نقاط

- ❖ وضع مقاييس الأداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يتم اعداده لهذه الغاية يسمى نموذج تقييم الأداء يتم اعداده عادة من طرف ادارة الموارد البشرية.
- ❖ يطلب من الرئيس أو المشرف تدوين ملاحظاته بجانب كل مقياس من مقاييس التقييم أو في المكان المخصص لذلك في أسفل النموذج.
- ❖ يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها العامل. فالعامل الذي حصل على مجموع نقاط تفوق 90 نقطة يعتبر "ممتازا" و من حصل على 80 نقطة فما فوق يعتبر " جيد جدا " وهكذا بالنسبة لبقية المقاييس.
- ❖ أخيرا يقوم الرئيس أو المقيم بالتوقيع في أسفل النموذج مع تحديد تاريخ الاعداد. ثم يقوم بتسليمه الى الادارة المعنية.

3. طريقة الترتيب: تتضمن هذه الطريقة ترتيب الأفراد العاملين ترتيبا تنازليا من الأحسن الى الأسوء، وذلك حسب التقديرات الشخصية للمشرف على التقييم. ويكون الترتيب على أساس الأداء العام للعمل وعلى أساس الملاحظات السابقة للمشرف وتخميناته. ورغم بساطة هذه الطريقة وسهولة تطبيقها وعدم تكلفتها الكبيرة، إلا أنها لا تخلوا من الذاتية والتحيز وعدم الدقة ونقص العدالة في الترتيب.

4. طريقة المقارنة المزدوجة: يتم خلال هذه الطريقة تقسيم الأفراد المراد تقييمهم الى مجموعات تضم كل منها عاملين اثنين. وتتم المقارنة بين هذين العاملين ثم يؤخذ الفرد من المجموعة الأولى ويقارن بالشخص الثاني في المجموعة الثانية وهكذا في بقية المجموعات الأخرى. فمثلا إذا كان لدينا خمس أفراد نريد مقارنتهم، فيتم مقارنة (أ) مع (ب) ثم مقارنة (أ) مع (ج) ثم مقارنة (أ) مع (د) ثم (أ) مع (هـ) ونفس العملية مع الفرد (ب) وهكذا بالنسبة للأشخاص الآخرين. وبعد ذلك يتم حصر أكثر المرات التي تكرر فيها اسم الشخص ويختار بعد ذلك على أساس الرتبة الأولى، ثم يتم الترتيب بعد ذلك تنازليا. ولكن رغم سهولة تطبيق هذه الطريقة إلا أنها طويلة وجد مملة وتستهلك الكثير من الوقت.

5. طريقة التوزيع الاجباري: وتقوم الادارة خلال هذه الطريقة باعداد 5 مجموعات معينة في المؤسسة تحتوي كل مجموعة على نسبة معينة من الأفراد محددة بالنسب المئوية. وما على المشرف على التقييم الا تصنيف وتوزيع هؤلاء الأفراد على النسب المختلفة. ويتم عادة اعطاء المجموعة الوسطى أكبر نسبة. فالمجموعة الأولى أداؤها ممتاز، والثانية جيد والثالثة أداؤها مرضي والرابعة مقبول والخامسة ضعيف. فمثلا يتم توزيع النسب كالتالي: المجموعة الأولى 10 % ، المجموعة الثانية 20 %، المجموعة الثالثة 40 % والمجموعة الرابعة 20 % والمجموعة الخامسة 20 %. ويقوم المشرف كما قنا بتوزيع وتصنيف الأفراد الواقعين تحت سلطته على هذه النسب. فالعدد الذي تمثله النسبة المحددة لا يمكن تجاوز تعداده. وهو العيب الذي يميز هذه الطريقة مما يسبب أخطاء لا تعكس فعلا الأداء الحقيقي للأفراد المقيمين.

6. طريقة المتابعة: ويتم خلال هذه الطريقة تتبع أداء الأفراد من طرف المشرف طيلة الوقت. ثم كتابة وتدوين تقرير عادل عن أدائهم ورفعهم الى الادارة المكلفة بالتقييم. والعيب الذي يميز هذه الطريقة هو اضاءة وقت المشرف في كتابة التقرير ومتابعة الأفراد. كما أن الأفراد يشعرون أنهم مراقبون طيلة الوقت، وهذا ما يؤدي الى شعورهم بالقلق والاضطراب مما ينعكس سلبا على أدائهم ونتاجيتهم.

7. الطريقة الحديثة: وهي التقييم باستخدام طريقة الادارة بالأهداف، أي يتم تحديد أهداف مسبقة متفق عليها بين المشرف ومروؤسيه ومن ثم يتم تقييم هؤلاء المرؤوسين على أساس ما تم انجازه من أهداف محددة وليس على كيفية هذا الانجاز. ولذلك فان هذه الطريقة تتضمن خطوتين أساسيتين: الأولى هي تحديد الأهداف والثانية مراجعة الأداء وتقييمه وفق ما تم الاتفاق عليه مسبقا بين المشرف ومروؤسيه.

الفرع 3 : خطوات تقييم الأداء

ان عملية قياس وتقييم أداء العمال في المؤسسة عملية معقدة، لذا كان لزاما على الادارة المعنية والقائمون على بهذه العملية اتخاذ كل التدابير اللازمة لانجاحها. لذلك يجب عليهم اتباع خطوات منطقية متسلسلة لكي يتحقق الهدف من ورائها وهذه الخطوات تتمثل في:⁵⁶

1 - وضع المعايير المناسبة للتقييم: ويعني ذلك وضع عناصر معينة تتمثل في الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد المقيم والتي يجب عليه كذلك أن يتحلى بها. في عمله وسلوكه مع زملائه ومع المشرفين. ويمكن التمييز بين نوعين من المعايير: المعايير الملموسة، وهي التي يمكن قياسها كمعدل الغياب، معدل الحوادث، عدد الوحدات المنتجة... الخ. وهناك معايير غير ملموسة، وهي التي لا يمكن قياسها كالذكاء، الاخلاص، التعاون، احترام الزملاء والمشرفين، الشخصية... الخ.

2 - تحديد طريقة تقييم الأداء: ويتم خلالها اختيار الطريقة المناسبة التي يراد انتهاجها من بين الطرق المختلفة التي تستخدم في هذا الشأن. ويمكن للمؤسسة أن تختار بين طريقتين أو أكثر حسب حاجتها. وقد سبق وأن عرضنا بعضا من هذه الطرق في الجزء السابق.

3 - تحديد مصادر جمع البيانات: وتستند هذه الخطوة على تجميع المعلومات وتحديد المصادر التي يمكن من خلالها الحصول على معلومات تفيد في عملية التقييم. ويمكن للمؤسسة الحصول على هذه المعلومات عادة من أربع مصادر، باعتبارها تمثل مصادر أساسية وهي:

1. الرئيس أو المشرف المباشر للفرد المقيم.

2. نظراء وزملاء الفرد في العمل.

3. التقييم الذاتي الذي يقوم من خلاله الفرد بتقييم نفسه.

4. المرؤوسين المباشرين أو غير المباشرين للفرد المقيم.

4 - تحليل تقارير تقييم الأداء: وتعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات على الاطلاق، ذلك لأنها تتعلق برد فعل المرؤوسين اتجاه تقارير تقييم أدائهم. كما أن هذه الخطوة تعتبر وسيلة هامة لرفع كفاءة

⁵⁶ مصطفى نجيب شوايش، مرجع سابق، ص. 100-106.

الأداء. ويفيد التحليل الجيد للتقارير الادارة في انجاح عملية التقييم وجعلها أكثر عدلا وموضوعية. وتحدد من خلالها المهارات الواجب تلميتها والأخرى التي يجب ترقيتها والتي يجب الاستغناء عنها.

5 - مناقشة تقارير تقييم الأداء مع العاملين: ويتم خلال هذه الخطوة اطلاع العمال المقيمين على نتائج تقارير التقييم ، وينتج عن ذلك في الغالب حدوث مشكلتين أساسيتين: الأولى هي حدوث رد فعل عكسي لدى المقيمين بالسلب، وذلك بانخفاض روحهم المعنوية وبالتالي نقل مساهمتهم في المؤسسة. أما المشكلة الثانية فهي اتخاذ المرؤوس موقف عدائي من رئيسه المباشر الذي أعد تقرير التقييم .

6 - تحديد المدة الزمنية اللازمة للتقييم: ويتم خلال هذه المرحلة تحديد المدة الزمنية التي على أساسها يتم اعداد التقرير . وبصفة عامة فان أغلب المؤسسات تقوم باعداد تقرير سنوي واحد لتقييم أداء عاملها. وهناك مؤسسات أخرى تقوم باعداد هذه التقارير في كل سداسي. وقد جرت العادة في الكثير من المؤسسات بقياس وتقييم أداء العمال الجدد على فترات متقاربة حتى يتم الحكم على مدى صلاحيتهم وأهميتهم لتولي المنصب المقترح.

أخيرا يمكن القول أنه بالرغم من أن عملية تقييم الأداء هي عملية ايجابية في مجملها. إلا أنها لا تخلو من السلبيات والصعوبات التي تعترضها. ويمكن حصر هذه المشاكل والصعوبات في:⁵⁷

1. تأثير المشرف بصفة معينة من صفات المرؤوس تجعله يحكم عليه على أساسها.
2. التشدد أو الانحياز من جانب المشرف في عملية التقييم
3. تأثير المشرف بسلوك ونتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم.
4. التحيزات الشخصية للمشرفين على عملية التقييم.
5. اتجاه أغلب المشرفين الى اعطاء علامات وتقديرات متوسطة.

المطلب الثاني: سياسة التكوين

التكوين بمفهومه الواسع هو محاولة أو عملية ذات بعد ايجابي تقوم بها وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة، تحاول من خلالها تغيير سلوك الأفراد العاملين لديها نحو الافضل، وتعليمهم بهدف انجاز الأعمال الموكلة اليهم بفعالية وكفاءة، وفي نفس الوقت رفع روحهم المعنوية وجعلهم يعملون بكل إخلاص وتفاني.

⁵⁷ صلاح عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات. الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2001، ص. 209 و210.

1 - تعريف التكوين:

يمكن تعريف التكوين حسب معجم ادارة الأعمال الأمريكي (Dico management)⁵⁸ على أنه " اكتساب العمال لمعارف وكفاءات جديدة تمكنهم من التسلح بروح التأقلم مع المهام أو العمليات الجديدة، سواء في نفس موقع العمل الذي عرف تغير نوعي في الوقت الحالي، أو في منصب آخر داخل المؤسسة نفسها " .

كما تم تعريفه في معجم التفسير لكوهن (Dictionnaire de grstion) على أنه: " عبارة عن عمليات تأقلم الفرد أو العامل مع منصب عمله في المؤسسة، وذلك من خلال تصحيح وتطوير كفاءاته لتتماشى مع الشروط الجديدة لنشاطه المهني "⁵⁹.

وعلى العموم فان الأستاذ علي السلمي عرف التكوين على أنه: " الخبرات المنظمة التي تستخدم اتتمية وتعديل المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها الأفراد في المشروع "⁶⁰.

على كل واستنادا الى التعاريف السابقة، فان التكوين هو عملية تتناول سلوك الفرد العامل في المؤسسة من الناحية المهنية والوظيفية وذلك من أجل اكتساب المعارف التي يحتاجها في موقع عمله. وللتكوين عدة مواصفات، فهو محاولة لتغيير سلوك الفرد بطريقة ايجابية، وهو كذلك نشاط مستمر ودائم هدفه التأقلم مع التغيرات البيئية الجديدة المؤثرة في نشاط المنظمة.

ويختلف مفهوم التكوين عن مصطلحي الرسكلة والتأهيل. فالرسكلة أو اعادة التكوين (SEKIOU) (1993) هو نوع من أنواع التكوين، ويحدث عند انتقال فرد ما الى وظيفة جديدة نظرا لضرورة المامه واحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة. كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة انتقالهم لفنيات وتقنيات جديدة ادخلت على طرق وأساليب العمل.

أما بالنسبة للتأهيل " فهو يتمثل في بعض الخدمات المهنية التي تقدم للعمال العاجزين عن التأقلم مع الوظيفة، قصد تمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية. ويختلف التكوين عن التأهيل في كون الأخير يتمركز جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل، بينما الأول يتمركز حول الأداء "⁶¹.

وهناك اختلاف أيضا بين مصطلحي التكوين والتعليم. فالتعليم يعني زيادة المعلومات العامة للفرد ومستوى الفهم للبيئة التي يتلقى تعليمه فيها، بالإضافة الى زيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير

⁵⁸ Pocket MANAGER, Dico management: The essentials of practical management from A to Z. Traduit par Florence PABAN, les éditions d'organisation, Paris, 1994, P128.

⁵⁹ Elie COHEN, Dictionnaire de gestion. CASBAH édition, Alger, 1998, P. 157.

⁶⁰ د. علي السلمي، ادارة الأفراد والكفاية الانتاجية. الطبعة الثالثة، مكتبة غريب، القاهرة، 1985، ص. 352.

⁶¹ كمال طاطاي، " دور التكوين في رفع النتاجية المؤسسات " رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002، ص. 30.

المنطقي، وفهم وتفسير المعرفة من خلال تنمية قدراته العقلية القادرة على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف التغيرات والظواهر المحيطة به. والتعليم عادة يرتبط بالدراسة التي تلقاها المستخدم في المدارس والجامعات، وهو يهتم ويركز على موضوع العمل وليس الفرد، بينما يركز التكوين على الفرد وكيفية تغيير سلوكه نحو الأفضل.

ومن الأسباب الأساسية التي تجعل الإدارة تقوم باعداد وتنفيذ برامج التكوين ما يلي⁶²:

- ✓ التطورات التقنية والفنية؛
- ✓ تغيير أنظمة واجراءات العمل؛
- ✓ التغيرات المستمرة في حاجات الزبائن؛
- ✓ بروز قوانين وتشريعات جديدة؛
- ✓ التغيرات البيئية المستمرة؛
- ✓ ظهور مواد انتاجية جديدة بديلة لأخرى؛
- ✓ ظهور سلع وخدمات جديدة؛

2 - أهمية التكوين:

إذا كان التكوين يساهم في زيادة المعرفة والمهارة لدى الفرد، فإنه يترك أثرا ايجابيا في المنظمات التي تهتم به. ومن بين آثاره نذكر ما يلي:

أ. زيادة الانتاج: ان تكوين الأفراد على كيفية أداء عملهم يؤدي حتما الى الزيادة في الكمية المنتجة وتحسين نوعية وجودة المنتج، إذ أن تكوين الفرد على أداء عمله وفق شروط محددة معناه أدائه بنوعية عالية. وبالتالي الوصول الى تحسين جودة المنتج بصفة مستمرة. فالحصول على شهادة المواصفات الدولية (ISO) يقتضي من المؤسسة اتباع عدة معايير وأنشطة معينة من ضمنها عملية التكوين.

ب. الاقتصاد في النفقات: ان تكوين الفرد على كيفية استخدام الآلات وخاصة مع التطور التكنولوجي الكبير الذي تعرفه الساحة الاقتصادية الدولية، يوفر للمؤسسة اقتصادا في الجهد والوقت، بالإضافة الى السرعة والانتقان ، وذلك طبعا بالاستخدام السليم لهذه الآلات وصيانتها بشكل دوري.

⁶² مخلوفي عبد السلام، "الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري". مداخلة القيت في الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الانماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، المنظم بجامعة ورقلة يومي 9 و 10 مارس 2004.

ت. التخفيض من حوادث العمل: ذلك لأنه من المعروف أن جل حوادث العمل التي تحدث في ورشات العمل، يكون السبب المباشر لها هو سوء استخدام الآلات. لذلك فإن التكوين على حسن استخدام هذه الآلات ، قد يؤدي بشكل تلقائي الى التخفيض من نسبة هذه الحوادث.

ث. التخفيض من معدل دوران العمل: وذلك لأن المؤسسة التي تعرف نشاطا كبيرا في مجال التكوين، لا تشكوا من هجرة الكفاءات، لأن العمل لدى هذه المؤسسات يولد لدى الفرد العامل الرغبة في الانتماء والعمل لديها وزيادة الارتباط بها. وهذا ما يقلل بالضرورة من معدل دوران العمل لديها.

ج. استقرار التنظيم: ان وجود أفراد في المؤسسة مؤهلين لأداء وظائفهم بصفة جيدة، ويتكيفون بسرعة مع التغيرات البيئية المستمرة بصفة مستمرة، يعتبر عاملا أساسيا في استقرار التنظيم. ورغم الآثار الإيجابية التي يخلفها برنامج التكوين، الا أن ادارة الموارد البشرية في المؤسسة يجب عليها قبل الشروع في تطبيق البرنامج، تحديد مجموعة من الاهداف التي يجب عليها تحقيقها. ومن الاهداف المتعارف عليها والتي يسعى التكون لبلوغها ما يلي⁶³:

- ✓ رفع مستوى الانتاج وتحسين انتاجية العمل؛
- ✓ تخفيض نسبة الغياب بين المستخدمين؛
- ✓ تخفيض تكاليف العمل والمحافظة على الأجهزة وصيانتها؛
- ✓ زيادة مستوى الرضى الوظيفي لدى العمال؛
- ✓ تنمية شعور العمال بالانتماء للمؤسسة؛
- ✓ تحقيق الذات لدى الأفراد الذين يملكون عنصر الطموح؛
- ✓ التكيف مع التغيرات التقنية والفنية والتنظيمية؛
- ✓ تحقيق احتياجات المؤسسة من القوى البشرية، واختصار الوقت اللازم لأداء العمل؛
- ✓ استخدام التكوين كأسلوب من أساليب التحفيز والترقية والجدارة؛
- ✓ توعية الموظفين بأهمية التكوين في حد ذاته، واكسابهم القدرة على البحث عن الجديد وعدم الركون الى الرقابة؛

3 - مبادئ وأنواع التكوين:

يرتكز التكوين على عدة مبادئ أهمها التكرار والمران، الارشاد والتوجيه، الدوافع والحوافز، التعليم دفعة واحدة أو على مراحل، وكذلك مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين. كما أن للتكوين أنواع عدة تصنف على عدة تصنيفات منها التصنيف الزمني (تكوين قصير، متوسط، طويل المدى)، أو تصنيف

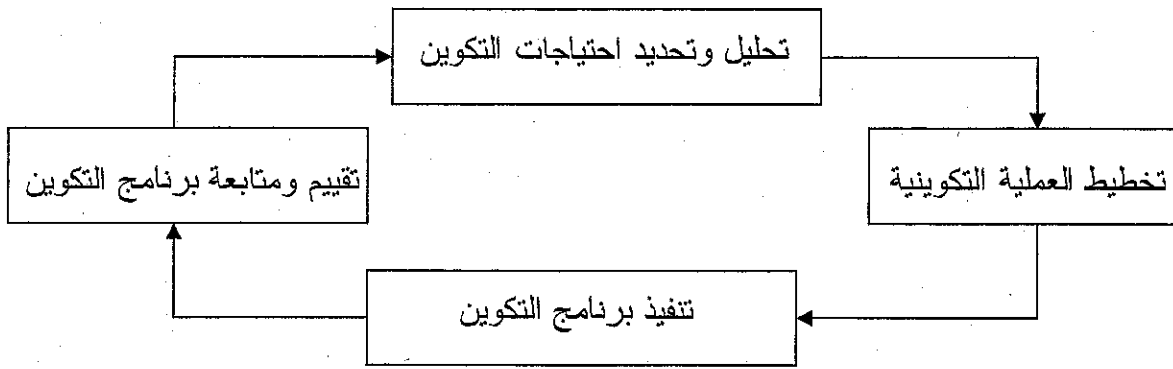
⁶³ يوسف محمد القبلان، أسس التدريب الإداري، الطبعة الثانية، دار عالم الكتب، الرياض، 1992، ص. 13 و 14.

حسب المعيار المكاني (تكوين داخلي، تكوين خارجي) الى غيرها، وسوف نتعرف على مبادئ وأنواع التكوين كل على حده.

أ. مبادئ التكوين: يركز التكوين كما قلنا على عدة جوانب نذكر منها⁶⁴:

- التكوين عملية مستمرة: ان العملية التكوينية هي عبارة عن حلقة مغلقة مستمرة، تكون على شكل سلسلة مستمرة من العمليات التي تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها، ثم تتجه الى اختيار المتدرب المعني بشغل الوظيفة واعداده لتقبل البرامج التكوينية واقتناعه بجدواها، ثم التخطيط وتحديد نوع التكوين المراد تبنيه. وبعد ذلك تنفيذ البرنامج طبقا للخطة المتبعة، وأخيرا متابعة وتقييم المتدربين بعد عملية التكوين، للوقوف على مؤهلاتهم ومستواهم، وتحديد اللقائص الموجودة في البرنامج، والشكل الموالى يبين الدورة التكوينية المستمرة:

شكل(1-7): يبين دورة التكوين

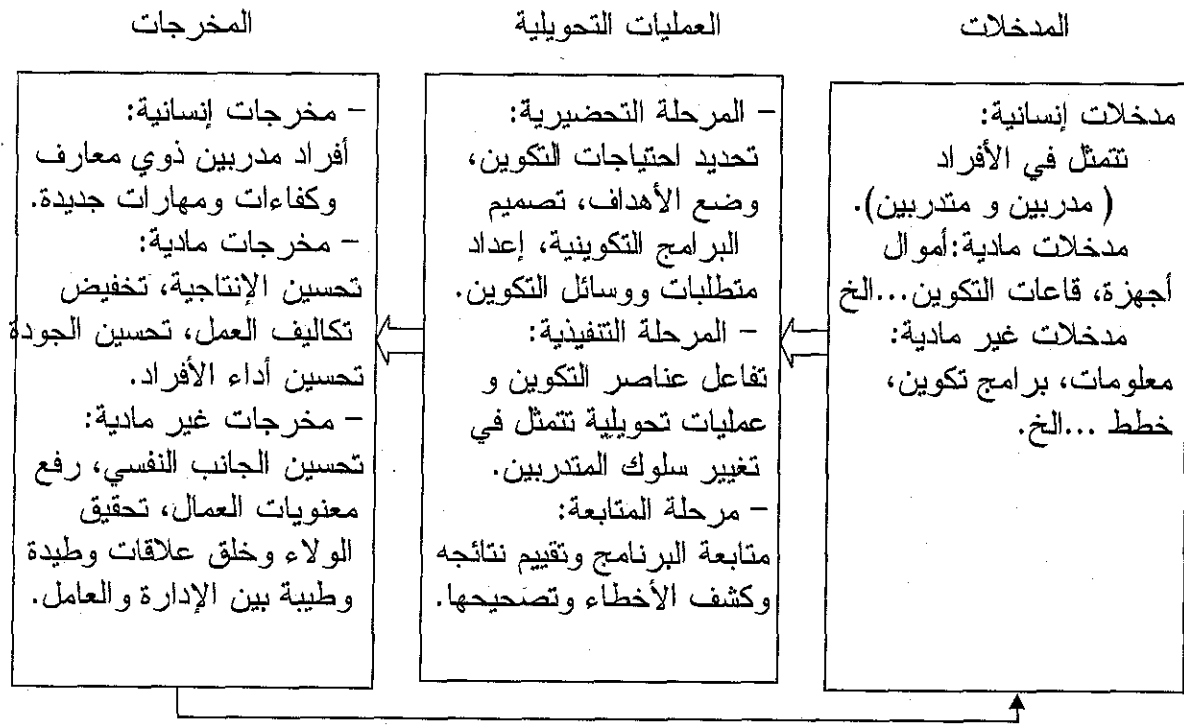


المصدر: Jean-françois DUMAIS, op. cit., P.86.

- التكوين كنظام: ان هذا المبدأ يؤكد أن عملية أو برنامج التكوين هو نظام متكامل ومترابط يشبه الى حد بعيد نظام الانتاج. فهو كذلك يتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي المدخلات، العملية التحويلية والمخرجات. فالمدخلات هنا تتمثل في الأفراد المتدربين وكذلك المدربين، بالإضافة الى الأموال والبرامج والخطط، وتتمثل العملية التحويلية في الأنشطة التكوينية المختلفة (تحضير، تنفيذ، رقابة). وأخيرا المخرجات التي تتمثل في أفراد مكونين ذوي كفاءات، تساهم في تحسين كفاءة وإنتاجية العمل في المؤسسة، والشكل التالي يبين ذلك:

⁶⁴ علي السلمي، ادارة الأفراد والكفاءة الانتاجية، مرجع سابق، ص. 355.

شكل (1-8): يوضح مكونات نظام التكوين



تغذية عكسية تتمثل في مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة

المصدر: حسن برقي، " أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسة الاقتصادية ". رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1996، ص. 49.

- التكوين كمنشأ متجدد: وذلك لان التكوين يجب أن يتأقلم مع كل التغيرات والتحديات البيئية، التي تحدث سواء داخل المؤسسة أو خارجها. فلا يمكن لبرنامج التكوين أن يبقى بنفس الخطة وبنفس المدربين ونفس الوسائل لمدة طويلة. فالمتدرب يتغير سلوكه وعاداته وكذا مهاراته ورغباته، بالإضافة إلى أن الوظيفة التي سيشغلها المتكون تتغير هي الأخرى بتغير البيئة المحيطة بالمؤسسة. وكما أن استراتيجيات وخطط المؤسسة نفسها تتغير من حين إلى آخر، لذلك وجب على الإدارة تكييف الأنشطة التكوينية مع هذه المتغيرات والأوضاع الجديدة.
- التكوين كعملية إدارية وتقنية: وذلك لان التكوين له خصائص ومقومات العمل الإداري، الذي يبدأ بالتحطيط والتنظيم والتنسيق وأخيرا الرقابة. كما أن التكوين هو كذلك عملية فنية تقنية تحتاج إلى مهارات وتقنيات معينة لإتمامه. ومن هذه المهارات التي يجب توفرها:

- ✓ مهارات في تحديد الاحتياجات التكوينية؛
- ✓ مهارات في تصميم البرامج التكوينية، وإعداد المناهج والمواد العلمية؛
- ✓ مهارات في اختيار الأساليب المناسبة للمتكورين؛
- ✓ مهارات في متابعة وتقييم برامج التكوين؛

ب. أنواع التكوين: ان برامج التكوين في المؤسسة يمكن أن تصنف إلى عدة أنواع، فمنها ما يصنف على أساس زمني، أي البرامج القصيرة، المتوسطة والطويلة المدى. ومنها ما يصنف على أساس مكاني، أي التكوين الداخلي والتكوين الخارجي. ومنها ما يصنف على أساس تدرج المستويات الإدارية، أي التكوين المهني للعمال، والتكوين الإداري للإطارات المسيرة. وهناك تصنيف آخر يصنف البرامج التكوينية على أساس غايتها، وتتمثل في التكوين العلاجي، التكوين للترقية، إعادة التكوين، التكوين التأهيلي... الخ. وسوف نعتد في شرح أنواع التكوين على التصنيفين التاليين:

- أنواع التكوين حسب المعيار المكاني: وينقسم أساسا إلى نوعين مهمين هما: التكوين داخل مكان العمل، والتكوين خارج مكان العمل، ويتم في مراكز التكوين الخاصة والعمومية والمعاهد والمدارس والجامعات. وتستخدم فيه أساليب مختلفة ومتنوعة لكنها تؤدي نفس الغرض. ويمكن للمؤسسة الاختيار بين نوعين من التكوين، الداخلي والخارجي وذلك طبعا بمراعاة خصائصها وظروفها البيئية وإمكانياتها المادية، التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن قطاع إنتاجي إلى آخر. ولكل من هذين النوعين مزاياه وسلبياته وعلى المؤسسة أن تختار النوع الذي يحقق لها أكبر الفوائد ولا يكلفها إلا حدا معقولا من التكاليف المادية والبشرية. وسوف نتطرق هنا إلى مزايا وسلبيات التكوين داخل مكان العمل وخارجه كما يراها الأستاذ (R.Kenneth 1981)

جدول رقم (1-2): يبين ايجابيات وسلبيات التكوين داخل وخارج مكان العمل

التكوين أثناء العمل (داخلي)	التكوين خارج مكان العمل (خارجي)	
<ul style="list-style-type: none"> - عدم الحاجة إلى تجهيزات - عدم الحاجة إلى مدربين - وجود بيئة فعلية للتكوين - يعتبر التكوين جزءا من العمل - يحقق المتكون علاقات عمل مبكرة - القدرة على التحكم في عملية التعلم - قلة التكاليف - لا وجود لمشكلة نقل أثر التكوين* 	<ul style="list-style-type: none"> الابتعاد عن ضغط العمل والمنزل وجود وقت كافي للتكوين سهولة الكشف عن مشكلات المتكونين الدقيقة بيئة التكوين المريحة تساعد على التعلم تحقيق عنصر الاهتمام من طرف المتكونين امكانية تجربة الفرضيات وتبادل الخبرات والمعرفة تنمية المعنويات الفردية والجماعية 	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> - إمكانية تعرض الأجهزة للعطل - المشرفين قد لا تكون لديهم الخبرة كمدربين - عدم إعطاء وقت كافي للتكوين. - إخراج المتكونين أمام زملائهم أصحاب الأقدمية والخبرة 	<ul style="list-style-type: none"> تكلفة التجهيزات الاضافية بيئة التكوين الصناعية عدم تقبل بعض المتكونين الابتعاد عن عائلاتهم صعوبة نقل أثر التكوين إضاعة وقت كبير في العملية التكوينية شغور مناصب المتكونين وتوقف العمل أحيانا يتطلب نفقات سفر مكلفة. 	السلبيات

المصدر: يوسف محمد القبلان، مرجع سابق، ص. 32.

* أثر التكوين هو ما تعلمه المتدرب من مهارات ومعارف خلال البرنامج التكويني الذي خضع له.

• أنواع التكوين حسب المستوى الإداري: ويتم تقسيم البرامج التكوينية في هذا التصنيف بالاعتماد على التقسيم الوظيفي للهيكل التنظيمي، وبوجه أدق بالاعتماد على مستوى تدرج السلطة (المستوى الهيراركي). فتكوين الاطارات العليا في المؤسسة لا يتم بنفس الطريقة التي يتم بها تكوين مشرفي الخط الأول أو عمال التنفيذ. لذلك وجب تصميم البرامج التكوينية التي تستجيب لكل متطلبات الشرائح في المستويات الادارية المختلفة، وهي في الغالب على ثلاثة أنواع⁶⁵:

أ. التكوين الإداري: وهذا النوع يستخدم في تطوير كفاءات ومهارات ومعارف الاطارات المسيرة للمؤسسة وفي بعض الاحيان يشمل حتى اطارات الادارة الوسطى والتنفيذية. ويركز التكوين الإداري على أساليب اتخاذ القرار وعلى رفع الكفاءات من الناحية التسييرية والعلاقات الانسانية. وتكمن أهمية هذا النوع في أن الاطارات المسيرة في المؤسسة هي الطاقة المحركة والقوة الدافعة والموجهة للعمل، لذلك وجب تطوير كفاءتها ومهارتها بشكل دائم ومستمر.

ب. التكوين الاشرافي: وهذا النوع يهتم بتكوين المشرفين التنفيذيين ومراقبي الخط الأول كما يسمونهم. والهدف من هذا التكوين هو رفع وزيادة قدرة المراقبين على الاشراف والتعامل اليومي مع العمال التنفيذيين. ويشمل هذا النوع كذلك تعلم التعامل مع التنظيم الرسمي وغير الرسمي على حد سواء، وكيفية التعامل مع الصراعات وتعلم أساليب القيادة وغيرها من الجوانب التي تؤهل المشرف بشكل كاف للقيام بواجبه الاشرافي بشكل أفضل.

ت. التكوين المهني: وهذا النوع يختص به الأفراد العاملين الذين يحتلون للترتيب الأخير في السلم الوظيفي، وكذلك الذين يقومون بالأعمال اليدوية المباشرة في ورشات الانتاج. ويكتسي هذا النوع من التكوين أهمية خاصة ، ذلك لأن أغلب الأعمال التي تتم في هذا المستوى تتم بمساعدة الأجهزة المختلفة والآلات ، لذلك وجب تحديث المعارف والمهارات لتسيير وتحريك هذه المعدات، وذلك ببعث برامج تكوينية تستجيب لهذه التحديات.

على العموم فان احداث برامج تكوينية حسب المستوى الإداري أو حسب معايير أخرى، لا يعني اغفال عامل مهم جدا ألا وهو تكوين الأفراد الذين يقومون بالاشراف على هذه البرامج وبالأخص تكوين

65 صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص. 239-247.

المدرسين. وذلك بتهيأتهم للقيام بدورهم بشكل فعال. ويتم تزويد هؤلاء المدرسين في هذا التكوين بمعارف جديدة وطرق حديثة تسهل لهم عملية نقل المعرفة والخبرة للأفراد المتكويين.

المطلب الثالث: أساليب التكوين

لانجاح وتفعيل برامج التكوين يتعين على الادارة المكلفة بذلك اختيار الأسلوب الأنسب والأحسن لتنفيذ ذلك. ولا يتم ذلك الا بمراعاة طبيعة نشاط المؤسسة وحجمها ومكانتها في السوق وكذا امكانياتها المادية والبشرية. ويختلف أسلوب التكوين في معناه عن وسيلته، لان الأسلوب هو الطريقة، في حين أن الوسيلة هي الأداة المستخدمة في برامج التكوين.

ويمكن أن تتعدد وتصنف أساليب التكوين كذلك الى عدة أصناف، فمنهم من يصنفها الى: أسلوب التكوين في مكان العمل، وأسلوب التكوين خارج مكان العمل. وهناك تصنيف آخر يتمثل في⁶⁶:

1. الأسلوب التقليدي: وهو أسلوب كلاسيكي معروف، سهل في طبيعته، هدفه ايصال المعرفة

بطريقة مباشرة، تلقن الى المتدربين من خلال دروس ومحاضرات سواء باستخدام قاعات الدراسة العادية أو بالطرق السمعية البصرية الحديثة. وعادة ما تتبع أو تختتم هذه الدروس بأسئلة مباشرة من طرف المشاركين. ويعتمد هذا الاسلوب على شروط ومعطيات قريبة ومشابهة لحالات العمل العادية، وكذلك يعتمد على الاعداد والقيام بالتمارين والأعمال التطبيقية. ويمكن كذلك خلال هذا الأسلوب استخدام طريقة التلقين المباشر للتعليمات خلال وقت ومكان العمل، وذلك من طرف مدربين ذوي خبرة وكفاءة تمكن المتدرب من استيعاب ما يقوله المدرب بسرعة وسهولة. ولا تخلوا هذه الطريقة من السلبيات رغم أن لها الكثير من الايجابيات. فرغم أن هذا الأسلوب يساعد المتدربين على اللقاء المباشر بالمدرسين والاستماع لهم ومحاورتهم وجها لوجه، وكذلك السماح لهم بطرح الأسئلة وتمكينهم من اعادة المراحل غير المفهومة. الا أنه (أي الأسلوب) قد لا ينجح مع قلبي الاهتمام وكذا عدم تطابق الأعمال النظرية مع الواقع في حالة القاء المحاضرات. وكذلك عدم تمكن المدرسين من ايصال المعلومات بشكل جيد الى المشاركين في حالات كثيرة.

2. أسلوب طرح الأسئلة: ويتم فيه الاجابة عن مجموعة من الأسئلة واعطاء أو ابداء رأي كل

مشارك في هذه المسألة ثم يتم تصحيح هذه المسألة بشكل جماعي وفوري، وذلك حتى يتمكن كل مشارك من تحديد خطأه مباشرة وتصحيحه في نفس الوقت. وتستخدم في هذا الأسلوب طريقتين، الأولى تتم عن طريق توزيع منشورات ورقية، والأخرى تتم باستخدام وسائل الاعلام الألي. وكلا الطريقتين تؤديان نفس الغرض. ويفيد هذا الأسلوب في أنه يمس أكبر عدد من

⁶⁶ Alain MEIGNANT, Manager la formation. 4^{eme} édition, édition LIAISONS, Paris, 1997, PP. 252-261.

المشاركين، ويساعد على تصحيح الأخطاء بشكل فوري ولكنه يكلف الكثير من الوقت والجهد في اعداد قوائم الأسئلة.

3. أسلوب دراسة الحالة: ويتم عن طرق تقديم مشكلة معينة للمتدربين لتحليلها ودراستها والوصول الى حل لها. ويستخدم هذا الأسلوب عادة في تكوين الاطارات والموظفين الاداريين لمساعدتهم على تعلم حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت والمكان المناسبين. ويفضل في مثل هذه الحالة اختيار الحالة القريبة من الواقع ويجب أن تتميز بالواقعية والجدية.

4. أسلوب تمثيل الأدوار: ويستخدم هذا الأسلوب كذلك في التكوين الاداري في أحوال كثيرة. ويعتمد على قيام بعض المشاركين بتمثيل أدوار أشخاص واقعيين يشاركون في حل مشكلة ادارية أو أكثر. وتعطى لكل مشارك فكرة أولية عن المشكلة المطروحة، ثم يتصور على أنه في مشكلة واقعية يجب حلها، فيقوم بأداء الدور الذي سفترض به القيام به في مثل هذه الحالة، مع ترك الحرية الكاملة للمشاركين في النقاش وكيفية اتخاذ القرارات في مثل هذه الحالات. وبعد الانتهاء من هذه العملية ، يقوم المدرب بتحديد نقاط الضعف والقوة لكل مشترك مع تصحيح أخطاء كل منهم وتنمية مكتسباته.

5. أسلوب المماريات الادارية: ويتم في هذا الأسلوب تقسيم المشاركين الى مجموعات صغيرة تمثل كل منها شركة أو مؤسسة وهمية، وعلى أساس المعطيات والمعلومات المبدئية الممنوحة لهم، يبدأ أفراد كل مجموعة باتخاذ سلسلة من القرارات الادارية التي تخص الانتاج، التوزيع، ادارة الأفراد وسياسات التمويل. وتستمر المماريات لمدة طويلة حيث تبنى قرارات كل دورة على نتائج الدورة السابقة وهكذا. ورغم أن هذا الأسلوب يجعل المشاركين يتعلمون كيفية اتخاذ القرارات ويعمل ما في وسعه ليوفر لهم فرصة كبيرة مشابهة للواقع، الا أن الواقع أحيانا يكون مغايرا تماما لهذه البرامج. وهذا ما أكدته احدى الدراسات التي قام بها احد المعاهد الفرنسية (INSEE 1996) الذي أكد أن حوالي 45 % من المستخدمين الفرنسيين الذين شملهم الاستقصاء يعتقدون أن التكوين الذي تلقونه لا يستجيب بشكل دقيق للوظيفة التي يشغلونها⁶⁷.

6. أسلوب تكوين الحساسية: وهو من الوسائل الحديثة في تكوين الفرد على تقبل الانتقاد وحسن التعامل مع الضغوط والتعامل مع الآخرين. ويتم استخدام مجموعة من المتدربين الذين يشاركون في مناقشات مفتوحة ومباشرة وغير موجهة فيما بينهم، ويتبادلون آرائهم في ما يخص شخصية كل منهم، ومحولة كل فرد منهم تقبل انتقادات الآخرين لشخصيته.

⁶⁷ M. BOUDIER et E. CRENNER, « Adéquation entre formation et emploi : ce qu'en pensent les salariés », Revue (Problèmes économique N° 2569), paris, 20 mai 1998.

المطلب الرابع: تسيير وإدارة النشاط التكويني

كما هو معلوم فإن إدارة النشاط التكويني هو عملية إدارية كبقية العمليات الإدارية التي عادة ما تمر بأربعة مراحل أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التنسيق والرقابة. والتكوين كباقي الأنشطة الإدارية، يجب أن يمر هو كذلك بهذه المراحل. لذا وجب على الإدارة المكافحة بهذا النشاط، أن تولي العناية اللازمة بكل مرحلة حتى تثمر العملية التكوينية بأفضل النتائج. وقبل التطرق إلى المراحل المختلفة لعملية تسيير التكوين، يجب التنكير بأن أغلب مسيري برامج التكوين يركزون بشكل خاص على زيادة نجاعة وكفاءة المتدرب ويعطونها النسبة الأهم في عملية التكوين، في حين أن العوامل أو الأساليب الأخرى (كتطوير الوظيفة أو تغيير الهيكل التنظيمي) لا تمثل إلا نسبة قليلة من برامج التكوين. ففي إحدى الدراسات⁶⁸ تبين أن 61.3 % من الساعات المخصصة للتكوين تخصص لزيادة كفاءة ونجاعة المتدرب، في حين أن 9.3 % تخصص للتأقلم مع تغيير مواصفات المهنة، و 9 % لزيادة نجاعة التنظيم، ويتوزع الباقي على التكوين في الأمن الصناعي، تغيير الهيكل التنظيمي والتغيرات في المسار المهني إلى غيرها.

وعلى العموم، يمكن أن تمر عملية التكوين بثلاث مراحل أساسية أهمها:

1 - مرحلة تحديد وهيكل برنامج التكوين:

وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في إدارة النشاط التكويني، ذلك لأن الهيكل الدقيق للبرنامج تساعد في جعله نشاطا هادفا. وتتمثل هيكل برنامج التكوين قبل كل شيء في تحديد الهدف منه. وتحديد هدفه لا يتم إلا بوجود حاجة فعلية له تظهر عند وجود مؤشرات معينة في سلوك وأداء الأفراد وهي في الغالب تأخذ الشكل التالي⁶⁹:

- إذا رأت إدارة الموارد البشرية أن الأداء الفعلي لبعض الأفراد لا يصل إلى المستوى المرغوب فيه نتيجة نقص في مهاراتهم وقدراتهم في أداء العمل؛
- إذا رأت الإدارة ضرورة إدخال تغييرات أو تعديلات جديدة على مستوى الوظيفة؛
- إذا قررت إدارة المؤسسة إدخال تكنولوجيا جديدة كإدخال الإعلام الآلي مثلا؛
- إذا قررت الإدارة ضرورة إدخال وظائف أو أنشطة جديدة لم يسبق للأفراد أن أؤواها من قبل؛
- في حالة تعيين أفراد جدد بالمؤسسة بنقل أو ترقية إلى وظائف أخرى فإنهم يحتاجون في أدائهم إلى تكوين؛

⁶⁸ Alain MEIGNANT, OP. cit., P.96.

⁶⁹ عمرو وصفي عقيلي، نفس المرجع السابق، ص. 222.

- إذا قررت إدارة المؤسسة التوسع في نشاطها فإنها تحتاج إلى خبرات ومهارات جديدة لتنفيذ الخطط التوسعية؛

وعند تحديد الفئة المستهدفة أو الأشخاص الذين يجب على الإدارة تكوينهم، يجب عليها توفير الشروط الموضوعية والوسائل المادية والبشرية التي تساعد في إنجاح البرنامج. ثم بعد ذلك إعداد مراحل وخطط البرنامج وصياغة الرسالة التي يجب إيصالها إلى المشاركين. ويتم خلال هذه المرحلة أيضا التحليل الدقيق للفرد المترشح للتكوين وللوظيفة التي يفترض أن يشغلها بعد التكوين وكذلك التشخيص الدقيق للتنظيم ككل.

2 - مرحلة تصميم وتنفيذ برنامج التكوين:

ويتم خلال هذه المرحلة صياغة البرنامج والشروع في تنفيذه وذلك بالاعتماد على تحديد الأهداف، الوسائل والأساليب والطرق التي سوف تستخدم، والفترة المناسبة ونوعية المدربين إلى غيرها من العمليات التي يجب أن تتميز بالترابط والتناسق فيما بينها، وتتمثل هذه العمليات في:

1. تحديد المادة التكوينية: ويقصد بها المعلومات، المفاهيم، الحقائق، الأمثلة أو النماذج العملية التي تشرح وتوضح موضوعا من مواضيع التكوين.

2. اختيار الأسلوب المناسب: وهو اختيار الأسلوب من بين أساليب التكوين المتنوعة التي عرضناها سالفًا، والتي تحقق أفضل النتائج ويتمكن من خلالها المدرب من نقل المعلومة بسهولة ويسر إلى المتكون.

3. اختيار المدربين: يمثل المدربون الحلقة الهامة في البرنامج التكويني ذلك لأن كفاءة المدربين تعني كفاءة البرنامج، ولذلك يجب توفر مجموعة من الخصائص والمؤهلات في شخص المدربين، ومن هذه المقومات: المعرفة العلمية بموضوع التكوين، الخبرة المهنية، القدرة على إيصال المعلومة بصدق وأمان، سهولة التعامل مع المتدربين، القدرة على تفهم شخصية المتدربين... الخ.

4. تحديد مكان التكوين: يعتبر مكان التكوين من المواضيع المهمة التي يجب على الإدارة الاهتمام بها. فهو يساعد على استيعاب الموضوعات التكوينية، لذلك يجب أن يختار بطريقة عقلانية. وقد يكون التكوين داخل المؤسسة أو خارجها. لذا يجب أن تختار الإدارة المختصة إحدى الطريقتين التي تحقق لها أفضل النتائج بأقل التكاليف.

5. تحديد الفترة المناسبة: وتحدد الفترة الخاصة بالتكوين حسب ظروف كل مؤسسة واحتياجاتها التكوينية. ففي حين نكتفي بعض المؤسسات من المشاركة في برامج بسيطة لتكوين مستخدميها على بعض الأعمال الروتينية، كاستخدام المعدات أو كيفية أداء الواجبات والمسؤوليات،

تضطر مؤسسات أخرى إلى تحديد فترة التكوين إلى عدة سنوات كإجراء للاستجابة إلى احتياجات خاصة لبعض الوظائف الخاصة.

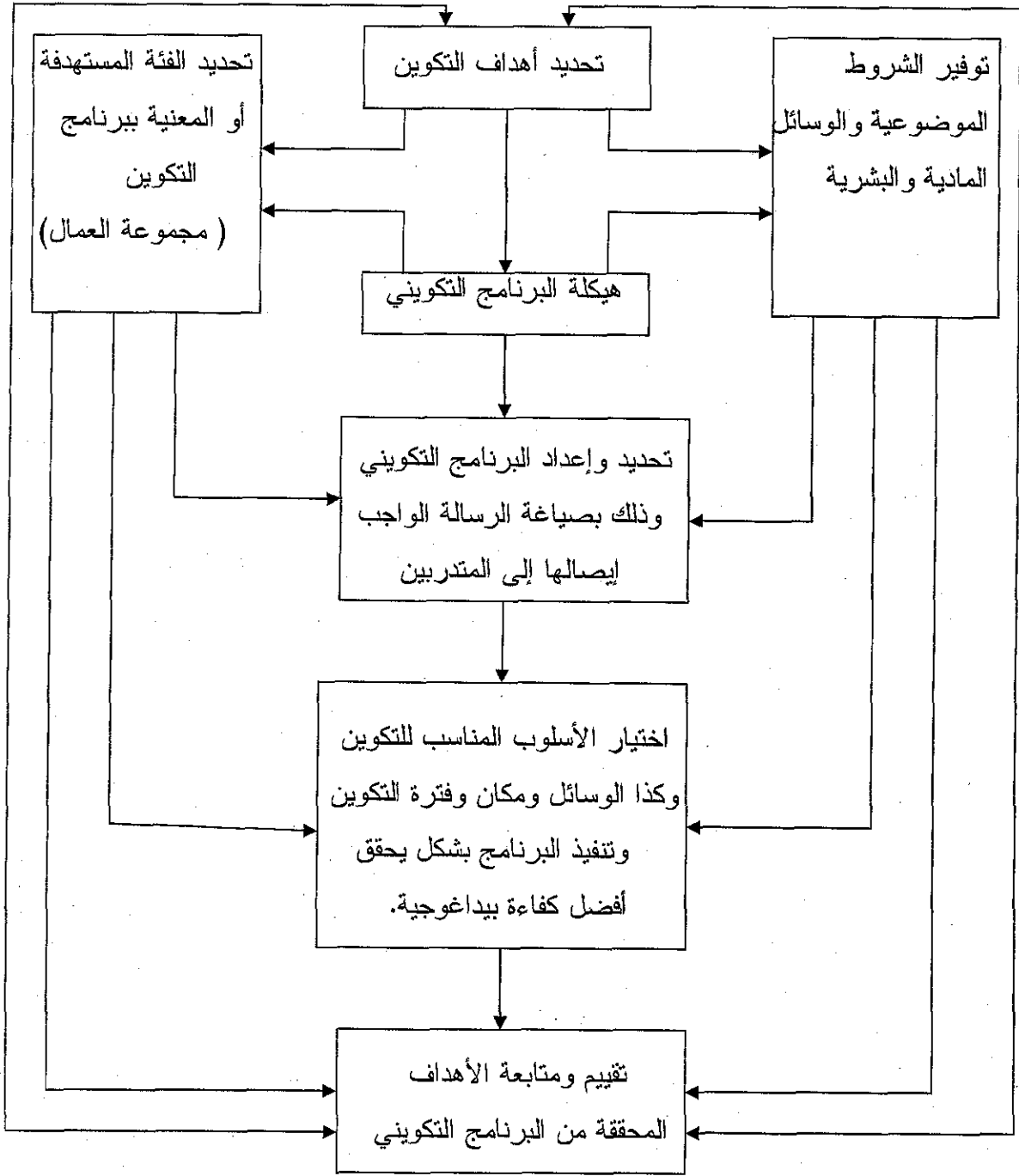
6. توفير مستلزمات ووسائل التكوين: يتعين قبل البدء في تنفيذ البرنامج توفير كافة الوسائل اللازمة لعملية التكوين، وتشمل: الأدوات والمعدات، الوسائل السمعية والبصرية، قاعات الدراسة والمطبوعات، المذكرات والكتب ووسائل الاعلام الآلي وغيرها من الوسائل والمعدات التي تستخدم بطريقة مباشرة وغير مباشرة في عملية التكوين.

7. تنفيذ برامج التكوين: وهي الخطوة الأخيرة والهامة، فهي تعكس حسن وسلامة تصميم البرنامج التكويني، وينعكس نجاحها أو فشلها على البرنامج كله. لذلك يجب أن تنفذ هذه المرحلة باحترام كل القواعد والاجراءات والضوابط المحددة سلفا، وبالاسلوب الامثل الذي تم اختياره.

3 - مرحلة تقييم فاعلية النشاط التكويني:

وتعتبر هذه المرحلة آخر مرحلة في إدارة النشاط التكويني والتي تتمثل في تقييم مدى النجاح أو الفشل الذي حققه البرنامج في تحقيق الأهداف المرجوة منه. وكذا قياس فاعلية الخطة والأسلوب المستخدم. ولا يتم تقييم البرنامج والنتائج المحققة، إلا بمقارنتها مع الحالة السائدة قبل خضوع المستخدمين للبرنامج وذلك بقياس مثلا مؤشر إنتاجية العامل قبل، أثناء وبعد العملية التكوينية، ومقارنة النتائج والحكم على التقدم أو التأخر في نتائج العملية وتستخدم كذلك بعض المؤشرات الكمية الأخرى. بصفة عامة يمكن اعتبار إدارة النشاط التكويني أحد الأنشطة الإدارية الإستراتيجية في المؤسسة. لذلك يجب صياغة إستراتيجية فعالة للتكوين تبدأ من تحديد الهدف من التكوين، الى تقييم ومراقبة نتائجه ومحاولة تحسينها باستمرار كما يوضحه الشكل الموالي:

شكل (1-9): يوضح الإستراتيجية المتبعة في تسيير النشاط التكويني



المصدر:

Maryse GALLOT, Préparer, animer un stage de formation. Les éditions d'organisation, 6^e tirage, Paris, 1999, P.08.

خلاصة الفصل الأول

لقد حاولنا خلال هذا الفصل أساسا إبراز الوظائف الأساسية والأدوار الرئيسية التي تلعبها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. ولتفهم أكثر للموضوع من كل جوانبه، حاولنا في البداية التعرف على الجذور التاريخية لنشأة وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة، والمراحل التي مرت بها خلال مشوارها الطويل ابتداء من الثورة الصناعية الى غاية يومنا هذا. وكذلك التعرف على كيفية تنظيمها وتسييرها وجعلها إدارة فعالة تساهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وتكون فيما بينها وبين الوظائف الأخرى شبكة من الأنشطة المترابطة والمتناسقة.

والكل يعلم أن لوظيفة الموارد البشرية العديد من الأنشطة والمهام التي تكلف بها، فهي كثيرة ومتنوعة، ولكن ما يهمنا في بحثنا هذا هي الأنشطة الأساسية التي تساهم بشكل مباشر وفعال في تحسين إنتاجية العمل على مستوى المؤسسة. وأهم هذه الأنشطة التي تناولناها بقليل من التحليل: التوظيف، سياسة التعويضات، التكوين وتقييم الاداء.

فالتوظيف هو محاولة الحصول على أيدي عاملة مؤهلة جديدة لشغل المناصب الشاغرة على مستوى المؤسسة، وذلك باستخدام طرق حديثة وفعالة في الاستقطاب، الاختيار والتعيين. أما بالنسبة لسياسة التعويضات بصفة عامة وسياسة الأجور بصفة خاصة، فيمكن القول أن الهدف منها هو الحفاظ على الأيدي العاملة الحالية ومحاولة جذب واستقطاب كفاءات جديدة، وكذا خلق نظام فعال لتحفيز العمال لدفعهم لبذل جهود أكثر للنهوض بالمؤسسة. وأخير يلعب التكوين الدور الإيجابي والفعال في زيادة وتحسين كفاءة الأفراد وزيادة معارفهم وتنمية مهاراتهم للتأقلم مع التغيرات والتطورات التي تحدث سواء على مستوى التنظيم ككل أو على مستوى الوظيفة نفسها أو حتى على المستوى الاقتصادي والاجتماعي المحيط بالمؤسسة. ولا يتسنى ذلك الا اذا سبق هذه العملية تقييم موضوعي وفعال لنشاط وأداء الأفراد العاملين، ومحاولة تحسين الأداء والانتاجية استنادا الى ذلك.

لقد كان هدفنا من خلال هذا الفصل، إبراز أهم الأنشطة التي تقوم بها وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة. ولقد اخترنا هذه الأنشطة ليس بمحض تصورنا بل انها أنشطة تفرض نفسها وأهميتها في المؤسسة، لأنها تساهم بشكل مباشر في تحسين إنتاجية العمل في جل المؤسسات التي تهتم بها. وسوف نستعرض العلاقة الموجودة بين هذه الأنشطة الأساسية وتحسين إنتاجية العمل في الفصل الثالث إن شاء الله.

الفصل الثاني:

الاطار العام لمفهوم انتاجية العمل

مقدمة الفصل الثاني

كما هو معلوم فان انتاجية العمل ورفعها في المؤسسات، هو من الأمور المهمة في تسيير هذه المؤسسات. لذا وجب الاهتمام بتحسينها الدائم والمستمر، وجعل كل الجهود والمصالح والأفراد تتجه كلها من أجل تحقيق هذا الهدف. وقبل التفكير في اعداد برنامج التحسين يجب على أصحاب القرار قياس هذه الانتاجية ، ومعرفة مقدار مساهمتها في الانتاجية الاجمالية للمؤسسة، ثم تحليلها وتفحص النتائج المحققة. وفي الأخير وضع برنامج التحسين الذي يعالج المشاكل المطروحة، وفي نفس الوقت يقدم حلولاً جديدة وفعالة.

لذا فسوف نتطرق في هذا الفصل ان شاء الله الى مفهوم انتاجية العمل والفرق بينها وبين الانتاجية الاجمالية. ثم نعرض نظرة مفكري الاقتصاد والادارة لهذا الموضوع وذلك من خلال ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: مفهوم انتاجية العمل

المبحث الثاني: انتاجية العمل في الفكر الاقتصادي

المبحث الثالث: انتاجية العمل في الفكر الاداري

المبحث الأول: مفهوم انتاجية العمل

كثيرا ما يحدث خلط لكثير من الناس حول المفاهيم المتعلقة بالانتاجية، فقد يتم الخلط بين مصطلح الانتاجية والانتاج، وقد يحدث خلط بين الانتاجية والكفاءة وبين الانتاجية والفعالية وكذا الأداء. ولكل من هذه المصطلحات معنى معين تتفرد به عن باقي المصطلحات الأخرى.

فيمكن في هذه الحالة، فيما يخص الانتاجية التمييز بين مفهومين مختلفين للإنتاجية. الإنتاجية الإجمالية لعناصر الإنتاج والإنتاجية الجزئية لعناصر الإنتاج. فانتاجية العمل في هذه الحالة هي انتاجية جزئية بالنسبة للإنتاجية الإجمالية. بمعنى أوضح فإن الانتاجية الإجمالية هي أعم وأشمل من انتاجية العمل. فقبل التطرق الى مفهوم انتاجية العمل، يجب التعرف قليلا على الانتاجية الإجمالية لعناصر الإنتاج، لأنها تعتبر المدخل الرئيسي لفهم انتاجية العمل.

المطلب الأول: الانتاجية الإجمالية لعناصر الإنتاج

كما هو معلوم فإن عناصر الإنتاج تتمثل في العمل، رأس المال، الأرض والتكنولوجيا. لذا فإن الانتاجية الإجمالية تشمل كل النتائج الجزئية لهذه العناصر. فيمكن أن نطلق عليها اسم الانتاجية الجزئية للعمل، الانتاجية الجزئية لرأس المال...، كما يظيف الخبراء بعض المقاييس الجزئية الأخرى كانتاجية المواد، انتاجية الطاقة، الخدمات المساعدة... الخ.

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: بما أن الانتاجية الإجمالية هي محصلة للإنتاجيات الجزئية فما هي الطريقة الأكثر دقة في قياس الانتاجية الإجمالية؟ هل نقيس كل انتاجية جزئية على حدة ثم نقوم بجمعها في النهاية؟ أم نقيس الانتاجية الإجمالية بشكل مباشر؟.

الجواب هو أن المقاييس الجزئية قد تكون مظلة الى حد كبير في بعض الأحيان. فمن المعروف أن زيادة انتاجية العمال ممكن أن تكون على حساب انخفاض انتاجية المواد أو الطاقة مثلا. لذلك يفضل في هذه الحالة استخدام القياس الإجمالي على مستوى المؤسسة، ثم استخدام القياس الجزئي لتفسير التغير الذي يحدث في المقياس الإجمالي¹

فرع 1: مفهوم الإنتاجية الإجمالية، أهميتها والعوامل المؤثرة فيها:

1 - أهمية الإنتاجية الإجمالية:

قبل التطرق إلى مفهوم الإنتاجية الإجمالية يجب التنويه إلى أهميتها سواء على المستوى الوطني أو على مستوى المنظمة. فلزيادة الإنتاجية أهمية حاسمة بالنسبة إلى كثير من اقتصاديات الدول سواء المتطورة منها أو المتخلفة، فهي أحد المفاتيح الأساسية للتنمية والتقدم. هذا ما جعل الكثير من الباحثين والاقتصاديين يولونها الكثير من الأهمية باعتبارها أحد مؤشرات التطور الاقتصادي.

¹ د. جلال إبراهيم العبد، إدارة الانتاج والعمليات. الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2002، ص. 26

فقد عبر الأستاذ كندريك (j. KENDRICK) أستاذ علم الاقتصاد بجامعة جورج واشنطن، عن أهمية الدور الذي تلعبه الإنتاجية في تقدم المجتمع وتحسين الأحوال المعيشية فيه بقوله: إن الوسيلة الرئيسية التي يمكن للجنس البشري يخرج بها من حالة الفقر إلى حالة أفضل نسبيا من حيث توفر الغذاء والمواد هي زيادة الإنتاجية.²

كما وصف الدكتور الطيب الحضيبي، وهو المدير العام السابق لمكتب العمل العربي عن أهمية الإنتاجية وزيادتها بأنها: " ... المفتاح الوحيد للارتقاء بمجتمعات البلدان النامية، والانتقال بنظمها الاقتصادية والاجتماعية من حالة التخلف والضعف الى طريق التقدم والانطلاق والرخاء"³ من هذا المنطلق فان أهمية الإنتاجية تكمن على مستويين، على مستوى المنظمة وعلى مستوى الاقتصاد الوطني. فعلى المستوى الوطني يؤدي النمو المستمر للإنتاجية الى معالجة حاسمة للتضخم والبطالة، ومعالجة العجز في الميزان التجاري للدولة بزيادة الصادرات واستقرار قيمة العملة. أما تحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة فتعني زيادة الخدمات للمشتري، وزيادة التدفقات النقدية، وتحسين العائد على الأصول، وربحية أكبر.⁴

أ- أهمية الإنتاجية على المستوى الوطني:⁵

- العلاقة بين الإنتاجية والتضخم: يوافق الكثير من الاقتصاديين على أن نقص النمو في الإنتاجية* يساهم في رفع معدل التضخم. أي أن ادارة المنظمات تسعى الى تحقيق هامش ربح ولو كان ذلك على حساب الإنتاجية. بمعنى آخر فان الإدارة بدل ما ترفع من معدل الإنتاجية، فهي تسعى الى رفع أسعار منتجاتها. وبذلك ترتفع الأسعار ويحدث التضخم. فالحل الوحيد لمواجهة التضخم هو زيادة الإنتاجية.

- العلاقة بين الإنتاجية ومستوى المعيشة: لقد أظهرت الدراسات الاقتصادية أن الدول التي تتمتع بمعدل نمو مرتفع في الإنتاجية، تتمتع بمستوى معيشة أفضل، فتحسين الإنتاجية يؤدي الى رفاهية المجتمع عن طريق تحسين مستوى المعيشة وتخفيض نسبة البطالة والفقر والمجاعة.

- الإنتاجية والقوة السياسية: هذا يعني أنه عندما تكون دولة ما قوية اقتصاديا - والقوة الاقتصادية تأتي من قوة الإنتاجية - فإنه يقل اعتمادها على الخارج أي الدول الأخرى، وتضمن الاكتفاء الذاتي

2 د. وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية: مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها. منشورات دار الطليعة، بيروت، 1983، ص. 09

3 د. طيب الحضيبي، الإنتاجية: الطريق إلى مجتمع الرفاهية. تقرير المدير العام لمكتب العمل العربي، القسم الأول، منظم العمل العربية، طرابلس، مارس 1975. نقلا عن المرجع السابق، ص. 10

4 د. فريد راغب النجار، ادارة الانتاج والعمليات والتكنولوجيا. مكتبة الأشعاع، الاسكندرية، 1997، ص. 526

5 انظر في ذلك: سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الانتاج. منشورات الدار الجامعية، الاسكندرية، 1998، ص. 283-286

وكذلك نفس الباحثة، ادارة الجودة الكلية. الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2004، ص. 79-81.

* نقصد هنا بالإنتاجية، الإنتاجية الاجمالية لعناصر الانتاج وذلك فقط بالنسبة للمطلب الأول، وذلك فقط لتفادي التكرار أما في باقي الفصول فنقصد بمصطلح الإنتاجية، إنتاجية العمل فقط وذلك لتفادي التكرار الدائم.

الذي يضمن لها الأمن القومي. أي أنه كلما زاد اعتمادها على العالم الخارجي نقل قوتها السياسية والعكس أي اذا قل الاعتماد زادت القوة السياسية والمكانة الدولية.

- **الانتاجية والقوة الاقتصادية:** كما قلنا سابقا أن قوة الدولة تأتي من قوة الاقتصاد الذي بدوره يتحقق بزيادة الانتاجية لهذه الدولة. فمثلا نجد أن نسبة النمو في اليابان مرتفعة جدا والسبب راجع في ذلك الى التزام اليابانيين بالجودة وارتفاع معدل نمو انتاجية العمال.

ب- أهمية الانتاجية على مستوى المنظمة:

لا شك أن الارتفاع في الانتاجية الاجمالية لأي منظمة يمكن تصوره في المجالات الآتية⁶:

- ✓ زيادة كمية الانتاج؛
- ✓ انخفاض الوقت المخصص للانتاج؛
- ✓ تحسين معدلات استخدام الطاقة الانتاجية؛
- ✓ تحسين وتوسيع نطاق السوق، وامكانية التنافس في الأسواق الخارجية؛
- ✓ انخفاض التكلفة المباشرة للوحدة المنتجة؛
- ✓ تحقيق مركز تنافسي أفضل للمنظمة؛
- ✓ امكانية تخفيض أسعار بيع المنتجات؛
- ✓ اتاحة معدلات أكبر للربح؛
- ✓ اتاحة مصادر متجددة للتمويل الذاتي واعادة الاستثمار؛
- ✓ القضاء على الاختناقات في الانتاج؛
- ✓ تحفيظ نسبة الرأسمال المعطل في المخزون الراكد أو غير المستخدم؛
- ✓ وأخيرا تخفيض نسبة الوقت الضائع، وكذا الفاقد من الموارد والمستلزمات؛

ج- تعريف الانتاجية الاجمالية أو الكلية:

كما قلنا سالفا فكثير ما يحدث خلط بين المفاهيم والمصطلحات عند التحدث عن مفهوم الانتاجية، فهناك من يخلط بين الانتاج والانتاجية، وهناك من يخلط بين الكفاءة الانتاجية والانتاجية، والكثير من الناس يخلط أيضا بين الانتاجية والفعالية والأداء. لذا سوف نبين معنى كل مصطلح على حدى ان شاء الله.

بالنسبة للفرقة بين الانتاج والانتاجية، " فالإنتاج هو ما يتعلق بالأنشطة الاعتيادية للمؤسسة في خلق القيم من منتوجات وخدمات، أي أنه أحد أهداف الانتاجية. في حين أن الانتاجية هي الاستخدام الكفاء

⁶ د. علي السلمي، ادارة الانتاجية. منشورات مكتبة غريب، القاهرة، 1991، ص. 24.

للموارد (المدخلات) في إنتاج منتجات أو خدمات معينة (المخرجات). إذا فهناك ارتباط وثيق بين الإنتاج والإنتاجية⁷.

أما بالنسبة لمصطلح الكفاءة الإنتاجية فيعني " مدى قدرة المنظمة على الاستفادة من امكانياتها في التوفيق بين عناصر الإنتاج التي بحوزتها حتى تتمكن من إنتاج السلعة بأقل تكلفة ممكنة وخلال فترة زمنية معينة وحسب المواصفات المحددة."⁸ أو بمعنى أدق وحسب تعبير الدكتور أحمد محمد المصري: " الكفاءة الإنتاجية هي أداء الشيء السليم ، بطريقة سليمة ، بواسطة أدوات وآلات جيدة، وبأفراد مهرة ، في الزمان والمكان الملائمين وبالتكلفة المناسبة."⁹

إذا فالكفاءة الإنتاجية تختلف على الأقل كمصطلح مع الإنتاجية، فالإنتاجية هي مقياس معين بغض النظر عن كونه سلبيا أم ايجابيا. بيد أن الكفاءة الإنتاجية هي الاستخدام الأمثل للموارد للوصول الى مقياس ايجابي .

إذا فالإنتاجية حسب الاقتصادي (SALTER) هي كلمة تحمل معان متعددة ، فلبعض هي مقياس كفاءة العامل ، وللبعض الآخر تعني المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموعة من الموارد، وبالنسبة الى البعض الآخر الأكثر تفلسفا فانها مرادفة لكلمة الرفاهية، وفي حالات متطرفة ربطت بعامل الزمن. - جاء في معجم ادارة الأعمال الفرنسي أن الإنتاجية هي: " حجم الإنتاج في مدة زمنية معينة مقسوم على وحدات العمل الثلاث للإنتاج أي العمل، الأرض ورأس المال"¹⁰

وحسب تعريف آخر فالإنتاجية هي: " العلاقة بين الإنتاج المحقق (سواء بالقيمة أو بالكمية) والوسائل المستخدمة في تحقيقه (عوامل الإنتاج مثل العمل ورأس المال)."¹¹

- كما يعرف الدكتور علي السلمي الإنتاجية بأنها: " العلاقة بين الموارد (Recettes) المستخدمة في العملية الإنتاجية (لإنتاج السلع أو الخدمات) وبين الناتج (Produit) من تلك العملية"¹²

إذا ورغم الخلاف الذي لن ينتهي حول مفهوم الإنتاجية - بحكم التغيرات العصرية - إلا أن هناك شبه اجماع بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وهو أنها "فكرة نسبية أو علاقة بين متغيرين أو أكثر، على حسب نوعية العلاقة الممثلة المراد التوصل اليها للحكم على مدى كفاية عنصر معين من عناصر الإنتاج وهو

7 عبد المجيد أونيس، "تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات الاقتصادية". رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995، ص.04

8 عبد الرحمان بن عنتر، "دراسة أثر ادارة الإنتاج على المؤسسات الصناعية"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995، ص.29.

9 د. أحمد محمد المصري، الكفاءة الإنتاجية للمنشآت الصناعية. مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004، ص.14.

¹⁰ POCKET MANAGER, Dico management: The essentials of practical management from A to Z, op. cit., p.210.

¹¹ P. CAPITAN et autres, ECONOMIE. Edition TECHNIPLUS, Paris, 1998, P.73.

¹² د. علي السلمي، ادارة الإنتاجية. مرجع سابق، ص. 20.

ما يعرف بالانتاجية-الجزئية أو الحكم على مدى كفاية عناصر الانتاج متكاملة وهو ما يعرف بالانتاجية الكلية أو الانتاجية الاجمالية¹³

على كل فالانتاجية هي معطى من المعطيات الكمية (les données physiques) انها حسب أحد الخبراء " معطى كمي. فهي كمية لشيء مصنوع أو خدمة مقدمة خلال وحدة معينة من الزمن¹⁴. بصفة عامة واستنادا الى التعاريف السابقة التي رأيناها، يمكن أن نعرف الانتاجية بأنها: "العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الانتاجية (العمل، رأس المال، المواد... الخ) وبين الناتج المحقق من تلك العملية (أي المخرجات من السلع والخدمات خلال فترة زمنية معينة) (شهر، سداسي، سنة... الخ). وتقاس بحاصل قسمة اجمالي المخرجات (بالقيمة أو بالكمية) على اجمالي المدخلات (رأس المال، العمل، المواد... الخ)".

2 - التفرقة بين الانتاجية والكفاءة والفعالية:

2 - 1 - الكفاءة: هي مصطلح يستخدم للدلالة على حسن استخدام الموارد المتاحة. فالكفاءة هي نسبة المخرجات الفعلية المحققة، بالنسبة للمخرجات النمطية المتوقعة. فمثلا اذا كانت المخرجات الحقيقية الخاصة بأحد العمال 120 قطعة في الساعة، والمخرجات المتوقعة للعامل في الساعة كانت 180 قطعة فان كفاءة العامل تكون:

$$\text{المخرجات الفعلية} \div \text{المخرجات النمطية} = 120 \div 180 = 66,67\%$$

بمعنى آخر فان الكفاءة هي قدرة المؤسسة على العمل في اتجاه يجعل الموارد المتاحة غير مبددة في العملية الانتاجية.¹⁵

2 - 2 - الفعالية: تعرف بأنها " القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الامكانيات المستخدمة في ذلك، ان الفعالية تهدف فقط الى قياس مدى تحقيق الأهداف، أي أنها تختص ببلوغ النتائج.¹⁶ بمعنى آخر ان كيفية تحقيق الأهداف هي انعكاس للفعالية، بينما كيفية استخدام الموارد لتحقيق الأهداف تشير الى الكفاءة. حيث أن الفعالية لها علاقة بالأداء الذي يعرف بأنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يشبع بها متطلبات الوظيفة".

فمثلا توصيل طرد بريدي من مكتب البريد الى مكان يبعد 100 متر سيرا على الأقدام بدلا من استخدام السيارة أو وسيلة أخرى تعتبر عملية كثنة. ولكن اذا وصل الطرد متأخرا لأي سبب من الأسباب فان العملية تعتبر غير فعالة.

¹³ د. خالد يوسف الخلف وسعيد يس عامر، مرجع سابق، ص. 23.

¹⁴ Guillaume DUVAL, « Productivité et valeur ajoutée : des relations complexes » Revue « Problème économique », Hebdomadaire N° 2551, 14 janvier 1998, Paris, P. 25.

¹⁵ مولاي لخضر عبد الرزاق، مرجع سابق، ص. 13.

¹⁶ د. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص. 126.

إذا يمكن القول اجمالاً أن الكفاءة والفعالية يتماشيان جنباً الى جنب مع الانتاجية. فالانتاجية بمفهومها الشامل تربط بين الفعالية للوصول الى الأهداف والكفاءة في استخدام الموارد المتاحة بغية الوصول الى هذه الأهداف.¹⁷

3 - العوامل المؤثرة في الانتاجية الاجمالية:

تتأثر الانتاجية بعوامل عديدة ومختلفة لدرجة أنه يمكن القول بأن التغيرات التي تحصل في أي عامل من العوامل أو الظروف التي تحيط بالمؤسسة لها أثارها وانعكاساتها عليها. لذا فقد قدمت عدة تصنيفات للعوامل المؤثرة على الانتاجية من قبل خبراء، مختصين ، أساتذة جامعيين وهيئات دولية كمكتب العمل الدولي (ILO) وأسلوب البروفيسور (S.Kukuloca) وأسلوب الخبير الإداري (A. JUDSON) وغيرهم.

فقد صنفوا العوامل المحددة للانتاجية الى عوامل ايجابية وأخرى سلبية، ومنهم من صنفها الى عوامل داخلية وأخرى خارجية. لذا فسوف نحاول عرض العوامل المؤثرة على الانتاجية باختصار مستندين الى التصنيف المعتمد على العوامل الداخلية والخارجية.

أ - العوامل الداخلية:

هي العوامل التي تخضع لسيطرة الادارة بدرجات مختلفة، أي العوامل التي يمكن للادارة أن تؤثر فيها بقراراتها وسياساتها بدرجة متباينة.

ويمكن أن تقسم العوامل الداخلية المؤثرة في انتاجية المؤسسة الى قسمين أساسيين هما: العوامل المادية والعوامل الانسانية.¹⁸

1 - العوامل المادية: وتتمثل في:

• المعدات والتجهيزات الآلية: تتأثر الانتاجية بشكل واضح بحالة المعدات في المؤسسة،

وبالتالي يمكن تصور ارتفاع الانتاجية الاجمالية اذا تمكنت الادارة من:

✓ حسن اختيار أنواع المعدات والتجهيزات ذات المواصفات والقدرات المناسبة لأنواع

المنتجات من ناحية، وظروف التشغيل في المؤسسة من ناحية أخرى.

✓ حسن اختيار حجم المعدات والتجهيزات بحيث توفر طاقة انتاجية يمكن استغلالها.

✓ ضمان التوافق والتجانس بين طاقة المعدات والتجهيزات بحيث تتناسب العملية

الانتاجية دون أعطال نتيجة الاختناقات في بعض اللآلات.

¹⁷ د. احمد ماهر، اقتصاديات الادارة. الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، دون سنة النشر، ص. 47.

¹⁸ د. علي السلمي، ادارة الانتاجية. مرجع سابق، ص. 38-46.

- ✓ تصميم التوزيع المكاني للآلات والمعدات، بحيث يوفر أفضل الظروف للحركة والمناولة والتتابع المنطقي في سير العملية الانتاجية.
- ✓ تدبير وسائل الصيانة الوقائية والصيانة العلاجية، بحيث ينخفض وقت التوقف عن العمل لأدنى حد ممكن.
- ✓ تجهيز مستلزمات الانتاج لنوع الآلات والمعدات المستخدمة.
- ✓ تكوين العمال على حسن تشغيل الآلات والمعدات.

• أنواع المنتجات:

- ✓ تصميم المنتجات ؛
- ✓ مستوى جودة المنتجات؛
- ✓ مواصفات الأداء للمنتجات؛
- ✓ مدى تميز المنتجات؛
- ✓ أحادية أو تعدد مجالات استخدام المنتجات؛
- التكنولوجيا: يقصد بالتكنولوجيا الأساليب الفنية التي تطبق في العملية الانتاجية وتترجم المعرفة العلمية السائدة في هذا النوع من الانتاج. ولا شك أن التقدم التكنولوجي المتسارع يحقق فرصا افضل لانتاجية أعلى.
- المواد الخام والطاقة: يتمثل تأثير المواد الخام والطاقة على الانتاجية في: الاولى جودة المواد الخام (أو مصادر الطاقة)، والثانية الكميات المستهلكة من المواد الخام والطاقة، ومن ثم تحسين الانتاجية بادخال تغيرات على المواد الخام والطاقة اما من الزاوية الكمية أو من الزاوية النوعية.
- 2 - العوامل الانسانية: تعتمد الأعمال أو الأنشطة الانتاجية بصفة عامة على الجهد الانساني، أو الطاقة البشرية، وكذلك على ناتج عمل الأفراد في المؤسسة، وطرق التنظيم ونظم العمل، وكذا القواعد والاجراءات والسياسات ، والعلاقات التي تحكم سير الانتاج. ومن جانب آخر تتأثر الانتاجية بأنماط القيادة والأساليب الادارية.

• الأفراد: للأفراد أنفسهم تأثير مباشر على الانتاجية من خلال الأبعاد التالية:

- ✓ عدد الأفراد العاملين ومدى تناسبهم مع احتياجات الانتاج؛
- ✓ التركيب العمري للأفراد ومدى تناسبه مع احتياجات العمل؛
- ✓ المهارة؛

- ✓ التعليم؛
- ✓ التخصص؛
- ✓ الخبرة؛
- ✓ حماس الأفراد واندفاعهم للعمل؛
- ✓ الحالة المعنوية للأفراد؛

• **التنظيم ونظم العمل:** وتمثل الاطار الموضوعي الذي يتم الانتاج من خلاله، ومن ثم تتأثر الانتاجية بمواصفات التنظيم ونظم العمل داخل المؤسسة. ومن أهم مواصفات هذا الأخير:

- ✓ مدى مرونة العمل واستجابته للمتغيرات؛
- ✓ مدى تكامل الوظائف واتساق العلاقات في التنظيم؛
- ✓ مدى المركزية واللامركزية وانعكاس ذلك على التنظيم؛
- ✓ التجانس والتوازن في توزيع المهام والأعباء بين الوحدات؛
- ✓ توافق التنظيم مع نمط التكنولوجيا المستخدمة في الانتاج؛
- ✓ مدى اعتماد التنظيم على العمل الفردي أو الجماعي؛
- ✓ أساس اسناد الوظائف للأفراد في التنظيم (الكفاءة، الأقدمية... الخ)؛
- ✓ سلاسة نظم العمل وتدققها أو بطء الاجراءات وتقديمها؛

• **طرق العمل:** وتتمثل هذه الطرق في :

1. طريقة تصميم العمل؛
2. طرق الأداء اليدوية؛
3. دراسة الوقت والحركة كمدخل علمي لتصميم العمل؛
4. معدلات الأداء؛

• **القيادة الادارية:** الادارة هي النظم الأساسي للعمل والانتاج، واذا كانت القيادة وحسن التوجيه يندرجان حول الفعالية، فان الأداء العام سوف يتحسن دون زيادة في الموارد ولا في النفقات. وبالعكس من ذلك فان سوء القيادة ينعكس في وقت مهدر، موارد مفقودة، طاقات عاطلة... أي انتاجية أقل.

ب - **العوامل الخارجية:**

تضم العوامل الخارجية المؤثرة على الانتاجية، كل الظروف والمتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة والتي لا تملك ادارة المؤسسة في تغييرها أي قرار منها وحدها، وتلك الظروف والمتغيرات

توفر فرصا وامكانيات تجعل الانتاجية ايسر وأقل تكلفة. ومن جهة أخرى فانها تمثل موانع وعقبات تصعب العملية الانتاجية وتمنعها كلية. ومن ثم تجعلها أعلى كلفقو أقل عائدا. وهذه العوامل كما يراها الأستاذ (SANSAL) هي كالآتي:¹⁹

- ✓ أهمية وأوضاع السوق؛
- ✓ مستوى النشاط الاقتصادي السائد في البلاد؛
- ✓ توفر الموارد أو عدم توفرها؛
- ✓ المنافسة الخارجية؛
- ✓ توفر رؤوس الأموال وامكانية الحصول على القروض؛
- ✓ مستوى التعليم والتكوين المهني؛
- ✓ البحوث الصناعية؛
- ✓ المواد الأولية والتموين بها؛
- ✓ النظام الجبائي والضريبي؛
- ✓ الاحتياجات الاقتصادية للدولة؛

وهنا يمكن الإشارة إلى التصنيف الذي قدمه مكتب العمل الدولي (ILO) فيما يخص العوامل الخارجية المؤثرة على الانتاجية.²⁰

- ✓ السياسات المالية والائتمانية التي تتبعها الدولة؛
- ✓ التوزيع الجغرافي للموارد الطبيعية وكذلك الظروف الجوية والمناخية؛
- ✓ التنظيم العام لسوق العمل ونسبة القوى العاملة الى مجموع السكان؛
- ✓ توفر مراكز البحث العلمي والتكنولوجيا؛
- ✓ نشر النتائج الخاصة بالبحوث والدراسات العلمية؛
- ✓ التغيرات في تركيبة أو بنية المنتجات؛
- ✓ التنظيم التجاري وحجم السوق؛

¹⁹ B. SANSAL, la mesure de la productivité dans l'entreprise. Edition OPU, Alger, 1991, P.P. 30-36.

²⁰ د. وجيه عبد الرسول العلي، مرجع سابق، ص. 107.

فرع 2: قياس الإنتاجية الإجمالية:

1 - أهداف قياس الإنتاجية الإجمالية:

ان الهدف الرئيسي لقياس الإنتاجية هو تحديد أسباب ضعفها، ثم الإشارة الى مواطن الخلل وأوجه العلاج التي يمكن من حلها رفع الإنتاجية مرة أخرى. ومن جانب آخر فان قياسات الإنتاجية تتخذ أساسا لتحديد الكفاءة والفعالية في قطاعات وإدارات المؤسسات المختلفة.

ولكي تحقق عملية القياس أهدافها وتساهم في ارساء الأسس القوية التي يمكن الاعتماد عليها في

السعي نحو تحقيق مزيد من الإنتاجية - فانه ينبغي وكما يقول الاقتصادي الفرنسي (J.Fourastie)

أن تساعد عملية القياس هذه في الكشف على اتجاهات الإنتاجية ومراحل تطورها دون أن تقتصر على وصف النتائج ونقدها، بل يجب أن تتعداه الى حيث المناقشة والنقد والتقييم. وفيما يلي نص ما قاله:

" عندما تقاس إنتاجية العمل في مؤسسة ما أو دولة ما بمجملها، فيجب أن يتيح هذا القياس نقد الوضع القائم، ويجب أن يؤدي الى رفع الإنتاجية الى النسبة المسجلة في أجود المؤسسات أو الأمم الأكثر تقدما في طريق القدرة الإنتاجية.²¹

إن رؤية (J.Fourastie) تتسم بالشمولية في مضمونها، فقياس الإنتاجية في رأيه هو ألا تقتصر على

وصف النتائج ونقدها، بل يجب أن يتعدى ذلك ليصل الى مرحلة أكثر أهمية وهي اقتراح الحلول

المناسبة لحالات ضعف الإنتاجية. فلا نكتفي اذا أن نصف الإنتاجية بالارتفاع أو الانخفاض، بل يجب

أن نشير إلى مجموعة العوامل والمسببات التي أدت الى هذا الارتفاع أو ذلك الانخفاض. وبالتالي

مساعدة الإدارة المعنية على اتخاذ ما هو مناسب من الاجراءات أو التدابير بشأن تنمية العوامل

الإيجابية واجتتاب أو معالجة العوامل السلبية.

وهكذا فان الهدف الرئيسي من قياس الإنتاجية الإجمالية باعتباره دعامة أساسية لتحسين معدلاتها، وهو

وسيلة هامة لترشيد القرارات الإدارية سواء على مستوى الوحدة الاقتصادية المنظمة، أو على المستوى

الوطني.

بصفة عامة يمكننا أن نجمل أهداف قياس الإنتاجية في أربع أهداف أساسية:²²

1. تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويتم ذلك بمقارنة أداء المؤسسة بأداء المؤسسات المنافسة أو

الوحدات التابعة لها. وذلك من ناحية النتائج الإجمالية أو من ناحية نتائج بعض العناصر

الأساسية داخل المنظمة.

21 جون فوراستيه، أمل القرن العشرين الكبير، ترجمة عبد الحميد الكاتب، مكتبة عويدات، بيروت، 1966، ص.73 نقلا عن المرجع السابق، ص.38.

22 د. علي الشرقاوي ومحمد الحناوي، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية. منشورات الدار الجامعية، الاسكندرية، 1990، ص.305.

2. تحقيق أغراض تكتيكية، هدفها تمكين الإدارة من الرقابة على أداء المنظمة بالتعرف على الأداء المقارن للقطاعات داخلها (أما على أساس الوظيفة التي تؤديها أو السلعة التي تقدمها).
3. تحقيق أغراض رقابية، ويتم ذلك بمقارنة المزايا الناجمة عن استخدام مدخلات مختلفة، واستخدام ذلك كأساس لتحديد البدائل المختلفة للتعديلات التي ستحدث في المستقبل.
4. تحقيق أغراض إدارية، وذلك للاستعداد للمفاوضات مع النقابات وممثلي العمال، وكذلك لمعرفة أثر بعض القيود أو اللوائح التي تزمع الجهات الحكومية فرضها.

2 - طرق قياس الانتاجية الاجمالية:

من الملاحظ أن الكثير من الباحثين يعطون أهمية كبرى للقياس الجزئي وخاصة انتاجية العمل، وذلك لاعتقادهم بسهولة حسابها وأهميتها في تحديد سلم الأجور. إلا أنه يجب التحذير من الاعتماد المطلق على المقاييس الجزئية في الحكم على كفاءة المنظمة، فقد يكون ذلك مظللاً إلى حد كبير. فمن المعروف أن زيادة إنتاجية العمال تتحقق في أحيان كثيرة عن طريق إساءة استخدام الآلات أو الإسراف في استخدام المواد، ولذلك فإن زيادة الإنتاجية في عنصر العمل ممكن أن تتحقق على حساب انخفاض إنتاجية عنصر المواد أو رأس المال. لذلك يفضل في هذه الحالة الاعتماد على القياس الكلي للإنتاجية على مستوى المنظمة، ثم استخدام القياس الجزئي (إنتاجية العمل، إنتاجية المواد، رأس المال... الخ) لتفسير التغير الذي يحدث في المقياس الإجمالي.

تبدأ عملية القياس بتحديد مقاييس أو نسب أو مؤشرات للإنتاجية. وعلى الرغم من أن كل هذه المقاييس تعتمد على المفهوم العام للإنتاجية، الخاصة بقسمة المخرجات على المدخلات، إلا أنه يجب أن يكون واضحاً في الأذهان أن هناك عدداً لا نهائياً من تلك النسب. وعلى الرغم من أنها تعتمد كلها على المفهوم العام للإنتاجية، إلا أنها قد تختلف بناءً على مكونات كل من البسط والمقام وما إذا كانت تعتمد على الكميات أو القيم.

وعلى ذلك فإن كل نسبة سوف تعطي معنى معين وتفيد الإدارة بشكل معين. ويعني ذلك أنه كلما كثرت تلك المقاييس كلما ساعد ذلك الإدارة على تشخيص المشاكل وبالتالي إمكانية التحسين.

يتم قياس الإنتاجية في المنظمة على مستويين رئيسيين هما:²³

- القياس الإجمالي للإنتاجية (الإنتاجية الإجمالية أو الكلية).
- القياس الجزئي للإنتاجية (الإنتاجيات الجزئية).

²³ د. محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل اتخاذ القرار. الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999، ص. 63.

أولاً: القياس الكلي (الإجمالي):

يقصد بالقياس الكلي، قياس الإنتاجية الإجمالية للمؤسسة في شكل نسبة واحدة. أي المخرجات الإجمالية على المدخلات الإجمالية. أي أنه يجب الاعتماد على الإجماليات عند حساب المخرجات والمدخلات وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين مدخلين:

المدخل الأول: الاستخدام المباشر لمفهوم الإنتاجية أي أن:

الإنتاجية الإجمالية = إجمالي المخرجات ÷ إجمالي المدخلات.

تتمثل المخرجات في مجموع الإنتاج الكلي للمنشأة خلال فترة معينة معبر عنه بعدد الوحدات المنتجة، أو قيمة الإنتاج المنتج بالوحدات النقدية.

أما إجمالي المدخلات فيتم تقسيمها إلى أربع مجموعات هي:

مدخلات عنصر العمل، وهي مرتبطة بالموارد البشرية المستخدمة في إنتاج المخرجات خلال الفترة. مدخلات عنصر رأس المال، وهي المرتبطة بالأموال المستخدمة في شكل أصول ثابتة أو متداولة في تحقيق مخرجات الفترة. مدخلات عنصر الخدمات المساعدة، التي ساهمت في عملية الإنتاج، ويتضمن ذلك الطاقة، النقل، التخزين... بالإضافة إلى بعض التكاليف غير المباشرة، وأخيراً مدخلات عنصر المواد التي تم استخدامها خلال الفترة. وعلى ذلك فإن الإنتاجية الإجمالية تساوي إجمالي المخرجات على إجمالي قيمة أو كمية العمل زائد رأس المال زائد المواد زائد الخدمات.

المدخل الثاني: قياس تفاعل عنصري العمل ورأس المال في خلق إضافة للموارد المستخدمة كما يلي:
إنتاجية تفاعل عنصري العمل ورأس المال = إجمالي المخرجات - المواد والخدمات المستخدمة مقسومة على العمل + رأس المال

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المدخل الثاني تستبعد فيه المواد والخدمات المستخدمة خلال الفترة من إجمالي المدخلات للتعبير عن مقدار الإضافة (المخرجات الصافية) التي حققتها باقي العناصر (العمل ورأس المال).

وعلى الرغم من أن الكثيرين يفضلون حساب الإنتاجية على أساس الكميات إلا أنه قد يصعب ذلك في بعض الأحيان على أساس آخر غير القيمة فيمكن وضع:

الإنتاجية الإجمالية = إجمالي الوحدات المنتجة (طن) ÷ إجمالي تكلفة الموارد المستخدمة (بالدينار)

أو

الإنتاجية الإجمالية = إجمالي قيمة الإنتاج (بالدينار) ÷ إجمالي تكلفة الموارد المستخدمة (بالدينار)

ثانيا: القياس الجزئي

يقصد بذلك قياس انتاجية كل عنصر من العناصر في المدخات على حدة، ويفيد ذلك القياس في تفسير التغير الذي حدث في الانتاجية الاجمالية للمؤسسة، حتى يمكن تشخيص المشاكل بشكل أكثر دقة. فاذا كان هناك انخفاض في المقياس الاجمالي لانتاجية المؤسسة، فيكون من المرغوب في هذه الحالة معرفة ما اذا كان ذلك يرجع الى الانخفاض في انتاجية العمل أم في انتاجية رأس المال، أم في المواد... الخ. وتحسب الانتاجية الجزئية بقسمة اجمالي المخرجات على أحد عناصر الانتاج المستخدمة، وسنعرض هنا بشكل مختصر كل من انتاجية رأس المال وانتاجية المواد وكذا انتاجية عنصر الخدمات المساعدة²⁴ أما بالنسبة لانتاجية العمل، فسوف نتطرق اليها بالتفصيل في المطلب الثاني من هذا الفصل ان شاء الله تعالى.

1. إنتاجية عنصر رأس المال:

وتضم هذه المجموعة انتاجية الأصول الرأسمالية الثابتة والمتداولة. وعلى ذلك يكون لدينا كلا من المقاييس الاجمالية لكل عناصر رأس المال (الأصول مجتمعة)، بالإضافة الى المقاييس الجزئية لكل أصل من الأصول على حدة.

وقد يتم التعبير عن هذا الأصل في صورة طاقة تشغيل بالنسبة للآلات أو مساحة بالنسبة الى المخازن، وقيمة الاستهلاك بالنسبة للأصول الثابتة أو تكلفة الأموال المستثمرة في الأصل بالنسبة للمخزون خلال الفترة. وعلى الرغم من التعدد الكبير في مؤشرات انتاجية رأس المال الا أننا سوف نورد بعض المؤشرات الخاصة بانتاجية الآلات على سبيل المثال:

- انتاجية يوم تشغيل الآلات = اجمالي المخرجات ÷ عدد أيام تشغيل الآلات
- انتاجية ساعة تشغيل الآلات = اجمالي المخرجات ÷ عدد ساعات التشغيل
- انتاجية قيمة وقود الآلة = اجمالي المخرجات ÷ اجمالي كمية الوقود المستخدم

بالطن

- انتاجية قيمة صيانة الآلة = اجمالي المخرجات ÷ اجمالي تكلفة صيانة الآلة.

2. إنتاجية عنصر المواد:

وهنا أيضا يوجد عدد كبير من النسب اعتمادا على استخدام الكميات أو القيم سواء في البسط أو في المقام، وسواء كان ذلك لكل المواد المستخدمة خلال للفترة أو بمجموعات معينة من المستلزمات.

²⁴ المرجع السابق، ص. 67-69.

ويمكن أن نبين هنا بعض النسب على سبيل المثال:

- انتاجية الطن من الصوف = اجمالي المخرجات ÷ اجمالي الأصواف المستخدمة بالطن
- انتاجية كيلوغرام مواد صباغة = اجمالي المخرجات ÷ اجمالي الصباغة المستعملة بالكلغ

- انتاجية قيمة مواد الصباغة = اجمالي المخرجات ÷ اجمالي قيمة الصباغة بالدينار
- انتاجية دينار من الطماطم = اجمالي المخرجات ÷ اجمالي قيمة الطماطم بالدينار
- انتاجية كيلوغرام طماطم = اجمالي المخرجات ÷ اجمالي الطماطم المستخدمة بالكلغ

3. إنتاجية عنصر الخدمات المساعدة:

ويتضمن ذلك أنشطة الخدمات المساعدة في العملية الانتاجية كالطاقة، النقل، الصيانة، والمخازن وسوف نورد هنا بعض المؤشرات بشكل مختصر:

- انتاجية كيلوات كهرباء = اجمالي المخرجات ÷ اجمالي الكهرباء المستخدمة بالكيلوات

- انتاجية برميل وقود = اجمالي المخرجات ÷ عدد براميل الوقود المستخدمة

- انتاجية دينار كهرباء = اجمالي المخرجات ÷ اجمالي تكلفة الكهرباء المستعملة بالدينار

كما ذكرنا سابقا فإنه يوجد عدد لا حصر له من النسب والمؤشرات التي تعبر عن الإنتاجية الجزئية لمختلف عناصر الإنتاج، لذا فقد اكتفينا بهذا القدر تجنباً للإطالة. إلا أنه تجدر الإشارة هنا إلى أن هناك مقياس خاص بقياس نسبة النمو التي تعرفها الإنتاجية الكلية بين سنة وأخرى وهنا يمكن حساب معدل النمو في الإنتاجية كالتالي:

معدل النمو في الإنتاجية = إنتاجية الفترة ن - إنتاجية الفترة (ن-1) ÷ إنتاجية الفترة (ن-1) الكل مضروب في 100.

فمثلا إذا كنا نريد حساب النمو في الإنتاجية بين سنتي 2006 و2007 فتكون العلاقة كالتالي:

معدل النمو في الإنتاجية = إنتاجية 2007 - إنتاجية 2006 ÷ إنتاجية 2006 × 100

أو بشكل بسيط فان معدل النمو في الإنتاجية يساوي مؤشر الإنتاجية لسنتي 2006 و2007 ناقص 100 مع العلم أن مؤشر الإنتاجية لسنتي 2006 و2007 يحسب كالتالي:

مؤشر الإنتاجية لسنتي 2006 و2007 = إنتاجية 2007 ÷ إنتاجية 2006 × 100 هذا معناه

أن معدل النمو في الإنتاجية بين السنتين يحسب كالتالي:

$$\text{معدل النمو} = \text{مؤشر الإنتاجية} - 100\%$$

2 - صعوبات قياس الإنتاجية الإجمالية:

خلال عملية القياس تعترض الإدارة عدة مشاكل وصعوبات، لكن لا يجب أن يثني ذلك من عزمها في محاولة أنجاح العملية.

فعلى المستوى الدولي وعند المقارنة بين المشروعات الدولية، لا يمكن تفسير الاختلافات في الإنتاجية بين الدول وشرحها نتيجة الاختلافات في الظروف والأحوال الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بين هذه الدول. كما يصعب الحصول على البيانات والإحصائيات وخاصة بالنسبة للدول النامية. أما على المستوى الوطني، فهناك صعوبتين أساسيتين تعترض عملية القياس، وتشمل صعوبة الحصول على كمية المدخلات والمخرجات نظرا لطبيعة كل منهما، وأيضا بالنسبة للتغيرات التي تحدث في كمية وقيمة كل منهما²⁵.

وقد يثار مشكل آخر وهو تمايز وتنوع المدخلات و المخرجات وهذا ما يصعب عملية حسابها وخاصة بالكميات. وأخيرا تأتي صعوبة تفسير النتائج المحصل عليها، وخاصة بالنسبة للعوامل الخارجية المؤثرة التي لا يمكن التحكم فيها كتغيرات الأسعار وتغير سعر الصرف وما إلى ذلك من التغيرات.

المطلب الثاني: الإنتاجية الجزئية لعنصر العمل

غالبا ما يعطي الكثير من الباحثين أهمية كبيرة لإنتاجية العمل، كما أنهم غالبا ما يطلقون عليها اسم الإنتاجية دون أن يذكروا معها مصطلح العمل.

ويعتبر مقياس إنتاجية العمل أكثر مقياس الإنتاجية الجزئية شيوعا مقارنة مع المقاييس الجزئية الأخرى، وذلك لأهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية.

ويتم قياس هذه الإنتاجية بإيجاد العلاقة بين حجم أو قيمة الإنتاج النهائي وكمية أو قيمة العمل أو العنصر البشري كأحد عناصر المدخلات. وتنسب إنتاجية القوى العاملة في المنظمات إلى ناحيتين. الأولى هي الناحية الإدارية والتنظيمية، والتي تشمل المستخدمين المتخصصين في التخطيط والتنسيق والرقابة. أما الناحية الأخرى فهي الناحية التشغيلية وتشمل كل الأعمال الخاصة بالتنفيذ²⁶ ويمكن إن نبين ذلك في القسمين الآتيين:

- الإدارة: وهي التي تقوم بأعمال التخطيط والرقابة، ويقع عليها عبء تحقيق أفضل مزج بين عناصر الإنتاج. كما أن عليها التنسيق بين جهود الأفراد في التنظيم (المؤسسة) بوضع كل فرد

²⁵ صونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية. مرجع سابق، ص. 109.

²⁶ علي الشرقاوي ومحمد الحناوي، مرجع سابق، ص. 22.

في مكانه الملائم لتحقيق أفضل النتائج. ويمكننا القول أنه إذا فشلت الإدارة في القيام بمهامها فان المنظمة ستفشل هي كذلك.

- **العمل:** هي القوة البشرية المحركة في المؤسسة، التي تقوم بالتنفيذ الفعلي للمهام وهي من العناصر البارزة الأهمية في تحقيق الإنتاجية المرتفعة. فالعديد من العمليات الصناعية تتطلب درجة كبيرة من المهارة والتكوين والخبرة حتى يتمكن العامل من تحقيق إنتاجية مرتفعة.

فرع 1: مفهوم إنتاجية العمل

1 - عنصر العمل في المؤسسة:

يعتبر عنصر العمل من أهم العناصر الإنتاجية إن لم يكن أهمها على الإطلاق. فهو يشكل القوة البشرية التي تؤثر على النتائج النهائية للنشاط الإنتاجي. سواء كان هذا النشاط يتم بطريقة فردية أم بطريقة جماعية. وسواء كانت نوعية النشاط زراعية أم صناعية. وسواء كان الهدف النهائي للمنظمة هو تحقيق الربح أم توفير الخدمات العامة. ويتميز عنصر العمل بخصائص معينة أهمها²⁷:

- لا يمكن الاستغناء عنه في تنفيذ أهداف النشاط الإنتاجي، فكل نشاط إنتاجي يحتاج إلى قدر معين من العمل ومستوى معين من المهارة الإنسانية.
- تتعكس آثار عنصر العمل على النتائج النهائية للنشاط بدرجة تزيد عما تعكسه عناصر الإنتاج الأخرى. وان أداء الأفراد يتخذ في الكثير من الحالات مقياسا للفعالية الإنتاجية.
- يعتبر العمل أكثر العناصر الإنتاجية مرونة، ولهذا يتوقف تحقيق الكثير من الأعمال والتقدم في المجتمعات على الكفاءة في استخدام الموارد البشرية في المجتمع لتحسين مستوى المعيشة.

1 - 1 - 1 - نوعيات العمل ومصادر الحصول عليها:

يعتبر عدد العمال ومستوى تكوينهم ومدى توافرهم من الأمور الهامة التي يجب دراستها عند تحديد الاحتياجات من القوى العاملة اللازمة للعمليات الإنتاجية. فتحتاج الصناعة عادة إلى أربعة أنواع من اليد العاملة: العمال العاديين، العمال المهرة، العمال نصف المهرة، وأخيرا العمال اللازمين لأداء الأعمال الإدارية والتقنية.

فالمنظمات تحتاج إلى العمال العاديين وذلك لاستخدامهم في الأعمال التي لا تحتاج إلى مهارة عالية، كما في أعمال النظافة والحفر والأعمال المساعدة. أما العمال نصف المهرة فتحتاجهم لتنفيذ الأعمال

²⁷ علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية. الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1989، ص. 325.

التي تحتاج إلى درجة متوسطة من التفكير كما في الأعمال الميكانيكية. أما العمال المهرة فيستخدمون في أداء الأعمال الفنية الدقيقة.

وتحصل المنظمات عادة على العمال العاديين من الأسواق مباشرة أو بالاتفاق مع موردي العمال ووكالات اليد العاملة (كمكتب اليد العاملة في الجزائر) وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة كذلك للحصول على العمال المؤقتين. أما العمال نصف المهرة فيمكن عادة توفيرهم من المصادر الداخلية أو المنشآت المماثلة. وتقوم بعض المنظمات بالإعلان عن حاجتها من هذا النوع بين عمالها الحاليين أو بين عمال المنشآت التي تعمل في نفس النشاط وذلك عن طريق الإغراء المادي والمعنوي، كما قد تحصل على حاجتها من هذا النوع عن طريق المدارس الفنية والمهنية.

أما الكفاءات المطلوبة للأعمال الإدارية، فتلجأ معظم المنظمات في الدول المتقدمة إلى الجامعات والمعاهد للحصول على أسماء الخريجين وعناوينهم.

1 - 2 - أثر الظروف البيئية على كفاءة العمل:

لما كانت المهارة الإنسانية لها المكان الأول في أي مشروع صناعي، فإن وضع العمال في الظروف البيئية الملائمة هي من أهم العوامل التي تساعد على رفع إنتاجية هؤلاء العمال. وإذا كانت كفاءة العامل تكافئ كفاءة الآلة التي يعمل عليها، فإن النتيجة النهائية هي تحسين الإنتاج وزيادة الفوائد المحصل عليها. كما أن الحوافز المتنوعة التي تقدمها الإدارة تشكل عاملا قويا في زيادة إنتاجية العامل. كما أن العلاقة بين الإدارة والعمال لها أثرها المعنوي الكبير في خفض معنويات العمال وبالتالي رفع أو خفض معدل الانتاجية. فاذا تبين للعمال أن الظروف المادية التي يعملون فيها سيئة جدا، ورأوا أن الإدارة تبذل قصارى جهدها نحو تحسينها، فإن قسوة تلك الظروف لن تتسبب في كل الحالات إلى الانخفاض في المعنويات²⁸.

والمعروف أن توافر المهارات بأشكالها ومحتوياتها من الضروريات الأساسية في المنظمة. إذ أن معناها توفر القوة العاملة من الناحية النوعية والكمية. كما يعني أن تخفيض تكلفة العمل تؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج، وبالتالي زيادة القيمة المضافة.

فالزيادة السريعة في عدد السكان تسبب ضغطا متزايدا على موارد الثروة الاقتصادية، مما يجعل الاهتمام موجهها نحو خلق مجالات جديدة للعمل باعتبارها ضرورة اقتصادية لاستيعاب الأعداد الفائضة من القوى العاملة. كما أن توفر الأيدي العاملة الرخيصة المدربة وغير المدربة هو أحد المؤشرات الرئيسية على التطور والنمو في أي دولة.

²⁸ عادل حسن، مرجع سابق، ص. 28.

وهناك مشكلة متعلقة بالقوى العاملة، وهي مستوى انتاجية العامل في الدول النامية بالمقارنة مع انتاجية العامل في الدول المتقدمة. فانتاجية العامل في الدول النامية جد منخفضة بالنسبة لدول العالم المتقدم وخاصة اذا قارناها مع انتاجية العمال بالنسبة لدول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) التي تضم أكثر الدول تطورا في العالم. فقد عرفت انتاجية العمل في هذه الدول نموا سريعا في الفترة ما بين 1995 و2002 رغم أنها سجلت مؤشرات سلبية تقترب من الصفر في الانتاجية الكلية أو الاجمالية وذلك خلال الفترة (1990-2000)، فقد حققت فرنسا مثلا خلال هذه الفترة متوسط انتاجية اجمالية قدره 0.19%. أما بالنسبة الى الولايات المتحدة ب 0.08% وكذا بالنسبة لأغلب دول المنظمة الاقتصادية²⁹.

كما أن هناك بعض الظروف البيئية الأخرى التي تؤثر في عنصر العمل نذكر منها³⁰:

✓ تركيب السكان من حيث النوع والجنس؛

✓ الثقافة والعادات والتقاليد؛

✓ النظم الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والدينية؛

✓ التطلع لاستهلاك الأنواع الجديدة من السلع؛

✓ نمو الصناعة وارتفاع مستويات المعيشة؛

✓ كفاءة التنظيم أو كفاءة المؤسسة؛

✓ كفاءة المعدات ومدى استغلالها؛

✓ التكوين والتدريب والرسكلة؛

✓ ظروف العمل ومستوى الحوافز؛

✓ الرغبة والمقدرة على العمل؛

1 - 3 - تصميم وظائف العمال:

هناك جدل كبير يثار من قبل علماء العلوم الانسانية حول رتابة وروتينية الوظائف والأعمال التي يمارسها عمال خطوط التجميع، وكيف أنها فشلت في ارضاء حاجات العمال المتعلقة بتحقيق الذات والاعتراف بالاحتياجات الاجتماعية التي تخصهم.

وهناك مداخل مختلفة ومتنوعة يمكن الاعتماد عليها في تعديل الوظائف الفنية المتخصصة لاشباع

²⁹ NADIM Ahmed et autres, « Croissance du PIB et productivité du travail », Cahiers statistiques N° 07, OCDE, Paris, Mars 2005, P.06.

³⁰ صونيا محمد البكري، ادارة الانتاج والعمليات: مدخل النظم. الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 1999، ص.155.

حاجيات العمال المتنوعة ومن أهمها³¹:

(1) التكوين المتنوع:

يقصد به تكوين العمال عبر مختلف الوظائف، حيث يتمكن العامل من تأدية عدة وظائف حسب احتياجات العمل. وبهذا نحصل على عمال متعددي الوظائف وهذا ما أكد عليه مبدأ أو مدخل الانتاج في الوقت المناسب (JAT) أو (JIT) أو في المصطلح الانكليزي.

(2) التوسع الوظيفي:

يقصد به الاثراء الأفقي للوظائف، وذلك عن طريق اضافة مجموعة من الوظائف أو المهارات الاضافية المماثلة لوظيفة العامل الأساسية.

(3) الاثراء الوظيفي:

يقصد به التوسع العمودي للوظائف، وذلك عن طريق اضافة مسؤوليات اضافية تتعلق بالتخطيط والفحص والتفتيش والرقابة، بعبارة أخرى اضافة مسؤوليات اشرافية وزيادة نطاق الاشراف للموظف.

(4) فرق الانتاج:

ويقصد بهذا المدخل تنظيم العمال في فرق عمل، وذلك بالتأكيد على أهمية الاختيار الجيد للعمال وتكوينهم واعدادهم للعمل في فريق واحد، مع اعطائهم وتفويضهم بعض المسؤوليات. والسؤال المطروح هنا هو كيف يمكن أن نصمم الوظائف التي ترضي احتياجات العمال وفي نفس الوقت ترضي احتياجات الادارة والتنظيم ككل، وتمكنه من تحقيق أهدافه من الانتاجية والفعالية؟ للإجابة على هذا السؤال يجب أن نراعي في ذلك الأبعاد الثلاثة التالية:

- تصميم الوظيفة نفسها: ويقصد به تصميم الوظيفة بحيث تكون منتجة وفعالة من الناحية الفنية المتعلقة بأداء العمل مثل الترتيب الداخلي للألات، ومكان العمل وطرقه وكذا المهارات والخصائص المتعلقة بالوظيفة. ويمكن في هذا البعد بالتأكيد على هذه النواحي ضمان وفاء لاحتياجات العمال الخاصة بالحاجة الى العمل في فرق والحاجات الاجتماعية. ويمكن الاعتماد على المداخل المختلفة السابق توضيحها لتعديل الوظائف واثرائها أفقياً وعمودياً أو التكوين المتنوع للوفاء بهذه الاحتياجات.
- تصميم البيئة الداخلية للوظيفة: ويقصد بها السياسات الادارية والاجراءات المتخذة التي تؤثر مباشرة في وظائف العمال. ومن أمثلة هذه الاجراءات مراعات تنقل العمال بين الوظائف المختلفة وعدم بقائهم لفترة طويلة في الوظائف الرتيبة والمملة، وأيضاً وضع معدلات أجور

31 المرجع السابق، ص.156.

مرتفعة للوظائف غير الجذابة والتي لا يقبلها معظم العمال. وتؤدي مثل هذه الاجراءات والسياسات الادارية الى القضاء على الرتبة والملل الذي يشعر به الأفراد فيما يتعلق بأدائهم للعمل. كما تحقق رضاءا واشباعا لهم فيما يتعلق بالوفاء باحتياجاتهم الفيزيولوجية، مثل الحاجة الى الأمان والمساواة والانجاز.

■ **تصميم البيئة الخارجية للتوظيفة:** ويرتكز هذا البعد على السياسات التنظيمية المنظمة والمتعلقة بفلسفة الادارة السائدة في التنظيم والمناخ والهيكل التنظيمي، ويتطلب هذا القضاء على الحواجز التنظيمية، وكذا الحواجز بين الادارة والعمال وخلق فرق للعمل.

ويؤدي التركيز على هذه الممارسات الى ارضاء حاجيات العمال الاجتماعية وتحقيق الذات والاعتراف. ويجب عدم اغفال قوة نقابات العمل ودورها في التأثير على اتجاهات العمال نحو العمل، وفي نفس الوقت يجب عدم اغفال كذلك أن تحقيق هذه الأبعاد لتصميم وظائف العمال التي تكون كفئة وفي نفس الوقت مشبعة، ولكن يمكن القضاء عليها أو تقليلها من خلال التعليم والتكوين. فعند قيام المنظمات بتخطيط عملية التحسين المستمر وبرامج ادارة الجودة الشاملة، ونظام الانتاج في الوقت المحدد (JAT) وغيرها من البرامج التي تخص البحث عن الامتياز في جميع أنشطة المنظمة. ففي هذه الحالة يجب على العمال التقدم للأمام وتحمل مسؤولياتهم فيما يخص تفويض السلطة لهم من طرف المديرين. هذا قد يؤدي الى ما يمكن أن يطلق عليه " الملكية الداخلية " حيث يشعر العمال أنهم يمتلكون خطوط الانتاج.

ان العامل الهام لاشعار العمال بملكيتهم، هو أولا اعطائهم السلطة للتصرف، ولهذا تعتبر عمليات تفويض السلطة للعمال احدى طرق الادارة في الحصول على قوة أو قدرة العاملين على العمل المستمر لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

2 - أهمية ومفهوم انتاجية العمل:

2-1 - تعريف انتاجية العمل:

يعتقد الكثير أن انتاجية العمل هي المفهوم الصحيح والدقيق للانتاجية، وذلك على أساس أن الأهمية الاقتصادية لهذا المفهوم تتمثل في مدى صلاحيته لقياس القدرة على الانتاج، وليس في مدى صلاحيته لقياس الأداء. حيث أنه يوجد الكثير من المفاهيم والمؤشرات التي يمكنها قياس الأداء.

أما المفاهيم الأخرى للانتاجية سواء منها الجزئية أو الكلية فلا يمكن اعتبارها كمفاهيم للانتاجية وذلك لعدم صلاحيتها لقياس القدرة على الانتاج، في حين أنها تعتبر مؤشرات هامة لقياس الأداء³².

³² وجيه عبد الرسول العلي، مرجع سابق، ص.33.

مبدأيا ومن الناحية النظرية، يبدو هذا صحيحا، ولكن في اعتقادنا أن انتاجية العمل ليست وحدها تعتبر كمقياس للانتاج، لأن الانتاج لا يتم بعنصر العمل وحده رغم أهميته، لكنه نتاج لتفاعل عناصر أخرى. فلا يمكن انتاج دون رأس مال مثلا، ولا يمكن انتاج دون مواد أو طاقة الى غيرها من العوامل. فنقول أن كل مقياس الانتاجية الجزئية تعبر عن القدرة على الانتاج وبالتالي فهي كلها تعبر عن مفهوم الانتاجية.

لكن وبصفة عامة فان الانتاجية الأكثر استعمالا من طرف المهتمين في الوقت الحالي هي لنتاجية العمل. لأن العمل في نظرهم يمثل أحد العوامل الأساسية في العملية الانتاجية. ومن أجل قياس عنصر العمل يجب التعرف على وقت العمل. لكن هذه الوحدة الزمنية تختلف من عمل الى آخر ومن وظيفة الى أخرى. أي تختلف باختلاف نوع الوظيفة، وذلك في شروط العمل وكثافته.

فيمكن تعريف انتاجية العمل بأنها: " حاصل قسمة كمية المنتوجات المنتجة من طرف العامل خلال

وحدة زمنية معينة محددة بالسنوات، الأشهر، الأسابيع أو الأيام والساعات " ³³.

وبعض الباحثين يطلقون على انتاجية العمل اسم الانتاجية المتوسطة للعمل. ويعرفونها على أنها :

" العلاقة بين الانتاج الكلي وعدد وحدات العمل المستخدمة " ³⁴.

كما أن التعريف الأكثر بساطة لانتاجية العمل هي : " أن انتاجية العمل تتمثل في الفرق بين حجم الانتاج المحقق وحجم العمل المبذول من طرف العمال في تحقيق هذا الانتاج أي العلاقة الانتاج/العمل وهذا ما يمكن أن نطلق عليه اسم انتاجية العمل الحي " ³⁵.

بصفة عامة واستنادا الى التعاريف السابقة لانتاجية العمل، يمكن استنتاج التعريف التالي:

" انتاجية العمل هي مؤشر كمي واقتصادي يوضح ويقيس العلاقة بين حجم الانتاج الذي تم انتاجه في المؤسسة مقدر بالكميات أو بالقيمة، مع حجم أو قيمة العمل المبذول من طرف العمال للوصول الى هذا الانتاج، وذلك طبعا خلال فترة زمنية معينة عادة ما تكون سنة أو شهر أو ساعة ".

فمثلا نقول ان انتاجية العامل في أحد المؤسسات هي تعبئة 50 علبة طماطم في الساعة، أو تركيب ثلاث محركات سيارة خلال أسبوع أو ما شابه ذلك.

ويمكن في هذا الصدد أن نميز بين نوعين من العمل. العمل الآلي الذي تقوم به الآلات والتجهيزات المختلفة في ورشات الانتاج، ويمكن التعبير عنه بانتاجية الآلات أو انتاجية العمل الآلي. والنوع الثاني هو العمل البشري، وهو الذي يهمننا في دراستنا هذه.

³³ عادل حسن، مرجع سابق، ص. 24.

³⁴ Jean-claude PAPIILLON, Economie de l'entreprise. Editions management société, 2^{ème} éditions, CAEN, France, 2000, P.124.

³⁵ Ahmed-HAMADOUCHE, « Critères de mesure de performance des entreprises publique industrielles dans les p.v.d », Thèse doctorat d'état de sciences économiques, Tome 2, université d'Alger, 1992, P.577.

ومن الأسباب الرئيسية لتعلق عنصر العمل بمفهوم الانتاجية ما يلي³⁶:

- سهولة قياس انتاجية عنصر العمل بالمقارنة مع قياس انتاجية عناصر الانتاج الأخرى، اضافة الى وفرة البيانات والاحصائيات المتعلقة بالعمل والأجور والانتاج.
- الدور الايجابي الذي يحتله العمل في عملية الانتاج أدى الى خلق شعور لدى البعض بأنه يمكن الاعتماد على انتاجية العمل كمقياس للكفاءة أو كمؤشر لما تحققه المؤسسة من نجاح وتقدم.
- الأهمية الخاصة التي يحضى بها عنصر العمل باعتباره القوة الانتاجية الأساسية، ان لم يكن الوحيد في خلق قيم جديدة هي قوة العمل. فلا الآلات ولا المواد الخام ولا غيرها قادرة على خلق قيم جديدة بمفردها.
- العلاقة بين مؤشر العمل ومستوى معيشة الأفراد. حيث أن ارتفاع مستوى المعيشة للعمال أو المجتمع ككل انما يتوقف على مدى التقدم والنمو الذي يحدث في انتاجية عنصر العمل في المجتمع المعني.

2-1 - أهمية انتاجية العمل:

كما هو معلوم، وكما سبق وأن بينا في ان انتاجية العمل تمثل العلاقة بين الانتاج النهائي والعمل المبذول في تحقيقه. وهذه العلاقة كثيرا ما يلجأ اليها الكثير من الباحثين نظرا للفوائد التالية³⁷:

- تزويد الإدارة بالمعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة، كلما احتاج الأمر إلى ذلك، خاصة في مجال الرقابة على الإنتاج، والذي يعتبر الجهاز العصبي للعملية الإنتاجية، كما يساهم في التعرف على أي تغير أو انحراف في الكمية أو الجودة أو الوقت.
- هي أسلوب للمشرفين والإدارة في توفير العدالة، ويمكن الاسترشاد بها في تقييم مدى كفاءة العامل أو العمال.
- تعتبر مقياسا جيدا لمكافأة العامل المجد، ومعيار لاختيار المترشحين من العمال للترقية، كما تساعد في الكشف عن قدرات ومواهب العمال.
- هي مقياس يستخدم لاختيار العمال الذين يمكن الاستغناء عنهم في حالة الحاجة إلى تخفيض الأيدي العاملة في المؤسسة.

³⁶ عبد المجيد أونيس، مرجع سابق، ص. 13

³⁷ نور الدين شنوفي، "دراسة فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الانتاجية"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1992، ص. 21.

- تعتبر مقياسا لتوجيه العمال نحو الأعمال التي يتقنونها أكثر، قصد التخصص والاستغلال الأمثل للقوى العاملة في المؤسسة.
 - تؤثر مهارة العامل بشكل واضح في مستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، لان العمل هو العنصر الوحيد المتغير أكثر من غيره ويقوم بدور ايجابي في عملية الإنتاج. فزيادة كفاءة إنتاجية العمل يمكن من معرفة معدل النمو الذي حققته المؤسسة.
- وقد عبر المدير العام لشركة جنرال اليكتريك الأمريكية عن أهمية إنتاجية العمل لإحدى الصحف الأمريكية³⁸ بقوله: " إن الإنتاجية تمثل مسألة حياة أو موت، ليس لشركة جنرال اليكتريك فحسب، بل للأمة الأمريكية كلها"³⁹

2- 3 - أقسام إنتاجية العمل:

يمكن التمييز بين أربع مفاهيم أو أقسام مختلفة لإنتاجية العمل وهي الإنتاجية الفردية للعمل، الإنتاجية الصافية للعمل، الإنتاجية التكاملية للعمل وأخيرا إنتاجية العمل الخام. كما يمكننا إضافة نوع آخر وهو إنتاجية العمل الحدية .

أ. إنتاجية العمل الفردية: يمكن أن تعرف على أنها الكمية المنتجة من طرف عامل واحد خلال مدة زمنية معينة، فإذا كانت (Q) هي الكمية المنتجة من طرف احد العمال (على حده) خلال وحدة زمنية (H) مثلا تقاس بساعة عمل، فنكون الإنتاجية الفردية تساوي الكمية المنتجة على عدد ساعات العمل أي $W = Q/H$.

ب. إنتاجية العمل الخام: إنتاجية العمل الخام هي حاصل قسمة حجم الإنتاج الخام (الإجمالي) على حجم العمل المنفق في إنتاجه، فإذا كان الإنتاج الخام هو (Pb) وحجم العمل (T) تكون الإنتاجية الخام للعمل (Wb) كالآتي : $Wb = Pb/T$.

ت. الإنتاجية الصافية للعمل: تتميز الإنتاجية الصافية على سابقتها الإنتاجية الخام في انه يعتمد في حسابها على الإنتاج الصافي بدل الإنتاج الخام، فالإنتاج الصافي يساوي الإنتاج الإجمالي (الخام) مطروحا منه الاستهلاكات الوسيطة و الضرائب غير المباشرة، بالإضافة إلى اعتمادها على العمل الحي بدل العمل المجسد. فالعمل الحي هو العمل الممثل للجهد البشري الخالص، أما العمل المجسد فيعني ما جسد في استهلاك الخامات ومعدات الإنتاج من عمل أثناء إنتاج هذه الخامات والمعدات⁴⁰.
فالإنتاجية الصافية للعمل تحسب على أساس الإنتاج الصافي المقسوم على حجم العمل

38 هي مجلة FORTUN الامريكية الصادرة في 19 أكتوبر 1992.

39 علي الشريف، مرجع سابق، ص.65.

40 عبد المجيد اونيس، مرجع سابق، ص.21.

الحي، أي إن الجهد البشري للعمال يكون مستقلا عن وسائل العمل التي استخدمت في خلق الإنتاج الصافي. لكن لا يجب أن نغفل الوقت المستغرق في العمل وتكون العلاقة كالتالي: $W_m = P_n / T_v$ حيث: (W_n) تمثل الإنتاجية الصافية للعمل و (P_n)

تمثل الإنتاج الصافي وأخيرا تمثل (T_v) العمل الحي (**travail vivant**).

ث. **الإنتاجية التكاملية للعمل**: تتمثل الإنتاجية التكاملية للعمل بالعلاقة بين حجم الإنتاج الخام وحجم العمل المتكامل أو التكاملي، والذي يتمثل في تكامل عنصري العمل الحي والعمل المتجسد. إذا فالعمل التكاملي يساوي العمل الحي مضاف إليه العمل المتجسد

$$T = T_v + T_n \quad \text{حيث:}$$

إذ يمكن حساب الإنتاجية التكاملية للعمل حسب العلاقة التالية: $W_i = P_b / T_i$.

ج. **إنتاجية العمل الحدية (الهامشية)**: تتمثل الإنتاجية الحدية للعمل في مقدار الزيادة أو النقصان في كمية أو قيمة الإنتاج الإجمالي، بسبب الزيادة أو النقصان في كمية أو قيمة العمل المبذول في إنتاجه⁴¹. ويمكن التعبير عن ذلك بالعلاقة:

$W_m = \Delta P_g / \Delta T$ مع (P_g) هو الإنتاج الإجمالي و (T) هو العمل. وهناك علاقة عكسية بين الإنتاجية الحدية للعمل والتكلفة الحدية للعمل. فإذا ارتفعت الإنتاجية الحدية للعمل، تنخفض بالضرورة التكلفة الحدية للعمل. فمثلا إذا أدخلت تكنولوجيا متطورة في المؤسسة أو زيد في رأسمالها أو تم تحسين برامج تكوين العمال لديها، وأدى ذلك إلى زيادة إنتاجية العمل ولتكن 10% . ثم صاحب ذلك ارتفاع في أجور العمال بنفس النسبة فإن التكلفة الحدية للعمل لن تتغير. وبالتالي فإن أرباح المؤسسة لن تتأثر⁴².

2 - العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل:

إن تحسين إنتاجية العمل ليس مجرد تجويد للعمل والأداء، لكنه في الأساس أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة. ومن أجل ذلك لا بد لنا من معرفة ما هي العوامل التي تتحكم في هذه الطريقة الصحيحة. أي التي تحدد معدل الإنتاجية. ومن المعلوم أن أي نشاط إنتاجي⁴³ للسلع والخدمات عبارة عن:

- هيكل معقد ومتداخل من العلاقات المادية بين عناصر الإنتاج ورأس المال؛
- هيكل معقد ومتداخل من العلاقات الاجتماعية بين مكونات عنصر العمل الداخلية؛

⁴¹ عبد القادر محمد عطية، التحليل الاقتصادي الجزئي بين النظرية والتطبيق. الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1998، ص. 175.

⁴² نفس المرجع السابق، ص. 258.

⁴³ علي السلمي، إدارة الإنتاجية، مرجع سابق، ص. 35.

• هيكل معقد ومتداخل من العلاقات الاقتصادية والتنظيمية والاجتماعية بين مجموع عناصر الإنتاج من ناحية وبين البيئة المحيطة بالمؤسسة من ناحية أخرى.

وهناك الكثير من العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل في المؤسسة، فمن هذه العوامل ما يؤثر بشكل ايجابي ومنها ما يؤثر بشكل سلبي. ومنها ما يؤثر بطريقة مباشرة ومنها ما يؤثر بطريقة غير مباشرة. هذا الحال أدى بالكثير من المؤسسات والشركات بالاستعانة بخبراء الأمن الصناعي والهندسة البشرية (ERGONOMIE). للتقليل من حوادث العمل وترتيب الآلات والمعدات على مستوى الورشات وجعلها في متناول العمال بشيء من السهولة واليسر. هذه الإجراءات كذلك تساعد في عدم تعرض العمال للإجهاد السريع وانخفاض روجهم المعنوية.

ومن الاشتراطات الواجب توافرها في ورشات العمل حسب أغلب الخبراء، وجود عدد كاف من دورات المياه وحجرات خلع الملابس (وحدة لكل من 10 إلى 30 شخص) وقاعات الطعام وتوفر الإضاءة والتهوية والحرارة المناسبة، والحد من الضوضاء ما أمكن ذلك⁴⁴.

ويمكن أن نميز هنا بين تصنيفين أساسيين، يشمل الأول ظروف العمل المادية داخل الورشة ويشمل العامل الثاني الأداء الوظيفي للعاملين داخل الورشة كذلك⁴⁵:

أولاً: ظروف العمل المادية: وتشمل البيئة المادية للعوامل التالية:

- التكنولوجيا والآلية والمكننة الكاملة؛
- الخامات؛
- الآلات؛
- الترتيب الداخلي للتسهيلات الداخلية؛
- هيكل الوظيفة؛
- تصميم الوظيفة؛
- الإضاءة؛
- درجة الحرارة؛

⁴⁴ موسوعة التجارة وإدارة الأعمال، المجلد الخامس، " إدارة الإنتاج، الشركات والمصانع "، إعداد مجموعة من الأساتذة، بيروت، دون سنة النشر، ص. 155.

⁴⁵ سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات، مرجع سابق، ص. 149-153.

ثانيا: الأداء الوظيفي: يؤثر على أداء العمال لوظائفهم عاملين هامين:

1. قدرات العمال: ويشمل هذا العنصر:

- المقدرة؛

- اتجاه العمال؛

- الشخصية؛

- الخبرة؛

- التكوين؛

- التعليم؛

- الذكاء؛

- الاهتمام؛

2. الدوافع: ويؤثر في الدوافع مجموعة من العوامل متعلقة ب:

أ. التنظيم الرسمي: ويتمثل في:

- هيكل التنظيم؛

- الاتصالات؛

- سياسات الأفراد؛

- هيكل الأجور؛

- تقييم الأداء؛

- الكفاءة؛

ب. التنظيم غير الرسمي: وهي الجماعات غير الرسمية، ويجب الالمام ب:

- حجمها؛

- تماسكها؛

- أهدافها؛

ت. تصميم الوظيفة: وتشمل:

- التتميط (وضع المعايير)؛

- ميكانيكية الوظيفة؛

- هيكل الوظيفة؛

- طرائق وأساليب العمل؛

ث. القيادة: وتشمل:

- المشاركة؛
- الثقة؛
- السلطة؛
- المهارات البشرية؛
- الإشراف؛
- الصفات؛

ج. نقابات العمال: وتتمثل في:

- الأهداف؛
- القيادة؛
- الهيكل؛
- الكفاءة؛
- التماسك؛

ح. الاحتياجات النفسية للأفراد: وتشمل:

- الاحتياجات الفيزيولوجية؛
- حاجات الأمن؛
- الحاجات الاجتماعية؛
- حاجات تأكيد الذات؛
- الحاجة إلى التميز؛

خ. الأحوال الفردية للعمال: وتتمثل في:

- العمر (السن)؛
- الجنس؛
- الحياة الاجتماعية؛
- المهارات؛
- الهوايات؛

ويتضح من دراسة العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل، أن العنصر الخاص بأداء العمال لوظائفهم من أكثر العوامل تعقيدا نظرا للاختلافات الفردية بين العمال. وقد تتضح أهميته كأخذ هذه الاختلافات

في الاعتبار، وصعوبة وضع سياسات موحدة لتحسين أداء الوظائف. لأنه يجب أن يكون هناك سياسات تتناسب مع هذه الاختلافات.

بالإضافة إلى هذا نجد إن العوامل المتعلقة بالدوافع من أكثر العوامل تعقيدا في موضوع الإنتاجية. فالدوافع هي المسبب أو المثير لتصرف الأفراد بشكل معين. فيلاحظ أن الدوافع غير المشبعة هي السبب في التأثير على الأفراد للتصرف بشكل معين في وقت معين، وإذا اعتقد العمال أن برامج تحسين الإنتاجية سوف يؤدي إلى إشباع حاجاتهم الشخصية، فسوف يؤدي هذا إلى تدعيمهم ومساندتهم لهذه البرامج.

ولتصميم مثل هذه البرامج، يجب على المديرين كذلك الأخذ في الاعتبار تأثير جماعات العمل على إنتاجية العمل، وأن يعملوا على تطوير فرق العمل المتعاونة.

وعادة يعتبر العمال أو الموظفين الراضين عن عملهم أقل العمال تغيبا عن العمل وأقل في معدل تركهم للعمل، وأيضا تكون جودة المنتجات التي ينتجونها أعلى من نظرائهم. هذا ما يؤدي بالضرورة إلى الاهتمام أكثر بتصميم الوظائف بشكل يؤدي إلى إشباع احتياجات شريحة عريضة من العمال. لأن الرضا الوظيفي ومعدل التغيب ودوران العمالة تعتبر من الموضوعات الاستراتيجية الهامة التي تمثل تحدي حقيقي للإدارة في المؤسسات الصناعية ومنظمات تقديم الخدمات على حد سواء.

فرع 2: قياس العمل وإنتاجية العمل

1 - قياس العمل:

إن قياس العمل يمثل عنصر مهم للوصول إلى إنتاجية أعلى للعمل. وتشير عملية قياس العمل إلى العملية التي بموجبها يتم تقدير وقت وكمية العمل المطلوبة لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات. وتظهر أهمية قياس العمل عندما نحتاج إلى تحديد الزمن اللازم للقيام بالعمل في ظل ظروف عادية، وذلك لتقييم الجهد البشري وتحديد معدلات أدائه.

ويهدف قياس العمل إلى إيجاد أساس سليم لتجديد القدرة الإنتاجية بالنسبة لوحدة واحدة من الزمن. ويمكن تعريف قياس العمل بأنه: " تحديد الزمن الصحيح الذي يسمح بتأدية عمل ما بطريقة اقتصادية، ويتم تحديد هذا الوقت بعد دراسة الحركات الضرورية لأداء العمل، ويؤخذ في الاعتبار الظروف التي تحكم في تنفيذه".⁴⁶

إن الهدف النهائي من قياس العمل هو تطوير معايير. وتستخدم هذه المعايير للتخطيط والرقابة على العمليات، وبالتالي تحقيق إنتاجية أعلى للعمال.

⁴⁶ علي الشراقوي، مصدر سابق، ص. 337.

1 - 1 - 1 - مشاكل قياس العمل:

عند قياس العمل تعترض المشرف على عملية القياس ثلاث مشاكل أساسية وهي:

أ. مشكلة اختيار فئات القوى العاملة: فعند قياس إنتاجية العمل على مستوى المؤسسة أو على مستوى الاقتصاد الوطني، تواجه الباحث مشكلة اختيار الفئة العاملة التي يجب أن تكون موضوع القياس. فمثلا على مستوى المؤسسة يوجد فئات مختلفة من القوى العاملة كالعمال والمهندسين والمشرفين والإداريين إلى غير ذلك. أي أن هذه الفئات تنقسم إلى عمال مباشرين وعمال غير مباشرين. فالعمال المباشرين يمثلون العمال الذين يشاركون بشكل مباشر في العملية الإنتاجية. ويساهمون في إنتاج المنتج النهائي. أما العمال غير المباشرين فيتمثلون في المشرفين، عمال الصيانة، عمال المخازن... الخ. أما فيما يخص الاقتصاد الوطني، فيمكن أخذ عدد السكان الإجمالي أو الأفراد القادرين على العمل أو عدد العمال الفعليين في عملية الحساب. ونظرا لتقدم أساليب الإنتاج وإدخال أساليب تكنولوجية جديدة، فقد ازداد عدد العمال غير المباشرين مما حتم على المؤسسات في الدول المتقدمة على وجه الخصوص استخدام العدد الإجمالي عند احتساب أو قياس إنتاجية العمل بما فيها العمال غير المباشرين.

ب. مشكلة اختيار وحدات الزمن لقياس العمل: بعد تحديد فئات القوى العاملة تواجهنا مشكلة اختيار الوحدة الزمنية اللازمة والمناسبة للقياس الصحيح، والسبب هو وجود أكثر من وحدة زمنية أهمها: عامل/ ساعة، عامل/ يوم، عامل/ شهر إلى غيرها. فالقياس الأول (عامل/ساعة) يمثل عدد الساعات التي قضاها العامل في مكان العمل سواء كانت منتجة أم لا. والقياس الثاني (عامل/ يوم) يمثل حضور العامل في يوم معين إلى مكان العمل سواء أتم يوم عمله كاملا أو جزءا منه، وهكذا بالنسبة للمقاييس الأخرى. لذا يجب في هذه الحالة اختيار الوحدة الزمنية المناسبة لأداء قياس موضوعي يقيس بدقة الوقت الفعلي الذي بذله العامل في العمل فعلا، مع احتساب بعض الوقت الاستثنائي كفترات الراحة الممنوحة له.

ت. مشكلة جمع أزمنة العمل: وتتمثل هذه المشكلة في كيفية جمع ساعات العمل التي بذلتها فئات مختلفة من القوى العاملة، حيث أن هناك اختلافات نوعية بينها، مؤداها التباين الواضح في المستوى الثقافي، المهارة، التعليم، الأقدمية، السن، الجنس... الخ. وكل هذه الاختلافات تؤثر بشكل أو بآخر على قياس العمل وبالتالي قياس الإنتاجية.

1 - 2 - دراسة العمل: قبل شروع الإدارة في قياس العمل، لا بد لها من التعرف ودراسة العمل المراد قياسه. فدراسة العمل هي تحديد الطريقة العملية أو المنهجية لتحقيق أحسن استخدام ممكن للموارد البشرية والمادية اللازمة لعمل معين. وتتضمن دراسة العمل: الملاحظة المنتظمة وتحليل كيفية أداء الأفراد لوظائفهم. ويتم تطبيقها في الغالب على العمال في مجال الإنتاج نظرا لسهولة قياس ما قاموا بإنجازه. وتغطي دراسة العمل الجوانب التالية⁴⁷:

- اختيار العمل الذي سوف تقع عليه الدراسة؛
- تسجيل الكيفية التي يتم بها الأداء؛
- فحص الحقائق أو النتائج المسجلة؛
- اختيار الطريقة المثلى للأداء؛
- تطبيق الطريقة المثلى للأداء؛

• فحص ودراسة أداء الأفراد بناء على تطبيق الطريقة المثلى؛

وتجدر هنا الإشارة الى أن مفهوم دراسة العمل يختلف عن مفهوم وصف العمل. فوصف العمل وحسب رأي الأستاذين نيومان (newmen) ووارن (warren) هو " تحديد الأهداف والواجبات والعلاقات والنتائج المتوقعة من الفرد الذي يقوم بالعمل"⁴⁸.

إذا فوصف العمل هو عبارة عن بيان يصف الواجبات والمسؤوليات الخاصة بعمل معين دون سواه. في حين أن دراسة العمل هي تحديد الطريقة المثلى والمنهجية التي يتم بها هذا العمل.

ومن الأهداف الرئيسية التي تسعى دراسة العمل الى تحقيقها نذكر:

- أنها توفر للإدارة وسيلة فعالة لمعرفة الوقت اللازم لأداء العمل بطريقة كفنة، وذلك بتحديد الوقت المنتج والوقت غير المنتج تمهيدا للاستفادة منه.
- تساعد دراسة العمل على موازنة وتحقيق التنسيق والتكامل بين جهود العمال في أدائهم للعمل.
- إنها تعتبر حجر الوافية في تحديد الأجور والمكافآت التشجيعية للعمال والمشرفين، وبذلك يمكن استخدامها في تقييم الوظائف والأعمال الذهنية والبدنية.
- تستخدم كأساس في ضبط التكاليف وكذلك المعايير التي يجب الالتزام بها في الإنتاج.

وللقيام بدراسة العمل بشكل جدي وموضوعي، يجب وضع مجموعة من المعايير المسبقة وتسمى هذه المعايير " بمعايير العمل"، والتي تتمثل في كمية العمل المطلوب لاستكمال وحدة أو إنتاج منتج في ظل الظروف العادية للعمل، وكذا الوقت اللازم لأداء هذا العمل.

⁴⁷ مايكل موريس، مرجع سابق، ص. 160.

⁴⁸ صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص. 60.

تعتبر معايير العمل أساس في تصميم نظم التعويضات أو الدفع الحافز، حيث يعتمد نظام التعويضات على تحديد المبالغ التي يجب أن تدفع للعمال بمقدار معدلات أداء العمل استنادا دائما الى المعايير المستخدمة.

وهناك عدة مداخل يمكن الاعتماد عليها في وضع معايير العمل وهي⁴⁹:

1. **دراسة الوقت:** وعادة ما يستخدم محلل الوقت في دراسته ساعة توقيت (**chronomètre**) لتحديد الوقت اللازم لأداء العمل. ثم جمع الوقت الذي تم قياسه وملاحظته لاستخدامه كمؤشر فيما بعد.

2. **عينات العمل:** تعتبر عينات العمل أحد الأساليب المهمة في عملية القياس، فهي تعتمد على أخذ عينات عشوائية من عمل واحد أو أكثر.

3. **الوقت المعياري المحدد سلفا:** يتم استخدام أو وضع المعايير بالاعتماد على المعلومات التي تم تطويرها من الناحية التاريخية لبعض الحركات الضرورية للعمل بالنسبة لعنصر العملية كلها. وبالرغم من وجود هذه الطرق الذاتية لتحديد الوقت بشكل كمي، إلا أنه يمكن الاعتماد على بعض الطرق التي تعتمد على الخبرة الذاتية في تحديد الوقت المعياري المطلوب لأداء وحدة من المخرجات. وبغض النظر عن الطرق المستخدمة في تحديد الوقت المعياري للعمل، فإن الهدف النهائي واحد وهو وضع معايير قياسية يمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء بالنسبة للعمليات، وعن طريق المقارنة يمكن تحسين وزيادة إنتاجية العمل. بالإضافة الى ذلك فإن هذه المعايير تمكن من تحديد مستوى العمالة في أي نشاط أو عملية إنتاجية، كأداة تخطيط لمساعدة مدير العمليات أو مدير الإنتاج في وضع معدلات لنظام التعويضات والحوافز وإعداد تقديرات التكلفة وتحديد أسعار المنتجات.

2 - قياس إنتاجية العمل ومؤشرها:

يعتبر الدليل المستخدم في قياس إنتاجية العمل من أكثر أنواع قياس الإنتاجية الجزئية شيوعا، وقد يرجع السبب في ذلك الى:

- ان المدخلات من العمالة تمثل جزءا كبيرا من معظم تكلفة الإنتاج؛
- ان العمالة يمكن قياسها أسهل نسبيا من غيرها من المدخلات الأخرى حيث تتوفر عادة الإحصائيات والأرقام عن الاستخدام وساعات العمل.

⁴⁹ صونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات. مرجع سابق، ص. 170.

- من الناحية التاريخية تم التعرف على التقدم والتنمية من خلال زيادة انتاجية العمل أكثر من زيادة أي من المدخلات الأخرى.
 - ان زيادة انتاجية العمل تؤثر الى حد بعيد في الاقتصاد الوطني.
- وكما قلنا في السابق، فان فكرة انتاجية العمل هي فكرة نسبية على العموم. ولتأكيد مسألة النسبية نورد المثال المبسط التالي:

• مثلا لو قيل أن انتاجية العمل في مؤسسة ما (س) بلغت في احدى السنوات 33طنا من الاسمنت، لما أعطى هذا الرقم أي دلالة عن مدى كفاءة استخدام عنصر العمل وعناصر النتاج الأخرى داخل المؤسسة. ذلك أن كل ما يمكن استنتاجه من هذا الرقم هو ان انتاجية ساعة عمل في المؤسسة (س) كانت 33طن خلال تلك السنة.

• واذا ما أضفنا الى المعطيات السابقة أن الانتاجية المحققة لنفس المؤسسة خلال العام الموالي ارتفعت الى 35طن من الاسمنت لكل ساعة عمل، لأستطعنا على ضوء هذا الرقم الجديد - ومن خلال المقارنة بالرقم السابق - القول أن المؤسسة (س) استطاعت أن تحقق مستوى أفضل من الانتاجية خلال العام الموالي عما كان محققا خلال العام المنصرم.

• وحتما سوف تختلف النتائج التي توصلنا اليها من خلال المقارنة الزمنية اذا ما أضفنا اليها النتائج المحصل عليها من المقارنة المكانية. فمثلا اذا علمنا أن انتاجية العمل في مؤسسة أخرى (ع) كانت تساوي في نفس العام التي حققت فيها المؤسسة (س) 33طنا. كانت تساوي 38طنا لكل ساعة عمل. عندئذ يمكننا أن نقول - من خلال المقارنة المكانية- أن المؤسسة (ع) تتمتع بمستوى أفضل في انتاجية العمل مع المقارنة بالمؤسسة (س).

فرغم الأهمية التي يتميز بها قياس انتاجية العمل في المؤسسة، الا أنه يجب التحذير من الاعتماد المطلق عليها في التعرف على كفاءة المؤسسة، فقد يكون ذلك مظللا الى حد كبير. فمن المعروف أن زيادة انتاجية العمل أحيانا قد تكون على حساب انخفاض واسراف في استخدام مدخلات أخرى. ويجب التنويه هنا إلى أن عملية القياس لا تتم فقط في المؤسسات الإنتاجية، لكن يمكن قياسها كذلك في المنظمات التي تقدم خدمات. فمثلا يمكن إجراء القياس في المراكز الاستشفائية والمؤسسات المالية ومراكز البريد وشركات التأمين وغيرها.

فمن الممكن مثلا قياس إنتاجية الطبيب في إحدى المستشفيات ، في شكل متوسط عدد المرضى الذين فحصهم خلال العام أو في كل يوم عمل. لكن قياس إنتاجية العمل ف مثل هذه الظروف تعتبر صعبة مقارنة بقياسها في المؤسسات الإنتاجية أي المؤسسات التي تنتج منتجات و سلع كمية (يمكن حسابها). فقبل إجراء عملية القياس في أي مؤسسة، يجب مراعاة عدة اعتبارات وذلك حتى تتم عملية القياس بشيء من الدقة والموضوعية. وتتمثل هذه الاعتبارات في⁵⁰:

• مراعاة القدرات الذاتية للأفراد؛

• مراعاة وجود الاختلافات البشرية بين الأفراد؛

• مراعاة العدالة والموضوعية في تقييم النتائج الفعلية؛

• مراعاة أصناف العمال والمراكز التي يشغلونها؛

كما قلنا في السابق، فإنه لقياس إنتاجية العمل في المؤسسة فقد استخدم المختصون عدة مؤشرات ونسب للتعرف على حجم وكمية العمل خلال وقت معين أو ما شابه ذلك. وهناك عدة أنواع من دلائل إنتاجية العمل عادة ما يتم استخدامها⁵¹:

1. قياس كمية الناتج للعمال في الساعة: وتقاس إنتاجية العامل هنا بحاصل قسمة الإنتاج المحقق خلال الفترة على كمية العمل أو عدد ساعات العمل المستخدمة. كما يمكن استخدام القيمة النقدية الثابتة للمنتجات والخدمات المقدمة على عدد ساعات العمل المستخدمة.
2. الإنتاج المرجح للعمال في الساعة: ويمكن حسابه بحاصل قسمة إجمالي المخرجات الكلية على عدد ساعات العمل المرجحة.
3. قيمة الناتج للعامل من حيث الزمن مع تثبيت الأسعار لضمان دقة المقارنة: ويساوي في حسابه مجموع قيم المنتجات خلال الفترة على مجموع ساعات العمل المستخدمة.
4. القيمة المضافة بواسطة العامل في الساعة: وتحسب بقسمة إجمالي القيمة المضافة المحققة خلال الفترة على كمية العمل الذي حقق الإضافة خلال نفس الفترة.
5. إنتاجية قيمة الأجور: وتحسب إنتاجية العمل في هذا الدليل بقسمة إجمالي المخرجات المحققة على إجمالي الأجور المدفوعة للعمال خلال الفترة.

⁵⁰ أحمد المصري، مرجع سابق، ص. 141 - 144

⁵¹ سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، مرجع سابق، ص. 100 و101.

وبالإضافة إلى المؤشرات السابقة، يوجد عدد لا حصر له من النسب التي تستخدم من طرف المختصين في تحليل إنتاجية العمل في مختلف المستويات وبمختلف الطرق، باستخدام الكميات أحيانا والقيم أحيانا أخرى، سواء بالنسبة للبسط أو المقام، وسواء كان ذلك لكل العمال أو لمجموعة معينة، وسواء كان في قسم معين أو عدة أقسام. إلى غير ذلك من النسب والمؤشرات. ونذكر هنا على سبيل المثال⁵²:

• إنتاجية العامل في قسم الإنتاج = إجمالي المخرجات ÷ إجمالي عدد العمال في قسم

الإنتاج

• إنتاجية يوم عمل الفرد = إجمالي المخرجات ÷ إجمالي أيام عمل الأفراد

• إنتاجية يوم عمل المؤسسة = إجمالي المخرجات ÷ إجمالي أيام عمل المؤسسة خلال

الفترة

• إنتاجية الطبيب = إجمالي عدد الحالات التي تم علاجها ÷ عدد الأطباء خلال الفترة

• إنتاجية الممرضة = إجمالي عدد الحالات التي تم علاجها ÷ عدد الممرضات خلال

الفترة

وزيادة على النسب والمؤشرات التي تطرقنا إليها كمثال، والتي تمثل القياس المباشر لإنتاجية العمل، يوجد عدد آخر من النسب والمؤشرات تمثل قياسا غير مباشر تتمثل أساسا في المعدلات ونسب التي لا تدخل في القياس المباشر لإنتاجية العمل، لكنها مؤشرات مساعدة وضرورية في عملية القياس وتتمثل هذه المعدلات في⁵³:

1. معدل التغيب: ويمكن قياسه بنسبة العمال الغائبين خلال الفترة إلى إجمالي عدد العمال

في الوحدة خلال نفس الفترة ضرب 100. وعدد العمال الغائبين يشمل عدد الغائبين

بإذن أو بدون إذن مضاف إليه عدد العمال المرضى وعدد العمال الذين هم في فترة

عطلة.

2. معدل الحوادث المهنية: وهو يقيس الأنواع المختلفة من الحوادث التي تقع في الوحدة

خلال مدة زمنية معينة، كما يقيس شدة هذه الحوادث وما ينتج عنها من خسائر مادية

ومعنوية. وذلك بهدف التعرف على مدى تأثير هذه الحوادث على الكفاءة الإنتاجية

للعمل.

⁵² عمر صخري، اقتصاد المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص. 134.

⁵³ أحمد المصري، مرجع سابق، ص. 222 - 241.

3. معدل دوران العمل: ويحسب بنسبة مئوية تمثل متوسط عدد العمال الجدد مضاف إليه عدد العمال التاركين للعمل خلال الفترة مقسوم على عدد العمال في أول المدة مضاف إليه عدد العمال في آخر المدة ضرب 100.

4. معدل الشكاوى والتظلمات: ويحسب هذا المعدل بنسبة عدد الشكاوى والتظلمات خلال الفترة إلى متوسط عدد عمال الوحدة خلال نفس الفترة. والمقصود بعدد الشكاوى تلك التي يثبت صحتها وأحقية الشاكين فيما طالبوا به أو اشتكوا منه. ويعبر هذا المقياس في ارتفاعه وانخفاضه على الإنتاجية في الوحدة.

ويوجد الكثير من هذه النسب والمعدلات التي تعبر عن إنتاجية العمل بشكل غير مباشر، ونذكر منها مثلا معدل شدة الإصابات، معدل تكرار حوادث العمل، معدلات المواظبة إلى غيرها.

قياس مؤشر إنتاجية العمل:

يستخدم قياس مؤشر الإنتاجية للمقارنة بين فترتين مختلفتين لإنتاجيتين مختلفتين. فمثلا مقارنة بين إنتاجية السنة الحالية مع السنة الماضية. أو مقارنة الإنتاجية في هذا الشهر مع الأشهر الماضية إلى غير ذلك من المقارنات، لأن معدل الإنتاجية وحده لا يكفي للحكم على الأداء في المؤسسة ما لم يقارن بغيره من المعدلات السابقة أو بمؤسسات أخرى أو أقسام وفروع أخرى من نفس المؤسسة. ويحسب مؤشر الإنتاجية حسب العلاقة بين إنتاجية السنة الحالية مقسومة على إنتاجية السنة المنصرمة أو الفترة الماضية ضرب 100.

$$\text{أي أن: مؤشر الإنتاجية} = \text{إنتاجية الفترة ن} \div \text{إنتاجية الفترة (ن-1)} \times 100.$$

فمثلا إذا كنا نريد حساب مؤشر إنتاجية العمل بين سنتي 2006 و 2007 نضع:

$$\text{مؤشر إنتاجية العمل} = \text{إنتاجية العمل لسنة 2007} \div \text{إنتاجية العمل لسنة 2006} \times 100$$

ثم بعد ذلك نحسب معدل النمو في الإنتاجية بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل النمو في الإنتاجية} = \text{مؤشر إنتاجية العمل لسنتي 2006 و 2007} - 100$$

لكن تطبيق هذه العلاقة قد يوجهها إشكال هو تغير أسعار المنتجات أو المدخلات خلال السنوات المختلفة للدراسة، لذا فقد قدم المركز الأمريكي للإنتاجية (APC) قياسا آخر لمؤشر الإنتاجية هو⁵⁴

⁵⁴ سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، مرجع سابق، ص. 94.

كمية المدخلات الحالية بأسعار سنة الأساس	كمية المخرجات الحالية بأسعار سنة الأساس
كمية المدخلات في سنة الأساس بأسعار سنة الأساس	كمية مخرجات سنة الأساس بأسعار سنة الأساس

حيث تمثل سنة الأساس السنة السابقة التي نريد أن نقارن بها السنة الحالية، والتي تمثل في مثالنا السابق سنة 2006 في حين تمثل 2007 السنة الحالية.

3 - صعوبات قياس إنتاجية العمل:

عند الشروع في قياس إنتاجية العمل في المؤسسة، تواجه القائمين على عملية القياس عدة عراقيل وصعوبات لا تساعدهم على قياس الإنتاجية بشكل جيد ودقيق. فكما أسلفنا سابقا فإن الإنتاجية بصفة عامة وإنتاجية العمل بصفة خاصة، لا يمكن قياسها بشكل دقيق مئة بالمئة. لكن رغم ذلك يمكن قياسها بشكل تقريبي.

ومن أهم الصعوبات التي تواجه القائمين على عملية القياس، صعوبة تحديد إنتاجية العمال غير المباشرين، أي العمال الذين لم يساهموا بشكل مباشر في عملية الإنتاج. كعمال الصيانة والنظافة والنقل وغيرهم. ومن جهة أخرى تصعب عملية القياس في القطاعات غير الإنتاجية وقطاع الخدمات كالفندقة والبنوك والوظائف الإدارية وغيرها.

ومن ناحية ثالثة، تأتي مشكلة الوقت الضائع غير المنتج الذي يتم تضيقه من طرف العمال أثناء وقت العمل. فالملاحظ في الدول النامية على العموم وفي بلادنا على وجه الخصوص، أن العامل أو الموظف في الكثير من مؤسساتنا وإدارتنا العمومية يقضي معظم وقت العمل في تبادل الزيارات بين زملائه في المكاتب، أو في قراءة الجرائد وغيرها. كما أن بعض المديرين والإطارات المسيرة، ونظرا لضغط العمل وعدم توفر الوقت الكافي، يلجأون إلى أخذ سجلاتهم وأوراقهم وعملهم إلى البيت، ويقضون جل ساعات الليل في العمل. وهذا يصعب من تحديد الوقت الذي قضاه هذا المسير أو المدير في العمل، وبالتالي يصعب عملية قياس إنتاجيته⁵⁵.

إن وجود فائض في تعداد العمال في المؤسسة قد يؤثر في عملية القياس بشكل سلبي. فمثلا إذا كانت مؤسسة ما توظف 100 عامل. وكان المعدل الأسبوعي لوقت العمل هو 4000 ساعة عمل. فإن توزيع ذلك على المئة عامل يعني أن المعدل الأسبوعي لكل عامل هو 40 ساعة عمل وهذا معدل طبيعي. أما إذا أصبحت هذه المؤسسة توظف 400 عامل، فإن متوسط ساعات العمل الأسبوعية لكل عامل سوف

55 د. عبد الحفيظ مقدم، المديرين: دراسات نفسية- اجتماعية في المؤسسات الاقتصادية. مطبعة مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني، معهد علم النفس، جامعة الجزائر، 1997، ص. 76.

تصبح فقط 10 ساعات. بمعنى أنه يتم تخصيص حوالي 75 % من وقت العمل لكل عامل. أي أن كل عامل يضيع حوالي 30 ساعة عمل في الأسبوع⁵⁶.

فالموظف في هذه الحالة لا يجد ما يفعله خلال الثلاثين الساعة حتى وان كان من الشغوفين بالعمل. فهو مجبر على تعطيل طاقاته وتجميد قدراته. هنا ونظرا لصعوبة تحديد الوقت الضائع، فان أغلب القائمين على القياس يستخدمون الساعات المدفوعة بدل من استخدام ساعات العمل الفعلية في قياس إنتاجية العمل.

المبحث الثاني: إنتاجية العمل في الفكر الاقتصادي

احتل موضوع إنتاجية العمل وما يزال مكانة بارزة في الأدب الاقتصادي بصفة عامة والأدب الرأسمالي الاقتصادي بصفة خاصة. فالكثير من الباحثين والمهتمين بموضوع الإنتاجية يتفقون على أن أول مرة ذكر فيها مصطلح الإنتاجية، كان في مقال كتبه الاقتصادي الفرنسي (Quesnay)* والتي نشرها سنة 1766⁵⁷. وذهب آخرون إلى أن استعمالها تم قبل ذلك أي في القرن 16 على يد الكاتب⁵⁸ (Agricola). ومن ثم بدأت هذه الكلمة في التداول والانتشار حتى عمت المجالات الاقتصادية والاجتماعية. وأصبحت حديث الخاص والعام.

وابتداء من منتصف القرن 18 وحتى مطلع القرن العشرين، عرف مفهوم إنتاجية العمل تطورا ملحوظا من خلال إسهامات الكثير من الاقتصاديين والمفكرين وعلى رأسهم آدم سميث، ماركس، ريكاردو وغيرهم.

ويمكن أن نقسم إسهامات الاقتصاديين في تطور مفهوم إنتاجية العمل إلى ثلاث أقسام رئيسية:

- المدرسة الكلاسيكية: وأبرز مفكريها آدم سميث، ريكاردو وجون باتيست ساس.
- المدرسة الاشتراكية-الماركسية: وأبرز مفكريها كارل ماركس وفريدريك انجلز.
- المدرسة الكلاسيكية الجديدة أو المدرسة النمساوية: ويمثلها باريتو، باورك وأفتاليون.

المطلب الأول: إنتاجية العمل في الفكر الكلاسيكي:

في النصف الثاني من القرن 18 م، بدأت تتبلور فكرة إنتاجية العمل وخاصة في مؤلفات كبار الاقتصاديين في تلك الفترة والذي كان يمثل أغلبهم التيار الكلاسيكي أو النزعة الكلاسيكية في الاقتصاد، أمثل الاقتصادي آدم سميث، ريكاردو وساي. فالأفكار التي كانت سائدة قبل ذلك الوقت، كانت تتبنى فكرة أن الأرض هي مصدر كل الثروات، وكان يتبنى هذه الأفكار مجموعة من

56 نفس المرجع السابق، ص. 77.

* فرانسوا كينييه (1694-1774): اقتصادي فرنسي، عمل في البداية طبيبا في بلاط الملك الفرنسي لويس 15. يعتبر المؤسس الأول للمدرسة الطبيعية في الاقتصاد السياسي إلى جانب الاقتصادي تيرغو

57 د. وجيه عبد الرسول العلي، مرجع سابق، ص. 16.

58 نفس المرجع السابق.

الاقتصاديين كان يطلق عليهم اسم " الطبيعويون " أو " الفيزوقراطيين " وهذه المدرسة ظهرت في فرنسا وكان أبرز روادها كينييه، جون لوك وآخرون.

كان يؤمن هؤلاء بأن العمل البشري لا ينتج في حد ذاته أي قيمة دون أن يستهلك ما يعادلها من الموارد الطبيعية. فالعمل لا يترك أي فائض ذو قيمة وأن الأرض أو بالأحرى الطبيعة هي زعمهم هي وحدها المنتجة لهذه القيمة أو لهذا الفائض دون مقابل.

لكن فكرة الكلاسيكيون وعلى رأسهم آدم سميث*، كانت تتعارض تماما مع هذه الفكرة. ففي كتابه " ثروة الأمم" الذي نشر سنة 1776، بين الأهمية القصوى للعمل البشري في زيادة الإنتاجية. وأغلب أفكاره في هذا الموضوع عرضها في الفصل الأول من الكتاب بعنوان " بتقسيم العمل " وكذلك في الفصل الثالث المعنون ب: " العمل المنتج والعمل غير المنتج ".

حسب آدم سميث، فإن مصدر كل الثروات هو العمل البشري، وأن زيادة الثروة يتوقف على زيادة إنتاجية العمل. بمعنى أن مقدار ما تنتجه الدولة من السلع يتوقف على عاملين مهمين هما: تقسيم العمل من جهة، وتوزيع القوة العاملة بين العمل المنتج والعمل غير المنتج من ناحية ثانية⁵⁹.

فبالنسبة لتقسيم العمل، يرى سميث أنه عامل مهم في زيادة مهارة العامل في تخصص معين، كما أنه عامل مؤثر أيضا في إحداث التقدم التكنولوجي. ولتأكيد رأيه أشار إلى أن صنع الدبابيس في أحد المصانع يجب أن يحتاج في إطار تقسيم العمل إلى شخص يقوم بتسليم المواد وآخر يقوم بالتقطيع والثالث يبني الرؤوس، كما أن عملية التركيب تحتاج إلى ثلاث عمليات أخرى. حسب سميث دائما، وإذا كان هذا المصنع يشغل 10 عمال، فبالاستعانة بالتخصص وتقسيم العمل على كل فرد، يمكن أن ينتجوا 48 ألف دبوس كل يوم. أما إذا كلفنا كل عامل أن يقوم بكل العمليات وحده من البداية (إحضار المواد) إلى النهاية (تركيب الرؤوس) لا يمكنه إنتاج إلا 20 دبوس في اليوم فقط. أي أن هؤلاء العمل سينتجون فقط 200 دبوس في اليوم بدل 48000 دبوس⁶⁰.

في رأي الدكتور حسين عمر، فإن آدم سميث وقع في الخطأ عندما اعتبره أن العمل البشري وحده هو المقياس الوحيد لنشوء القيمة المنتجة. فلا الموارد الطبيعية ولا غيرها هي المنتجة للثروة، إنما كل القيم المنتجة تمثل عملا إنسانيا قد بذل من قبل. سواء كان هذا الجهد قد بذل من قريب أو من بعيد. أو بعبارة أخرى، فإن الثروة عند سميث لا تعدوا إلا أن تكون عملا إنسانيا متراكما⁶¹.

* آدم سميث (1723-1790): اقتصادي إنجليزي، اشتهر بأنه مؤسس المدرسة الكلاسيكية في الاقتصاد السياسي، وأبو الليبرالية الاقتصادية. وصاحب أشهر كتاب في الاقتصاد السياسي "ثروة الأمم" سنة 1776، والذي عرض فيه أفكاره فيما يخص الحرية الاقتصادية ونشوء الثروة.

⁵⁹ د. سامي عيني حاتم، النظرية الاقتصادية. الكتاب الأول، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1992، ص. 136 و137.

⁶⁰ Jean- baptiste SAY, *Traité d'économie politique*. Tome 1, ouvrage présentée par Mohamed Tahar B OUHOUCHE, édition ENAG, Alger, 1991, P. 108

⁶¹ د. حسين عمر، التطور الاقتصادي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1988، ص. 35.

من ناحية أخرى، كان ريكاردو* يرى رأي مواطنه آدم سميث فيما يخص النمو في الثروة، والحرية الاقتصادية، وكذا العمل المنتج وغير المنتج. إلا أنه كان يختلف معه فيما يخص كيفية النمو في إنتاجية العمل.

ففي رأي ريكاردو، أن النمو لا يعود فقط إلى العمل البشري وحده، وإنما يعود كذلك إلى استعمال الآلات وتجهيزات العمل. وبين فكرته هذه في فصل خاص من كتابه سماه " الآلات "62.

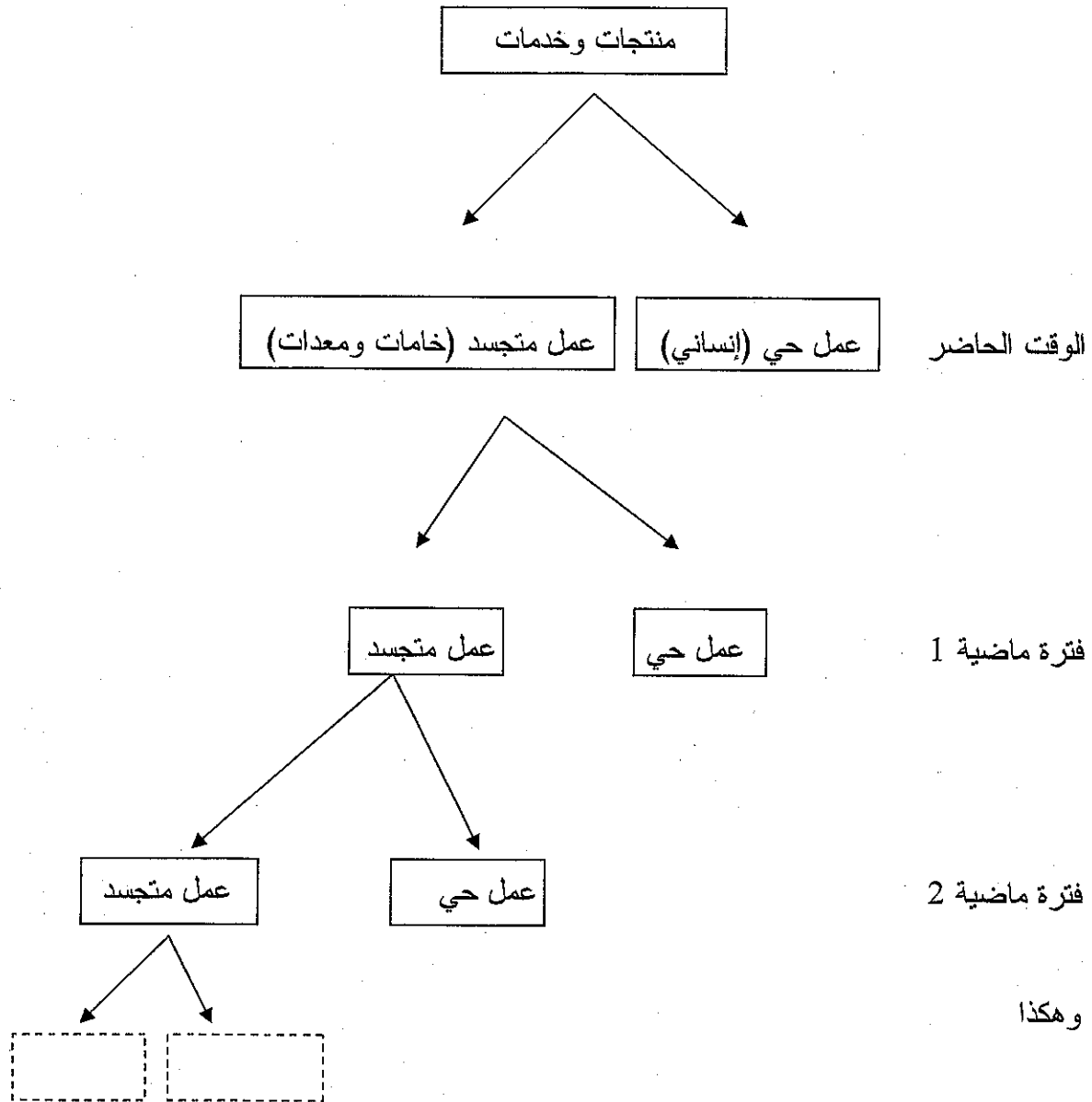
كان ريكاردو يرى أن كل توظيف للآلات، المعدات، المنشآت والمواد الأولية، يؤدي إلى خلق قيم مادية، كما أن اكتشاف واستخدام التطبيقات العملية لقوى الآلات والتجهيزات الميكانيكية في الأنشطة الاقتصادية، يؤدي بطريقة آلية (تلقائية) إلى زيادة الناتج الصافي للدولة. فالتجهيزات الآلية ووسائل العمل إضافة إلى الجهد البشري الخالص، يساهمان بشكل متكامل في زيادة إنتاجية العمل، وان العمل البشري وحده ليس الأساس الوحيد في خلق الثروة.

وقد أثرت في هذا الشأن فكرة العمل الحي والعمل المجدد عند المدارس الاقتصادية بشكل عام والمدرسة الكلاسيكية بشكل خاص. فالعمل الحي عند الكلاسيك، هو الذي يمثل الجهد البشري الحالي أو الحاضر الذي تم بذله لإنتاج المنتج. في حين يمثل العمل المجدد ما جسد من آلات ومعدات وخامات وجهد بشري سابق. بمعنى آخر فإن العمل المجدد يمثل العمل السابق أو الماضي الذي بذل في إنتاج الآلات ومعالجة الخامات وإنتاج السلع الإنتاجية بصفة عامة. ويمثل الشكل التالي ذلك:

* دافيد ريكاردو (1772-1823): اقتصادي إنكليزي، من أبرز الاقتصاديين الكلاسيك، اشتغل في البداية مع والده في مجال الصيرفة ثم أسس شركته الخاصة فيما بعد، ألف كتابه المشهور " مبادئ الاقتصاد السياسي والضرائب " سنة 1817.

62 Ahmed HAMADOUCHE, op. cit., P.487.

شكل (1-2): يبين الفرق بين العمل الحي والعمل المتجسد لدى الكلاسيك



المصدر: وجيه عبد الرسول العلي، مرجع سابق، ص. 25.

وقبل التطرق إلى آراء المدرسة الماركسية في هذا الموضوع، يجب التنويه برأي الاقتصادي جون باتيست ساي⁶³ فيما يخص زيادة إنتاجية العمل وخلق القيمة.

كان رأي ساي مختلفا بعض الشيء عن رأي زميلاه سميث وريكاردو رغم أنهم ينتمون إلى المدرسة نفسها. ففي حين كانا يعتبران أن العمل البشري والآلات هما الأساس الوحيد لخلق القيمة، كان ساي يعتبر أن القيمة إنما تعود للنمو في رأس المال، وأن العمل أو الجهد البشري ما هو إلا أصل لرأس

* جون باتيست ساي (1767-1832): اقتصادي فرنسي، ليبرالي النزعة، يعتبر من مؤسسي الليبرالية الاقتصادية والاقتصاد الاجتماعية. ولد في ليون وعمل خلال الثورة الفرنسية بشركة للتأمين بباريس، ألف كتابه الشهير "دروس في الاقتصاد السياسي" سنة 1803.

المال الإنتاجي. والجهد البشري حسبه هو الحركة أو الفعل الذي تم بموجبه تنفيذ عملية صناعية معينة أو على الأقل جزءا من تلك العملية⁶⁴.

كان ساي يرى أن العمل المنتج هو ذلك العمل الصناعي الذي يتم بموجبه إنتاج منتج أو سلعة بشكل مباشر. كما اعتبر أن كل من عمل العالم أو الكاتب عملا منتجا وحتى عمل البحار على ظهر السفينة اعتبره عمل منتج. في حين كان يرى أن العمل غير المنتج ما هو إلا تحرك للثروة وانتقالها بين الأشخاص والأمم وليس إنتاجا بالمعنى الصحيح⁶⁵، ولعله كان يقصد هنا الأعمال التجارية.

أخيرا يمكن القول أن ساي كان يعتبر أن إنتاجية العمل هي الوظيفة الأساسية المتممة في خلق راس المال بصفة مباشرة، وبالتالي خلق القيمة والثروة. وفي هذا الصدد قام ساي بنشر آرائه هذه في كتابه "دروس في الاقتصاد السياسي" الذي يعتبر من المراجع المهمة في دراسة الاقتصاد السياسي وكذا النظرية الاقتصادية الليبرالية.

المطلب الثاني: إنتاجية العمل في الفكر الاشتراكي - الماركسي

المدرسة الاشتراكية الماركسية من أهم المدارس التي تحدثت عن إنتاجية العمل بطريقة مباشرة وأعطتها أهمية بالغة في إيديولوجيتها. ومن أهم المنظرين في هذه المدرسة الاقتصادي الاشتراكي ماركس* وصديقه إنجلز*، الذين عملا على نشر أفكارهما حتى أصبح لهما أنصار كثيرون واستطاعت أن تصبح بعد الثورة البلشفية سنة 1917 مذهبا اقتصاديا واجتماعيا لكثير من الدول (روسيا، الصين كوريا الشمالية وكوبا وغيرها).

يتفق أغلب الكتاب أو الاقتصاديين الاشتراكيين على أن الانتاجية تعني عندهم انتاجية العمل سواء أضيف لها مصطلح "عمل" أم لا، كما أنها تعبر عن فعالية العمل والقدرة على انتاج القيمة في وحدة زمنية معينة. فمقدار القيمة عندهم، تتحدد بكمية العمل الضرورية أو بالوقت الضروري المنفق لإنتاج سلعة معينة، لذلك فإن ماركس يرى أن المنتجين، حين يعادلون بين منتوجاتهم المختلفة في نطاق تعاملهم وتبادلهم، يعادلون بذلك بين أنواع عملهم المختلفة، وهم لا يدركون ذلك ولكنهم يفعلونه (راس المال، المجلد 1، الفصل 1: البضاعة، ص. 19)⁶⁶.

⁶⁴ Jean- baptiste SAY, op. cit., P. 99.

⁶⁵ Ibid. p.100.

* كارل ماركس (1818-1883): اقتصادي وفيلسوف ألماني، يعتبر الأب الروحي للنظرية الاشتراكية الشيوعية، عاش معظم حياته في لندن وتعرف على صديقه إنجلز سنة 1844 في باريس. ألف كتابه الشهير "راس المال" لكنه لم يتم منه إلا المجلد الأول وتكفل صديقه إنجلز بطبع المجلدين 2 و3 ولم يتم طبع المجلد الرابع إلا في سنة 1955 في الاتحاد السوفياتي.

* فريديريك إنجلز (1820-1895): صديق ماركس وذراعه الأيمن، ولد في ألمانيا وعاش في إنجلترا، ألف أول كتاب له حول الطبقة العاملة في إنجلترا سنة 1845 بعنوان "حالة الطبقة العاملة في إنجلترا" كما أن له العديد من المؤلفات والرسائل والمقالات. كان له الدور البارز في إصداره للمجلد الثاني والثالث من "راس المال" سنة 1885 و1894 على التوالي.

⁶⁶ الطبعة الروسية الخامسة لمجموعة مؤلفات لينين، اعداد معهد الماركسية- اللينينية لدى اللجنة المركزية للحزب الشيوعي في الاتحاد السوفياتي سابقا، ترجمة الياس شاهين، دار التقدم للنشر، موسكو، 1985، ص. 20.

انتقد ماركس آراء آدم سميث ومفكري الليبرالية أشد انتقاد، فهو يرى أن تراكم رأس المال الذي ينجم عن احلال الآلة مكان العمال، يفرز الثراء في قطب والبؤس في قطب آخر، ويخلق أيضا ما يسمى " بجيش العمل الاحتياطي " أو " الفائض النسبي من العمال ". كما انتقد أيضا سعيهم في سبيل زيادة انتاجية العمل. وذلك بتطويل يوم العمل ، وكذا تكثيفه وارهاق العمال. لذا فهو يرى أن ليوم العمل حدوده، فالعامل لا يستطيع أن ينفق الا مقدارا محددا من القوة الحيوية في اليوم، انه يحتاج الى وقت للراحة ولتلبية حاجات أخرى وذلك ليستعيد القوة الحيوية التي فقدها. كما أن للعمال قيود وارتباطات اجتماعية وعائلية كثيرة.

يرى ماركس كذلك (في المجلد الاول من رأس المال، ص.164) أن " قوة العمل هي مجموعة من القدرات الذهنية والبدنية التي توجد في الكائن الانساني والتي يمارسها حين ينتج قيمة استعمالية من أي شكل كان "67. فالعمل في رأي المدرسة الماركسية، قائم على الانتاج المادي الاجتماعي الذي هو تفاعل بين الانسان والطبيعة، فالعمل البشري لديهم لا وجود له الا اذا تكامل مع أدوات العمل وموضوع العمل. أي أن العمل البشري لا معنى له في انفصاله على وسائل الانتاج التي يجب أن يكون تملكها تملكا جماعيا اشتراكيا بين العمال أو في ظل الدولة الاشتراكية.

فالملكية الاشتراكية الجماعية لوسائل الانتاج حسبهم تهيء لنمو انتاجية العمل الاجتماعي بصورة دائبة، وبقدر ما تكون انتاجية العمل أعلى يكون الناتج الاجمالي أكبر، ويكون الرفاه والرخاء لأفراد المجتمع والتطور الشامل مضمونين بشكل أكمل68.

يتفق ماركس مع الكلاسيك فيما يخص وجود نوعين من العمل، العمل المنتج والعمل غير المنتج. فالعمل المنتج في رأيه هو العمل المنفق في مجال الانتاج المادي، أي من حيث أنه عمل خالق للمنتجات. أما العمل غير المنتج فهو ما سوى ذلك من أعمال، أي أنه العمل الذي لا يخرط في خلق الخيرات المادية. وعلى أية حال، فالعمل غير المنتج في رأي ماركس، هو عمل مفيد ونافع من الناحية الاجتماعية ولازم من أجل تطور المجتمع الاشتراكي والمساعدة في تنشيط فعالية العمل الاجتماعي الجماعي.

أما فيما يخص وقت العمل، فقد ميز ماركس بين نوعين أو قسمين: زمن العمل الضروري، وهو يوم العمل الضروري لانتاج قيمة معينة. وزمن العمل الزائد أو الفائض، وهو الوقت الاضافي ليوم العمل والذي يستغله الرأسمالي في انتاج قيمة فائضة يستفيد هو منها ولا يستفيد منها العمال وسماها " فائض القيمة ". فصاحب المال في رأيه، يشتري قوة العمل بقيمتها التي يحددها الوقت الضروري المنفق، أي

67 الاقتصاد السياسي: دليل العلوم الاجتماعية. اعداد أكاديمية العلوم بالاتحاد السوفييتي سابقا، ترجمة الدكتور فؤاد أيوب، دار دمشق للنشر،

دمشق، 1986، ص. 86.

68 نفس المرجع السابق، ص. 475.

نفقات اعالة العامل وعائلته. ومن هنا يصبح من حق رب العمل استهلاك قوة العمل، أي جعلها تعمل طول النهار. فالعامل اذا عمل ست ساعات ينتج ما يغطي نفقات اعالته وما تبقى من وقت العمل يصبح وقتا زائدا وبالتالي تنتج خلاله قيمة فائضة، لا يدفع الرأسمالي أجره عندها⁶⁹.

أما بالنسبة للآلات ووسائل العمل، فترى النظرية الاشتراكية أنها مفيدة وفي نفس الوقت مضره للعمال ومصالحهم، فنظام الأتمتة (automatisme) ساعد في زيادة انتاجية العمل بشكل سريع في تخفيض كلفة الانتاج. الا أن هذا النظام ولد تكثيف شديدا للعمل وانفاقا مفرطا في طاقة العامل البدنية والذهنية الأمر الذي أدى الى زيادة حوادث العمل والأمراض المهنية وكذا فقدان المبكر للقدرة على العمل.

فاستخدام الآلة سوف يساعد على زيادة الانتاج الاجتماعي اذا كان العمل المجسد فيها أقل من العمل الحي الموفر بفضل استخدامها، وبنتيجة ذلك، فان مدخلات العمل الى الانتاج تتخفض وبذلك تقدم زمن عمل من أجل توسيع انتاج المنتج المعين أو منتجات جديدة لازمة للمجتمع.

في ظل الاشتراكية، تكون نسبة تعويض العمال عن الزيادة في انتاجية العمل خاضعة لقاعدة مؤداها هو عدم تجاوز الزيادة في مكافئات العمال الزيادة في معدل انتاجية العمل، وذلك لأن جزءا من الزيادة في الانتاجية يستخدم لتوسيع الانتاج والاستثمار وتطوير المجال أو القطاع غير الانتاجي وبناء الاحتياطات وصناديق الاستهلاك الاجتماعي. ولقد دلت وثائق وتقارير المؤتمر السادس والعشرون للحزب الشيوعي السوفييتي آنذاك على أن انتاجية العمل في الاتحاد السوفييتي سنة 1981 كانت أكبر بـ 7.89 مرة عن انتاجية 1940. في حين كانت زيادة الأجور الشهرية للعمال بـ 5.6 مرة فقط. وهذا يعني أن الزيادة في الأجور كانت بنسبة 0.72 % لكل ارتفاع في 1 % لانتاجية العمل⁷⁰.

كانت الاشتراكية ترى في نفسها أنها البديل الوحيد لحياة أفضل ومنهج فريد لتحقيق معدلات مرتفعة من الانتاجية، فالتركيبة الاجتماعية لعملية الانتاج المرتبطة بالتخصص والتعاون يتطور بصورة عقلانية، والملكية الجماعية تخلق الشروط الموضوعية لرفع الكفاءة والفعالية للعامل. كما أن التطبيق العلمي الحديث لطرق وأساليب الانتاج يساعد كذلك على الرفع من نسبة الناتج.

ان الثقة الكبيرة التي وضعها أنصار التيار الاشتراكي في هذه النظرية، والاهتمام الكبير الذي حظيت به انتاجية العمل في أدبيات النظام الاشتراكي، جعل لينين^{*} يصرح في معرض حديثه بمناسبة انعقاد المؤتمر السادس والعشرون للحزب الشيوعي السوفييتي قائلا: " ... ان انتاجية العمل هي الأهم، هي الشيء الرئيسي لانتصار النظام الاجتماعي الجديد. لقد خلفت الرأسمالية انتاجية للعمل لم تكن

69 مجموعة مؤلفات لينين، مرجع سابق، ص. 22.

70 الاقتصاد السياسي: دليل العلوم الاجتماعية، مرجع سابق، ص. 498.

* فلاديمير لينين (1870-1924): ثوري روسي، وقائد الحزب البلشفي والثورة ضد الامبراطورية الروسية ابان الحكم القيصري حصل على درجة المحاماة سنة 1891. هو أحد مؤسسي المذهب اللينيني السياسي، قاد الثورة البلشفية ضد الحكم القيصري واستول على الحكم في روسيا سنة 1917 وأصبح أول رئيس للاتحاد السوفييتي حتى وفاته سنة 1924.

معروفة في ظل نظام الرق. وانه ليتمكن قهر الرأسمالية بصورة تامة من جراء خلق الاشتراكية لانتاجية عمل جديدة وأعلى حتى درجة كبيرة⁷¹.

ويستدل أنصار الاشتراكية على النجاح الذي عرفته انتاجية العمل في ظل الدولة الاشتراكية بأن هذه الأخيرة عرفت تطورا ملحوظا منذ استيلاء البلشفيين على الحكم في روسيا. فقبل ثورة 1917 البلشفية، كانت انتاجية العمل أقل بكثير مما أصبحت عليه في سنوات السبعينات والثمانينات من القرن الماضي. ففي تقرير نشرته أكاديمية العلوم بالاتحاد السوفييتي (سابقا)، تبين أنه في سنة 1913 كانت انتاجية العمل في روسيا القيصرية تمثل 88.9 % من رقم الانتاجية في الولايات المتحدة و 79.6 % من رقم بريطانيا و 87.7 % من رقم ألمانيا و 71.5 % من رقم فرنسا. أما في سنة 1981، فكانت انتاجية العامل الواحد في الصناعة الروسية 440 % مقارنة بسنة 1951. فيما كانت تمثل انتاجية العمل في الولايات المتحدة 150 % فقط رفقة بريطانيا وفرنسا ب 260 % لنفس الفترة (مقارنة بسنة 1951)⁷².

بغض النظر عن صحة أو خطأ هذه الاحصائيات، فان المدرسة الاشتراكية قدمت الشيء الكثير للاقتصاد السياسي من جهة ولمفهوم انتاجية العمل من جهة أخرى، وذلك بمساهمة العديد من الاقتصاديين الاشتراكيين وكتاباتهم التي اهتمت بالاستخدام والعمالة والأجور والبطالة وغيرها.

المطلب الثالث: انتاجية العمل في الفكر النيوكلاسيكي

بحلول القرن العشرين، بدأ مصطلح الانتاجية يحظى باهتمام بعض المفكرين الذين ينتمون الى المدرسة النمساوية أو المدرسة الحدية. وهذه المدرسة يصطلح عليها في الاقتصاد السياسي اسم " المدرسة النيوكلاسيكية ". وهذه الأخيرة هي أول من أوجدت فكرة " الحد " أو " المنفعة الحدية ". لأنها كانت تعتبر أن قيمة السلعة أو المنتج تتحدد بمقدار منفعتها للناس وليس بمقدار العمل المبذول في انتاجها كما كان يعتقد الكلاسيك. وفكرة المنفعة الحدية جعلت رواد المدرسة النيوكلاسيكية يتطرقون الى مفهوم انتاجية العمل بشكل جزئي وغير مباشر. لذا فانهم لم يساهموا بشكل فعال في تطوير مفهوم انتاجية العمل. ورغم ذلك الا أهم أعطوا تصورا جديدا للانتاجية الاجمالية، وأوضحوا أن لكل عامل من عوامل الانتاج انتاجية خاصة به تختلف عن العوامل الأخرى المساعدة في عملية الانتاج.

على كل حال ورغم أن مفكري المدرسة النيوكلاسيكية لم يتطرقوا الى مفهوم انتاجية العمل بشكل مباشر، الا أننا سنورد بعض التصورات التي تبناها بعض الكتاب النيوكلاسيك فيما يخص انتاجية العمل⁷³.

⁷¹ نفس المرجع السابق، ص. 474.

⁷² المرجع السابق، ص. 707.

⁷³ Ahmed HAMADOUCHE, op. Cit., pp. 492- 500.

لم يشر الاقتصادي (Bohm Bawerk) * إلى مفهوم إنتاجية العمل بشكل مباشر، إلا أنه ربطها برأس المال أو بالمرودود المالي المحقق. ولم يكن باورك بهذا التصور متفقا كلية مع جون باتيست ساي، فقد كان يختلف معه تماما، لأن باورك كان يرى أن الإنتاجية تتحدد بقيمة رأس المال، وذلك عن طريق سعر الوحدات الزمنية أو تكلفة الوقت اللازم لاستخدام وتشغيل هذا الرأسمال. بهذا فهو يقر بوجود علاقة متينة بين الإنتاجية والمرودود المالي أو النقدي لرأس المال. وهذا التصور نجده بصفة عامة عند أغلب كتاب المدرسة النيوكلاسيكية. من ناحية أخرى، ومن أجل تحليل مفهوم الإنتاجية، قام الاقتصادي الإيطالي باريتو (V. PARETO) * بنقد النظرية الماركسية فيما يخص نشوء القيمة ومفهوم الإنتاجية. فرغم أن باريتو كان يقر بوجود " فائض للقيمة "، إلا أنه لم يقدّم بشرح أصل هذا الفائض (الإنتاجية). هذه الصعوبة في شرح هذا المفهوم جعلته يصرح بأن مفهوم الإنتاجية ليس مفهوما علميا*. ان تصريح باريتو هذا، لم يجعل لمفهوم إنتاجية العمل مكانا في مؤلفاته وأعماله.

على العموم فإن باريتو كان يرى رأي باقي زملائه النيوكلاسيك فيما يخص ربط الإنتاجية بالمرودود المالي للرأسمال. فهو يرى أن استخدام كمية جديدة من رأس المال يقوم بتخفيض الوقت الضروري اللازم لإنتاج كمية معينة من السلع إلى النصف وبالتالي ترتفع إنتاجية العمل بانخفاض الوقت اللازم للعمل.

ومن الكتاب البارزين الذين اهتموا بمفهوم الإنتاجية الاقتصادي الفرنسي (A. AFTALION). فرغم أنه لم يتطرق إلى إنتاجية العمل بشكل مباشر في مؤلفاته. إلا أنه يعتبر أول اقتصادي قام بصياغة نظرة خاصة بالإنتاجية بمفهومها المعاصر، أي بمفهوم المناجمنت الحديثة. وذلك في مدونة الاقتصاد السياسي في مارس 1911 بعنوان " المفاهيم الثلاث للإنتاجية والعائدات ".

ميز أفتاليون خلال هذه المقالة ولأول مرة في التاريخ الاقتصادي بين الإنتاجية الإجمالية لعوامل الإنتاج وبين الإنتاجية الخاصة لوسائل الإنتاج، والتي يصطلح عليها اليوم " الإنتاجية الجزئية لعوامل الإنتاج ". هذا المصطلح الذي أصبح اليوم أوسع انتشارا وأكثر استخداما بين المهتمين بالتسيير وإدارة الأعمال.

والإنتاجية الجزئية أو الخاصة في رأي أفتاليون، هي التي تمثل إنتاجية الأرض، رأس المال والعمل. ولكل من هذه العوامل إنتاجية حدية خاصة بها، ذلك أن أفتاليون كان من المتبنين لفكرة الإنتاجية

* بوهم باورك (1851-1914): اقتصادي نمساوي، حصل على الدكتوراه في القانون من جامعة فيينا سنة 1875، وأصبح مدرسا بها سنة 1904. يعتبر باورك أحد الرواد الأوائل للمدرسة النمساوية رفقة فريديريك ويزر وكارل مانجر. ألف أول كتاب له سنة 1880، ثم كتابه " التاريخ النقدي لنظريات رأس المال " سنة 1902.

* فيلفريدو باريتو (1848-1923): اقتصادي إيطالي، ولد في باريس وأتم دراسته في إيطاليا سنة 1870. يعتبر باريتو واحد من رواد المدرسة لوزان الاقتصادية، وواحد من الجيل الثاني للتورة النيوكلاسيكية الحدية.

* جاء هذا التصريح في كتابه " الاقتصاد والاجتماع من وجهة نظر علمية " صفحة 151.

الحدية التي ميزت المدرسة النيوكلاسيكية. على العموم ورغم أن أفتاليون لم يقدّموا نظرية شاملة وكاملة للانتاجية، إلا أنه يعتبر أول من فتح المجال لمدخل جديد لدراسة الانتاجية والذي عرف فيما بعد " بمدخل ادارة الانتاجية ".

كخلاصة لكل ما تكلمنا عنه فيما يخص تطور مفهوم انتاجية العمل قبل الحرب العالمية الأولى، يمكن تقسيم هذه الفترة الى قسمين عرف خلالها مفهوم انتاجية العمل بصفة عامة تصورين مختلفين عن بعضهما:

التصور الأول: وهو التصور الذي تبنته المدرستين الكلاسيكية والماركسية، والتي كانتا تعتبران أن العمل البشري هو أساس نمو الانتاجية، وأن انتاجية العمل هي المفهوم الصحيح والوحيد لخلق القيمة. **التصور الثاني:** وهو التصور الذي تبناه معظم الكتاب النيوكلاسيك، الذين كانوا يعتقدون أن رأس المال هو العامل المهم في نمو الانتاجية، وأن الزيادة في رأس المال يعني الزيادة في الانتاجية. بمعنى أدق أن القيمة تنشأ عن طريق تحسين انتاجية رأس المال.

أما بالنسبة للمرحلة التي تلت الحرب الأولى، وتحديدًا في سنوات العشرينات من القرن الماضي، بدأ الاقتصاديون السوفييت يهتمون بكيفية تحسين انتاجية العمل في المؤسسات الروسية وذلك بهدف تطوير الاقتصاد السوفييتي الناشئ ومجابهة الحصار الغربي الرأسمالي الذي كان مفروضًا عليهم.

وفي بداية الأربعينيات، اكتسب مصطلح الانتاجية معناه على وجه الدقة والوضوح عندما قام الاقتصادي المجري (الهنغاري) (L ROSTAS) بنشر دراسته الشهيرة عن الانتاجية في الصناعات الأمريكية والبريطانية. تلك الدراسة التي أثارت اهتمام الكثير من المعنيين بدراسة الانتاجية، كما أنها شكلت نقطة البداية للعديد من الأبحاث والدراسات النظرية والتطبيقية التي عالجت موضوع الانتاجية وكيفية تحسينها⁷⁴.

وابتداءً من سنوات الخمسينات من القرن الماضي، عرف مفهوم الانتاجية تقدماً مهماً في الولايات المتحدة وبعدها في أوروبا وخاصة في فرنسا وألمانيا والتي تجسدت في أعمال كل من جون فوراستيه (J. FORASTIE) و فانسن (VINCENT)، وكذا الإسهامات التي قدمها المركز الفرنسي للدراسات الخاصة بالعائدات والتكاليف (CERC) فيما يخص التعريف بمفهوم الانتاجية.

ففي سنة 1950، قدمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) تعريفاً مهماً للانتاجية، ومنذ ذلك الحين اهتمت هذه المنظمة بالمعلومات الخاصة بانتاجية العمل وذلك من خلال تقاريرها الدورية والسنوية حول وظيفية انتاجية العمل في الدول الأعضاء فيها، وحتى الدول غير الأعضاء. كما أنها أشرفت على نشر العديد من الأعمال والأبحاث في هذا الشأن. ونتيجة لهذه الجهود، تم إنشاء العديد من

74 عبد المجيد أونيس، مرجع سابق، ص. 07.

المراكز الخاصة ببحوث الانتاجية في الكثير من دول أوربا والولايات المتحدة في تلك السنوات. وامتد الأمر خلال سنوات السبعينات والثمانينات من القرن الماضي ليشمل بعض الدول النامية ومنها بعض الدول العربية*.

وخلال تلك السنوات ونتيجة للأزمة البترولية العالمية سنة 1974، ظهر مفهوم جديد للانتاجية، تمثل في الدراسات والأبحاث التي تمت في اليابان خلال تلك الفترة، والتي عولجت من خلالها مشاكل العمل والتنظيم وكذا الاهتمام المتزايد الذي حظي به العنصر البشري في المؤسسات اليابانية.

المبحث الثالث: انتاجية العمل في الفكر الإداري

لا شك أن انتاجية العمل لم تلق اهتماما بالغا كما لقيته في ظل الفكر الإداري، فخلال نهاية القرن التاسع عشر بدأت تتبلور فكرة انتاجية العمل وقياسها والتعرف على محدداتها وطرق تحسينها، وذلك بمساهمة العديد من المهندسين والمسيرين في البداية ثم علماء النفس والاجتماع فيما بعد.

فاقتصاديو تلك الفترة لم يعطوا فكرة دقيقة عن انتاجية العمل، بل ربطوها أحيانا بالمرردودية وأحيانا أخرى برأس المال وبالعمل البشري الخالص في أحوال أخرى. وفي غالب الأحوال تحدثوا عن الانتاجية الاجمالية لعوامل الانتاج دون تحديد مفهوم دقيق لانتاجية العمل وكيفية قياسها وتحسينها.

ونتيجة لتطور المصانع والتوسع في استخدام الآلات في الولايات المتحدة وأوربا، وكذا ظهور مشاكل انخفاض انتاجية العمال في المصانع الأمريكية بشكل خاص، ظهرت العديد من المساهمات الجديدة في التعرف على مشكل ضعف الانتاجية والتفكير في الحلول الواجب اتباعها لحصر هذا الضعف. ومن هذه المساهمات، مساهمة حركة الادارة العلمية، مدرسة العلاقات الانسانية (المدرسة السلوكية) وأخيرا مساهمات المدرسة اليابانية.

المطلب الأول: انتاجية العمل وحركة الادارة العلمية

لعب المهندسون الصناعيون دورا بارزا في وضع مبادئ وأسس الادارة العلمية خلال نهاية القرن التاسع عشر في الولايات المتحدة. وكان المهندس الأمريكي فريدريك تايلور هو واضع أسس هذه الحركة ومهندسها الأكبر، ثم تبنى آرائه آخرون وحاولوا تطويرها ومنهم فرانك جيلبرث (F. GILBERTH) الذي أهتم بدراسة حركة العمال في المصنع، هنري تاونز (H. TAWNES) الذي عالج مشكلة أجور العمال بشكل علمي، هنري غانت (H. GANTT) الذي اشتهر بنظام

* في سنوات السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، ونتيجة للجهود التي قامت بها بعض الدول العربية. تم انشاء العديد من مراكز الدراسات ومعاهد البحث الخاصة بالانتاجية وتطويرها ونذكر على سبيل المثال، المعهد الوطني للانتاجية والتنمية الصناعية في الجزائر، المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري في العراق، مركز تطوير الإدارة و الانتاجية في سوريا، مصلحة الكفاية الانتاجية والتدريب المهني بمصر، والمعهد القومي للانتاجية في تونس.

مكافئات العمال والذي سمي باسمه وكذا هارينغتون امرسون (H. EMERSON) لأبحاثه ودراساته في الكفاءة الانتاجية للعمال. وغيرهم من الرواد في هذا المجال⁷⁵.

ونظرا لعدم اتساع المجال هنا لنذكر كل اسهامات رواد حركة الادارة العلمية، فسوف نقتصر على ذكر اسهامات المهندس تايلور، ذلك لأنه واضع مبادئ هذا المدخل من جهة، وهو أكثر واحد تحدثت باسهاب على مشاكل العمل وكيفية تحسين انتاجية العمل بطريقة علمية من جهة أخرى.

ففي الوقت الذي كان فيه المجتمع الأمريكي بحاجة الى نمو، وفي حين كانت المؤسسات الأمريكية تعاني من ضعف الانتاج وسيطرة الطرق البدائية على الانتاج والتوزيع في الورشات الصناعية، وكذا تحديد حجم الانتاج من طرف العمال الذين كان أغلبهم متفق على حجم معين لا يتعدونه. في هذا الوقت ظهر المهندس تايلور الذي سوف يكون له الفضل الأكبر في القضاء على النظام القديم واحلال نظام جديد مبني على النظرة العلمية لمشاكل العمل والانتاج.

ولد فريدريك ونسلو تايلور في مارس 1856 بولاية فيلادلفيا الأمريكية، تلقى تربية قاسية في صغره مكنته من تنمية شخصيته فيما بعد. عمل في البداية بورشة صغيرة للميكانيك في بلده، ثم التحق في سنة 1878 بشركة (Midval Stell) لصناعة الصلب وبقي فيها الى غاية 1889 تدرج خلالها في عدة مناصب بداية من عامل بسيط الى ميكانيكي الى مشرف على العمال الى مهندس وأخيرا الى كبير مهندسي الشركة. ثم بعد 1889 عمل كمستشار للعديد من المؤسسات الامريكية، كشركة (Bethlehem) للتعدين وشركة (Cramp's Shipbuilding) ، كما واصل مقالاته في جريدة الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين.

وقد نال تايلور اعترافا كبيرا من طرف الهيئات العلمية وغير العلمية، فقد منحه معرض باريس الدولي سنة 1900 الميدالية الذهبية لاختراع متعلق بصناعة الصلب. كما عينته الجمعية الأمريكية للمهندسين رئيسا لها سنة 1906 ومنحته جامعة بنسلفانيا درجة الدكتوراه الفخرية أيضا سنة 1906 اعترافا

بفضله. وقد نشر تايلور نتائج أبحاثه ودراساته في البداية في كتابه " ادارة الورش " " Shop management " عام 1903، كما نشر فلسفته في الادارة العلمية في كتاب " أصول الادارة العلمية "

سنة 1911⁷⁶.

وبسبب انتشار التطبيقات العلمية للادارة في المؤسسات الأمريكية، ظهرت بعض الاضطرابات في الأوساط العمالية والنقابية الأمريكية. مما استدعى من السلطات تكوين لجنة خاصة مكونة من أعضاء

⁷⁵ عادل حسن، مرجع سابق، ص. 52.

⁷⁶ Jean- Claude SCHEID, Les grands auteurs en organisation. édition DUNOD, Paris, 1999, P. 83.

في مجلس النواب الأمريكي لتقييم هذا النظام (الإدارة العلمية). لذلك عقدت جلسة خاصة بهذا الموضوع في جانفي 1912، واستدعي تايلور للمثول أمامها كشاهد. وقد دافع تايلر بكل ما أوتي من قوة عن أفكاره ومبادئه العلمية في الإدارة⁷⁷

وقد تبنى العديد من الباحثين أفكار تايلر وواصلوا أبحاثه في مجال إدارة المشاريع بطرق علمية مدروسة. ومن أبرز هؤلاء فرانك جيلبرث وهنري غانت. فبالنسبة لجيلبرث، فقد قرأ كتاب " إدارة الورش " وأعجب بأفكار تايلور أيما إعجاب، وأصبح من أكبر المؤيدين لفكرة الإدارة العلمية، وقد اشتركت معه زوجته في العديد من أبحاثه. وقد نجح فرانك نجاحا كبيرا في اقناع الكثير من العمال بجدوى الإدارة العلمية. وفي هذا الصدد نشر كتابه " مبادئ الإدارة العلمية " سنة 1912 وفيه شرح بأسلوب مبسط معنى الإدارة العلمية والغرض منها وكيفية تطبيقها⁷⁸. أما بالنسبة لغانت، فقد كان يتفق مع تايلر في الكثير من المبادئ العلمية، إلا أنه كان أكثر عطفًا على العمال وتفهما لهم. لذلك قدم سنة 1901 فكرته الشهيرة فيما يخص " المهمة والعلو " ⁷⁹.

تجارب تايلور لتحسين إنتاجية العمل:

لاحظ تايلور أن العمل في الورشات لا يتم بطريقة سليمة وفعالة، كما لاحظ أن أساليب العمل تختلف من عامل إلى آخر حتى في الورشة الواحدة، وأن هذه الأساليب المتنوعة لا يمكن العامل من إنتاج الا ثلث الانتاج اليومي، كما لاحظ أن العمال متمسكون بمستوى من الانتاج اليومي، وقد سمى تايلور هذا السلوك بالتكاسل ووعده بمحاربته. وقد سخر كل نفوذه وجهوده في المؤسسات التي عمل بها لتحقيق هذا الهدف.

فأول تجربة قام بها، في شركة بيت لحم للصلب، حيث تمكن من رفع إنتاجية العامل الواحد في الشركة. بحيث أصبح يمكن للعامل الواحد من رفع حوالي 48 طن من الصلب في اليوم الواحد بدل ما كان يرفع حوالي 12.5 طن فقط في اليوم. وقام مقابل ذلك برفع أجر العامل من 1.15 دولار إلى 1.85 دولار في اليوم.

أما التجربة الثانية فكانت تتعلق بدراسة الوقت والحركة، وقد تم ذلك في شركة ميدفال ستيل للتعدين. قام تايلر بتحديد الحركات الضرورية للعامل والوقت اللازم لتنفيذ كل حركة، واستخدم في ذلك ساعة للحساب (chronomètre) وحاول تقليص هذه الحركات وتخفيض عددها ما أمكن ذلك. وركز على

⁷⁷ F. TAYLOR, La direction scientifique des entreprises. Ouvrage présenté par Mohamed BENGUERNA, édition ENAG, Alger, 1992, P. 19.

⁷⁸ عادل حسن، مرجع سابق، ص. 54.

⁷⁹ فؤاد الشيخ و آخرون، المفاهيم الادارية الحديثة. مركز الكتب الاردني، الطبعة الخامسة، عمان، 1995، ص. 41.

الحركات الضرورية فقط، وذلك بهدف ربح الوقت والجهد. وقد دامت هذه الدراسة حوالي سنتين ونصف⁸⁰.

كما قام تايلر بتجربة ثالثة لتحسين أداء المعدات والآلات، وضرب مثلا لذلك باستخدام الجاروف المتوسط الوزن (21 رطل) يكون ذا مردودية جيدة بدل استخدام الجاروف الثقيل الذي يسبب اجهدا كبيرا للعامل. ولا استخدام الجاروف الخفيف الوزن الذي لا يمكنه تحقيق الانتاج الكافي في اليوم. زيادة على ذلك قام تايلر باجراء العديد من التجارب الأخرى كان الهدف منها هو رفع الانتاجية اليومية للعمال وتحسين مستوى الانتاج في المؤسسة. ومن هذه التجارب، تجربته فيما يخص تحسين العمل وتجربته لمعرفة مستوى رضى العمال عن الطريقة العلمية المتبعة وغيرها من التجارب التي أسهمت بشكل كبير جدا في تطوير مفهوم انتاجية العمل، بغض النظر عن الانتقادات التي وجهت لها من قبل الكثير من المهتمين والباحثين فيما بعد.

ونحن هنا لسنا بصدد تقييم سلبيات وإيجابيات الطريقة العلمية في الإدارة، بل هدفنا هو تحديد مساهمة هذا التيار في تطور مفهوم انتاجية العمل. والحق يقال أن هذا المدخل وعلى رأسه تايلر كان من أول وأكبر المداخل الادارية والاقتصادية على السواء التي اهتمت بشكل مفصل وعلمي ودقيق بتحسين انتاجية العامل ورفع مستواه.

المطلب الثاني: المدخل السلوكي ومفهوم انتاجية العمل:

رغم المحاولات الجيدة التي جاءت بها حركة الادارة العلمية فيما يخص مفهوم انتاجية العمل، والجهود التي قامت بها من أجل تحسين انتاجية الفرد بالطرق العلمية، الا انها أهملت في ذلك الجانب البشري أو بالأحرى السلوك البشري وأثره على انتاجية العمل. فقد ركزت الادارة العلمية على الجانب المادي من حياة العامل، وتجلى ذلك في التجارب التي قام بها تايلر في ورشات الانتاج خلال مساره المهني. فقد ركز في دفع الأفراد لبذل المزيد من الجهد على الحوافز المادية كحل لزيادة الانتاجية، بالإضافة الى الرقابة اللصيقة التي كان يفرضها على العمال الى غير ذلك من الاجراءات الصارمة التي اتبعها. ذلك أنه كان يعتقد أن العمال مجرد أشخاص منفذين للأوامر لا غير، فلا حق لهم في ابداء الرأي ولا في مناقشة القرارات والاوامر ولا الاعتراض عليها. كما كان يعتقد أن العامل لا يحتاج الى الكثير من الذكاء لأداء عمله، بل يكفي أن يكون شابا قويا مفتول العضلات. والدليل على ذلك تعليقه في احدى المواضيع من كتابه، أنه لو درب غوريلا (نوع من القرود قوي البنية) على حمل سبائك الحديد من مكان الى آخر لتعلم هذا الغوريلا العمل ولأتقنه مثله في ذلك مثل العامل العادي، لأن ذلك لا يتطلب

⁸⁰ F. TAYLOR, op. cit., P. 99.

منه ذكاءا خارقا بقدر ما يتطلب قوة عضلية كبيرة⁸¹. وفي موضع آخر من كتابه " مبادئ الادارة العلمية " يقول : " ان أحد الاشتراطات الرئيسية في الفرد المناسب لاحتراف مهنة حمل السبائك المعدنية، هي أن يكون غيبيا ويتمتع ببلادة الحس. مثله في ذلك مثل الثور.....⁸² .

في ظل هذه الظروف، وبسبب نقص الذي ميزحركة الإدارة العلمية في الاهتمام بالجوانب السلوكية في حياة العمال، ظهرت المدرسة أو المدخل السلوكي الذي جاء ليكمل هذا النقص، وبين أن انتاجية العامل لا تتأثر فقط بالجوانب المادية من حياة العمال بل تتحدد أيضا بتفضيلاته وحاجاته وسلوكياته. ومن أشهر المنظرين لهذا المدخل التون مايو(Elton MAYO) وأبراهام ماسلو(I. MASLOW) هازبرق (HERZBERG)، وكيرت لوين (K. LIWIN) وآخرون.

كانت لتجارب هاوثرن (HAWTHERNE) التي دامت 5 سنوات (1927 - 1932) بقيادة الباحث الأمريكي مايو، الأثر الكبير في نقل مفهوم الانتاجية من المفهوم العلمي العقيم الى علم جديد ألا وهو " علم النفس الصناعي " الذي ربط فيه مفهوم انتاجية العمل بالروح المعنوية، النفسية والاجتماعية للعمال لأول مرة من خلال بحوثه وتجاربه في هذا المجال.

وقد كان السبب الرئيسي لظهور هذه البحوث هو تدني مستوى انتاجية العمل في المؤسسات الامريكية خلال سنوات العشرينات من القرن الماضي. لذلك شرعت الولايات المتحدة بعد الحرب الأولى في تنفيذ مجموعة من برامج البحث لتنمية الانتاجية الصناعية في مؤسساتها. وقد انضمت الشركة الغربية للكهرباء (Western Elictric Company) إلى هذا البرنامج بالتعاون مع المعهد التكنولوجي (Massachusetts Institue of Technologie).

قام فريق البحث بأول تجربة أو دراسة ميدانية سميت بتجربة الاضاءة، والتي امتدت من 1924 الى 1927. كان الهدف من هذه التجربة اختبار فرضية ذات اتجاه تايلوري، تتوقع زيادة في انتاجية العمل كلما زادت نسبة الاضاءة (عامل مادي). فعزلت اثر ذلك مجموعتان من العمال حيث أن نسبة الاضاءة غيرت لدى المجموعة الأولى في حين بقيت ثابتة لدى المجموعة الثانية. والغريب في الأمر أن انتاجية العامل في كلا المجموعتين تحسنت. فلم تتمكن فرقة البحث من تحديد سر هذا التحسن الغريب رغم اختلاف ظروف العمل لدى المجموعتين⁸³. لذلك فكروا في اجراء تجربة أخرى سميت بتجربة غرفة التجميع، والتي امتدت من 25 أبريل 1927 الى 26 جوان 1929⁸⁴.

⁸¹ F. W. TAYLOR, op. cit., P. 83.

⁸² عاطف محمد عبيد و علي شريف، مذكرات في التنظيم والادارة. الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 1988، ص. 145.

⁸³ بوفلجة غيات، مقدمة في علم النفس التنظيمي. ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2006، ص. 22.

⁸⁴ بورحلة علال، تحليل المنظمات. مكتبة الرشاد للطباعة والنشر، سيدي بلعباس، الجزائر، 2006، ص. 64.

اختار فريق البحث ست عاملات لاجراء التجربة في غرفة منعزلة، وذلك بهدف قياس أثر ظروف العمل المادية على انتاجيتهن وأدائهن، وأدخلوا على هذه التجربة عدة متغيرات منها:

1. وضع فريق البحث نظاما للأجر الجماعي (الأجر الفردي مرتبط بأجر المجموعة) فكانت النتيجة أن زاد الانتاجهن.

2. أدخل فريق البحث فترات للراحة مرة في الصباح ومرة في المساء فزاد أيضا الانتاج.

3. غيروا ساعة خروج العاملات، حيث جعلوا نهاية العمل في الرابعة مساء بدل الخامسة فزاد الانتاج كذلك.

4. التحق مايو بفريق البحث في أبريل من سنة 1928 وتابع الجزء الأكبر من مراحل التجربة. ففي الثالث من شهر جويلية من نفس السنة قام بحذف كل المتغيرات السابقة فزاد الانتاج رغم ذلك.

ساهمت هذه التجارب مساهمة فعالة في اكتشاف وتحديد الجوانب الخفية من شخصية العمال، كما بينت أثر الجوانب النفسية والعوامل الاجتماعية في تحسين انتاجية العمل وأداء العمال. فكانت نتائج هذه الأبحاث جسرا لفهم الفرد العامل، وأنه ليس جسدا فحسب بل هو جسد وروح. اذا يمكن القول فريق البحث خلص الى نتيجة مهمة وهي أن انتاجية العامل تزداد اذا كان هذا الأخير راض عن عمله، ولا يتحقق هذا الرضى الا اذا اهتمت الادارة باحتياجات هؤلاء العمال النفسية والاجتماعية، والسماح لهم بالاتصال فيما بينهم داخل ورشات العمل، واتاحة الفرصة لهم من ابداء آرائهم واقتراحاتهم حول اساليب الانتاج وظروف العمل⁸⁵.

بعد ذلك و في سنوات الأربعينيات من القرن العشرين، وتحديدًا سنة 1943 نشر ابراهام ماسلو (MASLOW) دراسته الشهيرة في الحاجات الانسانية. ففي رأي ماسلو أن انتاجية العمال لا يمكن أن تتحسن الا اذا حقق العامل اشباعا لاحتياجاته المختلفة التي تنقصه. بعبارة أخرى فان توفير هذه الاحتياجات من طرف ادارة المؤسسة لصالح العمال ينجر عنه بالضرورة زيادة في انتاجيتهم.

ولتوضيح فكرته قام بتقسيم الحاجات الانسانية الى خمس تصنيفات أو أقسام أو مستويات في شكل هرم قاعدته تمثل الحاجات الفيزيولوجية ثم في المستوى الثاني حاجات الأمن والاستقرار، ثم تليها الحاجات الاجتماعية (الانتماء وتقدير الآخرين) وأخيرا تأتي في قمة الهرم وفي المستوى الأخير حاجات تحقيق الذات والانجاز. وحسب ماسلو لا يمكن للانسان بصفة عامة والعمال بصفة خاصة من المطالبة بتلبية حاجات المستوى الثاني حتى يتم له اشباع حاجته من المستوى الأول، وهكذا بالنسبة لباقي المستويات المتبقية.

85 - أمين عبد العزيز حسن، ادارة الأعمال وتحديات القرن 21. دار قباء للنشر، القاهرة، 2001، ص. 32.

وفي سنة 1960، نشر الباحث الأمريكي ماغريغور (MC-GREGOR) كتاب بعنوان " الجانب الانساني في للمنظمة"، قدم فيه نظريتين متناقضتين عن الطبيعة البشرية في ميدان العمل وتحسين الانتاجية، أطلق على الأولى اسم " النظرية X " التي تتمثل أساسا في هيمنة ادارة المؤسسة في اتخاذ القرار وسيطرتها المطلقة على كل السلطات، واستعمال الضغط والعقاب والتهديد بهدف ارغام العمال على زيادة انتاجيتهم وتحسين أدائهم. وترتكز هذه النظرية انطلاقا من فكرة أن العامل بطبعه لا يحب العمل ويتجنب المسؤولية ومنعدم الطموح. ولا يمكنه العمل الا بالرقابة الشديدة عليه وارغامه على العمل بالتهديد والعقاب.

وانطلاقا من الفكرة السابقة، قام ماغريغور بصياغة فرضية ثانية سماها " النظرية Y ". تعتمد هذه الأخيرة على فكرة أن العامل في حالة تهيئة الظروف المناسبة له داخل الورشة، يمكن له العمل بجد وتحسين أدائه وانتاجيته، وذلك حتى يتمكن من تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة ككل في الوقت نفسه. ويستند ماغريغور في كل ذلك على نظرة متفائلة وإيجابية للطبيعة الانسانية، وهي حبه للعمل واستعداده لتحمل المسؤولية، وقدرته على الابداع والابتكار. لذلك يجب على ادارة المؤسسة تشجيعه وحفزه على العمل وتحسين مستوى انتاجيته بالطرق اللينة والمرنة وعدم اكراهه على ذلك.

بعد ذلك بسنوات، وتحديدًا سنة 1968، نشر عالم النفس الأمريكي فريديريك هرزبرغ (F. HERZBERG) نظريته الشهيرة في الدوافع والتي قام من خلالها بتعريف وتحليل الدوافع التي تدفع الفرد العامل الى زيادة انتاجيته من خلال التأثير على سلوكه ودوافعه النفسية.

ولتأكيد نظريته هذه في الواقع العملي، قام بدراسة ميدانية على عينة تتكون من حوالي 200 مهندس ومحاسب في بعض المؤسسات الأمريكية. وتوصل من خلال هذه الدراسة، الى أن العوامل المؤثرة على رضا العمال تختلف عن العوامل التي تؤثر على عدم رضاهم⁸⁶. فالعامل عند شعوره بعدم الرضى في وظيفته، فان انتاجيته ستخفض لا محالة. والعكس صحيح، أي أنه اذا شعر بالرضى على الظروف التي تطبع محيط عمله، فانه وبناءا على ذلك تزداد وتحسن انتاجيته وأدائه.

ومن هنا يميز هارزبرغ بين نوعين من الدوافع التي تساهم في تحفيز الأفراد ودفعهم للعمل بجد:

1. دوافع داخلية: وأطلق عليها هارزبرغ اسم " دوافع الانجاز"، وتشمل الترقية، الاحترام والتقدير وبعض المزايا الأخرى المتعلقة بالانجاز وتحقيق الذات. وهذا يعني أن دافع الفرد العامل نحو تحسين مردوده نابع من ذاته ومن قناعاته الشخصية. فهو في بعض الظروف والأحيان يفضل الحافز المعنوي أكثر من الحافز المادي. ويعتقد هارزبرغ من وراء كل ذلك أن مثل هذه الدوافع تؤدي الى حدوث الرضى الوظيفي لدى العمال وبالتالي تساهم في تحسين

⁸⁶ Jean- Claude SCHEID, op. cit., P. 238.

الانتاجية. كما أن غياب هذه الحوافز، يؤدي إلى عدم الرضى لكن لا يؤدي إلى حدوث واضطرابات في الأوساط العمالية.

2. دوافع خارجية: أطلق عليها هارزبرغ اسم "دوافع الاستقرار"، تشمل المزايا والحوافز التي تدفع العامل للاستقرار في وظيفته، وهي من الدوافع الضرورية بالنسبة للعامل، وتتمثل أساساً في الحصول على الأجر المناسب، تهيئة الظروف المناسبة للعمل، توفر جو العلاقات الطيبة بين العمال،... الخ. وفي رأي هارزبرغ أن مثل هذه العوامل تنشأ بسبب تأثيرات خارجية نابعة من خارج الفرد لا من داخله (ذاته). فغياب هذه الدوافع يؤدي إلى حدوث نزاعات واضطرابات داخل المؤسسة، كما أن توفرها لا يغير في الأمر شيئاً.

المطلب الثالث: انتاجية العمل في التجربة اليابانية:

تعد اليابان من الدول الرائدة في مجال الاهتمام بالانتاجية في العالم، فقد حققت في العقود الأخيرة مستويات مدهشة في انتاجية العمل، جعلت العالم يقف مندهشاً لها. فقد شهدت اليابان في الخمسينيات من القرن الماضي، حركة وطنية نشيطة من أجل تحسين وزيادة الانتاجية فيها. ففي عام 1954 نظمت الحكومة اليابانية بالتعاون مع أرباب العمل والعمال حملة واسعة النطاق انتهت بوضع دستور واضح المعالم واستراتيجية محكمة لزيادة الانتاجية في اليابان. وكان من نتيجة ذلك أن تم تأسيس مركز الانتاجية الياباني (JPC) الذي عمل على زيادة الوعي بمفهوم الانتاجية وتطوير طرق قياسها وتحسينها، وإرسال البعثات العلمية لدراسة ونقل الأساليب والمفاهيم المعتمدة في الدول الغربية على العموم والولايات المتحدة بوجه خاص⁸⁷.

ولا بد من الإشارة إلى أن حركة الانتاجية في اليابان، تختلف في مفهومها عن نظيراتها في الولايات المتحدة ودول أوروبا. ففي حين كانت النظرة الأوروبية والغربية على العموم تتجه نحو الجانب الهندسي الصلب لتحسين الانتاجية، كانت النظرة اليابانية تتجه نحو الجانب الانساني. وفي هذا الموضوع يقول السيد كومي جوشي (K. GOSHI) مدير مركز الانتاجية الياباني: "اننا في اليابان تعلمنا الكثير من الولايات المتحدة حول الهندسة الصناعية، ولكن نحن مزجنا ذلك بما لدينا للتأكيد أكثر على الجانب الانساني وهذا ما يحتاج إليه الولايات المتحدة وأوروبا"⁸⁸.

ولعل من أهم الانجازات والأفكار التي جاءت بها حركة الانتاجية اليابانية، فكرة حلقات الجودة والتي كان ميلادها الحقيقي سنة 1961 باقتراح من الدكتور أوشيكاوا (Kaoru ISHIKAWA) استاذ

⁸⁷ نجم عبود نجم، المدخل الياباني في ادارة العمليات. مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص. 335.

⁸⁸ المرجع السابق، ص. 336.

الهندسة بجامعة طوكيو. وكان الهدف من تكوين هذه الحلقات، هو رفع وتحسين الانتاجية وذلك باشتراك العمال في اقتراح التحسينات المناسبة لتحسين الجودة والانتاجية.

وحلقات الجودة هي عبارة عن مجموعة صغيرة من 4 الى 10 عمال يعملون في مجال واحد، يلتقون في فترات دورية محددة خارج أوقات العمل وذلك بهدف دراسة ومناقشة المشاكل التي تعترض مسيرة العمل، واقتراح الحلول المناسبة التي تؤدي الى القضاء عليها أو تقليلها. ثم في الأخير عرض هذه الحلول على ادارة المؤسسة التي تقوم بدراستها ومناقشتها ثم الموافقة عليها أو رفضها.⁸⁹

تتعلق النظرة اليابانية لتحسين انتاجية العمل من العامل نفسه، فالعامل هو محور تركيز هذه النظرية. أي أن الفرد العامل يجب أن يقوم بتحسين انتاجيته انطلاقاً من قناعته الشخصية دون أن يفرض ذلك عليه ودون مراقبة من أحد. فالرقابة الذاتية النابعة من من شخصه وضميره المهني هو الأساس في جعله يعمل بكل جهد وتضحية. ولعل من أهم السمات التي تتفرد بها النظرة اليابانية في تحسين انتاجية العمل نذكر:⁹⁰

1. **الصفة العشائرية أو الصفة العائلية للمؤسسة:** يسعى الأسلوب الياباني الى غرس حب الانتماء والولاء في نفوس العمال من خلال خلق جو عائلي يعتمد على العمل الجماعي التعاوني، بالإضافة الى الاحترام المتبادل بين العمال فيما بينهم من ناحية وبين العمال وادارة المؤسسة من ناحية ثانية.

ينظر الفرد العامل في اليابان للمؤسسة على أنها أسرته الثانية التي تتألف من جميع العاملين معه في المؤسسة دون تمييز، يجمعهم الترابط والتعاون الجماعي. خلافا للنموذج الغربي الذي تغلب عليه النزعة الفردية (**L'individualisme**) هذه النظرة التي تمجد الفرد والقيم المادية وتتبنى الفكرة الميكانيكية* التي من أهم مبادئها تمجيد المصلحة الشخصية، الانتهازية، الارتياح في الآخرين وعدم التمسك بالأخلاق المتبعة.⁹¹

2. **الألفة والمودة:** انطلاقاً من الصفة العشائرية التي بينها سابقاً، تقوم النظرية اليابانية على مبدأ الاهتمام الشامل والمتكامل بالفرد العامل. فالعلاقات الودية بين الأفراد في المؤسسات اليابانية هي امتداد طبيعي للعلاقات الودية في المجتمع الياباني بشكل عام. والعناصر الألفة الذكر ليست عناصر متفرقة بل ظاهرة متكاملة يتميز بها المجتمع الياباني، هذه العلاقات تعمل

⁸⁹ سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الانتاج. مرجع سابق، ص. 347.

⁹⁰ عمرو عقيلي وقيس عبدالمؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم. دار زهران للنشر، عمان، 1994، ص. 272-274.

* نسبة الى المفكر والكاتب السياسي الإيطالي ميكافلي الذي عاش في عصر النهضة، والذي جاء بفكرة " الغاية تبرر الوسيلة " في كتابه " الأمير "

⁹¹ طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الادارة. مكتبة غريب، القاهرة، 1993، ص. 120.

متضامنة ومكاملة من أجل زيادة وتحسين مستوى انتاجية العمل من ناحية وبالتالي تحسين الانتاجية الاجمالية بشكل عام.

3. **الثقة:** ترى النظرية اليابانية أن انتاجية العمل والثقة أمران متلازمان ومرتبطين ارتباطا فرديا ببعضهما البعض. والثقة حسب رأي هذا الأنموذج يجب أن تنمو وتترعرع بين العمال فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين ادارة المؤسسة من جهة ثانية. والثقة تأتي عن طريق المصارحة والمشاركة والتعاون، والايامن بأن التنازل والتضحية لصالح أحد الأطراف سيفيد الجميع، وسيؤدي في النهاية الى تحقيق مبدأ العدالة والمساواة.

4. **المصلحة العامة:** ان مايميز النظرة اليابانية، هو نظرة العامل الياباني للمصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة (الذاتية). لذلك تتميز المؤسسات في اليابان بتضحية أفرادها من أجل تحقيق الصالح العام (مثلا تضحيات فيما يخص أوقات الراحة والعطل، والتنازل عن بعض المزايا للمصلحة العامة). ولا شك أن ارتفاع درجة الثقة في المؤسسات اليابانية لعب دورا أساسيا في تحقيق هدف حركة تحسين الانتاجية التي تسعى اليها أغلب المؤسسات في اليابان.

5. **العدالة:** العدالة والمساواة أمران ضروريان يفرضهما أسلوب الادارة الياباني، وهذان العاملان يسودان تقريبا في كامل المؤسسات اليابانية. فمعاملة العمال تتم بنفس المعايير في كامل المؤسسة، والمكافئة أسس منحها واحدة. وتقوم هذه العدالة على أساس الجهد الجماعي المبذول في العمل بما يحقق النجاح والانتاجية الجيدة للمؤسسة.

6. **المحافظة والخوف على ممتلكات المؤسسة:** ويتحقق ذلك من خلال أخلاقيات وقيم سائدة في أوساط العمال، الذين ينظرون الى المؤسسة على أنها مصدر رزقهم وعيشهم. فنجاحها يعني نجاحهم وافلاسها يعني ضياعهم.

خلاصة الفصل الثاني

كما سبق وأن قلنا، فإن الانتاجية الاجمالية تختلف في نفهومها وقياسها ومكوناتها عن الانتاجية الجزئية للعمل، التي هي جزء منها أصلا. لذلك وجب عند تبني برنامج تحسين الانتاجية الاجمالية للمؤسسة، الاهتمام بوضع كذلك برنامج جزئي لتحسين انتاجية العمل. هذا بالنسبة للتفرقة بين المصطلحين فيما يخص المفهوم، أما بالنسبة للتفرقة بينهما فيما يخص قياس كل منهما، فالانتاجية الاجمالية للمؤسسة يتم قياسها بحساب حاصل قسمة اجمالي المخرجات (بالكميات أو بالقيم) على اجمالي الموارد المستخدمة في انتاج هذه المخرجات التي تتكون أساسا من مدخلات العمل، مدخلات رأس المال، المواد، الطاقة،... الخ.

أما قياس الانتاجية الجزئية للعمل، فتتم بحساب حاصل قسمة اجمالي المخرجات الكلية (الانتاج الاجمالي) على عنصر العمل فقط سواء تمثل في اجمالي عدد العمال، أو عدد ساعات العمل أو اجمالي الأجور المدفوعة أو عدد أيام العمل الى غير ذلك.

وهناك ملاحظة مهمة جدا، وهو أنه يوجد عدد لا حصر له من النسب التي تستخدم سواء في عملية قياس الانتاجية الاجمالية أو انتاجية العمل. كما أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر بشكل أو بآخر على كل من انتاجية العمل والانتاجية الاجمالية، سواء كان هذا التأثير بالسلب أو بالايجاب، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

ولقد لقي موضوع انتاجية العمل اهتماما خاصا من طرف رواد ومنظري المدارس الاقتصادية والادارية على حد سواء، وما تزال تلقى نفس الاهتمام في وقتنا الحالي. لذا كان على ادارة المؤسسة بصفة عامة وادارة الموارد البشرية بصفة خاصة الاهتمام بتحسينها وتحسين أداء الأفراد العاملين لديها. وذلك بهدف خلق قيم مضافة جديدة تعود على الجميع بالفائدة والرفاهية الدائمة.

الفصل الثالث

دور وظيفة الموارد البشرية في تحسين انتاجية العمل

مقدمة الفصل الثالث

لا شك أن أي مؤسسة وخاصة المؤسسات الاقتصادية تسعى بكل جهدها إلى تحقيق أداء أفضل في أنشطتها المختلفة من إنتاج، توزيع ، تسويق، تمويل إلى غيرها من الأنشطة. وباعتبار الإنتاجية أحد المؤشرات الأساسية للأداء في المؤسسات ، فهي بكل تأكيد تعمل وتحرص على رفعها وتحسين مستوياتها. ولا يمكن تحسين الإنتاجية الإجمالية للمؤسسة ما لم تتضافر كل الجهود وتسخر كامل الطاقات المختلفة فيها. ومن أهم هذه الطاقات هي الطاقة البشرية أو العنصر البشري المساهم في العملية الإنتاجية على مستوى المؤسسة.

وباعتبار وظيفة الموارد البشرية هي المسؤولة عن عنصر العمل في المؤسسة، فهي باستطاعتها الرفع من الأداء العام للعمال وتحسين إنتاجيتهم بطرق وأساليب مختلفة ومتنوعة. لذا فسوف نتطرق في هذا الفصل إن شاء الله إلى أهم الأدوار التي يمكن أن تلعبها وظيفة الموارد البشرية من أجل رفع مستوى إنتاجية العمل في المؤسسة وذلك من خلال أربع محاور أو مباحث تتلخص في:

المبحث الأول: مفهوم تحسين إنتاجية العمل

المبحث الثاني: التوظيف وتحسين إنتاجية العمل

المبحث الثالث: الأجور والتعويضات وعلاقتها بتحسين إنتاجية العمل

المبحث الرابع: سياسة التكوين وعلاقتها بتحسين إنتاجية العمل

المبحث الأول: مفهوم تحسين انتاجية العمل

لا شك أن تحسين انتاجية العمل في المؤسسة ينعكس بشكل ايجابي في أغلب الحالات على الانتاجية الاجمالية لهذه المؤسسة وبالتالي على المردودية والتنافسية وبقية المؤشرات الأخرى.

وكما هو معلوم، فإن الانتاجية الاجمالية للمؤسسة لا تتحسن فقط بتحسين انتاجية العمل وحدها. بل يجب تضافر كل الجهود وموائمة كل العوامل للوصول الى ذلك، ومنها تحسين كامل الانتاجيات الجزئية بما فيها انتاجية المواد، رأس المال، الطاقة... الخ.

ولما كان من الصعوبة تحسين جميع الانتاجيات الجزئية كلها في وقت واحد، وكذا اختلاف برامج وظروف كل منها، كان لزاما وضع برنامج خاص لكل منها على حده واسناد تخطيط وتسيير هذه البرامج الى كل مصلحة أو قسم مختص بذلك. مع الاشراف المباشر من طرف الادارة العليا بالتنسيق مع باقي الوظائف الأخرى وضمان التمويل الكافي لهذه البرامج.

المطلب الأول: مفهوم برنامج تحسين الانتاجية

1 - تعريف تحسين الانتاجية:

قد يبدو غريبا محاولة تعريفنا لهذا المصطلح. لأن هذا الأخير جد واضح ولا يحتاج الى أي تعريف. ولكن نظرا لأهمية هذا المصطلح من الناحيتين النظرية والعملية ونظرا كذلك الى أنه من أكثر المصطلحات تداولاً في الوقت الماضي والحاضر وتتناوله الخطب السياسية ويتصدر المقالات الصحفية وهو الشغل الشاغل لأغلب الاطارات التسييرية في المؤسسات الانتاجية. فقد ارتأينا التعرف عليه بأكثر وضوح.

فقد عرف الاستاذ أحمد طرطار تحسين الانتاجية على مستوى المؤسسة بأنه¹: " تلك العمليات والاجراءات التي يتمخض عنها زيادة مخرجات النشاط الانتاجي للمؤسسة في ظل الموارد المتاحة من خلال زيادة كفاءة وفعالية أداء عناصر الانتاج وتحسين أسلوب الأداء المعمول به "

ويمكن كذلك تعريفه بأنه: " استخدام الموارد الانتاجية بالمؤسسة (مادية، بشرية، مالية) وتوجيهها نحو تحقيق أكبر قدر ممكن من العوائد (الايادات) بأقل قدر ممكن من التكاليف"².

من خلال التعريفين السابقين يمكن أن نستنتج أن الأستاذ أحمد طرطار يركز من خلالهما على تحسين الانتاجية الاجمالية للمؤسسة. ولكننا من خلالهما يمكن أن نستفيد منهما لصياغة تعريف خاص بتحسين انتاجية العمل يكون كالتالي: " ان تحسين انتاجية العمل هو عبارة عم مجموعة من الاجراءات والعمليات التي يتم من خلالها رفع كفاءة ونجاعة القوى العاملة (الموارد البشرية) وجعلها تحقق

¹ أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية في المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص. 01.

² نفس المرجع السابق، ص. 08.

أكبر قدر ممكن من العوائد وذلك من خلال تحسين إجراءات وبرامج التوظيف، التكوين، نظام التعويضات، الاتصال، التحفيز وغيرها "

وليست هذه الاجراءات وحدها كفيلة بتحسين انتاجية العمل ما لم يتم التنسيق بين ادارة الموارد البشرية والوظائف الأخرى في المؤسسة. فمثلا التكوين الذي يتلقاه المستخدم بإشراف وظيفة الموارد البشرية لن يكون فعالا ما لم يتم تحسين ظروف العمل في الورشة من طرف ادارة الهندسة الصناعية. وهكذا بالنسبة للمصالح والوظائف الأخرى.

2 - مسؤولية تحسين الانتاجية:

رغم التداخل الذي يميز الوظائف كما قلنا الا أن وظيفة الموارد البشرية تبقى من أكثر الوظائف في المؤسسة التي تعنى بتحسين انتاجية العمل. ويمكن حصر الأطراف المعنية بزيادة انتاجية العمل على مستوى المؤسسة في الأطراف الثلاثة التالية: الادارة، العمال المنفذون، النقابات والمنظمات المهنية.³

1. الادارة : تلعب الادارة دورا بارزا فيعملية التحسين. فمسؤولية رفع انتاجية العمل تقع بالدرجة الأولى عليها باعتبارها المسؤولة عن العنصر البشري في المؤسسة من جهة وتعتبر من المبادرين الأوائل بطرح وتخطيط وتنفيذ فكرة وبرنامج التحسين وذلك من خلال:

- وضع الخطط ورسم السياسات الكفيلة بتحقيق برامج التحسين بأقصى قدر من الكفاءة.
- الاهتمام بالعنصر البشري والعمل على صيانتته وتطويره.
- خلق جو مناسب من العلاقات الانسانية الجيدة.
- توفير ظروف العمل المناسبة والمريحة.
- تحديث وتطوير أساليب العمل والانتاج.
- فسح المجال أمام العمال لابداء آرائهم والمشاركة في سياسات العمل المطبقة.

2. العمال المنفذون: ان زيادة انتاجية العمل لا تتحقق دون أن تتوفر نوايا حسنة وصادقة من طرف العمال اتجاه برامج التحسين التي تنتبهاها الادارة. فكثيرا ما يشكك العمال في نوايا الادارة، نظرا للأحداث والتغيرات التي تصاحب عملية التحسين عادة. فالعامل بطبعه يخشى التغيير ويحاربه بكل ما يستطيع، وذلك لاعتقاده أن التغيير سوف يفقده عمله أو على الأقل يتم تغييره. لذلك كان لزاما على الادارة المعنية بعملية التحسين أخذ ذلك بعين الاعتبار وطمأنة العمال بأن برنامج التحسين ليس الهدف منه تقليص التعداد أو تغيير المناصب بقدر ما هو إجراء يدخل ضمن تحسين الأداء والعمل على رفع القدرات التنافسية للمؤسسة وتحسين

³ وجيه عبد الرسول العلي، مرجع سابق، ص. 120 و121.

مردوديتها لكي يستمر وجودها وبذلك يستفيد كل طرف من ذلك. ومن هنا يمكن القول بأنه ما يتبلور موقف ايجابي لدى جميع العمال من مسألة زيادة الانتاجية، فانه يكون من العبث التحدث عن أي زيادة في معدل نمو انتاجية العمل.

3. النقابات والمنظمات المهنية: من الملاحظ أن للمنظمات النقابية والمهنية دور بارز في برامج تحسين انتاجية العمل. ذلك لأن النقابة إذا كان لها دور ايجابي فهي طبعا سوف تساهم في توعية الفئات العمالية بضرورة الانخراط والمساهمة في هذه البرامج. كما يمكن لها لعب دور الوسيط بين الادارة والعمال وذلك بايصال محتوى أو فحوى هذه البرامج الى العمال، وفي نفس الوقت مناقشة وتعديل مسودة البرامج مع الادارة المعنية اذا كان ذلك ليس في صالح الأفراد العاملين.

المطلب الثاني: مداخل تحسين الانتاجية

تستخدم ادارة المؤسسة بشكل عام عدة مداخل واجراءات لتحسين الانتاجية سواء على مستوى المؤسسة (الانتاجية الاجمالية) أو على مستوى الأفراد العاملين (انتاجية العمل). ومن أهم المداخل التي تستخدم بشكل فعال على المستويين. وخاصة على مستوى تحسين انتاجية العمال نذكر:⁴

المدخل الأول: مدخل دائرة الانتاجية

وأول مبدأ يرتكز عليه هذا المدخل هو مبدأ الديمومة والرسمية. فلكي تثمر جهود ادارة الموارد البشرية في رفع انتاجية العمال، يجب أن يتم هذا بطريقة أو بشكل رسمي وبعلم واشراف الادارة العليا للمؤسسة مع اشراك جميع الأطراف الفاعلة في العملية الانتاجية.

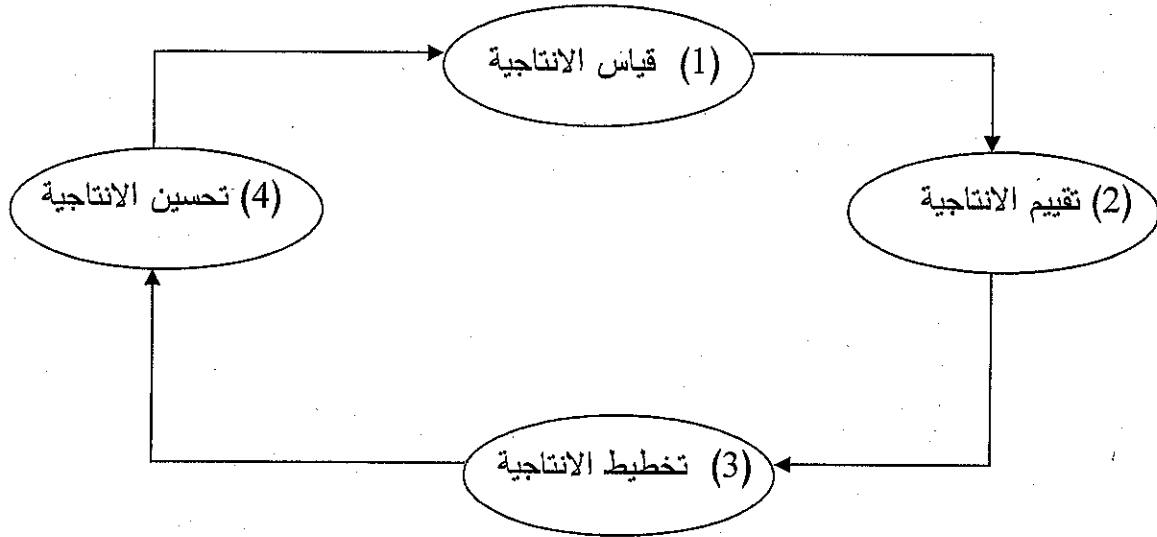
ورغم أهمية الطرق الرسمية في رسم السياسات الخاصة بعملية التحسين ، الا أنه يجب التنويه الى أن الطرق غير الرسمية وشبه الرسمية هي كذلك طرق فعالة. والدليل على ذلك نجاح برامج حلقات الجودة في أغلب المؤسسات اليابانية خلال سبعينيات وثمانينات القرن الماضي، مع أن هذه البرامج هي برامج شبه رسمية.

ومن ناحية أخرى يركز هذا المدخل على الاستمرارية والديمومة. فبرنامج التحسين لا ينبغي أن يطبق مرة واحدة فقط. فهو عبارة عن عمليات ومراحل متسلسلة تشكل حلقة متصلة دائمة الاستمرار تسمى بدائرة تحسين الانتاجية (MEPI) والتي عادة ما تبدأ بعملية قياس الانتاجية ثم التقييم والتخطيط وأخيرا

⁴ سونيا محمد البكري، ادارة الجودة الكلية. مرجع سابق، ص. 119-136.

تأتي عملية التحسين كآخر مرحلة ثم يبدأ الدورة من جديد وهكذا. ويمكن تمثيل ذلك في الشكل التالي:

الشكل (3-1): يمثل دائرة تحسين الانتاجية



المصدر: سونيا محمد البكري، المرجع السابق، ص. 119.

وتبدأ دورة التحسين كما قلنا بقياس مستويات انتاجية العمل المحققة وذلك بهدف التعرف على مستواها ومصدر ارتفاعها وانخفاضها وكذا العوامل التي ساعدت على رفعها أو خفض مستواها التي تأتي في المرحلة الثانية. ثم تأتي مرحلة التخطيط التي تتمثل في رسم الخطط ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحسين الانتاجية وذلك على ضوء المعطيات التي تحصلت عليها الادارة من عمليتي القياس والتقييم. وأخيرا تأتي المرحلة الأخيرة وهي مرحلة التطبيق الفعلي للمخطط أو الاستراتيجية على الميدان، وهي أهم مرحلة من مراحل برنامج التحسين، لأن فعالية ونجاح البرنامج تتوقف على كفاءة تطبيق هذه الخطط والسياسات.

وبرنامج دائرة الانتاجية كبقية البرامج الأخرى في المؤسسة، تبدأ نتائجها بمرحلة الانطلاق ثم النمو وتأتي بعد ذلك مرحلة الازدهار وأخيرا تتجه نحو الانحدار والتدهور ما لم تتخذ الاجراءات الكفيلة بتدارك ذلك الانحدار وجعله على الأقل يستقر عند مستوى معين.

المدخل الثاني: مدخل دائرة الاهتمام والتحسين والصيانة (AIM):

يعتمد هذا المدخل على ثلاث مراحل أساسية تشمل الاهتمام- التحسين - الصيانة ويرمز لها عادة بالرمز (AIM) أي (Awareness- Improvment- Maintenance). ويهتم هذا المدخل بالأحداث التي تخلق الاهتمام والأنشطة الخاصة بالتحسين والقياس لصيانة الفوائد المحققة.

ويتميز هذا المدخل بالتركيز على العلاقة بين المدخلات والمخرجات. فهو يركز على أهمية الاستخدام الأمثل للموارد وتطبيق الطرق المختلفة على النتائج المحققة.

المرحلة الأولى: الاهتمام

ان أول مرحلة في هذا المدخل هو محاولة الإدارة خلق الاهتمام الكافي للعمال ببرنامج تحسين الانتاجية. وذلك بجلب انتباههم الى أن هذا البرنامج هو في الحقيقة يصب في صالحهم، ولم ولن يكون مهددا لمستقبلهم المهني اطلاقا. فاستخدام الأساليب الحديثة في الإنتاج والاستثمار الكبير في الأموال والتكنولوجيا لن يحقق شيئا ما لم يصاحب ذلك رغبة حقيقية لدى العمال في المشاركة في البرنامج. ان تغلب الإدارة على خوف العمال وتوجسهم من نواياها في عملية التحسين، وأن هذا يؤدي حتما الى تخفيض تعدادهم يتم بالاعتماد على ضرورة التأكيد لهم بأن وظائفهم ليست مهددة، وأن رفع وتحسين مستوى الانتاجية لا يتم فقط بهذا الشكل، وأن هناك طرق وأساليب كثيرة ومتعددة لذلك تتحقق من خلال تصرفات مدروسة كتخفيض العادم من عملية الإنتاج، الاقتصاد في الطاقة، الاقتصاد في الوقت... الخ. وتعتمد هذه المرحلة على عاملين أساسيين لاقناع العمال بضرورة التعاون وهما:

1. الأثر: وتتمثل في جلب اهتمام العمال واثارتهم نحو برنامج التحسين سواء عن طريق الاجتماعات أو مناقشات دورية في شكل مجموعات (مثل حلقات الجودة) أو استخدام الاعلانات والمنشورات والملصقات الى غير ذلك من وسائل الاتصال. ويجب أن تتم هذه الحملة بشكل منظم، جدي ومستمر حتى يتأكد العمال أن الإدارة عازمة بجدية وحزم على انجاز واتمام هذا البرنامج على أحسن ما يرام، وعليهم التعاون معها وذلك لمصلحة الجميع.
2. المراجعة: ان مراجعة الانتاجية تركز على العوامل التي تؤثر على كمية، وقت وجودة المخرجات. أي فحص جميع الطرق المستخدمة في التحسين وكفاءة الموارد المستخدمة. بمعنى آخر فان مراجعة الانتاجية هو مراجعة وفحص وتقييم النتائج والطرق والأساليب التي استخدمت في مرحلة الأثر، وكذا الاستعانة بقوائم الاستقصاء والمتابعة التي تشمل مشاكل الإنتاج معدلات دوران العمل، وقت العطلات، توقف وتعطل المعدات... الخ.

المرحلة الثانية: التحسين

وتشمل هذه المرحلة ضرورة البدء والشروع في تنفيذ برامج التحسين بشكل فعلي، وتتبع هذه المرحلة مباشرة مرحلة خلق الاهتمام وذلك حتى لا يفقد العمال حماسهم اتجاه البرنامج. وتشمل هذه المرحلة أربع طرق يختلف تطبيقها من مؤسسة الى أخرى حسب ظروف كل منها. وتتمثل هذه الطرق في:

1. الاستثمار: فلتحسين الانتاجية فان بعض المؤسسات تعتقد بأن تحديث الآلات ومعدات الإنتاج وادخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة كفيل وحده بزيادة انتاجية العمل. وقد يبدو هذا صحيحا في

بادئ الأمر، ولكن الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة دون النظر الى المبررات الاقتصادية لا يحقق الا تكلفة اضافية تلقى على كاهل المؤسسة. لذا يجب الحذر من مثل هذه الأخطاء وأخذها بعين الاعتبار عند الشروع في تطبيق برامج التحسين. كما ان ادخال آلات جديدة قد يشعر العمال بشيء من التذمر، معتقدين بأن الادارة تريد الاستغناء عنهم واستبدالهم بالآلات والتجهيزات الجديدة. فالادارة في مثل هذه الحالة عليها أن تقنع العمال بشئى الوسائل على أن هذه التحسينات الاستثمارية لا تمس مصالحهم ولا وظائفهم بشئى وما هو الا اجراء روتيني تملية الظروف الاقتصادية والتنافسية.

2. **الحوافز:** ان التلويح بالمكافئات المالية تعد من الطرق الأكثر جذباً لانتباه العمال وخاصة اذا صرفت هذه المكافئات من العائد المترتب من تحسين الانتاجية والتي يطلق عليها عادة اسم المشاركة في عائد الانتاجية. وبالإضافة الى الحوافز المالية هناك حوافز غير نقدية تتمثل عادة في المكافئات الفردية والجماعية كالرحلات الجماعية المنظمة من طرف ادارة المؤسسة لصالح العمال والاستفادة من الخدمات الاجتماعية أو الهدايا الرمزية.

3. **المشاركة:** لضمان المشاركة المفيدة والفعالة لكل الأطراف المعنية ببرنامج التحسين، يجب على الادارة خلق جو من التآلف والتعاون والانسجام بين كل الأطراف (عمال، اداريون النقابية) ومحاولة تطوير مشاركة كل طرف وخاصة العمال وفقاً لأحوال العمل وظروف اتخاذ القرار. ولكي تكون مشاركة العمال مثمرة ومستمرة يجب أن تعطى لهم الفرصة للتحكم في مقدراتهم دون الاخلال بسلطة الادارة عليهم. ويمكن تحقيق ذلك بالاستعانة ببعض البرامج التكوينية التي تمكن العمال من تطوير مستواهم وكفاءاتهم ، وجعلهم يندمجون بشكل أفضل في برامج تحسين الانتاجية.

4. **طرق الهندسة الصناعية:** وهي تتمثل في مجموعة من الأساليب الصناعية التي تجعل من العمليات الصناعية أكثر انتاجية. وهذه الأساليب توجه مباشرة الى مجالات الجودة الرديئة أو ضياع الخامات، أو الاسراف في استخدام الطاقة أو الأنشطة غير الكفئة. ورغم أهمية الطرق الهندسية في تحسين انتاجية العمل، الا أن أغلب الأفكار التي تساهم في ذلك تأتي من قبل العمال المنفذين الذين يشتغلون في تلك الورشات. فهم أقرب الى طبيعة العمل من غيرهم وهم الأكثر تعاملًا مع الآلات وخبرة في هذا المجال.

المرحلة الثالثة: الصيانة

ونقصد بهذه المرحلة المحافظة على النتائج الأساسية التي تحققت من جراء برنامج تحسين الانتاجية. وفي بعض الأحيان تكون المحافظة على العوائد المحققة أصعب بكثير من الوصول الى تحقيق هذه العوائد. وتعتمد مرحلة الصيانة على استخدام عمليتي القياس والرقابة.

1. القياس: ان عملية تحسين الانتاجية من السهل صيانتها عندما يكون لدى المشاركين هدف محدد بوضوح يعملون على تحقيقه. وبمجرد تحقق هذا الهدف يبدأ في تقديم هدف جديد أو هدف أعلى لتحقيقه من جديد وهكذا. وكلما كان الهدف قابلاً للقياس كلما سهلت الرقابة عليه والاستفادة من التغذية العكسية الناتجة عن ذلك.

2. الرقابة: لا يمكن لأي برنامج لتحسين الانتاجية أن ينجح دون وجود ضوابط ومؤشرات تحكم عملية الرقابة. والهدف من هذه المؤشرات هو التعرف على مواطن الضعف ومكامن الخلل، ومحاولة صيانتها واصلاحها وحذف بعض العمليات أو استبدالها اذا اقتضى الأمر ذلك.

المدخل الثالث: مدخل تحسين حاصل قسمة المخرجات على المدخلات

ويعتمد هذا المدخل على مبدأ أساسي هو التحكم وتحسين الحاصل الذي تم تحقيقه من المعادلة الأساسية لقياس الانتاجية . وهناك خمس طرق مستخدمة في هذا الصدد:⁵

1. زيادة المخرجات مع بقاء المدخلات ثابتة.
2. زيادة المخرجات بمعدل أكبر من زيادة المدخلات.
3. زيادة نسبة المخرجات مع تخفيض نسبة المدخلات.
4. تخفيض المدخلات مع ثبات نسبة المخرجات.
5. تخفيض المدخلات بمعدل أكبر من انخفاض المخرجات.

1- زيادة المخرجات مع بقاء المدخلات ثابتة:

وذلك بمحاولة تحسين وزيادة نسبة الانتاج باستخدام نفس عناصر العمل دون الزيادة فيها أو النقصان. ولا يتحقق ذلك طبعاً الا بتعاون وثيق ومسؤول بين الأفراد العاملين. وذلك بزيادة جهدهم ومضاعفة قدراتهم وتقانيهم في العمل بالإضافة الى اخلاصهم والرضى بوظائفهم. وتعتبر هذه الطريقة من الطرق الصعبة التطبيق، لأن مبدأها يعتمد على زيادة العوائد مع بقاء تكاليف العمل ثابتة. مثلاً زيادة كمية الانتاج مع ثبات عدد العمال، زيادة معدل الانتاج مع ثبات الأجور المدفوعة للعمال، زيادة الانتاج مع ثبات واستقرار الحوافز... الخ.

⁵ على الشراوي ومحمد الحناوي، مرجع سابق، ص. 16.

ان هذه الطريقة قد تبدو سهلة تطبيق من الناحية الرياضية، ولكنها أصعب مما نتصوره. فمن الصعب على العمال مضاعفة جهودهم وتقائهم في العمل دون حصولهم على حافز ومكافئات اضافية تعوض ن الجهود الاضافية التي بذلوها. ولا يمكن في معظم الأحوال تطبيق هذه الطريقة الا في حالات الأزمات التي قد تمر بها المؤسسة عادة: مثل التناقص في نسبة المبيعات، عجز في الميزانية وغيرها. ولا يتم ذلك الا بتنظيم حملة واسعة لتوعية العمال بأهمية هذا الاجراء الذي يهدف الى تفادي الأزمة أو الخروج منها.

2 - زيادة المخرجات بمعدل أكبر من زيادة المدخلات:

قد يفرض برنامج التحسين على المؤسسة اضافة بعض التكاليف الخاصة بالعمل كزيادة حجم العمالة، زيادة الأجور، الاستثمار في برامج التكوين وغيرها. وقد يتحسن معدل الانتاج نتيجة لذلك لكن على الادارة المعنية أن تكون حذرة بهذا الشأن، لأن أي زيادة في النمو بدون التحسن في انتاجية العمل يعتبر تضخما. لذلك وجب عليها مراعاة أن يكون العائد على الاستثمار في مدخلات العمل أكثر من تكلفته مما يؤدي الى زيادة معدل انتاجية العمل.

وعلى العموم فان هذه الطريقة ايجابية في مضمونها، لكنها تحتاج الى تسيير محكم وأكثر فاعلية.

3 - تخفيض المدخلات مع ثبات نسبة المخرجات:

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الأكثر شيوعا واستخداما في أغلب المشروعات الاقتصادية. فأول ما يتبادر الى أذهان المسير عند تبني ادارته لبرنامج التحسين أن يقوم باتخاذ قرارات فيما يخص تخفيض تكاليف العمل وذلك اما بتخفيض تعداد العمال أو تخفيض الأجور أو ساعات العمل. ولكن هذا التفكير قاصر وليس تفكيرا استراتيجيا قائما على التنبؤ والتقدير.

فالتخفيض في تكاليف العمل (تخفيض الأجور، سياسة الاستغناء عن العمالة، تجميد الحوافز والمكافئات، تأجيل الدفع وغيرها) قد تؤدي في الكثير من الأحيان الى الاستياء الشديد من طرف العمال. مما ينتج عنه اضطرابات ومشاكل لا تخدم برنامج التحسين بشيء، ولكنها تساهم في زيادة محاربة العمال لهذه البرامج ورفضهم لكل تغيير. لذلك وجب على الادارة العمل بكل ما في وسعها من أجل تخفيض تكاليف العمل بشكل تدريجي ودون احداث أي ضجة ودون المساس بحقوق العمال بشكل مباشر. وذلك مثلا بتجميد التوظيف، سياسة الاستغناء المخطط لها للعمالة (Downsizing)⁶ التي تركز على عدم احلال عمالة جديدة محل العمال المتقاعدين أو التاركين لوظائفهم واستخدام تقنية التقاعد المبكر وغيرها من التقنيات.

⁶ مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2004، ص. 38.

4 - تخفيض المدخلات بمعدل أكبر من انخفاض المخرجات:

وهذه الطريقة مشابهة الى حد ما الطريقة السابقة، و تختلف عنها فقط في أنها معقولة وسهلة التطبيق. ذلك أن الطريقة الأولى تحاول تقليل تكاليف العمل مع الحفاظ على مستوى العوائد والانتاج. أما الطريقة الثانية فهي تقر بالانخفاض الطبيعي للعوائد نتيجة الانخفاض في نسبة المدخلات. ولكنها تحاول جعل نسبة التخفيض في تكاليف العمل أكبر من الانخفاض الذي يحدث في مستوى الانتاج نتيجة لذلك.

5 - زيادة نسبة المخرجات مع تخفيض نسبة المدخلات:

تعتبر هذه الطريقة من أحسن وأنجع الطرق في تحسين انتاجية العمل، ذلك أنها تعتمد على تخفيض تكاليف العمل وفي نفس الوقت رفع معدل الانتاج وتحقيق عوائد أكبر. ولكن هذه الطريقة من أصعب الطرق التي تفرض على الادارة التسلح بروح الارادة والشجاعة الكافية لتطبيقها، لأن التخفيض في تكاليف العمل ينتج عنه بالضرورة انخفاض في الانتاج ولو بشكل بسيط. ويمكن أن تطبق هذه الطريقة على برنامج تحسين الانتاجية الاجمالية للمؤسسة، لكن يندر نجاحها بالنسبة لتحسين انتاجية العمل. اللهم الا اذا كانت هذه المؤسسة مؤسسة عائلية أو يتصف أفرادها بالولاء الشديد والاخلاص التام والوعي الكبير، كما هو الحال بالنسبة للكثير من المؤسسات اليابانية. ويمكن تمثيل الطرق الخمسة المشار اليها سابقا في الشكل الموالي:

الشكل (3-2): يمثل الطرق الخمسة لتحسين انتاجية العمل

$$\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{مدخلات العمل}} = \text{انتاجية العمل}$$

1. زيادة المخرجات مع بقاء المدخلات ثابتة.
2. زيادة المخرجات بمعدل أكبر من زيادة المدخلات.
3. زيادة نسبة المخرجات مع تخفيض نسبة المدخلات.
4. تخفيض المدخلات مع ثبات نسبة المخرجات.
5. تخفيض المدخلات بمعدل أكبر من انخفاض المخرجات.

المصدر: من اعداد الطالب

المطلب الثالث: وظائف ادارة الموارد البشرية في برنامج التحسين

على الرغم من الأهمية المتزايدة لوظيفة الموارد البشرية في المشاركة والمساهمة الفعالة في برنامج تحسين الانتاجية. الا أن بعض المؤسسات في بلادنا لا تعطي الأهمية الكافية لذلك. فالادارة العليا في مؤسساتنا وعند تبنيها لبعض التحسينات، لا تتردد في جعل ادارة الموارد البشرية في موقف حرج أمام العمال والنقابة. وذلك بتكليفها في غالب الأحوال بالاشراف على التنازل وتقليص التعداد، أو تخفيض الأجور أو تقليص الحوافز الى غير ذلك.

وعلى العموم ورغم هذه المشاكل والعقبات الا أن ادارة الموارد البشرية يجب أن تعي الدور الكبير المنوط بها وخاصة في مجال تحسين انتاجية العمال. ويمكن أن نصنف الوظائف التي يجب عليها القيام

بها الى ثلاث وظائف أساسية تتمثل في:⁷ وظائف زيادة المقدرة على العمل، وظائف زيادة الرغبة في العمل ووظائف مشتركة بينهما.

1 - وظائف زيادة المقدرة على العمل: وتشمل تحسين جميع العوامل التي تساهم في زيادة قدرة العامل على القيام بوظائفه كما يجب. وتشمل هذه العوامل تحسين القدرات البدنية والعقلية للعامل. وذلك عن طريق عملية التكوين وتحسين ظروف العمل وتحسين الانماط القيادية لدى المديرين، وكذا الاختيار الجيد للأفراد العاملين وغيرها من الاجراءات . وعلى العموم يمكن أن تشمل وظائف زيادة المقدرة على العمل بالنسبة للعمال على الاجراءات التالية:

• **تخطيط القوى العاملة:** وتستطيع الادارة من خلال ذلك، رفع مستوى انتاجية العمل وذلك باتباع أسلوب علمي سليم في عملية تخطيط الموارد البشرية الذي يقوم على:

- تحديد الأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- توصيف الأعمال والوظائف المختلفة.
- تحديد نسبة الكفاءات البشرية اللازمة لأداء تلك الأعمال والوظائف.
- دراسة قوة العمل الحالية ومقارنتها بقوة العمل المطلوب توافرها، والعمل على سد النقص أو التخلص من الفائض.

وباستخدام هذا الأسلوب يمكن التأكد من أن كل عمل انما يخدم هدفا محددًا ويساهم في تحقيق الهدف العام الذي تسعى اليه المؤسسة. كما أن كل فرد يقوم بأداء العمل المناسب له وهذا مصدر أساسي من مصادر زيادة الكفاءة الانتاجية.

• **سياسة الانتقاء (Sélection):** يعتبر الانتقاء من أهم النواحي لمساهمة وظيفية الموارد البشرية في تحسين انتاجية العمل. ويتمثل الانتقاء في اختيار أنسب الأشخاص للقيام بالأعمال والوظائف المحددة في المؤسسة. فوجود خطة مثالية للقوى العاملة لا يضمن بالضرورة توفر الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الا اذا أحسنت الادارة المختصة (ادارة الموارد البشرية) القيام بوظيفة الاختيار والمفاضلة بين المتقدمين لشغل هذه الوظائف.

• **الإشراف والقيادة:** ان الادارة بمفهومها الحقيقي هي قيادة الأفراد وتوجيههم نحو هدف معين الذي يتمثل في خلق الدافع لدى العامل لتحسين أدائه ورفع مستوى كفاءته بكل قناعة وإدراك. ووظيفة ادارة الموارد البشرية في هذا الصدد هي نشر الأفكار العلمية السليمة عن أساليب القيادة الفعالة بين المشرفين، وكذا اعدادهم وتكوينهم على الأساليب الحديثة في التسيير والعلاقات الانسانية.

⁷ علي السلمي، ادارة الأفراد والكفالية الانتاجية. مرجع سابق، ص. 115- 119.

• **التكوين:** باستخدام الوسائل الحديثة في التكوين، تستطيع الإدارة زيادة مقدرة العمال على العمل في المؤسسة. وذلك بغرض توفير الرغبة لديهم في أداء هذا العمل. وبالتالي رفع أدائهم وتحسين إنتاجيتهم. ومهمة وظيفة الموارد البشرية في هذا الشأن هو وضع السياسات الكفيلة بتخطيط، تنفيذ ومتابعة البرامج التكوينية لعامليها، وذلك بهدف رفع الكفاءة والفعالية لديهم. فالتكوين إذن هو من الأدوات المهمة التي تملكها الإدارة في محاولتها لرفع مستوى إنتاجية العمل وزيادة الكفاءة.

• **تهيئة ظروف العمل المناسبة:** في الحقيقة فإن تحسين ظروف العمل المادية ليس من اختصاص إدارة الموارد البشرية في غالب الأحيان، فهو عادة يكون من اختصاص قسم الهندسة الصناعية أو قسم الأمن الصناعي. لكن ذلك لا يمنع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من المشاركة في هذه العملية والتنسيق مع الأقسام المعنية وابداء رأيها واقتراحاتها في هذا المجال. هذا من ناحية، أما من ناحية ثانية فإن تحسين ظروف العمل المعنوية التي هي من صلب اختصاصها. ولذلك يصنف عادة في خانة وظائف زيادة الرغبة في العمل. ان توفير وتحسين هذه الظروف سواء المادية أو المعنوية منها يساهم في تخفيض نسبة الغيابات عن العمل ومعدل دورانه، كما يساعد في نفس الوقت على رفع الكفاءة الانتاجية للعمال.

2 - **وظائف زيادة الرغبة في العمل:** وتشمل هذه الوظائف زيادة رغبة العمال في أداء العمل بشكل تلقائي وطوعي ونقص التذمر لديهم، بالإضافة الى ارتفاع معنوياتهم ورضاهم عن عملهم. والرغبة في العمل لا تعني فقط حب العمل، بل يشمل ذلك الولاء للمؤسسة، حب واحترام الآخرين وحسن التعامل معهم، احترام الأوامر الصادرة من الرؤساء. الى غيرها من العوامل التي تدل على أن العامل راض كل الرضا عن عمله. ودور إدارة الموارد البشرية في هذا الشأن، هو محاولة غرس هذه الفضائل وتنميتها في نفس عمال ومستخدمي المؤسسة. ومن أهم هذه الأدوار التي تقوم بها:

• **تحديد هيكل مناسب للأجور:** والهدف الأساسي من هذا الاجراء، هو تعويض العمال عن الجهد الفكري والبدني الذي يقدمونه لصالح المؤسسة من ناحية، وحفزهم على العمل والانتاج من ناحية ثانية. وتتضح أهمية وظيفة تحديد هيكل للأجور كعامل مؤثر في مدى رغبة الأفراد في بذل المزيد من الجهود اذا انعكس ذلك في شكل زيادة في الأجور التي يحصلون عليها.

• **الاتصالات:** تلعب عملية الاتصال دورا أساسيا في تسهيل (أو تعقيد) عملية أداء العمال لوظائفهم من خلال تأثيرها على رغباتهم وآرائهم. وهدف الاتصال هو تحقيق التفاهم المشترك بين أفراد المؤسسة وإدارتها. وبذلك تساعد على خلق جو من التعاون الاجتماعي الذي يساعد على تحقيق أهدافها. وتلعب وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة دورا فعالا في تنمية وسائل الاتصال بين الإدارة والعمال من ناحية وبين العمال فيما بينهم من ناحية ثانية.

• الحوافز: تمثل الحوافز تلك الوسائل التي توفرها الإدارة لاشباع حاجات العمال لديها. ويقدر ما كانت تلك الحوافز متماشية مع ومتفقة مع أنواع الحاجات التي يشعر بها العمال، كلما كان الاشباع أكثر وبالتالي يرتفع مستوى رضاهم عن وظائفهم، ومن ثم تقوى لديهم الرغبة في العمل. وخاصة اذا كان الحصول على تلك الحوافز مرتبط بنتائج العمل. لذلك فان ادارة الموارد البشرية يكمن دورها في دراسة حاجات العمل وتصميم نظم الحوافز الكفيلة باشباع تلك الحاجات ضمانا لرفع مستوى الكفاءة، وبالتالي تحسين انتاجية العمل.

3 - الوظائف المشتركة: وتشمل هذه الوظائف النوعين السابقين، وهو زيادة المقدره على العمل وزيادة الرغبة فيه. ويندرج تحت هذا الصنف الوظائف التالية:

• تقييم الأداء: ان عملية تقييم الأداء تهدف الى تقرير مدى ملائمة الفرد لنوعية العمل الذي يمارسه، وبالتالي فقد يكون في الامكان رفع كفاءة العامل وانتاجيته بمجرد نقله من عمل لا يلائمه الى عمل آخر يتفق مع امكانياته وطموحاته. من ناحية أخرى فان القصور في الأداء قد يكون مرجعه الى ضعف عوامل الرغبة في العمل. لذلك فان عملية التقييم تكشف عن مواطن التميز أو النقص في أداء العمال على مستوى المؤسسة.

• البحوث: ان رسم السياسات الخاصة بالعمال، واتخاذ القرارات على ضوء ذلك لا يتم الا باجراء بحوث ودراسات في هذا المجال. فاندخال تغييرات على نظم العمل مثلا، أو وضع وسائل معينة لرفع مستوى الروح المعنوية فكل هذه الاجراءات لا يمكن اتخاذ قرارات بشأنها الا اذا درست كل حالة بصفة منفردة، وجمعت عنها بيانات وافية. ووظيفة الموارد البشرية في هذا المجال لها الأهمية المميزة في ارساء سياسات واحداث قرارات تبنى على أساس علمي سليم.

• سياسات الأفراد: سياسات الأفراد هي تعبير عن تلك الشروط التي يجب توافرها في أي عملية أو مبادرة تقوم بها وظيفة الموارد البشرية. والسياسة هي تعبير عن رغبة الإدارة في توجيه نشاط المشروع (المؤسسة) نحو هدف معين. وتشمل سياسات الأفراد جميع القرارات والخطط والاجراءات المهمة بزيادة مقدره العمال على العمل ورغبتهم في أدائه. ويتمثل ذلك في توفير حاجات المؤسسة من القوى العاملة، تعيينهم، تكوينهم، تعويضهم (دفع أجورهم)، رفع روحهم المعنوية، زيادة رضاهم الوظيفي... الخ.

وعلى العموم يمكن تلخيص كل ما قلناه، واستنادا الى تصنيف آخر يعتمد على أسلوبين هما:⁸

- الأساليب المبنية على العمال

- الأساليب المبنية على امهمة (العمل)

1- الأساليب المبنية على العمال:

• الحوافز المالية (الفردية والجماعية)

• الفوائد والأرباح

• ترقية العمال

• الاثراء الوظيفي (زيادة مهام أخرى)

• التوسع الوظيفي (توسيع مهامه فقط)

• التكوين

• جودة الاشراف

• حلقات الجودة

• التدوير الوظيفي

• مشاركة العمال (في اتخاذ القرار)

• تدعيم المهارات

• الادارة بالأهداف

• الاتصال الفعال

• تحسين ظروف العمل

• الاعتراف والتقدير

• التهديد والعقاب

2- الأساليب المبنية على المهمة (العمل):

• الطرق الهندسية

• تقييم الأعمال

• جودة الانتاج

• قياس العمل هندسة العوامل الانسانية (ERGONOMIE)

⁸ سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الانتاج. مرجع سابق، ص. 137 و 138.

• استخدام الاعلام الآلي في معالجة البيانات

المبحث الثاني: أثر التوظيف في تحسين انتاجية العمل

لا شك أن للتوظيف الجيد للقوى العاملة في المؤسسة أثرا ايجابيا في رفع وتحسين انتاجية العمل على المستويين الكمي والنوعي. ذلك أن التنظيمات المثالية وأساليب العمل الجيدة واجراءاته الدقيقة تفشل في تحقيق الأهداف المرجوة، ما لم تتوفر الكفاءات المناسبة في مختلف المستويات، القادرين على تحقيق هذه الأهداف في ضوء أحسن استخدام للمقومات المادية والتنظيمية. فالنتائج الاقتصادية لا تتحقق فقط بفعل القوى المادية، وانما هي انجازات بشرية بالدرجة الأولى.

وانطلاقا من هذا المفهوم، تبرز الأهمية القصوى لاستقطاب واختيار وتعيين الكفاءات الجديدة التي تتفق مع ثقافة المؤسسة وأهدافها من ناحية. وتلتحق بوظائف وأعمال تتفق مع متطلباتها وميولها واستعداداتها من ناحية أخرى. بما يكفل مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، وهو أمر له أثره الايجابي في رفع وتحسين انتاجية العمل على مستوى المؤسسة.

ان عماية التوظيف لكي تعطي ثمارها الحقة بالنسبة للمساهمة في تحسين انتاجية العمل، لا بد من أن تنفذ بطريقة علمية، دقيقة وفعالة، ويجب عليها الاستعانة بمجموعة من الاجراءات والترتيبات التي تمهد لها الطريق لكي تجري بطريقة كفئة ومفيدة. فعملية التوظيف لا يمكن لها أن تتم بطريقة عشوائية اعتباطية، بل يجب أن يسبقها تخطيط مسبق وتنبؤ علمي موضوعي تدرج تحته تحديد الاحتياجات الحقيقية للموارد البشرية كما ونوعا، تحليل الأعمال في المناصب الشاغرة ومعرفة الخصائص والمقومات التي يجب أن يتصف بها المترشحون لشغل هذه الوظائف. وأخيرا تأتي مرحلة أستقطاب هذه الكفاءات والشروع في اتمام اجراءات الاختيار والتعيين النهائي بناءا على برنامج علمي مدروس حتى تعطي هذه العملية أحسن النتائج. وبذلك تتضح العلاقة الوطيدة التي تربط عملية التوظيف بعملية تخطيط الموارد البشرية وتحليل ووصف الأعمال والوظائف⁹. فعملية التكوين هي عملية مركبة من عدد من العمليات.

المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية ونتاجية العمل

كما هو معلوم فانه لمعرفة الفائض أو النقص المسجل في تعداد العمال على مستوى المؤسسة، لا بد لنا من تبني نظام فعال للتخطيط والتنبؤ بهذا النقص أو ذاك الفائض في الوقت المناسب وفي المراكز والمناصب المناسبة. ونفيد عملية التنبؤ والتخطيط فيما يأتي:

1. اتاحة الفرصة للمؤسسة للحصول على كفاءات جديدة تمكنها من تحقيق أهدافها في

المستقبل.

⁹ Lloyd BYARS end Leslie RUE, Human Resource Management. 8th edition, Mc graw- Hill international edition, New York, 2006, P. 112.

2. التخلص أو الحد من التضخم والفائض المسجل في تعداد العاملين.
3. إتاحة الفرصة للمؤسسة من أجل مراجعة سياساتها في مجال التوظيف، الاختيار والتعيين.
4. مساعدتها على تفادي النقص المفاجئ للعمالة.
5. يساهم التخطيط في بناء استراتيجية طويلة الأمد فيما يخص الحصول والمحافظة على الموارد البشرية.

أ - التخطيط بهدف سد الفراغ:

هناك علاقة وثيقة بين تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة وبين تحسين إنتاجية العمل في ذات المؤسسة. ذلك أن التنبؤ الكمي بالاحتياجات من الموارد البشرية يتحدد عادة وفق اتجاهات الانتاج ونمو انتاجية العمل. فالتحسن في انتاجية العمل يؤدي بالضرورة الى الزيادة في مستوى الانتاج، وهذه الزيادة تغري بالطبع المؤسسة بالتفكير في توسيع انشطتها وزيادة استثماراتها، وسوف يحتاج منها ذلك بطبيعة الحال زيادة في حجم العمالة لتغطية الأنشطة المضافة. لذلك فان المختصين في هذا المجال استخدموا المعادلة التالية كمؤشر لقياس الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية استنادا الى النمو في انتاجية العمل فكانت المعادلة كالتالي¹⁰:

الاحتياجات من الموارد البشرية = القوة العاملة الحالية × {الرقم القياسي لنمو الانتاج ÷ الرقم القياسي لنمو انتاجية العمل}.

فإذا كان تعداد العمال في الفترة الحالية في مؤسسة ما هو 12000 عامل، وإذا كان من المتوقع أن يزداد حجم الإنتاج بنسبة 40 % خلال فترة الخطة. وأن تزداد إنتاجية العمل بنسبة 20 %، فانه يمكن التوصل الى الاحتياجات من العمالة كما يلي:

$$\text{الاحتياجات من الموارد البشرية} = 12000 \times [140 \div 120] = 14000 \text{ عامل.}$$

إذن يمكن القول أن هذه المؤسسة في حاجة الى حوالي 2000 عامل إضافي لتغطية العجز الحاصل نتيجة نمو حجم الإنتاج ونسبة إنتاجية العمل، وكذلك نتيجة الضرورة الملحة في زيادة والتوسع في الأنشطة الإنتاجية التي سوف تضاف الى الوجبة الإنتاجية.

لذلك يمكن القول أن التخطيط والتنبؤ الجيد للموارد البشرية يساهم بشكل فعال في تحسين إنتاجية العمل على مستوى المؤسسة. فالمعلوم أنه إذا كان تعداد العمال في ورشة إنتاجية ما، أكثر من حجم العمل اللازم للإنتاج، عندئذ يحدث فائض في التعداد وبالتالي فان الناتج المحقق بدل ما يتوزع على عدد محدود من العمال. فانه يتوزع على الجميع. وبذلك يكون نصيب الفرد الواحد من الإنتاجية ضئيلا مقارنة بإنتاجيته في حالة توازن تعداد العمال مع حجم الإنتاج المطلوب.

¹⁰ عقيل جاسم وطارق العكيلي، تخطيط الموارد البشرية. المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1998، ص. 181.

وقد يتبادر الى الأذهان مما سبق، أن تقليل العمالة مقارنة بحجم الإنتاج المطلوب قد يساهم في رفع وتحسين إنتاجية العمل بشكل أوتوماتيكي. فرغم أن هذا قد يبدو معقولاً من الناحية الرياضية، إلا أنه صعب التحقيق من الناحية العملية. فتقليل العمالة ينتج عنه كذلك نقص في الإنتاج ونقص في الكفاءات وتخوف العمالة المتبقية عن مصيرها المهني. الى غيرها من المشاكل التي تنتج عن الاستغناء المباشر عن العمالة. إذن يمكن القول أنه يجب الحذر من مثل هذه العلاقات الرياضية التي تبدو ايجابية في جوهرها لكنها في الواقع غير ذلك.

ب - التخطيط من أجل تحديد الفائض:

ان تخطيط الموارد البشرية يساهم بطريقة أخرى في برنامج تحسين إنتاجية العمل، وذلك من خلال معرفة وتحديد الحجم الفائض من العمالة على مستوى الورشة أو على مستوى المؤسسة ككل. وبالتالي يتسنى للمديرين والمسيرين تحديد الفائض بدقة لتتضح لهم الرؤية أكثر من أجل اتخاذ قرارات مفيدة وفعالة في المستقبل.

فإذا افترضنا أن إنتاجية العمل في إحدى المؤسسات بلغت في فترة زمنية ما 10000 دج، وسوف تدخل ورشات وأقسام جديدة ضمن العملية الإنتاجية الحالية بطاقة إنتاجية قيمتها 300000 دج، ذات إنتاجية عمل تساوي الى 15000 دج. إذن يمكن صياغة المعادلة التالية من أجل حساب حجم العمالة الفائضة كالاتي:¹¹

$$\text{الحجم الفائض من العمال} = \frac{\text{قيمة الإنتاج الإجمالي لسنة الأساس}}{\text{انتاجية العمل لفترة الأساس}} - \frac{\text{قيمة الإنتاج الإجمالي لسنة الأساس}}{\text{انتاجية العمل لفترة الخطة}}$$

ولحساب الفائض في المثال السابق يكون:

$$\text{حجم الفائض من العمالة} = [15000 \div 300000] - [10000 \div 300000] = 100 -$$

ان تحديد حجم العمالة بهذه الطريقة، يمكن الإدارة من معرفة وتحديد حجم العمالة المطلوبة أو الفائضة عن الحاجة، وهي تشبه الطريقة الأولى الى حد كبير. فكلا الطريقتين تعتمدان في تحديد حجم العمالة على مؤشر انتاجية العمل وحجم الانتاج. وذلك ما يؤكد الارتباط الوثيق بين تخطيط الموارد البشرية والتحسين في انتاجية العمل. اذا يمكن القول أن التخطيط الجيد للموارد البشرية باستخدام والاعتماد على مؤشر انتاجية العمل هو الكفيل بالتعرف على النقص أو الفائض بطريقة علمية دقيقة وذلك بهدف اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة وهادفة.

وتتميز الحالة أو الطريقة الثانية عن الطريقة الأولى، في أن الثانية يتحدد النقص أو الفائض في تعداد العمال بناءً واعتماداً على الإشارة التي تسبق النتيجة المحصل عليها. فإذا سبقت النتيجة المحصل عليها إشارة سالبة، دل ذلك على أن هناك احتياج إضافي لليد العاملة. أما إذا كان الرقم المحصل عليه موجباً فإن النتيجة تدل على أن هناك فائض في تعداد العمال على مستوى الورشة أو المؤسسة المدروسة.

ففي حالة النقص في التعداد تلجأ إدارة المؤسسة عادة إلى توظيف عمالة جديدة أو زيادة وتكثيف العمل على اليد العاملة الحالية. وهذا ليس بالحل الاستراتيجي الناجع. فرغم أنه يبدو غير مكلف في الأجل القصير إلا أنه يساهم بشكل سلبي في أرهاقهم والزامهم بأعمال إضافية لا يطبقونها.

أما في الحالة العكسية، أي حالة وجود الفوائض في التعداد، فعلى الإدارة في هذه الحالة أن تقوم بصياغة ووضع مجموعة من الخطط والبرامج الكفيلة بحل هذا المشكل. ومن أحسن هذه الطرق التخفيض التدريجي والمخطط للتعداد وذلك بالجوء إلى طريقة التقاعد المسبق، التسريح التلقائي مع الحصول على تعويضات مالية، وغيرها من الطرق التقنيات التي تسمح للمؤسسة بالاحتفاظ بسمعتها المقبولة لدى الرأي العام وفي نفس الوقت تحل المشكل بطريقة فعالة وغير مكلفة، وتتجنب من خلالها الطرق السلبية كالاستغناء المباشر، الطرد، الاستقالة الإجبارية وغيرها وما يترتب عنها من سلبيات.

وإذا تحدثنا هنا عن تخطيط القوى العاملة سوف يجرننا الحديث إلى ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. كما يمكن الحديث كذلك عن التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات وهاتين الطريقتين تستخدمان بشكل كبير في معظم المؤسسات في دول الغرب واليابان. ويفيد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية حسب الأستاذة (ALLARD 1999) في: ¹²

- يعتبر أداة تنبؤية للموارد البشرية، وفعاليتها تكمن في بالنسبة للمؤسسة التي ترغب في إعادة التمتع الاستراتيجي.
- رفع وتحسين مستوى الإنتاجية.
- توسيع قاعدة البيانات والمعلومات حول العمل والموارد البشرية.
- رفع نسبة مساهمة الموارد البشرية في نجاح وفعالية المؤسسة.
- السماح بالاستخدام الأمثل للطاقات البشرية في رفع الكفاءة وتحسين الفعالية.
- جلب واستقطاب كفاءات جديدة تساهم في نجاح التنظيم.

¹² بن أحمد عبد القادر، " التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية " رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2005، ص. 113. نقلا عن:

ALLARD Elezabeth, Tendences et prises de recherche en gestion des ressources humaines. Rapport de recherche, Québec, 1999, p. 78.

• وضع التنبؤات المناسبة التي تهدف الى مواجهة النتائج المترتبة عن مختلف التغيرات الصادرة من المحيط الخارجي والتحرك في الوقت المناسب.

من خلال العناصر السالفة الذكر، نلاحظ أن الأستاذة (ALLARD) لم تهمل عنصر تحسين الانتاجية نتيجة للتطبيق الأمثل للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة. وذلك ان دل على شيء فانما يدل على الأهمية الكبيرة التي يحتلها التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المساهمة في تحسين انتاجية العمل على مستوى المؤسسة. لهذا ومن أجل نجاح عملية التخطيط وجلبها تلعب دورها الايجابي في تحسين انتاجية العمل اقترح بعض المختصين في دراسة الموارد البشرية (DRAPEAU et autres) (1992) سبع شروط أساسية لنجاح العملية تتمثل فيما يلي:¹³

- يجب أن تكون سياسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية رسمية وتحت اشراف ومراقبة الادارة العليا.
- ضرورة اشراك وانخراط كل الفئات في برامج التخطيط واقناعهم بمدى أهميته.
- الاحاطة التامة والشاملة بالمتغيرات والتأثيرات في البيئة الخارجية للمؤسسة.
- ادراج عملية تخطيط الموارد البشرية ضمن التخطيط الاستراتيجي الشامل في المؤسسة.
- الاستغلال الأمثل للقدرات البشرية المتاحة لها.
- توفر المعلومات الكافية والوافية عن الموارد البشرية المتاحة والمبحوث عنها.

المطلب الثاني: استقطاب واختيار الموارد البشرية

إن عملية الاستقطاب الجيد للموارد البشرية هو عملية ايجابية في مجملها، ذلك أن المؤسسة التي تتبع استراتيجية الثبات والاتكال على ما تحويه المؤسسة من أفراد وعدم توظيف عناصر جديدة، والتي تنشط في محيط متغير لا يمكن لها المحافظة على موقعها في السوق. كما أن اتكالها فقط على إعادة تأهيل وتكوين عاملها داخل المؤسسة ليس بالحل الوحيد لزيادة الكفاءة الإنتاجية رغم أهمية هذا الإجراء. إذا فالمؤسسة هنا بين خيارين أو استراتيجيتين تفرضان نفسيهما في هذا المجال.

استراتيجية الثبات، وتستخدم هذه الاستراتيجية في المؤسسات التي تعمل في محيط مستقر أو تمتاز بميزة تنافسية شبه احتكارية أو احتكارية في السوق. فهذه المؤسسة لها الوقت الكافي للقيام بتكوين عمالها بهدف تحسين إنتاجيتهم. أما بالنسبة للمؤسسات التي تعمل ضمن محيط يسود فيه التنافس وعدم الاستقرار، فعليها في هذه الحالة تبني استراتيجية النمو، وذلك باستقطاب أو " شراء " أحسن الأفراد

¹³ المرجع السابق، ص. 114-116. نقلا عن:

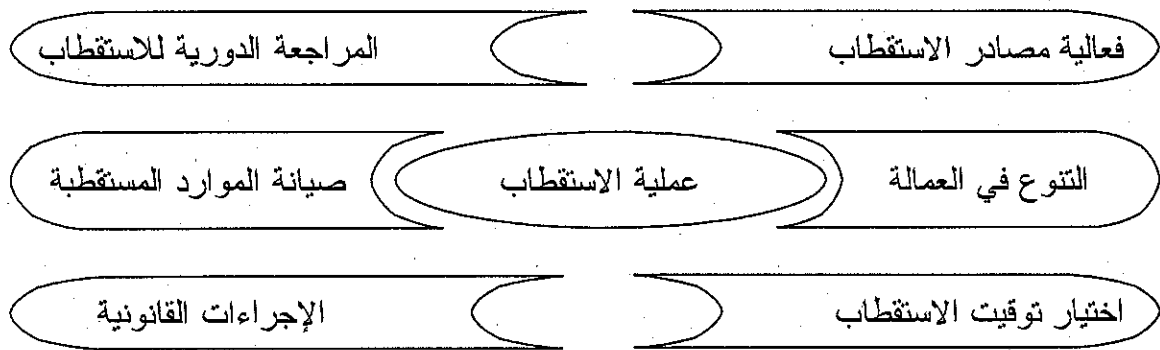
Claude DRAPEAU et all, La planification stratégique des ressources humaines. Québec, 1992, pp. 9 – 11.

وأهم الكفاءات المتوفرة في سوق العمل. لأنه ليس لها الوقت الكافي للقيام بعملية التكوين، كون التطوير والتكوين يستهلكان الكثير من الوقت والمال، لذا فالمؤسسة ليس من مصلحتها القيام بذلك. ولتبنى أحد برامج تحسين الإنتاجية، لا بد للمؤسسة أن تستقطب أمهر وأحسن الكفاءات المتاحة سواء داخليا أو خارجيا ومن ثم اختيار أحسن وأنسب المرشحين لتولي المناصب المعروضة، وتعيينهم في المكان الذي يحققون فيه أفضل وأوفر إنتاج بأقل موارد ومدخلات ممكنة (وقت أقل، سرعة في العمل جودة في الأداء، توقف أقل، معدل غياب أقل، حوادث أقل... الخ)

ويكمن نجاح عملية الاستقطاب في التأقلم مع العوامل المختلفة التي يمكن أن تؤثر فيه، ومن أهم هذه العوامل:¹⁴

- استخدام التكنولوجيات الحديثة في الإعلام والاتصال (وخاصة الانترنت).
 - تنوع مصادر ونوعيات العمالة بحيث يتم الحصول من خلالها على أفكار وطرق جديدة في العمل.
 - اختيار الوقت الكافي والمناسب لعملية الاستقطاب.
 - احترام الإجراءات القانونية في عملية الاستقطاب كالعادلة وعدم التمييز (سواء في الجنس العرق، الدين... الخ).
 - المحافظة على الكفاءات المستقطبة وعدم التفريط فيها لأنها كلفت الكثير من الجهد والمال.
 - المراجعة الدورية لعملية الاستقطاب. هل حققت هدفها أم لا ؟
- على العموم يمكن تمثيل هذه العوامل المختلفة في الشكل التالي:

الشكل (3-3): يمثل العوامل المؤثرة في نجاح الاستقطاب



المصدر: حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص. 187.

¹⁴ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص. 187-189.

من ناحية أخرى، فإن عملية انتقاء واختيار الأشخاص الملائمين للمناصب الشاغرة، هو عملية تكميلية لعملية الاستقطاب. فلا يتم اختيار الأشخاص بدون عملية الاستقطاب، كما لا يتم التوظيف دون عملية الاختيار. إذا فعملية التوظيف كما قلنا هي عملية متسلسلة من العمليات ولا يمكن الاستغناء عن إحدى هذه العمليات.

وتكمن الأهمية القصوى للانتقاء والاختيار الجيد للأسباب الثلاثة التالية:¹⁵

1. إن أداء المدير أو المشرف يتأثر في أغلب الأحيان بمردود وإنتاجية مرؤوسيه. فأداء الأفراد إذا كان ضعيفا، فإن الأمر ينعكس بالسلب على أداء المشرف أو المدير حتى وان كان هذا الأخير يتميز بالكفاءة والإنتاجية المرتفعة. لذا يجب على القائمين بعملية التوظيف الاهتمام الجدي والكبير بالاختيار والانتقاء الجيد للأفراد.

2. إن عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين هي عمليات مكلفة في أغلب الأحوال، ينتج عنها العديد من التكاليف التي تضاف إلى الأعباء العامة التي تتقل كاهل المؤسسة. لذا وجب على إدارة المؤسسة خلق الاهتمام الكافي بعملية الاستقطاب والاختيار حتى لا تضيع تلك النفقات دون تحقيق الهدف من إنفاقها.

3. إن عملية الاختيار السليمة عملية مهمة للتأكيد على قانونية وشرعية عملية التوظيف التي تقوم بها المؤسسة، ذلك أن معظم التشريعات والقوانين في الكثير من الدول تلزم المؤسسات بضرورة احترام الإجراءات القانونية في عملية التوظيف. وتنص هذه التشريعات على ضرورة المساواة وعدم التمييز لا من ناحية الجنس أو الدين أو العرق ولا غيرها.

والاختيار السليم يؤمن عدة مزايا وفرص جديدة بالنسبة للمؤسسة ويحقق جملة من المنافع سواء على مستوى تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، أو الكفاءة الإنتاجية للأفراد وتكيفهم السريع مع الأنشطة والثقافة السائدة. فالاختيار المتأنى يؤدي إلى خفض فاتورة الإعداد والتكوين، بحيث يؤمن للأفراد مرونة في الانخراط والتأقلم بسرعة مباشرة بعد توليهم لوظائفهم.¹⁶

عكس ذلك يحدث إذا اختارت المؤسسة عناصر غير كفئة، فانعكاس هذا الاختيار السيئ لا ينطبق فقط على التكاليف المدفوعة على التكوين والتأهيل، بل ينعكس ذلك أيضا على نواح أخرى تتعلق بطرق التعامل والاتصال بين المشرفين والمرؤوسين. فالفرد الذي لا يملك لا موهبة ولا خبرة سواء كان من فئة المشرفين أو العمال، لا يمكن له القيام بمبادرات جديدة تصب في صالح المؤسسة، بل يكتفي بالتقليد والاعتماد على الغير في إنجاز أعماله. وهذا ما يورث المؤسسة جمودا حقيقيا وفعليا في نواح الإبداع والابتكار.

¹⁵ مصطفى نجيب شوايش، مرجع سابق، ص. 158.

¹⁶ حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص. 200.

المطلب الثالث: تعيين الموارد البشرية

تعتبر عملية تعيين الأفراد في مناصبهم من آخر وأهم المراحل في عملية التوظيف، فلا يعني تعيين الشخص في منصبه مجرد ترتيبات إدارية بسيطة والبدا في العمل مباشرة، بل يرتبط ذلك بنوعية وأهمية المنصب المعني. فكلما كان المنصب ذا مركز مهم وأهمية إدارية كبيرة اتخذ التعيين الشكل التدريجي أو ما يسمى " بالفترة التجريبية " (يعين بموجبها الموظف في مكان عمله ويخضع لفترة تجريبية عادة ما تحدد بستة أشهر) وإذا تخطى هذه المرحلة بنجاح ، يثبت في منصبه نهائياً. ولا يجب أن يخفى على البال أن عملية التعيين بصفة خاصة وعملية التوظيف بصفة عامة هي عملية مكلفة وتعرضها العديد من المشاكل كعدم قدرة المؤسسة على التمشي مع الأجور السائدة في سوق العمل، أو عدم وجود نظام فعال للترقية والمسار الوظيفي المغربي وغيرها. وهذا ما يجعل العديد من الكفاءات البشرية ترفض العمل والانضمام لها وبالتالي تضيع منها كفاءات كانت قادرة على الاستفادة منها لو أمكنها ذلك.

كما أن التوظيف الجديد للعمال ليس بالأمر الهين، فهو عملية تتطوي على الكثير من النفقات والتكاليف التي تتحملها المؤسسة، وتتضمن هذه التكاليف:¹⁷

- الإعداد وتنفيذ الإعلان في وسائل الإعلام.
- تكاليف الأدوات المكتبية، البريد، الطباعة.
- تكاليف تكوين الحرفيين والمدرّبين.
- وقت المسؤولين المقضي في عملية المقابلة.
- الأداء نو المستوى المتدني المقدم من طرف الموظف في مرحلة التجربة.
- المرتب أو الأجر المدفوع للمستخدم نو المستوى المتدني عندما يساء اختياره.

فمن الواجب هنا على إدارة المؤسسة أن تبذل قصارى جهدها في ترشيد عملية التعيين للشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، ضمانا للضرورة الحسنة للأعمال وحتى يتمكن المستخدم من استغلال كافة طاقاته وإمكانياته في العمل المتوافق مع رغباته وطموحاته.

وبما أننا هنا بصدد تبيان العلاقة الموجودة بين إنتاجية العمل وتعيين الأفراد، فإننا سوف نتطرق للموضوع من الناحية الاستراتيجية. فالمعلوم أن المؤسسة خلال تطورها تمر بأربع مراحل أساسية، بدءاً بالمرحلة الجنينية، مرحلة النمو، مرحلة النضج وأخيراً مرحلة التدهور والانحدار. لذا يجب على إدارة المؤسسة أن تضع لكل مرحلة من هذه المراحل سياسة خاصة وخطة محكمة لإمـداد هذه

¹⁷ كارن لانز، الدليل العلمي في توظيف وإدارة الأفراد. ترجمة فؤاد هلال، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص. 12.

المراحل بالكفاءات اللازمة والأفراد المناسبين للتأقلم مع كل مرحلة وسوف نعرضها كالتالي:¹⁸

■ **المرحلة الجنينية (Embryonic stage):** وهذه المرحلة تفرض على المؤسسة تصميم سلع وخدمات ذات مواصفات متطورة، وفتح خطوط إنتاج ذات فرص واعدة، إضافة إلى الاستعداد الدائم لمواجهة المنافسة ودخول إلى الأسواق من أوسع أبوابها.

وتتميز هذه المرحلة بضعف إنتاجية العمل على مستوى المؤسسة نتيجة التوظيف المتسرع وغير المدروس بالإضافة إلى نقص الإمكانيات المادية والمالية التي تصاحب إنشاء المؤسسات وخاصة المؤسسات ذات الطابع العائلي (أفراد لهم ارتباط عائلي). من ناحية ثانية، لا تحتاج هذه المرحلة إلى توظيف تعداد كبير من اليد العاملة. ويفضل في هذه المرحلة كذلك تعيين أفراد يتميزون بالولاء الكامل والاستعداد التام لرفع التحدي والوقوف بثبات أمام التحديات التي تفرضها المنافسة. كما يجب أن يكون لهم إيمان قوي وصادق برسالة المؤسسة، ومتفهمون لطبيعة التسيير في هذه المرحلة.

■ **مرحلة النمو (Growth stage):** وخلال هذه المرحلة تزدهر أعمال المؤسسة بشكل لافت للانتباه، ويصاحبه نمو مطردا في إنتاجية العمل نتيجة التحسن المسجل في مؤشر الإنتاج ولتحسن المداخيل المالية نتيجة لذلك. لذلك وجب على إدارة المؤسسة في هذه الحالة بالذات بناء فريق عمل فعال وقادر على المحافظة على مستوى هذا النمو، وقادر في الوقت نفسه على إرضاء الجمهور الواسع من الزبائن الحاليين وكسب عملاء جدد. وفي هذه المرحلة فإن المؤسسة تكون بحاجة إلى تعيين مدراء وقادة بمقدورهم المحافظة على مكانتها المتقدمة ونموها المتزايد، وهؤلاء المدراء هم الذين يطلقون عليهم "مدراء النمو".

■ **مرحلة النضج (Mature stage):** في هذه المرحلة تبذل الإدارة قصارى جهودها من أجل الاحتفاظ بحصتها في السوق ومواجهة كل ما يمكن أن يهددها. وخلال هذه المرحلة تصل المؤسسة إلى أقصى إنتاجية للعمل ثم تبدأ في الثبات. ولتدارك إمكانية انخفاضها والمحافظة على الأقل على الثبات الحاصل تضطر المؤسسة إلى الإيقاف المؤقت لعملية التوظيف، والاعتماد الكلي على القدرات الحالية وإذا اقتضى الأمر الاقتصار فقط على التوظيف المؤقت واستعارة خدمات بعض العمال من مؤسسات أخرى وغيرها من الصيغ المؤقتة. إذن يمكن القول باختصار أنه من أجل الحفاظ على مستوى إنتاجية العمل في هذه المرحلة لا بد على الإدارة التقليل التدريجي لفاتورة العمالة والتشغيل.

■ **مرحلة الانحدار:** خلال هذه المرحلة تتناقص مبيعات المؤسسة بشكل لافت للانتباه، وتفقد بذلك جزءا هاما من حصتها السوقية، وهذا الوضع يفرض عليها الكفاح من أجل المحافظة على ما تم تحقيقه خلال المراحل السابقة مع تشديدها على تطبيق أساليب إدارية مركزية تساعدها على تخفيض

الفائض الذي يؤدي بدوره الى ازدهار المؤسسة. ولكن كلا النظريتين تحتل الخطأ والصواب، فالأجر له محددات عدة ويتأثر بالعديد من العوامل.

ان زيادة أو تخفيض الأجر ليس بالأمر الهين، فهو مرتبط الى حد كبير بعوامل عدة يمكن أن تحد من مرونته. وسوف نناقش هذا في هذا المبحث ان شاء الله مركزين على العلاقة التي يفترض أن تربط تحسين انتاجية العمل ومستوى الدفع في المؤسسة.

المطلب الأول: النظريات الاقتصادية في تحديد الأجر

قد يتساءل أحد ما حول سبب تباين مستوى الأجر بين الفئات المختلفة في القطاعات الاقتصادية وفي المؤسسة الواحدة، بل وحتى في المصلحة أو القسم الواحد. فلماذا يدفع لشخص أكثر مما يدفع لآخر يعمل في نفس المكان ونفس الظروف؟ لماذا يدفع للمدير أكثر مما يدفع لرئيس قسم؟ لماذا يدفع للمهندس البارح أفضل مما يدفع للمهندس العادي؟. كل هذه التساؤلات يمكن أن تتبادر للكثير في الأذهان. ولفهم ذلك يجب علينا فهم الخلفية الفلسفية والنظرية للعوامل المحددة لمستوى الأجر وكذا النظريات الاقتصادية التي حاولت تفسير هذه الظاهرة وعلاقتها بقيمة العمل أو قوة العمل.

وقبل عرض النظريات الاقتصادية التي تطرقت الى تحديد قيمة الأجر المدفوعة للعمال في المشاريع الانتاجية والاقتصادية المختلفة، سوف نتعرض الى بصفة خاطفة على فكرة ونظرة الأستاذ بن أشنهو لتباين قيمة الأجر المدفوعة للفئات المختلفة داخل المؤسسة الواحدة. فهو يرى أن المسير أو المدير الذي يحصل على تعويض يفوق التعويض الذي يحصل عليه الأفراد أو المستخدمين الذين هم تحت اشرافه. يفسر على أن للمدير سلطة شرعية وقانونية على رؤوسيه داخل التنظيم، وهذه السلطة يجب أن تكون جلية وواضحة للعيان²⁰ ويتجسد هذا الوضوح في حصوله على تعويض يفوقهم وعلى مزايا مادية ومعنوية تمكنه من احتلال مركز اجتماعي يميزه عنهم. فمن غير المعقول خضوع شخص لآخر له نفس المركز الاجتماعي ويحصل على نفس التعويض مثله. فأي سلطة تكون للمدير إذا كان يعمل في نفس المكان، ويلبس نفس اللباس ويسكن في نفس الأماكن التي يسكنها العمال البسطاء الذين يعملون تحت سلطته.

من ناحية أخرى يتباين مستوى الأجر المدفوع دائما حسب رأي الأستاذ بن أشنهو في مقدار كفاءة وجدارة الفرد داخل المؤسسة ومقدار ما يمكن أن يقدمه. فالمهندس ذو الكفاءة الكبيرة الذي يستطيع التحكم وتسيير الآلات أفضل من غيره، ليس من المعقول أن يتحصل على نفس الأجر مع المهندس الذي يجيد ذلك. وعلى هذا الأساس يمكن أن يتحدد مستوى الأجر في باقي الفئات المهنية الأخرى داخل التنظيم.

²⁰ عبد اللطيف بن أشنهو، مدخل الى الاقتصاد السياسي. ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1991، ص. 214.

وعلى ذلك يمكننا هنا عرض بعض النظريات التي تطرقت الى تفسير اللبائن بين الأجر وكيفية تحديد مستواها بقليل من الاختصار:²¹

1 - نظرية حد الكفاف:

وقد صيغت هذه النظرية على أساس أن أجر العامل في المؤسسة يتحدد عند الحدود الدنيا من مستوى المعيشة الذي يضمن بقاءه وبقاء أسرته دون زيادة أو نقصان. كما أن الارتفاع أو الانخفاض في الأجر تعتبر حالة مؤقتة. حيث أن أي زيادة في أجر العمال سوف يتبعها زيادة مماثلة في نسبة السكان، نتيجة ارتفاع مستوى المعيشة، وبالتالي يزداد عرض اليد العاملة في سوق العمل، مما يؤدي الى عودة قيمة الأجر الى مستواها الأول، أي حد الكفاف. وإذا استمر ذلك الحال لوقت طويل فسوف يؤدي الى زيادة الانخفاض ليصل الى ما دون مستوى حد الكفاف، مما يؤثر على قوة العمل وإمكانية العيش والبقاء للفرد وأسرته. وما يترتب عن ذلك من تناقص في نسبة السكان نتيجة تدني مستوى المعيشة ويقل بالتالي عرض العمل وتعود قيمة الأجر الى الارتفاع من جديد الى مستوى حد الكفاف وهكذا.

2 - نظرية مخصص الأجر:

ملخص هذه النظرية أن أجر العامل في المؤسسة يتحدد بمقدار الكتلة الأجرية الاجمالية المخصصة من طرف رب العمل لتعويض قوة العمل (العمال). ومن مجموع هذه الكتلة الأجرية يكون نصيب العامل جزء أو نصيب منها. وقيمة الأجر في ارتفاعها وانخفاضها تتأثر الى حد كبير بارتفاع وانخفاض نسبة الكتلة الأجرية المخصصة من طرف أرباب العمل. وعلى العموم يمكن القول في هذه الحالة أن الأجر المدفوع للعامل يتناسب طردياً مع اجمالي الكتلة الأجرية المخصصة.

3 - نظرية الانتاجية الحديدية:

يرى منظري هذه النظرية أن الناتج الحدي أو مقدار الاضافة في الانتاج هو الذي يحدد الطلب على عنصر العمل، وأن انتاجية العمل هنا تتحدد بمقدار ما يضيفه العامل الأخير الى الناتج الاجمالي. ويتحدد أجر العامل في رأي رواد هذه النظرية من خلال آلية المقارنة بين قيمة انتاجية العامل الحدي (الانتاج الحدي) وبين مقدار تكلفة الحديدية المضافة (معدل الأجر). ويشترطون لنجاح هذه العلاقة، أن يتم ذلك في سوق تتصف بالنزاهة والمنافسة التامة.

فاذا كانت انتاجية العمل الحديدية تفوق في قيمتها التكلفة الحديدية للعمل (مقدار الأجر). فان أرباب العمل في هذه الحالة سوف يتنافسون في الطلب على عمالة جديدة، وذلك بهدف زيادة أرباحهم باعتبار أن التكلفة هنا أقل من الناتج المحقق. وبالتالي فان كثرة الطلب سوف تؤدي الى ارتفاع قيمة الأجر

²¹ عقيل جاسم وطارق العكيلي، مرجع سابق، ص. 323-328.

المدفوعة. ويستمر هذا الحال حتى تتعادل قيمة الناتج الحدي مع التكلفة الحدية للعمل، وهنا يتوقف المنتجون عن الطلب على العمل، أي أن العامل الأخير لا يضيف للإنتاج الكلي الا مقداراً يساوي أجره.

وفي حالة ما اذا كان مستوى الأجر (التكلفة الحدية للعمل) أكبر من الناتج المضاف (الإنتاجية الحدية للعمل)، فإن المنتجون يقللون من الطلب على قوة العمل ويقتصرون في ذلك على توظيف عمال أقل وبذلك ينخفض الطلب على قوة العمل ويؤدي ذلك حتماً الى الانخفاض في مستوى الأجر المدفوعة لتتعادل في الأخير مع الإنتاجية الحدية للعمل ويتحقق التوازن من جديد.

4 - نظرية المساومة:

وتتطبق مبادئ هذه النظرية الى حد كبير مع مبادئ قانون العرض والطلب. بحيث يتحدد الأجر حسبها على القوة التساومية لكل طرف من الأطراف المعنية وهما عادة يتمثلان في العمل وصاحب العمل. فاذا كان رب العمل بحاجة ماسة الى قوة العمل، فإن القوة التساومية تزداد. فهو مضطر ومستعد لدفع أي أجر مهما كان عالياً. وبالعكس، فالقوة التساومية للأجر تضعف عندما ترتفع حاجة العامل الى العمل وتقل حاجة رب العمل اليه، فيكون في حالة اضطرارية ويقبل أي قيمة للأجر مهما كانت ضئيلة.

بعد ظهور واستفحال أمر النقابات والمنظمات المهنية، ظهر مفهوم جديد للمساومة وهو " المساومة الجماعية " والتي يكون طرفاها أرباب العمل من جهة وممثلوا العمال أو النقابة من جهة أخرى وتحدث بينهم مساومات ومفاوضات جادة لتحديد وتسعير قوة العمل وتحديد سقف الأجور.

5 - نظرية القوة الشرائية:

وفحوى هذه النظرية يتمحور حول تأكيدها على العلاقة الايجابية التي تربط بين زيادة قيمة الأجور وبين تحقيق النتائج الايجابية لأصحاب المشاريع. فلا يجب النظر الى الأجور على أنها تكلفة يتحملها صاحب العمل فقط، بل يجب أن ينظر اليها على أنها تمثل قوة شرائية فعالة يتحدد عندها مستوى الطلب على السلع والخدمات المنتجة من طرف المؤسسات.

فارتفاع نسبة الأجور يؤدي حتماً الى زيادة الطلب على المنتجات والخدمات المنتجة من طرف المؤسسات، وبالتالي ينعكس ذلك في شكل زيادة وارتفاع في الأسعار وبالتالي زيادة في أرباح وفوائد هذه المؤسسات. والعكس في حالة تقديم أجور منخفضة، أي ينخفض بذلك الاستهلاك وبالتالي تتأثر هذه المؤسسات بنقص الطلب وتتعرض لعواقب اقتصادية غير مرغوب فيها.

6 - نظرية العرض والطلب:

وهي نظرية جد معروفة لدى العام والخاص، ويتبناها الاقتصاديين الليبراليين على وجه الخصوص. وملخص هذه النظرية وكما هو معروف، أنها تعتبر الأجر (قيمة العمل) مثلها مثل أي سلعة أخرى، فسعرها يتحدد بمقدار عرضها والطلب عليها طبقا للقانون المشهور وهو قانون العرض والطلب. فكلما زاد الطلب على قوة العمل، أدى ذلك الى ارتفاع قيمة الأجر المدفوعة بشكل أوتوماتيكي. اذا فالأجر هنا يتحدد عند توازن كل من الطلب على قوة العمل وعرضها.

7 - النظرية الاشتراكية للأجور:

تعتقد النظرية الاشتراكية أن لانتاجية العمل الاجتماعي دورا كبيرا وتأثيرا بارزا على تحديد مستوى الأجور. فالأجر حسب هذه النظرية ينقسم الى قسمين أساسيين: الأجر الأساسي والأجر الإضافي. فالأجر الأساسي يتحدد على أساس معايير معينة ومعدلات حكومية متعارف عليها. أما الأجر الإضافي فهو يتحدد بمقدار أرباح المؤسسة الاشتراكية. كما يمكن أن يتحدد الأجر كذلك عن طريق حركتان هما: حركة انتاجية العمل من جهة وحركة تغير كمية السلع والخدمات من جهة أخرى²². فكلما زاد حجم السلع المنتجة نتيجة زيادة انتاجية العمل الاجتماعي، تزداد التعويضات المقدمة للعمال عن ذلك. فالعامل له أجر أساسي محدد سلفا فاذا زادت انتاجيته بمقدار معين، يحصل على علاوات وفوائد تضاف الى مرتبه الأساسي. وبالتالي فقيمة الأجر تحدد بصفة عامة بارتباطها بمستوى انتاجية العمل الاجتماعي المحقق على مستوى المؤسسة والمجتمع الاشتراكي.

8 - نظريات المؤسسة (Theories de la firms):

كانت فكرة دامستز (H.DEMSETZ)* تنطلق من فرضية وجود علاقة طردية بين التعويضات المقدمة لمسيري المؤسسة وبين مستوى النجاح المحققة من طرفهم لصالحها. وهذه النجاحة تتحدد عن طريق قيمة أسهم وسندات المؤسسة في البورصة. وتنطلق هذه الفرضية من فكرة أن كل دولار اضافي ناتج عن النجاحة المحققة من طرف المؤسسة، يعني دولار اضافي مواز يدخل في جيوب هؤلاء المسيرين أو المدراء. فالتعويضات المقدمة لمسيري المؤسسة حسبه يمكن أن تقسم الى قسمين. القسم الأول يمثل الأجر أو الراتب العادي، أما القسم الثاني فهو مرتبط بالتغيرات الايجابية في قيمة أسهم وسندات المؤسسة في السوق المالية (البورصة).

من ناحية أخرى يرى دامستز أن هناك علاقة طردية أخرى بين حجم المؤسسة وبين مقدار وقيمة تعويضات مسيريهها. فكلما كبر حجم المؤسسة زادت المسؤوليات الملقاة على عاتق المسيرين. وبالتالي

²² عبد اللطيف بن اشنهو، مرجع سابق، ص. 204.
* هارولد دامستز (1930-): أستاذ الاقتصاد بجامعة كاليفورنيا. مهتم بدراسة نظريات المؤسسة، وهو صاحب نظرية حقوق الملكية سنة 1967 التي نشرها في كتابه "نحو نظرية حقوق الملكية" سنة 1967.

يجب أن يستحق هؤلاء المسيرين أجورا مرتفعة. ويشاطر دامستر في فرضيته هذه الباحث يونغ كيم (Yung-san KIM) وذلك في أطروحته للدكتوراه سنة 1993 التي بين من خلالها العلاقة الاحصائية المثينة التي تربط بين النجاعة السيئة للمؤسسة وبين احتمال خسارة المسيرين لوظائفهم فيها²³.

أما فيما يخص فرضية العلاقة الطردية الموجودة بين حجم المؤسسة وبين مستوى التعويضات المقدمة لمسيرى المؤسسة، فإن روزان (ROSEN) اقترح تفسيراً لتلك العلاقة في دراسة له نشرت سنة 1982 مفادها أن المؤسسات الكبرى ونظراً لامكانياتها المادية الكبيرة، فهي تبحث على أندر وأكفء المدراء والمسيرين لشغل المناصب القيادية. إذا فهي مستعدة لدفع أي ثمن للحصول عليهم، وذلك ما يفسر حصول المسيرين في المؤسسات الكبرى على أجور خيالية قد تفوق أجور مسيرى المؤسسات المتوسطة والصغيرة بعشرات المرات. وهنا يمكن أن تظهر علاقة طردية أخرى بين قيمة الأجر المدفوعة لمسيرى المؤسسات وبين مستوى إنتاجيتهم.²⁴

المطلب الثاني: التحفيز ودافعية التعويضات

1 - التعويضات وتحفيز الأفراد:

يعتبر تحفيز الأفراد من القضايا الهامة التي تشغل بال الكثير من المدراء وأصحاب الأعمال على حد سواء. وباعتبار التعويضات إحدى طرق وميكانيزمات تحفيز الأفراد وخلق الدافعية لديهم للعمل، فقد كانت وما تزال في نظر الكثيرين الحل الأجدى لمشكلة نقص الدافعية والتكاسل.

ولا يفهم من هذا أن التحفيز هو فقط عملية دفع الأجر وصرف العلاوات، بل يشمل كذلك كامل المزايا المادية والمعنوية التي يمكن أن تؤثر في سلوك الفرد ودفعه لبذل المزيد من الجهد في الوظيفة المسندة إليه. وعلى هذا الأساس يعتقد الأستاذ (LEBOYER) أن الفرد المحفز هو أساساً "الشخص الذي يقرر بذل مجهود معين، ومواصلة هذا المجهود حتى يتحقق الهدف الذي حدده لنفسه أو حدد له"²⁵

إذا يمكن القول أن الفرد الذي يبذل مجهوداً ويثابر من أجل الوصول إلى نتيجة أو هدف معين، لا بد له من حافز أو شيء يدفعه لبذل مجهود أكبر. وكان أغلب المفكرين فيما سبق يعتقدون أن زيادة أجر العامل يزيد بالضرورة من رضاه وأنه المحدد الوحيد والمهم في تحفيزه. ولكن الدراسات التي جرت في ثلاثينات القرن الماضي، وظهور المدرسة السلوكية في الإدارة، غير هذه النظرة تماماً. وأثبتت دراسات كل من التون مايو، ماك غريغور، هارزبرغ وغيرهم خطأ هذه النظرة، وأن العامل أو

²³ Harold DEMSETZ, L'économie de la firme. Traduit et présenté par Jean-Claude PAPILLON, éditions MANAGEMENT société, CAEN, France, 1998, P. 163.

²⁴ Ibidem

²⁵ Claude LEVY-LEBOYER, La motivation dans l'entreprise, éditions d'organisation, Paris, 2001, p. 32.

الموظف لا يمكن حفزه فقط بالمال، وإنما يمكن حفزه كذلك بطرق أخرى غير مادية كالتقدير والاحترام والمعاملة الحسنة.

ويمكن أن تنقسم الأساليب المستخدمة لتحفيز الأفراد العاملين إلى قسمين هما: ²⁶

أ - أساليب التحفيز الإيجابية: وهدفها هو تقدير وتثمين مساهمات الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة. وتساهم هذه الأساليب بطريقة ايجابية في رفع الروح المعنوية للعمال وبالتالي رفع روح الفريق والإحساس بروح التعاون والشعور بالانتماء إلى المؤسسة. وتشمل عادة:

- الثناء وتثمين العمل المنجز.
- الاهتمام الجاد والظاهر بشؤون المستخدمين.
- تفويض جزء من السلطة والمسؤولية إلى بعض المرؤوسين.
- محاولة إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات.

ب - أساليب التحفيز السلبية: ومن مميزات هذه طريقة إتباع أساليب التهديد والقوة والإكراه في التعامل مع المستخدمين. ولا شك أن خوف العامل أو الموظف ينتج عنه عواقب أكثر مما ينتج عنه من مزايا. ذلك أن أساليب التحفيز السلبية تنعكس بالسلب على سلوك العامل، فهو دائم الترقب والحذر وفي خوف واضطراب دائمين. وقد استخدم هذا النوع في الماضي ولقي بعض النجاح، والدليل على ذلك نجاح بعض الشركات الأمريكية التي استخدمت هذا الأسلوب في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين.

على العموم، وبغض النظر عن صحة أو خطأ ما أوردنا، فإن هذا النوع من التحفيز اليوم غير مرغوب فيه ولا ينصح باستخدامه وذلك بسبب ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للعمال، وتطور القوانين والتشريعات وتأثير النقابات المهنية.

أخيراً يمكن اعتبار التعويضات أحد أهم العوامل في تحفيز الأفراد. فرغم كل ما يقال حول التحفيز غير المادية، فإن الأجور والتعويضات المالية تبقى عنصراً هاماً في نظر الكثير من العمال والمستخدمين في المؤسسات، وخاصة هنا في الجزائر.

وعلى العموم يمكن القول أن للحوافز (المادية أو المعنوية) دوراً إيجابياً في تحسين الإنتاجية وذلك من خلال: ²⁷

- تحقق الحوافز الكفؤة زيادة في العوائد المحققة من خلال رفع أداء الأفراد، فالاختيار الصحيح والدقيق للحوافز يؤدي إلى زيادة الدافعية للعمال وبذلك زيادة الإنتاج وتحسين جودته.

²⁶ إيهاب صبيح محمد رزيق، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين. دار الكتب العلمية، القاهرة، 2001، ص. 26 و27.

²⁷ مولاي لخضر عبد الرزاق، مرجع سابق، ص. 142.

- تساهم الحوافز في تفجير قدرات العمال وطاقتهم واستخدامها أفضل استخدام. ويؤدي هذا إلى تقليص حجم قوة العمل المطلوب بالمنظمة، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف.
- يمكن أن تساعد الحوافز في تحقيق حالة الرضا لدى الأفراد مما يساعد على حل الكثير من المشاكل التي يواجهها المسيرين، كإخفاص قدرات الإنتاج وارتفاع معدل التكاليف، والمعدلات العالية من دوران العمل والنزاعات وغيرها.
- تساهم الحوافز في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة من خلال ربط الأهداف الكلية أو الفرعية بالحوافز، فمثلا قد يتم ربط المكافآت والزيادات نتيجة لتحقيق المؤسسة رقم معين من رقم الأعمال أو الأرباح.

2 - التعويضات والرضى الوظيفي:

من البديهي القول أن الرضى الوظيفي هو امتداد للتعويض الجيد. ولكن يجب علينا التحلي ببعض التحفظ في هذا الشأن، لأنه ليس كل فرد ذا أجر عال راض عن عمله أو وظيفته. ولكن يبقى ذلك استثناء فقط. فمعظم الدراسات والأبحاث أكدت أن معظم حالات عدم الرضى المنتشرة في أوساط العمال والموظفين سببها عدم الرضى عن التعويضات والأجور المقدمة²⁸ كما أن أغلب الاضطرابات والاضرابات العمالية التي تحدث في العالم اليوم سببها المطالبة بزيادة الأجور والرواتب. يمكن القول أن الرضى له علاقة طردية إلى حد ما مع الأجور والتعويضات المحصل عليها. فكلما زاد الأجر بالنسبة للموظف زاد تمسكه بوظيفته، وبذلك يزداد رضاه عن عمله. كما أن درجة الرضى والحوافز المالية يمكن أن تؤثر سواء بالسلب أو بالإيجاب في سلوكيات الأفراد اتجاه وظائفهم وأعمالهم. فقد يكون الفرد في بعض الأحيان محفزا ماليا ولكنه متدني الرضى أو العكس. فالإدارة الناجحة يجب أن تسعى لأن يكون الرضى الوظيفي لدى الفرد عالياً والحوافز أيضاً عالياً. وفي كل الأحوال فإن الرضى والحوافز الناتج عن التعويضات أمران متداخلان، وقد ينتج عن هذا التداخل سلوكيات مختلفة لدى العمال كما هو مبين في الجدول الموالي:

²⁸ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص. 311.

جدول(3-1): يوضح التداخل بين الرضى الوظيفي وسلوكيات الأفراد

سلوكيات الأفراد	درجة الرضى / الحافز (الأجر)
التمسك بالوظيفة والالتزام بالعمل	رضى وظيفي عال مع حافز عال
طلب الانتقال الى وظيفة أخرى محفزة	رضى وظيفي عال مع حافز متدن
البحث عن وظيفة جديدة	رضى وظيفي متدني مع حافز عال

المصدر: حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص. 312.

رغم مشاطرتنا رأي الأستاذ بلوط على ما جاء في الجدول السابق، إلا أننا وبقليل من التحفظ نقول أن الأفراد عندما يكونون محفزين تحفيزا عاليا ورضاهم الوظيفي متدني، لا يبحثون عن وظيفة جديدة دائما وفي كل الأحوال. هذا السلوك مرتبط في الكثير من الأحيان بالخلفية النفسية والثقافية للفرد. ففي حين يرى الأفراد أصحاب الهمم وذوي الطموح العالي أنه رغم تحفيزهم الجيد فإن رضاهم المتدني سوف يدفعهم إلى تغيير المهنة، ويرى آخرون أنه إذا كان تحفيزهم عاليا (أجر محفز) فلا يهمهم عندئذ الرضا الوظيفي في شيء. وهؤلاء هم الأشخاص الذين لا يهمهم إلا الأجر العالي ولا يابهون لسواه. ويعود السبب الرئيسي لاهتمامنا بموضع الرضا والوظيفي إلى الارتباط القوي الذي يربطه بالتغيب عن العمل من ناحية وترك العمل نهائيا من ناحية ثانية. فالرضا الوظيفي الناتج عن حصول الأفراد على أجور وتعويضات محفزة، يؤدي إلى نقص حالات التغيب عن العمل وبالتالي يتحسن مؤشر إنتاجية العمل. ويتعدى العلاقة نستنتج أن هناك علاقة جد وطيدة بين الأجر المحفز وارتفاع مؤشر إنتاجية العمل. فالفرد الراضي عن عمله يكون على استعداد للعمل بجدية كبيرة ومثابرة، وذلك ناتج أساسا عن حصوله على أجر محفز.

المطلب الثالث: الأجر وعلاقته بتحسين إنتاجية العمل

ترتبط الأجور المدفوعة للعمال في المؤسسة ارتباطا جديا وثيقا بمستوى الإنتاجية. ومن الصعب إغفال تطور أحدهما بمعزل عن الآخر. فالفائض الناتج عن تحسن إنتاجية العمل داخل المؤسسة يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في زيادة أجور العمال ورفع مستواهم المعيشي. وتمثل الأجور محور تركيز واهتمام أغلب الفئات العمالية، لأنها تمثل الجزء الأكبر من التعويضات الكلية المدفوعة لهم. حيث أن معظم المؤسسات لا تدفع إلا القليل من الحوافز أو لا تدفع أصلا، لذلك فإن الأجر يبقى له دور الأساسي والبارز في قرار الفرد بزيادة وتحسين إنتاجيته أو التكاسل وترك العمل نهائيا.

وعلى صعيد المؤسسة، فإن الفائض المحقق عن طريق التحسن في إنتاجية العمل، يوزع باقتطاع جزء منه بغرض زيادة نسبة الأجور المدفوعة للعمال، لكون عنصر العمل هو أهم العناصر الإنتاجية

المساهمة في رفع وتحسين مستوى الإنتاجية. ويرتبط كل الفائض وإنتاجية العمل ومستوى الأجر بعلاقة جدلية قوية، حيث أن زيادة إنتاجية العمل تعني زيادة الإنتاج وانخفاض في التكلفة الإجمالية، وبالتالي زيادة في نسبة الأرباح المحققة التي ينعكس الجزء الهام منها في شكل زيادات في الأجور.²⁹ من ناحية أخرى، فإن الربح الناتج عن التحسن في مستوى الإنتاجية، يقنطع جزء منه لغرض تكوين وتأهيل العمال بهدف تحسين مستوى أدائهم وإنتاجيتهم التي تؤدي بشكل إيجابي إلى رفع الفائض الربحي للمؤسسة. وبالتالي ترتفع النسبة المخصصة لأجور العمال. وهكذا فإن العملية متداخلة ويكمل بعضها بعضا.

ولا يمكن لنا هنا في هذا المجال الضيق عن التأثيرات التي يمكن أن تحدثها الزيادة في الأجور عن المتغيرات الاقتصادية الكلية كمستوى التشغيل والبطالة، التضخم، الاستثمار، الاستهلاك وغيرها. فارتفاع أجور العمال مثلا قد يؤدي بالمنتجين إلى الزيادة في الاستثمار في التكنولوجيا والاعتماد على المكننة الصناعية والآلية. وبالتالي فإن ذلك يؤثر إلى حد كبير على نسبة البطالة وتقتص فرص العمل والتشغيل للكثير من اليد العاملة. من ناحية أخرى فإن ارتفاع الأجور يؤدي إلى زيادة الاستهلاك وبالتالي زيادة في أسعار السلع نتيجة ازدياد الطلب. وهكذا بالنسبة للمؤشرات الأخرى التي لا تهمنا في بحثنا هذا.

من ناحية ثالثة، فلا يمكن إغفال التكلفة الكبيرة التي تمثلها نسبة الأجور بالنسبة للمؤسسة، فقد تصل في بعض الأحيان هذه النسبة إلى حوالي 80 % من التكاليف الإجمالية للمؤسسة³⁰ وهذا ما يؤثر على إنتاجيتها وربحياتها. فالزيادة في نسبة الأجور إن لم تكن مصحوبة بزيادة مماثلة في إنتاجية العمل، فسوف يؤدي ذلك إلى تأثير سلبي على نتائج وربحية المؤسسة التي تضطر في مثل هذه الأحوال إلى تمرير التكلفة الناتجة عن الزيادة في الأجور إلى المستهلكين في شكل رفع لأسعار منتجاتها. وغالبا ما يصعب عليها ذلك في بيئة تنافسية شديدة. لذلك يجب أن تزداد الأجور في المؤسسة وفق وتائر الزيادة في الإنتاجية وأن لا تتساوى نسب الزيادة بين الطرفين لأن ذلك يحد بشكل جذري من نسبة النمو. أي أن الأجور يجب أن تتحدد بمعدل أقل من معدلات نمو الإنتاجية التي تعتبر علاقة تابعة لها وبمستوى أقل بالضرورة.

كما أن هناك الكثير من المشاكل والعقبات التي تعترض عملية أو نظام الأجور والتعويضات، ومن أهم الأسباب لذلك هو التغيرات التنظيمية والهيكلية التي تعرفها جل المؤسسات من حين إلى آخر. وما يصاحب ذلك من إعادة المراجعة الدورية لهيكل الأجور المطبق في المؤسسة. فالوظائف في المؤسسات تتغير نتيجة إضافة واجبات جديدة لها أو حذف بعضها. كما أنها تتغير نتيجة التغيرات التي

²⁹ عقيل جاسم وطارق العكلي، مرجع سابق، ص. 321.

³⁰ Jean-Pierre TAIEB et Françoise LE HUEROU, La masse salariale. Edition DUNOD, Paris, 1997, p. 01

تحدث في أساليب العمل ومعداته. بالإضافة إلى ما سبق فإن هناك وظائف جديدة يتم استحداثها وأخرى تختفي.

إن البيئة الخارجية التي تعمل ضمنها المؤسسة يمكن أن تتغير أيضا، فعلى سبيل المثال قد تتغير معطيات سوق الشغل أو التشريعات الصناعية والتجارية، أو استحداث نقابات عمل جديدة أو اختفاء أخرى مما يتطلب بعض التغييرات والتعديلات في هيكل الأجور المطبق.

وبالنسبة للعدالة في الدفع فهو مشكلة تضاف إلى جملة المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، فمن غير المنطقي مجازاة الفرد المجتهد بنفس الجزاء مع الفرد الكسول، لأن هذا إجحاف في حق الأول. وإذا ما اضطرت المؤسسة إلى دفع أجر أعلى للأول جزاء له على أدائه، فإنها سوف تتهم بأنها تدفع على أسس ومعايير غير عادلة، وهذا ما يجعلها محل اتهام. لذلك يجب عليها تبرير ذلك بتحديد المعايير اللازمة لإحداث نظام عادل يركز على الكفاءة والإنتاجية، حتى يجازى كل شخص عن الجدارة والكفاءة التي يمتاز بها.

على العموم يمكن القول أن علاقة الأجور بإنتاجية العمل علاقة جد وثيقة ووطيدة. فالزيادة في الأجور تؤدي بالضرورة إلى حدوث الرضا الوظيفي وبالتالي تحسين أداء الأفراد وإنتاجيتهم. إذا فالعلاقة بين مستوى الأجور وإنتاجية العمل هي علاقة طردية، فلا يمكن للعمال الزيادة في إنتاجيتهم ما لم يصاحب ذلك زيادة في مستوى تعويضاتهم.

المبحث الرابع: سياسة التكوين وعلاقتها بتحسين إنتاجية العمل

يشهد العالم اليوم بروز وظهور نماذج عديدة وطرق متنوعة للتنمية والأداء المتميز للأنظمة الاقتصادية والاجتماعية، ولعل أبرز هذه التحولات هو بروز الدور المتعاضد للميزة التنافسية للمؤسسات ومنظمات الأعمال التي تركز على توفر رؤوس الأموال اللازمة ومستوى التكنولوجيا المتطورة. ولكن نظرا للدور الذي يمكن أن يلعبه العنصر البشري في التنمية فقد برز هو الآخر كأحد الأقطاب المهمة في كسب الميزة التنافسية، وهذا ما مكن دولا مثل اليابان وبعض دول شرق آسيا من أن تبرز كقوى اقتصادية مؤثرة وفاعلة على المسرح الاقتصادي العالمي. فما تملكه هذه الدول من موارد طبيعية، لا يفسر الطفرة التنموية التي استطاعت تحقيقها. ويكمن التفسير الوحيد لهذه الطفرة في الاستثمار الكبير الذي حققته هذه الدول في مجالات التعليم والتنمية البشرية والبحث العلمي، وصقل وتنمية القدرات والمهارات الفردية للعنصر البشري، وكذلك في توجيه طاقات الأفراد والمؤسسات نحو اتجاهات منتجة، مبدعة وخلاقة.

فالتكوين المهني والتنمية البشرية هما عنصران مهمان في مجال التنمية الاقتصادية التي تسعى لتحقيقها جميع الدول وخاصة الدول العربية والإسلامية. فبالرغم من الاستثمارات الكبيرة في مجال التعليم

والتنمية البشرية في الدول العربية، إلا أن إنتاجية العنصر البشري تبقى هي الأدنى بالمقارنة مع دول العالم المتقدم، وهذا ما انعكس على معدلات ومؤشرات التنمية الاقتصادية بشكل عام.

المطلب الأول: التكوين والتنمية البشرية

إن التنمية الاقتصادية هي من أكثر المواضيع التي شغلت بال العالم وازدادت أهميتها، وخاصة بعد الحرب الثانية. ونظرا للدور المحوري الذي يلعبه الإنسان في مجال التنمية، فقد ازدادت الحاجة الماسة إلى تنمية وتطوير القدرات البشرية وزيادة كفاءتها لأنها المعنية الأولى بمجال التنمية الاقتصادية. فالإنسان هو المخطط وهو المنظم وهو القائد، كما أنه المسير والمراقب للتكنولوجيا، وأخيرا هو المستفيد من نجاح التنمية الاقتصادية ككل.

والتنمية البشرية بحسب تقارير الأمم المتحدة تعرف على أنها: " تنمية الناس، بواسطة الناس ومن أجل الناس، كما أنها تتجه بطريقة مباشرة إلى حاجات الناس في المأكل والملبس والمعاش والعلم والعمل والسكن والتربية والثقافة. بالإضافة إلى سعيها الدائم والمستمر لتفجير طاقات وإبداعات الأفراد الإنتاجية"³¹

ولا يشمل مفهوم التنمية البشرية الأفراد العاملين في المؤسسات فقط، بل يجب أن يتم تعميم ثقافة التنمية في جميع المراحل التعليمية والتكوينية في الدولة وعلى كافة المستويات، وذلك بالاهتمام بالمنظومة التعليمية والتربوية وخلق ثقافة مؤسسية من خلال:³²

1. الاستثمار المتعاضد في البشر، ويعني ذلك الاستثمار في مجال التعليم والتكوين، مع الاهتمام بالفائق بعناصر وجودة هذا الاستثمار وتحقيق عوائده لزيادة الإنتاجية وتنمية الجودة وتطوير الإبداع.

2. الاهتمام الفائق بتنمية الالتزام المؤسسي والانضباط السلوكي وتنمية الإبداع والعمل الجماعي. وكذلك الارتقاء والنهوض بالتنظيم الذي يضم العنصر البشري على نحو يضمن توجيه طاقاته وموارده وكذا استنهاض قدراته الكامنة في الاتجاهات الإنتاجية الايجابية.

لذلك فإن الحكومات و الدول المتقدمة تفتنت مبكرا إلى ضرورة الاهتمام بمناهج التعليم والتكوين المهني. وذلك بتركيز كامل جهودها نحو تطوير المناهج التربوية والاستثمار في مجال الهياكل البيداغوجية وبناء المعاهد والجامعات، والإنفاق الكبير على البحث العلمي وتشجيع برامج التكوين والتأهيل الخاصة التي تقدمها المؤسسات لصالح عمالها. ففي دراسة قام بها خبراء صندوق النقد الدولي على حوالي 50 دولة متقدمة، وغطت هذه الدراسة الفترة الممتدة بين سنتي 1970 و 1985 تبين من

³¹ حسن بلوط، مرجع سابق، ص. 236.

³² أحمد صقر عشور، " التحديات الجديدة للتنمية البشرية والتدريب في المنطقة العربية ". أوراق ووقائع الندوة العربية للتنمية البشرية والتدريب المنظمة في الأردن، عمان أيام 2- 4 مارس 1997، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997، ص. 25 و26.

خلالها أن النمو السنوي المحقق في مجالي الاستثمار البشري والتنمية البشرية خلال هذه الفترة، فاق النمو السنوي المحقق في اقتصاديات هذه الدول. ففي حين بلغ الأول نسبة 4 % حققت هذه الدول فقط نسبة نمو سنوية بلغت 2.6%³³ وهذا ما يفسر التسارع الكبير والاهتمام الذي توليه الدول المتقدمة لمجال التكوين والتنمية البشرية. كما أن الإنفاق الضخم الذي تنفقه هذه الدول على التعليم والتنمية البشرية عموما هو جد كبير مقارنة بالدول المتخلفة، رغم تنامي مراكز التكوين الخاصة. فالدول المتقدمة تخصص مبالغ هائلة من ميزانيتها السنوية لانفاقها على التعليم والتكوين، ولكنها على الأقل تستفيد من هذه البرامج أيما استفادة وتستغلها أحسن استغلال، عكس دول العالم النامي ومن بينها الجزائر التي تنفق مبالغ معتبرة ولكنها لا تعطي المردودية المنتظرة. فطيلة السنوات التي أعقبت لاستقلال، والتي اعتمدت فيها الدولة الجزائرية على سياسة التعليم والتكوين المجاني والالزامي، بالإضافة الى ارسال بعثات علمية وتمويل التكوين بالخارج لفائدة الباحثين وعمال المؤسسات العمومية، الا أنها لم تعط المردود المنتظر. فحسب احدى تقارير المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي (CNES) فقد كانت الجزائر تنفق في السابق حوالي ربع الميزانية الوطنية (25 %) على قطاع التربية والتعليم. ولكن بعد اعتماد وتبني برنامج التعديل الهيكلي (1994-1998) واملاءات صندوق النقد الدولي من أجل ترشيد و ضرورة تخفيض الانفاق العام، فقد انخفضت النسبة المخصصة للتعليم لتتراوح في الوقت الحالي بين 10 و 15 % فقط. لكن ورغم هذا الانخفاض تبقى الجزائر من الدول الرائدة في مجال الانفاق على التعليم في دول الشرق الأوسط وشمال افريقيا (MENA). ففي تقرير البنك العالمي لسنة 1999 فالجزائر تنفق حوالي من 5 الى 10 % من الناتج المحلي الخام على التعليم، وهذا المؤشر هو قريب بعض الشيء من بعض الدول المتقدمة (فرنسا 6 % سنة 2004 كندا 6.4 % في 2002، الولايات المتحدة 7.4 % في نفس السنة). وعلى العموم فمؤشر الانفاق بالنسبة للناتج المحلي الخام يبقى قريب من متوسط الانفاق في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) وأكبر من معدل متوسط الانفاق في دول المينا (MENA)³⁴.

وفي تقرير آخر للبنك العالمي سنة 2001، فالانفاق الحكومي على التلميذ المتمدرس في التعليم الأساسي هو أحسن في الجزائر من متوسط الانفاق في دول المينا ب 760 دولار للفرد، ولكنه يبقى بعيدا كل البعد عن متوسط الانفاق في الدول المتقدمة (مثلا فرنسا تنفق حوالي 7124 دولار على

³³ Mohamed EL-DIRI. « **Investment, External resources and growth** ». papers presented by Said EL-NAGGAR at a seminar held in Kuwait, December 11-13, 1989 intituled " Investment policies in the arabe countries", IMF, Washington, 1990,p.39.

³⁴ Mokhtar KHELADI, « **La gratuité de l'éducation en Algérie : un frein au développement** ». le 21^{mes} journées sur le développement intitulé « formation, emploi et développement » organisée par l'université Cadi Ayyad, Marrakech le 22 et 23 avril 2006.

التلميذ المتمدرس). وعلى العموم فانفاق الجزائر على الفرد المتمدرس هو أقل من متوسط الأنفاق في دول (OCDE) الذي وصل سنة 2001 لحوالي 6821 دولار للفرد المتمدرس.³⁵

أما بالنسبة للتعليم، فالجزائر تنفق حوالي 40 دولار على الطالب الواحد سنويا، وهذه القيمة هي الأحسن دائما مقارنة بدول المينا، ولكنها تبقى بعيدة كل البعد عن مستوى المتوسط المنفق في دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الذي بلغ 10052 دولار سنة 2004.³⁶

وفيما يخص التكوين المهني، فقد كان في الماضي يخصص له نسبة معينة من الميزانية العامة للمؤسسة العمومية، وكانت هذه الأخيرة تتكفل بكل مصاريف التكوين. لكن بعد المشاكل المالية التي عرفتتها معظم المؤسسات العمومية في الجزائر في بداية التسعينات من القرن الماضي. فقد فكرت الدولة الجزائرية في تنويع وتقسيم مصادر تمويل التكوين في المؤسسات العمومية ابتداء من صدور قانون المالية لسنة 1998، الذي حدد مساهمات المؤسسة العمومية في التكوين بحوالي 0.5 % من اجمالي الكتلة الأجرية المدفوعة على الأقل. وتتكفل الدولة بالباقي عبر الصندوق الوطني لتطوير التمهين والتكوين المهني (FNAC).

على العموم يمكن القول أنه رغم الجهود التي بذلتها وتبذلها الدولة في مجالي التعليم والتكوين المهني طيلة السنوات الماضية، إلا أن مردودية رأس المال البشري لم تؤت أكلها. والسبب راجع في رأينا الى نقص التأطير والمتابعة وعدم الاستمرارية في البرامج والمخططات التي يتم تغييرها من حين لآخر أو تغيير أهدافها، أو الغائها كلية بمجرد تغير كلي أو جزئي للبرنامج الحكومي أو للقيادات السياسية. ومن جهة أخرى هجرة الأدمغة للخارج، وذلك لعدم توفر الجو الملائم لها للعمل هنا بالجزائر.

إذا يمكن القول أن التعليم الأساسي والأكاديمي وكذا التكوين المهني للأفراد يمكن أن يلعب دورا ايجابيا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي دولة تريد التطور والارتقاء في سلم التحضر. فبقدر تطور الدولة في مجال التعليم والتنمية البشرية، بقدر ما تحتل هذه الدولة مكانة اقتصادية وحضارية معتبرة بين دول العالم. والأمثلة كثيرة من التاريخ ومن الواقع الحالي. هذا من الناحية الماكرواقتصادية، أما من الجانب الميكرواقتصادي، فالمؤسسات مثلها مثل الدول، فهي بحاجة ماسة الى العنصر البشري المؤهل والمدرّب تدريباً جيداً يمكنه من مواكبة التطور الحاصل في مجال الانتاج والتسويق والخدمات. ومن الطبيعي أن تظهر الحاجة الماسة الى التكوين والتنمية البشرية لدى المؤسسة في حالة خلق وظائف جديدة أو اتساع في استخدام التكنولوجيا وتغير أنظمة الانتاج والتوزيع وغيرها.

³⁵ Ibidem.

³⁶ Ibidem.

ويتضح من كل هذا، أن وظيفة تنمية الموارد البشرية أصبحت من أهم وأكثر الوظائف التي شغلت بال مدراء الموارد البشرية في الوقت الحالي. فالإبداعات التكنولوجية في مجال البرمجيات والفضائيات وتكنولوجيا الاعلام والاتصال، أثرت بشكل مباشر على نشاط المؤسسات وفرضت عليها تبني برامج تكوينية مستمرة تتناسب وحجم التطور التكنولوجي الحاصل والتغيرات المستمرة للمحيط الاقتصادي. كما أن المنافسة الشديدة التي تميز قطاع الأعمال اليوم، كان له الدور الكبير والبارز في نمو وتزايد برامج التكوين والتأهيل بهدف تحقيق الميزة التنافسية في السوق.

ولا يمكن لنا نسيان دور أنظمة الجودة الشاملة المطبقة بشكل واسع في عالم الأعمال اليوم، وما تفرضه هذه البرامج من ضرورة تأهيل العنصر البشري، كأحد الشروط المطلوبة للحصول على شهادة الجودة العالمية الأيزو (ISO).

ورغم الدور الذي يمكن أن يلعبه التكوين والتنمية البشرية في التنمية الاقتصادية الشاملة للدول، وكذا تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، فلا يمكننا نسيان التكاليف والمصاريف الكبيرة التي يمكن أن تصاحبها. لذلك فإن هذه التكاليف يمكن أن تصنف الى صنفين:³⁷

1. تكاليف مباشرة: وتنقسم الى تكاليف ثابتة وأخرى متغيرة. وهي المرتبطة بساعات عمل المدرب الخارجي، تكاليف التنقل، السكن، الاطعام، وتكاليف الدراسة والقاعات والوسائل في حالة اجراء التكوين خارج المؤسسة.
2. تكاليف غير مباشرة: وهي نتيجة لغياب العامل المتدرب عن عمله طيلة المدة المستغرقة في عملية التكوين، مما يجعل هناك اضطراب في سير العمل، وبالتالي انخفاض الانتاج نتيجة لعدم وجود من يخلفه في منصب عمله.

المطلب الثاني: التكوين وفكرة الاستثمار البشري في نظريات التنمية

ان بروز فكرة العنصر البشري كأحد العناصر المحددة للنمو والتنمية الاقتصادية عرف تطورا ملحوظا في النظريات الاقتصادية، منذ بروز أفكار آدم سميث الى يومنا هذا. وبغض النظر عن مساهمات النظريات الادارية ونظريات علم النفس الصناعي ونظريات الحوافز وغيرها، والتي درست العنصر البشري من الناحية الفيزيولوجية والنفسية فقط، فان النظريات الاقتصادية وخاصة الحديثة منها اعتبرت الاستثمار في العنصر البشري أحد أهم العناصر المهمة في التنمية الاقتصادية للأمم وليس فقط على مستوى المؤسسات.

وكانت أول مساهمة في هذا المجال، للاقتصادي الأمريكي شولتز (Théodore SCHULTZ) الذي قدم لأول مرة فكرة الاستثمار في العنصر البشري، وذلك في محاضرة له سنة 1961 في الولايات

³⁷ Armand DAYAN et all, Manuel de gestion. Vol 2, Ellipses édition, Paris,1999, p. 450.

المتحدة³⁸، مروراً بالاقتصادي بيكر (Gary BECKER)* الذي عمم نظرية شولتز على المستوى الكلي سنة 1964. ثم جاءت فكرة أو نظرية رأس المال الاجتماعي بعد ذلك في أعمال بعض علماء الاجتماع مثل اسهامات كولمن (COLMANE). وأخيراً ظهور مفهوم القابلية (Capability) التي أتى بها سان (Amartya SEN) ويتلخص محتواها حول الجمع والتأليف بين نظريتي الرأس المال البشري والاجتماعي، والتي اتسع نطاقها لتشمل الأهداف المتعلقة بالتنمية الاقتصادية. ورغم أن هذه النظريات لا تدخل بشكل مباشر في بحثنا هذا، التي أعتمدنا فيها أكثر على الجانب الجزئي، إلا أننا ارتأينا عرضها هنا حتى نتبين لنا أهمية الاستثمار البشري (التكوين) في تحقيق التنمية الاقتصادية على المستوى الكلي. والتي سوف تنعكس بالضرورة على التنمية على المستوى الجزئي (المؤسسة). وسوف نستعرض أهم هذه النظريات بشيء من الاختصار³⁹

1 - نظرية رأس المال البشري:

كما قلنا في السابق فإن فكرة رأس المال البشري جاء بها الاقتصادي شولتز سنة 1961. ويعتبر شولتز أن "الرأس مال البشري" هو التكوين وتنمية الكفاءات وجميع العناصر الأخرى التي تساهم في رفع وتحسين نوعية ونتاجية اليد العاملة. وهذا المفهوم يأخذ في حسابه الصحة البدنية والعقلية والنفسية للأفراد وبعض العناصر المعنوية الأخرى كالتحفيزات والتفضيلات. ويعتبر للتكوين في نظر شولتز كنوع من الاستثمار في البشر مثله مثل التطوير التقني الذي يعتبر كاستثمار أو كرأس مال تقني، والذي يمكن أن يساهم في التنمية الاقتصادية.

وفي سنة 1964 قام بيكر في إطار نظرية رأس المال البشري بتوسيع فكرة شولتز، وذلك بتحليل الاستثمارات الفردية في مجال التعليم. ورأيه كان ينصب حول دور التعليم في رفع الانتاجية. فعلى المستوى الجزئي، فالفرد المتعلم يكون أكثر انتاجية وبالتالي يحصل على أجر أعلى، لذلك فالتكوين والتعليم يعتبران استثماراً كباقي الاستثمارات الأخرى.

بعد ذلك وفي السنوات الممتدة بين 1980 و1995 ظهرت تيارات أخرى قامت بإعادة بعث فكرة رأس المال البشري وطورتها موازاة مع التطور التكنولوجي المتصاعد خلال هذه الفترة واعتبرت هذه التيارات التكوين أو الاستثمار البشري كعامل ثالث من عوامل الانتاج وأهم هذه التيارات أو النظريات

³⁸ بوزيان عثمان، "إدارة الكفاءات والاستثمار في رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة". أيام دراسية حول التكوين وتنمية

الكفاءات البشرية المنظم من طرف جامعة سيدي بلعباس أيام 25-27 أبريل 2005.

* غاري بيكر (1930-): اقتصادي أمريكي حائز على جائزة نوبل في الاقتصاد سنة 1992، أستاذ الاقتصاد بجامعة شيكاغو. عرض أفكاره فيما يخص نظرية رأس المال البشري في كتابه "رأس المال البشري" الذي صدر سنة 1964.

³⁹ Marie-noelle JUBENOT, « Le facteur humain dans les théories du développement ». le 21^{mes} journées sur le développement intitulé « formation, emploi et développement » organisée par l'université Cadi Ayyad, Marrakech le 22 et 23 avril 2006.

خلال هذه الفترة:

- الاستراتيجيات المتعلقة بالبحث والتطوير المقترحة والمقدمة من طرف رومر (Romer 1986)

- الرأس مال البشري، الطرح المقدم والمطور من طرف لوкас (Lucas 1990)*

- النفقات الحكومية على الهياكل القاعدية، الأنموذج المقدم أساسا من طرف بارو (Barro 95)

فالتكوين في نظر هذه التيارات هو تحويل العمل غير الكفو إلى عمل ذو كفاءة، وذلك بالاستخدام العقلاني لمعدات وأدوات الانتاج. أي أنهم ربطوا الاستثمار البشري بالاستثمار في مجال معدات العمل ووسائل الانتاج التكنولوجية (أي رأس المال التقني)، و اعتبروه ضرورة ملحة بالاضافة إلى رأس المال البشري في النهوض والنمو الاقتصادي لأي دولة تريد الخروج من دائرة التخلف. كما اعتمدت نظرتهم لرأس المال البشري على الجانب المادي الصرف، ولذلك فقد ظهرت نظرية أخرى قامت بتحليل رأس المال البشري من الناحية الاجتماعية والعلاقات بين البشر. وهذه النظرية هي " نظرية رأس المال الاجتماعي".

2 - نظرية رأسمال الاجتماعي:

ظهرت هذه النظرية نتيجة للدراسات التي قدمها كل من جاري (Jarret) ومايول (Mahieu) ورافينو (Raffinot) سنة 1997، والتي استندت على دراسة ميدانية لعينة من الدول الفقيرة . ودرست فيها العلاقات الاجتماعية وتأثيرها في التنمية الاقتصادية. كما أن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE 2001) اعترفت بأن رأس المال الاجتماعي اضافة إلى رأس المال البشري من الموارد المهمة المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. كما أن غونار* وروسو (Gondard et Rousseau) في مقال لهما سنة 2004، قاما خلاله بتصنيف أربع أصناف للرأسمال: الرأسمال التقني، الرأسمال النقدي أو المالي، الرأسمال البشري والرأسمال الاجتماعي.

والرأس المال الاجتماعي في نظر هؤلاء، هو مجموعة العلاقات البشرية والاجتماعية المتداخلة سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي. وهي ممثلة بشكل عام في الشبكات الاجتماعية المتداخلة، القيم والمعتقدات المشتركة وغيرها. فمثلا على المستوى الاقتصادي، تساعد العلاقات الاقتصادية المبنية على الثقة مساعدة فعالة في مجال التبادل التجاري وحل النزاعات، كما أن

* روبرت لوкас (1937-) : اقتصادي أمريكي، حاصل على جائزة نوبل في الاقتصاد سنة 1995. تركزت دراساته حول النظرية النقدية، التجارة الدولية، السياسة المالية والنمو الاقتصادي. أستاذ زائر بالعديد من الجامعات الأمريكية وبالأخص جامعة شيكاغو.

* غونار ميردل (1898-) : اقتصادي سويدي، حاصل على جائزة نوبل في الاقتصاد مناصفة مع الاقتصادي النمساوي فريدريك هايك سنة 1974. أستاذ الاقتصاد الدولي بجامعة ستوكهولم. كانت معظم أبحاثه تدور حول السياسات الاقتصادية لمكافحة الفقر وشارك في العديد من البرامج الإنمائية لمكافحة الفقر عبر العديد من الدول وخاصة دول جنوب شرق آسيا.

شبكة التعاون والتنسيق بين المتعاملين الاقتصاديين، تساعد هي الأخرى في ازدهار المؤسسات ورفع مستوى الإنتاجية.

على المستوى الكلي، فالنقطة بين المتعاملين الاقتصاديين، مشاركة الأفراد في الشبكات الاجتماعية الاشتراك وتقاسم القيم والمعتقدات... كلها عوامل يمكن أن تؤثر على مستوى النمو الاقتصادي للدولة. فالرأسمال الاجتماعي في هذه الحالة يعتبر كسلعة في يد الدولة أو كفائدة بالنسبة للتنمية الاقتصادية بشكل عام.

أما بالنسبة للمستوى الجزئي، فالعلاقات الإنسانية الحسنة بين الأفراد داخل المؤسسات، تساهم في رفع معنويات الأفراد وتحسين مستوى الرضا الوظيفي. وبالتالي تحسين أداء وإنتاجية العمال. وهذا سوف ينعكس لا محالة بصفة إيجابية على الإنتاجية الإجمالية للمؤسسة.

على العموم يمكن القول أن رأس المال الاجتماعي ليس بالضرورة عنصر إيجابي دائما، فالنزاعات والخلافات، وكذا الفروقات الثقافية وانتشار القيم السلبية وغيرها، تخلق ما يسمى " بالرأسمال الاجتماعي السلبي ".

3 - نظرية أمارتيا سان * (A. sen):

كانت أفكار سان تنصب حول البحث عن العلاقة الموجودة بين الحياة الاجتماعية للأفراد (الإنسان) وبين التنمية الاقتصادية، أي النشاط الاقتصادي بصفة عامة. فالإنسان في نظره هو الغاية والنهاية الكبرى للنشاط الاقتصادي، وليس هو الوسيلة كما يعتقد الكثيرون. أما الاقتصاد أو النشاط الاقتصادي فهو نفسه الوسيلة المسخرة في خدمة الإنسان وليس العكس.

من خلال هذا الطرح فقد توصل سان عن طريق المزج بين مفهومي " الرأسمال البشري " و " الرأسمال الاجتماعي " إلى مفهوم جديد سماه " القابلية البشرية " (La capabilité humain). وهذا المفهوم يتلخص في معنى الحرية أو القدرة الفردية. ويقصد بالحرية الفردية، بالحرية في اختيار النشاط المهني، الحرية السياسية، الحرية في بناء علاقات اجتماعية، حرية الاعلام، التنقل، التعليم وغيرها. فكل هذه المؤشرات يمكن أن تؤثر على الحياة الاقتصادية وبالتالي التنمية ككل.

وبشكل عام فإن نظرة سان إلى مفهوم القابلية البشرية، هدفها هو المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية. وقد قسم نظريته إلى جانبين أو شقين أساسيين: فعلى الجانب الجزئي، يعتقد أن الحرية الفردية في اختيار النشاط الاقتصادي المزاول، والحياة الملائمة للأفراد، وكذا القابلية الفردية في مواجهة التحديات وحل المشاكل. كلها عوامل تساهم في تحقيق التنمية على المستوى الجزئي.

* أمارتيا سان (1933-): اقتصادي هندي، حائز على جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1998 لأعماله في مجال محاربة المجاعة والرفاه الاقتصادي ونظرية رأسمال البشري. عمل أستاذا في العديد من الجامعات الكبرى منها جامعة نيودلهي، لندن وأكسفورد، وهو الآن أستاذ بجامعة هارفارد. عرض أفكاره فيما يخص الرأسمال البشري في كتاب "الاختيار الجماعي والرفاه الاجتماعي" سنة 1970.

أما على المستوى الكلي، فالمؤشرات الاجتماعية كالتفقات الحكومية الاجتماعية على التعليم والصحة مثلا، وانتشار الممارسات الديمقراطية والحريات الفردية والاجتماعية، كلها عوامل يمكن أن تساعد في أحداث التنمية الاقتصادية الشاملة على المستوى الكلي.

بالإضافة الى كل هذا، فقد ركز سان على ضرورة الاهتمام بالتعليم، واعتبره كمحور مهم وأساسي في تنمية القدرات البشرية للأفراد. فالتعليم يقدم خدمات جليلة في مجالات عدة وبالأخص في المجال الاقتصادي والتطوير التكنولوجي، الذان يتطلبان مستوى عال من التعليم والتكوين. كما أن التعليم في نظره يمكن أن يساهم في تنشيط الحياة السياسية وحل المشاكل الاجتماعية. وهذا الطرح قدمه في محاضرة له بمؤتمر التعليم لدول الكومنويلث المنظم في أكتوبر 2003 بأدنبرغ تحت عنوان " أهمية التعليم القاعدي ".

المطلب الثالث: التكوين ونتاجية العمل

لا شك أن تكوين الأفراد العاملين على أساليب العمل وكذا على الاستخدام الأمثل لوسائل الانتاج وغيرها من البرامج التكوينية، تساهم بشكل مباشر في تحسين انتاجية الأفراد في المؤسسة، وبالتالي سوف ينعكس ذلك بالايجاب على الانتاجية الاجمالية لها. والا لماذا تنفق المؤسسات مبالغ كبيرة وتخصص الدول والحكومات والادارات العمومية ميزانيات سنوية تنفق على التكوين واعادة التأهيل؟ والجواب هو أن التكوين يساهم بشكل مباشر في توفير الكفاءات البشرية التي يمكنها المساهمة في خلق ما يسمى " باحترافية المؤسسات " وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية التي تصبو اليها كل مؤسسة. ويعلق غي لوبوتاف (G.LOBOTAV) على ذلك بقوله: " ان أولويات تحقيق الاحترافية بالنسبة للمؤسسات لا يقلل من دور التكوين في خلق القيمة المضافة لها".⁴⁰

ان الحاجة المتنامية للجودة والضغط التنافسية المستمرة، فرضت على المؤسسة الامتثال الى المعايير الدولية في مجال الجودة الكلية. فللحصول على شهادة الأيزو الدولية، لا يكفي فقط تحقيق المواصفات الجيدة للمنتوج، لكن أيضا الجودة في التسيير، الجودة في تكوين وتأهيل العنصر البشري، توفير الشروط المناسبة للعمل، مستوى الحماية الاجتماعية وغيرها من المعايير. لذلك فقد أضحي التكوين من الأولويات المهمة بالنسبة للمؤسسة في سبيل حصولها على الاعتراف وبالتالي الاندماج في المنافسة العالمية.

ولا يعني بالضرورة أن التكوين يساهم دائما في تحسين الانتاجية الجزئية للأفراد، ففي بعض الحالات تقوم المؤسسة بالانفاق على برامج تكوينية متنوعة، ولكنها لا تحصل من ورائها على النتائج المرجوة.

⁴⁰ بن ديدة هوارى، " التكوين وتنمية الكفاءات البشرية ". أيام دراسية حول التكوين وتنمية الكفاءات، جامعة سيدي بلعباس أيام 25-27 أفريل 2005

والأسباب تعود ربما الى عدم نجاعة هذه البرامج، أو نقص الكفاءة لدى المدربين أو عدم اختيار الوقت المناسب لتكوين وغيرها من المشاكل التي يمكن أن تحد من فاعلية النظام التكويني. وأحياناً تكون كل الظروف مهينة، ولكن لا يظهر أثر التكوين الا على المدى المتوسط أو البعيد، لذلك فعلى ادارة المؤسسة ألا تستعجل النتائج، وتقتنع بفكرة الاستثمار طويل الأجل في الموارد البشرية. ومن أجل جعل العملية التكوينية عملية ناجعة وذات مردودية، يجب على الادارة المكلفة بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، القيام بدورها الكامل حتى تتمكن من جعل البرنامج التكويني أكثر نجاعة وفاعلية. ومن هذه الأدوات:⁴¹

- وضع مخطط فعال للمسار التكويني الذي يجب أن يتناسب وخطط المسار الوظيفي، وذلك بالتعاون مع المدراء التنفيذيين والمشرفين.
- تنسيق الجهود التكوينية بين الادارات والأقسام المختلفة في المؤسسة.
- التنظيم الجيد للعملية التكوينية ككل.
- العمل على توفير المستلزمات الضرورية من مواد ومدربين خبراء.
- متابعة تنفيذ البرنامج وفق الخطط المرسومة.
- تقويم البرنامج وادخال التعديلات المناسبة.
- متابعة تأمين ورصد المبالغ المالية اللازمة.
- مناقشة الخطط والبرامج ومتابعتها، وكذا رعايتها رعاية رسمية من طرف الادارة العليا.

فالتكوين هو عملية مهمة جداً بالنسبة للمؤسسة، رغم أنه جد مكلف في أحيان كثيرة ويتطلب رصد ميزانيات معتبرة. فزيادة على تحسين انتاجية الأفراد، يساهم التكوين في تحسين صورة المؤسسة لدى الرأي العام وفي سوق العمل، وبالتالي يساعد ذلك في استقطاب كفاءات جديدة موجودة في السوق. لأن الأفراد دوماً يفضلون العمل في مؤسسات تساعدهم في رفع أدائهم وتحقيق طموحاتهم. ومن ناحية أخرى يساهم في رفع الروح المعنوية للمتكون، وبالتالي رفع مستوى الرضا الوظيفي. كما أنه يخلق حركية وتجديد في طرق العمل والاجراءات المطبقة.

على العموم يمكن القول أن التكوين فرض نفسه كحاجة ملحة في مواجهة التغيرات التكنولوجية والمتنظيمية وازدياد حدة المنافسة. لذلك فجل المؤسسات اليوم في العالم، وخاصة الشركات العالمية الكبرى تتسابق بشكل ملفت للانتباه في مجال الانفاق على التكوين والتنمية الادارية. وهذا وحده مؤشر كاف للحكم على أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة في وقتنا الحالي.

⁴¹ حنا نصر الله، "متطلبات التدريب والتنمية البشرية". أوراق ووقائع الندوة العربية للتنمية البشرية والتدريب المنظمة في الأردن، عمان أيام 2-4 مارس 1997، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997، ص. 25 و26

خلاصة الفصل الثالث

يمكن القول أن تحسين انتاجية العمل في المؤسسات هو مطلب ليس فقط للإدارة، إنما هو مطلب تفرضه البيئة المحيطة بنشاطها، كمستوى المنافسة والتغيرات التكنولوجية، والتغير في أنماط الاستهلاك وغيرها.

وتحسين الانتاجية بالفهوم العام، هو تحسين الاجراءات والعمليات التي تؤدي الى زيادة نسبة المخرجات للعملية الانتاجية باستخدام أقل قدر من الموارد ووسائل العمل (تقليل التكاليف). ولقد تعددت المداخل المنتهجة من طرف المؤسسات لتحسين الانتاجية، وبالأخص انتاجية العمل، لأنها تعتبر من أهم الانتاجيات الجزئية باعتبار الانسان هو محور النشاط الانتاجي. لذلك فإن ادارة الموارد البشرية في المؤسسة، يجب أن يكون لها الدور الريادي في القيام بواجبها اتجاه برامج التحسين باعتبارها الادارة المسؤولة عن هذه الموارد. فمن أجل تحسين انتاجية العمال، فهي تسعى الى الحصول واستقطاب أحسن الكفاءات المتاحة في لسوق. وبعد ذلك عليها توفير التعويضات والتحفيزات المناسبة للجهود المبذولة من طرفهم، ومن ثم تقييم أدائهم لتحديد النقص الحاصل في أدائهم وأخيرا تدارك هذا النقص بالاستعانة ببرامج التكوين والتأهيل.

إذا وبصفة عامة يمكن القول أن لوظيفة الموارد البشرية دورا مهما في تحسين انتاجية العمل، وذلك طبعا راجع الى كفاءة الطاقم الاداري المكون لها، بالإضافة الى توفر الامكانيات المادية الكافية وتوفر الإرادة لإدارة المؤسسة من أجل رعاية ودعم مثل هذه البرامج. ولكن يجب التأكيد على أن عملية التحسين لا تؤدي بالضرورة الى تحسين الانتاجية الاجمالية دائما، مالم يتم التنسيق مع باقي الوظائف الأخرى وشارك جميع الأطراف المعنية من عمال واداريين وممثلي النقابة.

الجانب التطبيقي

دراسة حالة قسم الممتلكات بمؤسسة (ENIE)

سبي بلعباس

مقدمة الفصل التطبيقي

رأينا في الجانب النظري كيف أن تحسين إنتاجية العمل في المؤسسة لا بد له من إجراءات وعمليات وتكاليف يجب على المؤسسة تحملها من أجل إنجاز هذا البرنامج. لذلك فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بأدوار مهمة من أجل تحسين أداء الأفراد، ابتداء من عمليات التوظيف الجيد لهم، مروراً بتعويضهم عن الجهد المبذول وتقييم أدائهم، وأخيراً تكوينهم وتنمية كفاءاتهم. لذلك ارتأينا إسقاط هذه الدراسة على واقع المؤسسة الجزائرية، واختارنا من أجل ذلك مؤسسة (ENIE) سيدي بلعباس نموذجاً. باعتبارها أحد المؤسسات الكبرى على المستوى الوطني إضافة إلى توفر المعلومات الكافية عنها وتلقينا للمساعدة من أجل إنجاز الدراسة.

من هنا سوف نقوم بمحاولة تحديد الأدوار التي تقوم بها وظيفة الموارد البشرية على مستوى قسم الممتلكات التابع للمؤسسة، وذلك بتطليل أنشطتها في مجال التوظيف، التعويض، التكوين وتقييم الأداء. باستخدام أدوات موضوعية للبحث الأ وهي القياس الكمي لإنتاجية العمل على مستوى القسم وكذا الاستعانة باستمرار للأسئلة تقدم إلى العمال لمعرفة رأيهم فيما يخص الأنشطة المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وعلى الخصوص أنشطة التوظيف، التكوين، التعويضات وتقييم الأداء. ولتحقيق ذلك سوف نركز على ثلاث مباحث أساسية:

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة الصناعات الالكترونية (ENIE)

المبحث الثاني: قياس وتقييم إنتاجية العمل في ورشة معالجة المياه

المبحث الثالث: دراسة وتقييم أنشطة وظيفة الموارد البشرية في قسم الممتلكات

المبحث الأول : عرض عام للمؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية

الشركة الوطنية للصناعات الإلكترونية هي شخص معنوي اعتباري تتجسد في مجموعة من الوحدات في شكل هيكل اقتصادي يعتمد على مجموعة من الأسس حسب المخطط الترتيبي المنتهج من طرف مسيري المؤسسة.

في يوم 21 أكتوبر 1969 طبقا للمرسوم رقم 86/68 تم إنشاء الشركة الوطنية للصنع والتركيب * SONELEC * ومن مهامها الأساسية:

- صنع الأسلاك الإلكترونية.
- صنع وتركيب الأجهزة الهاتفية.
- صنع وتركيب الأجهزة الكهرومنزلية .
- صنع المحركات.
- صنع المحركات الإلكترونية.
- صنع البطاريات ومركباتها.
- صنع المصابيح.
- أداء الكهروميكانيك.

وفي يوم 8 جوان 1980 وإثر قرار رقم 146 من الإدارة العامة لمؤسسة * SONELEC * بدأت تتفرع إلى هياكل أخرى و نذكر منها:

- قسم الأسلاك سطيف.
- قسم الكهرومنزلية تيزوزو.
- قسم الإلكترونيك سيدي بلعباس.
- قسم الهندسة وصنع المنتج سيدي بلعباس.

وفي يوم 23 أكتوبر 1982 إثر قرار رقم 82/320 تجمعت الأقسام لتعطي لنا ميلاد

المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية * ENIE *

هذه الأخيرة توجهت نحو تبني مشاريع البحث والتطوير والإنتاج وأيضا التوزيع وكذا إصلاح وصيانة الأجهزة الإلكترونية و التجهيزات التالية.

- الأجهزة ذات الاستخدام الأكثر عمومي.
- المركبات الإلكترونية.
- الأجهزة الطبية.
- الإدارة والإعلام الآلي
- قياس ومراقبة التنظيم الإلكتروني .

وفي يوم 21 جانفي 1988 سمح القانون رقم 01/18 بتحويل المؤسسة " ENIE " إلى شركة ذات أسهم بدون خلق مسؤولية معنوية جديدة لها أو تغيير أهدافها أو مخططاتها أو اسمها أو مقرها.

1 - أهدافها:

أصبحت المؤسسة تهتم بمجالات البحث العلمي، التطوير، الإنتاج، الاستيراد والتجهيز إصلاح المعدات والأجهزة والمركبات الإلكترونية الموزعة على جميع الفروع.

2- تقديم المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية * ENIE * :

- مقرها: تقع المؤسسة في منطقة صناعية شمال مدينة سيدي بلعباس المحاذي للطريق الوطني رقم 07 ويبعد المركب ب 4 كلم عن وسط المدينة ويتربع على مساحة تقدر ب 50 هكتار والمركب يحتل مساحة 11 هكتار وتقدر رأس مالها 17 مليار دج. وتتمثل مختلف رأس المال المساهم فيه في ما يلي:

- الإلكترونيك
- الاتصال والإعلام
- التجهيز
- الصناعات المختلفة

3 - دور المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية:

تهدف المؤسسة إلى تحقيق دورين مهمين أساسيين هما الدور الاقتصادي والاجتماعي

1. الدور الاقتصادي:

يمكن القول أن دور المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية يتمثل في وضع إستراتيجية محكمة لتطوير الصناعة الإلكترونية التي من خلالها يمكن:

- التحكم في التقنيات والتكنولوجيات و الهندسة الصناعية اللازمة لتطوير المنتج وكذلك التحكم في الإنتاج
- التوسع في مجالات صناعية أخرى
- تحسين جودة المنتج
- تطوير شبكة التوزيع.
- تطوير نظام التخطيط والمراقبة والتسيير
- اكتفاء الطلب الوطني على هذه المنتجات
- تطوير البحث في المجال الإلكتروني

2. الدور الاجتماعي:

ويتمثل الدور الاجتماعي للمؤسسة في تحسين المستوى المعيشي للعمال بصفة أخص عن طريق دفع الرواتب الشهرية والمنح والتعويضات... الخ. وللمجتمع عن طريق توفير الرفاهية لهم وكذلك توفير فرص العمل إلا أن التوظيف في الشركة في الآونة الأخيرة أصبح معدوماً تماماً وذلك لما تعيشه المؤسسة من أزمات مالية خانقة .

4 - مهام المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية :

تعمل المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية " ENIE " في مخطط النظام الوطني للتطور الاقتصادي والاجتماعي وكذلك البحث وتطوير الإنتاج . وتنقسم مهام المؤسسة حسب الوحدات التابعة لها كالاتي:

1.4. قسم الألكترونيك الأكثر عمومي (EGP): والمشكل من أغلب الوحدات الإنتاجية المتواجدة عبر الوطن ويقوم بإنتاج :

أ- المنتوجات السمعية: الأشرطة السمعية بمختلف الأنواع ذات القرص المضغوط والأشرطة العادية.

ب- المنتوجات السمعية البصرية : منها الملونة وغير الملونة بمختلف الأحجام (37- 55 - 71 - 74 - 210) والتي تشكل الطلب السائد لدى الزبائن

ج- إنتاج الهوائيات والموازين الإلكترونية: ذات الاستعمال الواسع من طرف التجار وصناعة الأوزان الثقيلة والخفيفة.

2.4 . قسم المركبات: (Division Composantes) :

يهتم هذا القسم بإنتاج وتسويق المركبات الفعالة وغير الفعالة سواء المنتوجات التي أنتجت في السابق واستبدلت بمنتجات عصرية وحديثة أو منتوجات حديثة. وغالبا ما تسوق مثل هذه المركبات لكثرة الطلب عليها من (مكثفات، محولات التيار العادي، مكبرات الصوت... الخ).

3.4. القسم التجاري (Division Commercial) :

ويتمثل نشاط هذا القسم في توزيع وبيع المنتجات الإلكترونية لمختلف الزبائن (من مؤسسات وأفراد...) في وحداته المتمركزة عبر التراب الوطني والمسماة بالوحدات الجهوية (UCR) كما تقوم بخدمات ما بعد البيع. وهناك ستة وحدات للتوزيع وخدمات ما بعد البيع هي:

- سيدي بلعباس (UCR OUS T)

- سطيف (UCR EST)

- عنابة (UCR EST)

- البليدة (UCR centre)

- الأغواط (UCR sud)

- وحدة التوزيع والتركيب سيدي بلعباس.

1- قسم الممتلكات (Patrimoine Patrimoine):

ويهتم هذا القسم بصيانة الأجهزة والعتاد المتواجد في المؤسسة وكذلك هو مكلف بتسيير الذمة المالية وضروريات أمن المؤسسة، كما تقوم هذه الوحدة بتقديم جميع الخدمات للمؤسسة من تصفية المياه ، الكهرباء... إلخ.

2- القسم الطبي (Division Médicale FERM):

ويقع مقرها بعين وسارة ويهتم بصناعة الأجهزة الطبية والشبه الطبية .

3- قسم المعادن والبلاستيك (Division Métal Plastique):

وهو قسم يهتم بصناعة المواد المعدنية والبلاستيكية كمنتجات وسيطية تدخل ضمن العملية الإنتاجية

- صيانة القطع البلاستيكية الوسيطة والنهائية مع صنع وصيانة الأدوات

- صناعة الأدوات المعدنية التي تدخل في تركيب منتوجات نهائية بالمركب

5- وحدات المؤسسة الرئيسية :

1.5. الوحدات الإنتاجية : وهي :

✓ وحدة التجميع (Assemblage) : ويكمن دورها في إعادة دمج وتركيب المركبات الواردة

ضمن مدونة محددة (Kit) في إعداد تلفاز للبعد الكبير (55سم، 74، 210)، ويقع مقرها بسيدي بلعباس

✓ وحدة ترقية الأجهزة السمعية البصرية (UPAE): ودورها أيضا التجميع غير أن الحجم

يختلف من سلاسل وتلفاز الحجم الصغير ومقرها الاجتماعي بالبلدية.

✓ وحدة صنع الأجهزة السمعية البصرية (FAEA) : ويقع مقرها بتلاغ بولاية سيدي بلعباس

وتشبه تماما وحدة ترقية الأجهزة السمعية البصرية، رغم أن هذه الوحدة عرفت شلل شبه تام بفعل الحريق الذي أتى على معظمها، ومع ذلك استعادت حيويتها ونشاطها بفعل سواعد عمالها.

✓ وحدة صناعة الأجهزة الطبية (FERM) : يقع مقرها بعين وسارة ولاية الجلفة وتختص

في إنتاج الأجهزة والمنتوجات الطبية.

✓ وحدة صنع الهوائيات (FANT): وتتجلى مهامها في صنع الهوائيات والموازين ويقع مقرها براس الماء ولاية سيدي بلعباس.

وكل هذه الوحدات تابعة لقسم الإلكترونيك الأكثر عمومي (EGP) إلا وحدة صناعة الأجهزة الطبية (FERM) التي تنتمي في اختصاصها للقسم الطبي

كما أن هناك وحدات تابعة لقسم الحديد و البلاستيك (Métallo-plastique): تقوم بصناعة القطع البلاستيكية والحديدية والأغلفة الواقية التي تحتاجها وحدة التجميع (Assemblage).

* 3 وحدات لصناعة المركبات الإلكترونية Composants بسيدي بلعباس.

2.5. الوحدات التجارية : تقوم بعمليات التوزيع وخدمات ما بعد البيع وتشمل:

* الوحدة التجارية للغرب UCR Ouest مقرها بسيدي بلعباس .

* الوحدة التجارية للوسط UCR Centre مقرها بالبليدة .

* الوحدة التجارية للشرق UCR Est1 مقرها بسطيف .

* الوحدة التجارية للشرق UCR Est2 مقرها بعنابة.

* الوحدة التجارية للجنوب UCR Sud مقرها بالأغواط.

* وحدة التوزيع والتركيب بسيدي بلعباس

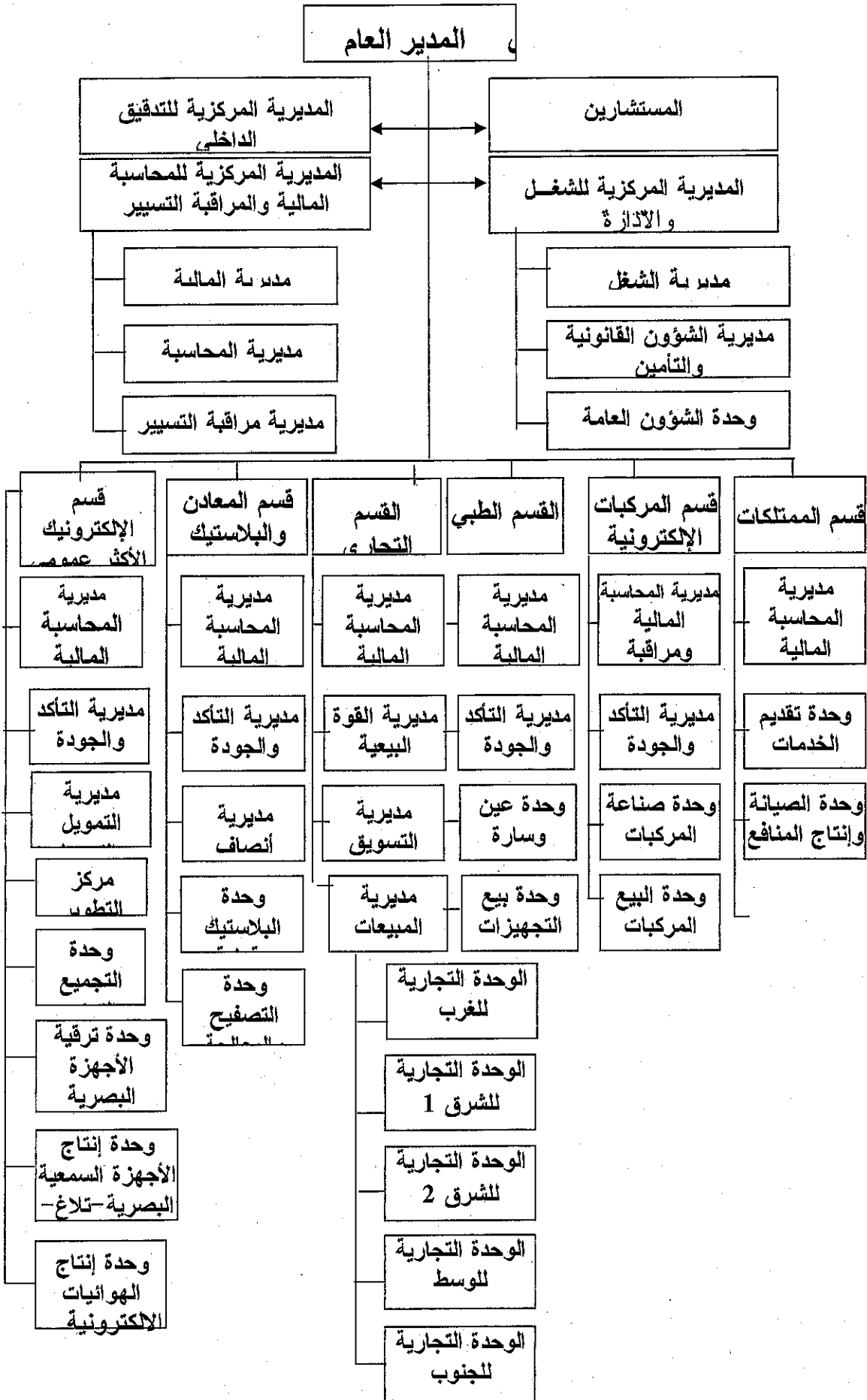
3.5. الوحدات الإدارية : تقوم أساسا بالإشراف على عمل الوحدات الأخرى، ومعظمها مركزية

كائنة بالقسم ذاته أو بالمديرية العامة التي ينبع منها القرارات و الإجراءات الكفيلة بمتابعة السير العام للمؤسسة والإشراف التام على سير عمل وحدات الأقسام.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية

لقد عرفت المؤسسة سنة 1998 إعادة هيكلة جديدة مست كل المؤسسة وتبنت عندها عملية تجنيد داخلي وهذا لخلق مجالات وظيفية لبعض الأقسام حتى يعطى لها مجال الدخول في الأسواق مستقبلا (المنافسة) وتم على إثر ذلك رسم هيكل تنظيمي يقع في رأس هرمه مدير عام يساعده في ذلك مستشارون وقسمت المديرية العامة إلى ثلاث مديريات مركزية ، مديرية الشغل والإدارة مديرية التدقيق الداخلي، ومديرية المحاسبة المالية و مراقبة التسيير، كما ارتئي تقسيم المؤسسة إلى ستة أقسام وظيفية (تم تعريفها سابقا في مهام المؤسسة) لها صلة مباشرة وقرينة مع الغير بحسب النشاط الذي أعطي لها يتقدمه قسم (EGP) الإلكترونيك الأكثر عمومي، قسم المعادن والبلاستيك، القسم التجاري، القسم الطبي، قسم المركبات الإلكترونية و قسم الممتلكات.

ولا يعتبر الهيكل التنظيمي هذا ثابتا طول الوقت بل يعرف من حين الى آخر عدة تغيرات في الغالب تكون تغيرات وظيفية طفيفية تمس بعض المصالح والادارات بشكل جزئي، ولا يؤثر ذلك على الهيكل العام للمؤسسة ككل. ومن أمثلة ذلك التغيرات التنظيمية التي عرفها قسم الممتلكات في جوان من سنة 2005.



الشكل (1-4): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات

المطلب الثالث: عرض عام لقسم الممتلكات (Division Patrimoine):

يحتل قسم أو وحدة الممتلكات مرتبة مهمة وموقعا متميزا في الهيكل التنظيمي العام في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE)، والدليل على ذلك أن موقع مدير القسم في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة، يقع مباشرة بعد منصب المدير العام، فهو تابع مباشرة للرئيس المدير العام. كما أن المقر الإداري للقسم يقع بمحاذاة المقر الرئيسي للمديرية العامة للمؤسسة، فهو يحتل موقعا مهما يسهل معه الاتصال بالمديرية العامة وفي نفس الوقت مع الأقسام والوحدات الأخرى.

يساهم قسم الممتلكات كبقية الأقسام ووحدات المؤسسة في الأنشطة اليومية المختلفة، فهو يعتبر صلة الوصل والمساح المهم في سيرورة العمل بالمؤسسة. وهو أيضا يلعب دور الوسيط في أغلب الأنشطة ويقدم جميع الخدمات المساعدة للوحدات والأقسام الأخرى في المؤسسة.

وتتلخص مهام قسم الممتلكات في:

- إنتاج المنافع المختلفة المساعدة في العملية الانتاجية (علب التعبئة، الأوراق الإدارية... الخ).
- إنتاج الأنواع المختلفة من المياه الصناعية والغازات المميعة.
- الاشراف على عمال النظافة والأمن في كامل فروع ووحدات المؤسسة.
- الاشراف على كل الخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال (نقل، علاج، تأمين... الخ).
- الاشراف على نقل العمال من وإلى المؤسسة.
- الاهتمام بانشاء وصيانة الهياكل والمنشآت القاعدية في المؤسسة.
- توفير جميع اللوازم المستخدمة والمساعدة في عملية الانتاج والأنشطة الادارية كتجهيزات المكاتب، الأوراق الإدارية، الأقلام الى غير ذلك.
- الاشراف على صيانة الأجهزة الالكترونية المعطلة لصالح العملاء الخارجيين (خدمات ما بعد البيع).

كما أن للقسم عدة مهام أخرى تنحصر في مجملها في الأنشطة المساعدة في الانتاج والاشراف وحفظ ممتلكات المؤسسة بصفة عامة.

ويحتوي قسم الممتلكات على موارد بشرية هامة ومتنوعة تتمثل في الاطارات السامية، الاطارات المسيرة، المشرفون والعمال المنفذين، وفي الآونة الأخيرة زادت الوحدة من توظيف الأعوان والعمال المؤقتين وذلك لسد النقص الحاصل من جهة وعدم ائصال كاهلها بالعمال المرسمين الجدد من جهة أخرى. فحسب تقارير مصلحة مراقبة التسيير على مستوى الوحدة لشهر جانفي 2007، بلغ التعداد العام لمستخدمي الوحدة حوالي 370 عامل مسجل وحوالي 362 عامل فعلي. والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (4-1): يوضح تعداد العمال الاجمالي في قسم الممتلكات

العمال المسجلين	العمال الفعليين	العمال الأجراء	الصف
13	13	13	الاطارات السامية
36	36	36	الاطارات المسيرة
97	94	94	المشرفون
219	214	214	العمال المنفذين
5	5	5	العمال المؤقتين
370	362	362	المجموع

المصدر: وثائق مقدمة من طرف إدارة القسم.

من خلال الجدول ومن خلال التقارير السابقة، نستنتج أن تعداد عمال القسم بدأ في التراجع والانخفاض منذ بضع سنوات، وذلك يعود أساسا الى السياسة التي تنتهجها ادارة الوحدة في التخفيض التدريجي لعدد العمال المرسمين، والاعتماد على التوظيف المؤقت في اطار عقود العمل قصيرة الأجل وعقود ما قبل التشغيل، وعدم تعويض العمال المسرحين أو المحالين على التقاعد، بالإضافة الى الاعتماد على سياسة النقل والتحويل من وظيفة الى أخرى ضمانا للتوازن بين الأقسام والادارات.

ويبين الجدول التالي تناقص تعداد عمال القسم خلال الفترة من 2002 الى 2006 :

الجدول(2-4): يبين تناقص تعداد عمال قسم الممتلكات

السنة	2002	2003	2004	2005	2006	جانفي 2007
عدد العمال	533	498	460	370	370	362

المصدر: مجموعة التقارير السنوية للتعداد، وثائق مقدمة من طرف مصلحة مراقبة التسيير

في السابق كان قسم الممتلكات ينقسم الى أربع وحدات رئيسية، تكون فيما بينها الهيكل العام للقسم. وكانت هذه الوحدات تتمثل في:

• وحدة تسيير القسم (UGD)

• وحدة تقديم الخدمات (UPS)

• وحدة النظافة والأمن (USE)

• وحدة الصيانة و إنتاج المنافع (UMPU)

وابتداء من الفاتح من جوان سنة 2005، وبقرار اداري من المدير العام لمؤسسة " ENIE " تم ادماج وحدة النظافة والأمن (USE) ضمن اختصاص وحدة تقديم الخدمات (UPS)، كما تم تغيير اسم وحدة تسيير القسم (UGD) وأصبحت تسمى بإدارة قسم الممتلكات (ADP). فيما مس التغيير كذلك بعض الاختصاصات في الهيكل التنظيمي ومنها مثلا: جمع أنشطة كل مصلحة للمستخدمين التي كانت في السابق تنشط في كل وحدة، قلت جمعها في ادارة واحدة للموارد البشرية وذلك تحت اشراف مدير مركزي واحد للموارد البشرية. وبعد هذه التغييرات الهيكلية التي مست القسم، أصبح يضم ثلاث وحدات رئيسية فقط هي:

• الادارة العامة للقسم

• وحدة الخدمات

• وحدة الصيانة وإنتاج المنافع

وقبل استعراض نشاط كل وحدة، يجب التنبيه الى أن مصلحة النقل التي كانت تشرف على نقل العمال من وإلى مقر المؤسسة، قد تغير اختصاصها بعدما تخلت المؤسسة نهائيا عن الاشراف

المباشر على نقل العمال، وأوكلت المهمة الى متعاملين خواص، وذلك بإبرام عقود نقل مع هؤلاء المتعاملين مقابل مبالغ وعمولات متفق عليها. وبهذا أصبح نشاط مصلحة النقل يقتصر فقط على حفظ السجلات ومراقبة والإشراف على السير الحسن للعملية.

1 - وحدات قسم الممتلكات:

أ - مديرية القسم : وهي تمثل الوحدة الرئيسية في قسم الممتلكات، مهمتها الأساسية الإشراف على الشؤون الإدارية للقسم وكذا الشؤون الاجتماعية للعمال والمحاسبة والموارد البشرية. وقد تغيرت مهمتها مع التغييرات الأخيرة التي عرفها الهيكل التنظيمي للقسم. وأصبحت مهمتها أكثر مركزية مما كانت عليه قبل الفاتح من جوان 2005. فمثلا كانت قبل ذلك كل وحدة من وحدات القسم تحتوي على إدارة خاصة بالمستخدمين، لكن مع التغييرات الهيكلية الأخيرة، أدمجت كل تلك الإدارات في مصلحة واحدة أطلق عليها مصلحة الشغل وشؤون المستخدمين، وأصبحت هذه الأخيرة هي الإدارة المركزية المخولة بتسيير شؤون الموظفين.

تحتوي المديرية على عدد لا بأس به من الكوادر والاطارات المسيرة، حيث بلغ تعدادهم حسب التقرير السنوي لسنة 2005 حوالي 64 مستخدم أغلبهم من الموظفين الإداريين والاطارات المسيرة.

ب - وحدة تقديم الخدمات (UPS) : المهمة الرئيسية لهذه الوحدة هي تقديم خدمات متنوعة لوحدات المؤسسة المختلفة، كما أنها تقدم خدمات أخرى مماثلة لعملاء وزبناء خارجيين، اما عملاء عاديين أو مؤسسات تنشط في المنطقة الصناعية لمدينة سيدي بلعباس أو مناطق أخرى.

كانت الوحدة في السابق تضم ثلاث مصالح رئيسية هي مصلحة النقل، مصلحة الصيانة والمصلحة التجارية. وبعد التعديل الهيكلي الذي مس الهيكل التنظيمي للقسم، ضمت إليها مصلحتي الأمن والنظافة. وبذلك أضيفت إليها مهام وأعباء جديدة. كما أن تعداد مستخدميها ارتفع من 60 موظف الى حوالي 311 موظف¹ أي أن زيادة حوالي 251 عامل أغلبهم ان لم نقل كلهم من أعوان الأمن وعمال النظافة التي تقوم إدارة الوحدة بتأجير خدماتهم الى الوحدات الأخرى التابعة للمؤسسة مقابل الحصول على مبالغ معينة وعلاوات على ذلك، وتتكفل هي (أي إدارة الوحدة) بدفع رواتبهم وصرف أجورهم وتغطية مصاريفهم المختلفة.

كما مست التعديلات الأخيرة مصلحة النقل التي أصبحت عبارة عن مصلحة صغيرة تضم بضع إداريين بعدما كانت تضم في تعدادها عددا كبيرا من سائقي الحافلات. والآن إدارة القسم متعاقدة مع

¹ دائما حسب التقرير السنوي للتعداد سنة 2005

متعاملين خواص يتكفون بنقل العمال من وإلى مقر المؤسسة مرتين في اليوم ذهاباً وإياباً. والسبب راجع في ذلك إلى تقادم عتاد وحافلات النقل المملوكة من طرف المؤسسين من ناحية، ونقص التمويل والضائقة المالية من ناحية أخرى.

أما فيما يخص مصلحة الصيانة، فمهمتها الأساسية صيانة المعدات الإلكترونية المتنوعة المنتجة من طرف المؤسسة. وتتم الصيانة إما على مستوى الوحدة أو بالتنقل إلى العميل، وتهدف هذه السياسة إلى ضمان السير الحسن لخدمات ما بعد البيع لارضاء الزبناء من جهة وكسب عملاء جدد من جهة ثانية.

ج - وحدة الصيانة وإنتاج المنافع (UMPU): يقع مقرها داخل المركب الإلكتروني الانتاجي وليس في مقر القسم، وذلك بسبب الطبيعة الانتاجية التي تتميز بها هذه الوحدة. وتعتبر وحدة إنتاج المنافع مصنع انتاجي قائم بذاته، يقع مقرها بمحاذاة الورشة الرئيسية للمركب الإلكتروني لكنها تستقل عنه تماماً في جميع الأنشطة. ويتمثل نشاط الوحدة في إنتاج منتجات متنوعة يستخدم أغلبها في الأنشطة اليومية لجل الوحدات التابعة للمؤسسة. كما يورد بعضها الآخر إلى مؤسسات أخرى تنشط في المنطقة الصناعية لسيدي بلعباس. وتضم الوحدة الآن في تعدادها حوالي 80 موظفاً .

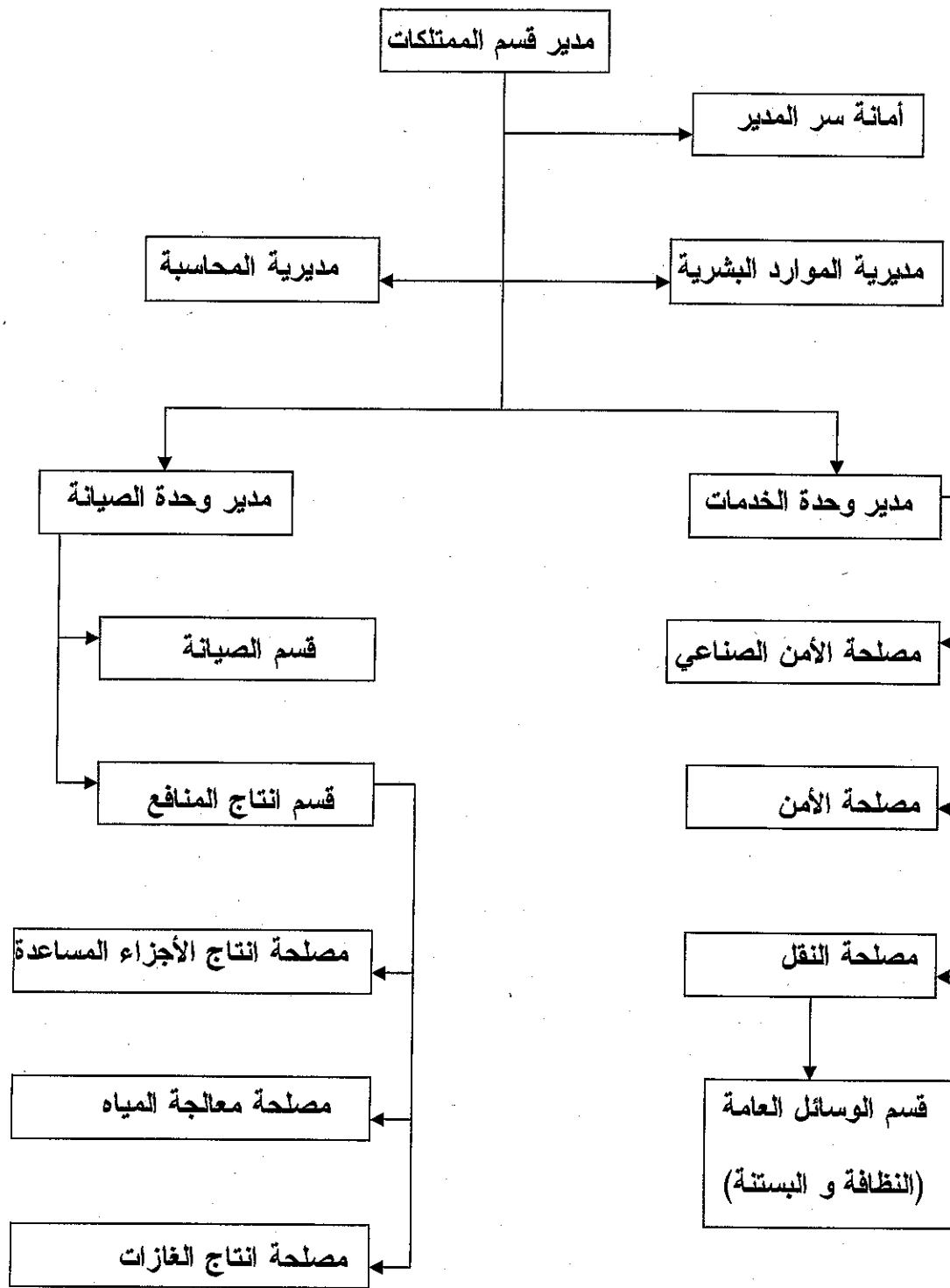
ويمكن تلخيص أنشطة الوحدة في:

- معالجة المياه بمختلف أنواعها (تحلية المياه، إنتاج المياه الصناعية، البخار، الماء المعالج... الخ).
- إنتاج بعض الغازات للمنافع الخاصة والتسويق الخارجي (الهيدروجين، الأزوت المميع، الهواء المضغوط... الخ).
- توفير قدر مناسب من الكهرباء وضمان التكييف بنوعيه الحار والبارد.
- إنتاج مواد التعبئة الكرتونية والبلاستيكية لمختلف منتجات المؤسسة.
- إنتاج وتزويد الوحدات المختلفة بالأوراق الإدارية المختلفة (الأوراق المحاسبية، الفواتير، شهادات الدخول والخروج، دفاتر طلب المنتج، وصل المخزونات... الخ).

2 - الهيكل التنظيمي للوحدة:

يحتوي الهيكل التنظيمي للوحدة على أربع مديريات فرعية زائد أمانة واحد لمدير القسم. فالمديريات الأربع تابعة مباشرة الى مدير القسم. وتشمل مديرية المحاسبة، مديرية الخدمات التي تعنى بشؤون النظافة والأمن والأمن الصناعي، مديرية الصيانة والتي تشمل قسم الصيانة وقسم انتاج المنافع وأخيرا مديرية الموارد البشرية والتي تعنى بشؤون الموظفين في قسم الممتلكات والتي سوف نتحدث عنها بالتفصيل في المبحث الثالث ان شاء الله.

الشكل (4-2): الهيكل التنظيمي لقسم الممتلكات



المصدر: لقاء مباشر مع مدير الموارد البشرية بالقسم

المبحث الثاني: قياس وتقييم انتاجية العمل في ورشة معالجة المياه

تعتبر ورشة معالجة المياه من الورشات الانتاجية التابعة الى وحدة انتاج المنافع، مهمتها الأساسية معالجة المياه وتصنيفها الى أنواع عدة. فهي تقوم بتصفية الماء الصالح للشرب، بالإضافة الى انتاج الماء المعالج وبعض المياه الصناعية الأخرى التي تقوم بتوريدها الى الوحدات الأخرى أو الى مؤسسات أخرى خارجية.

ونظرا للطبيعة الانتاجية للورشة وتشابه المنتوجات المنتجة فيها سواء في طبيعة المنتج أو من حيث تشابه وحدات قياس هذا المنتج (المتر مكعب)، ارتأينا اجراء قياس انتاجية العمل على مستوى هذه الورشة. وسوف نتحصر دراستنا في فترة زمنية تدوم خمس سنوات ابتداء من سنة 2002 الى غاية 2006. ولكن نظرا لعدم توفر معلومات كافية وواقية عن تطور اجمالي أجور الورشة، عدد ساعات العمل المنفقة في عملية الانتاج وكذا نقص المعلومات والاحصائيات الخاصة بمعدلات التغيب وحوادث العمل، كان لزاما علينا الاقتصار في حساب انتاجية العمل فقط على تطور عدد عمال الورشة خلال السنوات الخمس. ونستعين في ذلك بحساب حاصل قسمة الانتاج المحقق في الورشة على عدد عمال الوحدة خلال نفس الفترة.

وكبقية الورشات والوحدات الأخرى عرف تعداد العمال في ورشة معالجة المياه انخفاضا محسوسا خلال فترة الدراسة والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (3-4): يبين تعداد عمال ورشة معالجة المياه خلال فترة الدراسة

السنوات	2002	2003	2004	2005	2006
تعداد العمال	25	28	24	17	17

المصدر: من اعداد الطالب استنادا الى تقديرات مسؤول الوحدة

المطلب الأول: قياس انتاج الورشة خلال الفترة (2006-2002):

تقوم ورشة معالجة المياه بانتاج أنواع مختلفة من المياه الصناعية، الا أن المنتوجات التي تقوم بانتاجها بانتظام وبكميات معتبرة هي المنتوجات الثلاث التالية: الماء النقي (الصالح للشرب)، الماء المعالج (منزوع الأملاح والشوارد) والمياه الصناعية (العديد من المواد السائلة التي تستخدم في عملية الانتاج).

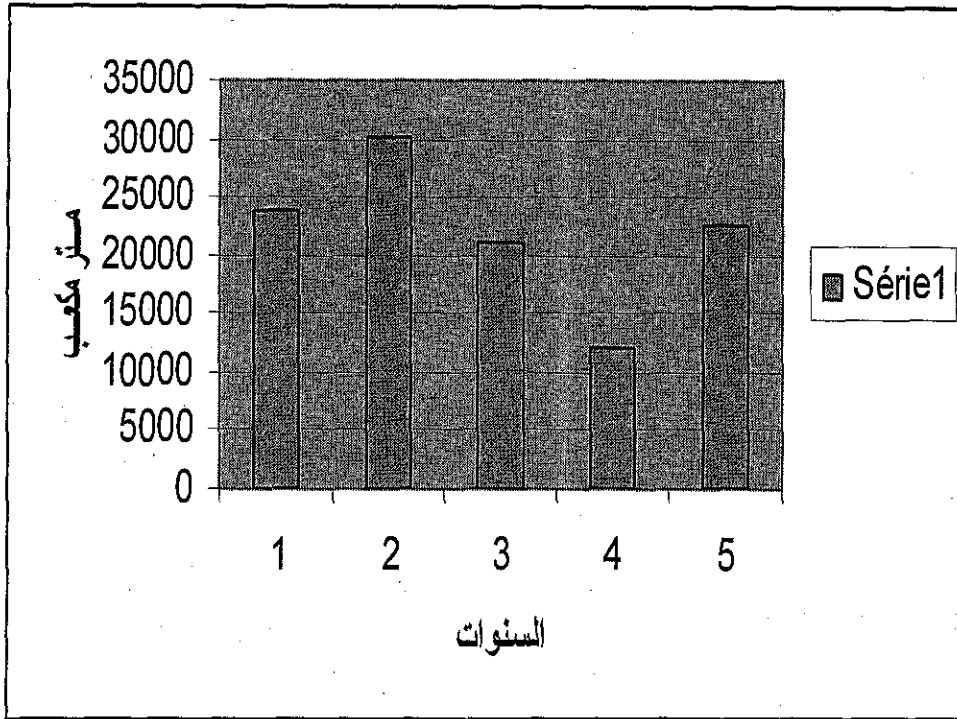
والجدول التالي يبين انتاج الورشة من هذه الأنواع.

الجدول (4-4): اجمالي انتاج ورشة معالجة المياه خلال الفترة (2002-2006) بالمتر مكعب

السنة	2002	2003	2004	2005	2006	المجموع
المنتوج م ²						
الماء النقي	5931	7456	6676	6754	13766	40583
الماء المعالج	11720	12926	9320	1505	6177	41648
مياه صناعية	6134	9824	5264	3819	2630	27671
المجموع	23785	30206	21260	12078	22573	109902

المصدر: من اعداد الطالب استنادا الى وثائق المؤسسة

الشكل (4-3): يبين تطور الانتاج في ورشة معالجة المياه خلال الفترة (2002-2006)



نلاحظ أن مستوى الإنتاج في جل ورشات الإنتاج ارتفع بين سنتي 2002 و2003، فإنتاج الماء

النقي (الصالح للشرب) ارتفع بنسبة 20.45 % وإنتاج الماء المعالج ارتفع بنسبة

9.33%. أما بالنسبة للمياه الصناعية فقد عرف الإنتاج نموا قدر ب 37.56%. وسوف نعرض نسب ارتفاع وانخفاض الإنتاج في الجدول التالي:

الجدول (4-5): يبين نسب (%) انخفاض وارتفاع الإنتاج خلال الفترة (2002-2006)

السنوات	2003-2002	2004-2003	2005-2004	2006-2005	المنتوجات %
الماء النقي	25.71	10.46 -	1.156	103.81	
الماء المعالج	10.29	27.89 -	83.85 -	310.43	
المياه الصناعية	60.16	46.41 -	27.45 -	31.13 -	
المجموع	27	29.61 -	43.18 -	86.89	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات السابقة

على العموم نلاحظ أن الإنتاج في معظم الورشات عرف ارتفاعا نسبيا بين سنتي 2002 و 2003، ثم انخفاضا حادا خلال الفترة الممتدة بين 2003 و 2005 ثم عاود الارتفاع خلال سنة 2006. ففي الفترة 2005-2003 ارتفع الإنتاج بنسبة 27% نتيجة الجهود التي بذلها العمال في مختلف ورشات الإنتاج وخاصة بالنسبة لإنتاج المياه الصناعية التي عرفت فيها نسبة النمو حوالي 60% خلال هذه الفترة. ولكن الورشة حققت انخفاضا حادا في الإنتاج خلال الفترة قدر بحوالي 29% خلال الفترة 2004-2003 وخاصة في إنتاج المياه الصناعية التي عرفت هي كذلك انخفاضا حادا قدر بحوالي 46%. والسبب يعود حسب تصريح أحد الإداريين إلى الإضراب الشامل الذي شهته عمال المؤسسة في شهر مارس من سنة 2003. وذلك ما يفسر اضطراب الإنتاج خلال هذه الفترة، وخاصة في الفترة التي تلت الإضراب، أي في شهر جوان، جويلية وأوت التي ينخفض فيها الإنتاج عادة نتيجة الحرارة و انخفاض الطلب على هذه المنتجات خلال هذه الفترة من السنة كما يتوقف إنتاج العديد من المنتجات خلال هذه الفترة.

وبذلك نفس انخفاض الإنتاج العام لورشة معالجة المياه (الانخفاض قدر ب 43%) بالتوقف شبه التام للإنتاج في مارس 2003 واضطراب الإنتاج خلال الأشهر المتبقية من سنة 2003 واستمر هذا الاضطراب إلى غاية الأشهر الأخيرة من سنة 2004. وبعد تسوية وضعية العمال أي بعد الاتفاق

الذي حدث بين المركزية النقابية ممثلة في المنوبين النقابيين وإدارة المؤسسة، قرر عمال الوحدة (حسب تصريح أحد عمال الوحدة) تعويض الإنتاج المفقود خلال فترة الإضراب، وهي مبادرة تلقائية من طرف عمال الوحدة وعمال المؤسسة بشكل عام. والدليل على ذلك ما صرح لنا به عامل آخر من أنهم (أي العمال) كانوا يضاعفون من جهودهم طيلة اليوم وينهون عملهم عادة بعد الوقت الاعتيادي بساعة ونصف تقريبا، وذلك بهدف استعادة ما فقد. وبالفعل فقد تحسن مستوى إنتاج الورشة وبدأت تظهر نتائج الجهود مع السداسي الثاني من سنة 2005، وحققت الورشة إنتاج لا بأس به خلال العام الماضي (2006).

المطلب الثاني: قياس إنتاجية العمل في ورشة معالجة المياه

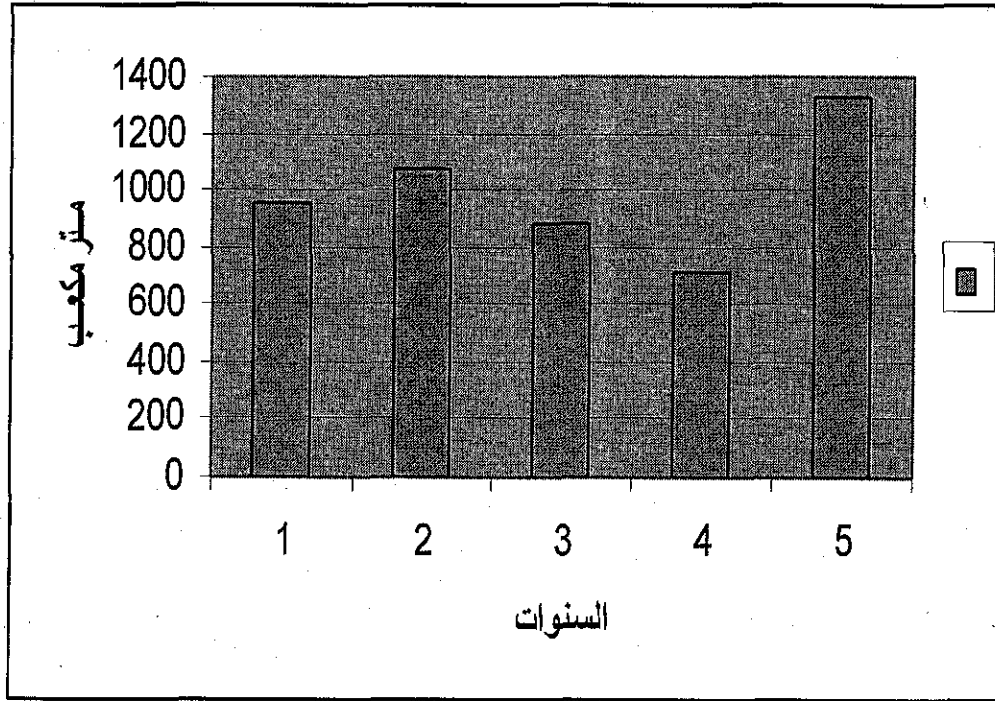
كما بينا في السابق ونظرا لنقص البيانات الضرورية لإجراء قياس دقيق لإنتاجية العمل على مستوى الورشة. فإننا سوف نستعمل فقط عدد العمال كمدخلات للعمل والإنتاج السنوي للورشة بالمتر المكعب كمخرجات الفترة. وذلك حسب العلاقة: إجمالي الإنتاج ÷ عدد العمال

الجدول (4-6): يبين إنتاجية العامل السنوية خلال الفترة (2002-2006)

السنوات	2002	2003	2004	2005	2006
عدد العمال	25	28	24	17	17
وحدة القياس	المتر مكعب	المتر مكعب	المتر مكعب	المتر مكعب	المتر مكعب
إجمالي الإنتاج	23785	30206	21260	12078	22573
إنتاجية السنوية	951.4	1078.78	885.83	710.47	1327.82

المصدر: من اعداد الطالب

الشكل (4-4): الانتاجية السنوية للعامل خلال الفترة (2002 - 2006)



من خلال الجدول يتبين لنا أن إنتاجية العامل في ورشة معالجة المياه خلال فترة الدراسة قد بلغت أدنى حد لها خلال سنة 2005 ب 710.47 متر مكعب للعامل الواحد. وحقت أقصى حد لها في سنة 2006 ب 1327.82 متر مكعب للعامل. وقد ارتبطت انتاجية العمل خلال هذه الفترة في صعودها وهبوطها معدل الانتاج المحقق خلال في كل سنة، ولم يؤثر تناقص تعداد العمال بشكل واضح في تحسين انتاجية العمل، بل بالعكس من ذلك فقد كانت العلاقة عكسية في كثير من الحالات. فبالرغم من تناقص عدد العمال من حوالي 24 عاملاً سنة 2004 الى حوالي 17 عاملاً في 2005، إلا أن انتاجية العامل الواحد انخفضت بحوالي 175 وحدة على عكس ما هو متعارف عليه من أنه إذا انخفض تعداد العمال تزيد بالضرورة انتاجية العمل مع افتراض بقاء العوامل الأخرى ثابتة .

ويمكن تفسير انخفاض انتاجية العامل خلال هذه الفترة الى الهبوط الحاد في عدد الوحدات المنتجة خلال هذه الفترة دائماً. فقد انخفض الانتاج في هذه السنة (2005) من 21260 متر مكعب الى 12078 متر مكعب، أي بمعدل انخفاض قدره 43 % تقريباً. والسبب كما سبق وأن وضحنا هو مضاعفات الاضراب المفتوح الذي شنه عمال الوحدة وتزامن ذلك مع الفترة الصيفية التي يقل فيها الطلب والنتاج معاً.

وبما أن عمال الورشة يعملون بنظام الورديات (par groupe) على مدار الأربع والعشرين ساعة، (فالوردية الأولى تعمل من 6 صباحا الى 14 زوالا، والثانية من 14 زوالا الى 22 ليلا والثالثة من 22 ليلا الى السادسة صباحا). وبتعداد أيام العمل خلال الأسبوع وخصم أيام العطل (يعمل الفرد في الورشة مدة 3 أسابيع متتابة تتخللها عطلة لمدة 3 أيام ثم يستريح في الأسبوع الرابع). فاننا نستنتج من خلال هذا أن العامل الواحد يعمل حوالي 20 ساعة في الشهر، وبعملية حسابية بسيطة نستنتج أن الحد الأدنى الأدنى الذي يمكن للعامل أن يحققه هو انتاج 2.95 متر مكعب في اليوم، في حين أن الحد الأقصى كان 5.53 متر مكعب في اليوم الواحد.

ويبدو للوهلة الأولى أن هذا الرقم ضعيف للغاية، لكن الظروف الصعبة التي يعمل فيها العمال اضافة الى قدم الآلات ووسائل العمل ونقص وسائل التحفيز الفعالة تجعل منه رقما طبيعيا.

المطلب الثالث: قياس معدل النمو والمؤشر السنوي لانتاجية للعمل

يمكن حساب وتقييم نسبة النمو في انتاجية العمل على مستوى الورشة خلال الفترة (2002-2006) وكذا المؤشر السنوي للانتاجية وذلك بالاستناد الى العلاقتين التاليتين:

$$\text{معدل النمو في الانتاجية} = \text{انتاجية السنة (ن)} - \text{انتاجية السنة (ن-1)} \div \text{انتاجية السنة (ن-1)} \times 100$$

$$\text{المؤشر السنوي لانتاجية العمل} = \text{انتاجية السنة (ن)} \div \text{انتاجية السنة (ن-1)} \times 100$$

رغم أن العلاقتين متشابهتين تقريبا في نتائجهما ويؤديان نفس الدور، الا أن استخدامهما في الوقت ذاته له دلالاته في التعرف على الارتفاع أو الانخفاض في نسبة النمو من سنة الى أخرى كما أنه مفيد في نواحي التحليل لزيادة فهم وتوضيح نسبة النمو.

صهاريج التخزين محدود للغاية ويقتصر فقط على المياه الصالحة للشرب وبعض الأنواع الأخرى ذات الاستعمال الخاص.

المرحلة الثانية (2003 - 2005): حققت الورشة خلال سنتين متتاليتين معدلا سلبيا في معدل النمو قدر ب **17.80 %** و **19.79 %** على التوالي. ويعود ذلك أساسا الى الاضطرابات العمالية والاضراب الشامل الذي شنه عمال المؤسسة خلال هذه الفترة، بالإضافة الى تذبذب الطلب على منتوجات الورشة نتيجة الاضطرابات في الانتاج التي عرفتتها معظم ورشات الانتاج على مستوى المؤسسة ككل. هذا بالنسبة للمؤثرات الخارجية التي مست الورشة، أما بالنسبة للناحية الداخلية فقد تم تقريبا تخفيض انتاج جميع المنتوجات خلال هذه الفترة. فمثلا تم تخفيض انتاج الماء المعالج الى حوالي **84 %**، وتخفيض انتاج المياه الصناعية بنسبة **46.41 %**. وهذا يعود في الأساس كما سبق وأن بيينا الى نقص الطلب على هذه المنتوجات من طرف الوحدات الأخرى نظرا لاضطراب انتاجها. كما لم نسجل انخفاضا كبيرا لانتاج الماء النقي خلال هذه الفترة، بل بالعكس فقد ارتفع بنسبة **1.16 %** والسبب يعود الى الأهمية الكبيرة التي توليها المؤسسة الى مثل هذه المادة الاستراتيجية الحيوية الحساسة، التي يتم بواسطتها تزويد كامل المؤسسة بما تحتاجه من مياه الشرب. فنشاط ورشة تحلية و انتاج المياه الصالحة للشرب لا يتوقف حتى أيام العطل والاضرابات لأن الطلب عليه كذلك لا يتوقف.

المرحلة الثالثة (2005 - 2006): حققت الورشة خلال هذه المرحلة نموا كبيرا ومعتبرا قدر بحوالي **86.89 %** وهذا راجع طبعاً الى تضاعف معدل الانتاج خلال الفترة بنفس النسبة (أي **86.89 %**). والسبب في تضاعف انتاجية العمل خلال هذه الفترة هو مضاعفة جهود كامل عمال الوحدة لتعويض الانتاج المفقود خلال الفترة السابقة من ناحية، والاستجابة للطلبات الكبيرة والمتزايدة من طرف الوحدات الأخرى التي انطلقت في الانتاج بكامل طاقتها وخاصة بعد تسوية النزاع والاتفاق بين ادارة المؤسسة وممثلي العمال حول تسوية مشكلة الأجور وغيرها من المشاكل.

فقد تم خلال هذه الفترة مضاعفة انتاج الماء الصالح للشرب الى حوالي **103 %** رغم توقف انتاجه خلال شهر أوت، سبتمبر وأكتوبر من سنة **2006**. في حين تم رفع معدل انتاج الماء المعالج بنسبة كبيرة تعدت ال **310 %** وذلك بسبب الارتفاع الكبير الذي عرفه الطلب على هذا المنتوج خلال هذه الفترة. أما بالنسبة لانتاج المياه الصناعية فقد عرف هو الوحيد انخفاضا في الانتاج قدر ب **31.13 %**.

على العموم يمكن القول أنه بالرغم من النتائج السلبية التي حققتها انتاجية العمل على مستوى الوحدة، فالعمال عازمون على رفع التحدي - حسب تصريحات معظمهم - لاستعادة نشاط الوحدة من جديد وتعويض ما خلفته الاضطرابات السابقة. وهذا ما يفسر تحسن انتاجية العامل ب 86 % تقريبا خلال السنة المنصرمة.

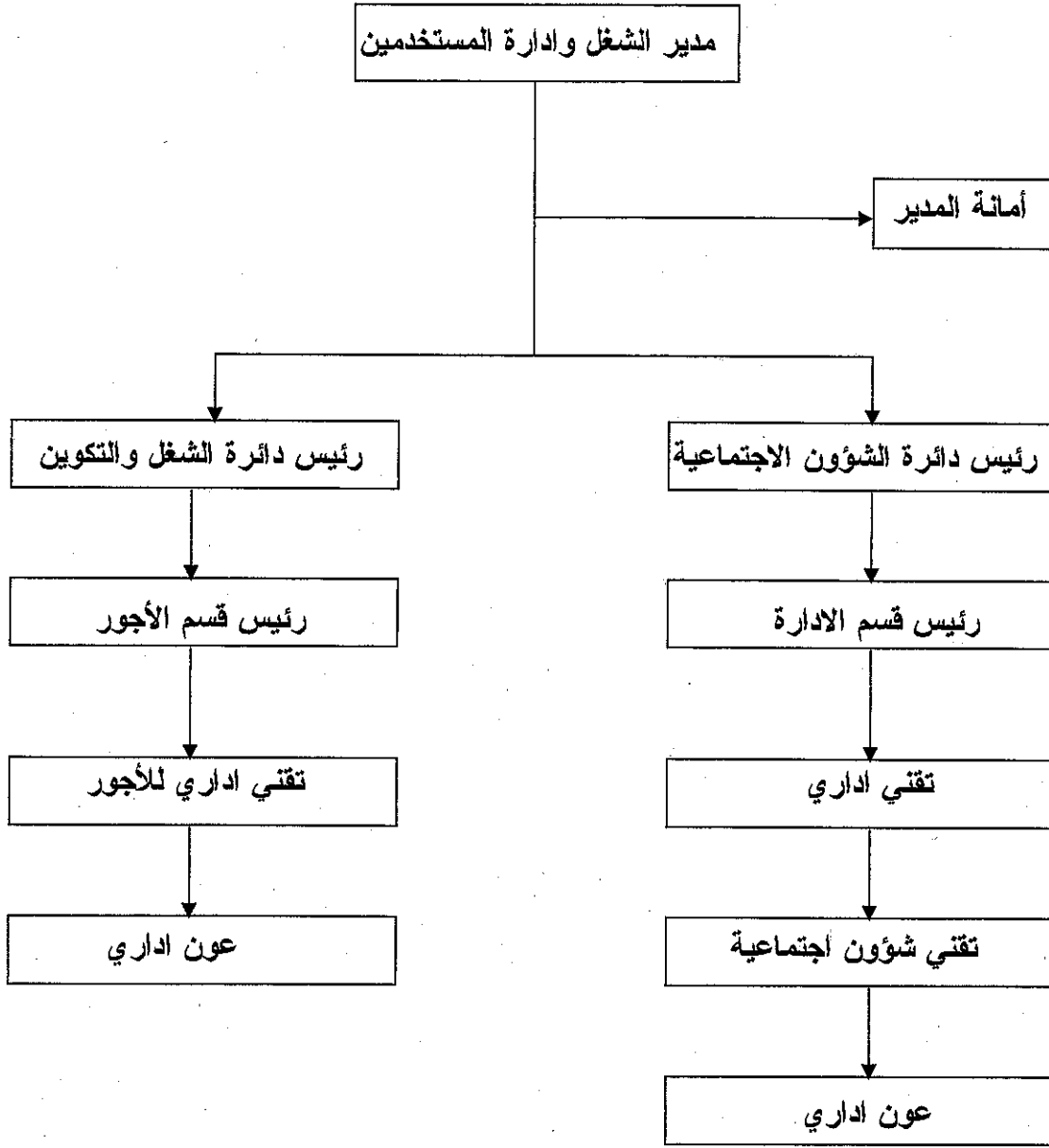
المبحث الثالث: دراسة وتقييم أنشطة وظيفة الموارد البشرية في قسم الممتلكات

المطلب الأول: تقييم أداء وظيفة الموارد البشرية على مستوى القسم

تحتل وظيفة " الشغل وإدارة المستخدمين " مرتبة مهمة في الهيكل التنظيمي العام لقسم الممتلكات، فمديرها يحتل مرتبة مباشرة بعد المدير العام للقسم وهو المسؤول أمامه مباشرة فيما يخص نشاطات الشغل وشؤون الموظفين. ففي السابق كانت كل وحدة من وحدات القسم تحتوي على مصلحة خاصة بها لشؤون الموظفين، تعنى بشؤون العمال داخل الوحدة فقط وهي المسؤولة أمام مدير الوحدة عن نشاطاتها. اذا يمكن القول أن هذه المصالح كانت تتمتع بشيء من الاستقلالية وتخضع لنظام شبه لامركزي.

ولكن بعد التعديل الهيكلي الأخير الذي مس بعض وحدات القسم، فقد تم تجميع كل مصالح المستخدمين في إدارة واحدة هي " مديرية الشغل وشؤون المستخدمين " على مستوى مديرية القسم. وأصبح الهيكل التنظيمي لهذه المديرية على الشكل التالي:

الشكل (4-5): الهيكل التنظيمي لإدارة المستخدمين في قسم الممتلكات



المصدر: توضيح مباشر من مدير الشغل وشؤون المستخدمين.

الشيء الملاحظ خلال هذا العرض هو الغياب الكلي لاسم " الموارد البشرية " من القاموس الإداري للوحدة، ولم يظهر هذا الاسم لا في الهيكل التنظيمي ولا في الاستخدام اليومي الاعتيادي لعمل الوحدة. فمعظم العمال والإداريين يستخدمون أو يستعملون اسم (la direction d'emploi) أي مديرية الشغل بدل استخدام المصطلح الحديث الذي هو " مديرية الموارد البشرية " رغم أن معظم ان لم نقل كل المؤسسات الحديثة تستخدم هذا المصطلح.

الملاحظة الثانية، هي اقتصار أنشطة هذه المديرية في الإشراف على بعض الشؤون الاجتماعية للعمال ودفع الأجور. وهذا ما يبدو جليا في الهيكل التنظيمي للمديرية. فنشاط التكوين مثلا يظهر كعنوان لدائرة إدارية هي " دائرة الشغل والتكوين "، لكننا لا نكاد نرى ممثله (مسؤول التكوين) في المستويات السفلى من الهيكل ولا يظهر حتى كنشاط واقعي في الميدان. وسبب ذلك حسب تصريح المدير هو توقف عملية التكوين منذ سنة 1994، واقتصار عمليات التكوين على بعض الحالات القليلة بالاعتماد على فترات قصيرة المدى أو اقتصاره على حضور بعض الندوات والمحاضرات.

فخلال لقائنا مع مدير المستخدمين بالقسم، أكد لنا أن إدارته تبذل كل ما في وسعها من أجل التكفل بجميع الأنشطة التي تهم الشغل وإدارة العمال وذلك رغم الأعباء الإضافية التي ألقيت على عاتقها نتيجة التعديلات الهيكلية التي باشرت إدارة القسم بضم جميع مصالح المستخدمين في الوحدات التابعة للقسم وجعلها تحت إدارتها ومسؤوليتها المباشرة. ومن ناحية ثانية أكد لنا المدير وبصريح العبارة أن أنشطة التوظيف الفعلي والتكوين متوقفة إلى أجل غير مسمى بقوله: " ان مؤسستنا بصفة عامة وقسم الممتلكات بصفة خاصة يعاني من ضائقة مالية منذ مدة، لذا فنحن هنا في إدارة المستخدمين لا نفكر في شيء آخر غير صرف أجور العمال التي نجد صعوبة في الالتزام بدفعها في وقتها في الكثير من الأحيان"²

أما فيما يخص رأي عمال الوحدة في إدارة المستخدمين ونشاطها وكذا علاقتهم بها، فقد استعنا على ذلك بتوزيع استمارة أسئلة، وذلك بهدف استقصاء آراء العمال حول هذا الموضوع وعلى الأخص أنشطة التوظيف، التعويضات، تقييم الأداء والتكوين.

فرغم تطمينات المدير وتأكيداته على أن إدارته تقوم بما يجب عليها، إلا أن معظم العمال الذين شملهم الاستقصاء³ يؤكدون عكس ذلك على الأقل. ففي سؤال حول رأي العمال في نشاط إدارة المستخدمين أكد حوالي 60 % منهم أن أدائها ضعيف، في حين رأى 26 % أن أدائها متوسط و 6 % فقط

² تصريح خاص لمدير إدارة المستخدمين في لقاء مباشر معه.
³ شمل الاستقصاء حوالي 40 عامل معظمهم عمال تنفيذ في ورشة معالجة المياه وبعض الإداريين في القسم.

صرح بأن نشاطها جيد والباقي لم يجيبوا على السؤال. ولتأكيد الاجابات السابقة قدم لهم سؤال حول مدى مساهمة أنشطتها اليومية في تحفيزهم ودفعهم للعمل، فكانت الاجابات مطابقة تقريبا لاجابات السؤال الأول، حيث أجاب 33 % منهم بأن أنشطتها لا تحفز على العمل اطلاقا، في حين رأى 26 % أنها تساهم في دفعهم للعمل و 20 % اعتقدوا أن بعض أنشطتها فقط تساهم في تحفيزهم في حين امتنع الباقي عن الادلاء بأي اجابة.

أما فيما يخص السؤال الثالث الذي قدم لهم حول عملية الاتصال التي تتم بينهم وبين ادارة المستخدمين، فقد أجاب حوالي 60 % منهم أن لا يوجد أي اتصال بينهم وبين الإدارة المعنية أي اتصال. في حين يرى 26 % أن هناك اتصال ولكن في بعض الأحيان فقط. أما 13 % المتبقية فيقولون بأن هناك اتصال دائم بينهم وبين إدارة المستخدمين.

على العموم يمكن القول أن هذه النتائج وان كان فيها بعض المغالاة، إلا أنها تؤكد أن إدارة المستخدمين لا تقوم بالدور الذي يمكن أن يرضي العمال، وربما يعود ذلك إلى الحساسية الموجودة دوما بين العمال والإدارة . والدليل على وجود الخلاف دوما بينهما، أنه بالرغم من أن مكتب مدير المستخدمين مفتوح أمام العمال طيلة ساعات العمل اليومية، ورغم كذلك التواضع الذي يبذوا عليه. إلا أن معظم العمال (حوالي 60 %) أكدوا أنه لا اتصال لهم بالإدارة المعنية. وهذا شيء غريب بعض الشيء، ويعود ذلك ربما إلى عدم استخدام الإدارة لوسائل الاتصال الكلاسيكية إن لم نقل الحديثة. أما السبب الأهم من وجهة نظرنا، وحسب ما شاهدناه خلال زيارتنا الميدانية للمؤسسة فهو

الانفصال التام بين مقر إدارة المستخدمين الذي يقع خارج المركب الإلكتروني، وبين الورشة التي أجريت فيها الدراسة. فالمعلوم أن ورشة معالجة المياه تقع كما قلنا يقع مقرها ضمن محيط المركب الإنتاجي، وإجراءات الدخول والخروج من وإلى المركب معقدة وجد بيروقراطية. فللدخول إليه يلتزم الداخل بتقديم رخصة مصادق عليها من طرف الإدارة العامة للمؤسسة. وبالنسبة للخروج منه فيلزم القانون الداخلي الشخص المغادر قبل الوقت الاعتيادي لنهاية العمل من تقديم وثيقة إفادة بمهمة (ORDRE DE MISSION) أو أي وثيقة أخرى للسماح له بالمغادرة. ولا نعلم بالضبط إن كان الأمر يستتبي الإطارات المسيرة أم لا، والتي عادة ما يكون اتصالها مع الإدارة العامة شبه يومي.

إن هذه الإجراءات البيروقراطية لا تسمح بالمرّة بإجراء اتصال فعال بين الإدارة والعمال، وخاصة بالنسبة لورشة المياه المعالجة التي تبقى شبه معزولة عن إدارة المستخدمين التابعة لها. وهذا هو السبب الوجيه ربما الذي دفع بأغلبية العمال إلى نفي الاتصال بينهم وبين الإدارة المعنية.

المطلب الثاني: أنشطة التوظيف

قبل التطرق إلى نتائج الاستمارة التي قدمت للعمال في هذا الشأن، كان من الواجب علينا كدارسين التعرف على رأي ووجهة نظر الإدارة المعنية بالشغل وشؤون المستخدمين في موضوع التوظيف، باعتبارها صاحبة الاختصاص وأيضا لنكون أكثر عدالة وموضوعية في تقصي الحقائق وإعطاء الفرصة للطرفين لإبداء آرائهم ووجهة نظرهم في الموضوع.

فخلال لقاءنا مع مدير الشغل وشؤون الموظفين بقسم الممتلكات، أكد لنا هذا الأخير أن عملية التوظيف في السنوات الأولى من إنشاء المؤسسة كان نشاطا مزدهرا للغاية. فقد كانت المؤسسة بحاجة ماسة إلى الأيدي العاملة في ذلك الوقت، وخاصة بالنسبة للتقنيين وإطارات التسيير. لذلك كان التوظيف مفتوحا للجميع نظرا للإمكانيات المادية الكبيرة التي سخرتها الدولة لصالح المؤسسة في إطار برنامج التسيير الاشتراكي للمؤسسات. وخلال هذه الفترة كان التوظيف يتم بطريقة مباشرة بالنسبة للعمال المنفذين (أعوان الأمن، عمال النظافة، طبّاخين، سائقين.... الخ)، أما بالنسبة للتقنيين والمهندسين والإطارات المسيرة فكان يتم توظيفهم مباشرة بعد التأكد من شهادات تأهيلهم للمنصب المقترح، ثم يخضعون بعد ذلك إلى تكوين قصير جدا قبل إماجهم نهائيا في مناصبهم.

أما في السنوات التي تلت استقلالية المؤسسة في نهاية الثمانينات، فقد أخذ نشاط التوظيف منحى آخر واقتصر الأمر فقط على المهندسين وبعض الإطارات المسيرة، واستمر الحال إلى أن تم توقيف التوظيف المباشر للعمال نهائيا في سنة 1994، نظرا للضائقة المالية التي أصبحت تعاني منها المؤسسة منذ ذلك الحين. وانحصر نشاط التوظيف فقط في الاستفادة من بعض خريجي الجامعات في إطار ما يسمى بعقود ما قبل التشغيل. أو بإبرام عقود عمل قصيرة تمتد من 6 أشهر إلى سنتين قابلة للتجديد، لأن ذلك لا يكلف الوحدة الكثير من المصاريف وخاصة بالنسبة لعقود ما قبل التشغيل. ولكن لا يعني ذلك توقف التوظيف المباشر نهائيا ولكنه بقي بشكل محدود جدا وفي بعض المناصب الحساسة فقط. فحوالي 80% من الذين شملهم الاستقصاء عمالا مرسمين، وأغلبهم تفوق أقدميته العشرين سنة، وبما أن أغلب هؤلاء توظفوا خلال سنوات الثمانينات فقد تم توظيف حوالي 74% منهم بطريقة مباشرة، في حين تم توظيف 26% المتبقية منهم عن طريق إجراء مسابقة.

أما بخصوص طرق اختيار العمال الجدد، فرغم تأكيد الإدارة على أن توظيف العمال الجدد يقتصر في الكثير من الأحيان فقط على المترشحين في إطار عقود ما قبل التشغيل وبعض العقود القصيرة المدى. إلا أن حوالي 47% ممن شملهم الاستقصاء يؤكدون أن إجراءات اختيار العمال تتم بشكل

غامض وغير عادل، في حين يرى 27 % منهم إنها متوسطة ويرى 20 % أنها تتم بطريقة عادلة لا لبس فيها. وهذه النتيجة إن دلت على شيء فإنما تدل على عدم ثقة العمال في الإجراءات المتخذة من طرف إدارة المستخدمين سواء في اختيار العمال الجدد أو غيرها، وهذا ما لمسناه عند إجراء الاستقصاء. فبعض المستجوبين بمجرد رؤيته السؤال الخاص بمدى عدالة إجراءات الاختيار والتوظيف أجاب بسرعة ودون تفكير بأنها غير عادلة إطلاقاً.

على العموم ورغم هذه النظرة التشاؤمية من طرف العمال، إلا أن حوالي 74 % ممن شملتهم استمارة الأسئلة راضون عن عملهم. ولكنهم يطالبون من الإدارة تحسين ظروف العمل بشكل أفضل. وهذه النتيجة مهمة جداً بالنسبة للإدارة التي يجب عليها استغلال هذه النقطة بالذات لصالحها واتخاذ التدابير اللازمة لزيادة رضا العمال عن وظائفهم وذلك بإعادة النظر في سياساتها وتصحيح مسارها.

المطلب الثالث: أنشطة والتعويضات والأجور

لا شك أن أنشطة دفع الأجور هو النشاط الوحيد الذي بقي محافظاً على وجوده ضمن أنشطة إدارة المستخدمين في قسم الممتلكات، ويظهر ذلك جلياً في الهيكل التنظيمي لإدارة الشغل حيث خصص لها قسم خاص تابع مباشرة إلى قسم الشغل والتكوين.

والسبب في عدم اضطراب أنشطة دفع الأجور مقارنة بالأنشطة الأخرى للإدارة، هو الأهمية البالغة التي تلعبها الأجور في السير الحسن لجميع مصالح وورشات الإنتاج، وتجنب حدوث اضطرابات عمالية كما حدث سنة 2003.

ورغم كل هذا فقد عرف دفع الأجور اضطرابات في بعض الأحيان نتيجة نقص الموارد المالية واضطرار الإدارة المعنية إلى تأجيل دفع الرواتب في الكثير من الأحيان. ولكن في السنتين الأخيرتين عرف نظام دفع الأجور استقراراً نوعياً وانتظاماً في الدفع حسب تصريح مدير إدارة المستخدمين بالقسم.

وقد بلغت الكتلة الأجرية الإجمالية (la mass salarial) المدفوعة في شهر جانفي 2007 على مستوى قسم الممتلكات حوالي 14489175.11 دينار جزائري، مقابل 9973460.49 دينار في شهر نوفمبر من سنة 2006. أي بزيادة قدرها 57.71 % رغم أن عدد العمال قد عرف تراجعاً خلال هذه الفترة التي دامت شهرين فقط. والجدول التالي يوضح وجه المقارنة بينهما:

الجدول (4-8): يبين تطور إجمالي الكتلة الأجرية المدفوعة بين نوفمبر 2006 وجانفي 2007

البيان	نوفمبر 2006	جانفي 2007
تعداد العمال المسجلين	377	370
تعداد العمال غير العاملين	7	8
تعداد العمال الأجراء	370	362
معدل الغياب خلال الشهر	% 2.38	% 2.11
الكتلة الأجرية المدفوعة	9973460.49 دج	144489175.11 دج

المصدر: من إعداد الطالب بناء على إحصائيات الشغل للشهرين مقدمة من طرف الإدارة

نلاحظ من خلال الجدول السابق ارتفاع الكتلة الأجرية بـ 57.11% في فترة وجيزة (شهرين فقط) رغم تناقص تعداد العمال خلال هذه الفترة. وتفسير ذلك أساسا هو الزيادات التي عرفتتها مؤخرا أجور العمال. أما بخصوص معدل الغيابات الذي عرف انخفاضا بـ 0.27% فرغم انه انخفاضا ضئيلا إلا أنه انخفاض ايجابي على العموم.

بالنسبة الى الأجر او الراتب الشهري المدفوع لكل مستخدم فهو يخضع لسلم الأجر المعمول به في كل المؤسسات. فهو يختلف من مستوى اداري الى آخر والجدول التالي يبين قيمة الراتب الشهري لكل الفئات.

الجدول (4-9): يبين الأجر الشهري القاعدي والأجر الخام لمختلف الفئات الادارية (بالدينار الجزائري)

الفئة	الأجر القاعدي	الأجر الخام
الاطارات المسيرة (المدراء)	16928.96	53644.24
الاطارات العادية (الاداريين)	14263.71	43164.18
المشرفين	11388.16	35157.59
العمال المنفذين	9355.61	28819.71
العمال المؤقتين	10841.2	29886.44
العمال المهنيين	6479.49	6479.49

المصدر: تقرير الأجر لشهر جانفي 2007

نلاحظ من خلال الجدول أن توزيع الرواتب والأجور موزعا توزيعا منطقيا حسب السلم القاعدي للأجور المعمول به في كل المؤسسات والمتسلسل حسب التسلسل الاداري الهيراركي.

ففي سؤال قدم للمستجوبين حول مدى ملائمة الأجر الذين يحصلون عليه مقارنة بالمؤسسات الأخرى، صرح 53.33 % منهم أنه مناسب مقارنة بمؤسسات تنشط في المنطقة الصناعية لسيدي بلعباس. في حين رأى 40 % أن أجرهم غير مناسب مقارنة مع مؤسسات أخرى. وضربوا على ذلك مثلا لمؤسسة سونطراك وسونلغاز، التي يفوق أجر عمالها أجرهم بكثير. كما أكد حوالي

80 % ممن شملتهم الاستمارة أن أجرهم لا يكفيهم لتغطية مصاريفهم العائلية وأعازوا السبب في ذلك الى ارتفاع مستوى المعيشة. في حين صرح الباقون (20 %) من الأجرهم مناسب ويكفيهم.

أما بخصوص مدى حصول العمال على مكافئات وعلاوات فقد تحصلنا على اجابتين متناقضتين تماما، وهو ما يدل على ما أكدناه سابقا من الانفصال وعدم الثقة التي تتميز بها العلاقة بين العمال والادارة. ففي سؤال حول مدى حصولهم على مكافئات أو علاوات، أكد حوالي 87 % أنهم لا

يحصلون قطعا. وعند سؤالهم عن مدى عدالة توزيع هذه المكافآت والعلاوات⁴ أجاب 47 % منهم بسرعة وبدون تردد أن توزيعها يتم بطريقة مجحفة وغير عادلة وتتسم بالمحسوبية وغيرها. في حين أن 26 % رأوا في توزيعها نوعا ما متوسط العدالة.

لكن رغم التناقض في اجابات العمال، الا أن عددا لا بأس به من المستجوبين (حوالي 27 %) لم يدل بأي اجابة فيما يخص السؤال الثاني المتعلق بالعدالة في توزيع المكافآت، وهذا دليل على أن هناك على الأقل نظرة موضوعية لهذا الموضوع من طرف هؤلاء العمال .

ان هذا الحكم الذي أصدره العمال في حق الادارة من عدم منحهم مكافآت وعلاوات يستحقونها لهُو اجحاف في حقها. فمن خلال التقارير والمعلومات التي قدمت لنا، ومن خلال أيضا تصريحات بعض الاداريين في مصلحة المستخدمين، الذين أكدوا لنا أن جميع العمال يحصلون شهريا على علاوات تمثل في علاوة المردودية الفردية والجماعية، بالإضافة الى بعض العلاوات الأخرى والمنح مثل منحة التمدرس، منحة الأمومة، التأمين الصحي، التأمين الاجتماعي وغيرها. وهذا ما يبدوا بكل وضوح في الجدول السابق. فمثلا يحصل العامل المنفذ في الشهر على أجر يفوق

28000 دج في حين أن أجره القاعدي لا يتعدى 9400 دج، وهذا يدل على أن الأجر الواقعي الذي يحصل عليه يفوق أجره القاعدي بأكثر من 200 % . بمعنى أن كل هذا الفائض هو عبارة عن علاوات ومنح قد لا تظهر في الواقع ولكنها موجودة ضمن الأجر المدفوع.

أما بالنسبة للاستفادة من الخدمات الاجتماعية، فقد كانت الاجابات متوازنة. حيث صرح حوالي

33 % أنهم يستفيدون منها و 33 % منهم أجابوا بأنهم لا يستفيدون و أجاب 33 % الباقية بأنهم يستفيدون منها في بعض الأوقات فقط. وتبقى الخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال تنحصر فقط في ضمان نقلهم من والى مقر المؤسسة، وبعض الخدمات الأخرى البسيطة كخدمات المركز الصحي الاجتماعي التابع لها والذي يقع في وسط المدينة.

وقد كان عمال المؤسسة في الماضي يستفيدون من الاطعام يوميا بعدما كانت المؤسسة تتوفر على مطعم كبير، لكن هذا الأخير أغلق بسبب الضائقة المالية، وتم التخلي عن بعض النشاطات الاجتماعية الأخرى كتنظيم الرحلات الجماعية والدورات الرياضية وغيرها.

⁴ كان سؤالنا متعمدا وذلك بهدف معرفة مدى ثقة العمال في الادارة فيما يخص نظام الأجور. فكان السؤال الأول: هل تحصل على مكافآت ما عدا الأجر العادي؟ والسؤال الثاني: ما رأيك في طريقة توزيع المكافآت؟ هل تتم بطريقة عادلة؟ فكان التناقض واضحا في معظم الاجابات التي حصلنا عليها، وهذا يدل على عدم ثقة العمال في الادارة وخاصة فيما يتعلق بالمزايا التي يمكن أن يحصلوا عليها.

وباعتبار الترقية من الدوافع الأساسية التي تساهم في تحسين إنتاجية العمال، ارتأينا دمج هذا الموضوع ضمن الأسئلة التي قدمناها للعمال، واعتبارها كأحد الأنشطة المنتمية الى نظام التعويضات والأجور. ففي سؤال حول مدى استفادتهم من الترقية منذ توظيفهم، أكد 53.33 % منهم أنهم لم يحصلوا على ترقية قط (رغم أن 80 % من المستجوبين أقدميتهم تفوق 15 سنة) و 40 % منهم أجابوا بأنهم تحصلوا على ترقية مرة واحدة في حياتهم المهنية، وأغلب هؤلاء تحصل عليها بعد 15 سنة من العمل. وهذا شيء لا يحفزهم على العمل اطلاقا، ويبرر أغلبهم ذلك بنقص العدالة في منح الترقية وعدم فعالية هذا النظام بحيث يرى 86.66 % من المستجوبين أن نظام الترقية في المؤسسة غير مناسب، نظرا لعدم وجود معايير موضوعية وعادلة في منح الترقية، في حين أن 6 % يرون أن النظام متوسط و 6 % الأخرى لم يدلوا بأي اجابة.

المطلب الرابع: أنشطة التكوين وتقييم الأداء

قد يعتقد المرء للوهلة الأولى أن مؤسساتنا العمومية في الوقت الحالي تفنقر افتقارا كليا لنظامي التكوين وتقييم الأداء، وهذا مبدأيا صحيح بسبب الصعوبات المالية التي تعاني منها جل المؤسسات العمومية. لكن من خلال نتائج دراستنا المتواضعة على مستوى قسم الممتلكات بمؤسسة (ENIE) تبين لنا أن هذين النشاطين موجودين فعلا لكن بشكل محدود في الوقت الراهن، رغم نفي أغلب العمال المستجوبين لذلك.

ورغم أن التكوين وتقييم الأداء نشاطين منفصلين تماما من الناحية الادارية والتنظيمية، الا أن الأول قبل تطبيقه يحتاج الى النتائج التي تسفر عنها نشاط الثاني. هذا من الناحية النظرية، أما من الناحية العملية في المؤسسة فلا نعتقد أن يكون هناك تنسيقا كبيرا فيما بينهما.

فخلال مقابلتنا لمدير المستخدمين، وسؤاله عن مدى وجود نظام خاص بتقييم الأداء في قسمه. أكد أن هناك فعلا نظام للتقييم لكنه لا يرقى الى مستوى الأنظمة الحديثة المطبقة في المؤسسات الكبرى. وعلى مستوى القسم التابع له قال بأنهم يعتمدون على نوعين من التقييم: التقييم الجماعي للعمال وذلك بهدف منح علاوة المردودية الجماعية. والتقييم الفردي الذي يتم بموجبه منح علاوة المردودية الفردية. ويقوم بعملية التقييم الرئيس المباشر للعامل بناء على تخطيط وتوجيهات ادارة المستخدمين، وتستلم الادارة بعد ذلك تقارير نتائج التقييم من الرؤساء ويتم بناء عليها اتخاذ التدابير اللازمة.

أما بالنسبة لموظفي السكرتارية والموظفين المكلفين بالدراسات، فهناك نظام خاص بهم للتقييم، وهو نظام الهدف منه هو التسيير الحسن لمسارهم الوظيفي (gestion des carriers).

أما فيما يخص العمال المستجوبين في هذا الموضوع، فقد صرح 60 % أنهم لا يخضعون الى مثل هذا النظام. لكن ذلك لم يمنع 33.33 % منهم من تأكيدهم على أنهم خضعوا لتقييم أدائهم. فيما امتنع الباقيون عن الادلاء بأي تعليقات أو اجابات. ويؤكد وجود هذا النظام في القسم أن حوالي 46.66 % من المستجوبين صرح بأن أداء هذا النظام متوسط، وذلك عند سؤالهم عن رأيهم في مدى صلاحية هذا النظام. كما أن 20 % فقط صرحوا بأنه غير مناسب والباقيون امتنعوا عن الاجابة. وبديل هذا على أن نظام التقييم مقبول نوعا ما من طرف العمال الذين صرح 33.33 % منهم أن هذا النظام مقبول من ناحية العدالة في التقييم، كما أن 46.66 % لم يدلوا بأي اجابة، أما ما بقي منهم (20 %) فيعتقدون أنه لا وجود للعدالة في عملية التقييم.

على العموم يمكن القول بالاستناد الى تأكيدات الادارة ونتائج الاستمارة المقدمة أن هناك فعلا نظام لتقييم الأداء على مستوى قسم الممتلكات، لكنه يبقى نوعا ما يقتصر على تقييم مردودية الأفراد فقط دون أن يرقى الى مستوى الأنظمة الحديثة للتقييم والمعتمدة من طرف الكثير من الشركات والمؤسسات الكبرى والموصى بها من طرف منظمات الجودة العالمية.

وبخصوص النشاط الآخر وهون نشاط التكوين على مستوى القسم، فقد عرف انخفاضا مقارنة بالسنوات الأولى لإنشاء المؤسسة. ففي سنوات السبعينات والثمانينات وحتى أواسط التسعينيات كانت المؤسسة بحاجة ماسة الى كفاءات وخبرات جديدة يمكن أن تساهم في ملأ المناصب التي تحتاج اليها. فقامت طوال هذه السنوات بارسال بعثات تكوينية الى الخارج. ومن المراكز المهمة التي استعانت بها مراكز تكوين في الولايات المتحدة والمانيا ، فرنسا، اسبانيا واليابان . ومن الدول التي بعثت اليها أكبر عدد من المتكويين الولايات المتحدة والمانيا.

ولكن الأمر تغير بعد ذلك وتحديدا سنة 1994⁵، حيث أوقف تمويل برامج للتكوين طويلة المدى وبالأخص في دول الخارج (الا في بعض الحالات الشاذة) واقتصر الأمر فقط على التكوين قصير المدى في مراكز التكوين والمعاهد الوطنية كمعهد الروبية للتقنيات المعمارية بالعاصمة والمركز الوطني للانتاجية الصناعية ببومرداس ومراكز أخرى في مدينة وهران.

والآن هناك 6 موظفين في حالة تكوين، منهم موظف واحد في مدرسة خاصة بمدينة سيدي بلعباس والخمسة الآخرون في مدينة وهران.

⁵ استنادا إلى تصريح من طرف مدير ادارة المستخدمين بقسم الممتلكات.

وبخصوص حصول العمال على برامج تكوين، أجاب 66.66 % أنهم لم يحصلوا أبداً على تكوين و 33.33 % منهم أجابوا بأنهم قد تحصلوا على تكوين قصير المدى داخل المؤسسة قبل توظيفهم. أما بخصوص طريقة التكوين الذي تلقوه داخل المؤسسة أجاب معظمهم أن الطريقة المتبعة في التكوين كانت متوسطة من ناحية الجودة والوقت والكيفية التي تمت بها، وعلى العموم رأوها بأنها تجربة مفيدة. وطالبوا بإعادة و تكرار مثل هذه المبادرات وخاصة خارج المؤسسة.

أما بالنسبة للأفراد الذين لم يتلقوا أي تكوين، فقد عبر 66.66 % منهم أن بودهم الحصول على فرصة للتكوين وخاصة خارج المؤسسة. في حين عبر 66.66 % من الذين حصلوا على تكوين قصير داخل المؤسسة بأنهم يودون الاستفادة من برامج أخرى. لأن ذلك يزيد في معارفهم ويساهم في إبعادهم عن جو العمل المرهق، وذلك استناداً إلى تصريحات معظمهم.

على العموم يمكن القول ان المؤسسة في الأونة الأخيرة تعتمد بنسبة كبيرة جداً على التكوين القصير أثناء وقت و مكان العمل بالاستعانة بالمشرفين المباشرين، نظراً لخبرتهم الطويلة وأقدميتهم. وهذا النوع من التكوين هو قليل الكلفة من الناحية المادية ويعطي نتائج طيبة في وقت قصير.

لكن وبما أن إدارة المؤسسة تعتمد فقط على التوظيف بعقود قصيرة المدى، فالمجهود الذي بذله المشرفون في تدريب وتكوين هؤلاء العمال الجدد سرعان ما يذهب سدى عند انتهاء عقودهم مع المؤسسة. ففي تصريح لأحد المشرفين أكد لنا قائلاً: " عندما يصبح العامل الجديد - الذي دربناه على العمل - جاهزاً لتقديم الجديد للمؤسسة وقادر على العطاء، تنتهي مدة عقده مع الإدارة، وتضيع مهاراته التي اكتسبها أثناء التكوين. وعند حاجتهم لعمال جدد يأتون بعمال لا خبرة لهم بالعمل ولا تكوين لهم وعلينا نحن تكوينهم من جديد "

خلاصة الفصل التطبيقي:

من خلال هذا الفصل التطبيقي ارتأينا تأكيد دراستنا فيما يخص الأدوار التي يمكن أن تلعبها وظيفة إدارة الموارد البشرية في رفع الأداء وتحسين إنتاجية العمال في المؤسسات. لذلك وقع اختيارنا على قسم الممتلكات التابع للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس، وبالذات في ورشة معالجة المياه الصناعية، نظرا لطبيعة الورشة الإنتاجية وتوفرها على معايير موضوعية للدراسة.

ففي البداية قمنا بحساب وتقييم إنتاجية العمل على مستوى الورشة خلال الفترة الممتدة بين سنة 2002 و 2006، وقارنا بين السنوات الخمس وتبين أن الإنتاجية في معظم سنوات الدراسة كانت مرتبطة ارتباطا وثيقا بمستوى الإنتاج، وكانت تتأثر في صعود وهبوط مستواها بارتفاع وانخفاض مستوى الإنتاج. فمثلا في الأشهر التي تلت الاضطراب في المؤسسة، ونظرا لتناقص وتيرة الإنتاج خلال هذه الفترة حققت إنتاجية العامل الواحد أدنى مستوى لها. وقد ميزنا في دراستنا بين ثلاث مراحل أساسية مر بها تطور إنتاجية العامل وهي:

- المرحلة الأولى(2002-2003): حققت فيها إنتاجية العمل نموا ايجابيا بحوالي 13 %.
- المرحلة الثانية(2003-2005): حققت فيها إنتاجية العمل نموا سلبيا بمتوسط قدره 18 %.
- المرحلة الثالثة(2005-2006): حققت إنتاجية العمل نموا كبيرا وجد ايجابي قدر 86 %.

وبالنسبة لتقييمنا لنشاط ووظيفة الموارد البشرية على مستوى قسم الممتلكات، فقد كان أداءها نوعا ما ضعيفا. فقد تبين من خلال استقصائنا لأراء العمال أن الاتصال شبه منعدم بينهم وبينها. بالإضافة الى أن 60 % منهم يعتقد بأن نشاطها ضعيف للغاية. ولكن وببعض التحفظ على هذه النتائج نقول أن وظيفة الموارد البشرية أو ادارة المستخدمين كما يسمونها، وحسب ما لمسناه خلال زيارتنا الميدانية، تعمل بالامكانيات المتاحة لها ولا يمكن لها تحمل أكثر مما تقدر عليه نظرا لمحدودية صلاحياتها في الكثير من القرارات . فهي بطبيعة الحال خاضعة للقوانين والاجراءات المحددة للسياسة العامة للمؤسسة. فمثلا فيما يخص التوظيف، فالتعليمات الجديدة الصادرة من الادارة العليا تلزم ادارة المستخدمين في قسم الممتلكات بالاعتماد على الأيدي العاملة المؤقتة في اطار ابرام عقود قصيرة الأجل مع المترشحين الجدد. أما فيما يخص التكوين، فلا توفر ادارة المؤسسة التمويل الكافي لهذه العملية، لذلك تعتمد ادارة المستخدمين فقط على التكوين القصير والاقتصار على حضور

الندوات والمحاضرات والاعتماد على التكوين داخل ورشات العمل. وكذلك فيما يخص الأجور والمكافئات التي تحدد مركزيا على مستوى الإدارة العليا.

وهنا يجدر بنا التذكير بأن إدارة المستخدمين على مستوى قسم الممتلكات. هي كبقية الإدارات الفرعية للمستخدمين الموجودة على مستوى الأقسام الأخرى كالقسم التجاري وقسم المبيعات وقسم التجميع وقسم انتاج المواد البلاستيكية وغيرها. و تنشط كل هذه الإدارات الفرعية للمستخدمين تحت اشراف المديرية المركزية للشغل (DCE) الموجودة على مستوى الإدارة العليا. لذا فالقرارات الاستراتيجية تتخذ بطريقة مركزية من طرف المديرية المركزية. أما فيما يخص القرارات التشغيلية فتتمتع الإدارات الفرعية بشيء من اللامركزية والحرية في اتخاذ قراراتها في هذا الشأن. وبهذا لا يمكن لنا الحكم على إدارة المستخدمين على مستوى قسم الممتلكات بالتقصير في عمليات التوظيف والتكوين والاتصال ودفع الأجور. ولكن رغم ذلك فالعمال يرون بأنها مقصرة في أداء واجباتها. لذا سوف يكون أمامها الكثير من التحديات التي يجب عليها تخطيها، وذلك بمحاولة كسب العمال في صفها من ناحية والتأقلم مع التحديات والقيود الإدارية والمالية المفروضة عليها من ناحية أخرى.

بصفة عامة ومن خلال دراستنا الميدانية، وتحليلنا لنتائجها في هذا الفصل، استنتجنا أن تحسين انتاجية العمل ليس موضوعا مطروحا اطلاقا على مستوى إدارة قسم الممتلكات ولا على مستوى إدارة الشغل وشؤون الموظفين. والدليل على ذلك أن معظم الإداريين الذين حاورناهم ليس لهم أدنى فكرة عن الانتاجية ويخلط معظمهم بينها وبين المرودية. لذلك يمكن القول أن موضوع تحسين انتاجية العمل ليس مطروحا تماما، رغم تبني إدارة المؤسسة لبعض البرامج المتعلقة بتحسين الجودة وصولها على بعض الشهادات الدولية في مجال الجودة واحترام المعايير.

الخاتمة العامة

ان دراستنا هذه والتي حاولنا من خلالها ابراز الدور الهام الذي يمكن أن تلعبه ادارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة في تحسين انتاجية العمل وبالتالي تحسين الأداء العام للمنظمة، التي كان لها دور ايجابي في تصحيح بعض التصورات وتأكيد تصورات أخرى كنا نؤمن بها. كما أنها بينت لنا أن الدراسة النظرية لا يمكن لها الاتفاق دائما مع الواقع، وخاصة بالنسبة لواقع مؤسساتنا العمومية. فدراستنا الميدانية، التي صاحبته زيارات متعددة لورشات الانتاج في المؤسسة مكنتنا من الاطلاع عن كثب عن سير العمل فيها، مما أعطانا صورة واضحة عن الحياة اليومية والعلاقات الاجتماعية بين العمال في المؤسسة وعلاقتهم مع الادارة الوصية وغيرها. فلا ندعي أننا قمنا بصياغة دراسة متينة وقادرة على الاحاطة بكامل جوانب الموضوع، ولكننا حاولنا من خلالها الاحاطة ولو بشكل جزئي بموضوع كيفية تحسين اتاجية العمال في المؤسسة الاقتصادية ودور ادارة الموارد البشرية في ذلك. واسقاط ذلك على حالة واقعية تمثلت في دراسة حالة لقسم انتاجي في مؤسسة وطنية معروفة.

ففي البداية حاولنا تحديد المعنى الدقيق لمفهوم وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة، والاحاطة بأهدافها وكيفية تنظيمها. وكذا المبررات الاقتصادية والتنظيمية لانشائها، مع عرض مختصر عن التطور التاريخي لهذه الوظيفة منذ فجر الثورة الصناعية الى يومنا هذا. وبعد ذلك حاولنا الاحاطة ولو قليلا بالوظائف المختلفة التي تقوم بها عادة هذه الادارة، بدءا بسياسة التوظيف التي تستخدمها عادة المؤسسات للحصول على احتياجاتها من اليد العاملة، وما يصاحبها من اجراءات وعمليات يمكن أن تساهم في انجاح هذه السياسة، كخطيط الاحتياجات المستقبلية من اليد العاملة، محاولة الحصول عليها عن طريق السياسات الفعالة للاستقطاب، اجراء المقابلات وفحص وانتقاء الأفراد المناسبين. وأخيرا الاشراف على تعيينهم في أحسن الظروف، ثم بعد ذلك يكون لزاما على الادارة المكلفة بالموارد البشرية تعويض هؤلاء الأفراد عن كامل الجهود التي يقدمونها في العمل لصالح المؤسسة، سواء كانت هذه الجهود فكرية أو بدنية، المهم أنها تعبر عن قوة عمل مقدمة لها قيمتها من الناحية الاقتصادية والمادية. وهذه القيمة تتحدد بمستوى معين هو " الأجر " الذي يمكن التعبير عنه بأنه العنصر الهام الذي يدفع الأفراد للعمل بكامل جهودهم لصالح المؤسسة. لذا وجب على الادارة المكلفة احداث نظام فعال لتسيير وادارة هذه العملية.

ان العمال عند استغراقهم في العمل يمكن أن يخطئوا أو يصيبوا، يمكن أن يرتفع أداؤهم ويمكن أن ينخفض، وذلك تبعا للأحداث والظروف المسيرة للعمل. ان هذا الوضع يفرض على الادارة المعنية بالأفراد تقييم أداؤهم حتى يتسنى لها تحديد الأفراد الصالحين ونوي الانتاجية المرتفعة، وتمييزهم عن

غيرهم. حتى تكون هناك شفافية وعدالة في منح المكافآت أو فرض العقوبات. فالأفراد ذوي الانتاجية والأداء المتميز يمكن أن يحصلوا على ترقية و علاوات اضافية، أما الآخرون ذوي الأداء المنخفض يمكن أن يستفيدوا من برامج لاعادة التأهيل والتكوين والتنمية، وذلك لاستدراك النقص الذي يعانون منه. لذلك فقد تطرقنا الى موضوع التكوين وما يصاحبه من مزايا ايجابية يمكن أن تساهم في تنمية اغلأفراد وتحسين قدراتهم وكفاءاتهم.

في المرحلة الثانية حاولنا ابراز مفهوم الانتاجية الجزئية لعنصر العمل والعوامل المؤثرة فيها، وكذا كيفية قياسها وذلك بالاستناد الى العلاقة التي تربطها بالانتاجية الاجمالية للمؤسسة، التي حاولنا تحديد مفهومها هي كذلك وكيفية قياسها. وللاحاطة بشكل أفضل بمفهوم انتاجية العمل، قدمنا عرضا مهما لتطور هذا المفهوم من الناحية الاقتصادية (النظريات الاقتصادية) وذلك بعرض آراء وأفكار أهم المفكرين الاقتصاديين، بدءا من النظرية الكلاسيكية الى وقتنا الحالي. ومن الناحية الادارية (النظريات الادارية) وذلك بعرض بعض النظريات الادارية التي تناولت الموضوع، بدءا بمدرسة الادارة العلمية حتى الوقت الحالي.

أما في المرحلة الثالثة، حاولنا تحديد المفهوم الدقيق لبرنامج تحسين الانتاجية بصفة عامة، وانتاجية العمل بصفة خاصة وذلك بابرار المداخل والطرق المختلفة التي تستخدم خاصة من طرف ادارة الموارد البشرية في تحسين انتاجية العمل على مستوى المؤسسات الاقتصادية. ثم بعد ذلك حاولنا ابراز دور كل وظيفة من وظائف ادارة الموارد البشرية في برنامج التحسين. واقتصرنا على الوظائف البارزة والاساسية المتعارف عليها لهذه الوظيفة وتشمل التوظيف، نظام التعويضات، تقييم الأداء والتكوين. ان اختيارنا لهذه الوظائف، لا يعني أننا أهملنا الأدوار الأخرى كالاتصال، الاشراف على الجوانب الاجتماعية والصحية للعمال، ضمان السير الحسن لعلاقات العمل، حل النزاعات والخلافات الفردية والجماعية وغيرها من الأدوار. ولكننا ونظرا لكثرة الواجبات الملقاة على عاتق هذه الادارة وخاصة في ظل التطور الذي تعرفه ادارة وتسيير المؤسسة، ارتأينا الاكتفاء بالوظائف الأربعة الكبرى. أما بالنسبة للجانب التطبيقي، فقد حاولنا في البداية التعريف بمؤسسة (ENIE) وموقعها ضمن الخريطة الصناعية الوطنية، وكذا أهميتها الصناعية والاستراتيجية في احداث التنمية المحلية على وجه الخصوص، والتنمية الوطنية بشكل خاص. وبعد ذلك أعطينا عرضا مختصرا لقسم الممتلكات التابع للمؤسسة، والذي يضم وحدة انتاجية فرعية يطلق عليها اسم " وحدة انتاج المنافع " مهمتها الأساسية انتاج مختلف المنافع التي يمكن أن تساعد في اتمام العملية الانتاجية على مستوى المؤسسة. كانتاج بعض الغازات، معالجة المياه، انتاج المواد البلاستيكية وغيرها. ومن ناحية ثالثة، قمنا بقياس وتقييم انتاجية عمال ورشة المياه المعالجة خلال الفترة الممتدة بين سنتي 2002 و2006، نظرا للطبيعة

الانتاجية للورشة ومناسبتها للدراسة الموضوعية. وبعد ذلك دراسة وتقييم أنشطة ووظيفة الموارد البشرية على مستوى القسم ككل. مستعينين في ذلك بسبر آراء عمال القسم حول مدى نجاعة الأنشطة المختلفة للإدارة المعنية، وخاصة أنشطة التوظيف، التعويضات، تقييم الأداء والتكوين. على العموم، ومن خلال دراستنا هذه والتي شملت الشق النظري على حد سواء، يمكننا استخلاص وعرض النتائج المحصل عليها كالتالي:

1 - بالنسبة للجانب النظري:

خلال دراستنا النظرية للموضوع، حصلنا على النتائج التالية:

أ - أن الانتاجية هي أحد المعايير المهمة في قياس الاداء سواء على مستوى الافراد او على مستوى المنظمات. كما ان مفهومها يختلف تماما عن كل من مفهوم الفعالية و الكفاءة و النجاعة.

فالاداء هو درجة تحقيق و اتمام الاهداف. اما الكفاءة فهي الرشد في استخدام الموارد المختلفة للوصول الى الهدف. أما الفعالية فهي القدرة على تحقيق الاهداف مهما كانت الامكانيات المستخدمة. في حين ان النجاعة هي النتيجة المثلى المحققة¹ من طرف الفرد أو المؤسسة.

ب - أن مفهوم الانتاجية الاجمالية يختلف في جوهره عن مفهوم انتاجية العمل. فانتاجية العمل، تمثل أهم عنصر جزئي مكون للانتاجية العامة أو الاجمالية للمؤسسة. بمعنى أن الانتاجية الاجمالية هي محصلة للانتاجيات الجزئية لعناصر الانتاج في المؤسسة، بما فيها عنصر العمل. اذا يمكن القول، أن انتاجية العمل هي جزء من الانتاجية العامة للمؤسسة. لذلك يطلقون عليها في بعض المؤلفات " الانتاجية الجزئية لعنصر العمل ".

ج - ان دراسة الانتاجية بصفة عامة، وانتاجية العمل بصفة خاصة، تتم عن طريق مدخلين أساسيين هما: المدخل الاقتصادي المتمثل في النظريات الاقتصادية التي عالجت الموضوع. والمدخل الثاني هو المدخل الاداري، الذي مثلته مختلف المدارس والنظريات الادارية والتسييرية المختلفة.

ففي حين حاول الاقتصاديون ربط دراسة الانتاجية بالجانب الاقتصادي الكلي ودراسة تأثيرها على التنمية الاقتصادية الشاملة للأمم. كانت جهود منظري الادارة والتسيير تنصب حول دراستها من الشق الاقتصادي الجزئي. أي على مستوى الوحدة الاقتصادية التي هي المؤسسة.

فيمكن القول أن الاختلاف بين المدخلين تمثل فقط في اختلاف زاوية النظر للموضوع. فنتائج دراساتهم كانت متقاربة بعض الشيء وتنصب كلها في النهاية نحو تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.

¹ Alexandre FALCO, Dictionnaire de la langue française. MAXI-POCHE Références, Manche court, France, 2003, p. 338.

د - تساهم وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة مساهمة فعالة في تحسين انتاجية العمل من خلال أنشطتها المتكاملة والمتراصة، والتي تهدف الى ترشيد والاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة، وتحقيق استفادة قصوى من طاقاتها. وفي هذا الصدد يعتبر تخطيط القوى العاملة، اجراءات التوظيف والتحفيز، وكذا برامج التكوين والتقييم العادل من الأساليب الجوهرية والمهمة لتحقيق هذه الاستفادة، وهذا ما يؤكد صحة فرضيتنا المطروحة في وجود علاقة ايجابية وقوية بين الأنشطة الأساسية لادارة الموارد البشرية وبين التحسين الفعال والمستمر لانتاجية العمال على مستوى المؤسسة.

2 - بالنسبة للجانب التطبيقي:

بينت دراستنا التطبيقية التي تمت على مستوى قسم الممتلكات التابع لمؤسسة الالكترونيات سيدي بلعباس، العديد من النتائج أهمها:

أ - ارتباط مستوى مؤشر انتاجية العمل في ورشة معالجة المياه في أغلب سنوات الدراسة، ارتباطا وثيقا بمستوى الانتاج المحقق. فكان المؤشر يتأثر دائما في ارتفاعه وانخفاضه بارتفاع وانخفاض مستوى الانتاج المحقق في الورشة. والدليل على ذلك وصل مؤشر انتاجية العمل الى أدنى حد له في الأشهر التي تلت الاضراب الذي شنه عمال الوحدة. والتي وصل خلالها أيضا مستوى الانتاج الى أدنى مستوى له.

ب - وجود هوة كبيرة أو فجوة بين العمال وادارة الموارد البشرية. وذلك ما ظهر جليا في اجابات العمال على سؤال حول مدى اتصالهم بالادارة المعنية، حيث أجاب حوالي 60 % منهم بأن لا اتصال بينهم وبينها. والسبب راجع ربما الى انفصال مقر الادارة الذي يضم ادارة الموارد البشرية مع مقر المركب الالكتروني الذي يضم ورشات الانتاج. وهذا مما زاد في صعوبة الاتصال واتساع الفجوة بين الادارة المعنية والعمال.

ج - افتقار وظيفة الموارد البشرية على مستوى قسم الممتلكات الى الممارسات والأساليب الادارية الحديثة. وذلك مما لا يساعد البتة على تطوير وتحسين انتاجية العمال. خاصة وأن هذه الأخيرة ليس في أجندتها شيء اسمه برنامج تحسين الانتاجية ان لم نقل برنامج لتحسين انتاجية العمل. فهذه الادارة يقتصر دورها فقط في دفع الأجور وبعض الأنشطة المحدودة. فأنشطة التكوين توقفت بشكل شبه تام منذ منتصف التسعينات مثله مثل أنشطة التوظيف، التي تقتصر في هذه الفترة فقط على الاعتماد على عقود قصيرة الأجل. وذلك راجع أساسا الى نقص الامكانيات المادية والتمويل الكافي. لذلك اقتصر دور هذه الادارة فقط في صرف الأجور التي تجد صعوبة أحيانا في صرفها في وقتها بسبب اضطراب التمويل ونقص الاعتمادات المالية.

توصيات واقتراحات البحث:

استنادا الى النتائج التي عرضناها، يمكن لنا تقديم بعض التوصيات والاقتراحات، رغم أننا غير مخولين بتقديم توصيات. لكننا سوف نعتبرها مجرد اقتراحات يمكن أن تساعد ادارة المؤسسة بعض الشيء. وتتمثل هذه الاقتراحات في:

1. تحسين العلاقة التي تربط ادارة الموارد البشرية بالعمال، وذلك بتفعيل دور الاتصال. وكذا محاولة اقناع العمال بالصعوبات المالية التي تعترض أهداف المؤسسة في النمو. وكذلك اقناعهم بأن توقف أنشطة التكوين ونقص الحوافز و الاستغناء عن بعض الخدمات الاجتماعية التي كانت تقدمها الادارة، هو أمر مؤقت وسوف ينتهي ذلك عن طريق تضافر الجهود وبذل المزيد من التضحيات.

2. ضرورة تنصيب خلية اتصال أو مندوب دائم للموارد البشرية على مستوى ورشات الانتاج التابعة للقسم والتي تقع في المركب الالكتروني. وذلك بهدف تسهيل وتفعيل عملية الاتصال بين عمال الورشات ووظيفة الموارد البشرية.

3. محاولة اقناع ادارة المركب الالكتروني بضرورة تبسيط وتسهيل اجراءات الدخول والخروج من والى المصنع. وذلك لرفع العزلة الجزئية التي تعاني منها الورشات التابعة لقسم الممتلكات.

4. الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية المتاحة للمؤسسة في جميع المجالات والتخصصات وتوظيفها أحسن توظيف في خدمة أهدافها.

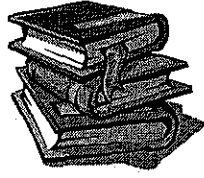
5. ضرورة استخدام تقنيات النقل والتحويل للعمال، وتنسيق العملية مع باقي فروع وأقسام المؤسسة. ذلك أننا لاحظنا نقصا في التعداد في بعض الأقسام والادارات. في حين أن ادارات وأقسام أخرى كانت تشكو فائضا في العمالة.

الآفاق المستقبلية للبحث

من خلال دراستنا هذه، وبحكم تخصصنا في مجال تسيير الموارد البشرية، وكذا اهتمامنا بموضوع اقتصاديات العمل بصفة عامة و مواضيع انتاجية العمل بصفة خاصة. وكذا نقص الدراسات الأكاديمية في هذا الميدان، وخاصة على مستوى جامعاتنا، فان الآفاق المستقبلية لهذه الاهتمامات سوف تحلحل باذن الله التطرق لأحد المواضيع المقترحة التالية:

- دراسة انتاجية العمل في القطاعين العام والخاص - دراسة مقارنة -
- انتاجية العمل في المؤسسات العمومية قبل وبعد الإصلاحات - دراسة مقارنة في المؤسسات العمومية الجزائرية -

- أهمية انتاجية العمل في احداث التنمية الاقتصادية الشاملة.
- أهمية العنصر البشري في التنمية الاقتصادية.



قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية:

1 - الكتب:

1. أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001.
3. أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة. الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، دون سنة النشر.
4. أحمد محمد المصري، الكفاية الإنتاجية للمنشآت الصناعية. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
5. أمين الساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق. دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
6. أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن 21. دار قباء للنشر، القاهرة، 2001.
7. أيهاب صبيح محمد رزيق، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين. دار الكتب العلمية، القاهرة، 2001.
8. بورحلة علال، تحليل المنظمات. مكتبة الرشد للطباعة والنشر، سيدي بلعباس، الجزائر، 2006.
9. بوقلجة غيات، مبادئ التسيير البشري. الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر، وهران، 2004.
10. بوقلجة غيات، مقدمة في علم النفس التنظيمي. ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2006.
11. جلال إبراهيم العبد، إدارة الإنتاج والعمليات. الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002.
12. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
13. حسين عمر، الاقتصاد لكل قارئ. دار الفكر العربي، القاهرة، 1996.
14. حسين عمر، التطور الاقتصادي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1988.
15. خالد يوسف الخلف وسعيد يس عامر، الإنتاجية القياسية. دار المريخ للنشر، الرياض، 1984.
16. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.
17. سامي عفيفي حاتم، النظرية الاقتصادية. الكتب الأول، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1992.
18. سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل النظم. الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999.
19. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية. الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.
20. سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج. منشورات الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
21. صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد. منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.
22. صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية. دار حامد للنشر، عمان، 2004.

23. صلاح عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية. الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2000.
24. صلاح عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات. الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2001.
25. طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الادارة. مكتبة غريب، القاهرة، 1993
26. عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998
27. عاطف محمد عبيد و علي شريف، مذكرات في التنظيم والادارة. الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 1988.
28. عبد الحفيظ مقدم، المديرون: دراسات نفسية- اجتماعية في المؤسسات الاقتصادية. مطبعة مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني، معهد علم النفس، جامعة الجزائر، 1997.
29. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
30. عبد الغفار حنفي، ادارة الأفراد بالمنظمات. دار المعرفة الجامعية، جمهورية مصر العربية، 2000.
31. عبد القادر محمد عطية، التحليل الاقتصادي الجزئي بين النظرية والتطبيق. الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1998.
32. عبد اللطيف بن أشهيو، مدخل الى الاقتصاد السياسي. ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1991.
33. عقيل جاسم وطارق العكيلي، تخطيط الموارد البشرية. المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1998.
34. علي السلمى، ادارة الأفراد والكفاية الانتاجية. الطبعة الثالثة، مكتبة غريب، القاهرة، 1985.
35. علي السلمى، ادارة الانتاجية. منشورات مكتبة غريب، القاهرة، 1991.
36. علي الشرقاوي ومحمد الحناوي، ادارة النشاط الانتاجي في المشروعات الصناعية. منشورات الدار الجامعية، الاسكندرية، 1990.
37. علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية. الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1989
38. علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.
39. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
40. عمرو عقيلي وقيس عبدالمؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم. دار زهران للنشر، عمان، 1994.
41. عمرو وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية. دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1991.
42. فؤاد الشيخ و آخرون، المفاهيم الادارية الحديثة. مركز الكتب الاردني، الطبعة الخامسة، عمان، 1995.
43. فريد راغب النجار، ادارة الانتاج والعمليات والتكنولوجيا. مكتبة الاشعاع، الاسكندرية، 1997 .
44. كارن لانز، الدليل العلمي في توظيف وإدارة الأفراد. ترجمة فؤاد هلال، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
45. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي. الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، عمان، الأردن، 1994.

46. مايكل موريس، المدير لأول مرة. ترجمة معتصم الجلابي، مطابع الأطلس، الرياض، 1994.
47. محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل اتخاذ القرار. الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999.
48. محمد صالح الحناوي و آخرون، مقدمة في الأعمال والمال. الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999.
49. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية. دار الشروق للنشر، عمان، 1996.
50. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي. دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
51. وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية: مفهوما، قياسها، العوامل المؤثرة فيها. منشورات دار الطليعة بيروت، 1983.
52. يوسف محمد القبلان، أسس التدريب الإداري. الطبعة الثانية، دار عالم الكتب، الرياض، 1992.

2 - المؤتمرات والندوات العلمية:

53. أحمد صقر عاشور، " التحديات الجديدة للتنمية البشرية والتدريب في المنطقة العربية ". أوراق ووقائع الندوة العربية للتنمية البشرية والتدريب المنظمة في الأردن، عمان أيام 2- 4 مارس 1997، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997.
54. بن ديدة هوارى، " التكوين وتنمية الكفاءات البشرية ". أيام دراسية حول التكوين وتنمية الكفاءات، جامعة سيدي بلعباس أيام 25- 27 أبريل 2005.
55. بن عيسى محمد المهدي، " العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق رأس المال الاستراتيجي " مداخلة أقيمت في الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، المنظم بجامعة ورقلة يومي 9 و 10 مارس 2004.
56. بوزيان عثمان، " إدارة الكفاءات والاستثمار في رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة ". أيام دراسية حول التكوين وتنمية الكفاءات البشرية المنظم من طرف جامعة سيدي بلعباس أيام 25- 27 أبريل 2005.
57. حنا نصر الله، " متطلبات التدريب والتنمية البشرية ". أوراق ووقائع الندوة العربية للتنمية البشرية والتدريب المنظمة في الأردن، عمان أيام 2- 4 مارس 1997، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997، ص. 25 و 26.
58. صالح مفتاح، " إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف لخدمة الكفاءات ". مداخلة أقيمت في المؤتمر الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات المنظم يومي 9 و 10 مارس 2004 بجامعة ورقلة.
59. مخلوفي عبد السلام، " الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري ". مداخلة أقيمت في الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، المنظم بجامعة ورقلة يومي 9 و 10 مارس 2004.

3 - الموسوعات والمعاجم:

60. الإقتصاد السياسي: دليل العلوم الاجتماعية. إعداد أكاديمية العلوم بالاتحاد السوفيتي سابقا، ترجمة الدكتور فؤاد أيوب، دار دمشق للنشر، دمشق، 1986.
61. الطبعة الروسية الخامسة لمجموعة مؤلفات لينين، إعداد معهد الماركسية- اللينينية لدى اللجنة المركزية للحزب الشيوعي في الاتحاد السوفيتي سابقا، ترجمة الياس شاهين، دار التقدم للنشر، موسكو، 1985.
62. سمير عازار، موسوعة المال والاقتصاد وإدارة الأعمال. المجلد السابع، ترجمة غسان شديد، دار نوبيليس للنشر، بيروت، 2004.
63. محمد جعلوك، فريق العمل الفعال. موسوعة العلوم الإدارية، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1999.
64. موسوعة التجارة وإدارة الأعمال، المجلد الخامس، " إدارة الإنتاج، الشركات والمصانع ". إعداد مجموعة من الأساتذة، بيروت، دون سنة النشر.
65. نجم عبود نجم، المدخل البياني في إدارة العمليات. مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2004.

4 - الرسائل والأطروحات الجامعية:

66. بن أحمد عبد القادر، " التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ". رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2005.
67. حسن برقي، " أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسة الاقتصادية ". رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1996.
68. عبد الرحمان بن عنتر، " دراسة أثر إدارة الإنتاج على الإنتاجية في المؤسسات الصناعية ". رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995.
69. عبد المجيد أونيس، " تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات الاقتصادية ". رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995.
70. كمال طاطاي، " دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات ". رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002.
71. موزاوي سامية، " مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الازو والجودة الشاملة ". رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
72. مولاي لخضر عبد الرزاق، " إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية ". رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2003.
73. نور الدين شنوفي، " دراسة فاعلية نظام الحوافز على الكفاءة الإنتاجية ". رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1992.

1 – Ouvrages :

1. Alain MEIGNANT, *Manager la formation*. 4^{ème} édition, édition LIAISONS, Paris, 1997.
2. ALLARD Elezabeth, *Tendances et prises de recherche en gestion des ressources humaines*. Rapport de recherche, Québec, 1999.
3. B. SANSAL, *la mesure de la productivité dans l'entreprise*. Edition OPU, Alger, 1991.
4. Bernard MARTORY et Daniel CROZET, *Gestion des ressources humaines*, édition NATHAN, Paris, 1998.
5. Claude DRAPEAU et all, *La planification stratégique des ressources humaines*. Québec, 1992.
6. Claude LEVY-LEBOYER, *La motivation dans l'entreprise*, éditions d'organisation, Paris, 2001.
7. Cyrille BOUREAU, Andry METRA et Jean-Marie PERETTI, *H de DRH*. Edition VUIBERT, Paris, 1997.
8. Demitri WEISS, *Ressources humaines*, 2^{ème} éditions, édition organisation, Paris, 2003.
9. F. TAYLOR, *La direction scientifique des entreprises*. Ouvrage présenté par Mohamed BENGUERNA, édition ENAG, Alger, 1992.
10. Harold DEMSETZ, *L'économie de la firme*. Traduit et présenté par Jean-Claude PAPILLON, éditions MANAGEMENT société, CAEN, France, 1998.
11. Henri FAYOL, *administration industrielle et générale*. ouvrage présenté par Ahmed BOUYACOUB, édition ENAG, Alger, 1990.
12. Jean- baptiste SAY, *Traité d'économie politique*. Tome 1, ouvrage présentée par Mohamed Tahar BOUHOUCHE, édition ENAG, Alger, 1991
13. Jean- Claude SCHEID, *Les grands auteurs en organisation*. édition DUNOD, Paris, 1999.
14. Jean LONGATTE et Jacques MOLLER, *Economie d'entreprise*. 4^{ème} éditions, DUNOD, Paris, 2004.
15. Jean-claude PAPILLON, *Economie de l'entreprise*. Editions management société, 2^{ème} éditions, CAEN, France, 2000.

16. Jean-François DUMAIS, *Guide de gestion des ressources humaines*. édition TECHNO compétences, Montréal, Canada, 2003.
17. Jean-Michel PLANE, *la gestion des ressources humaines*. édition ECONOMICA, Paris, 2003.
18. Jean-Pierre CITEAU, *Gestion des ressources humaines*, 2^e éditions, ARMAND COLIN, Paris, 1997.
19. Jean-Pierre TAIEB et Françoise LE HUEROU, *La masse salariale*. Edition DUNOD, Paris, 1997.
20. Lakhdar SEKIOU et autres, *gestion des ressources humaines*, 2^{ème} éditions, édition de boeck, Bruxelles, 2004.
21. Loïc CADIN, Francis GUERIN, Frédérique PIGEYRE, *Gestion des ressources humaines*, édition DUNOD, Paris, 1997.
22. Mari Dominique PUJOL, *Ressources humaines*, 2eme édition, les éditions d'organisation, Paris, 2003.
23. Maryse GALLOT, *Préparer, animer un stage de formation*. Les éditions d'organisation, 6^e tirage, Paris, 1999, P.08.
24. P.BARANGER et autres, *Gestion les fonctions de l'entreprise*. 2^{ème} éditions, VUIBERT, Paris, 1998.
25. Peter F. DRUCKER et autres, *L'entreprise de demain*. Village mondial, New York, 1997.

2 - Revues :

26. CÁPITAN et autres, ECONOMIE. Edition Techniplus, Paris, 1998.
27. Guillaume DUVAL, « Productivité et valeur ajoutée : des relations complexes ». Revue « Problème économique », Hebdomadaire N° 2551, 14 janvier 1998, Paris.
28. NADIM Ahmed et autres, « Croissance du PIB et productivité du travail », Cahiers statistiques N° 07, OCDE, Paris, Mars 2005, P.06.
29. M. BOUDIER et E. CRENNER, « Adéquation entre formation et emploi : ce qu'en pensent les salariés ». Revue (Problèmes économique N° 2569), Paris, 20 mai 1998.
30. Pierre CANDAU, « Causes et risques du déficit des compétences ». Revue ECONOMIE et MANAGEMENT, UNIV- Tlemcen, 3 MARS 2004.

3 – Dictionnaires et autres :

31. Armand DAYAN et all, Manuel de gestion. Vol 2, Ellipses édition, Paris, 1999.
32. Alexandre FALCO, Dictionnaire de la langue française. MAXI-POCHE références, Manche court, France, 2003.
33. CODE DU TRAVAIL. 2^{ème} édition, BERTI édition, Alger, 2003.
34. Elie COHEN, Dictionnaire de gestion. CASBAH édition, Alger, 1998.
35. Mohamed BOUHADIDA, Dictionnaire des finances des affaires et de management. CASBAH édition, Alger, 2000.
36. Patricia LEVANTI et Jeselyne STUDER, RECRUTER (français- anglais). les Édition d'organisation, Paris, 2002.

4 – Colloques et séminaires :

37. Mokhtar KHELADI, « La gratuité de l'éducation en Algérie : un frein au développement ». le 21^{mes} journées sur le développement intitulé « **formation, emploi et développement** » organisée par l'université Cadi Ayyad, Marrakech le 22 et 23 avril 2006.
38. Marie-noëlle JUBENOT, « Le facteur humain dans les théories du développement ». le 21^{mes} journées sur le développement intitulé « **formation, emploi et développement** » organisée par l'université Cadi Ayyad, Marrakech le 22 et 23 avril 2006.

5 – Thèses universitaire :

39. Abderrahime BENARAB, « la politique de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique territoriale ». Thèse magister, université Tlemcen, 2006.
40. Ahmed HAMADOUCHE, « Créteurs de mesure de performance des entreprises publique industrielles dans les p.v.d », Thèse doctorat d'état de sciences économiques, université d'Alger, 1992.
41. NEHARI TALET Mebarka, « la pratique de la gestion des ressources humaines dans les PME ». Thèse magister, université Tlemcen, 2003.

ثالثا - المراجع باللغة الانجليزية:

1. Angelo S. DENISI and Ricky W. GRIFFIN, *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company, Boston (New York), USA, 2001.
2. Lloyd BYARS and Leslie RUE, *Human Resource Management*. 8th edition, McGraw-Hill international edition, New York, 2006.
3. Mohamed EL-DIRI. « *Investment, External resources and growth* ». papers presented by Said EL-NAGGAR at a seminar held in Kuwait, December 11-13, 1989 intitled " *Investment policies in the arabe countries*", IMF, Washington, 1990.
4. Pocket MANAGER, *Dico management: The essentials of practical management from A to Z*. Traduit par Florence PABAN, les éditions d'organisation, Paris, 1994.

رابعا: مراجع الكترونية مساعدة:

1. http://www.oecd.org/statsportal/0,2639,fr_2825_293564_1_1_1_1_1,00.html
2. <http://www.ENIE.dz>
3. <http://fr.wikipedia.org/wiki/Portail:%C3%89conomie>
4. <http://www.sarambite.com/exposeeco.htm>
5. <http://www.nadaa.net/cd/showcat.php?forumid=6>

الملحق

3-Production

Réalisations 2002

Désignation	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	TOTAL Quantité (t)
EAU POTABLE	501	499	409	539	648	844	584	663	505	233	46	460	5 931
EAU DE PROCESS	896	1 235	822	890	726	934	817	954	447	814	2 435	750	11 720
EAU DESTONISEE	339	6	467	969	442	461	388	388	570	816	436	852	6 134
EAU GLACEE	146 750	146 750	147 000	147 000	147 000	147 000	147 000	147 000	147 000	147 000	147 000	147 000	1 616 500
EAU FROIDE	74 000	74 000	74 000	74 000	74 000	74 000	74 000	74 000	74 000	74 000	74 000	74 000	814 000
VAPEUR	200 000	299 000	202 000	349 000	196 000	247 000	254 000	167 000	394 000	340 000	353 000	386 000	3 877 000
AIR COMPRIME	1 276 028	1 371 000	910 180	1 320 600	1 154 400	1 190 400	1 563 840	747 600	1 175 400	1 369 800	1 197 600	1 252 800	14 559 648
HYDROGENE	1 008	2 184	1 656	1 992	448	1 776	999 076	352	240	1 632	544	776	12 608
ELECTRICITE	785 960	785 960	999 076	999 076	999 076	999 076	999 076	522 546	999 076	999 076	999 076	999 076	11 086 750
CLIMATISATION CHAUD	102 860	102 860	102 860	102 860		102 860	102 860	76 580					1 114 400
CLIMATISATION FROID													282 300
AUTRES (OXYGENE)													3 000
AZOTE LIQUIDE				15	47	40	40	40	40	12	70	70	374
Etiquettes													
MANUEL													
CARNET ORDE MISSION				80	1					1			81
BON DE SORTIE						3							
ORDRE DE MISSION				117			20	20		37			194
FICHE DE GARANTIE				1	1								2
ETAT HEBDO PERS				2			10	10	1	178			201
FICHE INSTRUCTION													
Réalisations (PSU)	5 014	5 034	5 064	10 621	4 154	10 222	9 611	6 487	4 385	5 581	4 859	4 665	75 697
Prévisions (PSU)	11 043	11 050	11 017	5 455	5 455	11 028	11 076	2 348	5 455	5 455	11 017	11 026	101 405
Taux de Réalisation	45,4%	45,6%	46,0%	194,7%	76,2%	92,7%	86,8%	276,4%	80,4%	102,3%	44,1%	42,3%	74,6%

Etabli par: Dépt Planning et Ctrle de Gestion
Mr

Contrôlé par: Le DFCCG
Mr

Approuvé par: Directeur Division
Mr

3-Production

Désignation	DM	Réalisations 2004												TOTAL Quantités (Q)
		Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	
EAU POTABLE	M3	627	516	505	597	524	629	200	756	635	634	450	603	6 676
EAU DE PROCESS	M3	794	884	825	827	592	1 068	600	910	825	606	989	400	9 326
EAU DESONISEE	M3	1 028	829	714	736	476	240	100	247	388	143	110	253	5 264
EAU GLACEE	KG	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000		180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	1 980 000
EAU FROIDE	TONNE	74 000	74 000	74 000	74 000	74 000	74 000		74 000	74 000	74 000	74 000	74 000	814 000
VAPEUR	KG	246 000	276 000	218 000	280 000	299 000	205 000		525 000	280 000	250 000	280 000	220 000	2 899 000
AIR COMPRIME	M3	1 113 200	1 190 400	1 115 000	1 118 400	670 800	1 230 000		1 352 700	1 272 000	1 212 600	1 472 400	1 291 560	13 037 120
HYDROGENE	NM3	368	240	1 088	72	792	624		304	256	1 416	568	200	5 228
ELECTRICITE	KWH	999 076	999 076	999 076	999 076	999 076	999 076		999 076	999 076	999 076	999 076	999 076	11 988 513
CLIMATISATION CHAUD	PC	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000		100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	1 000 000
CLIMATISATION FROID	PC													100 000
EAU BRUTE	PC													100 000
MUTIL TVC 74 Cm	PC													100 000
ETIQUETTE AVERT TVC	PC	20 000	15 000		20 000	5 000	31 000	10 000	25 000	30 000	16 030	20 000	10 000	100 000
ETIQUETTE MODEL TVC	PC	20 000	15 000		27 000	5 000	31 000	10 000	25 000	30 000	16 030	20 000	10 000	100 000
FICHE D'INSTRUCTION	PC						38 000							38 000
FICHE DE GARANTIE	PC						38 000							38 000
ETIQUETTE CARTON	PC						1 520							1 520
MANUEL CHAINE	PC						2 500							2 500
PAPIER EN TETE	PC						2 000							2 000
ETIQUETTE Ass. Quali	PC						2 000							2 000
BON DE SORTIE SA	PC						40							40
FICHE DE STOCK	PC						5							5
CARNET BON DE RECEPTION NCRI 2 EX	PC						5							5
BON DE SORTIE	PC						5							5
DOC COMPTABLE	PC													
ORDE MISSION	PC													
CARNET BON DE COMMANDE NCRI 2 EX	PC													
ATTESTATION DE TRAVAIL	PC													
CARNET OR DIVERSES	PC													
CARNET BORDEREAU D'ENVOIE	PC													
ATTESTATION DE SCE FAIT(CARNET)	PC													
CARNET BON DE RECEPTION NCRI 2 EX	PC													
FICHE HISTORIQUE	PC													
PAPIER A4 (RAME)	PC													
FICHE DEPENSE	PC													
DEMANDE FONDS	PC													
MANUEL HOMME CINEMA	PC													
CARNET COMPTAGE ABC	PC													
CARNET COMPTAGE 1er & 2ème	PC													
FICHE RECETTE	PC													
CARNET BON DE SORTIE PERSONNEL	PC													
CARNET BON D'ENTREE PERSONNEL	PC													
DEMANDE CHEQUE	PC													
ETAT DE CONSOMMATION	PC													
CONTRAT D'ENGAGEMENT	PC													
FICHE DE CARDIX	PC													
MANUEL RADID K7	PC													
Réalisations (PSU)		5 617	5 677	5 425	5 578	5 075	5 557	2 895	5 318	5 146	4 757	5 999	5 798	59 914
Prévisions (PSU)		5 823	5 888	5 830	5 836	5 300	5 924	2 913	5 437	5 281	5 848	5 798	5 798	59 914
Taux de Réalisation		96,5%	96,4%	93,1%	95,6%	95,7%	93,8%	99,7%	97,8%	97,4%	81,3%	103,5%	100,0%	95,2%

Approuvé par : Le DFCOG
Mr

Établi par : Dept Planning et Cdre de Gestion

10- Effectifs

Unités	Inscrit	Opérationnel	Payé	Salaire de base	Sal. Brut (1)	Charges Patron. (2)	Total (3)=(1)+(2)	V.F.	Total Masse Salariale Fin Période	Total V.F. à Fin Période
Unité: Gestion de la Division	54	52	52	583	1160	269	1 429	42	24 186	76
UEPS (Prestation de services)	78	76	76	959	2298	453	2 751	85	29 612	92
UMTU (Maintenance et Production des Utilités)	97	97	97	1012	2090	482	2 572	75	36 239	101
USE (Sécurité et Entretien)	319	308	308	2721	6257	1286	7 543	207	100 946	297
Total DIVISION	548	533	533	5 275	11 805	2 490	14 295	410	190 983	5 682
Cadres supérieurs	19	19	19	253	594	143	737		11 050	
Cadres	73	72	72	1 003	2 254	467	2 721		35 750	
Mainise	107	164	164	1 739	3 822	821	4 643		60 345	
Exécution	287	276	276	2 266	5 106	1 053	6 159		83 355	
Temporaire		2	2	14	29	6	35		483	
Total MOIS	548	533	533	5 275	11 805	2 490	14 295	410	190 983	5 682

Etabli par: Dépt Planning et Ctrle de Gestion
 Mr

Contrôlé par: Le DFCCC
 Mr

Approuvé par: Directeur Division
 Mr

Division : PATRIMOINE

10- Effectifs

Consolidé

Unités	Inscrit	Opéra- tionnel	Payé	Salaire de base	Sal. Brut (1)	Charges Patron (2)	Total (3) = (1) + (2) + (3)	V.F. Fin Période	Masses Salariales Fin Période	Total V.F. à fin Période
UGD (Général de la Division)	50	50	50	562	1103	279	1 382	44	21 286	492
UP (Administration de Services)	73	72	72	763	1 525	353	1 878	48	27 534	615
EMP (Maintenance et Production des Bâtiments)	92	92	92	970	2 016	467	2 483	55	36 051	793
USF (Securité et Entretien)	284	284	284	2 526	5 246	1 190	6 436	145	94 612	2 108
Total Division	499	498	498	6 821	9 890	2 289	12 079	289	170 088	4 008
Centres supérieurs	16	16	16	246	564	168	732		11 651	
Centres	67	67	67	853	1 670	395	2 065		31 124	
Maintenance	152	152	152	1 536	3 148	727	3 875		58 501	
Exécution	260	260	260	2 163	4 457	988	5 445		77 675	
Temporaire	4	4	3	23	51	11	62		532	
Total Mois	499	498	498	4 921	6 890	2 289	12 179	289	170 088	4 008
Total Mois - 1	517	498	498	4 800	9 975	2 285	12 260	289	167 304	3 431

Répartition des Effectifs Division
par Catégorie

Répartition de la Masse Salariale Division
par Catégorie

Unités	Inscrit	Opera- tionnel	Payé	Salaire de base	Sal. Brut (1)	Charges Patron (2)	Total (3)=(1)+(2)	V.F.	Total Masse Salariale à Fin Période	Total V.F. à Fin Période
UGB Gestion de la Division	64	64	64	1258	2518	640	3 158	46	31 200	52
UPS Prestation de Services	60	60	60	1267	2307	510	2 817	38	42 231	65
UMBU Maintenance et Production des Unités	86	85	85	2653	5392	1435	6 827	105	58 763	95
USE Sécurité et Environnement	250	251	251	4381	9362	2162	11 524	281	124 232	235
Total Division	471	460	460	9 559	19 579	4 747	24 326	476	250 426	419
Cadres supérieurs	17	17	17	338	743	231	974		15 332	
Cadres	63	63	63	1 817	3 844	966	4 810		53 143	
Maitrise	139	139	139	5 061	10 021	2 412	12 433		89 205	
Exécution	241	241	241	2 343	4 971	1 138	6 109		98 489	
Temporaire									257	
Total Mois	471	460	460	9 559	19 579	4 747	24 326	470	250 426	419

Établi par : Dépt Planning et Ctrle de Gestion
Mr

Contrôlé par : Le DFCCG
Mr

Approuvé par : Directeur Division

HM : 9

Entreprise : ENIE-Spa

Division : Patrimoine

Période : decembre

MOUVEMENT DES EFFECTIFS

Page 9 / 11

WILAYAS	EFFECTIF N-1 1	DEPART VOLET SOCIAL				DEPARTS NORMAUX		TOTAL DEPARTS 8 = 2 à 7	RECRUTEMENT		TOTAL RECRUTEMENT 11 = 9 + 10	EFFECTIF FIN PERIODE 12 = 1 - 8 + 11
		Indemnisés 2	R. Anticip. 3	C. Chômage 4	Dissolution 5	Retraite 6	Autres 7		Normal 9	Redépl. 10		
Sidi Bel-Abbes	548					24	45	69		36	36	515
Blida												
Sétif												
Laghouat												
Djelfa												
TOTAUX	548					24	45	69		36	36	515

Répartition de l'effectif non opérationnel *

Affectation							Total
	Cadres sup.	Cadres	Maitrise	Exécution	Temporaire		Total
Formation							
Détachement							
Maladie de longue durée			1				1
Maternité							
Accident de travail		1					1
Mise en disponibilité							
Service national							
Blocage Paie							
Pléthore							
Total		1	1				2

Statistiques Emploi Mois De AVRIL ANNEE 2005

1. Effectif

Catégorie	Organig.	Inscrit	Opérationnel	Payé
Cadre supérieur				
Cadre		7	7	7
Maitrise		57	56	56
Execution		4	4	4
Temporaire		11	10	10
Total		79	77	77

2. Frais De Personnel

Catégorie	Salaire De Base	Salaire Brut Total	Charges Patronales	Total
Cadre supérieur				
Cadre	98273.15	296719.67	74596.47	371316.14
Maitrise	640893.53	1974714.11	488298.49	2463012.60
Execution	35920.12	106821.21	25397.36	132218.57
Temporaire	34465.17			
Total	809551.97	2378254.99	588292.32	2966547.31

3. Répartition Effectif Non Opérationnel

Affectation	Cadre.Supp	Cadre	Maitrise	Execution	Temporaire	Total
Formation					1	1
Détachement			1			1
Maladie						
Accident de travail						
Mise en disponibilité						
Service national						
Maternité						
Blocage Paie						
Total			1		1	2

4. Principaux paramètres

Taux Moyen PRC :	77.53	Montant PRC :	717400.27
Heures.Supp :		Taux.Absenteisme :	2.52

Statistiques Emploi Mois De NOVEMBRE ANNEE 2006

1. Effectif

Catégorie	Organig.	Inscrit	Opérationnel	Payé
Cadre supérieur		13	13	13
Cadre		36	36	36
Maîtrise		99	97	97
Exécution		216	211	211
Apprenti		9	9	9
Pre-emploi				
Temporaire		4	4	4
Total		377	370	370

01 départ en retraite
Il s'agit de 02 KH

2. Frais De Personnel

Catégorie	Salaire De Base	Salaire Brut Total	Charges Patronales	Total
Cadre supérieur	236544.24	513147.73	127861.61	641009.34
Cadre	510170.23	1067731.94	258035.89	1325767.83
Maîtrise	1103791.17	2330337.99	548507.43	2878840.42
Exécution	1962220.36	4096329.99	937413.25	5033743.24
Apprenti	45778.55			
Pre-emploi				
Temporaire	40116.00	76972.02	17127.64	94099.66
Total	3898620.55	8084519.67	1888940.82	9973460.49

3. Répartition Effectif Non Opérationnel

Affectation	Cadre.Sup	Cadre	Maîtrise	Exécution	Apprenti	Pre-emploi	Temporaire	Total
Formation								
Détachement								
Maladie			2	5				7
Accident de travail								
Mise en disponibilité								
Service national								
Maternité								
Blôchage Paie								
Total			2	5				7

4. Principaux paramètres

Taux Moyen PRC :

Montant PRC :

heures.Supp :

Taux.Absentéisme :

2.38

Date : 24/01/2007

ON PATRIMOINE

Statistiques Emploi Mois De JANVIER ANNEE 2007

Effectif

Categorie	Organig.	Inscrit	Opérationnel	Payé
Supérieur		13	13	13
Intermédiaire		36	36	36
Prise		97	94	94
Formation		213	208	208
Temporari		6	6	6
Emploi				
Précaires		5	5	5
Total		370	362	362

Salaires De Personnel

Categorie	Salaire De Base	Salaire Brut Total	Charges Patronales	Total
Supérieur	220078.56	697375.18	175966.80	873341.98
Intermédiaire	513493.60	1553910.76	381481.89	1935392.65
Prise	1070495.80	3304813.57	791089.01	4095902.58
Formation	1945967.77	5994500.37	1406164.38	7400664.75
Temporari	38875.99			
Emploi				
Précaires	54206.00	149433.20	34440.95	183873.15
Total	3843119.72	11768032.08	2789143.03	14439175.11

Statistiques Effectif Non Opérationnel

Affectation	Cadre.Sup	Cadre	Maitrise	Execution	Apprenti	Pre-emploi	Temporaire	Total
Formation								
Chômage								
En disponibilité			2	5				7
Service national								
Indisponibilité								
Jeune Paie			1	5				6

Autres paramètres

Taux PRC : 86.43 Montant PRC : 3371767.82
 Taux Absentéisme : 2.11

استمارة الأسئلة

في إطار إنجاز " عمالة الماكتير " يسرنا تقديم هذه الاستمارة لكم، راجين منكم التعاون معنا
بصدده إتمام وإنجاح بحثنا هذا حول موضوع " حور إحدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية
العمل ". فإذا أردتم الإجابة عن هذه الأسئلة فليكن يأخذ ذلك من وقتكم الكثير شاكرين لكم
تعاونكم معنا.

ملاحظة: أحيى التعامل هذه الاستمارة موجهة لغرض البحث العلمي، وليس لها علاقة بإحدارة
المؤسسة ولا بغيرها.

للإجابة على الأسئلة، يكفي وضع علامة (x) في خانة الإجابة المختارة.

20. هل تعتقد أن نظام الترقية في المؤسسة ؟ مناسب غير مناسب

إذا كانت الإجابة بغير مناسب، لماذا؟.....

أسئلة متعلقة بالتكوين وتقييم الأبناء:

21. منذ توظيفك هل حصلت على تكوين؟ نعم لا

22. ما رأيك في فترة وطريقة التكوين؟ مناسبة متوسطة غير مناسبة

23. هل استفدت من برنامج التكوين؟ نعم نوعا ما (متوسط) لا

24. إذا لم تحصل على تكوين هل ترجوا ذلك؟ نعم لا

25. هل أنت مستعد للمشاركة في برامج أخرى؟ نعم لا متردد

إذا كانت الإجابة لا، لماذا؟.....

26. منذ توظيفك هل تم تقييم أدائك؟ نعم لا

27. ما رأيك في طرق التقييم؟ مناسبة غير مناسبة متوسطة مناسبة جدا

28. ما رأيك في نتائج التقييم؟ غير عادلة متوسطة عادلة

سؤال ختامي:

29. ما هي طموحاتك المستقبلية؟ أجر أعلى ترقية استقرار أكبر

فهرس المواضيع

	كلمة شكر و تقدير
	الإهداء
أ-ز	المقدمة العامة
54 - 1	الفصل الأول : وظيفة الموارد البشرية ووظائفها الأساسية في المؤسسة
2	المبحث الأول : مدخل إلى وظيفة الموارد البشرية
2	المطلب الأول : التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية
6	المطلب الثاني: ماهية وظيفة إدارة الموارد البشرية
8	المطلب الثالث: تنظيم وظيفة الموارد البشرية
9	المبحث الثاني : استقطاب وتوظيف الموارد البشرية
9	المطلب الأول : تخطيط الموارد البشرية
16	المطلب الثاني: استقطاب الموارد البشرية
20	المطلب الثالث : انتقاء وتعيين الأفراد المرشحين
24	المبحث الثالث : الأجور ونظام التعويضات
24	المطلب الأول : نظام التعويضات
27	المطلب الثاني : الأجور والرواتب
31	المطلب الثالث : تسيير الأجور
33	المبحث الرابع : تقييم الأداء وسياسة تكوين الموارد البشرية
34	المطلب الأول : تقييم أداء العمال
34	الفرع 1 : مفهوم تقييم الأداء
35	الفرع 2 : الطرق المستخدمة في تقييم الأداء
38	الفرع 3 : خطوات تقييم الأداء
39	المطلب الثاني : سياسة التكوين
48	المطلب الثالث : أساليب التكوين
50	المطلب الرابع : تسيير وإدارة النشاط التكويني
54	خلاصة الفصل الأول
112-55	الفصل الثاني: الإطار العام لمفهوم إنتاجية العمل
56	المبحث الأول : مفهوم إنتاجية العمل
56	المطلب الأول : الإنتاجية الإجمالية لعناصر الإنتاج
56	الفرع الأول: أهمية الإنتاجية الإجمالية
65	الفرع الثاني: قياس الإنتاجية الإجمالية
70	المطلب الثاني : الإنتاجية الجزئية لعنصر العمل
71	الفرع الأول: مفهوم إنتاجية العمل
83	الفرع الثاني: قياس العمل وإنتاجية العمل
92	المبحث الثاني : إنتاجية العمل في الفكر الاقتصادي
92	المطلب الأول : إنتاجية العمل في الفكر الكلاسيكي
96	المطلب الثاني: إنتاجية العمل في الفكر الاشتراكي - الماركسي

99	المطلب الثالث : إنتاجية العمل في الفكر النيوكلاسيكي
102	المبحث الثالث: إنتاجية العمل في الفكر الإداري
102	المطلب الأول : إنتاجية العمل وحركة الإدارة العلمية
105	المطلب الثاني : المدخل السلوكي ومفهوم إنتاجية العمل
109	المطلب الثالث : إنتاجية العمل في التجربة الإدارية اليابانية
112	خلاصة الفصل الثاني
157-113	الفصل الثالث : دور وظيفة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية العمل
114	المبحث الأول : مفهوم تحسين إنتاجية العمل
114	المطلب الأول : مفهوم برنامج تحسين الإنتاجية
116	المطلب الثاني : مداخل تحسين الإنتاجية
123	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية في برنامج التحسين
128	المبحث الثاني: أثر التوظيف في تحسين إنتاجية العمل
128	المطلب الأول : تخطيط الموارد البشرية وإنتاجية العمل
132	المطلب الثاني : استقطاب واختيار الموارد البشرية
135	المطلب الثالث: تعيين الموارد البشرية
137	المبحث الثالث: الأجور والتعويضات وملاقتها بتحسين إنتاجية العمل
138	المطلب الأول: النظريات الاقتصادية في تحديد الأجر
142	المطلب الثاني: التحفيز ودافعية التعويضات
145	المطلب الثالث: الأجر وعلاقته بتحسين إنتاجية العمل
147	المبحث الرابع: سياسة التكوين وملاقتها بتحسين إنتاجية العمل
148	المطلب الأول: التكوين والتنمية البشرية
151	المطلب الثاني: التكوين وفكرة الاستثمار البشري في نظريات التنمية
155	المطلب الثالث: التكوين وإنتاجية العمل
157	خلاصة الفصل الثالث
195-159	الفصل الرابع : حراسة حالة قسم الممتلكات بمؤسسة ENIE سيجي بلعباس
159	المبحث الأول : عرض عام للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE
159	المطلب الأول : نشأة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية
165	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية
167	المطلب الثالث: عرض عام لقسم الممتلكات (Division Patrimoine)
174	المبحث الثاني: قياس وتقييم إنتاجية العمل في ورشة معالجة المياه الصناعية
127	المطلب الأول : قياس إنتاج الورشة خلال الفترة (2002-2006)
177	المطلب الثاني : قياس إنتاجية العمل في ورشة معالجة المياه الصناعية
179	المطلب الثالث: قياس معدل النمو والمؤشر السنوي لإنتاجية للعمل
183	المبحث الثالث: حراسة وتقييم أنشطة وظيفة الموارد البشرية في قسم الممتلكات
183	المطلب الأول: تقييم أداء وظيفة الموارد البشرية على مستوى القسم
186	المطلب الثاني: أنشطة التوظيف
187	المطلب الثالث: أنشطة والتعويضات والأجور
191	المطلب الرابع: أنشطة التكوين وتقييم الأداء
194	خلاصة الفصل التطبيقي

فهرس الجداول

19	جدول (1-1): يبين مزايا وعيوب المصادر الداخلية والخارجية لاستقطاب الأفراد
46	جدول (2-1): يبين ايجابيات وسلبيات التكوين داخل وخارج مكان العمل
145	جدول (1-3): يوضح التداخل بين الرضا الوظيفي وسلوكيات الأفراد
168	جدول (1-4): يوضح تعداد العمال الاجمالي في قسم الممتلكات
169	جدول (2-4): يبين تناقص تعداد عمال قسم الممتلكات خلال الفترة (2006-2002)
174	جدول (3-4): يبين تعداد عمال ورشة معالجة المياه خلال الفترة (2006-2002)
175	جدول (4-4): يوضح اجمالي انتاج ورشة معالجة المياه خلال الفترة (2006-2002)
176	جدول (5-4): يبين نسب (%) انخفاض وارتفاع الانتاج خلال الفترة (2006-2002)
177	جدول (6-4): يبين إنتاجية العامل السنوية خلال الفترة (2006-2002)
180	جدول (7-4): يوضح كل من معدل نمو إنتاجية العمل والمؤشر السنوي في ورشة معالجة المياه الصناعية مقاس بالنسبة المئوية (%)
188	جدول (8-4): يبين تطور إجمالي الكتلة الأجرية المدفوعة بين نوفمبر 2006 وجانفي 2007
189	جدول (9-4): يبين الأجر الشهري القاعدي والأجر الخام لمختلف الفئات الادارية