الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبوبكر بلقايد -تلمسان- معهد العلوم الإقتصادية

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير
في العلوم الإقتصادية فرع : تسيير

الموضوع

أهمية تكوين الإطارات ودوره في رفع الأداء العام للمؤسسة
دراسة حالة : الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (1991-1996)

إعداد وتقديم :

الطالبة : حوالف رحيمة

تحت إشراف

الأستاذ الدكتور : بن حبيب عبد الرزاق

السنة الجامعية 98/97

صدق من قال

"إن الأزمة تلد الهمة و لا يتسع
الأمر إلا إذا ضاق"

شكر وعرفان

- أتقدم بشكري الجزيل إلي أستاذي الدكتور السيد : "بن حبيب عبد الرزاق" على دعمه و توجيهه لي خلال فترة البحث .

- كما أشكر كل الأساتذة الذين ساعدوني على إتمام هذا العمل , و أخص بالذكر الدكتور :بندي "عبد الله عبدالسلام" وكل الأساتذة بجامعة تلمسان - معهد العلوم الإقتصادية خاصة رئيس المجلس العلمي الدكتور: "بلمقدم مصطفي" و مدير المعهد السيد : "ساهل سيدي محمد" على المساعدات والتسهيلات التي منحوني إياها.

- كما لا أنسي تشكراتي الخالصة لأستاذي السيد :"كرزابي عبد اللطيف" والزميلتين : "بن عزوز زهية" و "بجاوي زهيرة" على مساعدتهم من أجل إتمام هذا البحث في أقصى أجل ممكن.

- كما أوجه الشكر إلى جميع عمال و إطارات الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز على التفهم الذي أبدوه خلال فترة البحث، و الإستعداد للمساعدة في أي وقت، و كذا الثقة التي منحوني إياها و أذكر منهم : "السيدة خليل" و "السيد بلحجي".

- دون أن أنسى جميع زملائي و زميلاتي الذين ساعدوني بتشجيعاتهم المعنوية.

- أشكر كل منا ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا البحث.

فهرس الموضوعات

الموضوع	الصفحة
المقدمة العامة	**01**
الجزء الأوّل: دور التكوين و التسيير في عملية نجاح الإدارة بالمؤسسة.	**06**
مقدمة	**08**
الفصل الأوّل: التكوين في المؤسسة	
المبحث الأوّل: مفهوم و أهمية تكوين الإطارات	09
المطلب الأوّل: مامعنى التكوين	09
– أهداف التكوين	10
– أعمال التكوين	11
– أشكال التكوين	12
المطلب الثاني: تطور مفهوم التكوين	13
المطلب الثالث : أهمية تكوين الإطارات	21
المطلب الرابع: سياسة التكوين	23
– الموارد البشرية	23
– الموارد المادية	28

- نظرية تحليل الأنظمة 51
- نظرية العلاقات الإنسانية 52
- النظرية السلوكية 53
- نظرية الجماعة 55
- نظرية الإتصالات 56
المطلب الثالث: مفهوم التسيير 57
المطلب الرابع: علامات الإدارة الناجحة 61
المطلب الخامس: الصفات الأساسية للنجاح في الإشراف و الإدارة 64
- الإحاطة الشاملة 64
- العدالة و الإنصاف 65
- الإبتكار و المبادءة 65
- اللياقة و الكياسة 66
- التحمس أو الحماس 66
- ضبط النفس 67
المطلب السادس: خواص و صفات المدراء 67
المبحث الثاني: القيادة و دورها في المؤسسة 70
المطلب الأول: مفهوم القيادة 71

المطلب الثاني: الأنواع القيادية 72

المطلب الثالث: النمادج القيادية 75

– نمودج تاتنيوم للقيادة 76

– نمودج ليكارت للقيادة 77

– نمودج بلاك و موتون للقيادة 79

– نمودج المسار و الهدف 81

– نمودج القيادة الفعالة 82

المطلب الرابع:نظريات القيادة 84

– نظريات القيادة إنطلاقا من سلوك القائد 84

♣ نظرية X 84

♣ نظرية y 84

– نظريات القيادة إنطلاقا من القائد نفسه 85

♣ نظرية القيادة على أساس الصفات 85

♠ نظرية BIRD 85

♠ نظرية STOGDILL 86

♠ نظرية GHISELLI 87

♠ نظرية HEMPHILL 89

♠ نظرية DAHALESI 89

♣ نظرية القيادة على أساس نوع القيادة 90

المطلب الخامس: سلوكات المشرف القائد. 91

– بحوث جامعة ميشيقان 92

– بحوث جامعة أوهايو 92

– بحوث كرش و كروشفليد 94

– بحوث منتز برج 95

المطلب السادس : علاقة التكوين بالقيادة و نطاق الإشراف 98

الجزء الثاني: مفهوم الأداء و دوره في رفع مستوى المؤسسة 101

مقدمة 103

الفصل الأول : مفهوم الأداء و طرق القياس 104

المبحث الأول: مفهوم الأداء و العوامل المؤثرة عليه 104

المطلب الأول: تعريف الأداء 104

♦ مفهوم الإنتاجية 107

♦ مفهوم الفعالية 119

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على قياس أداء الأفراد 124

♦ العوامل الداخلية 124

♦ العوامل الخارجية 128

المبحث الثاني: طرق القياس (قياس أداء الأفراد بالمؤسسة). 132

المطلب الأوّل: قياس الإنتاجية و طريقة تحليلها 132

المطلب الثاني: قياس الفعالية 139

الفصل الثاني : دور التكوين في رفع الأداء العام للمؤسسة 142

المبحث الأول : دور التكوين في رفع و زيادة الإنتاج 144

المطلب الأول : مفهوم الإنتاج و عوامل 144

المطلب الثاني: التنظيم الإجتماعي للعمل 145

المطلب الثالث: أسباب إنخفاض الإنتاج 152

المطلب الرابع: الكفاءة و التكوين 153

المطلب الخامس: علاقة التكوين بزيادة مستوى الإنتاج 154

المبحث الثاني: دور التكوين في تحسين مستوى أداء العمال

المطلب الأول: دور وصف و توصيف الوظائف في تحسين الأداء 156

المطلب الثاني: دور التخطيط في تحسين الأداء 162

المطلب الثالث: دور الإختيار و التعيين في تحسين الأداء 163

المطلب الرابع: دور التدريب في تحسين الأداء. 165

الجزء الثالث : دراسة حالة الشركة الوطنية للغاز و الكهرباء 167

SONELGAZ (1991 -1996)

مقدمة : 168
الفصل الأول : التعريف بالمؤسسة و مكانة التكوين بها. 170
المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة
المطلب الأول : تعريف الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز. 171
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للشركة 171
المطلب الثالث : التكوين بالجزائر 177
المطلب الرابع : التكوين والشركة الوطنية للكهرباء والغاز *SONELGAZ* 179
- وجود التكوين بالشركة
- القانون وعلاقته بالتكوين
المطلب الخامس : سياسة التكوين 183
المبحث الثاني : مكانة التكوين بالمؤسسة 185
المطلب الأول : أدوات نظام التكوين المرتبطة بمرحلة التحضير 186
- مخطط التكوين المتوسط المدى
- مخطط التكوين القصير المدى
المطلب الثاني : أدوات نظام التكوين أثناء مرحلة التحقيق 188
المطلب الثالث : أدوات نظام التكوين أثناء مرحلة التقييم. 191
المبحث االثالث : عملية تحليل التكوين (التحليل العام) 199
المطلب الأول : التحليل الكمي للنتائج 199
المطلب الثاني: التحليل النوعي للحقائق 201
المطلب الثالث: نفقات التكوين 202
الفصل الثاني : دور التكوين المستقبلي في تطوير وتنمية الشركة الوطنية للكهرباء والغاز 204
SONELGAZ
مقدمة 205
المبحث الأول : عملية تقييم النظام الحالي للتكوين 207
المطلب الأول : مراحل التكوين 207

المطلب الثاني : التنظيم 209
المطلب الثالث : الوسائل (هياكل التكوين) 211
المطلب الرابع : القائمين على نظام التكوين 212
المطلب الخامس : سيرورة و أدوات التكوين 214
المطلب السادس : أشكال التكوين 218
المبحث الثاني : أسباب إنخفاض أداء الأفراد بالشركة 221
المطلب الأول : تكوين الموارد البشرية 222
المطلب الثاني :أسلوب الإشراف و القيادة بالمؤسسة 229
المطلب الثالث : تقييم أداء الأفراد بالشركة 231
المبحث الثالث : إقتراحات نظام التكوين المستقبلي 233
المطلب الأول : عناصر سياسة التكوين 233
المطلب الثاني : تحويل السياسة إلى هدف يجب تحقيقه 235
المطلب الثالث : ديناميكية الإدارات و رفع التحدي 236
المطلب الرابع : المردودية المثلى لإستثمارات التكوين 237
الخاتمـــــــة 239
المراجـــــع
الملاحـــــق

المقدمـــة العـامـــة:

ظهـرت الثـورة الصنـاعية، و ظهرت معها موجـة مـن التغـيرات الفكريـة و الإجتماعيـة أفـرزت تقدمـا تكنـولوجيـا في شتـى الميـاديـن هدفـــه الأساســي الوحيـد هو زيـادة الإنتـاج و رفـع الأداء داخـل المؤسســات و ذلـك مـن أجـل تعـظيـم الربـح، فتحديـد هـذا الـهدف جعـل من العامـل البشـري عنصــرا ثانــويا ممّـا أدّى إلى إهمالـه و تهميشـه. و لم تمضـي سنـوات طويـلة حتـى مــال منحنـى الإنتـاج لهـذه المؤسسـات نحـو الإنخفـاض بالرغـم من أنهــا أنفقــت مبالــغ هائلـة فاقــت كـــل التوقعـــات لتطويـــر الآلات و تراكـــم رأس المـــال. و في أوائـــل الثلاثينــات ظهـرت المدرســة السلوكيـــة[1] و التّـــي نبّهــت الأذهــان إلى أهميـــة العنصر البشري و منذ ذلك الحين أثارت الدراسات موجة مـن الإنتقـادات و كـان مـن أهمهـا مـا ذكـره (Oliver SHELDON) **أليفـر شالــدون** في كتابــه فلســفة التسييـر عـام 1923 م[2] حينمـا أكّـد على ضرورة تحقيـق التوازن العادل في الدراسة بين العوامل المـاديـة و العوامـل الإنسانيـة، لإن المشكلة في الصنـاعة ليسـت تنظيمـا ما دّيا فقط بل تنظيما بشريـا، و خلال هذه الفترة بدأت تجـارب **مصنـع هورتـون** تحت إشراف **إلتـــون مايـــو Elton Mayo** و كـانت بدايـة الإهتمـام بالدراســات الإنسانيـة و أهميتهـا لتحقيق الزيـادة في الإنتـاج، و بعد ذلك تعـددت الدراســات في هذا المجـال داخل المؤسسات و عرفت إهتمتما كبيرا بالعنصر الإنسـاني حيـث إتجهت البحـوث خـاصة حـول أهميـة و دور الإطـار المسيـر LE CADRE في رفـع أداء المؤسســة بإعتبــاره العنصــر الحسّــاس و الحيــوي لما لديـــة مــن دور فعـــال و مؤثــر في مـدى تسييــر و توجيــه المؤسســة و كــذا رفــع قدرتـــها و مستــوى آدائهـــا[3] . و لكـــن الإلمـــام بدراســة كـل الجوانــب المتعلقـــة بهـــذه الشريحـــة الـهامـّة مـن المؤسســة أي الإطــار ات تعتبــر مـن المستحيــلات. لـــذا

---

[1] المدرسة السلوكية: تهتم بدراسة شخصيات العمّال و ميولهم و إستخلاص النتائج حتّى تستطيع كل إدارة أن تحصل على أحسن مردود من طاقات العناصر البشرية العاملة فيها.

[2] دكتور عادل حسن "إدارة الفراد و العلاقات الإنسانية"

[3] L'efficacité de l'encadrement - Un impératif pour l'entreprise- Antoine Virat - Organisation pratique de l'entreprise.

ظهرت العديد من الدراسات أبرزت إختلافها في إختيار العامل الذي يؤدي إلى رفع مستوى أداء الإطار (le cadre) داخل المؤسسة، فبعضها يترجم هذا الأداء من خلال صلاحيات المنصب و بعضها الآخر من خلال شخصيته و نمط سلوكه، و بحوث أخرى إهتمت بالمحيط الخارجي و عوامل تأثيره و أخرى بالمستوى الدراسي و غيرها بالتجربة....إلخ[1] . فمن خلال تفحص و تمعن كل هذه الدراسات يتبين لنا تأثير و تداخل بعض العوامل الأخرى سواء بطريقة مباشرة و غير مباشرة، و لكن هؤلاء المهتمين بكل هذه الدراسات أهملوا جانب مهمّا و لا يقل أهمية عن العوامل الأخرى و هو عامل التكوين داخل المؤسسة و الذي يشكل في إعتقادنا موضوع بالغ الأهمية و جدير بالبحث و الدراسة من أجل تحسين مستوى أداء العامل.

فالإعتقاد السائد و العقلاني هو إرجاع مهمة نجاح أو فشل أي مؤسسة كانت و كيفما كان نشاطها إلى مديرها و الإطارات المشرفة عليها. لذا يعتبر منصب الإطار منصبا حساسا يحتاج إلى شخصية غير عادية تتوفر فيها كل صفات الكفاءة و المروءة ، النزاهة و المهارة المهنية و الإنسانية العالية حتى لا يرتكب أخطاء تعرض المصلحة العامة للخطر. لذا فإن تحصيل تعليم عالي من طرف هذه الفئة و تجربة طويلة ليس كافيين نظرا للمسؤولية الكبيرة الملقاة على عاتقها لذا وجب إخضاعها إلى تكوين مستمر يمكنها من التأقلم مع مناصب العمل الإستراتيجية التي أصبحت تقتضي تطورا مستمرا يتماشى مع التطور التكنولوجي و ذلك لمواكبة نموّ المؤسسات العالمية.

---

[1] سنتطرّق إلى ذلك من خلال النظريات و البحوث المتعلّقة بالإدارة و القيادة.

أهمية الدراسة والإشكالية مجال البحث:

و تقودنا الدراسة إلى طرح إشكالية تكوين الإطارات داخل المؤسسات على الشكل التالي:

ما هو دور و أهمية تكوين الإطارات من أجل رفع أداء العامل و بالتالي رفع أداء المؤسسة؟

أهداف البحث:

و يرمي البحث إلى تحقيق الأهداف التالية وبصفة خاصة إيجاد العلاقة بين تكوين الإطارات و رفع الآداء العام للمؤسسة و هذا الآداء ينحصر حسب تصورنا في جانبين مهمين هما: المردود المادي أي زيادة الإنتاج و الإنتاجية و المردود المعنوي أي رفع مستوى أداء الأفراد و تحسينه. و يتم إبراز هذه العلاقة من خلال الفروض التالية التي تعتقد الباحث أنها تمثل المحور الرّئيسي لهذه الدراسة و التي ستكون محل دراسة و تحليل .

الفروض :

يقوم هذا البحث على أساس محاولة إثبات مدى صحة أو خطأ الفرضيات التالية

أوّلا: إفتقار المؤسسة الجزائرية إلى الموارد المادية و الوسائل الحديثة في عملية التكوين.

ثانيا: عدم إعطاء الأهمية لدور الإدارة [1] أو التسيير Management بالمؤسسة.

ثالثا: وجود كفاءات مهنية غير كافية و لكنها غير مسيرّة بل مسيّرة.

---

[1] الإدارة : ترجمة إنجليزية

التسيير : ترجمة فرنسية

أنظر إلى إقيصاد وتسيير المؤسسة للدكتور ع. بن حبيب : جامعة تلمسان

رابعا: تكوين فئة الإطـارات لا يعـني بـالضرورة إهمـال تكويـن الفئـات الأخرى بل بالعكـس يعتبر إستمرارا لعملية التكوين داخل المؤسسة.

خامسا: نفـترض أن نمـط القيـادة داخـل المؤسسـة يعتمـد علـى قـرارات شخصية و ليس سياسة موحدة و بالتالي إنعدام عامل التنسيق في التكوين.

سادسا: إختيار الإطارات لا يتبع دائما للمعايير اللآزمة للتوظيف.

سابعا: إهمـال عنصـر التكويـن بالنسـبة لهـذه الفئـة بإعتبارهـا مؤهلـة و ليست في حاجة إلى ذلك.

التساؤلات:

داخل هذا المضمون تقودنا الدراسة لطرح عدة تساؤلات تفيدنـا في عمليـة البحث لتحليل و دراسة كـلّ هـذه الفـروض.

- كيف يمكن تعريف التكوين بالجزائر؟
- ماهي نظرة هذه الفئة للتكويـن، و هـل تتقبـل أن تتلقـى تكوينـا؟ متـى؟ كيف؟ و أين؟.
- لماذا إختيار تكوين هذه الفئة بالذات؟
- ماهي الوسائل و الطرق المستعملة لذلـك؟ و كـذا مـاهـي النفـاقـات الآزـمة لذلـك؟

الخطة المتبعة:

للإجابة على كل هذه الأسئلة التي تعتبر جزءا من الدراسـة و الـتي نحصرهـا في ثلاثة أجزاء

و هـي:

– **الجزء الأوّل** من الدراسة يعتمد على إبراز **دور التكوين و التسيير في عملية نجاح الإدارة في المؤسسة.** فمن خلاله نتعرض إلى فصلين:

الفصل الأوّل نتطرق فيه إلى التكوين بالمؤسسة.

أمّا الفصل الثاني يرتبط بإظهار دور التسيير و القيادة و علاقتهما بالتكوين في نجاح الإدارة.

– **الجزء الثاني** من الدراسة يتعلق بمفهوم الأداء حتّى يظهر **علاقة التكوين برفع الأداء العام للمؤسسة.** و في هذا القسم نتعرض إلى فصلين مهمّين:

الفصل الأوّل يتعلّق بمفهوم الأداء و طرق قياسه.

أمّا الثاني فيرتكز على دور التكوين في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

ـ **الجزء الثالث** من الدراسة هو قسم تطبيقي يعتمد على دراسة حالة: **الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز SONELGAZ** الفترة 1991– 1995.

الفصل الأوّل نتعرض فيه إلى التعريف بالمؤسسة و مكانة التكوين بها.

الفصل الثاني يبرز دور التكوين في رفع مستوى أداء الشركة **(SONELGAZ)**.

الخلاصة :

لقد توصلنا من خلال دراستنا التطبيقية إلى إثبات صحة فروضنا المقترحة لذا حولنا طرح بعض التوصيات و المقترحات نراها مهمة و مفيدة لكل المؤسسات و ليست خاصة بالشركة موضوع الدراسة. لذا يمكن لكل مهتم بميدان التكوين سواء مسيرين أو مديرين أو متخصصين في هذا المجال أن يستفدوا من نتائج هذا البحث.

الجزء الأوّل

دور التكوين و التسيير في عملية نجاح الإدارة بالمؤسسة

الفصل الأول

الجزء الأوّل: دور التكوين و التسيير في عملية نجاح الإدارة بالمؤسسة.

مقدمة

الفصل الأوّل: التكوين في المؤسسة

المبحث الأوّل: مفهوم و أهمية تكوين الإطارات

المطلب الأوّل: مامعنى التكوين

المطلب الثاني : تطور مفهوم التكوين

المطلب الثالث : أهمية تكوين الإطارات

المطلب الرابع: سياسة التكوين

المطلب الخامس: طرق التكوين

المبحث الثاني: المؤسسة و التكوين

المطلب الأوّل: المؤسسة و المحيط

المطلب الثاني: التنظيمات في المؤسسة

المطلب الثالث: التكوين وعلاقته بالتنظيمات

مقدّمة:

لقد تطوّت أبحاث نظرية رأس المال البشري فمن بيردشال و بيرهمان Berheman et Birdsall (1983-1985) إلى بيكر قاريBecker Gary الحائز على جائزة نوبل سنة 1992[1] . هذه الأبحث و غيرها ترتبط إرتباطا وثيقا بعنصر التكوين إلاّ أنّ عملية التحليل تختلف من شخص لآخر و لكن يبقى التكوين الشغل الشاغل لكلّ الأبحاث المرتبطة بتطوير العنصر البشري داخل المؤسسة، لذى سوف نتطرق في هذا الجزء إلى فصلين:

الأوّل نتعرض من خلاله إلى مفهوم و ماهية تكوين الإطارات بالمؤسسة، فنتطرّق فيه إلى مبحثين:

- **المبحث الأوّل:** مفهوم و أهمية تكوين الإطارات
- **المبحث الثاني:** المؤسسة و التكوين

أمّا الفصل الثاني فسوف نحاول من خلاله إبراز دور التسيير و القيادة في نجاح الإدارة، و فيه نتعرض كذالك إلى مبحثين هما:

- **المبحث الأوّل:** دور التسير في نجاح الإدارة
- **المبحث الثاني:** القيادة و علاقتها بالتكوين في نجاح الإدارة

---

[1] La théorie du capital humain P.3
Revue problème économique (éducation, formation, emploi)

المبحث الأوّل: مفهوم و أهمية تكوين الإطارات

المطلب الأوّل: مفهوم أو ماهية التكوين

يقصد بالتكوين أو التدريب عموما تلك العملية المنظمة المستمرّة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارات أو أراء و أفكار لازمة لأداء عمل معين و بلوغ هدف محدد.[1]

و التكوين المهني هو عملية تعلّم و تعليم تمكن الفرد من إتقان مهنته في أقصر وقت و بأقل جهد ممكن[2]و التدريب المهني ذو مجال واسع فهو لا يُقتصر على العمل و الموظفين بالشركات و المصانع، بل يشمل كل من يعمل يدويّا أو عقليّا أو إداريّا. أمّا الغرض من التدريب بصفة عامّة فهو التنمية في كلّ شيئ كتنمية المهارات و تطوير و تحسين المعدلآت و الإتصالات و العلاقات الإنسانية...[3]. و التدريب لا يعني تطوير الأداء اليدوي فقط بل إن التدريب يشمل كل الأفراد بالمؤسسة من رئيس مجلس الإدارة حتى أصغر عامل أي من القمة إلى القاعدة[4] .

و ضمن المادة 171 من القانون الأساسي للعمل، عرف العمل التكويني على أنه أحد العوامل الترقية الإجتماعية و المهنية للعامل و ضمان للتنمية الإقتصادية للبلاد [5]. و يتضمن التكوين في المؤسسة تعديل السلوكات و المعارف و ذلك

---

(1) علي عبد الوهاب إدارة الأفراد الجزء الأوّل ط2 ص 244

(2) قضايا تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي – المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الأداب – الكويت

(3) د. عاطف عبد الله قبرصي "التعليم المهني و الفني و متطلّبات التطوّر الإقتصادي و الإجتماعي في العالم العربي"

(4) Choisir et former des hommes - Philippe Suet - Organisation pratique de l'entreprise -

(5) المادة 171 من القانون الأساسي العام للعامل المؤرخ في 05 غوشت سنة 1978

لتحسين نوعية العمل، الكفاءات أو العلاقات لتكييف بعض الإجراءات التقنية ثمّ تبنيها، و التكوين في أي تنظيم يجب أن يكون دائم لإن المعارف تتطوّر بإستمرار[1] . و لا يمكن أن نتطرّق إلى مفهوم التكوين دون التعرّض إلى أهدافه لإن بالأهداف يمكن إعطاء تعريف شامل له[2] .

* **أهداف التكوين**: يهدف التكوين أساسا لإلى تطوير الموارد البشرية و تدريبها على الأساليب المتطوّرة لأداء الأعمال و تمكين الأفراد من مسايرة الأساليب و الإستخدامات المستحدثة في مجال أعمالهم. فمضمون التكوين ينطوي على إحداث تغيير في قدرات الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا و أساليب جديدة في أداء أعمالهم. و قد تطرق المرسوم رقم 82- 298 المؤرّخ في 16 ذي القعدة عام 1402 هـ الموافق ل 4 سبتمبر 1982 م و الذي يتعلّق بتنظيم التكوين المهني في المؤسسة و تمويله إلى أهداف التكوين في المؤسسة و من بين هذه الأهداف[3] :

- توفير كل أو جزء من إحتياجات المؤسسة إلى اليد العاملة المؤهلة.

- تكييف العامل مع مناصب عملهم، بإستمرار تبعا لتغيرات التقنيات و ظروف العمل على الأخص قصد ترقية العمال إجتماعيا و مهنيا لتطوير المؤسسة.

فأهداف المؤسسة يجب أن تكون معرفة و معروفة مهما كانت الوسائل المستعملة[4] . و تهدف برامج التدريب المهني إلى رفع مستوى الكفاءة و هي مزيج من بحوث و دراسات علمية و إنسانية. فمن الجانب العلمي يحصل العمّال على تمرينات واقعية على الآلات التي يمارسون عملهم فيها. و أثناء هذه التمرينات تسجل الأخطاء و تصنف وفقا لمصادرها. فقد يكون مرجع هذه الأخطاء شعور العامل بأنه موضع ملاحظة، أو نقص في التدريب و عدم إلمام

---

(1) Les salariés face à la formation - Jean François Marechall et Cecilia Baptista Riquelin - CNIPE

(2) النصوص التشريعية و التنظيمية للعمل. الدفتر رقم 07 المعهد الوطني للعمل.

(3) المادة الرابعة من الفصل الثاني الخاص بالمرسوم المذكور أعلاه

(4) Philippe Suet Opcit

كاف بخطوات و مراحل العلمية الإنتاجية، و قد ترجع إلى صعوبات خارجة عن إدارة العامل كالظروف المادّية المحيطة بالعمل. أمّا البحوث و الدراسات الإنسانية فهي تساعد العامل في التعرف على درجة الإرهاق التّي وصل إليها أثناء العمل، كما تساعد في تهيئة جوّ العمل الخالي من الشحن الإنفعالية الناشئة عن مشاكل بين العمال أو بينهم و بين رِسائهم[1] .

* **أعمال التكوين:** لقد حدد القانون[2] ثلاثة أشكال للتكوين المهني في المؤسسة و هي:

- التكوين المهني المتخصص
- تحسين المستوى المهني
- محو الأمية الوظيفي

يقصد بالتكوين المهني المتخصص كلّ عمل يرمي إلى إكتساب العامل الحالي المستقبلي تأهيلا يمكنه من الإستجابة لمتطلّبات التحكم في منصب عمل معين كيفما كان نوعها. (امادة 5)[3] .

أمّا تحسين المستوى المهني فكلّ عمل يرمي إلى تكييف العامل مع منصب عمله بإستمرار تبعا للمتطلّبات التي يقتضيها التطوّر التقني و التكنولوجي و هذا بالعمل الدؤوب لرفع مستوى معارف العامل و قدراته. (المادّة 6)[3] .

---

[1] د. محمود عبد المولى " علم الإجتماع في ميدان العمل الصناعي" ص. 157

[2] L'égislation et réglementation du travail série éditée par l'Institut National du Travail . P. 9

[3] المادة 05 و 06 و 07 من الفصل الثاني الختاص بالمرستوم رقتم 82 – 298– المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1402 هـ الموافق لـ 4 سبتمبر 1982 م

أمّا بخصوص محو الأمية الوظيفي فهو كل عمل يرمي إلى جعل العامل قادرا على القراءة و الكتابة و إجراء العمليات الحساب الأولية و إلى إكتساب رصيد لغوي و معلومات أساسية ترتبط بمنصب عمله و بمحيط المهني (المادّة 7)[1] .

و للتدريب فوائد كثيرة تعود على المؤسسات و الشركات من ناحية و العامل نفسه من ناحية أخرى: فمن المزايا التي تجنبها المؤسسة زيادة الإنتاج و تحسين نوعه، و إنخفاض التكاليف و النفقات لإنخفاض زمن الإنتاج من ناحية و لقلة الخسائر التي تنجم عن إضطراب الآلات و تلفها و الإسراف في إستخدام المواد الخام من ناحية أخرى. هذا إلى جانب نقص عدد الحوادث و إصابات العمل[2].

أمّا الفوائد التي يجنبها العامل من التكوين فهي أن إرتفاع مستوى إنتاجية يؤدّي إلى رفع أجره و تحسين حاله، و أن التدريب قد يكشف عن إستعدادات و مهارات كاملة لدى العامل يمكن أن تستغل في نواحي فنية و إدارية أخرى، فإذا كانت المؤسسة تهتم بأمرهم و تتيح لهم فرص الترقية و لا تتخذ منهم وسيلةللإنتاج فقط غير أن العامل المدرب يكون في العادة أكثر رضا من غير المدرب[3] .

* **أشكال التكوين**: يعرف التكوين أشكال عديدة و متنوّعة يمكن أن نذكر بعض منها على سبيل الإجاز لا الحصر و هي[4] :

- التكوين المستمر Formation continue

- التكوين عن البعد Formation à distance

---

(1) المادة 07 من الفصل الثاني الخاص بالمرسوم رقم 82 - 298- المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1402 هـ الموافق لـ 4 سبتمبر 1982 م

(2) د. محمود عبد المولى المرجع السابق.

(3) د. عادل حسن المرجع السابق.

(4) Dictionnaire actuelle de l'éducation série Larousse Renald Legendre P. 280-285

- التكوين المكمّل Formation complémentaire

- التكوين بالفوج Formation de groupe

- التكوين اليد العاملة Formation de la main d'oeuvre

- التكوين المهني Formation professionnelle .....إلخ.

و لكن ما يهمنا في دراستنا يتعلق بشكلين أساسيين[1] :

- التكوين بالأساس La formation de base و هو عبارة عن شكل من أشكال التكوين يسمح بتحصيل المعلومات و تطوير و تنمية المعارف من أجل تعميقها.

- التكوين بالمؤسسة Formation des entreprises و يقضد به كل التكوين مهني يعطي داخل المؤسسة أين يكوّن الشخص الذي يتلقى تكوينا حسب القانون العام للعامل.

فلا يمكننا أن نتوسّع في مجال هذا البحث و نتطرّق إلى مختلف جوانبه دون معرفة ماضي و تارسخ التكوين فكما يقول **Jean Flégot**[2] معرفة الماضي يسمح لنا بتكوين المستقبل

La connaissance du passé m'a permis la construction del'avenir"

المطلب الثاني: تطوّر مفهوم التكوين (حركة التوجيه المهني)

ظهرت حركة صاحبت حركة الإدارة العلمية[3] التي نادى إليها العديد من

---

[1]Renald Legendre Op Cit P. 281

[2]Jean Folegot A/ b/ C de la gestion Marabout P. 201

[3] د. عمّار بوخوش " الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة " جامعة الجزائر.

المتختصين و يعتبر **تايلور Taylor**[1] الأب المؤسس لمدرسة التكوين بالرغم من أن أهداف أبحاثه لم تكن مقتصرة على هذا المجال بالذات. و لكنه توصل في تجاربه إلى أن العامل يلزمه تدريب مهني متواصل يتماشى و تعيير التكنولوجيا، حيث أن نظرية التنظيم العلمي (O.S.T[2]) تعتبر أوّل نظرية علمية يذكر فيها مفهوم التكوين و التدريب. ثمّ ولصل بعده العديد من المهتمين بهذا المجال لأن الهدف الأساسي دائما كان و لا يزال من طرف الإدارات هو زيادة الإنتاج لتحقيق أقصى ربح ممكن.

* **مفهوم التوجيه المهني**: يقصد به توجيه الأفراد للوظائف و الأعمال و المهن التي تتناسب و مقدرتهم الذهنية و الثقافية و الجسمانية و حالتهم الصحية و الإجتماعية و إتجاهاتهم و ميولهم، و قد ظهرت الحاجة إلى هذا العلم بسبب الظروف المعقدة و التخصص العميق الذي صاحب الصناعة الحديثة، و من الصعب تحديد تاريخ ظهور التوجيه المهني بدقة. و لكن يعتبر بارسون [3] E.Parson بصفة عامة أول من وضع مبادئ علم التوجيه المهني عام 1909 بالرغم من أنه لم يكن عالما نفسيا بل مهندسا و باحثا في الرياضة البحتة.

لم يتقابل **بارسون** مع **تايلور** و لكن بالرغم من ذلك فقد تجاوبت أفكارهما بشأن سوء إختيار العامل لمهنته أو سوء إختيار العامل لمهنته أو سوء تعيينه في العمل المناسب. و يعتبر هذا سببا رئيسيا لمعظم المشاكل التي تواجهها الصناعة، و لكن إختلف كل منهما في الطريقة التي عالج بها هذه المشكلة، فبينما إختار **تايلور** الطريق الأسهل و هو الفصل بين العمّال أي الفصل العمال الذين يثبت عدم صلاحيتهم للعمل بسبب سوء الإختيار، حاول بارسون **Parson** دراسة و تحليل

---

[1] د. عادل حسن المرجع السابق

[2] Organisation Scientifique du Travail

[3] يعتبر باريسون ثاني شخصية بعد تايلور إهتمت بوضع أسس التكوبتن و التدريب.

مقدرة و إمكانيات كل فرد و إرشاده إلى المهنة أو العمل الذي يلائمه، و من ذلك يتبين أن **بارسون** حاول النهوض بمستوى الفرد في حدّ ذاته[1] و هو ينظر إليه كإنسان وجب الإهتمام و النهوض بمستواه الإجتماعي عكس **تايلور** الذي إعتبره كعامل من عوامل الإنتاج و أهمل الجانب الإنساني، و كان لعمله في هذا الشأن قيمة كبيرة في الإرتقاء بمستوى القوة العاملة في الصناعة بطريق غير مباشر، و قد إستعمل **بارسون** لتحقيق هذا الهدف قوائم الأسئلة التي تعطي معلومات كثيرة عن حالة الفرد[2] .

و إستمرت الدراسات و التجارب في هذا المجال بإستمرار وجود شخصيات قامت بهذه الدراسات بغرض تطوير ميدان التكوين و التدريب و لكن رغم ذلك بقي هذا المجال ناقص جدّا يلزمه أبحاث تتماشى و التطور العلمي و التكنولوجي.

و قد إهتمّ علماء النفس الصناعي[3] بدراسة و بحث ناحيتين هامتين:

- تشمل الناحية الأولى مشكلة الإختيار و ما أظهرته من ضرورة إستخدام طرق و وسائل فنية يمكن بموجبها قياس مقدرة و إمكانيات الأفراد قبل تعيينهم في الوظائف.

- و تشمل الناحية الثانية محاولة رفع مستوى الإنتاجي للعمال عن طريق إزالة أسباب الأجهاد و العناية بظروف العمل داخل المصنع و جعلها أكثر ملائمة لصحة العمال و الرفع من روحهم المعنوية[4] .

---

[1] البحث عن تحسين مستوى أداء الفرد من مختلف الجوانب

[2] و هذا ما إتبع العديد من الباحثين لمعرفة حالة الفرد من كل النواحي بغرض رفع مستوى الأداء داخل المؤسسة.

[3] د. عادل حسن المرجع السابق

[4] د. محمود عبد المولى المرجع السابق.

و يعتبر تحسين وسائل الإختيار للأفراد في الصناعة من أهم الأعمال التي قام بها علماء النفس في إدارة الأفراد، فعملهم في هذا الميدان كان أعظم جدا من أعمال المهندسين الصناعيين فقد كان هدفهم دراسة مقدرة الفرد و ميزاته و شخصيته و عاداته قبل تعيينه في حين حاول المهندسون الصناعيون حل نفس المشكلة بأسلوبهم السلبي و ذلك بتعيين العامل أوّلا ثمّ التأكد من مدى صلاحيته أو عدم صلاحيته، بينما علماء النفس حققوا نجاحا ملحوظا عن طريق دراساتهم لأهمية الإختلافات النفسية بين الأفراد و نظام المقابلات و الإختبارات.

* **أهمية دراسة الإختلافات بين الأفراد:** يوجد في كل فرد مجموعة من المميزات الطبيعية و المكتسبة التي تجعله ممتازا في عمل و متوسط في عمل آخر ورديئ في عمل ثالث، و من ثمّ فالوظيفة أو المهنة الواحدة قد تكون مريحة جدا و متعبة لفرد آخر و مستحيلة بالنسبة لفرد ثالث[1]، و حيث ان كل فرد يمتلك مقدرة معينة و طاقة ثابتة يريد إستحدامها، فإنه إذا عمل في مهنة لا تلائم هذه المقدرة أو في عمل لا يتفق و هذه الطاقة ، سيكون الفشل مصيره، لذا إعترف المفكرون منذ قديم الزمان بوجود إختلافات طبيعية من فرد لأخر و قد ظهر في هذا الصدد نظريتان :

* يقول أصحاب النظرية الأولى[2] :أن جميع الأفراد يولدون و لهم مقدرة ذهنية و جسمانية واحدة و إن الإختلافات توجد بين الأفراد نتيجة للإختلافات في التربية التي يتلقاها الفرد و طبيعة البنية التي فيها فيفترض أصحاب هذه النظرية أن الأفراد إذا واجهوا نفس الظروف و نشأوا في نفس البيئة لابدا أن يكون لهم مؤهلات طبيعية و مكتسبة واحدة، و لكنهم لم يفسروا أسباب وجود إختلافات بين الأفراد حتى و لو أعطيت لهم فرص حياة متشابهة، فكثيرا ما يوجد إختلاف كبير بين فردين بالرغم من نشأتهما في نفس البيئة بين أم و أب واحد و تحصيلهما لنفس الثقافة، فالثابت أن هذه النظرية خاطئة لاستنادها إلى إفتراضا ت غير سليمة.

---

[1] تعتبر نتائج معظم الدراسات التطبيقية على الأفراد في مجال علم النفس الصناعي

[2] أصحاب هذه النظرية مهتمين و ينتمون إلى مدرسة الإنسانية (نظرية رأس المال البيشري)

أما النظرية الثانية إن الإختلاف بين الأفراد شئ طبيعي لا يمكن تجاهله. و قد ناقش الفيلسوف بلاتو PLATO هذه النظرية بوضوح في كتابه "الجمهورية . The Republic" فيقول أنه لا يوجد فردان يولدان في نفس الظروف تماما ، و أن كل منهما يختلف في إمكانيته الطبيعية كدرجة الدكاء ، قوة البصر، السمع، الطول، القصر و ضعف الصحة العامة و ما شابه، و أن المؤهلات المكتسبة تصقل في الفرد إمكانياته الطبيعية و لكنها لا تغيرها، و يبدو أن هذه النظرية معقولة و منطقية.

و بالرغم من كون الأجر و ظروف العمل و الألات و برامج التدريب واحدة فقد يكون الإختلاف في إنتاجية الأفراد كبير و هذا ما أثبته وشلر .D Weshler في تجاريه العديدة[1] و لا شك أن التمرين Apprentissage[2] يساعد على التقليل من حدة الإختلافات بين الأفراد و لكنّه لا يقضي عليها و بالتأكيد يزيد التدريب من وجود الإختلافات بين كفاءات الأفراد في الأعمال الفنّية التي تحتاج إلى دراية واسعة و خبرة كبيرة و يقلل من وجودها بين الأفراد في الأعمال البسيطة. و مهما يكن تأثير برامج التدريب على درجة الإختلاف في كفاءة الافراد فيبدوا أنّه قلّما يغيّر من الإختلافات الطبيعية بينهم و على ذلك فمن المؤكّد أنّه مهما إرتفعت برامج التدريب فإن إزالة الإختلافات الفردية و جعل الأفراد على درجة واحدة من الكفاية الإنتاجية أمر مشكوك فيه إلاّ باانسبة للأعمال التي يعتمد فيها الإنتاج على كفاية الآلات الميكانيكية و من ثمّ فإنّ الإختلافات بين الأفراد ستبقى و من المستحيل جعل الأفراد يعملون على درجة واحدة من الكفاية الإنتاجية مهما إستخدمت أحدث الأساليب العلمية في إختيار و تدريب العمال.

---

(1) د. عادل حسن المرجع السابق

(2) التمرين Apprentissage هو نوع من أنواع التكوين

* **أهمية دراسة الإختلافات في الوظائف:** إن التسلسل الوظيفي من القمة إلى القاعدة ظهر بظهور و نشأة المؤسسات، حيث أن كل مؤسسة لديها هيكل تنظيمي[1] يمكنها من تحديد الوظائف و ترتيبها إبتداءا من الأجهزة العليا في المؤسسة إلى الأقسام و المديريات الإختصاصية ثمّ إلى المديريات الوسيطة، إلى المجموعات و الورشات العمالية. فكل مؤسسة مهما كان نوع نشاطها لديها بنية معينة فمن المدير العام (أعلى هيئة) إلى العامل البسيط.

لذلك فالمؤسسة الإقتصادية الإنتاجية هي مجال بحثنا لديها هيكل تنظيمي معين لذا يمكن أن نتصوّر المجال الأوسع الذي يشمل كلّ الجوانب مثلما يبين في المخطط التالي[2] :

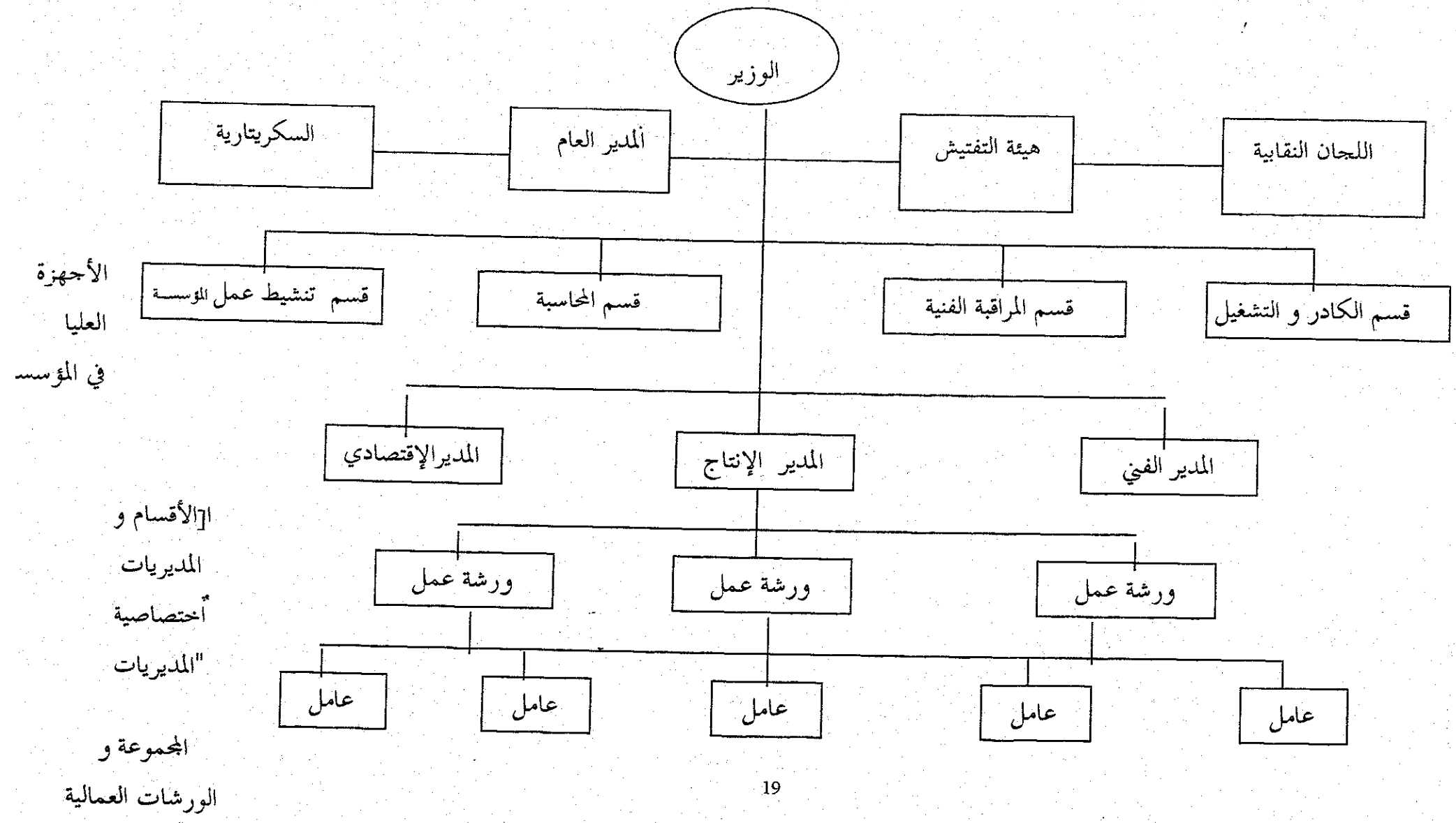
---

[1] الهيكل التنظيمي لمؤسسة: Organigramme de l'entreprise

[2] المصدر : الدكتور صمويل عبود " إقتصاد المؤسسة المرجع السّابق"

الشكل رقم1

بنية الإدارة في المؤسسة الصناعية



و من خلال عرضنا للهيكل التنظيمي للمؤسسة يمكن إكتشاف وجود طبقات مختلفة تختلف بتباين التسلسل الطبقي الموجود في المؤسسة بمعنى وجود عدّة شوائح نذكر من بينها:

الوزير : و هي الوزارة المختصة و الوصية على كلّ المؤسسات التي يكون نشاطها يتبع نشاط الوزارة.

مثلا: – مؤسسة تجارية تتبع وزارة التجارة

– مؤسسة صناعية تتبع وزارة الصناعية

– مؤسسة طاقوية للبترول و الغاز تتبع وزارة الطاقة و المناجم .

المدير العام: و هو الشخص يقوم بالإدارة العليا للمؤسسة و يعتبر أكبر هيئة في المؤسسة[1] .

رؤساء الأقسام

يعتبرون من الكوادر أو الإطارات العليا

مدراء الوسطاء

المجموعات و الورشات العمالية: عبارة عن مختلف طبقات العمال البسطاء الذين يسمّون بعمّال التنفيد d'exécution

إنّ الأقسام العليا في جهاز الإدارة يعتبرون من الإطارات العليا التي تقوم بإدارة المؤسسة و هو مجال بحثنا الذي ينحصر في مجال أكبر هيئة و هو المدير العام الذي يعتبر الشخصية الأكثر حساسية فيما يخص ميدان القرارات – و كذا الكوادر العليا التي تلعب دورا لا يقل أهمية عن دور المدير في تحديد المستوى الذي تصل إليه المؤسسة فيما يخص المعلومات و الحقائق الخاصة بالمؤسسة لأنّ

---

[1] تنظيم و إدارة الأعمال للدكتور عبد الغفّار حنفي و الدكتور عبد السّلام أبو قحف المكتب الجامعي الحديث 1993.

المعلومات تخلق القرارات و على أساس هذه الفئة يتحدد مجال نجاح أو فشل أي مؤسسة كانت، لذا فمثل هذه الطبقات تحتاج إلى تكوين خاص لتحسين مستوى أداء الأفراد. و هذا ما سوف نتعرّض إليه في المطلب الثاني و هو إعطاء الأهمّية لتكوين الإطارات.

المطلب الثالث :أهمّية تكوين الإطارات.

لقد عرف مفهوم الإطارات غموضا كبيرا إختلف حوله المختصين و المحددين في هذا المجال فقد إعتبر البعض أمثال جوليان شوفغني Julien Cheverny أن تعريف هذا المصطلح يقترن بضرورة و أهمية المهنة التي يمارسها الشخص قائلة إن معايير المهنة هي التي تحدد أهمّية المنصب، و كلّ ما كان المنصب مهمّا كلّما إعتبر الشخص إطارا[1] . كما أن النقابات ركزت على هذا الجانب مهتمّة بخصائص المهنة[1] . و حسب Pirette Sartin فيعرف الإطار على أنه الشخص المتحصل على كفاءة مهنية جاءت نتيجة شهادة سواءا مكتسبة بطريقة علمية أو عن طريق التجربة و التطبيق الحقيقي للمهنة[2] .

و كما ذكرنا سابقا تعتبر فئة الإطارات العليا للمؤسسة هي الأكثر فعالية و قدرة في تسيير المؤسسة و لكن نظرنا سيبقى دائما منصبا و مهتما بالمدير العام الذي يعتبر محور و نواة التسيير و لذا إهتمت العديد من النظريات في التقويم و الزيادة من الأداء الفعلي لهذا الشخص، فهناك من إهتمّ بالجانب المادّي من زيادة الأجور، الحوافز... إلخ. و آخرون بوضع خصائص معيّنة لهذه المهنة، بينما إهتمّ بعضهم بالجانب الشخصي و المهني... إلخ، و لكن مجال البحث حول ضرورة توجيه هذه الفئة في مجال التكوين يعتبر ضئيل، حيث إهتمّ العديد بتكوين كل الفئات أو الطبقات المؤسسة ما عادا طبقة إطارات العليا في المؤسسة و خاصة المدير العام حيث لا يجرؤا أي شخص كان على أن يطلب من هذه الفئة إتباع أي

---

(1) Jacques Doublet et Oliver Passelccia: les cadres ed. Que sais - je.?

(2) Pierrette Sartin : Les cadres et l'intélligene

نوع من التكوين، بالرغم من أنّه يعتبر نافعا و مفيدا بالنسبة للشخص نفسه أي المدير و كذا بالنسبة للمؤسسة.

فالتكوين بالنسبة للفئات الأخرى يعتبر في بعض الأحيان[1] عاديا و مطلوبا و في أحيان أخرى إلزاميا للتأقلم مع نوع و تكنولوجيا الآلة. لكن للفئة العليا أي الإطارات يعتبر غير عاديا و يتطلّب نوع خاص من التكوين، و يشير **السيد بندي عبد الله** في نفس الموضوع قائلا بأنّ تكوين الإطارات يعرف في الوقت الحالي كضرورة حتمية و إلزامية لتطوير المؤسسات[2] .

و ذلك لعدّة أسباب من بينها الأسباب الإجتماعية، التقنية، الإقتصادية و المهنية و هذا لإعتبارات عدّة نوجزها فيما يلي:

1- المنصب الذي تمتلكه يعتبر حساسا مما يجعلها لا تقبل أن يعرض عليها أي نوع من التكوين.

2- رفض التكوين و ذلك بوجود مبرر، حصول هذه الفئة على شهادات عالية أو تجارب طويلة.

3- العوامل النفسية و كذا الإجتماعية بالإضافة إلى تغيير الذهنيات.

لذا يجب أن نأخذ في الإعتبار كلّ هذه العوامل مجتمعة حتّى يتسنّى لنا إيجاد ظروف ملائمة لعرض نوع التكوين الملائم و المقبول من طرفها. لذا يجب أن نضع محددات معيّنة لهذه المهنة أو هذا المنصب الحساس و كذا شروط مهنية و شخصية محددة يمكن ذكر البعض منها:

- تحديد الشروط المهنية و الشخصية : كالسن، الشهادة و الخبرة....إلخ.

---

(1) Les salariés face à la formation Op cit P. 75

(2) Dr. Abdessalam Bendi Abdellah « Gestion de ressource humaine cours de 4eme année de science économique Université de Tlemcen 1994- P 155

- تلائم المنصب مع الشخص.بمعنى لا يمكن وضع شخص متحصل على شهادة دكتوراه في الطب لإدارة مجمع أو مركب للبترول لذا وجب أن يكون الشخص المناسب في المكان المناسب. بمعنى تلائم و توافق المنصب مع الشهادات و الكفاءات التي يجوز عليها الشخص و كذا مع خبرته.

و سوف نتطرّق لهذا الموضوع بكثير من التفصيل و التدقيق في الفصول الاحقة.

المطلب الرابع: سياسة التكوين.

ترتبط السياسة العامة للمؤسسة بمؤشرين هامين هما:

أ- الموارد البشرية: تتوقف طريقة تنفيذ إدارة الأفراد على السياسة التي تزمع الإدارة تطبيقها في معاملتها للأفراد، و يقصد بالسياسات القواعد و الأحكام الرّئيسية التي ترسم حدودا واضحة بشأن النظم المختلفة و كيفية العمل بها. و توضح السياسة الحدود العامّة لكلّ وظيفة من وظائف قدارت الأفراد حتى لا يحدث جدل و إحتكاك بين الإدارة و العمّال بشأنها. لهذا السبب تصدر كثير من الشركات الكبيرة كتيبات تحتوي على السياسات المعمول بها بالنسبة لكلّ نشاط في الشركة.

و يمكن تقسيم سياسات الأفراد على حسب مستوى التكوين التنظيمي أو على حسب الموضوع الذي يتناول.

فبالنسبة للتقسيم الأوّل هناك أربعة أنواع من السياسات هي:

- السياسة العامّة: و تحدد النظم العامّة للسياسات المختلفة

- السياسات الإدارية Administratives policies و ترشد المديؤين في تصرّفهم بشأن أمر معين.

- السياسات العملية: Operatives policies و توجه رؤساء الأقسام في تنفيذ الخطط الذي يضعها المديرون.

- السياسات الوظيفية: Functional policies و يخضع لأحكامها نشاط الأفراد بالأقسام المختلفة.

أمّا بالنسبة للتقسيم الثاني فهناك السياسات الخاصة بالإختيار، و التعيين، و التدريب، التأمين و الأجور و ما شابه ذلك. و يعتبر هذا النوع من التقسيم الأكثر شيوعا و إستعمالا في المؤسسات لأنّه يتعرّض إلى مجموعة من السياسات ماهي في الحقيقة إلا حوصلة لسياسة التكوين أي التدخل ضمن هذه السياسة.

أنواع السياسات: يمكن للمؤسسة أن ترفع من المقدرة على العمل و الرّغبة فيه من خلال تخطيط الموارد البشرية ، الإختيار و التعيين، التدريب و كذا الإشراف و القيادة و يمكن التأثير على درجة الرّغبة في العمل من خلال الحوافز و نظم الإتصالات في المؤسسة.

أ- سياسة التخطيط: يعتبر التخطيط الموارد البشرية حجر الأساسي في إدارة الموارد البشرية هادفا إلى تقدير إحتياجات المؤسسة من الأفراد ذوي المهارات و التخصصات في فترة زمنية مقبلة. و إختيار السبل لتوفير الإحتياجات و تنبع أهمية التخطيط من المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة و المّتسم بالتغيّر الدّائم و تتمّ هذه العملية عبر خطوات عديدة منها :

- تخطيط نوعية الأعمال المطلوبة

- تحديد عدد الأفراد اللازمين لكلّ نوعية.

- التنبؤ و معرفة العرض الداخلي من العمل داخل المؤسسة من كلّ نوعية

- تحديد الزيادة أو النقص من الموارد البشرية أي الفائض أو العجز و كيفية مواجهته.

فمعرفة المؤسسة لحجم العمالة المتوفرة يمكنها من تقدير إحتياجاتها المستقبلية لسدّ النقص الموجود و تحديد العجز أو الفائض من العمالة و مواجهته إن وجد. و الفائض إمّا أن يكون كمّا او نوعا و كذا الحال بالنسبة للعجز. فالفائض النوعي يحصل عندما تكون الخبرات المتوفرة لدى المؤسسة أكبر من إحتياجاتها، أمّا الفائض الكمّي فيكون عندما تصبح العمالة المتاحة داخل المؤسسة أكبر من إحتياجاتها. و العكس بالنسبة للعجز الكمّي و النوعي.

فالتخطيط هو الذي يسمح للمؤسسة بإتباع الأسلوب العلمي الصحيح سواءا بتأهيل الأفراد و توجيههم أو بتكثيف دورات التدريب للحصول على المؤهلات المطلوبة.

ب- سياسة الإختيار و التعيين :

يعتبر الإختيار الإمتداد الطبيعي لتخطيط الموارد البشرية فالتخطيط يحدّد إحتياجات للمؤسسة من الأفراد كمّا و نوعا و تعمل وظيفة الإختيار على وضع تلك الخطّة موضع التنفيذ، فنجاح خطّة الموارد البشرية يتوقّف على مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في القيام بوظيفة الإختيار في إطارها السّليم. و تبدأ عملية الإختيار مباشرة بعد تحديد إحتياجات المؤسسة حيث تقوم هذه الأخيرة بإكتشاف الأفراد المناسبين للعمل سواءا من داخل المؤسسة أو خارجها. و للقيام بوظيفة الإختيار علىعلى أكمل وجه، عادة ما تقوم المؤسسة بإخضاع الأفراد الذين إستوفت فيهم شروط التوظيف إلى بعض الإختبارات التي تمثل في جوهرها وسائل موضوعية لقياس مختلف قدرات الفرد و من أمثلة الإختبارات هناك، إختبارات الذكاء، المهارة و القدرة على أداء العمل، اللياقة و الإستعداد لاكتساب المهارات، الميول الشخصية ...إلخ.

فإذا نجحت الإدارة في القيام بهذه العملية فإنّها تتوصّل إلى تكوين قوّة عاملة ذات كفاءة عالية للقيام بالإعمال، و بذلك فإنّ تكوين قوّة عاملة ذات كفاءة مهنية مرتفعة يضمن للمؤسسة رفع الآداء للأفراد فيها.

جـ- سياسة التدريب :

يساعد التدريب في تحقيق أهداف المؤسسة، و الذي يهدف أساسا إلى تطوير الموارد البشرية و تدريبها على الأساليب المتطورة لأداء الأعمال. و تمكين الأفراد من مسيارة الأساليب و الإستخدمات المستحدثة في مجال أعمالهم فمضمون التدريب ينطوي على إحداث تغيير على قدرات الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا و أساليب جديدة في أداء أعمالهم، يتوقّع أن يكون لها لأثر على أدائهم. لذا فإن برامج التكوين في المؤسسة تساهم فعلا في تحقيق أهدافها كنتيجة لمساهمة العملية التدريبية في رفع قدرة العمل لدي الأفراد .

يتضمن التدريب في المؤسسة تنمية المهارات و القدرات بالنسبة للأفراد و كذا معرفتهم ببعض الأمور الخاصة بالمؤسسة مثل: زيادة المعرفة بتنظيم المؤسسة و سياستها و أهدافها، زيادة المعرفة بأساليب و أدوات الإنتاج، و تنمية المهارات الازمة لأداء الأعمال الفنية المتخصصة، و تنمية المهارات القيادية ... إلخ. فاستخدام برامج التدريب المختلفة يمكن المؤسسة من زيادة مقدرة الأفراد على العمل إذا كانت بحاجة إلى ذلك ، و تنبع حاجة المؤسسة إلى برامج التدريب من خلال عدة عوامل ندكر منها :

- إكتشاف الإدارة مدي النقص الكبير في مستوي الأداء الفعلي للأفراد.

-إدخال تغييرات و تعديلات على محتوى العمل من شأنها أن تزيد من فعالية الإنتاج.

- إدخال تكنولوجيا جديدة لتعيير نمط الإنتاج.

- توسيع نشاط المؤسسة Expansion يتطلّب إدخال وظائف و أنشطة جديدة.

- في حالة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية إلى وظائف أخرى يحتاجون إلى فترة من التدريب.

فالعوامل السابقة الذكر تحدد عموما إحتياج المؤسسة إلى برامج تدريبية و من أجل دقّة تحديد تلك الإحتياجات لا بدّ أن تراعي الإدارة جوانب مهمة مثل تحديد القسم من المؤسسة الذي هو بحاجة إلى تدريب و معرفة الأعمال و الوظائف التي يتعلّق بها التدريب، و كذا تحديد الأفراد الذين هم بحاجة إلى تدريب .

و لتصميم برامج التدريب لا بدّ من مراعاة جوانب مُهمّة و عديدة من شأنها أن تحقق الهدف الذي يسعى إليه برنامج التدريب في المؤسسة كما يلي :

- تحديد موضوع التدريب

- تحديد أهمية كل موضوع من خلال البرنامج التدريبي

-إعداد المادّة التدريبية في شكلها النهائي و جعلها في خدمة القائمين على التدريب.

- تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي حتى تتكامل في إحداث أثرها.

- تحديد أساليب التكوين أي الطرق المختلفة

- إعداد وسائل التدريب أي معدات اللازمة لتنفيد عملية التدريب و ضمان نجاحه

- إعداد القائمين بالتدريب.

إن هناك علاقة مباشرة بين التدريب و تحسين مستوى الأداء و لكن شرط أن يكون إستعمال هذه البرامج بطريقة سليمة و عقلانية.

د- سياسة الإشراف و القيادة:

تعتبر هذه السياسة من أهم و أخطر السياسات الموجودة في المؤسسة فهي تمثل جهاز الإدارة العليا داخل المؤسسة الذي يعتبر المرآة العاكسة لنشاطها و هيبتها فهذا النوع من السياسة هو الذي يتحكم و يسير مختلف أنواع السياسات الأخرى. و سوف نتطرّق لهذا الموضوع بالإسهاب أكثر.

2- الموارد المادية:

تعتبر الموارد المادية الأساس المادي المكون لهيكل المؤسسة فهي عبارة عن مختلف المواد و الوسائل التي تمتلكها المؤسسة من أجل القيام بعملية الإنتاج و لكن لا يمكن فصل العامل البشري لإنه يدخل في أي تركيبة إنتاجية مهما كان نوعها. لذا فلا يمكن التقرير بين هذين النوعين فمثلا داخل المؤسسة هناك العديد من الأقسام اتي تتبع الإدارة العليا.

قسم الإنتاج - قسم المالية - قسم التخزين ... إلخ.

و بالرغم من وجود إدارة أفراد خاصة بالعنصر البشري إلا أن هذا الأخير هو الذي يقوم بتسيير مختلف هذه الأقسام و يعتبر المسؤول الأوّل عن زيادة أو نقصان مستوى الإنتاج الذي يعود إلى مستوى آدائه و الذي يتطلب أيضا متابعة ميدانية و مستمرة من طرف الإدارة لتقوم بتدريبه و تحسين مستوى كفاءته و مهارته الفنية و المهنية اللازمة داخل المؤسسة.

المطلب الخامس: طرق التكوين

تختلف طرق التكوين المطبقة باختلاف الهدف الذي ترمي إليه عملية التكوين نفسها، و بما أن الدراسة مجال البحث تحدد فيئة معينة و هي فئة الإطارات

العليا و بخاصة المدير فان طرق التكوين التي يمكن أن تتبعها هذه الفئة تمر عبر مرحلتين :

التكوين في الداخل: و نقصد به معنين:

المعنى الأوّل كلّ التكوين يتمّ داخل المؤسسة.

و المعنى الثاني كل التكوين يتم داخل حدود الوطن الذي تنتمي إليه المؤسسة.

التكوين في الخارج: و هو عبارة عن تكوين يتم إمّا خارجالمؤسسة او خارج حدود الوطن لإكتساب المهارات و كذا من أجل الإحتكاك أكثر.

و يمكن أن نتعرض لمختلف الطرق التدريبية لهذه الفئة.

1- الأيام الدراسية : أصبحت الأيام الدراسية من فترات التكوينية القصيرة المدي للشخصيات المثقفة ذوي المهارات العالية و الكفاءات المعتبرة: و تتعرض هذه الأيام الدراسية غالبا إلى موضوع أو مواضيع تكون في غاية الأهمية و الضرورة يتعلق بميدان عمل الحاضرين في هذه الأيام، و هنا تكون بين هؤلاء عملية إحتكاك علمية و ميدانية يظهر من خلالها التكافؤ في المنصب، لكن يكتشف العديد بأن هناك تباين في كفاءة الممارسة للمهنة. و هي طريقة تدريبية يستطيع الشخص المعني أن يستفيد منها نظريا و تطبيقا.

و قد تكون هذه الأيام الدراسية وطنية و قد تكون أيضا دولية أي تستضيف مختلف المختصين في مجال هذا البحث من مختلف أنحاء العالم.

2- الملتقيات العلمية:(SEMINAIRE)

تعتبر الملتقايات العلمية و التي تكون على درجة أوسع و أدق من الأيام الدراسية نموذج آخر من نمادج طرق التكوين و يكون الملتقى العلمي فعالا و على درجة كبيرة من الدّقة لإنه يجمع مختلف الشرائح سواءا أكانوا شخصيات تطبيقية

ميدانية – و هي التي يجب عليها أن تستفيد من مجال بحث الشخصيات النظرية المختصة – أو الشخصيات علمية تقوم بالبحث و الدراسة و صياغة نظريات تعلم بها هؤلاء المديرين لمحاولة تطبيقها و تجريبها و كذا الإستفادة من نتائجها سواءا تعلق الأمر بالميدان الكمي أو النوعي.

3– التربصات بالخارج: Stage de perfectionnement تعتبر التربصات بالخارج إحدى طرق تكوين فئة الإطارات العليا التي تتطلّب دوما إحتكاك مستمرّ مع مختلف المؤسسات و الهيئات التي تمارس نفس النوع من النشاط، و تتكفل الدولة أو المؤسسة غالبا بارسال الشخص المعني من أجل الحصول على خبرة أكثر و مهارة مهنية أعلى. و تختلف فترة التربص حسب نوع النشاط و كذا نوعية المهمة التي تتطلبها الدولة من هذا الشخص.

و بما أنّ تطبيق التكوين يتطلّب إجراءات لا يمكن تنفيذها بدون وجود مؤسسة لذا يتطلّب علينا إضاءة و تنوير هذا الجانب (المؤسسة) و هذا ما دفع بنا إلى تخصيص مبحث ثاني خاص بالمؤسسة و التكوين.

المبحث الثاني: المؤسسة و التكوين

المطلب الأوّل: المؤسسة و محيطها

* تعريف المؤسسة: عرف مفهوم المؤسسة الإقتصلدية إختلافا كبيرا بين الأكادميين من رجال الإدارة و الإقتصاد و ذلك نظرا لإختلاف الأفكار و المدارس حول إيجاد تعريف شامل و محدد للمؤسسة الإقتصادية و من بين التعاريف André Cugys [1] (1) للمؤسسة " أنها عبارة عن منظمة تعمل على تنسيق العوامل المادّية و البشرية من أجل بلوغ أهداف المحددة مسبقا و من بين أهدافها المرجوة :

- تبسيط و تسهيل العمل
- العمل على عدم تضييع قوي الفراد في أعمال غير مفيدة
- الحفاظ على الوقت في العمل
- إحساس العمال بالحرّية في العمل".

و حسب تعريف **"د. زكي حنوش"** و **د. "مروان المسمان"** أن "المؤسسة هي الوحدة الإقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي و النشاطات المتعلّقة به من تخزين و شراء و بيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها"[2]. كما تعرف المؤسسة بأنها عبارة عن تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معيّنة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معيّنة ثمّ تتولّى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلّي ، الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها و تكاليف الإنتاج"[3] . أما جورج ف. قانت George F.

---

[1] André Cugys « Organisation de l'entreprise moyenne initiative protique « edition d'organisation

[2] د. زكي حنآوش و د. مروان المسمان: " الرّقابة و التخطيط في المشروع" مديرية الكتب و المطبوعات.

[3] أن،ظر " التخطيط المعملي " مؤسسة الأمالي الجامعية حلب 1974.

Gant فيعرّفها على أنّها "القوالب التي ينظم الناس فيها شؤنهم في علاقاتهم بعضهم مع البعض و المؤسسة جهاز عمل و أجهزة التي تشمل على تركيبات و نظم و أدوات و تجهيز و توزيع...."[1] .

و يعرف الدكتور بن حبيب عبد الرّزاق المؤسسة "كوحدة مهتيكلة للإنتاج و كخلية إجتماعية و سياسية و مركز للقرارات الإقتصادية و مجموعة إنسانية"[2] .

و المؤسسة كما يعرّفها مكتب العمل الدولي هي كل مكان لمزاولة نشاط إقتصادي و لهذا المكان سجلات مستقلّة[3] .

إنّ كلّ تعريف من التعاريف السّابقة ينظر إلى المؤسسة من زاوية معيّنة تختلف عن الإخرى و يركّز على بعض الجوانب دون الأخرى. و تحدّد هذه التعأريف إلى ظهور معالجة نظام المؤسسة بالذات و الذي يعرّفه Bressy على أنّه مجموعة عنأصر في تفاعل ديناميكي منظمة من أجل هدف محدّد.

إنّ التعاريف السّابقة تقودنا إلى معرفة أكثر دقة و تفصيلا عن النظام أي معرفة ما يسمّى بهيكل النظام و الذي يمكن إظهاره على الشكل التالي:

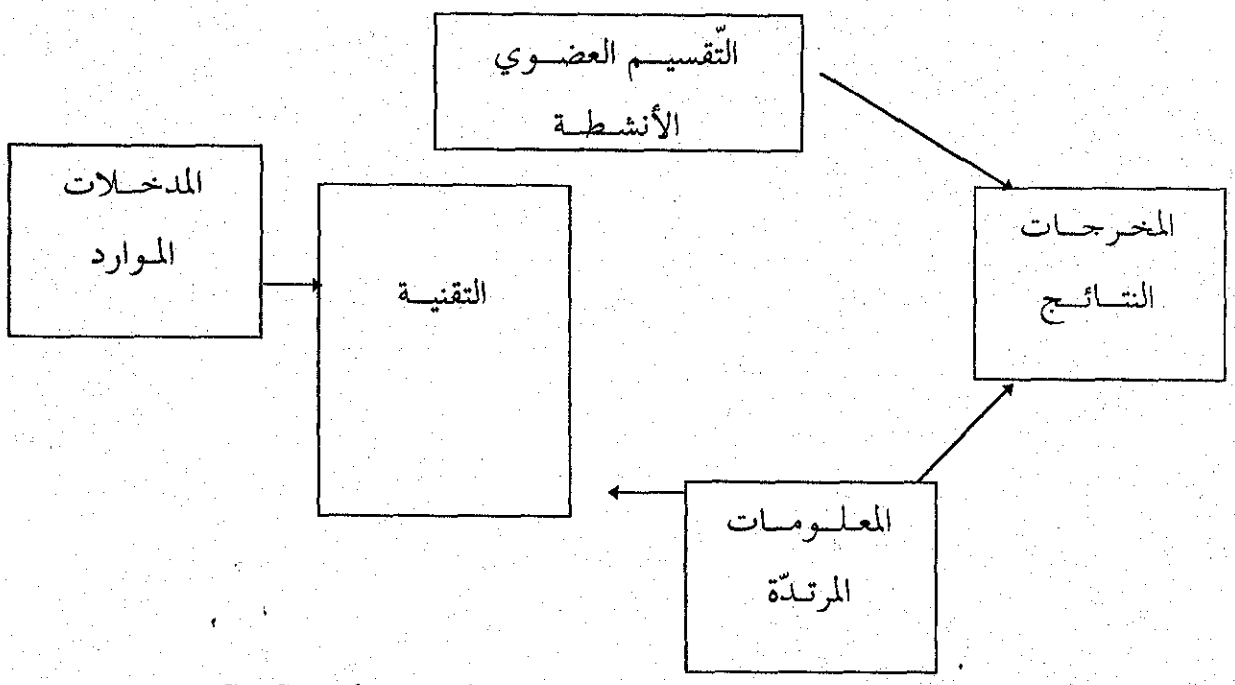
---

(1) George F. Gant « Development admitration concept Gaols methods

(2) د. بن حبيب عبد الرّزاق " إقتصاد و وظائف المؤسسة" معهد العلوم الإقتصادية.

(3) د. محمود عادل العاقل " مبادئ التحليل الإقتصادي" جامعة حلب.

الشكل رقم 2



G. Saverd D. Quinet et collaborateurs Structure et dynamique de l'entreprise ed: Gaeton Morin quebec 1982 P8

المطلب الثاني: التنظيمات في المؤسسة

يعتبر التنظيم أحد الحلاقات العلمية الإدارية و هو يعني تحديد أوجه العمل المختلفة و توزيعه على الأفراد في المنشأة منذ خلال التنسيق بين الأنشطة و مجهودات الأفراد.

و قد ذكر Wilfred Brown على ضوء ممارساتها للعمل الإداري لعديد من السنوات و مشاركته في الكثير من الدّراسات المتعلّقة بالتنظيم . أنّ التنظيم الرّسمي هو الشائع و من خلاله يمكن معرفة حدود نطاق السلطة، و حدود المستؤولية و إنّ السياسة الموضوعة تشكّل إيطار التّصرّف و الممارسة للعمل الإداري، و أنّه لا توجد حرّية فعلية بدون وجود قوانين و تشريعات و لوائح منظّمة للممارسة.

و قد نشأت تنظيمات بطريقة غير مخططة تلقائية نتيجة تفاعل جماعات العمل و علاقاتهم ببعضهم بعض و هذا ما يسمّى بالتنظيم الغير رسمي.

*** التنظيم الرسمي: Formal organization**

لقد أصبح من الضروري أن تقرر الإدارات شكل التنظيم الذي يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية من خلال تنسيق الجهود المادية و البشرية، و توفير جو ملائم، و تسهيل عملية الإتصال بين الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة و هذه العلاقات موضحة تماما في طريقة منظّمة.

و حسب تعبير شيستر برنارد Chester Bernard لإن التنظيم يصبح رسميّا حينما يتم تنسيق الجهد بين فردين أو أكثر بصورة ينتج عنها تحقيق الأهداف المطلوبة. و من هذا المنطق يتحقق التنظيم الرّسمي حينما :

- يكون هناك إتصال بين الأفراد بعضهم البعض
- إستعداد الأفراد لتنفيد الأوامر الموجه إليهم
- و جود هدف مشترك يسعى إلى تحقيقه كل فرد.

و من أهم مبادئ التنظيم الرسمي مايلي:

* مساهمة الإدارة في توفير التسهيلات اللازمة لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية

* مساهمة التنظيم في تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة

* توفير نوع من التوازن بين السلطة و المسؤولية

* تحديد نطاق الإشراف في ضوء دراسة عبئ العمل، و نوع المرؤوسين قدراتهم و مهاراتهم.

و يشير أرجيرسي إلى أن السلوك التنظيمي ينشأ عند التفاعل بين الأفراد مع خصائص التنظيم الرّسمي. فيعجز التنظيم على تغطية كافة العلاقات الإنسانية و بالتالي ينشأ بينهما نوع من الصراع و التوتر و يزداد ذلك كلما فشل التنظيم الرسمي عند تحقيق رعبات و إشباعات الأفراد مما يؤدّي إلى خلق التنظيم غير رسمي.

وفقا لمفهوم بيتار دراكار [1] يوجد 3 طرق لتحديد شكل الهيكل التنظيمي الذي يتلاءم مع منظمة معيّنة

- تحليل الأنشطة
- تحليل القرارات
- تحليل العلاقات

1- فمن خلال تحليل و دراسة ما تقوم به المنظّمة فعلا من الأنشطة محددة و ضرورية لتحقيق الأهداف يمكن للإدارة التوصّل إلى المهام و الأنشطة التي يجب القيام بها، و تحديد العلاقات فيما بينها و أسلوب الرّبط و التنسيق داخل الهيكل التنظيمي.

2- أما المدخل تحليل القرارات: فيعني أنّه يحدّد نوع القرارات المطلوبة و في أي مكان تتّخذ داخل الهيكل التنظيمي و مدخل و أسلوب مشاركة المدير في القرار و نوعية المهام و الأنشطة المطلوبة لتنفيذها و العلاقات بين هذه المهام.

فالتنظيم كعملية تمكن المدير من إتّخاذ قراراته بطريقة ملائمة دون تعارض أو تداخل مع القرارات الأخرى، و يساعد على القضاء على الصراعات و الإحتكاكات بين الأفراد على العمل و بذلك يؤدّي إلى خلق البيئة المناسبة للعمل كفريق، و ينبغي أخذ العنصر البشري في

---

[1] DRUKER P; The Pratice Of Magagment New-York Haper Row - Publichers Incorporated 1954 P (194-201)

الحسابات، بمعنى أن تصمم الأعمال تتلاءم مع الأفراد من حيث جوانب القوّة و الضعف مع تحفيز و تشجيع الفرد من خلال فرص الترقية و غيرها من التحفيزات.

3- أمّا المدخل تحليل العلاقات: يعني تحديد ما ينبغي أن يساهم به كل مدير في البرامج و مع من، و مساهمات الآخرين معه.

*** التنظيم غير الرسمي: Informal organization**

بالرغم من الجهود التي تبذلها إدارة المنشأ في وضع دليل العمل و تحديد الإجرءات في سبيل ترشيد التنظيم للحدّ من التنظيمات غير رسمية التي تعرقل حسب المديرين تحقيق أهداف المنشأة، إلاّ أن التنظيم الرسمي لا يستطيع أن يتحكم في العلاقات الإجتماعية بين الأفراد لإشباع الحاجات الإجتماعية و النفسية للأفراد.

و من الملاحظ على طبيعة العلاقة في التنظيم الرسمي غير محددة و متغيرة و عناصرها ممثلة في:

- القوّة Power
- المراكز Status
- المناورات Polities

فكلّما كانت العلاقة بين التنظيم الرسمي و الغير رسمي إيجابية، كلّما أدّى ذلك إلى تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة، و العكس صحيح. لذلك فإن الإدارة الرشيدة لا تتجاهل دور التنظيمات غير رسمية، بل تعمل على توجيهها لخدمة أهداف المنشأة لأنها مكملة للتنظيم الرسمي.

و يمكن حصر العوامل الأساسية التي تؤدّي إلى ظهور التنظيمات غير الرسمية كما يلي:

- العوامل الإجتماعية و النفسية
- العوامل الإقتصادية
- ترشيد السلوك الفردي

كما يتميّز التنظيم الغير رسمي في المنشأة بعدة خصائص أهمها:

أوّلا: وجود قيادة توجه و تحدد إتجاهات و مبادئ المجموعة التي تشكل التنظيم الغير رسمي، فالفرق بين القيادة الرسمية و القيادة غير رسمية يمكنُ في أن النوع الأوّل تعتمد في تأثيرها على الأعضاء من خلال السلطة الممنوحة لها بحكم القانون و اللوائح المتبعة سواءا بطريقة مباشرة أو غير مباشرة أما القيادة غير رسمية فهي لا تملك مثل هذه القوّة أو السلطة الرسمية و لكن نابعة من الأفراد من خلال وحدة الهدف التي يسعى جميع أعضاء الجماعة التي تحققه.

و لقد أثبتت العديد من الدراسات الإختلاف في تحديد الصفات الشخصية للقيادة غير الرسمية و هذا الإختلاف يعود إلى عوامل عدة نذكر من بينها: المؤثرات الخارجية، نوعية الأعضاء، أسباب التكوين... إلخ.

و لكن هذه العوامل لا تمنح من وجود سمات أساسية في القيادة الغير رسمية.

- الشخصية القوية لتأثير على الأعضاء
- النضج الفكري و الثقافة العالية، و موضع ثقة
- القدرة على إدراك المواقف و على إتخاذ القرارات بإستخدام الأسلوب المنطقي و العلمي السليم.
- القدرة على الإحساس بمشاعر الأعضاء و إمكانية التعبير عنها.

- القدرة على توحيد سلوك الأعضاء.

ثانيا: المكانة و المركز الإجتماعي.

تستمد الجماعة الرسمية مركزها الإجتماعي و مكانتها من خلال وضعها داخل المستويات في المنظمة، و بالتالي يختلف المركز الإجتماعي للجماعة و بالتالي يختلف قائد المجموعة الرّسمية بإختلاف مركزه الإجتماعي و السلطات الممنوحة له.

أمّا بالنسبة للمكانة الإجتماعية في الجماعات الغير رسمية تؤثر فيها مجموعة من العوامل و هي شخصية القائد، مستواه الثقافي و الفكري، السن، الخبرة، مستواه الإجتماعي، تكوينه النفسي و أثره على سلوكه و تصرفاته و غيرها.

ثالثا: أن يكون له قيم و أهداف محددة

أن القيم و القواعد السلوكية هي التي تنظم و توجه سلوك الفرد، و في ضوء معرفة و فهم هذه القيم و القواعد يسهل تحديد إتجاهات الفرد و أسلوبه في التصرّف تجاه أي موقف طارئ، و لذلك نجد أن هناك إرتباط وثيق بين القيم و الإتجاهات في الجماعة الرسمية و غير الرسمية.

و نلاحظ بأنّ درجة الإلتزام بهذه القيم و القواعد من طرف أعضاء الجماعة و تختلف درجة قوتها بإختلاف درجة الإتصال و التفاعل الإجتماعي فكلما زادت درجة العلاقات الإجتماعية بين الأفراد كلّما زادت درجة التمسك بالقيم و الإتجاهات التي تتبعها الجماعة و العكس صحيح أي كلما ضعفت الإتّصالات بين الأفراد بعضها البعض كلّما قلّت درجة التمسّك بالقيم و الإتجاهات الجماعة سواء أكانت جماعة رسمية أو غير رسمية.

رابعا: وجود نوع من الترابط و التعاون الجماعي

إن توافر الترابط و التعاون يعتبر من المقومات الأساسية التي تعطي للجماعة كيانا له تأثير على سلوك الأفراد. و قد يتخذ السلوك التعاوني بين الأفراد عدّة صور منها المشاركة في إتخاذ القرارات و العمل التعاوني، مساندة بعضهم البعض ضدّ أي ضغوط خارجية تضرّ بمصالحهم المشتركة، التضحية الفردية من أجل المصلحة الجماعية.

إن درجة الترابط و التعاون الجماعي تتوقف على عدّة عوامل منها:

* كلما كلن حجم الجماعة صغير كلّما أدّى ذلك إلى زيادة درجة التّرابط و التعاون بين الأعضاء.

* كلما زادت روح العمل الجماعي بين الأعضاء كلّما زادت درجة التّعاون و الترابط بينهم.

* الوعي الجماعي على تحقيق الهدف المشترك.

* الضغوط الخارجية تزيد من درجة الترابط خاصة إدا كانت هذه الضغوط تهدد مصالحهم المشتركة.

خامسا: صغر الحجم

أثبتت الدراسات أن المجموعات غير رسمية تميل إلى ضغر الحجم حتى يمكن حدوث علاقات و تفاعلات بين أفرادها و بالتالي تزداد قوّة التماسك.

المطلب الثالث: التكوين و علاقاته بالتنظيمات

تتوقف أهمية و فعالية التنظيم غير الرسمي على الأسلوب الذي تسلكه الإدارة في المنشأة، فتفاعل الإدارة مع التنظيمات غير الرسمية بالإجاب يمكن من

تحقيق أهـداف المنشـأة، أمـا إذا رفضـت الإدارة إهتمامـات و مصـالح التنظيـم غـير الرسمي فهذا يؤدي إلى إحداث مساوئ المؤسسة و إختلال تنظيمها الرسمي.

و يكمن الهدف الرئيسي للتنظيم غير الرسمي في تحديد العلاقة بـين جماعـات التنظيم غير الرسمي و فعالية الإشراف. فالمشرف الكفئ في المؤسسة هو الذي يهتـم بدراسة سلوك المرؤوسين التابعين له و معرفة إلى أي نوع من الجماعـة غـير الرسميـة ينتمي و يحاول إستخدامها لصالح أهداف المؤسسة.

و تواجه الإدارة مقاومة مـن العـاملين لأي تغيـير، و يرجـع ذلـك إلى فشـل المشرف في التوقيف بين الأهداف الإدارة، و أهداف العاملين و لـذا تحـاول الإدارة التغلب على هذه المشاكل عـن طريـق إختيـار المشـرف الـذي يتناسـب مـع جماعـة العمل.

ويرتبـط التكويـن إرتباطـا وثيقـا بالتنظيمـات حيـث تتوقـف أهميـة تطبيـق البرنامج التكويني على مدى ملائمة المحيط العـام الداخلـي للمؤسسـة. فالتنظيمـات الرسمية تعمل على توفير الجو الملائم لذلك إذا ما عملـت علـى تحضـيره و الإهتمـام بالتنظيم الغير رسمي، لأن هذا الأخـير يتواجـد في المؤسسـة سـواءا برغبـة الإدارة أو دون ذلك لذا وجب على المدير الـذي يمثـل التنظيـم الرسمـي أن يتفهـم الوضعيـة و يحاول التنسيق بين أهداف المنشئة و العمال – لأن كثيرا ما تقوم التنظيمات الرسمية بطلب التكوين– فالإدارة الرشيدة التي يحكمهـا مسـير كفـئ تسـتطيع التوفيـق بـين الأهداف المزدوجة [1] و ذلك بالإستفادة من مزايا التنظيم الغير رسمي الـذي تتمثـل في:

♦ خلق نوع من التنسيق و التعـاون بـين التنظيمـين لمعالجـة المشـاكل الـتي تواجه المنشأة.

---

[1] – و يقصد بذلك : أهداف العمال و الإدارة (لعدم التكرار)

♦ إعتراف الإدارة بالتنظيم غير الرسمي يساعد إلى زيادة الكفاية الإنتاجية و تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

♦ يعتبر التنظيم الغير الرسمي مصدرا للمعلومات التي تفيد الإدارة في سياستها و بالتالي يعتبر كأحد قنوات الإتصال الهامة داخل المنشأة.

إنّ هذه المزايا تخدم مصلحة المؤسسة بالدّرجة الأولى ممّا يدفعها إلى تحقيق أهدافها و التي من بينها عامل التكوين.

وتتعلق دراسة التكوين بأهمية وجود التسيير و القيادة في المؤسسة و الذي يمثل محورا رئيسيا من أجل تطبيق التكوين بكل مراحله، و هذا ما يشكل قسما هاما من دراسة الجزء الأول لذا إرتأينا تقديمه في قصل خاص حاولنا من خلاله إبراز أهمية التسيير و القيادة في إظهار دور الإدارة في المؤسسة من أجل الإهتمام بمشكل التكوين و حله على مستوى الشركة.

الفصل الثاني

الفصل الثاني دور التسيير و القيادة في نجاح المؤسسة

المبحث الأول دور التسيير في نجاح الإدارة

المطلب الأول : مفهوم الإدارة

المطلب الثاني: نظريات الإدارة

المطلب الثالث: مفهوم التسيير

المطلب الرابع: علامات الإدارة الناجحة

المطلب الخامس: الصفات الأساسية للنجاح في الإشراف و الإدارة

المطلب السادس: خواص و صفات المدراء

المبحث الثاني: القيادة و دورها في المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم القيادة

المطلب الثاني: الأنواع القيادة

المطلب الثالث: النمادج القيادة

المطلب الرابع:نظريات القيادة

المطلب الخامس: سلوكات المشرف القائد.

المبحث الأوّل: دور التسيير في نجاح الإدارة

المطلب الأوّل: مفهوم الإدارة

لقد تعددت التعاريف التي قدمت لتفسير معنى الإدارة بقدر تعدد الكتاب و المفكّرين في هذا المجال. و هذا ما أدّى إلى الإختلاف في التصوّر و التفسير. و هذا التباين صعب من مهمة الوصول إلى تعريف شامل حول مفهوم الإدارة، لذا سوف نتعرّض إلى بعض من أهم هذه التعاريف.

يعتبر ليفنجستون LEVENGSON وظيفة الإدارة على أنها :الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل و بالتكاليف الملائمة و في الوقت الملائم بإستخدام الأمثل للتسييرات (الإمكانيات) المتاحة [1] . أما تايلور TAYLOR فيقول " بأنها المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الفرد ثم التأكد عن أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة و أرخص التكاليف [2] و يعرفها بارجورون BERGERON"أنها العملية التي بواسطتها نخطط، ننظم، ندير و نراقب موارد المنظمة من أجل الوصول إلى أهداف المرجوّة."[3] أما قايول FAYOL فيقصد بالإدارة " التنبؤ، التخطيط التنظيم و إصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة".[4]

و من جهة أخرى عرفها شيلدون SHELDON أنها الوظيفة المتعلّقة بتحديد أهداف المشروع و التنسيق بين التمويل، الإنتاج و التوزيع و تقرير هيكل التنظيم و الرقابة النهائية على أعمال مدير التنفيد. أمّا دافيس DAVIS فعرفها بقوله: إنها

---

[1] محمد عبد رحيم عنبر" الضوابط العملية و القانونية للإدارة العامة في القطاع الحكومي العام" . القاهرة 1973 . الهيئة المصرية للكتاب.

[2] د. عمار بوحوش " الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة" جامعة الجزائر.

[3] P. G. BERGERON « LA GESTION MODERNE ET CAS » ed. Gaetan Morin Canada 1983. p.87.

[4] د. عمار بوحوش . المرجع السابق

تتعلق بتنسيق أعمال المشروع و تنظيمها و كذلك تحديد سياسات الأعمال و الرقابة النهائية على مديري التنفيد.

و بالنسبة لجلوفر GLOVES فيقول: إنها القوّة المفكّرة التي تحلل و تصنف و تخطط و تحفز و تقييم و تراقب الإستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادّية اللآزمة لتحقيق هدف محدد معروف.

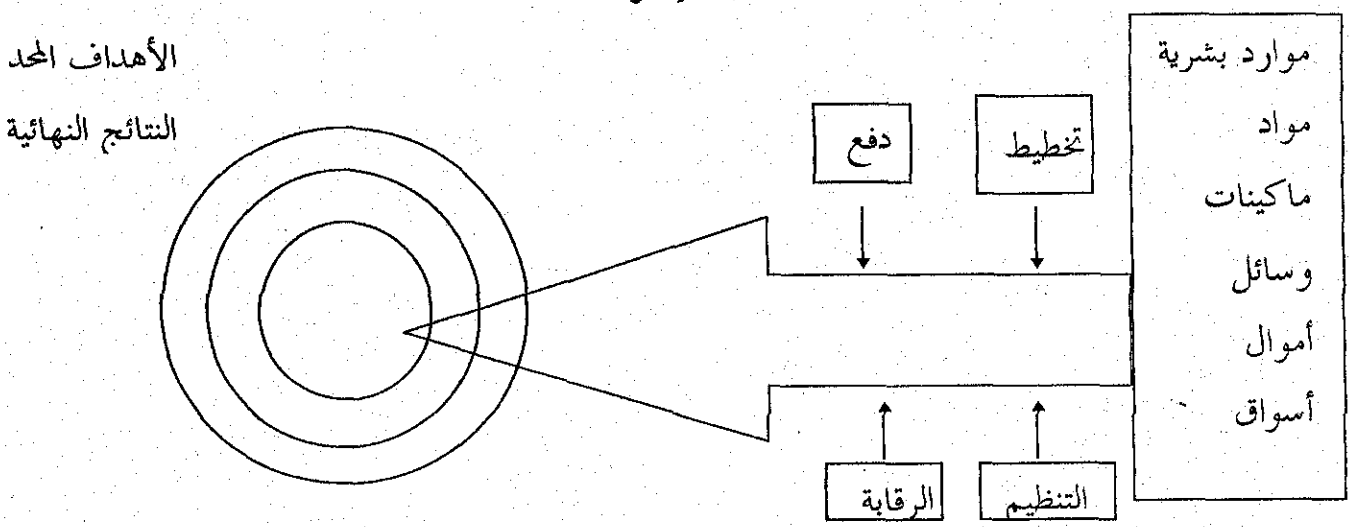
فمن خلال التعارف السابقة نجد بأن كل هذه التعاريف تجمع على أنّ:

- مجال تطبيق الإدارة جماعي و ليس فردي
- تحديد الأهداف ضروري و هام جدّا

لذا يمكن القول بأن الإدارة هي عملية مميزة تجمع بين التخطيط، التنظيم، التوجيه، و الرقابة و هي أنشطة رئيسية تعمل على تحديد و تحقيق الأهداف بإستخدام الموارد المادّية و البشرية اللآزمة. لذا نجد Terry تيري يتحدث عما يعرفه بالموارد الست.و هي موارد أساسية تكون في خدمة الإدارة و هذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم 3

عملية الإدارة



المصدر:خبابة حسن، رسالة ماجستير ص 43.

إذن تعتبر الإدارة أكثر الأنشطة أهمية في المؤسسة و كل من يقوم بها لا بدّ أن تتوفر فيه قدرات تؤهله للقيام بذلك سواء كانت قدرات علمية أو فنّية، كون الإدارة تجمع بين الإثنين:العلم والفن فالإدارة علم لإستخدامها مجموعة من المبادئ و الطرق التي لا يمكن إكتسابها إلآ بالدراسة حيث نجد أن المدير الذي يعتمد على المدخل العلمي للإدارة يكون في مركز أفضل من غيره و تكون قراراته في مواجهة المشاكل التي تواجه المؤسسة سليمة.

و الإدارة فن بإعتبارها تستخدم الإبداع في الممارسة ، و إستخدام المهارة لأنّه في كثير من الأحيان يكون من الضروري إستخدام المهارة و الإبداع في الإدارة لتحقيق الهدف المرغوب فيه، فهناك حالات تواجه المدير في المؤسسة و عليه أن يستخدم مهاراته الذاتية و قدراته الشخصية لتجاوزها، و في هذا المضمار يؤكّد Bergeron على ضرورة توفر ثلاثة أنواع من القدرات قدرات تقنية قدرات مرتبطة بالعلاقات الإنسانية و قدرات مرتبطة بفهم الأفكاروالمخططات[1] .

المطلب الثاني:نظريات الإدارة العامة

لا يمكن فهم الإدارة إلا في إطار الممارسة اليومية و الوضعية الخاصة بكل قطاع، لأن القيم و أساليب العمل تنبع من الواقع الراهن و بناء عليه فان النظريات الإدارية التي سنتعرض لها يمكن وصفها بأنها تعالج قضايا متعددة و متطورة، و ظواهر إجتماعية مختلفة.

1- النظرية القانونية للإدارة:

يرى بعض المختصين بأن الإدارة تقوم على القانون لأن القرارات تستمد قوتها من الشرعية القانونية، و الصلاحيات المخولة للمسؤولين لكي يتخذوا الإخراءات اللازمة، و يتحكموا في مجري الأمور. و حجة أصحاب هذا الإتجاه في

---

(1) P.G BERGERON . OPCIT . P 93

الفكر الإداري هي أن القرارات التي تعكف على تطبيقها كل إدارة هي في الواقع مستمدة من دساتير الأمم، و المواثيق الوطنية.في الواقع إن العلاقة الوطيدة بين القانون و الإدارة، و مهام رجال الإدارة لا يتمثل في إصدار القوانين بقدرما يتمثل في تنفيد المراسيم و قرارات المجالس البرلمانية.[1]

و بطبيعة الحال فان الحكومات في بعض الأحيان تقوم بالتشريع لنفسها و قرارتها تتحول إلى قوانين إلزامية و ذلك مثل التعليمات الرئاسية.[2] و بالرغم من ذلك فان سلطتها محدودة و لا يمكن تجاوزها.

و يؤخذ على هذه النظرية ما يلي:

* الغموض في القوانين يؤدي إلى سؤ تفسير و تطبيق الوثائق في المجال الإداري.

* وجود تغيرات تتسبب في عرقلة العمل الإداري.

* الرسميات تتسبب في تقييد الإنسان و تجميد تحركاته.

2- النظرية العلمية للإدارة:

من أصحاب هذه المدرسة و روادها **فريدريك تايلور F. TAYLOR** (1856-1915) الذي يتبني فكرة التوفيق بين مسألتي إرتفاع أجور العمال، و الحد من الإرتفاع المتزايد للتكاليف الإنتاج. و يري **TAYLOR** انه من مصلحة العمال و أصحاب المصانع على حدَ السواء تحسين طرق العمل حتى يتسنى لكل طرف أن يحصل على مدخول مالي أعلي و ذلك عن طريق :

أ- الإعتماد على الأساليب (العلمية) الفنية في العمل بدلا من الأوامر التعسفية.

---

[1] الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة . د.عمار بوحوش. جامعة الجزائر. المؤسسة الوطنية للكتاب.

[2] التعليمية الرئاسية رقم 10 التي صدرت في أوائل سنة 1997. مثل :

ب- الإختيار العلمي و التطوير الإيجابي للعمال بحيث لا يسند العمل إلا للشخص الذي هو كفؤ له.

ج- تتحمل الإدارة نصف مسؤولية العمل، إذ أنها تتحمل مسؤولية تنمية مواهب العامل[1] و تمكينه من جمع المعلومات و تبويبها ثم حفظها في كراس للعمل يتضمن جميع القوانين المتعلقة بأساليب العمل و كيفيات أدائه.

د- تعليم و تدريب العامل حتى يتسنى له أن يرفع من مستواه و يتمكن من أداء عمله بطريقة علمية، تساعده على تحقيق أمانية و رفاهيته.

و يعتقد **تايلور TAYLOR** أن الإعتماد على الأساليب العلمية هو الطريق الأمثل للحصول على رضا العمال من جهة و الذين يهمهم الحصول على أجور مرتفعة و كذلك رضا أصحاب المصانع من جهة أخري و الذين يحاولون بكل طرق التخفيض من تكاليف العمل.

و فد توصل تايلور في أبحاثه إلى فكرة التعاون بين العمال و الإدارة لأن تجاربه أثبتت بأن مراقبة العامل باستمرار ليست بالنتيجة الفعالة. ة إذا نظرنا إلى النظرية **العلمية** فاننا نجدها تولي أهمية كبرى للعمليات و النشاطات التي تجري داخل كل مؤسسة، بالإضافة إلى أنها تهتم بالجزئيات عكس النظرية الإدارية التي تهتم بالنظرية الشاملة للتنظيم.

و بعبارة أدق فان أنصار هذه المدرسة يرون بأن العلاقة التي تربط بين الإنسان و الألة المستعملة هي التي يتوقف عليها مصير المؤسسة، لذا فإن الأساليب المقترحة لا يجب أن تكون شعارات و إنما وسائل حقيقية مطبقة بطريقة ملموسة.

و لكن رغم كل الميزات يؤخد على هذه النظرية مايلي:

---

[1] دخل مفهوم التدريب و التكوين في العمل بفضل طايلور الذي كان يفكر في مصلحة أرباب العمل ولكنه خدم بذالك طبقة العمال.

-إعتمد تايلور على دراسة الوقت و الحركة حتى جعل من العامل آلة لخدمة أرباب المصانع.

- الإعتماد على الإجراءات الرسمية فقط يؤدي حتما إلى وجود مواجهات بين العمال و الإدارة.

- تحديد المقاييس الدقيقة للعمل يؤدي إلى خلق تخصصات ضيقة بحيث أن الإستفادة تنحصر على فئة الكوادر فقط.

3- نظرية التنظيم الإداري:

تمتاز نظرية التنظيم الإداري بتحاليلها الدقيقة لنوعية النشاطات التي تمارس في الإدارات الحكومية و محاولة التعرف على المبادئ العامة التي يمكن أن نعتمد عليها لحصر و ضبط القواعد و المبادئ المشتركة التي تطبق بصفة عملية خلال الممارسات اليومية في الإدارة، و تستمد هذه النظرية قوتها من السلطة و النفوذ المتواجد في كل جهاز إداري.

و يبقي الشئ الملاحظ هو أن أنصار هذه النظرية لا يتفقون فيما بينهم على كيفية الإستفادة من العنصر البشري، و من وسائل التنظيم التي تعتبر أساسية لنجاح الفرد في أداء واجباته اليومية، فبينما أعتبر **فريدريك تايلور** أن أهم عنصر في التنظيم الإداري هو النواحي الفنية في العمل على مستوى التنفيذ، نجد أن **هانري فايول** يخالفه في هذا الرأي و يدعو إلى تنظيم الإدارة من القمة و ليس من القاعدة لأن القيادة في الإدارة هي التي تقوم بالمبادرات و تحرص على إنتقاء أساليب العمل التي يمكن تطبيقها على جميع المستويات. فالنجاح الإداري في رأي فايول لا يتوقف على مؤهلات العمال و إنما يتوقف على الطرق السليمة التي يستعملها الأفراد في أعمالهم[1] . و بالنسبة للمبادئ العامة للإدارة التي تعتبر أساسية لأي تنظيم إداري ناجح، فإن المفكر فايول قد لخصها فيما يلي:

---

[1] هنا يبرز فايول ضرورة وجود تكوين للعمال وكذا أهميته

- مبدأ تقسيم العمل.

- مبدأ السلطة و المسؤلية

- مبدأ النظام.

أما بالنسبة لعناصر الإدارة فقد لخصها فايول في خمسة عناصر هي:

1- التخطيط

2- التنظيم

3- التوجيه

4- التنسيق

5- المراقبة

و قد وجهت لهذه المبادئ عدة إنتقادات من بينها :

* إن صلاحية هذه المبادئ تتوقف على الظروف التي تمر بها كل إدارة.

* إن المسائل الإدارية لا يمكن فصلها على الإعتبارات السياسية.

4- نظرية إتخاد القرارات:

ينطلق زعيم هذه المدرسة **هيوبرت سايمون** SIMION من فكرة أساسية مفادها أن المنظمات و الإطارات هي عبارة عن أنطمة لا تخاد القرارات بناء على حسابات دقيقة، و بقصد تحقيق غايات محددة، و إنطلاقا من هذه الحقيقة، تعطي أهمية كبيرة للموظفين الذين يتحملون مسؤليات جسيمة في المؤسسات الإدارية.

لأن الشخصيات التي تتربع على كراسي القيادة هي التي تتخذ قرارات تجسد قيما إجتماعية معينة و تتحكم في تصرفات مختلف الجماعات الإنسانية[1] .

و خلافا للمدرسة السلوكية التي ينادي أصحابها بالتركيز على شخصية الفرد و نوعية العلاقات بينه و بين رؤسائه في العمل فان أنصار مدرسة إتخاد القرارات يعتبرون كيفية التنظيم و ظروف إنجاز الأعمال و التلاؤم هي المقاييس العلمية التي ينبغي الإعتماد عليها عند تقويم أي عمل إداري.[2]

و تشتمل هذه النظرية على جانبين هامين هما: الجانب النظري و الجانب العلمي. و من هنا تنبه SIMON إلى وجود فرق بين القرارات و الخطط المبرمجة.

و مهما كانت القرارات فإنها تختلف من حيث النوع باختلاف الأشخاص المقررين. فسواء كان القرار متخد من طرف الخبراء يحرصون على إنجاح المشروع بأقل تكلفة. أو من طرف رجال السياسة الذين يهتمون بالسرعة في الإنجاح فإن كل شئ خاضع للإعتبارات الشخصية و القيم الإجتماعية.

و يؤخد على هذه النظرية مايلي:

* التركيز على نقاط معينة و اهمال نقاط آخرى رئيسية.

* إعتماد آصحاب القرار على رجال أوفياء موالين لهم و إهمال عنصر الذكاء.

* إن عملية التخطيط للمستقبل تحصر جميع المعلومات لكن أين هو القائد الذي يملك كل الحقائق عن المواضيع الذي تهمه.

---

[1] أصحاب نظرية إتخاد القرارات يهتمون بصورة كبيرة بفئة الإطارات لأنهم يعتبرون النوات الأساسية في رفع الأداء العام للمؤسسة (أهمية عنصر التكوين).

[2] الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة . د. عار بوحوش. أستاد بجامعة الجزائر. المؤسسة الوطنية للكتاب.

5- نظرية تحليل الأنظمة:

تتميز هذه النظرية عن غيرها من النظريات الأخرى بالدعوة إلى تحليل ظروف البيئة و إدخال النوعية على كل عمل، على كل مستوى، بحيث أن الجهود الإنسانية و الثروات الوطنية تستغل بأحسن طريقة و بأقل تكلفة ممكنة، و عن طريق تحليل ردود الفعل للقرارات المتخذة و المطبقة على المواطنين، و عن طريق إجراء تحليلات دقيقة للظروف التي تمر بها كل أمة يستطيع رجال التنظيم أن يصححوا الأخطاء و يضعوا الإستراتجيات التي تعبر عن رعبات أفراد المجتمع و تكون في المستوى المطلوب . لذا فان قادة و مفكري مدرسة تحليل الأنظمة يرون أن التحيز و التشويه و إخفاء الحقيقة و التحايلات هي التي تتسبب في إصدار القرارات الخاطئة و القيام بالعمليات التي لا تحمد عقابها ، لذا ينبغي أن تكون هناك عمليات تدقيق و فحص مكثف لجميع العناصر التي تبني عليها القرارات النهائية.

و من بين الإنتقادات المتجهة لهذه النظرية:

1- إن الأفراد يلتزمون بطرق العمل و يتعودون عليها و لا يتقبلون بسهولة أي تعديل أو تغيير يخيفهم.

2- إن القرارات هي نتيجة للمساوامات و المفاوضات و ليس نتيجة لإختيارات منطقية و عقلانية.

3- إن نقص الإمكانيات المادية و البشرية يخلق ظروفا جديدة يترتب عليها نتائج عكسية.

6- نظرية العلاقات الإنسانية:

تعتبر نظرية العلاقات الإنسانية من أهم النظريات المعاصرة في الإدارة و ذلك نظرا للمكانة المرموقة التي تعطيها للأفراد الذين يمكن وصفهم بأنهم الخلية الحية لأي تنظيم.

و قد جاء أصحاب هذه المدرسة بأفكار مكملة و مدعمة لأفكار المدرسة العلمية و التي كان يتزعمها "**فريدريك تايلور**" فإن كان هدا الأخير قد أولى أهمية كبيرة لمبادئه الأربعة المتمثلة في:

1- الإختيار العلمي

2- التدريب

3- التعليم

4- تنمية مواهب الرجل القادر على العمل

فإن العالم النفساني الكبير **هيقو نستربيرج** HUGO MUNSTERBERG قد حبذ هده المقاييس العلمية إلا انه اعتبرها غير كاملة لأنها لا تشتمل على مقاييس أخرى تعتبر على جانب كبير من الأهمية و هكذا إرتأي الإعتماد على مقاييس جديدة تتمثل في:

أ- البحث عن الشخص المناسب لوضعه في المكان المناسب

ب- إيجاد العمل الذي يتماشي و طبيعة الفرد في المواهب و القدرات.

ج- التعرف على الفروق الموجودة بين الأفراد في المواهب و القدرات.

د- الأخد بعين الإعتبار ظروف العمل و العوامل الثقافية التي تؤثر في مقدرة الإنسان و معنوياته في العمل.

في الواقع فإن أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية يفضلون التفاهم المتبادل بين العمال و مؤسساتهم لأن المواجهة تؤدي إلى التصادم و بالتالي الخسارة للجانبين. و لهذا توجهت مجهودات الكتاب إلى إبراز مزايا التنظيم الغير الرسمي التي تساعد على زيادة الإنتاج و التي لا تقل أهمية عن جوانب التنظيم الرسمي التي يغلب عليها طابع الروتين و الجمود و عدم التشخيص، و فرض العقوبات بدون فهم الأسباب التي تؤدي إلى التراخي في العمل و من جملة النقاط التي أبرزها الكتاب و إعتبروها ذات أهمية كبيرة نخص بالذكر :

- الفروق الموجودة بين الأفراد سواء من ناحية الذكاء أو من ناحية قوة الشخصية، الطموح، و إظهار الرغبة في العمل.

- مناخ العمل الذي يلعب دورا كبيرا في دفع العمال إلى القيام بواجبتهم و التفاني في خدمة المؤسسة أو دفعهم إلى التراخي و الامبالاة

-مشاركة العمال في إتخاد القرارات.

7- النظرية السلوكية:

إن الإهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة دفع بالمفكرين في البداية إلى القيام بدراسات للتعرف على كيفيات الإستفادة من قدرات و مواهب الأفراد و ذلك عن طريق دراسة شخصيات العمال و ميولهم و إستخلاص النتائج حتى تستطيع كل إدارة أن تحصل على أحسن مردود من طاقات العناصر البشرية العاملة فيها[1] . إلا أن التطورات الحديثة في ميدان علم النفس الإجتماعي دفعت بالمفكرين الذين يعطون أهمية كبيرة لقيمة السلوك الإنساني في الإدارة إلى وضع مقاييس حديدة تساعدهم على معرفة أحسن الأساليب التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي في كل إدارة.والتي من بينها إدخال عنصر التكوين والإهتمام برفع مستوى أداء

[1] يتحقق ذالك عندما تقوم المؤسسة بالإهتمام بعنصر التكوين على مستوى كل الشرائح.

العمال و هكذا أصبحت المدرسة السلوكية تولي أهمية كبيرة لقضايا جديدة تتمثل في:

- تصرفات الأفراد و العلاقات الترابطية مع بعضهم البعض.
- إختلاف دور المرأة عن دور الرجل في بعض الأعمال
- نوعية الثقافة الموروثة عن الأسرة
- القيم السائدة في محيط العمل
- إشتراك العمال في الإدارة
- طرق التعليم و إستيعاب المعلومات الخاصة بوظائف معينة.

و بطبيعة الحال، فإن الإلمام بهذه الحقائق من طرف أية منظمة قد يسهل من مهمة قادتها المتمثلة في الإستفادة من أحسن العناصر البشرية والإعتماد عليها لتحقيق الأهداف العامة، لكن المشكل الذي يبرز هو أن المنظمات (المؤسسات) تسعي دوما للتحكم في موظفيها عن طريق مكافأة من يخضع لها. و معاقبة من لا ينصاع لأوامرها.

و لكن محاولات المنظمات السيطرة على مصير العمال و التحكم فيهم هو الذي يؤدي بهؤلاء إلى تكوين جماعات معارضة[1] و توجيه الإنتقادات الجماعية للتعبير عن إستيائهم من القرارات التي لا تخدم المصلحة الجماعية أو فيها إجحاف بحقوق الأفراد المتضامنين مع بغضهم البعض، و هكذا يتمكن الأفراد من حماية أنفسهم و الدفاع عن مصالحهم لأنه من الصعب على أية منظمة أن تعاقب الجميع.

---

[1] الجماعات المعارضة تدخل ضمن التنظيم الغير الرسمي في مؤسسة راجع ص35

8- نظرية الجماعة:

يقصد بنظرية الجماعة هو التنظيم الإداري و الإجراءات الإدارية و كذلك الأهداف العامّة للتنظيم ماهي إلا تجسيم لإرادات الجماعات القوية لإن العناصر البارزة هي التي تقوم بتوزيع الأدوار الإجتماعية و ضبط الخطوط العريضة للعمل و معنى هذا أن أعمال الموظف الإداري في أيّة مصلحة مرتبطة إرتباطا وثيقا بمدى قدرته على الدفاع عن مصالح المجموعات التي ينتمي إليها. و إنطلاقا من هذه الحقيقة فإنّه بإمكاننا أن نقول بأن المؤسسات الإدارية عبارة عن مراكز قوّة لمختلف جماعات الضغط التي تشتغل على مستويات مختلفة.

و هكذا يتضح لنا أنّ قوّة الأفراد مستمدّة من قوّة الجماعات و أنّ أي تنظيم إداري تمكّن أساسا في إيجاد العناصر التي تلتزم بالولاء و الطاعة للمنظمات الإجتماعية.

و هناك من يرى بأنّ مشكل التنظيم البيروقراطي يمكن أساسا في عدم وضوح الأشياء و صعوبة إتّفاق الجماعات القويّة فيما بينها على إنتهاج سياسة واضحة المعالم و مرضية للجميع فالإختلافات العقائدية و النزعات الشخصية بين قادة الجماعات، و بقاء الغموض في الخطة العامة للغمل تقود في العادة إلى البلبلة و حيرة الموظف الذي يتصرّف و هو غير واثق من تطابق أعماله مع أهداف الجماعة القوية و بما أن الواقع يفرض على الموظف أن يصل إلى أهدافه المنشودة و المتمثلة في حلّ المشاكل و إرضاء المواطنين فإنه يجد نفسه في بعض الأحيان مجبرا على التحليل و إتباع الأساليب الملتوية للنجاح في مهامه ، و إلاّ فإنه سيفشل و يفقد منصبه و راتبه إن هو بقي جامدا أمام القوانين الغامضة و الضغوط المفروضة عليه.

و من بين الإنتقادات الموجهة لهذه النظرية [1] هي:

---

[1] الدكتور عمار بحوش، المرجع السابق، ص 101

- ترفع الجماعات شعارات براقة لكنها في الواقع تنتهج سياسة أخرى تخدم أغراضها الحقيقية.

- ليس المشكل مشكل جماعات بقدر ما هو مشكل قواعد و قوانين تقوم على المنافسة و الصراع بين الجماعات القوية.

و- نظريات الإتصالات:

إن جودة نقل المعلومات و إيصالها إلى الأشخاص المعنيين بأي أمر، بالإضافة إلى حسن إستغلال الثروة اللغوية و الدقّة في التعبير، تعتبر من أهمّ العوامل التي تساهم في نجاح أي تنظيم إداري. فالإتصال هو الصعب الحساس في حياة الأفراد إذا لا يمكن أن يكون هناك عالم بدون إتصالات فيما بين الأفراد أو بين الأفراد و المؤسسات الإدارية، و أكثر من ذلك فإن تقدم أي مجتمع مرتبط بإيصال المعلومات إلى أفراده و تقاسم المعرفة و إثراء الثقافة و التعمق في فهم الفنيات التقنية. و هذه الحقيقة تكشف لنا عن جانب مهم في الإدارة العامة و هو أن جودة العمل و سلامة القرار على أي مستوى تتوقف إلى قنوات الإتصال التي تقام بين العاملين و القيادة، فالقيادة هي في حاجة ماسة إلى إجراء إتصالات و مشاورات و تبادل آراء بين الرؤساء و المرؤوسين. و بناء على المعلومات التي تنقل و تصل إلى قيادة المنظمة يمكن للقائد الإداري أن:

- يحدد الأهداف العامة للتنظيم
- يكافئ الأفراد الذين أظهروا تفانيهم في العمل
- يخلق عامل التشجيع و تحفيز العمل الجماعي
- يوجه الأفراد العاملين و يمارس سلطته.
- يتخذ القرارات الهادفة
- يقوم بتنسيق الجهود

- يراقب كل العمليات التي يجري تنفيذها في داخل المؤسسة

المطلب الثالث: مفهوم التسيير Management

لقد شاع إستعمال مصطلح Management في العديد من اللغات نظرا لعدم توفر مصطلح يوازيه بالتدقيق، لذا تعددت و إختلفت وجهات النظر حول مفهوم كلمة Management.

* يعتبر الإقتصاديون Management كمجموعة من التقنيات التنظيم و تسيير عمل ما، أمّا الإجتماعيون فيعرفون Management على أنّه جوّ ديناميكي موزع من طرف مجموعة لديها نفس الأهداف[1]

* و في قاموس الإقتصاد[2] يقصد به : "إدارة، توجيه، تدبير، تسيير، و مصلحة." أمّا في قاموس Quillet نجد أنّ مفهوم Management يأخذ تعريفين:

التعريف الأوّل: Management هو مجموعة نشاطات منسقة و مستمرّة و التي بواسطتها يمكن أن نقود أي مؤسسة أي مصلحة أو إدارة عامة أو خاصة.

أمّا التعريف الثاني: و الذي يهمنا كثيرا فالتسيير Management هو مجموعة من النشاطات التس تشارك في قيادة المؤسسة و ذلك بواسطة مسؤوليات التي هي ليست فقط تنفيذية بل سلطوية و قرارات.

* و يعرف أيضا على أنّه : " مجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، و الرقابة" [3] .

---

[1] مصطفى خليفي، قاموس الإقتصادي والإجتماعي، ص 521.

[2] الدكتور جروان السابق، قاموس الإقتصاد، ص 319.

[3] د. محمد وفيق الطيب مدخل للتسيير أساسيات، وضائف وتقنيات التسيير وتنضيم المنشاة، ديوان المطبوعات الجامعية

و يضع بعض الكتاب فرقا بين الإدارة العامة Administration و بين إدارة العمل Management ذا كرين أن الإدارة العامة تعمل دائما طبقا لهذا التوجيه لذا يقول Oliver Sheldon : "إنّ الإدارة بمفهومها العام هي عملية قيادة و تنسيق بطريقة تختلف عن عمليات تنفيذ الواجبات اليومية و الإشراف عليها"[1] .

و من هنا إرتبطت كلمة Management بالعديد من المصطلحات كالتسيير، التنظيم، التوجيه، الإشراف، القيادة، و الرّقابة... إلخ. و كلّها أدوات مساعدة في الإدارة.

* **فالتسيير** : هو عملية تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها إنه عملية دائرية مستمرّة و يعتبر التسيير علما لأنّه يقوم على إستخدام الأسلوب العلمي في معالجة المشاكل معتمدا في ذلك على التقنيات و الطرق الكمية. و يعتبر فنّا لأنّه يتطلّب اللجوء إلى التقدير و المحاكمة الشخصية قصد معالجة الجوانب الغير كمية لعملية التسيير و على رأسها الجوانب الإنسانية.

* **التنظيم**: هو عبارة عن تحديد و توزيع للمسؤولية التي تتمّ بها توزيع نشاط المؤسسة على الأفراد العاملين بها سواءا كانوا منفذين أو مشرفين ثمّ تحديد العلاقة بين هؤلاء الأفراد بناءا على هذه المسؤوليات. و يبدأ التنظيم عادة بتحديد أهداف المؤسسة و السياسات المختلفة [2] لها لتحقيق هذه الأهداف ثمّ تحديد الوظائف الرئيسية التي تختلف من مؤسسة لأخرى.

إذن التنظيم بشكل الإطار الذي ينبغي أن تعمل المؤسسة ضمنه و يأخذ الهيكل التنظيمي في المؤسسة عادة الشكل التالي[3] :

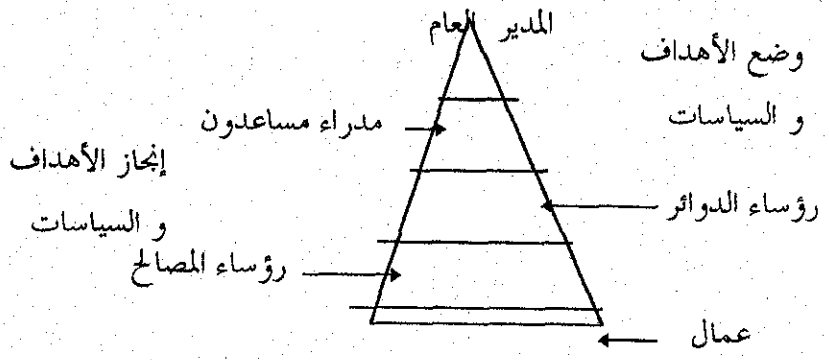
---

(1) OLIVER SHELDON Philosophy of management

(2) ما نعنيه هنا بالسياسات: مجموعة من المبادئ التي تكون أساسا نشاطات المؤسسة.

(3) د. عمر صخري، إقتصاد ووضائف المؤسسة

الشكل رقم 4



" الهيكل التنظيمي في المؤسسة"

بينما يقوم المدير و مساعدوه بوضع الأهداف و السياسات المختلفة تقوم القاعدة الفئة المنتجة بإنجاز و تنفيد هذه الأهداف و السياسات

* **التخطيط** :يمكن تعريف التخطيط بصورة عامة،بأنه عملية وضع توقع علمي و محلل للتطور المقبل للمجتمع من كافة الوجوه مستهدفا من وراء ذلك، العمل على جعل الخطة أداة مرشدة و ملزمة لعمل الإدارة الإقتصادية باعتبارها تتضمن الإتجاه الدقيق الذي يحدده تطور الإقتصاد الوطني.[1]

* **التوجيه**: يعتبر التوجيه ضروريا فهو جوهري يتطلب خلق التعاون كمدخل للتوصل الى الأهداف ويتضمن علاقات العمل في كل المستويات[2] . ويعتبر التوجيه وظيفة المديرين، فغرضه واضح وهو تحقيق التكامل في الجهود كمدخل لتحقيق الأهداف ولكي يتم ذالك يجب أن يحصل المرؤوسين من خلال التوجسه والإتصال على جميع المعلومات التي تمكنهم من تنفيد مهامهم وتحفيزهم من خلال القيادة الملائمة لأداء العمل بطريقة مرضية.

---

[1] إقتصاد المؤسسة صمويل عبود

[2] د. عبد الغفار حنفي، تنظيم وإدارة الأعمال

يدل كل ما سبق على أن التوجيه عملية مركبة تتم من خلال عدة جوانب هي:

أ- إتخاد القرارات

ب- الدافعية : تهتم بتفسير سبب السلوك الإنساني خاصة ما يتعلق بسبب تفاني فرد ما في العمل وإخلاصه وولائه له[1] .

ج- الإتصال : هو عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار تهدف إلى تزويد الأفراد في المنظمات نالطرق والأساليب الناجمة في عمليات الإنتاج[2]

د- القيادة

* **أما الإشراف** : فيعرفه جورج دهالسي قائلا :[3]

"هو إختيار الشخص الصالح للوظيفة، و إثارة الإهتمام فيه نحو عمله، و تعليمه كيفية أدائه، و قياس هذا الأداء، و تقدير كفائته للإطمئنان إلى جودة عمله، و القيام بتصويب أخطائه، و نقله إلى عمل أكثر صلاحية له، أو فصل من لا يجديه الإصلاح، و المدح و الإثابة لكل من إستحق ذلك لكفايته و أخيرا إشاعة الوئام بين المرؤسين في وحدة إجتماعية، كل ذلك بالعدالة و الصبر و اللباقة حتي يهيء لكل فرد أن يؤدي عمله بمهارة ودقة و نباهة و حماسة و شمول".

هذا التعريف جامع و شامل لما يجب أن يفعله المشرف و قد أدركنا أهمية هذه الوظيفة و تبين لنا كيف أن الإشراف على الناس و إدارتهم عملية عسيرة و معقدة،

---

[1] chruden H.j. et sherman AW reading in personnel management Chicago South Western publishing company 1963 p189

[2] Kohn M. Dynamic management London cumming publishing company 1977 p 419

[3] إدارة الناس فن جورج دهالسي ترجمة أحمد زعي محمد

* **المراقبة**: هي أداة مساعدة في عملية الإدارة الإقتصادية بطريقة علمية. إذ أنها تنبئ عن مدى تنفيد المهمات بالشكل الدقيق المطلوب و إدراك ذلك و تحليله من أجل الإستعداد. لإتخاد قرار بهذا الصدد، إما عن طريق متابعة المنهج السابق في الإدارة أو تعديل بعض جوانبه لتحسين النتائج أو الكف عن هذا الأسلوب و البحث عن أشكال جديدة أو مناهج أخري . و ينبغي فهم الرقابة على أنها ليست بوصفها أداة لملاحقة الأخطاء و مطابقة مدى القيام بالواجب فقط، و إنما باعتبارها أداة لتعليم العاملين الطريقة لجعل عملهم يتم بشكل أحسن و أن يدركوا النقائص لتفاديها.

و هنا تبدو أهمية المراقبة الإقتصادية التي تدعوا بأستمرار للتأمل و تقييم العمل المنجز و إستخلاص النتائج من التجارب.

***الفيادة**: هي عنصر فعال ومؤثر في عملية رفع أداء الأفراد وتحسينه. كما تعرف القيادة حسب [1] BANNOW أن سر القيادة الفعالة ليس في إمرة المرؤوسي و لكن في خلق البيئة أو المناخ حيث ينفذون المهام المسندة لهم لرغبتهم في إنجازها و يرى[2] KOHN أن القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء و إنجاز ما يحدده القائد.

المطلب الرابع: علامات الإدارة الناجحة:

يتوقف نجاح المؤسسة غالبا على نجاح إدارتها ، و المتحدث عن الإدارة يقصد بالدرجة الأولى وجود مدير جيد و من أهم أعمال المدير الجيد :

---

(1) BANNOW P.F. TOP MANAGEMENT.OPCIT . P. 364.

(2) KOHN . M. OPCIT. P.356.

أ- يضع الأهداف الأساسية، يقرر ما يتعلق بالشؤون العامة يميز بين المسائل، يقوم بتطوير سياسات المصالح.

ب- يميز جيدا بين الأسباب و الأعراض، يقود إدارته بواسطة مخططات يضعها بعناية إستناد إلى معلومات حقيقية.

ج- تحديد مهام المرؤوسين، تنفيد الإحراءات المتخدة

د- يضع أهداف الأداء و قياساتها، ضرورة تنسيق العمل بين مختلف المصالح و رؤوسائها.

ر- قياس الأداء و تقييمه ، وضع طرق لمكافأة الأداء الجيد. ،- مناقشة المرؤسيين، إعطاء الفرصة لتطوير المهارات و الخبرات.

و- الإشراف و السيطرة، الطرق و الأساليب المتبعة جيدة

و تظهر علامات النجاح كما يلي:

- أداء الربح الجيد

- تحسين الإنتاج

- تحسين وضعية حصة السوق بالنسبة للمؤسسة.

- إنعقاد الإجتماعات المنتظمة بين المسؤولين الرئسيين

- دراسة الأداء في المؤسسة

و المتطرق لعلامات الإدارة الناجحة يجب عليه أن يحصر علامات الإدارة الضعيفة حتى يتفادها و يتجنبها و من أهم هذه العلامات ما يلي:

- عدم رغبة مدراء المؤسسة على تشجيع الأبحاث و التجارب

- القمة الإدارية العليا للمؤسسة تكون بعيدة عن الإتجاهات العريضة و الحديثة.

- إدارة المؤسسة لا تنظر إلى تعظيم حصة أسواقها بل تحاول تصريف منتاجتها بصعوبة.

- لا تهتم الإدارة بتطوير و تحسين أساليب مدارئها و موظفيها في العمل (التكوين).

- غياب نظام المكفاءات في المؤسسة (للعمال المجدين).

- عدم محاسبة الأشخاص الفاشلين.

- تكون الإدارة في معزل عن الأفكار الجديدة و الأساليب الحديثة.

- غياب الرقابة

- عدم إتباع أسلوب التغيير الذي يعتبر من العوامل المهمة في حياة المؤسسة لانه لا يهم كيف و أين يحصل التغيير بل المهم التفكير بالتغيير و باستمرار.

و قد تتعرقل الإدارة بسبب عوامل تتسلط على المؤسسة لتقييدها و الحد من قدرتها على الحركة و التقدم، هده العوامل ترتبط بالظروف الداخلية و الخارجية للمؤسسة و هي:

*** المناقسة الخارجية :**

-خلق منتوج جديدCréation de produits

-إبتكار أساليب للتقليل من التكاليف.

- تخفيض الأسعار

- براءة الإختراع

***نقابات العمل:**

- زيادة الأجور
- تقليل من ساعات العمل
- الزيادة في طلب التعويضات

*** الضرائب :**

- على الأرباح
- علي الأجور

و هي في تزايد مستمر

المطلب الخامس: الصفات الأساسية لنجاح في الإشراف و الإدارة

يعتبر جورج دهالسي من بين الأوائل الذين إهتموا بعمليات الإشراف و الإدارة، لذا فقد قام بدراسة مقارنة جعلته يستخلص ضرورة توفر ست (6) صفات أساسية في المشرف حتى يكون ناجحا و فعالا في عمله و نحن نعتبر هذه الصفات شاملة و جامعة لكل ما جاء به المختصين من قبل و من بعد، وهي تشتمل على:

أ- الإحاطة الشاملة: إن صفة الإحاطة و الشمول تحتلّ المكانة الأولى في قائمة الصفات الأساسية للنجاح في أي عمل أو مهنة بما في ذلك مهنة الإشراف و الإدارة و لعلّ أحسن وسيلة كما يراها جورج هي أن تسأل نفسك ثلاث أسئلة بسيطة:

* هل أحطت بجميع الدقائق و التفاصيل؟

* هل حصّلت على جميع المعلومات التي تحتاج إليها؟

* هل وجهت عنايتي إلى كلّ التفاصيل الضرورية؟

ب- العدالة و الإنصاف: تعتبر العدالة و الإنصاف أهم صفة في نظر غالبية المشرفين. فليس هناك ما هو أدعى إلى التذمر بين الموظفين من شعورهم بأن العدالة غير متوافرة في قائدهم، فهي الأساس الوحيدالأمين لكل نجاح دائم في الإشراف على الغير.إنّ العدالة لن تتحقق بمجرّد صدق الرّغبة أو السلامة النية بل تتطلّب جهدا كي تصبح حقيقة واقعة.

ج- الإبتكار و المباداة: إنّ الإبتكار و المباداة هي المقدرة على تحمل المسؤولية، و على الإقدام على عمل الأشياء، و القدرة على السير في العمل دونما حاجة إلى إشراف مفصل. إنها تتطلب إجتماع الصفات الثلاث : " الشجاعة، الثقة بالنفس و حسم الأمور كما تتطلب من الإبتكار الإنشائي " [1]

فالشجاعة : هي الصفة التي تمكن المرء من مواجهة الأخطار و الشدائد بعزم و بدون تردد، إنها ليست الثور و الإندقاق، و إنها لا تحول دون إتخاد الحيطة ضد القيام بالمجازفات التي لا ضرورة لها، و لكن ليس معنى ذلك أنها خالية من الخوف و الحذر.

أما الثقة بالنفس: هي الإيمان في قوة المرء و قدرته، و هي الإعتقاد في مقدرة المرء على تنفيد غرض من الأغراض و إلى القيام بالمهمة التي ألقيت على عاتقه بنجاح.

الإبتكار الإنشائي: هو المقدرة على توقع الإحتمالات التي تحيط بالعمل و إبتكار طرق -للوصول إلى الهدف المقصود-. لم يستعمل من قبل في حل هذه المشكلة الخاصّة، إنها معرفة ما يجب عمله.

حسم الأمور: فهو صفة البث في الأمور و المسائل المعروضة دون تذبذب أو تراجع، و القائد يجب أن لا يكون حاسما فحسب بل يجب أن يلقي في نفوس

---

[1] إدارة الناس فن جورج دهالي ترجمة

مرؤوسيه أنه قد تمّ الفصل في الأمور و أنّه لم يعد هناك موضع للتذبذب و التساؤل و لا مجال للتراجع و التخاذل.

و لعلّ أهم الأسباب التي تجعل المشرف غير قادر على تحقيق هذه الصفة هي:

- قلّة المعرفة
- قلّة الخبرة
- قلّة المرانة في الحكم على الأشياء
- سوء الحالة المالية

د- اللباقة و الكياسة:ليست اللباقة و الكياسة هي الوصول إلى النجاح فحسب و لكنّها خير ضمان لإكتساب ثقة مرؤوسيك و إحترامهم لك، و هي في الوقت ذاته أمر على جانب كبير من الأهمية للنجاح في الإشراف و الإدارة فاللباقة و الكياسة تعني حسن الكلام و المعاملة مع الناس.

و- التحمس أو الحماس: يعرف التحمس على أنّه "إهتمام شديد و ولاء في سبيل غرض من الأغراض أو مطلب أو مثل أعلى". و يكاد يكون التحمس الصفة المشتركة بين جميع المديرين الناجحين و أن تكون قائمة على أساس وطيد.

أوّلا: الإهتمام: مهمة الإشراف هي مهمة دقيقة تتطلب تفكير سليم و هي متنوّعة الأساليب. و في الإشراف عنصر الصدقة كما فيه عنصر الإثارة. إذ أن القرارات التي تتخذ تبقى معلّقة حتّى يكتب لها النجاح بالتنفيذ.

ثانيا: الدراسة و المعرفة: المشرف الذي يرغب في تنمية الحماسة الحقيقية عليه أن يحاول على الدوام أن يزيد من معرفته بالناس و بكل وجه من أوجه عمله.

ثالثا: بلوغ الهدف: يجب أن يشعر الإنسان أنه قد وصل إلى نتيجة أو هدف.

فالإهتمام و الدراسة بالعمل تولد ثقة المرء بمقدرته و إبتهاجه بنجاح عمله و سوف يعقب ذلك الحماسة الحقيقية كنتيجة طبيعية.

ي- ضبط النفس: إنّ درجة ضبط العواطف لا تقاس بشدّة الشعور المرء نحو موضوع من الموضوعات و لا بعدالة و صدق مشاعره، و لكن بالطريقة التي يتصرّف بها.

المطلب السادس: خواص و صفات المدراء

إن الحصول على المدراء الكفئوين يعني الحصول على:

- المنتجات ذات نوعية جيدة
- الأرباح الجيدة
- تقدم و إزدهار المؤسسة

في الواقع إن القاسم المشترك بين كافة العاملين في المؤسسة و في مختلف مستوياتها هو قلّة الكفاءة. إنها طبيعة الإنسان البشري الذي لا يرى الكفاءة إلا في نفسه، لذلك فهو يلقي العبئ دائما على غيره[1] . و تأتي الشكاوي من قلّة الكفاءة عادة من فوق. فالرّئيس يشكوا من المدراء وهؤلاء يشكون من الموظفين. هكذا نزولا إلى غاية كافة المستويات. و قد تنعكس اءءءء لكن على درجة أقل من الحدّة.

[1] مهندس محمود الشكرجي "إدارة المشاريع الصناعية " " الإدارة الصناعية " الجزء الثاني مطابع دار الكتب بيروت ص310

إنّ رئيس المؤسسة لا يتمكّن من تسيير أعمالها بنفسه، فهو يحتاج إلى كافة أنواع المساعدات من الآخرين. بعض هؤلاء يسيّرون مجموعات النشاطات المختلفة و يجب أن يكونوا مؤهلين بسعة الفكر، و إتّساع الأفق و بعد النظر و المعرفة الواسعة، البعض الآخر من المختصين كالعلماء، و المهندسين مسؤولين عن مجالات محدودة. لذا يجب على رئيس المؤسسة أن يدير الإنتاج، المبيعات، التمويل، المحاسبة، المشتريات، الهندسة، الأبحاث و تطوير العلاقات الصناعية، الإعلان، العلاقات العامّة. و كلّ شيئ آخر له علاقة بأعمال المؤسسة التي يرأسها و لكي يتمكن الرّئيس من إدارة كافة هذه النشاطات المختلفة الإختصاص و لكي يخطط لمستقبلها، يحتاج إلى معرفة بعض الشيئ، و ليس كلّ شيئ حول كل واحدة منها، يجب أن يكون مؤهلا إذن بمهارة المفهوم العام و ليس بالمهارة التقنية.

لا يمكن للمدير أن يكون مختصا في كلّ إختصاص و مع ذلك فعليه أن يدير كلّ الإختصاصات. عليه أن يصادق أو يرفض التوصيات التي تقدّم إليه من قبل الإخصائيين، و مع ذلك فلا يجوز له أن يتنازل عن عمله للأخصائيين و يسمح لهم بإتخاذ القرارات لأنه هو الشخص الوحيد الذي بإمكانه أن يرى الصورة الكاملة مع كافة التأثيرات لكل عمل بشكل واضح و قد شبه المهندس محمود الشكرجي رئيس المؤسسة على أنّه " المفتاح العام الذي يقفل و يفتح كافة أبواب المؤسسة"[1]

ماذا يعمل المدير؟

يقوم المدير بالوظائف الإدارية الأساسية الأربعة:

1- التدبير و التخطيط

2- التنظيم و التنسيق

3- الإرشاد و التوجيه

---

[1] أحمد الشكنجي المصدر السابق ص 319

4- الإشراف و السيطرة

و يستعمل الأدوات الإدارية الرّئيسية الأربعة:

1- العلاقات الإنسانية

2- العلاقات الصناعية (العمل)

3- قواعد الأمان الصناعي

4- التكنولوجيا الصناعية

و بذلك يدير المنظمة بمستخدميها و يقدر الجهود و يحفز الدوافع في المرؤوسين.

المبحث الثاني: القيادة و علاقتها بالتكوين

المطلب الأوّل: مفهوم القيادة

المطلب الثاني: أنواع القيادة

المطلب الثالث: نماذج القيادة

المطلب الرّابع: نظريات القيادة

المطلب الخامس: سلوكات القائد

المطلب السادس: علاقة التكوين بالقيادة ونطاق الإشراف

المبحث الثاني: القيادة و علاقتها بالمؤسسة

المطلب الأوّل: مفهوم القيادة Leadership

حاول علماء الإجتماع إعطاء تعريف شامل و عام لمفهوم القيادة leadership [1]و هذا بسبب إرتباطه بعدة جوانب منها السياسية و الإقتصادية، و الإجتماعية ، الدينية ... إلخ. و بما أنّ الإقتصاد علم أصبح لا يمكن فصله عن جانب من هذه الجوانب فقد يمكن إعطاء مختلف التعاريف التي وجدت في هذا الميدان.

يعرف مصطلح القيادة على أنّه: " جملة من المفاهيم الجزئية بعضها يربط دور القائد بمقامه أو بمنصبه و بعضها الآخر يخفضه إلى المسلك القيادي و هناك من جهة ثالثة تركيب لمفهوم القائد أي جملة مزايا و إستعدادات مميّزة للشخص الذي يستقطب إهتمام جماعته أو يكفل تسيير أمورها[2]ويعرفها المهندس محمود الشكرجي على أنها العامل الإنساني الذي يربط مجموعة سرّية و يحفزها نحو أهداف معينة، فالقيادة تحول الحيوية إلى حقيقة ، و تحوّل المخططات، التنظيمات و القرارات إلى واقع. و هي الفعل النهائي الذي يجلب كافة الحيويات في المنظمة و الناس العاملين فيها إلى النجاح و الإزدهار[3] .

و في معجم العلوم الإجتماعية فالقيادة "هي صفة تدلّ على هيئة نسبية بين شخص يقوم بعمل جماعي و أشخاص يتبعون عمله و يسيرون على مثاله لتحقيق غاية مشتركة فيكون أحد الطرفين قائدا و الآخر منقادا" [4] .

---

[1] لا يجوز الخلط بين مصطلح Headership الذي يعني الرئاسة والرئيس المعترف به رسميا ومصطلح leadershipالذي يعني القيادة والقائد المعترف به في جماعته

[2] د. خليل أحمد خليل العرب والقيادة بحث إجتماعي فى معنى السلطة ودور القائد دار الحداثة

[3] م. محمود الشكرجي المرجع السابق

[4] معجم العلوم الإجتماعية مادة القيادة ص542 القاهرة

إذن القيادة هي نتيجة لتفاعلات القائد مع أعضاء مجموعته ضمن محيط معين و أن كلا من القائد، المجموعة ، المحيط هو متغير و يؤثر على الآخر. و هذا يعني بالنسبة للإدارة بأنّ مختلف الأعمال تتطلب مختلف القيادات فلكل عمل القيادة التي تناسبه. فرئيس المؤسسة قائد و المدير قائد. و الملاحظ قائد، و المراقب العمال قائدا. كل يعمل قائدا في مستواه كل يعمل قائدا حسب وضعيته. كل يرشد و يوجه أتباعه و يدفعهم على العمل برغبة و إنسجام لتحقيق أهدافهم المشتركة. فالقيادة شيئ يفعله الشخص و ليس شيئ يمتلكه [1] .

المطلب الثاني: الأنواع القيادية.

لقد تعددت الأنواع القيادية و إختلفت باختلاف ميدان القيادة و كذا نوعية الهدف الذي تسعى إليه الجماعة لتقبل قائدها لذا يمكن تصنيف هذه الأنواع حسب ما يلي:

أ- القائد المؤسس: Le chef institutionelle

يعرف القائد المؤسس على أنه الزعيم المفروض على الجماعة إما بواسطة بني إجتماعية قائمة أو مولروثة يتولى فيها مهام إدارية أو قيادية (مثل رئيش جامعة، مدير مصنع، رئيس مجلس إدارة) و إما بواسطة بنية جديدة من حيث التأسيس (حزب، دولة، طائفة...إلخ) و من هنا يكون معني القائد مرتبطا بالمنصب الذي سيشغله و بالدور الذي يؤديه و هنا لا تكون القيادة سوي شكل من أشكال التنظيم.

ب- الشخص المركزي: La personne Centrale.

حدده **ريدل**[2] **Redel** عام 1942 بوصفه الشخص الذي يستدعى الإنتباه في الجماعة نظرا لكونه يمثل مركز الإهتمام السلوكي أمام أفراد جماعية. و الشخص

---

[1] محمود الشكرجي المرجع السابق

[2] د. خليل أحمد خليل المرجع السابق

المركزي قائد يرغب أفراد جماعته إما في التشبه بـه و إمـا في التمـاهي معـه و ذلـك لعدة دوافع متمايزة:

- دافع التقدير
- دافع التعظيم
- دافع التقويم و الإعتراف بالفضل
- دافع الإعتراف بالسلطة

و ينمط Redel الشخصية المركزية فيصنفها كما يلي:

- السلطان الأبوي
- الطاغية المستبد
- الزعيم المحبوب
- الزعيم المكروه
- القائد المنظم
- القائد الفاتن
- القائد البطل
- القائد المؤدي
- القائد الطيب

ج- المصطفي أو الشخص المفضل:

هو نموذج القائد الإجتماعي Le leader sociométrique الذي يرغب الآخرون في الإنظمام إليه لتأدية دور مشترك و من مزاياه أنّه ليس بالضرورة الشخص الأجدر من حيث القيمة أو النفوذ لتوجيه نشاطات جماعته و قيادة المهام المشتركة بين أفرادها، و إنّما هو الشخص الذي ينال أشد الإعجاب داخل جماعته.

د- الملتزم بالأعمال القيادية:

هو الشخص الذي يستمد أهميته من قدرته على جعل جماعته تنجح في تحقيق أهدافها و معنى القائد هنا أنّه الزعيم الذي يلتزم بتوفيرشروط وإلتزامات محددة من الأعمال القيادية.

ي- القائد النافذ: هو الشخص الأكثر نفوذا على مستويين:

1- مستوى تأثير على الأفراد

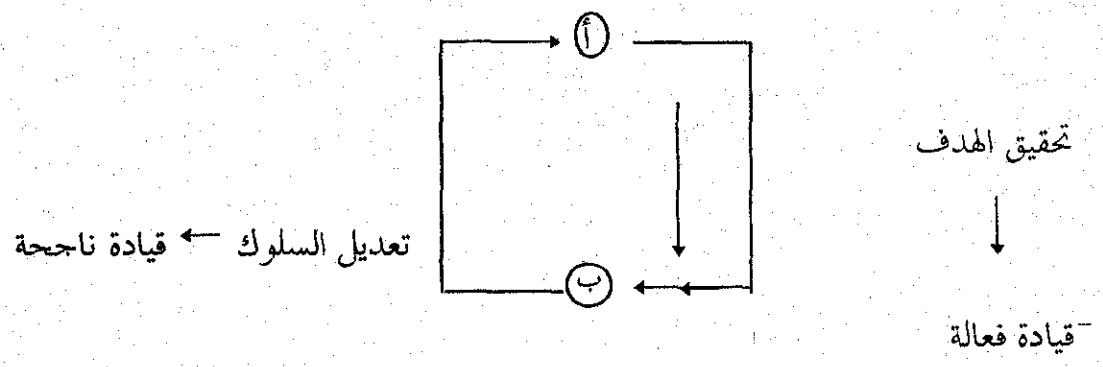
2- مستوى تأثير على التنظيم

- مستوى تأثير على الأفراد: يبدوا القائد وسط جماعته ممارسا لنفوذ على أفرادها إما بشكل طوعي أو غير طوعي(كرهي).

و لقد ميز علماء الإجتماع في الخمسينات بين أفعال القيادة و مكانة القائد.أفعال القيادة هي الأعمال التي يقوم بها أشخاص يؤثرون على اشخاص آخرين في قيادة مشتركة.أما مكانة القائد فحددت بوصفها المقام الخاص في هرم النفوذ أو سلم الدرجات.

و قد أعلن BASS باس في الستينات أن القيادة هي تفاعل بين (أ) و (ب) أكثر ممّا هي مجرّد فعل يقدم به (أ).

الشكل رقم 5



و أوضح BASS[1] باس أن القيادة تكون ناجحة Successful إذا عدل (ب) سلوكه وفقا لما يريده (أ).

و تكون القيادة فاعلة Effective إذا أدى تعديل السلوك المذكور إلى تحقيق هدف (ب) أو إلى مكافأته.

- مستوى التأثير على التنظيم: يعرف ستوغديل Stogdill[2] القائد بأنه الفرد الذي يختلف في التنظيم عن أفراد آخرين نظرا لإثره المتميز في تعيين الهدف المنشود و تحديد النشاطات اللآزمة لبلوغه .

المطلب الثالث: النمادج القيادية

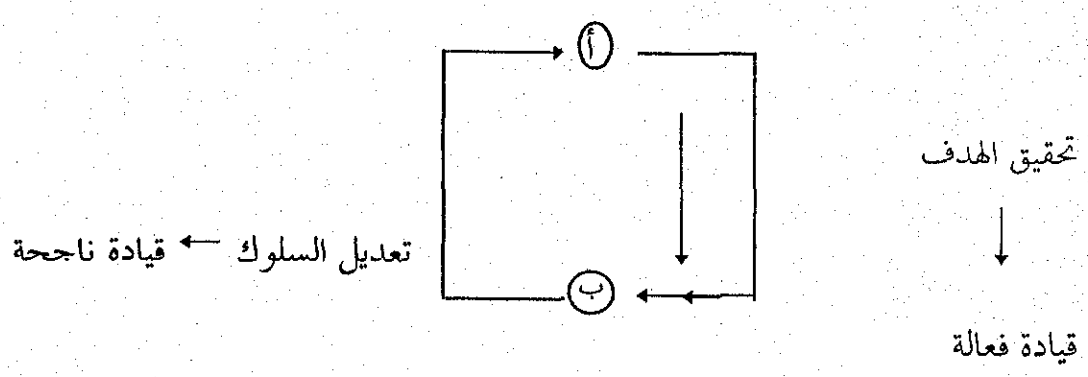
لقد أجريت الدراسات و الأبحاث العلمية حول تحديد الخصائص و الصفات الواجب توافرها في نمودج القيادة الملائم، إلا أن الكتاب إختلفوا في تحديد نموذج مثالي يمكن تطبيقه على القادة. و يرجع صعوبة تحديد ذلك لإعتماد هذه الدراسات على مواقف محددة و ليست مواقف عامة. و من بين هذه النماذج نستعرض ما يلي:

---

[1] د. خليل أحمد خليل المرجع السابق

[2] د. محمود عبد المولى المصدر السابق

الشكل رقم 5



و أوضح BASS[1] باس أن القيادة تكون ناجحة Successful إذا عدل (ب) سلوكه وفقا لما يريده (أ).

و تكون القيادة فاعلة Effective إذا أدى تعديل السلوك المذكور إلى تحقيق هدف (ب) أو إلى مكافأته.

– مستوى التأثير على التنظيم: يعرف ستوغديل Stogdill[2] القائد بأنه الفرد الذي يختلف في التنظيم عن أفراد آخرين نظرا لإثره المتميز في تعيين الهدف المنشود و تحديد النشاطات اللآزمة لبلوغه .

المطلب الثالث: النمادج القيادية

لقد أجريت الدراسات و الأبحاث العلمية حول تحديد الخصائص و الصفات الواجب توافرها في نمودج القيادة الملائم، إلا أن الكتاب إختلفوا في تحديد نموذج مثالي يمكن تطبيقه على القادة. و يرجع صعوبة تحديد ذلك لإعتماد هذه الدراسات على مواقف محددة و ليست مواقف عامة. و من بين هذه النماذج نستعرض ما يلي:

---

[1] د. خليل أحمد خليل المرجع السابق

[2] د. محمود عبد المولى المصدر السابق

1- **نموذج تاتنيوم للقيادة:**R. TANNENBAUM يقوم هذا النموذج القيادي على أساس أن إختيار المدير للأسلوب القيادي إنما يعتمد على ثلاثة متغيرات هي:

أ- الصفات الشخصية للمدير

ب- الظروف المحيطة

ج- المرؤوسين

و قد شمل "نمودج القيادة" على سبعة نماذج قيادية تبدأ من نموذج القيادة التحكمية ثم تتسلسل لتصل إلى نماذج القيادة بالإشتراك [1] و أنصار هذا النموذج وجهوا بعض الإرشادات للمديرين حول الكيفية التي يمكن أن يختاروا بها الأسلوب القيادي من خلال تحليلهم للجوانب التالية:

- المدير نفسه
- المرؤوسين
- الظروف المحيطة

و قد أوضح تاتنيوم Tannenbeaumأنّ إختيار نموذج قيادي يتوقف على :

* قوى المدير Forces in the Manger و يؤثر فيها
- نظرته للأمور
- إتجاهاته القيادية
- مقدار ثقته في مرؤوسيه

---

[1] د. نفيسة محمد باشري العلاقات الإنسانية كلية التجارة جامعة القاهرة

* قوى المرؤوسين « Forces in the subordinates » و يؤثر فيها

- العوامل الشخصية

- درجة توقعه لسلوك قائده

- مشاعرهم و قيمهم و إتجاهاتهم

* قوى الموقف"Forces in the situation" و يؤثر فيها

- القوى النابعة من التنظيم

- قوى الوقت

- مدى إستعداد المجموعة للعمل

- درجة الثقة فيهم.

إن تطبيق نموذج تاننيوم يمكن المدير من أداء عمله على أكمل وجه وهذا ما يساعده في إتخاد قراراته بصورة سليمة ومنطقية وبالتالي يكون حازما حينما يقرر ضرورة تطبيق التكوين بالمؤسسة وتحديد الفئة التي تستوجب تطبيق التكوين عليها.

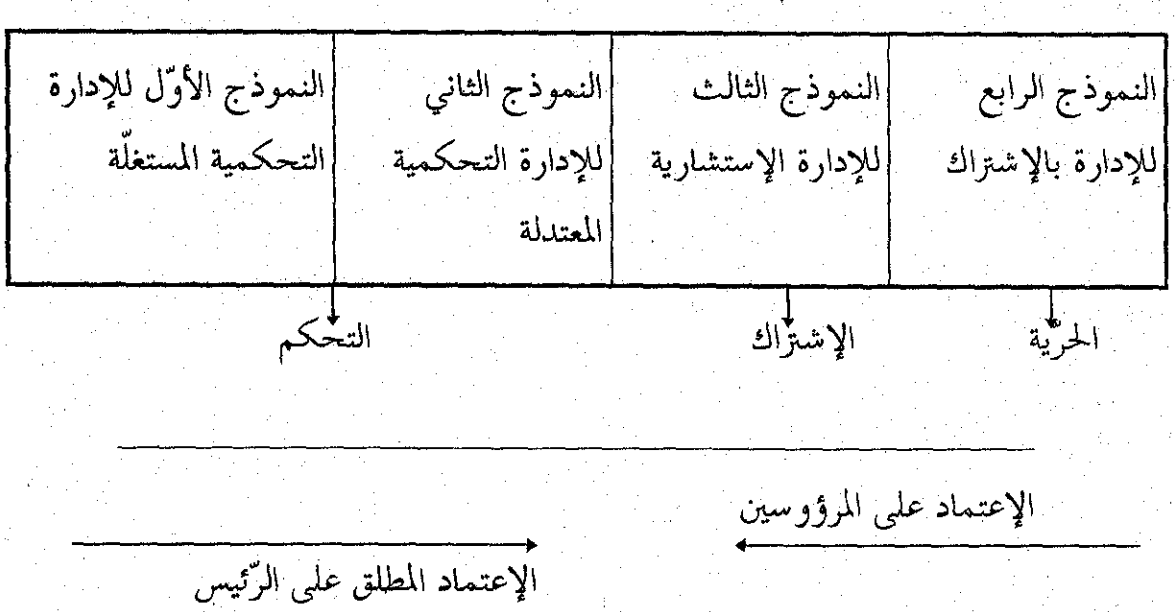
2- نموذج ليكرت [1] Likerti's Continum

تقوم نظريته في القيادة على أساس الأسلوب الديمقراطي في الإدارة و من هذا المنطق فإنّ المدير الفعال في رأيه هو الذي يغلب جانب المرؤوسين لا جانب السلطة الإدارية. و هو و معه مرؤوسيه يعلمون في إطار مشترك من القيم و الطموحات و التوقعات و الأهداف المشتركة، و كتوضيح لنظريته و أفكاره في هذا المجال فقد صوّر ليكرت أربعة نماذج للقيادة الإدارية كما هو في الشكل التالي:

---

[1] د. نفيسة محمد الباشري المرجع السابق

الشكل رقم 6



النموذج الأوّل:

إنّ المدير يدير السلطة الرّسمية و لا يثق في مرؤوسيه، يعتمد في تحفيزهم على الأسلوب التهديد و العقاب، و يعتمد في الإتصال على قناة واحدة هي من أعلى إلى الأسفل، و يتخذ القرارات بنفسه.

النموذج الثاني:

تتصاعد ثقة الرّئيس في المرؤوسين نسبيا، يعتمد على دفع المرؤوسين للعمل على الترغيب و التقدير مع التقليل من العقاب و التهديد يسمح ببعض الإتصالات من أسفل إلى الأعلى.

النموذج الثالث:

تزداد ثقة الرّئيس في المرؤوسين، و لكن في حدود معينة يحاول إستخدام آراء و أفكار المرؤوسين بطريقة بناءة، يستخدم لتحفيزهم الأساليب الإيجابية و بعض المشاركة، يسمح بالإتصالات في الإتّجاهين الرأسي و تنازلي.

النموذج الرابع:

إنّ المدير يملك كلّ الثقة و التقدير لمرؤوسيه في جميع الأحوال و يمنح التقدير المالي لمرؤوسيه عند الإشتراك و المشاركة في تحديد الأهداف و يتخذ القرارات بصورة مشتركة.

و لكن يلاحظ ليكرت أن المديرين يستخدمون النموذج الرابع في أعمالهم و بالتالي كانوا أكثر كفاءة في تحقيق الأهداف و زيادة الإنتاجية.

3- نموذج بلاك و موتون: أي نموذج الشبكة الإدارية Blacke Mouton[1] و تتبلور فكرة هذا النموذج مع الأخذ في الإعتبار ما يلي:

- إهتمام القائد بالإنتاج بعض النظر عن الأفراد
- إهتمام القائد بالأفراد بغض النظر عن الإنتاج

و قد قسموا نموذجهم إلى خمسة أنماط من القيادة الإدارية كما هو في الشكل التالي:

---

(1) Robert Blacke, Janes Mouton La troisieme dimension du management edition les organisations Paris 1987 p38

الشكل رقم 7

الإهتمام بالإنتاج

مرتفع

النمودج الإداري 9- 9
إهتمامزدوج بالإنتاج و الإفراد
يؤدي إلى الثقة المتبادلة و إهتمام
الطرفين بالمصالح المشتركة

النمودج الإداري 9- 1
إهتمام مركز على إحتياجات
الإفراد تعود بالتالي إلى مناخ عمل
ودي و مربح في الإنتاج

النمودج الإداري 5- 5
كفاية إنتاجية تتحقق من خلال الموازنة بين متطلبات
العمل و الحفاظ على معنوية الأفراد

النمودج الإداري 1- 9
كفاءة إنتاجية مرتفعة نتيجة
لترتيب العمل بشكل لا يعطي
أهمية للأفراد

النمودج الإداري 1- 1
جهود محددة "نجاز العمل و
المحافظة على معنوية الأفراد

الإهتمام بالأفراد

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ضعيف

مرتفع

الأسلوب (1-1) : قيادة بالإهمال حيث أن القائد لا يولي إهتماما بالإنتاج ولا بالأفراد

الأسلوب (1-9) : إهتمام كبير بالإنتاج وإهتمام ضعيف بالأفراد

الأسلوب (9-1) : إهتمام ضعيف بالإنتاج وإهتمام كبير بالأفراد

الأسلوب(9-9) : إهتمام كبير بالإنتاج وإهتمام كبير بالأفراد

4- نمودج المسار و الهدف:

يوضح هذا النمودج مدى تأثير سلوك القائد على دافعية المرؤوسين بمعنى أن فعالية القائد تتحدد بقدرته على التأثير على مدركات المرؤوسين الخاصة بالإشباعات ة المنافع سواء كانت ظاهرية أو كامنة و إعتمدت هذه النظرية في تفسيرها لإثر السلوك القيادي على دافعية المرؤوسين و درجة رضائهم عن الأنماط السلوكية التالية:

* القيادة الموجهة Directive leadership

* القيادة الإنسانية Supportive leadership

*القيادة بالمشاركة Participative leadership

* القيادة المهتمة بالإنجاز Archivement oriented

و أهم ما ركزت عليه و أوضحته هذه النظرية أنه يمكن للقائد ممارسة الأنماط السلوكية الأربع بإختلاف المواقف التي يتعرض لها، و قد إستندت هذه النظرية على فرضين أساسيين هما:

- أن درجة قبول المرؤوسين لسلوك القائد وقدرته على تحقيق غايتهم وإرضائهم يتوقف على درجة إدراكهم لهذا السلوك بإعتباره مصدرا لرضاهم.

- يتوقف أثر السلوك للقائد على تحريك دوافع المرؤوسين على قدرة هذا السلوك على تحقيق إشباع حاجات المرؤوسين و درجة إرتباطه ببيئة العمل المحيطة به.

إذن هناك : علاقة طردية بين السلوك الموجه للقائد و درجة رضاء المرؤوسين التابعين له و إرتباط مباشر بين السلوك الإنساني للقائد و الرغبات الغير مشبعة.

5- نمودج القيادة الفعالة: (نمودج القيادة الملائم)

ليس هناك نمودج قيادة أمثل يمكن تطبيقه في المنظمات و لكن نجاح نمودج قيادي في مواقع تنظيمية معينة قد لا يكون ملائم في مواقف أخرى، كذلك يتأثر هذا النموذج القيادي بخصائص و صفات الأفراد و بالتالي يؤثر على النمط السلوكي للقائد.

و بالرغم من ذلك أجمعت معظم البحوث و الدراسات العلمية أن هناك عوامل أساسية لا بد أن تؤخذ في الحسبان عند تحديد نموذج القيادة الملائم و هي:

أ- صفات و خصائص القائد

ب- صفات و خصائص المرؤوسين

ج- عوامل متعلقة بالبيئة المحيطية أو بالموقف

* **صفات و خصائص القائد:** تعتبر الصفات أو السمات التي يتميّز بها القائد دون غيره أحد العوامل المحددة لنموذج القيادة الملائم حيث أن القائد يتمتع بمجموعة من الصفات تشمل:

♦الصفات في الخصائص الجسمانية مثل الطول، و الوزن فقد يعتبر الطول أحد الصفات الأساسية للقائد، كما هو واضح من الدراسة التي قام العالم Gilmer.

♦ القدرات العقلية و الذهنية، حيث يتميّز القائد عادة بدرجة عالية من الذكاء الخارق عن الأشخاص العاديين فمستوى الذكاء، و الشخصية القوية تساعد القائد على حلّ المشاكل و إتّخاذ القرارات كما إستخلص Ralph - Stogdill من دراسته.

♦ الكياسة و اللياقة و تعتبر أهم سمة لا بدّ أن يتمتع بها القائد حيث يكون لديه قدرة على النقاش و الحوار لمواجهة المواقف. و هذا النوع من المرونة في

المعاملات يكسبه الثقة بالنفس و التقرب من الطبقة العاملة و هـذا مـا أثبتـه Edwin Ghiselli في دراساته المعمقة حول صفات و خصائص القائد.

* **صفات و خصائص المرؤوسين:** لا يمكن أن نغفل عن حقيقـة هامـة هـي أن الأفراد يختلفون فيما بينهم سواء من حيث الـتركيب الفسيولوجي أو القـدرات الذهنيـة و هـذا ينعكـس علـى الشـخصية، الإتجـاه و الميـول و المعتقـدات، كذالـك إختلاف المستوى الثقـافي للفـرد، و إختـلاف مسـتوى الخـبرة و المهـارة يـؤدي إلى إختلاف النمط القيادي الواجب إتباعـه بحيـث يتـلاءم مـع النوعيـات المختلفـة مـن المرؤوسين. مع الأخذ بعـين الإعتبـار أن سـلوك هـؤلاء المرؤوسـين يتـأثر بمجموعـة كبيرة من العوامل او القوى الـتي تتفـاعل داخليـا و بالتـالي تؤثـر علـى شـخصيته و سلوكه و تصرفاته. و هذا ما أكده كل من هارزي و بلونشار [1] في دراسته حـول درجة نضج المرؤوسين.

* **عوامل متعلقة بالبيئة المحيطة أو بالمواقف:** بالإضافة إلى مجموعـة العوامـل الخاصة بخصائص القائد و خصائص المرؤوسين، هناك مجموعة لا تقل أهمية و هـي البيئة المحيطة و درجـة تأثيرهـا علـى سـلوك القـائد و إنعكاسـها أيضـا علـى النمـط السلوكي للقائد، و أهم هذه العوامل هي:

- السياسات المتبعة في المنظمة
- نوع الجماعات و مستوى مهارتها و كفاءتها
- طبيعة المواقف التي يتعرّض لها.

و نلاحظ أن طبيعة المواقف تؤثر بطريقة مباشـرة علـى تحديـد نمـط القيـادة المناسب. فمثلا المواقف التي لها تأثير كبير تحتاج إلى دراسـة تفصيليـة و معرفـة آراء المسؤولين حتى ينتقي لها نموذج قيادي يلائمها.

---

[1] سنتعرض لنظرية Herzey et Blanchard في المطلب الرابع الذي يتناول نظريات القيادة بالتفصيل

المطلب الرابع: نظريات القيادة

تعددت الدراسات التي تناولت القيادة و القادة و إختلفت النظريات بإختلاف وجهات النظر، و فيما يلي عرض موجز لأهم هذه النظريات.

I- نظريات القيادة إنطلاقا من سلوك الأفراد

من أهم و أشهر هذه النظريات هي نظرية Mc. Gregor التي تنطلق في دراستها للقيادة من سلوك الأفراد و تدعى أيضا بنظرية Xو Y.

1- نظرية X: تعتمد هذه النظرية على فرضيات معينة أهمها أن:

- الأفراد في المؤسسة كسلاء
- يفصلون الأفراد أن يكونوا مسيّرين لا مسيرين أي التهرب من المسؤولية
- الإهتمام بعنصر الضمان في العمل

إعتبرت هذه النظرية للأفراد داخل المؤسسة على أنّهم أطفال لا يمكن من خلالهم تحقيق أي نتيجة مرضية لتحقيق أهداف المؤسسة لا بد من فرض السيطرة على أفراد أثناء عملية التوجيه[1] .

2- نظرية Y: بمأن النظرية X تفرض نوعا من الإدارة التقليدية لذلك حاول ضاحبها وضع نظرية معاكسة لها تماما و تنطلق من الفرضيات التالية:

- العمل شيئ طبيعي للأفراد أي حب العمل
- البحث عن تقلد المسؤوليات و الإبداعات

---

[1] تفرض نظرية X نوع من السلطة الابوية والتي يوازيها اسلوب القيادة النسلطي

- سعي الأفـراد لتحقيـق أهـداف المؤسسـة نـابع مـن نظـام المكافـآت الـتي يتلقوناها و التي تحفزهم على العمل أكثر.

تعمل هذه النظرية على معاملة الأفراد كونهم ناضجين و لديهم شعور كبير بالمسؤولية[1]

II- نظريات القيادة إنطلاقا من القائد نفسه:

يمكن أن نميز نوعين مـن النظريـات إحداهمـا تنطلـق مـن صفـات القـائد و الأخرى تنطلق من نوع القيادة.

1- نظرية القيادة على أساس الصفات: Trait Theory

تتبين فكرة هذه النظرية على أن هناك مجموعة من الصفـات أو السـمات لا بدّ من توافرها في الفرد حتـى يكـون أهـلا للقيـادة. و في الحقيقـة أن هـذه النظريـة حظيت بإهتمام كبير من الباحثين و لكن على الرغم من وحدة الهـدف بينهـم، إلاّ أن النتائج كانت مختلفة و من أهم هذه النظريات:

أوّلا: نظرية BIRD: يعتبر Charler Bird من أبرز الباحثين و قد ركـز أهـم الصفات القيادية في:

أ- الأمانة: و هي أهم صفة يجب أن تتوفر في الشخص القائد فهي مهمة و ضرورية لأن الشخص الذي يمتلكها يكون محافظا على منصبه كذا عمل الآخرين.

ب- الإخلاص: يعـني التفـاني في العمـل و إعطائـه الوقـت و الفكـر الـذي يستحقه. فالمخلص مع نفسه يكون مخلصا مع الآخرين.

ج- الطموح: صفة الطموح يجب أن تكون متوفرة و لكن الشخص القائد طموحه يتطلب الواقعية و المنطقية في أن واحد.

---

[1] خـبابة حسن رسـالة المـاجستر

د- الشهامة: إنّها سمة جديرة بالإهتمام و التوافر لأن الشخص الشهم تظهر أهميته و مكانته في أوقات المصاعب. لذا وجب علي القائد تملك هذه الصفة لأنه غالبا ما يمر بموقف حرجة.

ي- الذكاء: إن الدراسات العلمية أثبتت بأن القائد عموما يتميّز بنوع من الذكاء حتّى يتسنّى له النجاح في أعماله و يتمكن من إتخاذ قرارات عملية مناسبة.

و- النزاهة: يقصد بها:

- تفصيل المصلحة العامة عن الخاصة
- الإهتمام بأمور الغير أكثر
- الإستقامة في العمل
- إبعاد المحسوبية

إنّ وجود هذه الصفة ضمن السمات القيادية قليل و ذلك لأن المنصب غالبا ما يوهم القائد بحب التملك و هذا ما ينسيه النزاهة بل ويلغيها أحيانا.

ي- الثقة بالنفس: تتولد الثقة بالنفس لدى القائد من شخصيته القوية و عمله المستقيم و بالرغم من ذلك قد لا تتوفر هذه الصفة عند كل القادة.

ثانيا: نظرية Stogdill: يعتبرRALPH-Stogdill من أوائل الذين توصلوا إلى عدم وجود نموذج معين للصفات .[1] و قد توصل إلى صياغة جملة من الصفات التي تميّز القائد في المؤسسة و هي:

أ- الذكاء: إن الذكاء صفة مميّزة و مرغوب فيها لأنّها تمكّن القائد كما ذكرنا سابقا من إتّخاذ القرارات المناسبة و سرعة في الحكم على الأشياء و النجاح

و ه<ا مايفسر اختلاف الصفات واهميتها في الترتيب في مختلف النظريات.

في الأعمال و لكن الدراسات أثبتت بأنّ في حالة وجود فارق فكري كبير بين القائد و مرؤوسيه فإن ذلك يكون سببا في ظهور مشاكل و خلق النزعات و هذا ما يعرقل تحقيق نتائج المؤسسة.

ب- الشخصية: إنّ الشخصية القوية لدى القائد تمكنه من فرض سيطرته و نفوذه على الآخرين و هذا ما ينبغ عن إحترام الآخرين له.

ج- التجربة و المركز الإجتماعي: لا بد أن يكون القائد متميّزا عن غيره من حيث مستوى المهارة و الخبرة حتى يكسب إحترام الأفراد التابعين له و بالتالي يصبح له قوّة التأثير عليهم ، فالثقة التي يعهدها أفراد الجماعة لقائدهم نتيجة لتمتعه بمستوى خبرة عالي يجعلهم أكثر خضوعا و مواضبة على تنفيذ تعليماته و توجيهاته. كما ان لمكانة الإجتماعية العالية من شأنها أن تزيد من وزن القائد.

و إذا ما إفتقد القائد هذه الخبرة في أحد المواقف يعتبر إفتقاد عندئذ لمصدر من مصادر قوته و بالتالي يضعف موقفه أمام مرؤوسيه.

د- التوجيه نحو مهام محددة: يتميّز القادة عادة بحاجة كبيرة لتقلد المسؤوليات الكبيرة و إتمام مهام متخصصة و نجدهم جد محفّزين لتحقيق الأهداف المخططة ، و يرى صاحب النظرية أنّه من الصعب جدا حصر مختلف الصفات التي تتعلّق بالشخص القائد نظرا لتعددها و إختلافها من موقف لآخر و من شخص لآخر.[1]

ثالثا: نظرية Ghiselli: يرى Edwin Ghiselli بعد دراسات معمقة قام بها حول أكثر من 300 مدير من 90 مؤسسة,ضرورة ترتيب صفات القائد حسب أهميتها فصنفها كما يلي:

[1] خبابة حسن/ رسالة ماجستر

أ- من المهم جدا أن تتوفر في القائد:

- القدرة على إتّخاذ القرار

- القدرات الفكرية

- التوجيه نحو إتمام العمل و إنجازه.

- الشعور بالتحقيق الذاتي

- الثقة في النفس

- القدرة على توجيه و تشكيل جماعات العمل

ب- و أنه من المهم أن تتوفر في القائد

- التقرب من طبقة العاملة

- روح المبادرة

- الحاجة الكبيرة إلى المال

- الحاجة إلى ضمان للعمل

- النضج الشخصي

و قد إستخلص من دراسته أن عانل الجنس لآ يهم في القيادة فهـذه النظريـة أوردت مختلف الصفات التي تزيد من فعالية القيادة بالرغم من أنّها لم توضح العلاقة القائمة بين أي صفة من الصفات. لكن مهما يكن فقد حاول صاحب هذه النظرية تمييز القائد عن غيره من الأفراد بإعطائه صفات شخصية.

رابعا: نظرية Hemphill: جمع Hemphill في دراسته التي إستغرقت طويلا 1790 صفة من صفات القائد و إختار منها الأكثر و الأجدر أهمية فأنتقى 150 صفة حاول إدخالها ضمن فئات [1] حصرها في تسعة (9) حيث أعطى الأولوية للقدرات الفكرية فالإنتماء للأفراد ،فالإندماج، فالتنظيم و الهيمنة إلى أن توصل إلى آخر فئة حصرها في الإنتاج لأن حسب رأيه لا يمكن للجماعة أن تخضع لحكم شخص معين بوجود شيئ محنم و هذا شيئ يمكن تسميته داخل تنظيمة المؤسسة بالإنتاج.[2]

خامسا : نظرية دهاليس GEORGES DAHALESI: لقد قام جورج دهالسي بدراسة مقارنة لفرقين من العمال جعلته يستنتج ضرورة وجود 6 صفات أساسية في القائد حتى يكون ناجحا و فعالا في عمله و قد تعرضنا لهذه الصفات(1) سابقا و لكن نوجزها فيما يلي :

- الإحاطة و الشاملة.
- العدالة و الإنصاف
- الإبتكار و المبا دأة
- الباقة و الكيانة
- الحماس
- ضبط النفس

[1] د/ خليل احمد خليل المرجع السابق

[2] يمكن قراءة هذه الفئات بالتفصيل في المطلب الخامس.سلوكات المشرف القائد ص

2- نظريات القيادة على أساس نوع القيادة :

تهتم هذه النظريات أساسا بنوع القيادة أي بالطريقة أو النمط الذي يتبعه القائد مع الافرادفي المؤسسة و أبرز هذه النظريات هي نظرية إستمرارية القيادة و جدول القائد.

أولا: نظرية إستمرارية القيادةLewin Lipitte et Write : حسب الدراسات التي تمت في شأن النظرية، يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من القيادة الأتوقراطية، القيادة الديمقراطية، و القيادة بالإهمال .

* القيادة الأتوقراطية: في هذا الأسلوب القيادي يبقى إتخاد القرار حقا للقائد وحده، فهو يرفض تفويض السلطة، و يعطي الأوامر لمرؤوسيه، و يشترط إتمام المهام كما يريدها. فالمرؤوسين هنا لا مجال لهم في الإشتراك في إتخاد القرار كون القائد لا يثق بهم و في قدراتهم و يعتقد أن كل الأفراد كسلاء و أنهم غير قادرين على تحمل أعباء المسؤولية و بالتالي على القائد شخصيا السهر على مراقبة أبسط الأمور المتعلقة بمرؤوسيه، كما يعتقد بأن المال هو المكافأة الوحيدة التي باستطاعتها أن تحفز الأفراد على العمل و هذا ما أطلق عليه Mc Gregor إسم نظرية X

*القيادة الديمقراطية: أما في ظل القيادة الديمقراطية فنجد أن الشخص القائم بها يتقاسم إتخاد القرارات مع أفراد جماعة العمل، و يوضح لهم أسباب إتخاد القرار كما يقدم لهم النصح و الإنتقاد في حالات الضرورية.

يشجع هذا الأسلوب مبدأ المشاركة مما يساعد على رفع المعنويات، و القدرة على الإبداع و بالتالي تحسين مستوى الأداء. و قد أطلق ماك غريغور على هذا الأسلوب إسم نظرية y و هو عكس الأسلوب السابق.

*القيـــادة بالإهمـــال : يقصدبالقيادةبالإهمـــال أن الشـــخص القـــائم ليـس لـه ثقـة في قدراتـه علـى القيـادة حيـث لا يقـوم بتحديـد أهـداف للأفـــراد و يقصـر كثـيرا في الاتصـال بهـم. و يصبـــح فقـط في موضـع المستشـار لأنـه بإهمالـه يـترك الحريـة لمرؤوسـيه في إتخـاد القـرارات و بالتـــالي لا يســتطيع التحكـم في زمـام الأمـور و في هـــذا الشـأن يقـول ***BERGERON*** :"أنّ القـائد بإهمال لا يعتـبر قـائدا بإعتبـار أن ليـس لـه أي تأثـير علـى سـلوك مرؤوسـيه[1]

ان كـــل مـــا سـبـــق دكـــره مـــن نـظـريـــات القيـــادة تـــحدد وبـدقـــة سمـــاتو صفـات القـــائد الـــمحنك الـــذي يتمـكن مـن النجـاح في قـــراراته , وبالتـالي يستطيع تطبيـق برنامجه التكويـــني الـذي يتحقـق نجـــاحه او فشـــله مـن خـلال مكـــانته و شـخصيته القويـة داخـل المؤسسـة .فعلـى المـــدير ان يتعـرف وعـن قـرب علـى نقـاط القـوة والضعـف للمرؤوسـين حتـى يسـتطيع التحكـم في زمـــام الامـــور داخـــل مؤسسـته وبالتـالي يطبـق التكويـن حسـب الاهـداف المسطرة مسبق

المطلـب الخـامس: سـلوكات المشـرف القـائد

يعتـبر خـبراء العلاقـات الصناعيـة أن سـلوك المشـرف لا بـدّ مـن تحليلـه و دراسـته بإعتبـاره يمثـل حلقـة إتصـال بـين الجماعـة مـن ناحيـة و البنـاء الإجتمـاعي الشـامل مـن ناحيـة أخـرى. و لقـد تجمعـت الآن دراسـات عديـدة و بخاصـة تلـك الـتي أجراهـا علمـاء النفـس الإجتمـاعي تقـدم وصفـا لعمليـة الإشـراف و تأثيرهـا في الإنتـاج.

و من أهـم تلـك الدراسـات :

---

[1] BERGERON OPCIT

1- بحوث جامعة ميشيقان *Michigan*

بحوث رنسيس ليكارت ***R. Likert*** و زملائه في معهد البحوث الإجتماعية بجامعة ميشيقان ***Michigan*** و التي تناولت دراسة القيادة و الإشراف في تنظيمات العمل و دورها في الإنتاج. و قد أسفرت نتائج هذه الدراسات عن التمييز بين نموذجين للإشراف .

الأوّل: الإشراف الموجه للعمال

الثاني: الإشراف الموجه للإنتاج

فالمشرف الذي يركز إهتمامه على العمال هو الذي يحيط مرؤوسيه بنظرة إنسانية خالصة، لأنّه أكثر قدرة على الإهتمام بشؤونهم و رعاية مصالحهم[1]

فالاشراف في نظر ليكارت وظيفة إجتماعية و نفسية قبل أن تكون مهمة رسمية و إدارية عكس تماما ذلك المشرف الذي يهمه فقط إشرافه على الإنتاج فهو في نظر مرؤوسه لا يهتم بالجماعة بقدر ما يهتم بإنجاز العمل و أدائه. و قد إستنتج ليكارت و زملائه من هذه البحوث أن المشرف الذي يوجه إشرافه للعمال يستطيع أن يحقق إنتاجية عالية تفوق تلك التي يحصل عليها المشرف الذي يهتم في المقام الأوّل بالإنتاج.

2- بحوث جامعة أوهايو *OHIO*

لقد توصل كال شارتل ***C.Sharttle*** و جون همفيل ***J. Hemphill*** و غيرهما في دراستهم للقيادة بجامعة أوهايوا إلى أن الثنائية التي أسفرت عنها دراسات ليكارت تبسط الوقائع بدرجة ملحوظة و قد تمكنت الدراسات من عزل عاملين إحصائيين مستقلّين هما :

---

[1] د/ محمود عبد المولى المرجع السابق

أوّلا: التقديـــر ***Considération***

ثانيا: القـدرة علـى المبـادرة (المبـاداة) ***Initiating structure***

و يشـير التقديـر إلى إهتمـام المشـرف بمشـاكل مرؤوسـية و رعـايتهم لمصالحهم. أمـا القـدرة علـى المبـادرة فهـي تعـني نشـاط المشـرف و إيجابيتـه في تحقيـق أهـداف الجماعـة و تحديـد موقفهـا و ربطهـا ببقيـة التنظيـم أو بعبـارة أدق هـي قـدرة المشـرف علـى صياغـة موقـف الجماعـة و تشـكيله.

و يميـل شـارتل إلى الإعتقـاد مـن ناحيـة أخـرى بـأن أكـثر المشـرفين فعاليـة أولائـك الذيـن يحصلـون علـى درجـة عاليـة في القـدرة علـى المبـادرة و التقديـر في آن واحـد. و قـد كشـفت شـواهد هـذه الدراسـات علـى أن ظـروف العمـل [1] تؤثـر إلى حـدّ بعيـد في نوعيـة الإشـراف.

و نظـرا لوجـود تبـاين في تحديـد وظيفـة القـائد، تطـرق علمـاء علـم الإجتمـاع للحديـث عـن الوظـائف القياديـة ووضعـوا لهـا لوائـح مـن بـين هـؤلاء همفيـل الـذي إنطلـق في دراسـته سـنة 1950 مـن 1790 سمـة مـن سمـات سلوك القائد و إختيـار منهـا 150 سمـة رتبهـا في 9 فئـات هـي كمـا يلـي:

1- ترقيـة الأفكـار و الممارسـات الجديـدة

2- الإنتمـاء للجماعـة

3- تمثيـل الجماعـة

4- تدامـج الأعضـاء

5- التنظيـم

---

[1] إن ظروف العمل الغير ملائمة تؤثر على أداء العامل في الإنتاج والمعنويات مما يصعب التحكم فيه وهـذا ما يعرقل المشرف فتصبح نوعية إشرافه رديئة

6- الهيمنة

7- إرسال المعلومات أو قبولها

8- الإعتراف بالفضائل و المآثر

9- الإنتاج

و كان كارتيل 1948 قد إعتبر أن هذه الوظائف متطابقة تمام مع نوعين من الطاقة:

- **الطاقة الفاعلة** : و هي الطاقة التي تنتجها الجماعة بشكل مشترك لبلوغ أهدافها المنشودة.

- **الطاقة المحافظة** : و هي الطاقة المبذولة من طرف الجماعة للمحافظة على إئتلافها و إتساقها.

3- بحوث كرش و كروشفيلد: *Kerch et Crutchfield*

لقد توصل كل من كرش و كرشفيلد بعد دراسات طويلة من وضع لائحة تحصر وظائف القائد [1] و ذلك سنة 1948 و تتضمن هذه اللاّئحة 14 دورا قياديا يمكن القائد تأديتها و هي:

1. المنفذ

2. المخطط

3. المسؤول عن الإنضباط (الظابط)

4. الخبير

5. ممثل الجماعة في الخارج (الوجيه)

---

[1] د. خليل أحمد خليل المرجع السابق

6.مراقب العلاقات الداخلية

7.مقرر المكافآت و العقوبات

8.الحكم

9.القدوة

10.رمز الجماعة

11.بديل المسؤولية الفردية

12.الإيديولوجي

13.صورة الأب

14.كبش المحرقة[1]

4- بحوث منتزبرج: *Mintzberg*

تتبع منتزبرج: ***Mintzberg*** في بحوثه سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة و ذالك بهدف ما إذا كان هؤلاء يقومون فعلا بالوظائف المتعارف عليها من تخطيط و تنظيم، توجيه، و رقابة فوجد أن المسيرين لا يؤدون هذه الوظائف كلها و قد رآى أنهم يقومون بتمثيل أدوار معينة [2] صنفها في ثلاث مجموعات حسب الشكل الآتي.

---

[1] أخذت الكلمة كما هيا من المرجع المذكور آنفا

[2] د. محمد وفسق الطيب الجزء الأول المصدر السابق

•الوزن

•القوّة

2- البنية التفاعلية: مقومات البنية هي:

• المهمّة

- تلعب طبيعة المهمة دورا أساسيا في سلوك القائد.

- إن السلطة المتخصصة تجعل الخبير التقني أكثر حظا في فرض نفسه على جماعته.

- يصبح دور القائد رهنا بأدئه السريع و الدقيق لمهمته و ذلك حتّى يتمكن من التأليف بين مختلف الأهداف.

♦ الديمقراطية: إن القيادة ذات السلوك الديمقراطي تستثير التعاون و الصداقة و المنجزات و الإنجدابات داخل الجماعة و في إتجاهها كما أنها تعزز الإنتاجية.

هنا دور القائد يستند إلى معنويات جماعته المرتفعة عكس السلوك الإستبدادي الذي يثير الأحقاد و يؤدي إلى زعزعة إستقرار الجماعة و ضرب النوايا الحسنة للأفراد.

♦ التواصل: يتوقف تواصل الدور القيادي أي الإستمرارية على مستندات القيادة و التي من أهمها:

- أهمية كفاءة القائد و قدرته على الإستمرار في تحمل مسؤولياته بمعنى القدرة على حلّ المشاكل.

- نوع الجماعة[1]
  - جماعة فعالة ← الحفاظ على قادتها
  - جماعة غير فعالة ← عكس ذالك

- الترابط الدال بين كفاءة القائد و معنويات الجماعة.

و من خلال هذا يثبت القائد كفاءة خاصة في قيادتهم نحو الهدف المنشود.

المطلب السادس: علاقة التكوين بالقيادة و نطاق الإشراف

يتحدد نطاق الإشراف وفق العلاقة المركبة بين الرئيس و المرؤوسين بعضهم البعض، فالشكل المبسط هو وجود علاقة مباشرة بين الرئيس و المرؤوس و في حالة إضافة مرؤوس آخر تتعدد العلاقات و يزداد هذا التعداد وفقا لنموذج رياضي قدمه "**جرايكوناس**" كما يلي :

$$ر = ن\,(2^{ن-1} + ن - 1)$$

حيث : ر = عدد العلاقات المحتملة

ن = عدد المرؤوسين

و يلاحظ أن "**جرايكوناس**" لم يأخذ إلا العلاقات التي تتم بين الرئيس و جماعات العمل التابعة له و خلص إلى تزايد و تعدد العلاقات مع تزايد عدد المرؤوسين كما يبينه الجدول التالي :

---

[1] و يعرف لوين Lewin الجماعة على أنها "وحدة عضوية تحدد سلوك الأفراد المنتمين إليها، و يتحدد أدائها Performance ببنيتها القيادية، لا سيما بقيمة قائدها.المصدر : د. خليل أحمد خليل

التفكير بتطبيق التكوين داخل المؤسسة من أجل نوعية الكفاءة و المهارة لدى الأفراد.

كما أن القيادة الفعالة تستطيع القضاء على المشاكل التقنية و مشاكل التسيير داخل المؤسسة إذا ما سخرت برنامجها التكويني لحل هذه المشاكل من جهة و كذا تطوير هذا البرنامج وفق التقدم التقني حتى تتلائم و التطور السريع و لقد توصل كل من "كريس أرجيراس – ***Ckris Argyris*** » "باركر فوليت– ***Mary Parker Follett***» "إبراهام ماسلو - ***Abreham Maslow*** » "دوغلاس ماك كريجور – ***Douglas Mac Gregor***" في كتاباتهم و بحوثهم إلى أن السلط الإداري و المركزية في إتخاذ القرارات و التنافس على الزعامات و على المال من أسوأ العوامل التي تضر بمصالح العمال و المؤسسات الوطنية في أي بلد.

فالقادة الإداريون في رأيهم مطالبون :

- بالبحث عن أساليب أكثر جوهرية للتعامل مع العمال الذين هم رأس المال أية مؤسسة حتى يمكنهم تجاوز العقبات التي تواجههم في العمل بثقة و أمان.

كما أن المنظمات مطالبة :

- بإعادة النظر في هياكلها و تطويرها حسبما تقتضي ظروف العمل و البيئة و التخلي عن فكرة جمع الأرباح بأية صفة كانت.

يقول « ***Michel Grozier*** » في مقال نشر له[1] : إن التغيرات الإجتماعية تفرض على الإدرات العامة أن تقوم بدراسة موازين القوى و سلوك القادة الإداريين و التعرف على الجهات التي ينتمون إليها.

---

(1) – Revue Française et sociologie N° 12 « Sentiments, Organisation et Système »

مقدمة :

يعتبر الأداء محور الدراسات النظرية و التطبيقية التي ينصب حولها معظم الباحثين في وقتنا الحالي و يرتبط هذا المفهوم بالعديد من العوامل التي يراها كل باحث ضرورية و أساسية لتحسين و رفع مستوى الأداء.

لذا فإن دراستنا تنصب على الإهتمام بعنصر التكوين - دون إلغاء العناصر و العوامل الأخرى- الذي يؤدي حتما إلى زيادة و رفع مستوى الأداء داخل المؤسسة و هذا ما دفعنا إلى تقسيم هذا الجزء إلى فصلين:

الفصل الأول: يتعلق بمفهوم الأداء و طرق قياسه

الفصل الثاني: يرتبط بدور التكوين في رفع أداء المؤسسة

المبحث الأول : مفهوم الأداء و العوامل المؤثرة عليه

المطلب الأول : تعريف الأداء

تعتبر كلمة الأداء "***performance***" إنجليزية الأصل و تعني في الحقيقة إنجاز عمل، عقد أشغال أو إستغلال، و مع مرور الوقت أصبحت تعني الطريقة التي بواسطتها تتمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها، و قد تناولها بالتعريف العديد من الباحثين في هذا المجال كل يعطي تفسيره على ضوء إستعماله لهذا المصطلح، حيث عرف أحدهم الأداء الإقتصادي بأنه: مستوى نشاط الوحدة الإنتاجية الذي يعبر عن درجة معينة من درجات آدائها، يرتبط بالطاقة الإنتاجية التي تمثل القدرة على الأداء تحت ظروف معينة و التي تعني أن الوحدة الإنتاجية تمتلك إمكانات مادية و بشرية لها قدرة محدودة على الآداء، و أنها تسعى بأدائها للأنتفاع من الطاقة الإنتاجية أقصى ما يمكن من الإنتفاع [1] . فهذا التعريف يربط الأداء بمستوى الطاقة الإنتاجية في المؤسسة. غير أن روبرروجي موررورو " ***Robert Regis Morereau*** يرى أن الأداء هو الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية و المتاحة في سبيل تحقيق الأهداف المحددة لها"[2]

ويرى ***Chevalier*** وآخرون معه أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كرأس المال، العمل، المعرفة ... أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل و بالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته و مع طبيعة عمله[3] يعرف الأداء على أنه : "إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه[4] " و كذا "قيام أيضا الفرد بالأنشطة و المهام

---

(1) جمال خنشور "تقييم الأداء الإقتصادي في وحدة إقتصادية رسالة ماجستار باتنة 1987 ص 8

(2) نفس المصدر السابق

(3) - Chevalier et autres : Gestion de Ressources Humaines ed : Debouck Université Québèc -1993 p 333-

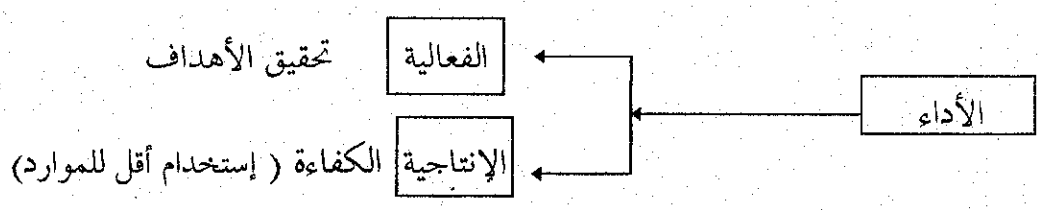
(4) - A. Khénakhém : La Dynamique du contrôle de gestion ed : Bordas , Paris 1976 2ème Edition p 310.

المختلفة التي يتكون منها عمله"[1] . و بعبارة أخرى فإن أداء المؤسسة يعتبر متغيرة تابعة لمستويات فعاليتها و كفاءتها حيث يقصد بالكفاءة مدى تمكنها من تحقيق أهدافها و يمكن قياسها بالعلاقة بين النتائج المحققة و الأهداف المسطرة، أما الفعالية فيقصد بها مدى قدرة المؤسسة على تدنية مستويات إستخدام مواردها دون المساس بأهدافها و تقاس بالعلاقة بين الإنتاج و عوامله أو بين النتائج المحققة و الموارد المستخدمة[2] .

إن كلمة أداء إكتسبت بعدا جديدا حيث كلا من عنصري الفعالية و الكفاءة الإنتاجية الذي عن طريقهما تصل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها بإستخدام أقل للموارد.

فالفعالية هي القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت العوامل المستعملة، أما الكفاءة الإنتاجية فتعني مقارنة النتائج المحققة مع الإمكانيات المستخدمة، من هذا المنطق نصل إلى أن الأداء يشمل مفهومين: الفعالية و الإنتاجية كما هو موضح في المخطط الموالي:

الشكل رقم 9

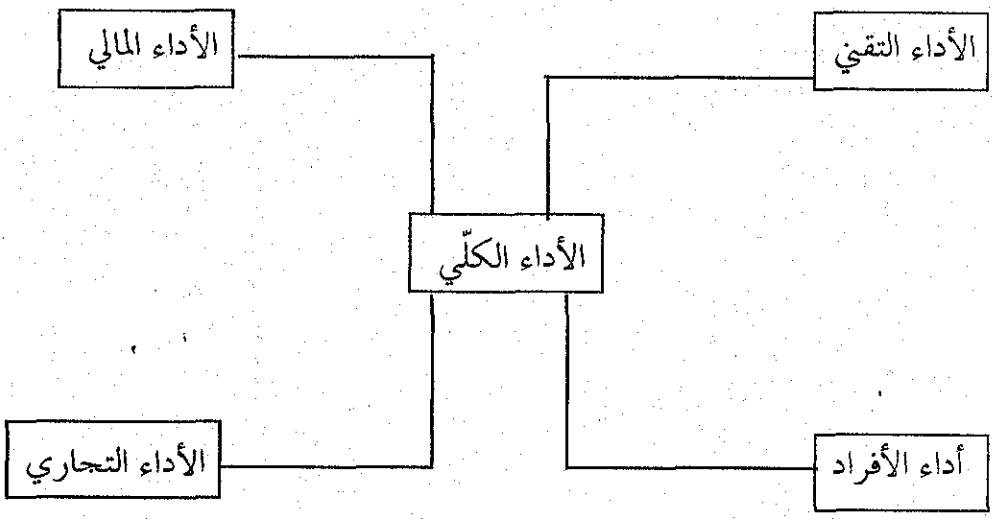


[1] - "أحمد صقر عاشور" إدارة القوى العاملة - دار النهضة العربية للطباعة و النشر - بيروت (ط 2) 1979 ص 50.

[2] - F. BOUBAKOUR : les Comptes de surplus : Nouvel outilde gestion des entreprise - In : L'entreprise Algérienne : quelles perspection? Séminaire Batna 1994- p 86.

إن الأداء الكلي ما هو إلا مجموع حصيلة الأداءلت الجزئية من أداء تقني و أداء مالي و أداء تجاري و أداء أفراد كما يشير إلى ذلك ***Jean Pierre Rey*** في الشكل التالي[1]

الشكل رقم 10



إن ***Jean Pierre Rey*** يذكر بأن الأداء الكلي يتكون من 4 أنواع من الأدءات و لكن آداء الأفراد دائب في الأداءات الأخرى و يستحيل عزله منها.

و بما أن موضوع بحثنا يتعلق أكثر بأداء الأفراد فلا بد من توضيح الفرق بين أداء الأفراد و أداء المؤسسة ككل. هذا الأخير هو عبارة عن حصيلة إنتاجية لعوامل الإنتاج المختلفة بما في ذلك الأفراد إضافة إلى فعالية الجهد المبذول في تحقيق الأهداف المخططة. إن عوامل الإنتاج المعرفة في النظرية الإقتصادية يمكن أن نقيس إنتاجيتها بإحدى الصيغ الرياضية التي سيرد شرحها فيما بعد، لكن عوامل الإنتاج كلها تعتبر ثابتة لا تمدنا إلا بقدر الجهد المبذول فيها بإستثناء العمل و التنظيم (العنصر البشري) الذي يمثل العنصر الإيجابي و المتغير في العملية الإنتاجية، و اللذان يمكن بواسطتهما تحصيل ناتج من بقية عوامل الإنتاج.

---

[1] Jean Pierre Rey ; Le controle de gestion des services publiques comunaux ; ed. DONOD , Paris 1991, page 33.

بناءا على ما سبق يمكن ربط الفعالية التي يتم قياسها بمستوى تحقيق الأهداف بعنصر الأفراد في المؤسسة ليس غير، فالفعالية هي إذا فعالية الأفراد سواء في جهد عضلي (العمل) أو في شكل جهد فكري (التنظيم) في تحقيق أهداف المؤسسة. و نظرا لأن موضوع هذا البحث يتعلق بدور التكوين في رفع أداء الإطارات في المؤسسة فاننا سنولي إهتمامنا لكل من إنتاجية العمل كشق أول لأداء الإطارات ثم فعالية الأفراد في تحقيق الأهداف كشق ثان للأداء.

1-1 مفهوم الإنتاجية :

تعرف الإنتاجية بأنها " العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية و بين الناتج من تلك العملية[1] ، فالإنتاجية حسب هذا التعريف هي الحصول على أقصى إنتاج ممكن بإستخدام كميات محدودة من عناصر الإنتاج، و في تعريف آخر، لجمال خعيل نجد أن الإنتاجية هي نسبة بين الإنتاج و عوامل الإنتاج[2] ، و يعبر عنها ***Sansal*** "بأنها النسبة بين الإنتاج و عوامل الإنتاج"[3] .

و من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الإنتاجية هي:

-النسبة بين الإنتاج و عوامل الإنتاج

الإنتاجية = المخروجات / المدخلات

من خلال هذه العلاقة يمكن تصور طرق رفع الإنتاجية كما يلي:

1- زيادة قيمة المخرجات مع بقاء قيمة المذخلات ثابتة

2- زيادة قيمة المخرجات مع زيادة قيمة الذخلات بنسبة أقل.

---

(1) علي السلمي ، إداره الأفراد والكفاءة الإنتاجية مكتبة غريب 1985 ص 21

(2) جمال جعيل رسالة ماجستار باتنة 1994 ص11

(3) B. Sansal : La mesure de la productivité dans l'entreprise OPU Algérie 1991 p13

3- بقاء قيمة المخرجات ثابتة مع إنخفاض قيمة المذخلات.

4- إنخفاض قيمة المخرجات مع إنخفاض قيمة المدخلات بنسبة أكبر.

يمكن إستخراج إنتاجية عنصر داخل في العملية الإنتاجية من إنتاجية المادة الخام، إنتاجية رأس المال، إنتاجية العمل. كما يمكن أن نميز عدة أنواع من الإنتاجية: عينية- بالقيمة، كلية أو جزئية، متوسطة حدية، خام ... إلخ.

و يقصد بالإنتاجية الكلية: النسبة بين الإنتاج و مجموع عوامل الإنتاج التي ساهمت في تحقيقه عمل ، رأس المال، مواد أولية و تترجم بالعلاقة التالية:

الإنتاجية الكلية[1] لعوامل الإنتاج = الإنتاج / مجموع عوامل الإنتاج

= الإنتاج / العمل + رأس مال + المواد الأولية

أما : **الإنتاجية الجزئية** = الإنتاج / أحد عناصر الإنتاج

مثلا : **إنتاجية العمل** = الإنتاج / العمل

إنتاجية رأس المال = الإنتاج / رأس المال

نظرا لإرتباط مفهوم الإنتاجية إرتباطا وثيقا بمفهوم الإنتاج فإن ذالك يقودنا حتما إلى التطرق لدراسة مفهوم عملية الإنتاج ، و كذا مفهوم عوامله التي تعكس مستوى زيادة أو نقصان الإنتاجية داخل المؤسسة.

- **مفهوم عملية الإنتاج :**

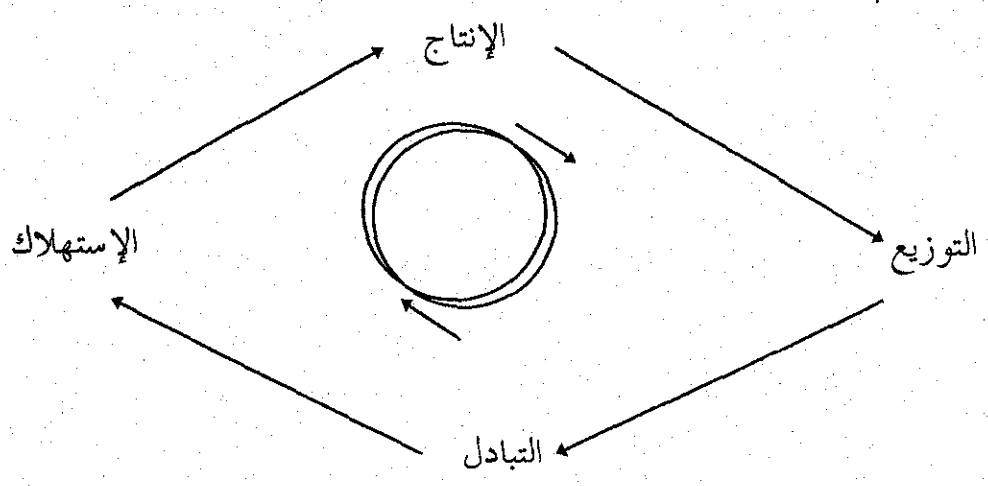
إن عملية إعادة الإنتاج الإجتماعي تمر بأربعة مراحل هي :

[1] إن الإنتاجية الكلية لا تاخذ بعين الإعتبار إلا ثلاثة عوامل هي العمل رأس المال، الموارد الأولية في حين هناك عوامل أخرى مهمة تؤثر في الإنتاجية مثل درجة التنضيم، التسيير الجيد، التكنولوجية المتطورة....إلخ

- الإنتاج
- التوزيع
- التبادل
- الإستهلاك

الشكل رقم 11

مخطط عملية إعادة الإنتاج



المصدر: إقتصاد المؤسسة. صمويل عبود.

و في الوقت الذي تشكل فيه مرحلة الإنتاج الجانب الحاسم في عملية إعادة الإنتاج، فإن الإستهلاك يشكل نهاية هذه العملية. إلا أن المراحل المذكورة تتم بشكل متواصل، و لذا فانه يذهب البعض إلى تمثيل عملية إعادة الإنتاج بدائرة أو عجلة متواصلة الدوران. فان كانت مرحلة الإستهلاك تشكل المرحلة النهائية داخل هذه العملية إلا أنها تمثل في الوقت ذاته نقطة البداية.

و يتم في الوقت ذاته بالنسبة لعملية إعادة الإنتاج، التفريق بين :

- إعادة الإنتاج البسيط: و هي عملية تكرار الإنتاج بنفس درجة و حجم المقدار السابق.

- إعادة الإنتاج الموسع : و هي عملية تكرار الإنتاج بدرجة و حجم أكبر من حجم المقدار السابق.

♦ القوى المنتجة المساهمة في عملية الإنتاج:

تشترك في عملية الإنتاج و إعادة الإنتاج قوي متعددة تساهم جميعها في نتائج عملية الإنتاج و هي:

- الإنسان

-وسائل الإنتاج

- التكنولوجية (التقدم التكنولوجي)

- التنظيم

- العلم.

♣ أ- الإنسان بإعتباره القوة المنتجة الأساسية :

إن الإنسان بمقدرته الخلاقة و المبدعة إنما يشكل القوة النتجة الرئيسية في المجتمع، و من خلال الإنسان و بواسطته يتم وضع كافة عناصر قوي الإنتاج الأخرى حيز التطبيق و العمل، وبواسطته يتم تؤليفها مع بعضها لتصبح هذه القوى جميعا مهيئة بدورها لتكون في خدمة المجتمع إن العمل الذي يقدمه الإنسان يشكل العنصر الأساسي و الحاسم في عملية الإنتاج و عملية إعادة الإنتاج. إن تلبية إحتياجات المجتمع بشكل أفضل تتطلب زيادة أعلى في بذل العمل، و زيادة في

الشعور بالمسؤولية الذي يتطلب بدوره إنتاج المزيد، و كذا الإنتاج الأفضل و بتكاليف أقل و هذا يعني في المحصلة زيادة إنتاجية العمل.

إن أهمية دور العمل الإنساني، تقتضي الإهتمام بالإنسان العامل الذي يقدم العمل، رعاية و عناية متطلباته العملية و الشخصية كتحسين جوّ و شروط العمل و ذلك من أجل غرس حب العمل خلال القيام بالعملية الإنتاجية و الدأب على رفع الصفات المبدعة لدى الإنسان سواء ما تعلق منها بالعمل العضلي أو العمل الذهني و دعم ذلك على نحو مستمر. و من أجل بلوغ ذلك فإن الأمر يتطلب زيادة في تأهيل العاملين[1] و توفير تربية سياسية و إديولوجية لهم.

* **ب- وسائل الإنتاج** : و يتم تقسيم وسائل الإنتاج بدورها إلى قسمين:

- أدوات العمل.
- مواد العمل (أوموضوع العمل).

ب-1 أدوات العمل : إن مقدار تأثير العمل الحي، و ظهور نتائجه داخل المؤسسة مرهون بدرجة رئيسية بمدى فعالية وسائل الإنتاج المستخدمة. كما أنه بالإستناد إلى نوع وسائل الإنتاج التي تملكها المؤسسة و بالإستناد إلى مقدرة و فعالية هذه الوسائل يتقرر مدى الإمكانيات المتاحة أمام المؤسسة ضمن عملية إعادة الإنتاج.

و في عملية العمل يتركز النشاط الإنساني على تحويل و تبديل مادة العمل لجعلها تطابق ما يريد أن يحصل عليه وفق هدف وضعه الإنسان مسبقا. و لكن من أجل بلوغ ذلك إنما يحتاج بطبيعة الحال

---

[1] هنا تظهر أهمية التكوين ودوره في رفع الإنتاجية

لأدوات الإنتاج اللازمة التي يؤثر بواسطتها على مادة العمل لتحقيق الغاية التي يريد تحقيقها.

و يتم تحديد أدوات العمل على أنها كل الأدوات التي تعطي للإنسان قوة جديدة مباشرة و تخدمه من أجل التأثير على مادة العمل، وذلك باعتبارها موضوعا ينصب عليه نشاطه، و إن كانت أدوات العمل نفسها هي بحد ذاتها ناتج للعمل الإنساني تتجسد فيها قيمة معينة من العمل الإنساني الضروري إجتماعيا. و نظرا لأن أدوات العمل لها فترة ديمومة طويلة نسبيا فإنه تحل محل كمية من العمل الإجتماعي أكبر من كمية العمل التي بذلت لصنعها. و يكون إستخدام أدوات العمل ذو فعالية أكبر كلما تمكنا من توفير عمل إجتماعي أكثر خلال فترة إستخدام هذه الأدوات.إلا أن ادوات الإنتاج ليست ذات مستوى تقني واحد لدى كافة المؤسسات، لذا فإنّ تطور نوعية أدوات العمل في هذه المؤسسة أو تلك من الناحية التقنية بشكل أكثر أو أقل تقودنا إلى تقدير درجة المكننة أو الآتمتة المستخدمة هنا أو هناك.

أوّلا : المكننة[1]

تقوم المكننة على أساس أن تتولّى الآلات أو النظم الآلية عملية العمل، و مكننة عملية العمل تعني إحلال الآلة محل القوّة العضلية للإنسان، و إن إدخال الآلة يبعد العمل الجسمي الصعب الذي كان على القيام به، و إن كان ذلك لا يتم بصورة كاملة ، بحيث يتم إدارة أدوات العمل يدويا بصورة او بأخرى.

و هذا النمط من الإنتاج الذي يدخل عنصر الآلة (المكانة) يحقق إضافة إلى ذلك :

[1] تطور مفهوم هذا المصطلح بعد الثورة الصناعية مباشره

- الآمـان الكبير بالنسبة للعمـال

- دقـة أفضـل في النتـائج المطلـوب الحصـول عليهـا

- إنتاجيـة عمـل أكـبر.

ثانيا : الأتمتـة

لقـد قـادت الثـورة العلميـة و التقنيـة إلى تبديـل جـذري في النظـم الآليـة التقليديـة للصناعـة حيـث حـلّ محـل النظـام الآلي التقليـدي أجهـزة الإعـلام الآلي تسـتند إلى إسـتخدام نظـام " الكمبيوتـر" بـأغراض متعـددة و متشـعبة و معقـدة، و هـو الأمـر الـذي قـاد إلى إمكانيـة تطبيـق الأتمتـة أو الأتوماتيكيـة في عمـل الآلات داخـل عمليـة الإنتـاج و إعـادة الإنتـاج. فالأتمتـة هـي إحـلال الآلـة محـل العمـل الإنسـاني لتقـوم مكانـه في إنجـاز العمـل و الإدارة العمليـة الإنتاجيـة و مراقبتهـا، حيـث تـؤدي الوظـائف المذكـورة بـدون تدخـل مباشـرة مـن الإنسـان. و برغـم الدقـة الكبـيرة الـتي تتميـز بهـا الأتمتـة، و برغـم سـرعة العمـل الفائقـة الـتي يحققهـا إسـتخدام هـذا النظـام. فـإن جـانب العمـل الإنسـاني يبقـى ذو أهميـة كبـيرة داخـل هـذا النظـام أيضـا. إن تطبيـق نظـام الأتمتـة داخـل العمليـات الإنتاجيـة يحقـق ميـزتين رئيسـيتين :

- تحـرر الإنسـان مـن تنفيـذ الأعمـال الجسـمية و الفكريـة الـتي كـان عليـه تكرارهـا في السـابق علـى نفـس السـؤال، و ينحصـر العمـل المبـذول علـى أشكال مـن العمـل الذهـني.

- إن تطبيـق هـذا النظـام يسـاعد علـى زيـادة إنتاجيـة العمـل و دقـة نوعيـة الإنتـاج.

ب-2 موضوع العمل :

و تؤلف مواد العمل أحد عناصر قوى الإنتاج، إذ بإستثناء حالات محدودة فإن كل الفروع الصناعة تعالج مادة من مواد العمل. مع العلم أن مادة العمل التي تخضع للمعالجة و تكون موضوع التأثير و تلقى عملية التحويل لتصبح ناتجا، إنما هي ناتج عمل سابق أيضا قبل أن تخضع للمعالجة و التصنيع داخل عملية الإنتاج، و هي بهذا تدخل من جديد كمادة عمل في عملية إنتاج جديدة تفقد طبيعتها كناتج و تؤدي عملها بإعتبارها موضع تأثير العمل الحي الذي يحولها إلى ناتج جديد وتنقسم مادة العمل بدورها إلى قسمين :

- مواد العمل الأساسية : و هي تشكل العنصر المادي للناتج الجديد.

- مواد العمل المساعدة : يظهر دورها بأشكال مختلفة، فهي تظهر في شكل:

• مواد عمل تساعد على توفير أداء العمل الإنساني ضمن عملية إعادة الإنتاج مثل التدفئة، التكييف ... إلخ.

• مواد عمل تساعد على ان تقوم أدوات العمل بوظيفتها مثل الطاقة

• مواد عمل تساعد في إحداث تبديلات فيزيائية أو كمياوية تظهر أثارها على الناتج مثل الصقل و الأصبغة... إلخ.

جـ- طرق الإنتاج المطبقة :

يمكن تعريف التكنولوجيا على أنها الطريقة الخاصة المتبعة في إنتاج منتج معين إنطلاقا من إستخدام مادة عمل معينة، إنها نتيجة للنشاط

الواعي للناس، و تعبير عن خبرتهم المتظافرة و عن كفاءتهم و ما تنطوي عليه من إمكانيات بغية تطبيق هذه الخبرة و الكفاءة بشكل مبدع. إن إستخدام التكنولوجيا المعاصرة في العملية الإنتاجية داخل المؤسسة بطرق عقلانية يؤدي إلى نتائج و مردودات إيجابية تنعكس آثارها على جملة من نواحي العملية الإنتاجية ذاتها و لا سيما على كل من الناحية الإقتصادية و إجتماعية.

• الناحية الإقتصادية: إن إدخال طرق إنتاج متقدمة لا تكون مبررة إلاّ إذا أعطت العملية جدوى إقتصادية على شكل:

- زيادة إنتاجية العمل

- تحسين نوعية السلع المنتجة (الجدوى الإقتصادية لدى المستهلك)

- تخفيض نفقات إنتاج الوحدة السلعية من المنتوج

• الناحية الإجتماعية : ينبغي تطبيق إستخدام التكنولوجيا المعاصرة تسعى إلى تحقيق فائدة إجتماعية تظهر في :

- تحسين ظروف العمل أي تغيير طابعه

- زيادة رفاهية العمال و تطوير قدراتهم

- تحسين الخصائص الإستهلاكية للمنتوج بحيث يلبي متطلبات العمال و المستهلكين معا.

* د- **التنظيم** : و نعني بذلك إستخدام الإنسان لمقدرته و مواهبه الفكرية من أجل جمع و تنسيق عناصر عملية الإنتاج مع بعضها و كذلك وضع طريقة عمل منهجية لمجمل عملية إعادة الإنتاج بمراحلها الكاملة، الإنتاج، التوزيع، التبادل، الإستهلاك، عن طريق تقسيم عقلاني للعمل

من حيث الهدف المطلوب لإنجازه إلى مراحل و أزمنة يتم فيها ذلك. أي القيام بإدارة العملية الإقتصادية عن طريق تعميم عملية إعادة الإنتاج بأجزائها المختلفة و المتداخلة، إذ لا يكفي توفر القوى المنتجة مهما كانت متطوّرة، إنما ينبغي إستعمالها بصورة فعالة و مناسبة.

إن الشرط الهام و الضروري لزيادة إنتاجية العمل ورفع الفوائض الإقتصادية للمؤسسات وتحسين تنظيم العمل و الإنتاج و الإدارة على أساس علمي . إن وضع وسائل إنتاج عالية الكفاءة تحت تصرّف المؤسسات و كذالك قوّة عمل عالية التأهيل لا يكفي بحدّ ذاته لتحقيق الجدوي أو الفعالية الإقتصادية التي ترغبها. إنّ هذا ضروري بالتأكيد لعمل المؤسسات، إلاّ أن التنظيم العلمي للإنتاج و الإدارة هو شرط هام و ضروري للتحرّك بنجاح في إتجاه تحقيق الفعالية التي تريدها. و ينبغي أن يهتم العمل التنظيمي لعملية الإنتاج و إعادة الإنتاج بصورة أساسية بالنواحي التالية:

- للإستفادة بشكل أكبر من وقت العمل الحقيقي عن طريق تقسيم العمل و ترقية التعاون في العمل بواسطة :

أ- تحسين الأداء أثناء عملية الإنتاج

ب- تطبيق طرق و أساليب عمل عقلانية

جـ- دراسة واقعية لرفع مفاييس الإنتاجية و العمل

د- رفع مستوى درجة الإنضباط في العمل خاصة (الإنتاج).

• توجيه الإهتمام في التنظيم عملية الإنتاج إلى إزالة الخسائر الحاصلة في وقت العمل لأسباب خارجة عن إدارة العمال بسبب ضعف و نقائص تنظيم العملية الإنتاجية قبل بدء الإنتاج و منها:

أ- إنعدام مواد العمل أو المخططات الفنية اللآزمة أثناء العمل.

ب- الوقت الضائع بإنتظار وسائط نقل التجهيزات

جـ- الوقت الضائع بإنتظار التعليمات و التوجيهات

و قد حققت العديد من المؤسسات الإنتاجية عن طريق تلافي وقوع هذه النواقص بإستخدام أساليب راقية في التنظيم، معدل الزيادة في الإنتاجية بحدود 6- 7% و هي زيادة لا تدل على بلوغ الحدود القصوي لزيادة الإنتاجية في هذا المجال.

إن ترقية طرق و أساليب أفضل للعمل، هي عناصر هامة في التنظيم العلمي للعمل، إذ بالقدر الذي تزداد فيه هذه الطرق و الأساليب عقلانية، فإنه بنفس القدر يقلّ وقت العمل المبذول على هذه العملية أو تلك، كما تزداد بالقدر نفسه إمكانية الإستفادة الأفضل من وسائل الإنتاج، فيما لو بقيت الظروف و الشروط الأخرى على حالها .

• إن تحسين تنظيم العمل سيواجه صعوبات كبيرة إذا لم يتم وضع معدلات العمل اللازمة لتحديد فيما إذا كانت الإنتاجية بالنسبة لكل عامل تتم بصورة أدنى أو أعلى من المعدلات المطلوبة بالنسبة لسلعة معيّنة.

• إنّ التنظيم العمل يتطلّب بالضرورة توفير ظروف العمل نفسه فتوفير هذه الظروف يساعد بدوره على سير العملية الإنتاجية بشروط حسنة و بإنتاجية أفضل كلما كانت هذه الظروف مأخوذة بعين الإعتبار. فتوفر الإنارة الجيّدة و الهواء النقي، و إنعدام الضجيج و الإهتزاز و توفر الحرارة العادية في جوّ العمل المحيط، كلها عناصر تساعد على توفير الشروط من أجل العمل بسرعة أكبر و بإنتاجية أعلى.

• إنّ تطوير وقت عمل الآلات و التجهيزات، تحقق توفيرا ضخما في قوّة العمل وفي عوامل الإنتاج المادية ، ذلك أن نقل المؤسسات إلى نظام العمل المتواصل (أي العمل 24 ساعة في اليوم) على أساس ورشات العمل المتناوبة يزيد كثيرا من إنتاجية عمل المؤسسات.

• العمل في نطاق تنظيم عمليات الإنتاج من أجل التأكيد على أهمية تطبيق المكننة و الأتمتة في الأعمال الإنتاجية الثانوية مثل أعمال النقل و الشحن و التفريغ.

• إدخال التخصص في الإنتاج هو الآخر يعطي بدوره أهمية في عمليات التنظيم إذ أن تكلفة المنتوج في المؤسسة المختصة أقل مرارا ممّا في المؤسسات غير المختصة ، و إنتاجية العمل فيها وفق بعض الدراسات [1] توازي على العموم ضعفي أو ثلاثة أضعاف ما هي عليه في المؤسسات غير المختصة.

من ذلك كله ندرك كم هي مسألة تنظيم عملية الإنتاج و إعادة الإنتاج مهمة كبيرة و مفيدة لزيادة إنتاجية المؤسسات و فعالية الأداء بها.

ي- العلم : إن العلم هو حصيلة التجربة الإنسانية الشاملة و المتوارثة جيلا عن جيل، في كافة ميادين الحياة، و قبل كل شيئ في ميدان الإنتاج. حيث قادت الحاجة إلى تطوير الإنتاج من الناحية الكمية و الكيفية و تسهيل دور الإنسان ضمن عملية الإنتاج.

إن علاقة العلم بالإنتاج لا تظهر بالضرورة بشكل مباشر و تطبيق نتائجهما على الإنتاج يؤثر تأثيرا كبيرا في زيادة فعالية الإنتاج، و زيادة إنتاجية العمل دوما توفر الإستفادة الواعية من العلم من أجل تحقيق الترشيد أو العقلنة الإقتصادية في عملية إعادة الإنتاج.

---

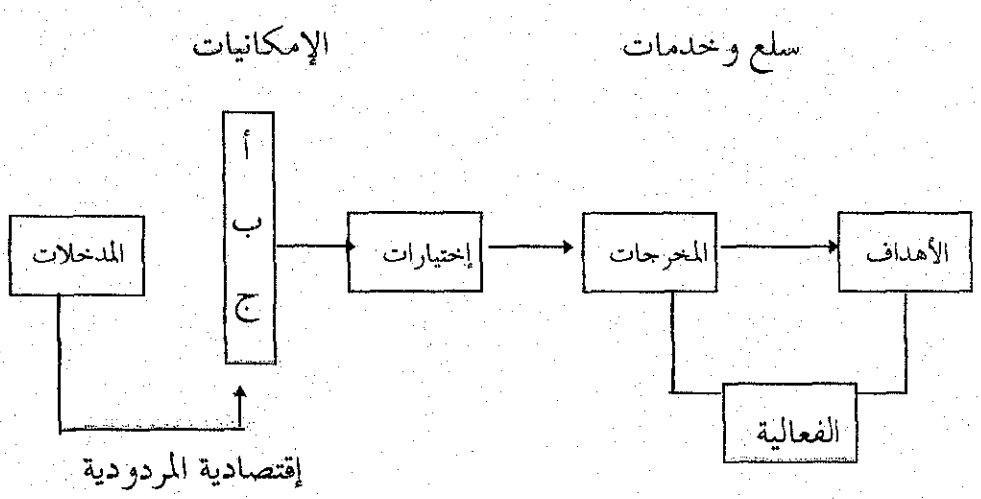
[1] د. صمويل عبود، المصدر السابق

و خلاصة القول، فإنه ينبغي العمل بإستمرار، فبغية رفع كفاءة عملية الإنتاج و إعادة إنتاج في المؤسسة، يتحتم العمل دوما على توثيق و ربط العلاقة بين العلم و الإنتاج، و توظيف كامل نتائج البحث و المعرفة العلمية في خدمة العمليات المذكورة.

1-2- مفهوم الفعالية :

تمثل الفعالية الشق الثاني في معادلة الأداء و هي لا تقل أهمية عن عنصر الإنتاجية، فمستوى الأداء مرهون بمستوى كل من الإنتاجية و الفعالية، إن التفاعل كلّ من الإنتاجية و الفعالية يولد مستوى الأداء في المؤسسة و تعرف الفعالية بأنّها "القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك[1] بغض النظر عن الإمكانيات التي إستخدمت في تحقيقها، أي أن الفعالية تهدف فقط إلى قياس مدى تحقيق الأهداف ليس إلاّ، و يصور بارجورون ذلك من خلال نموذج هو على الشكل التالي[2] :

الشكل رقم 12 :نموذج فعالية المؤسسة



(1) A. KHEMAKHEM : op. cit p 311

(2) P.G. BERGERON : op cit p 90

من خلال هذا النموذج يتضح لنا بأن للمؤسسة مدخلات أو موارد تتفاعل مع الإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة لإنتاج سلع أو خدمات شرط إستعمال الوسيلة الأكثر إقتصادا، و ذلك بإتباع إحدى الطرق التي تقارن بين تكلفة الوسيلة و النتيجة التي تحققها، من أبرز طرق بحوث العمليات المستخدمة حاليا و بشكل واسع في المؤسسات العصرية فهذه الطرق العلمية تسمح بالمقارنة بين مجموعة من الوضعيات الأقل تكلفة و الأكثر مردودية و التي تضمن إستغلال الموارد المتاحة إستغلالا أمثل.

بعد إختيار الوسيلة المستعملة ينتج عن نشاط المؤسسة مخرجات تتمثل في السلع و الخدمات المختلفة التي تمثل الطريق الذي يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة و يتم تقييم هذه المخرجات حسب مقاييس الفعالية و بشكل عام فإن "النظام يكون فعالا إذا كانت قيمة مخرجاته قريبة قدر الإمكان من الأهداف المخططة[1] . و الجدول التالي يوضح مختلف الوضعيات التي تنتج عن تفاعل كل من الإنتاجية و الفعالية في المؤسسة.

الجدول رقم 2

إنتاجية / فعالية	مرتفعة	منخفضة
وجود	(2) الأهداف محققة مع إستغلال أمثل للموارد	(1) الأهداف محققة مع سوء إستغلال الموارد
عدم وجود	(4) الأهداف غيرمحققة مع إستغلال أمثل للموارد	(3) الأهداف غير محققة مع سوء إستغلال الموارد

مصدر: ***P.G. Bergeron Ibib p91***

[1] مفيدة يحياوي : تحسين إيتغلال الطاقة الإنتاجية لزيادة فعالية المؤسسات رسالة الماجستار باتنة 1992 ص34

يبين هذا الجدول أربع وضعيات يمكن أن يتخذها مستوى الآداء في المؤسسة.

الوضعية الأولى : فعالية موجبة و إنتاجية سالبة

مستوى أداء الأفراد فيها ضعيف، ذلك أنهم تمكنوا من تحقيق الأهداف و لكن الإنتاجية كانت ضعيفة و ذلك يعود إلى سوء تسيير و إستعمال الموارد المتاحة لدى المؤسسة و لتفادي هذه الوضعية لا بدّ من الإهتمام بالجانب البشري لأن تحسين مستوى آداء الأفراد يعود بالتأكيد على زيادة الإنتاجية.

الوضعية الثانية : (الوضعية المثلى): فعالية موجبة و إنتاجية موجبة

و هي الوضعية المثلى التي ترغب أي مؤسسة للوصول إليها، حيث تكون أهدافها محققة مع تحقيق أفرادها للإنتاجية أي إستعمال أقل للموارد بالإضافة إلى أن مستوى أداء الأفراد يعتبر جدّ مرتفع.

الوضعية الثالثة : فعالية سالبة و إنتاجية سالبة

و هي الوضعية الأدنى بحيث أن الأفراد لم يتمكنوا من تحقيق أهداف المؤسسة، و لم يحققوا كذلك الإنتاجية المطلوبة، فأداؤها ضعيف إلى أبعد الحدود و لتحسينه لا بدا من تحسين الفعالية و الإنتاجية.

الوضعية الرابعة : فعالية سالبة و إنتاجية موجبة

إن مستوى الفعالية ضعيف و غير متوفر في هذه الوضعية لأن الأفراد لم يحققوا أهداف المؤسسة بالرغم من أنهم حققوا مستوى جيد في الإنتاجية، و يمكن تفسير هذه الوضعية إلى أن أداء الأفراد يعتبر ضعيفا و لتحسينه لا بدا من تحسين فعالية الأفراد ما دامت الإنتاجية متوفرة.

نظرا لإرتباط مفهوم الفعالية إرتباطا وثيقا بمفهوم الأهداف، فان ذلك يقودنا حتما إلى الكلام عن أهداف المؤسسة التي يساهم الأفراد بشكل كبيلا في تحقيقها، و التي تعكس مستوى الفعالية لديهم و بالتالي معرفة مستوى أداء الأفراد في المؤسسة.

يشكل الهدف بالنسبة للمؤسسة الغاية التي تريد ألوصول إليها، أو أنها النهايات التى تخطط لها الإدارة و تصر على الوصول إليها، و يمكن أن تكون لأهداف تفسيرات مختلفة تعكس في النهاية غرضا معينا تريد المؤسسة الوصول إليه، على سبيل المثال، قد يستخدم مفهوم الأهداف للتعبير عن مستوى معين من الإنجاز لا بد من تحقيقه خلال فترة معينة أو للتعبير عن البدور الذي تلعبه المؤسسة من خلال تواجدها، أو للتعبير عن قيود تلتزم المؤسسة بتحقيقها ... إلخ. و غالبا ما يستخدم مفهوم الأهداف كمعايير تتم على أساسها معرفة الأداء بالمؤسسة و ذلك بمقارنة الأهداف المخططة و الإنجازات المحققة في المؤسسة، و تحديد الإنحرافات بين المخطط و المنجز لإتخاد الإجراءات التصحيحية المقارنة.

قامت المؤسسات الإقتصادية في السابق على أساس الأهداف الإقتصادية لها ، و التى تترجم عادة في تحقيق و تعظيم الأرباح، خاصة في المؤسسات التى تنشط في ظل النظام الإقتصادي الرأسمالي أما المؤسسات التي تنشط في ظل النظام الإقتصادي الموجه، فقد كانت تفتقر إلى أهداف ذاتية تحددها لنفسها، بل مرتبطة في جميع أنشطتها بساطة وصية مركزية، تملي عليها برامج التشغيل التي تلتزم بها، غير أن سرعان ما تغيرت هذه النظرة بفضل التحولات التي طرأت على الإقتصاديات العالمية و ما صاحبها من تغيير في الفكر الإداري الذي أصبح ينادي بتعدد الأهداف. و من أبرز المدارس الرائدة في هدا المجال بيتر دريكر ***P. Druker*** الذي يعتبر أول من نادى بتعدد الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها. و ذلك بتحديد أهداف لها في كامل المجالات التي من شأنها أن تؤثر على

إستمرارية و نمو المؤسسة في السوق، و يرى دريكر (***DRUKER***) أن معظم أهداف المؤسسات تتمحور حول ثمانية أهداف رئيسية هي:[1]

1- حصة السوق

2- الإنتاجية

3- الربحية

4- الإبتكار.(براءة الإختراع)

5- الموارد

6- مستويات الأداء

7- الإعتناء بالعمال

8- المسؤولية الإجتماعية.

و يؤكد دريكر ***DRUKER*** بأن إهمال أحد هذه الأهداف من طرف المؤسسات ، سيؤثر سلبا على بقية الأهداف، فكل هذه الأهداف متداخلة و متكاملة فيما بينها فمثلا تدهور نصيب السوق للمؤسسة سيؤدي حتما إلى انخفاض مستوى رقم الأعمال و منه إنخفاض مستوى الربحية و لا شك أن عنصر الإبتكار أصبح من أهم أهداف المؤسسة لأنه يمكن المؤسسة من سيطرة على أكبر حصة في السوق عن طريق إكتساب ثقة المستهلك و الإستجابة لتطلعاته.

---

[1] علي الشريف التنظيم والإدارة الدار الجامعية مصر 1985 ص 50

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على قياس أداء الأفراد

مادام الأفراد يعملون داخل المؤسسة كنظام مفتوح فان مستوى أدائهم يتأثر حتما بكل العوامل التي من شأنها أن تؤثر على المؤسسة سواء أكانت داخلية أم خارجية. فالعوامل المؤثرة على أداء الأفراد بالمؤسسة يمكن حصرها في مجموعتين : مجموعة العوامل الداخلية التي يمكن التحكم فيها أو تغييرها و مجموعة العوامل الخارجية و التي بإمكان المؤسسة التكيف معها و الإستفادة منها.

I- العوامل الداخلية : تتمثل في العوامل التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد بها و من جملة العوامل :

- ظروف العمل المادية
- الحوافز المادية
- أسلوب القيادة المتبع
- نظام الإتصالات.

هذه العوامل تؤثر مجتمعة أو منفردة على مستوى أداء الأفراد بالمؤسسة.

I-1-ظروف العمل المادية : إن ظروف العمل المادية مثل ألات الإنتاج و معداته و مكان العمل، التهوئة، الإضاءة، نظافة، مكان العمل، الضجيج، تعتبر كعوامل مهمة تؤثر على أداء الفرد لعمله و تنقص من رغبته فيه حيث أن لموقع العمل و طبيعته و مشكلة التهوئة و الإضاءة و النظافة و الهدوء و السلامة الأثر الكبير في أداء الفرد لعمله و تأقلمه فيه، حيث كلما كانت الظروف مهيأة أكثر كلما كان إستعداد الأفراد

للعمل أحسن لكن ينبغي أن نضع تلك الظروف و الإمكانيات في مكانها الطبيعي بمعنى أن لا نضفي عليها أهمية أكثر من حقيقتها.

و قد أكدت التجارب أن الأثار الجيدة لمحيط العمل تولد شعورا طيبا لدى مجموع الأفراد بالمؤسسة. و ذلك ما لحضته تجارب مصانع هاثورن ***HAWTHORNE***[1] فلقد كان الغرض الأساسي من وراء هذه التجارب هو بحث تأثير التغيرات المادية على إنتاجية الفرد و تتكون هذه الدراسة من عدة تجارب متصلة بظروف العمل الذي يعرف بأنه كل ما يحيط بالفرد في عمله و يؤثر في سلوكه و آدائه و ميوله تجاه عمله و للمجموعة التي يعمل معها و الإدارة التي يتبعها و الشروع الذي ينتمي إليه. أما إذا كان العكس أي عدم إعطاء أهمية لظروف العمل بالمؤسسة فإنه يتوقع حتما بروز ظاهرتين سلبيتين تؤثران كثيرا على أداء الفرد و بالتالي أداء المؤسسة.

- الظاهرة السلبية الأولى : كثرة الإصابات بحوادث العمل.

- الظاهرة السلبية الثانية : تخص الإصابة ببعض الأمراض المهنية خاصة عند عدم الإهتمام بتوفير السبل الوقائية مما ينجر عنه تضييع جزء كبير من وقت العمل يتسبب حتما في التأثير على نتائج المؤسسة هذه الأخيرة لا بدا من توفير و تبني سياسة أمنية واضحة لتفادي الأخطار فهناك العديد من النظريات التي تفسر الحادث أو الإصابة نذكر منها على سبيل الإيجاز:[2]

أ- النظرية القدرية : أصحاب هذه النظرية يرون أن الناس صنفان أحدهما سعيد الحظ ، و الأخر تعيس الحظ، فمنهم من لديهم

---

[1] تجارب مصانع هاوثورن : تتلخص في خمس تجارب يمكن الإطلاع عليها بإسهاب في المرجع المذكور سابقا للدكتور عادل حسن.

[2] د. محمود عبد المولى المصدر السابق.

ي- نظرية الضغط و التكيف: ترى أن العامل الذي يوضع تحت ضغوط و توترات غالبا ما يكون عرضه للحوادث، كما تشير إلى التكيف العادي للضغوط المنبثقة من الظروف الخارجية مثل الإضاءة، درجة الحرارة، الضوضاء و التهوية، الرّطوبة...إلخ.

I-2- الحوافز المادية : إن إستخدام الحوافز المادية في المؤسسة ينتج عنه زيادة في الإنتاج خاصة إذا ما إستخدمت في الظروف المناسبة و بالطريقة الملائمة و لكن إستخدام هذا النوع من الحوافز لا بدّ أن يعتمد على خطط و برامج واضحة المعالم و لا بد أن يراعي الشروط التالية :

- إرتباط برنامج الحوافز بمجهود الفرد إرتباطا مباشرا
- إقتران الحوافز المادية بالنواحي المعنوية كإشباع الحاجة إلى التقدير
- إن تمثل الحوافز إضافة ملموسة إلى الأجر الأساسي.

و من أنواع هذه الحوافز هي:

- الأجر
- المكافآت
- المشاركة في الأرباح
- الخدمات المادية
- منح التعويضات
- ظروف العمل المادية

I-3- أسلوب القيادة المتبع : يعتبر أسلوب القيادة المتبع من أهم العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة على أداء الأفراد[1]

I-4 نظام الإتصالات: يعطي المختصين أهمية قصوى لنظام الإتصالات نظرا لأهمية المعلومات وعلاقتها بسرعة إتخاد القرارات التي تساعد على رفع وتحسين مستوى أداء العامل الذي يتطور بإستمرار بفضل إدخال عامل التكوين في المؤسسة.

II–العوامل الخارجية :

هي مجموعة العوامل التي لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها، و لكن يمكنها التكيف معها حتى لا تعود عليها بالسلب و يمكن حصرها في أربعة جوانب رئيسية:

- العوامل الإقتصادية
- العوامل التقنية
- العوامل السياسية
- العوامل الإجتماعية و الثقافية

II-1- العوامل الإقتصادية : إن المحيط الإقتصادي يمثل أكبر محيط تأثيرا على المؤسسة الإقتصادية، و ذلك نابع أساسا من حجم المعاملات الإقتصادية التي تقوم بها المؤسسة الإقتصادية و التي تمثل أحد أهداف قيامها، و نظرا لذلك فإن العوامل الإقتصادية التي تؤثر على أداء الأفراد بالمؤسسة يمكن حصرها في وفرة الموارد المادية و المالية درجة المنافسة في السوق... إلخ.

---

[1] راجع المبحث الخاص بالقيادة.

إن عدم توفر المادة الأولية، أو توفرها بنسب غير كافية أو بنوعيات رديئة من شأنه أن يؤثر على عملية الإنتاج بالمؤسسة، كون ذلك يتسبب إما في التوقف التام عن العمل في حالة ندرة المواد، أو تكرار التعطلات في حالة وفرة المواد بنوعيات رديئة، في هذه الحالة الأخيرة فإن مستوى أداء الأفراد قد يتأثر بشكل ملموس ممّا يؤدي إلى إنخفاض مستوى الأداء الفعلي. و بالتالي فإن مثل هذا الوضع يعتبر خارجا عن نطاق المؤسسة التي يمكنها فقط التكيف مع ندرة المواد، بإدخال مواد بديلة و إحداث تعديلات على العملية الإنتاجية بما يسمح لها بالإستمرارية في تنفيذ برامجها التشغيلية، و هو ما يعرف بالتأقلم أو التكيف مع العوامل الإقتصادية الخارجية.

و من جهة أخرى وجب توفر كل العوامل لإن عدم وجود منافسة في السوق غالبا ما يؤثر بالسلب على مستوى الأداء، ذلك أن وجود المنافسة يفرض على المؤسسة بذل كل جهودها من أجل رفع من مستوى الإنتاج، و التقليل من مستوى التكاليف حتى تكون لها أفضلية تنافسية بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى أي الحصول على أكبر حصة في السوق. فعامل المنافسة يدفع الأفراد في المؤسسة إلى تحسين مستويات أدائهم حتى يضمنوا إستمرارية المؤسسة و بقائها.

II-2- العوامل التقنية : يظهر هذا الجانب في المستوى التكنولوجي المستعمل من طرف المؤسسة و التي تؤثر سلبا على مستوى أداء الأفراد بها، ذلك أن المؤسسة التي تمتلك تجهيزات إنتاج متطورة يحس الأفراد فيها بالإرتياح النفسي و عدم الإجهاد العضلي مما يرفع من المعنويات مما ينعكس على مستوى أداء الذي يرقى إلى أقصى حدّ ممكن.

عكس ذلك فإن إستعمال تجهيزات إنتاج قديمة التقنية في المؤسسة يكثر من التعطلات بسبب عطب الآلات مما يجعل العمال في وضع متوتر

يفقدهم الرغبة في العمل و يؤثر سلبا على أدائهم لأعمالهم. و نظرا للأهمية التي يكتسبها هذا الجانب فإن أغلب المؤسسات المعاصرة تشجع مراكز البحث في هذا المجال من أجل تطوير أساليب الإنتاج الموجودة، و إيجاد تقنيات إنتاج جديدة تمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة الشديدة في الميدان، و مواكبة التطورات التي تشهدها في هذا الشأن يرى تيري *Terry* أن "لا شيئ يتغير بصورة مذهلة و سريعة مثل تكنولوجية الآلات ... فالتطوير التكنولوجي يستطيع أن يغير بطريقة مدهشة أسلوب الإنتاج بأكمله"[1].

II-3- العوامل السياسية : تتمثل هذه العوامل في مختلف أوجه تدخل الدولة في الميدان الإقتصادي من خلال النظام السياسي المتبع من طرف الدولة، الذي بدوره يحدد القوانين و التشريعات و التي تخصّ القرارات، الأجور، الأسعار، الأسواق ... إلخ. فتدخل الدولة من خلال القوانين يمكن أن يعود بالسلب أو بالإيجاب على مستوى الأداء. فإذا كان هذا التدخل لصالح المؤسسة فإنه يعود عليها حتما بالشيئ الإيجابي، أما إذا كان هذا التدخل لغير صالحها فإنه يعود عليها حتما بالسلب، فتحكم الدولة بوضع قرارات مركزية فإن هذا يعرقل من مهام المؤسسة، و يقلل من تشجيع الأفراد و بالتالي ينعكس على مستوى آداء الأفراد. لذا فإن قوانين الدولة إذا تعارضت مع مصلحة الأفراد في المؤسسة فإن ذلك يؤدي إلى إنخفاض مردودية الفرد.

II-4- العوامل الإجتماعية : يضمّ هذا الجانب مجمل العوامل التي تتعلّق بالأفراد داخل المجتمع مثل المستوى الثقافي، مستوى المعيشة ...إلخ، وهي غالبا ما تحدد مستوى أداء الأفراد بالمؤسسة. حيث أن نجد مثلا أن الفرد الذي يتمتع بمستوى جيد من المعيشة و أن ظروفه الإجتماعية حسنة

---

(1) G.R. Terry et S.G. Franklin op cit p 66

نجده مرتاحا في عمله بالإضافة إلى إرتفاع معناوياته و بالتالي فإن أداءه يكون مرض.

أمّا الفرد الذي يعيش ظروفا إجتماعية قاسية، كعدم توفره على السكن، بعده عن مكان العمل، تدني مستواه المعيشي. فنجده لا يولي إهتماما كبيرا لعمله بقدر ما يولي إهتمامه و تفكيره لإيجاد الحلول المناسبة للظروف التي يعيشها ممّا يؤثر سلبا على مستوى أدائه.

نفس الشيئ، يمكن قوله على المستوى التعليمي للأفراد، حيث كلما كان مستوى الأفراد عاليا، كلما كان الإهتمام أحسن بواجبات العمل و كلما كان الوعي أكبر بأهداف المؤسسة و منه يكون الأداء جيدا عكس الأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي متدني لهذا السبب تولي معظم الدول المتقدمة إهتماما كبيرا لتطوير التعليم و إدخال الأساليب الجديدة فيه و كذا العناية بالتكوين المهني داخل المؤسسة من أجل ترقية الحسّ المهني و كذا الرفع من المستوى الثقافي المهني لديهم، كل ذلك من أجل رفع مستوى الأداء مستقبلا لهؤلاء الأفراد و ذلك بغرض رفع الإنتاج و الإنتاجية داخل المؤسسة.

المبحث الثاني: طرق القياس (قياس أداء الأفراد بالمؤسسة)

لقد سبقت الإشارة إلى أن الأداء يشمل مفهومين إثنين: الإنتاجية و الفعالية، فانه لقياس أداء الأفراد بالمؤسسة لا بدا من قياس الإنتاجية لديهم (إنتاجية العمل)، و قياس الفعالية و إن التفاعل بينهما يعطي مستوى أدائهم بالمؤسسة، و بالتالي فسوف نتطرق في هذا الجزء من البحث إلى كيفية قياس إنتاجية العمل من جهة و إلى قياس الفعالية من جهة ثانية.

المطلب الأول : قياس الإنتاجية و طريقة تحليلها

سبق أن عرفنا الإنتاجية بأنها: النسبة بين الإنتاج و عوامل الإنتاج التي ساهمت في تحقيقه، لكن في الواقع العملي لا يمكن حصر جميع العوامل التي ساهمت في تحقيق الإنتاج، بإعتبار بعضها غير قابلة للقياس مثل العوامل الجوية كالحرارة و الأمطار، بالإضافة إلى أفكار العاملين بالمؤسسة و مجهوداتهم الذهنية، إضافة إلى ذلك القاعدة الهيكلية المتوفرة كطرق المواصلات، السدود...إلخ.

لذلك فإنه عند حساب الإنتاجية فإننا نستبعد هذه العناصر كلية و عادة ما يتم الإعتماد فقط في حسابها على بعض العوامل مثل المواد الأولية و الوسائل التقنية من تجهيزات إنتاج، معدات بالإضافة ألى أهم عنصر هو العنصر البشري الذي يساهم في عملية الإنتاج إما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، لكن رغم هذه التسهيلات لعملية القياس إلا أننا تتعرض لصعوبات أثناء قياس الإنتاجية تتعلق بحساب كل من الإنتاج، و حساب العوامل التي ساهمت في تحقيقه.

♦ صعوبات حساب الإنتاج :

نميز فيها حالتين أولاهما عندما يكون الإنتاج متجانسا فان القياس يكون سهلا عن طريق الوحدات العينية مثل كلغ / ساعة عمل، أما عندما يكون الإنتاج غير متجانس لكن المنتجات متقاربة إلى حد كبير فإنه لحلّ المشكل يمكن إعتبار أحد المنتوجات كمتوسط معياري و تخص هذه الحالة كلّ من صناعة النسج و صناعة الأحذية غير أنه في حالة الإنتاج غير متجانس و هي الحالة السائدة في أغلب المؤسسات اليوم، فإنه يتعذر القياس بإستخدام لإنتاج (عيني) و تلجأ المؤسسات في هذه الحالة إلى إستخدام قيمة الإنتاج بالإعتماد على أسعار التكلفة أو أسعار البيع، و الذي يعتبر في حد ذاته قياسا غير موضوعي ، ذلك نظرا لتغير مستوى الأسعار من فترة أخرى، و لتجاوز هذه المشكلة يمكن تطبيق طريقة الأسعار الثابتة لسنة مرجعية، و نعني بطريقة الأسعار الثابتة ضرب الكميات المنتجة في مختلف السنوات في سعر سنة مرجعية كأن نأخذ سعر المنتوج في سنة 1993 لتقييم منتوج سنة 1994 و 1995 ...إلخ. حتى أن الأجور إرتبطت إلى حد كبير مع تقييم و قياس الإنتاج. لأنها تدفع طبقا لخطط على أساس كمية الإنتاج التي يقدمها العامل و هي خطة الدفع بالقطعة و خطط تايلر و خطة جانت و خطة ميريك و خطة أمريسون[1].

أ-خطة الدفع بوحدة الإنتاج : تعتبر من أقدم الخطط و لكن تعتمد خطة الدفع بوحة الإنتاج في الوقت الحاضر على مستويات إنتاج وضعت بدقة بعد دراسة دقيقة للوقت و الحركة حتى لا يغير مقدار الإنتاج المطلوب من وقت لأخر.

أجر الفرد = عدد القطع X معدل الأجر للقطعة

---

[1] د. عادل حسنن المرجع السابق

هذا إذا أنتج في اليوم – أو الساعة – الكمية التي حددت بناء على دراسة الوقت و الحركة، و لكنه إدا أنتج كمية أقل منها فإنه يحصل على أجر مضمون عبارة عن حاصل ضرب عدد ساعات العمل الفعلية في معدل الأجلر للساعة.

ب–خطة تايلر: وضع فريديرك تايلر عام 1880م خطة لدفع الأجور على أساس القطعة، و لكنه إقترح معدلين لأجر الإنتاج بالقطعة . معدل أجر مرتفع للقطعة إذا تمكن العامل من الإنتهاء منها في الوقت المحدد، و معدل أجر منخفض إدا أنتجها في وقت أطول من الوقت المحدد.

مثلا: إذا فرض أن عدد الوحدات المقرر إنتاجها في اليوم المكون من 8 ساعات هو 40 وحدة و إذا فرض أن معدل الأجر المرتفع و المنخفض هما 24 و 20 دج على التوالي فإدا أنتج الفرد 40 وحدة فما فوق يتحصل على 24 دج للوحدة أما إذا أنتج الفرد أقل من 40 وحدة فإنه يتحصل على 20 دج للوحدة.

معدل أجر = 40 وحدة x 24 دج = 960 دج.

معدل أجر منخفض = 39 وحدة x 20دج = 780 دج.

جـ –خطة جانت : تعتبر هذه الخطة خليط بين خطة الأجر بالساعة و خطة الأجر بالقطعة فمن رأي جانت ***GANTT*** أن هذه الخطة لا تعتبر صالحة للعمال المبتدئ الذي لا يستطيع تحقيق المستوى المطلوب فمن وجهة نظر جانت يجب ألا يتأثر دخل العامل بظروف العمل السيئة التي يعمل فيها . لذلك إستبدل المعدل المنخفض للأجر بأجر مضمون للعامل حتى و إن لم يستطيع الإنتهاء من الإنتاج في الوقت المحدد.

الأجر المضمون = ساعات العمل الفعلية x معدل الأجر للساعة.

فإذا حقق العامل مستوى يساوى أو أكبر من مستوى الإنتاج بحسب الأجر كالأتي:

الأجر = (الساعات الفعلية x معدل الأجر للساعة) + (مكفأة بنسبة مئوية x الساعات المحددة x معدل الأجر للساعة).

د- خطة ميريك : أدخل ميريك ***D.V. Merrick*** بعض التعديلات على خطة تايلر للدفع في عام 1900 م. فقد إعتقد أن تيلر كان قاسيا على جميع العمال ماعدا أولائك الذين على مقدرة غير عادية . لذلك قسم تسبة إلى 20 % التي تدفع للعمال فى خطة تايلر عندما يحقق مستوى معين في الإنتاج إلى جزئين : جزء قدره 10 % و يدفع عندما يحقق الفرد 83 % من المستوى المطلوب، و الجزء الباقي 10 % يدفع عندما يحقق المستوى بأكمله.

هـ- خطة أمير سون : إستخدمت هذه الخطة لأول مرة في عام 1940 م و فيها يتحدد مقدار الأجر الذي يحصل عليه العامل على حسب درجة كفايته الإنتاجية و تحسب درجة الكفاية الإنتاجية للعامل أسبوعيا و ذلك بقسمة عدد ساعات العمل الفعلية على عدد ساعات المقررة للإنتهاء من العملية الإنتاجية.

فيدفع لكل فرد أجر يوم مظافا إليه مكافأة تتصاعد تدريجيا إذا زادت الكفاية الإنتاجية للفرد عن 22% من المستوى الإنتاجي المطلوب.

♦ صعوبات تقييم العمل :

بإستخدام علاقة حساب الإنتاجية المذكورة سابقا، فإنه يمكن التعبير عن إنتاجية العمل بأنها النسبة بين الإنتاج و العمل المبذول في تحقيقه. و لقياس العمل المبذول في عملية الإنتاج عادة ما نستخدم مقاييس الزمن كالساعة و اليوم... إلخ. إلا أن عملية قياس حجم العمل

تواجهها مشكلة رئيسية و المتمثلة في طبيعة عمل كل فرد بالمؤسسة، فالأعمال الإدارية مثلا تختلف عن غيرها من أعمال الإنتاج و الورش. فعملية القياس تزداد صعوبة كلما كانت طبيعة العمل مختلفة، مما يجعل وحدة العمل غير متاجنسة في طبيعتها، و لو حاولنا التمييز بين الأعمال من حيث طبيعتها في عملية القياس، لأصبح ذلك صعبا إن لم نقل مستحيلا لذلك فإننا نفترض لتمكين عملية القياس تجانس وحدة العمل في المؤسسة، و بذلك يحذو الباحث حذو الدراسات السابقة، في هذا الميدان و سنقوم بحساب حجم العمل على أساس مجموع الحجم الساعي الذاخل في عملية الإنتاج، بذون الأخد بعين الإعتبار للإختلافات المذكورة سابقا[1] .

يمكن أيضا لتفادي مشكلة عدم تجانس الأعمال إعتماد طريقة الترجيح بالإعتماد على المعلومات المحاسبية حيث يمثل العمل بساعات عمل مرجحة على أساس التكلفة الزمنية، مع الإشارة إلى أنه عند حساب إنتاجية العمل لا بدا من الأخد بعين الإعتبار أيام العمل الفعلية فقط، أي أيام الحضور، و طرح أيام الغياب[2] .

بعد تطرقنا إلى مفهوم الإنتاجية و الأنواع المختلفة لها، و الصعوبات التي تواجه القائم على حسابها في المؤسسة، سنتطرق فيما يلي إلى قياس الإنتاجية، و بطبيعة الحال إنتاجية العمل بإعتبارها محل إهتمام في هذا البحث كجزء مهم من رفع أداء الأفراد.

أ- الإنتاجية الخام للعمل :

يمكن حساب هدا النوع من إنتاجية العمل بإتباع ثلاث طرق رئيسية بحيث يظهر العمل في المقام .

---

(1) خبابة حسان المرجع السابق

(2) يؤثر معدل دوران الغياب تأثيرا سلبيا وبصورة كبيرة على مستوى الإنتاجية.

– **الطريقة الأولى:** و هي النسبة بين الإنتاج الإجمالي مرجحا بالأسعار و ساعات العمل مرجحة بتكلفتها الزمنية، و تعطي بالعلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية الخام للعمل} = \frac{\text{الإنتاج الإجمالي مرجحا بالأسعار}}{\text{ساعات العمل مرجحة بتكلفتها}}$$

– **الطريقة الثانية** : و هي النسبة بين حجم الإنتاج مرجحا بأسعار التكلفة أو بأسعارالبيع ، و يظهر عنصر العمل في شكله المبسط على شكل عدد العمال، أو عدد ساعات العمل و تعطي بالعلاقة الموالية :

$$\text{الإنتاجية الخام للعمل} = \frac{\text{الإنتاج الإجمالي مرجحا بالأسعار (أسعار التكلفة و البيع)}}{\text{عدد العمال أو عدد ساعات العمل}}$$

– **الطريقة الثالثة** : و هي النسبة بين الإنتاج مقاسا بالحجم، و عنصر العمل في شكله المبسط "عدد ساعات العمل، عدد العمال" مع إفتراض أن الإنتاج متجانس في هذه الحالة و تعطي بالعلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية الخام للعمل} = \frac{\text{حجم الإنتاج}}{\text{عدد العمال أو عدد ساعات العمل}}$$

من خلال العلاقات الثلاث السابقة في حساب الإنتاجية الخام للعمل تبدوا هذه الطريقة سهلة القياس حيث يقول أحد المختصين: " إنّ الإنتاجية الخام للعمل هي الأكثر إستعمالا نظرا لسهولة قياسها".

ب- القيمة المضافة :

يقصد بها تلك القيمة التي تمكنت المؤسسة من إضافتها إلى المواد و اللوازم التي إستخدمتها في عمليتها الإنتاجية لتصبح المنتجات ذات منافع و إستعمالات جديدة و تحسب القيمة المضافة بالعلاقة التالية:

القيمة المضافة = قيمة الإنتاج - قيمة الإستخدامات

و هذه القيمة تعتبر إجمالية لأنها تتضمن الإهتلاكات و عليه فإن:

القيمة المضافة الصافية = القيمة المضافة الإجمالية - الإهتلاكات

بمعنى :

القيمة المضافة الصافية = (قيمة الإنتاج- قيمة الإستخدامات) -الإهتلاكات

و لكي تعبر هذه العلاقة عن التطور الحقيقي لأداء المؤسسة يجب أن تحسب قيم عناصرها بالأسعار الثابتة و ذلك تفديا لأثار تغيرات الأسعار التي قد تخفي التطور الحقيقي للقيمة المضافة عبر مختلف الفترات و بالمنطق المحاسبي و حسب الدليل الوطني المحاسبي الجزائري تحسب القيمة المضافة كما يلي :

القيمة المضافة = (المبيعات + الإنتاج المباع + الإنتاج المخزون + إنتاج المؤسسة لحجاتها الخاصة + أداءت متممة + تحويل تكاليف الإنتاج) - (المواد و اللوازم + الخدمات)

أي :

القيمـــــة المضافـــــة = (ح/ 70 + ح/ 71+ ح/72 + ح/73 + ح/74
+(ح/75)−(ح/61+ح/62)

و لتعميـق الدراســة و التحليــل يمكــن حســاب علاقــات أخــرى مثـل [1] :

$$\text{القيمة المضافة لكل وحدة منتجة} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}}$$

$$\text{فعالية الأصول في إضافة القيمة} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{الأصول الثابتة و المتداولة أو الإجمالية}}$$

$$\text{فعالية الأموال الخاصة في إضافة القيمة} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

تبين هـذه النسب فعاليـة المؤسسة في إستخدام مواردهـا و ذلــك مــن أجل خلـق القيمـة المضافـة

المطلـب الثـاني: قيـاس الفعاليـة

بإعتبـار الفعاليـة هـي مــدى تحقيــق أهــداف المؤسســة، فإنــه لقياســها نستخدم مـا يدعـى بالموازنـات التقديريــة كونهــا تمثـل خطـة شـاملة لجميــع أوجــه النشــاط في المؤسسـة، و يمكــن تعريــف الميزانيــة بأنهــا تقريــر نهــائي

[1] أنظر بويعقوب عبد الكريم : أصول المحاسبة العامة : ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر. 1994 . ص 348.

للنتائج المتوقعة في شكل رقمي إما بالوحدات العينية (وحدات إنتاج، وحدات مواد، ساعات عمل ... إلخ) و هو ما يعرف بالميزانية العينية، أو بالوحدات النقدية (الميزانية المالية).

وقد أكد الكثير من المختصين في مجال الإقتصاد و التسيير أن الميزانية هي عبارة عن أداة تخطيط تقوم بترجمة الأهداف و الخطط في شكل برامج تشغلية مختلفة، فهي تستخدم كأداة للرقابة يمكن من خلالها متابعة و مراقبة عملية التنفيذ و توجيه الأقسام و الأفراد نحو تحقيق الأهداف التي تتضمن هذه البرامج[1] . كما إعتبرها العديد على أنها الوسيلة الأنجع في قياس الأداء بالمؤسسات الإقتصادية و بأشكال رقمية. و يؤكد (***DAVID.T. OUTLEY***) بأنه : "بإمكان البيانات التي تتضمنها الموازنات أن تلعب دورا هاما في هذا المجال، فالموازنات يمكن أن تستخدم كمعيار لقياس كل من الإنتاجية و الفعالية. إن الموازنات تمثل معيارا لقياس الفعالية كونها تحدد مسبقا الأهداف و المخرجات المتوقعة من البرنامج التشغيلي، كذلك فهي معيار لقياس الإنتاجية نظرا لما تتضمنه من تفاصيل المذخلات اللازمة لتنفيذ هذه البرلامج التشغلية"

و بالتالي يمكن الإعتماد على الميزانيات التقديرية بالمؤسسة لقياس الفعالية .بمقارنة الأهداف المخططة .بما أنجز فعلا، أي مقارنة الميزانية التقديرية التنبؤية بالميزانية النهائية الفعلية،فادا كانت النتائج قريبة جدا فيمكن القول بأن مستوى الفعالية جيد و محقق إلى حدَ ما أما إدا كان العكس فنقول أن الفعلية غير محققة.

و لإستخدام و إستعمال الموازنات في هذا الشأن لا بدا أن تكون دقيقة للغاية و تحدد أهداف المستقبل. و يجدر الإشارة بأن عدم دقة

[1] ومن بين هذه البرامج : البرنامج التكويني الذي هو محور البحث والدراسة والتحليل

البيانـات و التقديـرات مـن شـأنه أن يفقـد الفعاليـة في أداء المهـام المخولـة إليها. فـإعداد الموازنـة لا يمكـن أن يتـم إلا بتوفـر بعـض العنـاصر هـي :

- توفـر الأسـاليب التنبـؤ العلميـة و الكميـة.

-توفـر نظـم المعلومـات اللأزمـة.

-توفـر نظـم معلومـات محاسـبية.

إن توفـر هـذه العتلصـر يسـمح لـلإدارة بالقيـام بمهامهـا باشـكل المطلـوب و يمكنهـا مـن إعـداد موازنـات لفـترات أطـول و علـى درجـة مـن الدقـة تعطـي لهـذه الموازنـات فعاليـة في تحقيـق الأهـداف الـتي أعـدت مـن أجلهـا.

و نظـرا لفعاليـة التكويـن في تحقيـق الأهـداف المرجـوة رأت الباحثـة مـن الضـروري تخصيـص فصـل ثـاني يهتـم بـدور التكويـن في رفـع أداء المؤسسـة ، فقمنـا بتجزيئـه إلى مبحثـين الأول يهتـم بـدور التكويـن في رفـع و زيـادة الإنتـاج و الثـاني يـبرز دوره في تحسـين مسـتوى أداء العـامل.

الفصـــل الثـــاني : دور التكويـــن في رفـــع الأداء العـــام للمؤسســـــة

المبحث الأول : دور التكوين في رفع و زيـادة الإنتـاج

-المطلب الأول : مفهوم الإنتاج و عوامـــل

- المطلب الثاني: التنظيم الإجتماعي للعمـل

- المطلب الثالث: أسباب إنخفاض الإنتـاج

- المطلب الرابع: الكفاءة و التكويـن

- المطلب الخامس: علاقة التكوين بزيادة مستوى الإنتـاج

المبحث الثاني: دور التكوين في تحسين مستوى أداء العمـال

المطلب الأول: دور وصف و توصيـف الوظـائف في تحسـين الأداء

المطلب الثاني: دور التخطيـط في تحسـين الأداء

المطلب الثالث: دور الإختيار و التعيـين في تحسـين الأداء

المطلب الرابع: دور التدريـب في تحسـين الأداء.

الفصل الثاني

دور التكوين في رفع الأداء العام للمؤسسة

المبحث الأول: دور التكوين في رفع و زيادة الإنتاج

المطلب الأول : مفهوم الإنتاج و عوامله

♦ **مفهوم الإنتاج** : ينصرف معنى الإنتاج إلى إشباع الرّغبات فهو ينطوي على تحويل المواد الخام و تحويلها إلى سلعة نافعة تشبع رغبة الإنسان في إحدى النواحي الإستهلاك. و من ثمّ يمكن تحديد مفهومه على أنّه:" خلق المنفعة في شكل سلعة إقتصادية " [1] ، و يوحي هذا التعريف بأنّ الإنسان لا يخلق المادّة من العدم، و لا يمكن له إنتاج السلع من لا شيئ، و إنّما كلّ ما يستطيع أن يفعله هو أنّ يتناول الموارد الطبيعية بالتحويل و التبديل، ليجعلها أكثر صلاحية لإشباع الرّغبات الإنسانية. إذن كل عمل نافع يعتبر إنتاجا سواء كان هذا العمل مادي أو معنوي بمعنى أن العمل المادّي يؤدّي بالضرورة إلى خلق **إنتاج مادي** مثل السلع، أما العمل المعنوي فهو عبارة عن خدمات نافعة تقدم لإشباع حاجات المستهلكين و هذا يعتبر أيضا **إنتاج اللآمادي** (خدمات).

♦ **عوامل الإنتاج** : إنّ الهدف النهائي من النشاط الإقتصادي هو الإستهلاك، و لكي يتحقق ذلك لا بدّ أن تسبق الإستهلاك [2] مرحلة الإنتاج. كما قدمنا أن الإنتاج في مفهومه الإقتصادي، هو خلق المنافع، بأنواعها المختلفة، أو زيادتها، و إن خلق هذه المنافع يتطلّب تظافر بعض أدوات معيّنة أطلق عليها الإقتصاديون إسم عناصر أو عوامل أو أدوات الإنتاج.

---

[1] د. حسين عمر مقدمة علم الإقتصاد نظرية القيمة ص56.

[2] هذا ما أشرنا إليه في الفصل الأول وجود حلقة دورانية وكذا أهمية دراسة السوق قبل عملية الإنتاج أي معرفة حدود الإستهلاك

و كما إقترح أفلاطون إنشاء مجتمع نموذجي جديد، يتمثل في المدينة الفاضلة كذلك إقترح فورييه إنشاء مجتمع يحقق التوازن و الإستقرار داخل ما سماه بالفالانستيو « ***Phalanstère***"و يقصد بها فيلق أو كتيبة.

و لما كان التقدم الصناعي يمثل تغيرا لا يظهر في الجانب المادّي للحياة الإجتماعية، لما أحدثه من إنقلاب في التكنيك في هذا العصر، كل ذلك جعل همّ العلماء الغربيين (خاصة) و إنتباههم يوجهان خاصة نحو الآلات و مصادر الطاقة و رفع إنتاجية العمل إلخ... و في نهاية القرن 19 و بداية القرن 20، لم يغفل هؤلاء العلماء عن الجانب البشري في الصناعة أي العمال فحسب، بل إنهم في كثير من الأحيان تصوّروا العمّال كآلات و طالبوهم بحياة آلية داخل المصنع بإسم "الإتقان الصناعي" تارة و "التنظيم العلمي للعمل" تارة أخرى و نجم عن ذلك، وصف غريب كل الغرابة. إذ أصبح العمال عبارة "عن ملحق بسيط للآلة لا يطلب منهم إلا القيام بعملية بسيطة رتيبة و سهلة التلقين".

فالآلات تتغير تدريجيا لكي تحاكي الإنسان في حركاته و الإنسان يتغير تدريجيا أو بالأحرى يطلب منه ذلك لكي يحاكي الآلة في إتقانها و رتابة حركتها.

و الإتقان الصناعي حركة تزعّمها الدكتور "أرتور شادول ***Arthur Shadwell*** الذي حاول أن يحقق الإتقان في ميدان الصناعة على أيدي العمال ، و قد كان ينشر آراءه في جريدة ***London Time*** عام 1903 [1] ثم تلاه في هذا الميدان فريدريك ولسن تايلور ***Frederick Taylor*** [2] الذي إهتمّ - كما سنرى - بوصف الحركة و تعريف الإدارة

---

[1] د. محمود عبد المولى المصدر السابق ص29

[2] تايلور F.W. Taylor (1855-1915) هو مهندس أمريكي وضع نظاما جديدا لتنظيم العمل والإدارة في أوائل القرن العشرين.L'OST إلى حد أن فكرة ينظيم العمل (ما أصبح يسمى اليوم بالبدريب والتكوين) إتسقت بإيمه

العلمية للصناعة و تحديد أغراضها و هو يرى أنّ "الإتقان الصناعي لا يعني تنظيم العمليات الصناعية و تحديد حركات العمّال أثناء العمل فحسب بل يشمل أيضا الإختيار السليم للعمّال الصالحين للعمل و تدريبهم بطرق علمية و كذلك إيجاد التعاون الوثيق بين الإدارة و العمّال" . و لقد إهتمّ بعض مثل ***Taylor*** و تلاميذه (هنري غانت ***Henri Gantt*** و تومسين ***C.B Thompson*** و كارل ج بارت ***Carl G. Berth*** و غيرهم بتنظيم العمل المتعلق بالتنفيذ أكثر من أي شيئ آخر. و تعود دوما عبارة التنظيم العلمي O. S. T. [3] بمفهومها الضيق إلى هؤلاء. و وجه آخرون : أمثال (لوثار غوليك ***Luther Gulick***) و (ليندال إرويك ***Lyndall Urwick***) و (جيمس د. موني ***James D. Moony***) و خاصة في فرنسا هنري فايول ***Henri Fayol*** إهتمامه خاصة إلى البنية الإدارية للمؤسسات التنظيمية الكبرى.

•- طريقة تايلور *O. S. T* :

بينت حركة تايلور ضرورة الإقتصاد في الحركة و التنقل بين آلة و أخرى، حتّى لا يضيع العامل وقتا دون فائدة و أوضحت أهمية المكافآت (العلاوات) التي تعطي للعامل كحافز على أن يبذلوا كلّ ما يستطعون من جهدا. و أخيرا نصحت بتكييف أجسام العمّال للعمل نفسه و ذلك بتدريبهم على أسس علمية و مهما يكن فإن نظرية تايلور أهملت الجانب الإنساني للعامل فلم تشركه في المبادرة أو تقف على وجهة نظره. و لقد عرف التنظيم العلمي للعمل نجاحه الكبير، بين الحربين العالميتين حيث تغلغل عميقا في المؤسسات و الإدارات تغلغل حركة العقلنة و الترشيد في المجتمعات المصنعة.

إلى اليوم.

[3] Organisation scientifique du travail

إنطلق تايلر من ملاحظته أن أخطر ما يؤثر، في مستوى الإنتاج هو الضياع خاصة ضياع الوقت، ثمّ أكّد أن ضياع الوقت ينتج عن عدم ترتيب العمل قبل البدء فيه. و أن العمل في كبار المصانع و الورش لا يخضع إلى معطيات عقلانية و إلى مناهج تحليلية بسبب النقائص الآلية:

- جهل العامل بطرق الأنتاج العلمية
- عدم تنظيم إعطاء الأوامر داخل المعمل
- عدم تطبيق تقسيم علمي للعمل و تحديد أدق التخصصات
- قيام العامل بعدة حركات زائدة و غير مفيدة في إطار عمله.
- عدم وضع الآلات و المواد الأوّلية في أماكن ملائمة
- عدم تحديد نوع الآلات التي تقوم بالمهمات المنوطة بها في أحسن الظروف.
- عدم تخلص المنظمين و العمال من تقاليد الإنتاج القديمة ... إلخ.

و إنطلاقا من هذه الملاحظات و الإنتقادات، إقترح تايلور[1] طريقة التنظيم العلمي للعمل في الصناعة بواسطة الإستعمال الرشيد للآلات و العمل بحيث يقع تحاشي إهدار الطاقة، و هذا يعني بالتحديد تذليل الصعوبات التي على العامل مجابهتها: تدريبه، توجيهه، و التعاون معه. و حسب عبارة " ب تومبسن" فإن التيلرية ترمي إلى ردم الهوة التي تفصل بين من يعرف و من ينفذ. لا بد من الإشارة إلى أن الهدف الذي كان "تيلر" يرمي إليه هو الوصول إلى ترفيع معدلات إنتاج كل عامل مع زيادة أجره دون أية زيادة في الجهد الذي يبذله. و المحور الذي تدور عليه

[1] يعتبر تيلور الأب المؤسس لمدرسة تكوين العمال وتدريبهم على أسس علمية سليمة.

طريقة تايلر هو أن العمل الواحد يمكن أداؤه بمائة طريقة مختلفة و بمعدات و آلات متنوعة. غير أن هناك طريقة واحدة و أداة واحدة تفضلان جميع الطرق و الأدوات الأخرى و تؤديان إلى إتمام العمل بأسرع وقت ممكن :

1- إستبدال الطرق القديمة الموروثة بطرق علمية حديثة

2- توزيع المهمات و الأدوار بين الإدارة و العمّال و قيام الإدارة بجميع ما يخرج عن إختصاص العمّال.

3- مراقبة كل عامل عن كثب و التأكد من أنّه يقوم بعمله بالشكل المطلوب.

4- العمل على تدريب و إعداد و مراقبة العامل و توجيهه في فرع معين بدلا من أن يترك له هذا الإختيار تبعا لظروفه المحدودة. أمّا المنهج الذي وضعه تايلر لتنفيذ طريقته هذه فيقوم على:

أ- مراقبة عمّال مختلفين يقومون بنفس العمل و بطرق مختلفة و إختيار افضل هذه الطرق و أنجع أداة لتأدية هذا العمل.

ب- إعطاء التعليمات لكلّ عامل عن العمل المطلوب منه و طريقة تأديته له و التأكد من فهمه لهذه التعليمات.

جـ- تهيئة جميع المواد و الأدوات اللازمة للعمل حتى يضطرّ العامل إلى الإنتقال فيضيع بذلك الجهد و الوقت.

لذا كان من الضروري وجود مراقبين و مرشدين للعمال في كلّ مصنع، و إذا ما نفذ العامل ما طلب منه بالدقة المطلوبة و السرعة اللآزمة، يكافأ ماديا على ذلك[1] .

[1] هنا إنقلب دور المرشد والمراقب إلى دور مشرف على عملية الإنتاج

•و تجدر أشارة إلى أن شهرة تايلور لم تقتصر على أمريكا فحسب بل تجاوزتها إلى أوروبا بما في ذلك فرنسا. لنقرأ مثلا ما كتبه هريوط ***HERRIOT*** الذي إنبهر إنهيارا عظيما بالتايلورية إذ كتب قائلا: " نعتقد أنّه لا يوجد أي فرنسي عاقل ينكر الضرورة الحيوية للصناعة في أن تعيش جنبا إلى جنب مع العلم. إذ بواسطة التنظيم الممتاز حققت المصانع الأمريكية نتائجها العالية و ما كان ممكنا بلوغ هذه النتائج لولا تنظيم ورشات الإنتاج"[1] . و الكلام عن التايلورية يقتضي الرجوع إلى بعض الكلاسيكيين و لو بإختصار لنعرف بالطرق التالية :

•- طريقة فايول : تنظيم الإدارة (فرنسا) *FAYOL*

تتلخص هذه الطريقة المتعلقة بتنظيم إدارة المؤسسة فيما يلي :

تقسيم الإدارة إلى عدة لأقسام يخص كل منها في فرع معين من فروع المؤسسة، و إيجاد التوازن بين نفقات المؤسسة و مواردها و بين حجم المباني و الآلات المستعملة ... إلى غير ذلك من الأمور التنظيمية التي يتطلبها حسن سير المؤسسة.

•- طريقة منستربارغ *Musterberg* الطريقة النفسانية :

و هي طريقة ألمانية تلطف من طريقة فايول، و ذلك بمحاولة جعل التنظيم العلمي للعمل أكثر إنسجاما مع نفسية العمّال إذ توجه العناية نحو الوجهة النفسية [2] للعامل قبل العناية بالوجهة الفنية الخالصة. مع محاولة الوصول إلى تكييف الآلة لجعلها ملائمة أكثر لنفسية الإنسان. و هذه هي الخطوط الكبرى لهذه الطريقة كما حددها مسترنبرغ

---

[1] د. محمود عبد المولى المرجع السابق

[2] الجانب المهمل من طرف تايلور هو الجانب الإنساني بإعتباره العامل كآلة

1- فحص قوى العامل الجسمية و العقلية لتوجيهه نحو العمل الذي يلائمه أو بعبارة ثانية دراسة نفسية العامل لكي يأتي عمله بأكبر ناتج دون الزيادة في مجهوده.

2- إدخال التعديلات على الآلة لجعلها أكثر إنسجاما مع حركات الإنسان و توفير الجهد الإنساني بقدر المستطاع.

3- وضع المواد المختلفة اللآزمة لعمل العامل في متناول يده كي يحصل عليها دون حاجة إلى الإنتقال من مكان إلى آخر حتى لا يضيع الوقت [1] .

4- تحديد كمية العمل اليومي المطلوب بحيث لا يتسبب ذلك في إرهاق العامل.

•- طريقة ألأتزلر *Atzler* نظرية فيسيولوجية :

تستند هذه النظرية إلى أن كل عمل هو عبارة عن إنفاق للقوى الإنسانية و بذل للجهد. و أنه عندما يبلغ الإجهاد الإنساني مستوى معين و هو الحد الأقصى ينخفض ناتج العمل. هذا بالإضافة إلى أن الإرهاق المتواصل للعمال يستنزف القوى العمالية و يستنفذها قبل الأوان لذا لا بد من دراسة المشقة التي يتكبدها العامل. ملاحظتها، تحليلها و إيجاد السبل الكفيلة بالتخفيف منها.

و الغاية الرّئيسية من هذه النظرية هي الوصول إلى أكبر ناتج للعمل مع إنفاق أقل كمية ممكنة من الجهد الإنساني و العبارة الفرنسية تقول : ***« Lemaximum de rendement avec le minimum de dépense d'énérgie »***

---

[1] تضييع الوقت هو من أهم أسباب إنخفاض الإنتاج لذى فأصحاب هذه النظريات يحاولون بقدر الإمكان تنظيم عملية الإنتاج تفاديا لضياع الوقت وبالتالي إنخفاض مستوى الإنتاج.

المطلب الثالث: أسباب إنخفاض الإنتاج

تتلخص أسباب إنخفاض الإنتاج في عاملين مهمين هما :

أ – الظروف المادية :

إن عدم توفر ظروف مادية ملائمة للعمال أثناء العملية الإنتاجية يؤدي حتما و بدون نقاش إلى إنخفاض الإنتاج. و يمكن حصر هذه الظروف في :

- نقص الألات و الماكنات
- نقص المواد الأولية
- ظروف العمل النادية الغير مواتية كالنقل، السكن، الجو الملائم داخل المكتب أو الورشة...إلخ.

ب– الظروف المعنوية :

هذه الظروف هي أكثر الظروف تأثيرا على العامل فغالبا الظروف المادية تولد الظروف المعنوية و التي يمكن أن تشمل مايلي :

- البيروقراطية
- التشدد في العمل
- أسلوب القيادة الغير الملائم
- إحساس العمال بالإحباط و عدم الإهتمام بمصالحهم
- الإرهاق، الملل، الروتين، الإستياء
- نقص الكفاءة

كل هذا يؤثر تأثيرا مباشرا أو بصورة غير مباشرة على الإنتاج و يؤدي إلى إنخفاضه

المطلب الرابع : الكفاءة و التكوين

إن المهارات و الكفاءات هي عملية تهدف إلى التقييم الفعلي لمختلف الوظائف . إن طرق التحليل للمهارات و الكفاءات متعددة و ترتكز على عدة معايير. و هذه الطرق هي :

أ- طريقة إليوت جاك *ELIOTT JACQUES* : هذه الطريقة ترتكز على معيار واحد و هو فترة أو مدة الإستقلالية.

ب-طريقة *U.T.M.M* : ترتكز على أربع معليير من أجل تحديد المستوى ة هذه المعايير هي :

-الإستقلالية

- المسؤولية

- شكل النشاط

- المعارف المحصل عليها

جـ- طريقة *HAY- METRA* : تستعمل غالبا من أجل تحليل مناصب التأطير و تقوم هذه الطريقة بتقدير ثلاثة معايير هي :

- المهارة

- براءة الإختراع

- إتمام التأطير

إن المهارة المكاملة هي عبارة عن ناتج عا ملين هما :

- المعارف المتوسطة

- المعارف المعمقة

و حسب ***HAY-METRO*** يمكن تقسيم ثلاثة أنواع من الكفاءات:

- العادية (فعالية سياسة التكوين)

- الهامة (القدرة على التحصيل ، الإختيار ، التكوين، التحفيز)

- الضرورية (الحصول على مهارات ، التنظيم ، التحفيز)

المطلب الخامس : علاقة التكوين بزيادة مستوى الإنتاج

إن الدراسات و الأبحاث التي قام بها العديد من الباحثين أمثال : ***DIMITRIS N. CHORAFAS*** في كتابه ***la formation permanente*** حاول معرفة مدى إرتفاع مستوى أداء الإطارات بعد المرور بمرحلة تكوينية و التي يجب أن تتلائم مع مستوى وضعية هده الفئة [1] . إن أهم العوامل التي تلعب دورا رئيسيا في نجاح أية مؤسسة لتحقيق الأهداف العامة والخاصة هو وجود إدارة واعية و خبرة مؤهلة تستطيع عن طريق إستخدام الأساليب الحديثة في الإدارة تحقيق الإستخدام الأمثل للألات و التجهيزات والمواد الأولية و الجهود البشرية والإستفادة من الموارد الإقتصادية (بشرية و مادية)المعطلة و إقامة علاقات جيدة بينها وبين العمال و إشراكهم في الإدارة و الرقابة و أخذ الرأي في كل ما شأنه دفع وتطوير المؤسسة.

---

(1) La Formation permanente des cadres Problèmes et Solutions DIMITRIS N. CHORAFAS

و نجد أن المؤسسات الجزائرية تعاني مشاكل كثيرة من بينها :

- مشكلة الإفتقار إلي الجهاز الإداري الذي تتوفر فيه صفات الكفاءة و الخبرة و الأساليب العلمية الحديثة.

- ضعف روح المسؤولية .

كل ذالك إنعكس على الإنتاج حيث ينخفض مستواه يوميا و بالتالي على أداء المؤسسة .فالإحصائيات لسنة 1992 و التي صرحت بها جريدة المجاهد بتاريخ 24 ديسمبر 1992 أن 1500 إطار سامي مهمش ضمن المؤسسات الجزائرية.

المبحث الثاني : دور التكوين في رفع و تحسين مستوى أداء الأفراد

لقد تحدثنا فيما سبق عن مختلف السياسات المتسلسلة التي تساعد على إجراء عملية التكوين بطريقة سليمة و عفلانية و لكن يجدر بنا الإشارة هنا إلى نقطة هامة و هي أن نجاح الوظائف السابقة الذكر من تخطيط و إختيار و تعيين و تدريب للموارد البشرية يتوقف على وظيفة هامة و أولوية تتمثل في وصف و توصيف الوظائف و كذا تقييمها و سوف نتعرّض لهذا الجانب و كل الجوانب الأخرى بالتفصيل و الأسهاب في هذا المبحث من خلال المطالب التالية:

المطلب الأوّل : دور وصف و توصيف الوظائف في تحسين الأداء

تتضمن هذه العملية إعداد وصف تحليلي لما تتضمنه كل وظيفة من واجبات و مسؤوليات و سلطات و أساليب في أداء العمل، و كذا تحديد الظروف التي تتمّ فيها تأدية العمل و ما تتضمنه من مخاطر و أضرار مادية و معنوية قد يتعرّض لها شاغل الوظيفة، كما تتضمن تحديد المهارات و القدرات و السمات التي يجب أن يتميز بها شاغل الوظيفة حتى يكون أداؤه لها على أكمل وجه، و عادة ما تتضمن هذه العملية النقاط التالية:

- بيانات تعريف الوظيفة
- واجبات الوظيفة و مسؤولياتها و السلطة المخولة لشاغوها
- مستوى الأداء المحدد لشاغلها و الظروف التي تتمّ فيها
- علاقتها بالوظائف الأخرى

أمّا بالنسبة لشاغل الوظيفة فنجد النقاط التالية:

- المستوى التعليمي المطلوب
- الخبرة في الميدان
- المهارة المكتسبة
- الصفات المختلفة

و تستخدم إدارة الأفراد هذه العملية من أجل تحديد درجة الأهمية النسبية للوظائف، و لتقدير نوع و مقدرة الأفراد الذين يصلحون لشغلها. و لوضع برامج التدريب اللآزمة لهم. و كذا لتوضيح الحقائق و الواجبات المتعلّقة بكلّ وظيفة حتى يمكن تحديد خطوط السلطة و المسؤولية بينها ووضع خرائط تنظيمية تبين علاقتها ببعض و مسالك النقل و الترقية الخاصة بكلّ منها. و تتكون عملية تحليل الوظائف من ثلاث خطوات: التخطيط و جمع المعلومات و توظيف الوظائف[1]

أوّلا: تخطيط عملية التحليل :

و يقصد بالتخطيط، رسم خطوات التنفيذ متسلسلة حسب ما يقتضيه التحليل نفسه، و في هذه الخطوة يجب على خبير التحليل أن يوضح لموظفي الشركة الغرض من مهمته حتى يزيل من نفوسهم الخوف و الشك . فالتخطيط السليم و التعاون التام من جانب الموظفين يعتبران من أهم مقومات نجاح برنامج تحليل الوظائف.

و تتوقف إجراءات التحليل على عدة عوامل منها :

---

[1] د. عادل حسن المصدر السابق

أ- السبب من إجراء تحليل للوظائف و طريقة إستخدام نتائجه التي تحدد نوع و كمية المعلومات المطلوب جمعها عن كل وظيفة

ب- درجة مهارة خبير التحليل، حيث يجب إختياره بدقة، و من المرغوب فيه دائما أن يتمتع محلل الوظائف ببعض المميزات الشخصية و الذهنية حتى يستطيع تأدية عمله بنجاح.

جـ- تحديد عدد الأفراد الذين يقومون بالتحليل نفسه و الذي يتوقف على العدد المطلوب و ذلك لعدة إعتبارات أهمّها :

- عدد المقابلات الشخصية المطلوب عملها
- فترة المقابلة و التي يصعب تحديدها[1]
- الوقت المحدد للإنتهاء من عملية التحليل
- طبيعة و عدد الوظائف المطلوب دراستها

د- نوع و طبيعة الأفراد الذين سيسمح لهم بإعطاء البيانات و المعلومات المطلوبة فبعض المحللين يفضلون الإلتجاء إلى العمال بينما البعض الآخر يرغب في الإتصال بالمشرفين على أساس أن درايتهم تكون واسعة بإختصاص كل وظيفة. و لا شكّ أنّ الإلتجاء إلى كلّ من العامل و المشرف سيمكن المحلل من الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات.

و- درجة تحضير الأذهان للأفراد الذين يقع عليهم الإختيار لإعطاء البيانات المطلوبة، فلا بدّ من أن يشرح لهم بوسائل الإعلام

---

[1] حسب رأي الأستاذ برنار BERNARD في كتابه " تنظيم الأجور " تتراوح في العدة مدة المقابلة بين 5 و15 دقيقة في المتوسط

المختلفة كالإجتماعات، الندوات، المحاظرات، و النشرات و لوحة الإعلانات ... إلخ.

ثانيا : جمع المعلومات

أمّا الخطوة الثانية فهي تجميع الحقائق بشأن الوظائف، و يستخدم خبير التحليل لهذا الغرض عدة طرق. فقد يستخدم قوائم الأسئلة التي ترسل لكل موظف ليملأها بنفسه. و قد يجمع خبير التحليل جميع المعلومات بنفسه عن طريق ملاحظة العملية الإنتاجية و إجراء بعض المقابلات مع الرؤساء و المرؤوسين. و في بعض الحالات يفضل خبير التحليل إستخدام كلّ من الطريقتين، فيرسل قائمة الأسئلة ثم يقابل الأفراد لمناقشتهم و أهم المعلومات التي يجب أن يجمعها خبير التحليل هي:

1- ماذا يعمل الفرد في عمله أو في وظيفته؟

لأنّ عمل الفرد يحدد المقدرة الجسمية و الذهنية المطلوبة في الوظيفة.

2- كيف يؤدّي الفرد عمله؟

أي الطرق التي يسلكها الفرد لأداء عمله و كذا الوسائل التي يستخدمها لذلك. فعلى الخبير تحديد نوعية العمل.

3- ما الغرض من الوظيفة؟

المقصود بذلك تحديد مكان الوظيفة في العملية الإنتاجية و درجة أهمّيتها بالنسبة للوظائف الأخرى. فقد يكون الغرض من الوظيفة الإشراف أو القيادة لتحسين طرق و وسائل الإنتاج المستعملة و ما إلى ذلك.

4- ما المهارة المطلوبة؟

أي الصفات المطلوبة في الفرد الذي يصلح لشغل كلّ وظيفة كدرجة الخبرة و المهارة و مقدار المعلومات و نوع المقدرة...إلخ.

• - طريقة قائمة الأسئلة :

يقتصر إستعمال قائمة الأسئة في العادة على الوظائف الكتابية و الإشرافية و يرجع السبب في ذلك إلى أن غالبية الأفراد الذين يقومون بالأعمال الأخرى لا تكون لديهم المقدرة للإجابة على الأسئلة بالدقّة المطلوبة لجعلهم وقلة مستواهم الثقافي، و ترسل القائمة إلى كلّ موظف بالشركة أو المؤسسة ليملأها بدقة و يسلّمها لرئيسه المباشر، و هذا الأخير يقوم بتعديل أو بإعتماد صحة ما ورد بها من معلومات و بيانات.

و لا شكّ أن القائمة الخاصة بالموظفين تختلف عن تلك الخاصة بالمشرفين والقادة لأن المواصفات المطلوبة في الموظفين والمشرفين ليست متشابهة تماما.

و تتميز هذه الطريقة بمزايا عديدة أهمّها :

- السرعة في الحصول على أكبر كمّ من البيانات و المعطيات
- الإتصال بعدد كبير من الموظفين و العمّال
- مساعدة الموظفين و العمال على تفهم تفاصيل مهام الوظائف.

و لكن أهم ما يؤخذ عليها من عيوب صعوبة تصميم القائمة و صياغة الأسئلة و عدم الإمكان الحصول على معلومات كاملة، و إحتمال الحصول على إجابات غير دقيقة، و ذلك بسبب عدم التأكد من درجة الدقة، و مقدار العناية، و ضعف الإتصال الشخصي بين المحلل و أفراد العينة.

طريقة بالذات تعتبر أفضل من غيرها في كتابة التوصيف، و لكن يجب على أي حال أن يحتوي على الأجزاء الأربعة الآتية:

الجزء الأوّل : يتكوّن من مقدمة عبارة عن إسم الوظيفة، إسم القسم، نوع الآلات ... إلخ.

الجزء الثاني : يتضمّن ملخصا عن المسؤوليات و الواجبات المتعلّقة بالوظيفة فهو عبارة عن توصيف كامل لمهامها و الغرض منها مثل دور الوظيفة في العملية الإنتاجية و مقدار أهمّيتها و درجة صعوبتها.

الجزء الثالث : يخصص لتحديد المواصفات المفروض توافرها في الفرد الذي يصلح لشغل هذه الوظيفة، فيحتوي هذا الجزء على وُصف تفصيلي مثل نوع الثقافة المطلوبة، المقدرة الذهنية، درجة المعرفة بتفاصيل الوظيفة، مقدار و نوع المسؤولية، ظروف العمل...إلخ.

الجزء الرّابع : يخصص لذكر الملاحظات و التعليقات التي لا يمكن كتابتها في أي جزء من الأجزاء السابقة، كما يحتوي على مكان للتوقيع.

إن الأعداد السليم لهذه العملية يعني التحضير السليم للخطوات التي تأتي بعدها مباشرة. فتخطيط الموارد البشرية يعتمد بدرجة كبيرة على وصف و توصيف الوظائف حتّى تتمكن الإدارة من تحديد عدد و نوع الأشخاص المطلوبين إعتمادا على المواصفات المحددة في بطاقات الوظائف و سيكون موضوع التخطيط موضع البحث في المطلب الثاني.

المطلب الثاني: دور التخطيط في تحسين أداء الأفراد

من المفروض على المؤسسة أن تتبع أسلوب علمي في عملية تخطيط الموارد البشرية التي تعتبر حجر الأساس في إدارة الموارد هادفا إلى

تقدير إحتياجات المؤسسة من الأفراد ذوي المهارات و التخصصات في فترة زمنية معيّنة، و كذا التأكد من أن كل عمل فيها يخدم هدفا محددا و يساهم في تحقيق الهدف العام للمؤسسة، و أنّ كل فرد فيها يقوم بأداء العمل المناسب له، مما يضمن للمؤسسة وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة. و ينعكس ذلك على مستوى آداء الفرد. فالتخطيط السليم للموارد البشرية يعتبر كأساس النهوض بمستوى آداء للأفراد في المؤسسة.

المطلب الثالث: دور الإختيار و التعيين في تحسين الأداء

تبدأ عملية الإختيار مباشرة بعد تحديد إحتياجات المؤسسة، أي إكتشاف الأفراد المناسبين للعمل سواء عن طريق مصادر داخلية أو خارجية و من أجل القيام بوظيفة الإختيار على أكمل وجه، تقوم المؤسسة بإخضاع الأفراد إلى بعض الإختبارات منها:

أ- **المهارة** : يقصد بهذا المقدرة الذهنية و العضلية و الطبيعية و المكتسبة المطلوبة في الفرد حتّى يستطيع أن يؤدي عمله بالكفاية المطلوبة. و تختلف درجة المهارة المطلوبة من مقدرة بسيطة لأداء عمل يدوي صغير إلى مقدرة هائلة لأداء عمل فنّي معقد[1] . و يمكن تقسيم هذا العامل إلى عدة عوامل فرعية أهمّها ما يأتي: مقدرة على التأقلم، مقدرة على التحليل، التفكير المستقلّ، المقدرة الذهنية، العضلية، معلومات الفرد عن الوظيفة، مقدار الخبرة، درجة التعليم، نوع المسؤولية.

ب-**المسؤولية** : و يقصد بها للعامل درجة المسؤولية التي تقع على عاتق الفرد حين قيامه بالعمل و يمكن تقسيم هذا العامل إلى عدة عوامل منها: المسؤولية عن الجودة، عن المواد، عن التدريب الأخرين عن العمل .... إلخ.

---

[1] هنا تظهر أهمية التكوين لأكتساب مهارات فنية جديدة تتلائم وتعقيدات العمل

جـ- المجهود : يقصد بهذا العامل المجهود الذهني و العضلي و البصري الذي يبذله الفرد لأداء مهام وظيفته، و يعني بالمجهود الذهني درجة التركيز و مقدار الإنتباه المطلوب و الذي يتطلب بالضرورة مجهود عضلي و كذا درجة تركيز البصر لإستعاب أشياء مهمّة في أمور و خصوصيات المؤسسة.

د- ظروف العمل : و يقصد بها الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفته و التي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرة الفرد الذهنية و الجسمية سواءا بالسلب أو بالإيجاب.

و لعلّ أحسن بحث يمكن الإعتماد على نتائجه هو الإستقصاء الذي قامت به هيئة ***National Industriel Conference Board*** بأمريكا [1] فقد درست هذه الهيئة مقدار الأهمية النسبية للعوامل المذكورة آنفا و توصلت إلى النتائج التالية:

جدول رقم 3

العامل	الأهمية النسبية
المهارة	من 45% إلى 62.5%
المجهود	من 12.5 إلى 22.2%
المسؤولية	من12,5 إلى 24 %
ظروف العمل	من 3.7 إلى 25%

1-طرق تجميع الوظائف في درجات :

[1] د. عادل حسين المرجع السابق

تختلف طرق تجميع الوظائف في درجات بإختلاف طريقة التقييم المستخدمة[2] .

أ- **طريقة ترتيب الوظائف** : يتم الترتيب بطريقة عرفية حسب درجة أهميتها.

ب- **طريقة تدريج الوظائف** : ترتب الوظائف في هذه الطريقة بعد مقارنتها بمقياس معين ثم تتم بمجرد تدريج الوظائف على المقياس المستخدم.

جـ- **طريقة النقط** : ترتب الوظائف في هذه الطريقة نزوليا أو تصاعديا حسب مجموع النقط التي تحصل عليها كل وظيفة، و بذلك يكون على رأس القائمة الوظائف التي تحصل على أكبر مجموع من النقط.

د- **طريقة مقارنة العوامل** : يتبع في هذه الطريقة نفس الإجراء الذي إتخذ في الطريقة السابقة مع مراعاة إستخدام الفئات بدلا من النقاط.

المطلب الرابع : دور الترتيب في تحسين أداء الأفراد

لقد إتفق العديد من المختصين و الخبراء في مجال التكوين على أن عملية التدريب تتضمن تنمية المهارات والقدرات بالنسبة للأفراد في المؤسسة ولا يمكن لأحد تجاهل تلك الدراسات الميدانية و البحوث القيمة في الحرص على تتبع خطوات التكوين بالنسبة لمختلف الفئات من عمال بسطاء في المؤسسة إلى الإطارات و لكن مجال الدراسة كان و لا يزال ضيقا حينما يتعلق الأمر بالناحية القيادية و يقصد بذلك الجهاز

---

[2] هناك العديد من الطرق المستعملة لتحديد الأهمية النسبية الخاصة بكل الوضائف مثل طريقة المتتالية الحسابية، طريقة المتتالية الهندسية، طريقة النسب...ألخ

الأعلى داخل المؤسسة. المدير العام و ربما يمكن تنفيذ و تطبيق خطوات بحثنا حتى على طبقة الإطارات العليا في المؤسسة و الذين غالبا ما يعتبر عددهم قليل و يعدّ على الأصابع. لذا فإن إهتمام بتكوين و تنمية مهارات هذه الفئة يتطلب جهدا خارجيا أكثر منه داخلي لأن المرور كل بهذه المراحل السابقة مثلا وصف و توصيف مثل هذا النوع يستلزم تعيين خبير من طرف الشركة الأم أو نرجع إلى الوزارة الوصية مباشرة.

و تتطلب عملية التكوين بالنسبة لهذه الفئة نوع خاص و فريد من التدريب الذي يتمّ عن طريق تنظيم أيام دراسية، ملتقيات علمية التكوين في الخارج، الرسكلة ...إلخ.

الجزء الثالث

دراسة حالة

الشركة الوطنية للغاز و الكهرباء

(1996- 1991) SONELGAZ

مقـــدمـــة :

إن التســـيير العقلانـــي للمـــوارد البشـــرية للمؤسســـة يكمـــن في الإستثمار الأحسن و الأمثل لهذه الموارد من أجل التحضير لمرحلة المنافسة لذا فكر المتخصصين في هذا المجـال أن أهـم أداة في تسـيير المـوارد البشـرية هو التكويـن فمنـذ أكـثر مـن نصـف قـرن إهتمـت الشـركات الأمريكيـة بعنصر التكوين داخل المؤسسة و أصبـح إحـدى وسـائل نجاحهـا و تطـور إنتاجها، و لم يتـأخر اليابـانيون عـن ذلـك بـل إن شـركة ***Toyota*** في اليابـان تسخر أكثر من 10 % من طاقتها البشـرية في ميـدان التكويـن و هـذا مـن أجل إكتساب الخبرة المهنيـة و الإطـلاع علـى التقنيـات الجديـدة في مجـال صناعة السيارات.أما الفرنسيون فقد تفطنـوا لأهميـة التكويـن مـع بدايـة عقد السبعينات فأصبح كأداة للنمو و التطور داخل المؤسسة [1] .

و نعتقد بأن المؤسسـات الجزائريـة لم يصـل بعـد حسـها العملـي لهذا المستوى، فقد أخذت الجزائر منذ الإستقلال سياسـة تكوينيـة تهـدف بالدرجة الأولى إلى إمتصـاص البطالـة الناتجـة مـن التسـرب المدرسـي بينمـا إقتصر التكويـن المهـني داخـل المؤسسـات علـى التدريـب و التمريـن، فقـد كان الإهتمام منصبا فقط على إنشاء المراكز التكوينية دون الإهتمام برفـع مستوي الأداء للعامل المكـون.

يعتبر البعـض أن التكويـن في الجزائـر هـو عبـارة عـن مرحلـة ضرورية و إلزامية للدخول إلى عالم الشـغل[2] بينمـا يؤكـد البعـض الآخـر

---

(1) – Revue Algérienne du travail N° 520 Sept 89 « Autonomie des entreprises et contunue P 28 » MAHRAZ AIT BELKACEM formation

(2) – Redjem Necib Opcit P 60

(3) – ABBAS Cherif « Moudjahed » Formation professionnel Mardi 5 Octobre 1993 P3

على أنه عبارة عن حل سريع لتحقيق النجاح المهني و الإجتماعي[1] و في صحيفة المجاهد و تحت بند عريض يحمل عنوان "**ورشات المستقبل**" يذكر الصحفي "أ. **لوني** – **A. Louni**" أن التكوين أصبح أكثر منه ضروري بسبب كثرة التسرب المدرسي و النمو الديمغرافي السريع[2] بينما يؤكد في هذا الصدد وزير العمل و الحماية الإجتماعية السابق "م. **لوناس**" في حديث له لجريدة المجاهد بتاريخ 27 أكتوبر 1993 على "ضرورة تقييم الحاجيات لضمان ملائمة و توافق العمل مع التكوين بمعنى تجاوب التكوين مع الحاجيات المطلوبة[3] .

---

(1) – ABBAS Cherif « Moudjahed » Formation professionnel Mardi 5 Octobre 1993 P3

(2) – El Moudjahid « Mardi 26 Octobre 1993 P 4 » La formation professionel « les ateliers du futur »

(3) – El Moudjahid un double défi P 3

الفصل الأول : التعريف بالمؤسسة و مكانة التكوين بها.

مقدمة :

تعتبر الشركات التابعة لقطاع الصناعة البترولية من أهم الشركات و أحسنها مردودية و فعالية، لذا فإن الإقتصاد الوطني الجزائري يعتمد إعتمادا كبيرا إن لم نقل كليا على هذا القطاع بالنسبة للدخل الوطني حيث تساهم بنسبة تتراوح ما بين 97 % إلى 98 % و يعتبر هذا القطاع حساسا و حيويا بالنسبة لبلادنا لما لديه من الأهمية على مستوى العالمي فالتطور التكنولوجي يعتمد إعتمادا كبيرا على مصادر الطاقة و مهما إختلفت هذه المصادر و تنوعت إلا أن الدراسات تؤكد بأن النفط يبقى و سيظل الطاقة الوحيدة الأقل تكلفة في ميدان الصناعي الإنتاجي.

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة

المطلب الأول : تعريف الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز.

تعتبر الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز من أقدم الشركات الوطنية عمرا حيث تم إنشائها في العهد الإستعماري في **سنة 1947م**، و ذلك تكملة لمنشآت النفطية و البترولية، بعد إكتشاف وجود آبار للبترول تحمل كميات كبيرة من الغاز الطبيعي في الصحراء الجزائرية، و بعد الإستقلال مباشرة ركزت الحكومة الجزائرية إهتمامها لتأميم الإقتصاد الوطني -خاصة قطاع النفط- ففي **1966** أعلن عن أول عملية تأميم خصت المؤسسات الإقتصادية و قطاع البنوك ثم إنتهت في **سنة 1971** بتأميم الكلي لقطاع النفط [1] و كان تاريخ **24 فبراير** أهم تاريخ بالنسبة للشركة حيث تم تأميم كل الأنابيب و متعلقات الشركة الخاصة بالغاز الطبيعي.

و تتمثل أعمال المؤسسة في عمليتي توزيع و بيع الكهرباء و الغاز، فهي عبارة عن مؤسسة إقتصادية تجارية تقوم بعمليتي البيع و الشراء و هي مطالبة في إطار عملية التنمية بإنجاز برامجها التنموية القصيرة و الطويلة المدى بغية التكفل بتموين السوق الوطنية لهذا المنتوج.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للشركة :

إن وجود مستويات عديدة للإدارة و التنفيذ، و مع كبر حجم العمل يبدأ ظهور الإدارات و الأقسام و الفروع، و تتعدد المستويات الإدارية و تصل إلى ما يسمى بالهيكل التنظيمي المعقد، حيث تجمع الأنشطة في الإدارات و الأقسام على أسس و مبادئ حسب درجة التماثل أو التجانس أو حسب التكامل و الإرتباط و غيرها من الأسس و في كل هذه الأحوال لا بد من تحديد الأهداف و السياسات مع توضيح

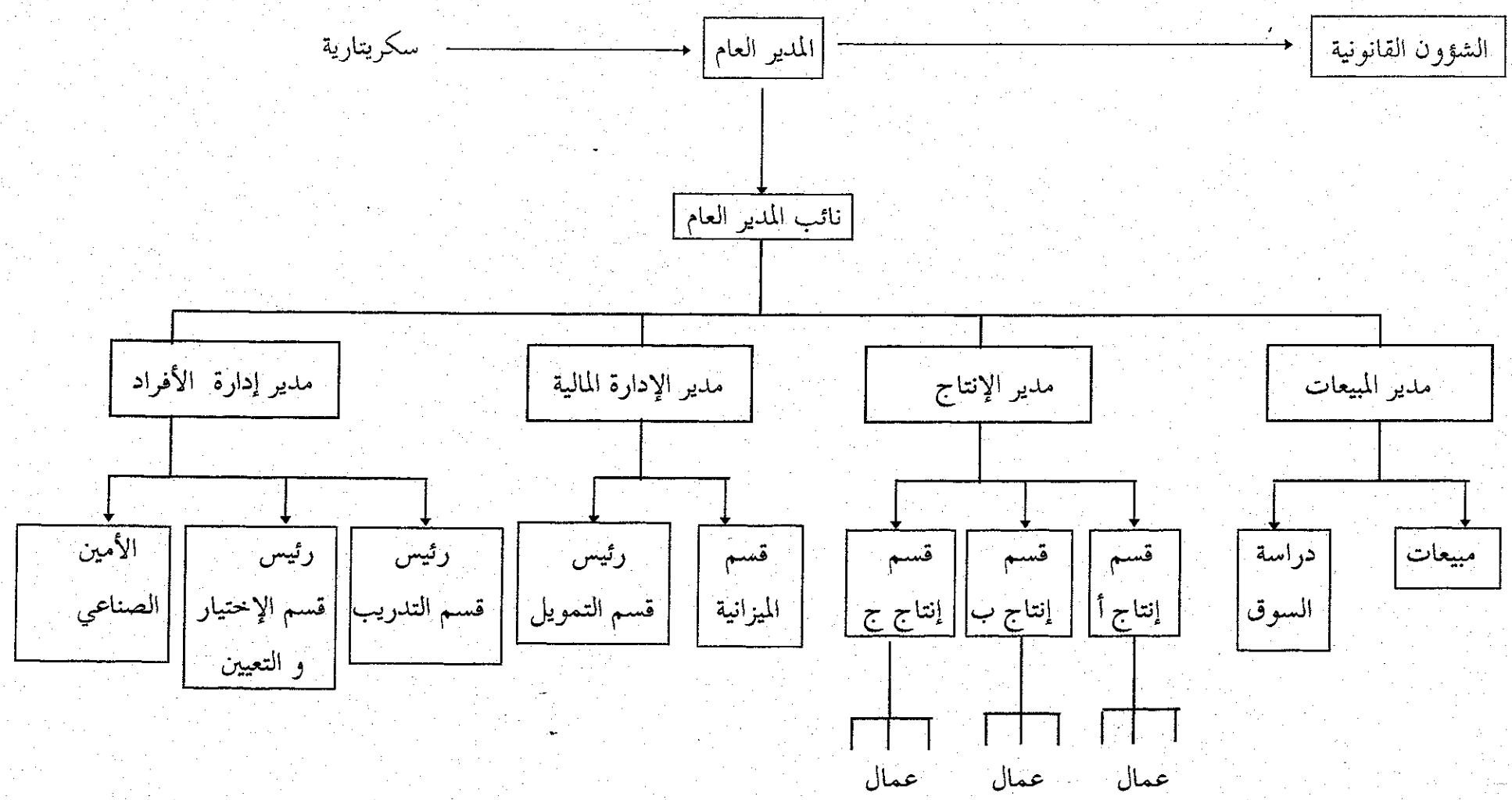
---

[1] – الدليل الإقتصادي و الإجتماعي 1991 –الشركة الوطنية للنشر و الإشهار–

السلطات و نوعها و تحقيق التنسيق سواء على المستوى الأفقي أو الرأس و دفع أو تفويض السلطة من أعلى إلى الأسفل.

و يشير الشكل التالي (رقم 2) إلى تنظيم مركب و متعدد المستويات الإدارية و تعتبر الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز من الشركات المتبعة لهذا النوع من التنظيم المركّب لذا تكمن أهمية إبراز الهيكل التنظيمي للشركة في كيفية إختيار العينة موضوع الدراسة و البحث و بما أن الشركة تعتبر من أكبر و أعظم الشركات الوطنية فهذا يفسر تغلغلها على مستوى التراب الوطني لذا لا يمكن القيام بدراسة شاملة لكل فروع هذه الشركة و هذا ما دفع بنا إلى إختيار عينة (مركز تلمسان) بصورة عقلانية و هو موضوع البحث و التحليل. بالرغم من إعتمادنا على عدة معطيات و أرقام تخص الشركة بأكملها.

الشكل رقم 13



المصدر:د. عبد الغفار حنفي . تنظيم و إدارة الأعمال. ص. 408

إن الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز أصبح اليوم بدورها الفعال و نشاطها الجاد على مستوى التراب الوطني تشكل عصبا حساسا و حيويا يحتاج إليه الإقتصاد في مختلف الفروع.

و نظرا لأهميتها و تشعب مهامها فهي تتوزع على إدارات فرعية تستقر في الأماكن القريبة من مهامها و تشكل إدارة التوزيع الفرعية من بين أهم الإدارات فمهمتها تنحصر في إدخال الكهرباء و الغاز إلى المساكن و كذا إيصاله إلى مختلف المناطق البعيدة و النائية و لمسح كل المنطقة الجغرافية للجزائر فهي مقسمة إلى 9 مناطق هي :

- منطقة وهران
- منطقة ورقلة
- منطقة عنابة
- منطقة بشار
- منطقة الجزائر العاصمة
- منطقة قسنطينة
- منطقة سطيف
- منطقة مستغانم
- منطقةشلف

و بدورها كل منطقة تنقسم إلى مراكز ثانوية من أجل إمكانية تأدية مهامها على الوجه الأكمل و بما أن دراستنا تنحصر في الجهة الغربية فإن إهتمامنا سينصب على منطقة وهران التي تنقسم بدورها إلى 6 مراكز :

- مركز وهران

- مركز تلمسان

- مركز معسكر

- مركز عين تموشنت

- مركز سيدي بلعباس

- مركز سينيا

و كل مركز ينقسم إلى وكالات و بما أن مركز تلمسان هو مكان البحث و الدراسة هو أيضا يتكون من عدة وكالات هي :

- وكالة تلمسان (قطاع تلمسان) (قطاع إمامة)

- وكلة مغنية

- وكالة الغزوات

- وكالة أولاد ميمون

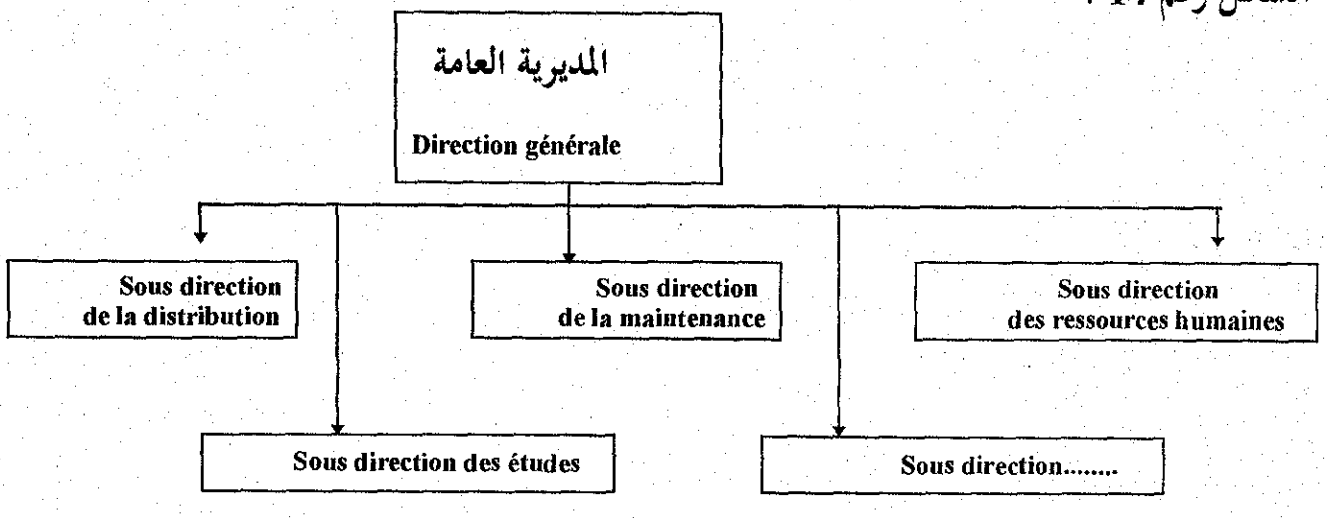
- وكالة سبدو

- وكالة الرمشي

- وكالة باب العسة (لم تفتح بعد) يتم فتحها مع بداية سنة 1999.

و تتكون الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز ***Sonelgaz*** من المديرية العامة التي تتحكم بدورها في عدة إدرات (***Sous Direction***) كل منها متخصص في مجال معين و يمكن إظهار الهيكل التنظيمي للشركة كما يلي :

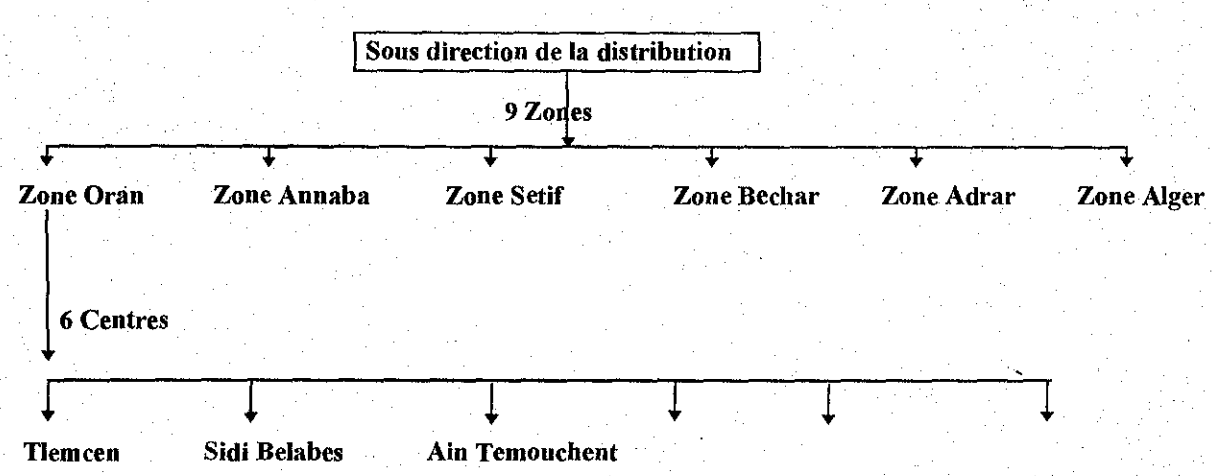
الشكل رقم 14 :



و كل إدراة من هذه الإدارات تشتمل على مناطق مختلفة لذا لا يمكن القيام بدراسة شاملة لكل هذه الإدارات الخاصة بالشركة و هذا ما دفعنا إلى إختيار إدارة واحدة (إدارة التوزيع) و التي يرتكز وجودها بالمنطقة الغربية.

و من خلال المعلومات التي أخذنا ها من المختصين بالشركة تمكنا من إعداد الشكل التالي :

شكل رقم 15 :



المطلب الثالث : التكوين بالجزائر

منذ 1980 بدأت الحكومة التفكير بحل مشكلة التكوين و ذلك يظهر جليا في المخطط الخماسي الأول (1980–1984) و كان الإقتراح بتأسيس 5 معاهد تكوينية، أين تكمن المهمة بتكوين المكونين (القائمين على التكوين) "***Formation des Formateur***" على مستوى عالي و قسمت هذه المعاهد كما يلي[1] .

- معهدالجزائر العاصمة : يأخذ على عاتقه تكوين العنصر النسوي (المكونات) حتى يضمن في المستقبل تكوين أحسن للفتيات.
- معهد سطيف : يهتم بالتكوين في ميدان العمران و الأشغال العمومية،
- معهد عنابة : يختص بالتعليم الخاص.
- معهد ***Polyvalent*** : يهتم بالتكوين في ميدان صناعة النسيج و الخشب.
- معهد سيدي بلعباس : معهد متخصص في إيلكترونيك، الكهرباء و صناعات أخرى تابعة[2]

و يتحدد عدد المترشحين للتكوين تبعا لحجم المؤسسة و هذا ما يظهره لنا الجدول التالي :

الجدول رقم 4 :

من 1 إلى 5 عمال	$1 < x < 3$
من 6 إلى 20 //	$2 < x < 4$
من 21 إلى 40 //	$4 < x < 6$
من 41 إلى 100 //	$5 < x < 10$
من 101 إلى 1000 //	$1 < x < 3$ لكل مجموعة تتكون من 20 عامل
أكثر من 1001	ما بين 3% إلى 6% من العدد الإجمالي للعمال

(1) – *Necib Redjem « Industrialisation et système éducatif Algérian O.P.U. P 24.*

(2) – هذا المعهد أنشئ لتطوير تقنيات الكهربائية (معهد تابع للشركة).

وبالرغم من التطور السريع للتكوين العالي إلا أن نسبة الإطارات داخل المؤسسات تبقى منخفضة وهذا لا ينطبق فقط على البلدان النامية مثل الجزائر وإنما حتى في البلدان المتقدمة وهذا ما يبينه لنا الجدولين الآتيين رقم (5) ورقم (6).

الجدول رقم 5

مناطق	الوسط	الشرق	الغرب
الشعب	82-81	82-81	82-81
1	57،75	25،42	16،82
2	37،89	42،63	19،47
3	64،33	11،97	23،70
4	33،51	45،17	21،31
5	39،98	20،37	40،65
6	51،87	15،71	32،42
7	47،37	32،27	20،36

1 – علوم دقيقة ، تكنولوجيا .

2 – علوم بيولوجية.

3 – علوم طبية .

4 – علم الأرض .

5 – علوم اقتصادية .

6 – علوم قانونية وسياسية.

7– علوم اجتماعية وأدبية .

الجدول رقم6 :

المستوى التعليمي	فرنسا	استراليا	ألمانيا	أيرلندا	يابان	أسبانيا	السويد	الو.م.أ
– بدون شهادات	1،3	69,2	7،4	8،7	26،0	0،2	17،6	17،1
– بكالوريا أو شهادة مهنية	3،8	87،5	9,9	10،7	32،2	4،0	30،3	31،0
– بكالوريا + سنتين	4،1	83،5		12,2	31،0	8،7	38،1	41،9
– شهادة عليا	4،9	91،4	12،2		45،6	4،2	42،4	55،6
تكوين مهني	9،2	80،4	15،5	9،6	–	–	23،1	–

مصدر: REVUE : PROBLEMES ECONOMIQUES 1993/ OCDE 1991

المطلب الرابع : التكوين والشركة الوطنية للكهرباء والغاز *SONELGAZ*

1 – وجود التكوين بالشركة :

يعتبر التكوين كضرورة حتمية للذين يرغبون في تطوير قدراتهم المهنية ورفع مستوى أدائهم [1] وقد تمكنت العديد من الأبحاث أن تتوصل إلى وجود ثلاث فئات لديها وجهات نظر مختلفة بالنسبة للعمال :

- عمال يرغبون في التكوين .
- عمال محتمون على التكوين .
- عمال لا يريدون التكوين .

وقد اختلفت مفاهيم التكوين وتعددت باختلاف الهدف وفي نظرنا يجب أن يكون التكوين كهدف استراتيجي لأنه يعتبر كوسيلة للتطوير والنمو والتدخل ضمن استراتيجية الموارد البشرية [2] وتعرف أيضا بأنها الوسيلة التي يمكن من خلالها بلوغ الأهداف المسطرة على المدى البعيد . [3]

---

(1) Les salaires faces à la formation P25 .

(2) La Force motrice une nouvelle stratégie .p 15. Benjamin Tregoe - John Zimmerman

(3) Strategie et direction de l'entreprise .

ويرتكز الهدف من التكوين داخل الشركة الوطنية للكهرباء والغاز على تلبية حاجيات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة والتي تتماشى مع متطلبات التطور التكنولوجي الحالي :

وتتبع الشركة في استراتيجيتها عدة أشكال من التكوين يمكن تلخيصها في 6 [1] أنواع أو أشكال هي تتوافق حسب نظرنا مع التقسيم الذي وضعه Suet Philipe [2] كما يلي :

- **التكوين المهني المتخصص : (تكوين تقني)**

إن هذا التكوين يحدد هدف الحصول على كفاءات مهنية حتى تتماشى مع منصب العمل .

- **الترقية المهنية : (تكوين تقني)**

الحصول على تقنيات وطرق عمل جديدة لنفس المنصب .

- **الرسكلة : (تكوين اقتصادي)**

هذا النوع من التكوين يسمح بالحصول على منصب عمل جديد يختلف عن المنصب السابق ولكن بنفس المستوى التأهيلي .

- **محو الأمية الوظيفي : [3] (تكوين للأمان)**

تعليم العمال كيفية القراءة والكتابة وكذا عمليات الحساب الأولية .

- **التكوين بالمراسلة : (تكوين إنساني)**

الحصول على تكوين بالمراسلة وذلك من أجل رفع مستوى أداء العامل في العمل

- **التكوين البيداغوجي (تكوين بيداغوجي)**

التمكن من الحصول على تقنيات جديدة .

2- القانون وعلاقته بالتكوين :

---

[1] مصادر المؤسسة .

[2] Philipe suet choisir et formes des hommes

[3] محو الأمية الوظيفي : مصطلح وجد بالتشريعات الخاصة بمجال التكوين

لقد أصبح التكوين واقعا ملموسا ومحتما على كل المؤسسات وهذا ما دفع بالدول إلى وجود قانون يعطي الحق في الحصول على التكوين، وهذا ما دفع بالعديد من المختصين إلى التطرق في كتاباتهم في هذا المجال لتعريف العامل بحقه المهني أمثال ***Jean pierre Maindré*** [1] الذي حاول إعطاء نظرة شاملة عن حقوق العمال حتى يتمكنون من الاستفادة من التكوين وأبرز من خلال ذلك أهمية ظهور هذا القانون في المجتمع الفرنسي .

ويهتم التكوين في القانون الجزائري بمجموعة من المستويات تظهر حسب المادة 22 كما يلي :

المادة 22[2] : يترتب عن مهام التكوين التي يقوم بها مكون مؤقت كعمل إضافي حق في تعويض ساعات العمل يختلف مبلغه تبعا لمؤهل وخبرته المهنية وحسب نوع التكوين الذي يقدمه مستواه وتشمل التعويضات ، التحضير الضروري للتكوين والتصحيح المرتبط بالاختبارات المطلوبة في إطار التكوين المقدم .

الجدول رقم 7

الفئات	مستويات التكوين المتلقى
الفئة الأولى	– تكوين التقنيين السامين ، والتقنيون و الأعوان الماهرين أو من لهم المستوى المماثل وتحسين خبرتهم أو تجديدها
الفئة الثانية	– تكوين عمال لهم تأهيل فائق وعمال مؤهلين أو من لهم المستوى المماثل وتحسين خبرتهم أو تجديدها
الفئة الثالثة	–التكوين التقني و التكنولوجي المكمل الممنوح للمتمهنين. – التكوين النظري والتقنولوجي المقدم للعمال المتخصصين – محو الأمية الوظيفي

تعتمد الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سياسة اللامركزية فهي تعتبر

[1] Le droit des travailleurs à la formation permante .

[2] النصوص التشريعية و التنظمية للعمل الدفتر رقم 7. ص. 29.

شركة تسعى إلى تقسيم مهامها عبر فروع متخصصة وموزعة عبر عدة مناطق في الوطن .

إلا أن سياسة التكوين تبقى سياسة موحدة ومركزية تأتي من المديرية الخاصة بالموارد البشرية وتتحكم في مختلف أشكال التكوين بكل مناطق الوطن .

– مزايا اللامركزية :

(1) السرعة في اتخاذ القرارات .

(2) القضاء على الصراعات بين الإدارة العليا و الإدارات الفرعية .

(3) القضاء على الفجوة بين القلة من مديري القمة والكثرة من مديرين في التنظيم .

(4) تأهيل المديرين لشغل المراكز العليا .

(5) وسيلة لعلاج الضعف الإداري وكذا للمقارنة بين نتائج الأداء للرقابة.

تعتبر مدارس التكوين مراكز للترقية حتى يتمكن الإطار من الاستفادة أكثر ، ويعتبر في الكثير من الأحيان كمركز للأبحاث [1] وبالفعل فإن الشركة الوطنية للغاز والكهرباء لديها مدارس خاص تابعة لها أصبحت حاليا تعتبر كمراكز للأبحاث يقدمها المكونين حتى تتمكن الشركة من الاستفادة منها فمركز التكوين بابن عكنون يستقبل سنويا أبحاث مقدمة من طرف إطارات مكونين يحاولون من خلالها تطوير مختلف أساليب التخصص الوثائق الموجودة بالمؤسسة تعتبر كدليل على ذلك .[2]

---

[1] La formation administrative P 130 personnel .

[2] PERSPECTIVES ET DEVELOPPEMENT DE G.I. DES ABONNEES . CENTRE DE FORMATION. BENAKNOUN

المطلب الخامس : سياسة التكوين

بما أن مركز تلمسان هو مكان البحث والدراسة هو أيضا يتكون من عدة وكالات هي :

- وكالة باب العسة (لم تفتح بعد) .
- وكالة مغنية .
- وكالة الغزوات .
- وكالة اولاد ميمون .
- وكالة سبدو .
- وكالة الرمشي .
- وكالة تلمسان . ← قطاع تلمسان . / قطاع إمامة .

إن أهمية الحديث عن وجود الإطارات أصبحت تتحدد اليوم في مؤسستنا ليست بالشهادة والكفاءة ولكن بالمنصب وبالنسبة للشركة الوطنية للكهرباء والغاز فإن تحديد إذا كان هذا العامل إطارا أم لا مرتبط بمنصبه لذا فقد أعلمنا المسؤولين بأن تحديد السلم هو كما يلي :

الفئات من 6 – 9 Exécution_ منفذين .

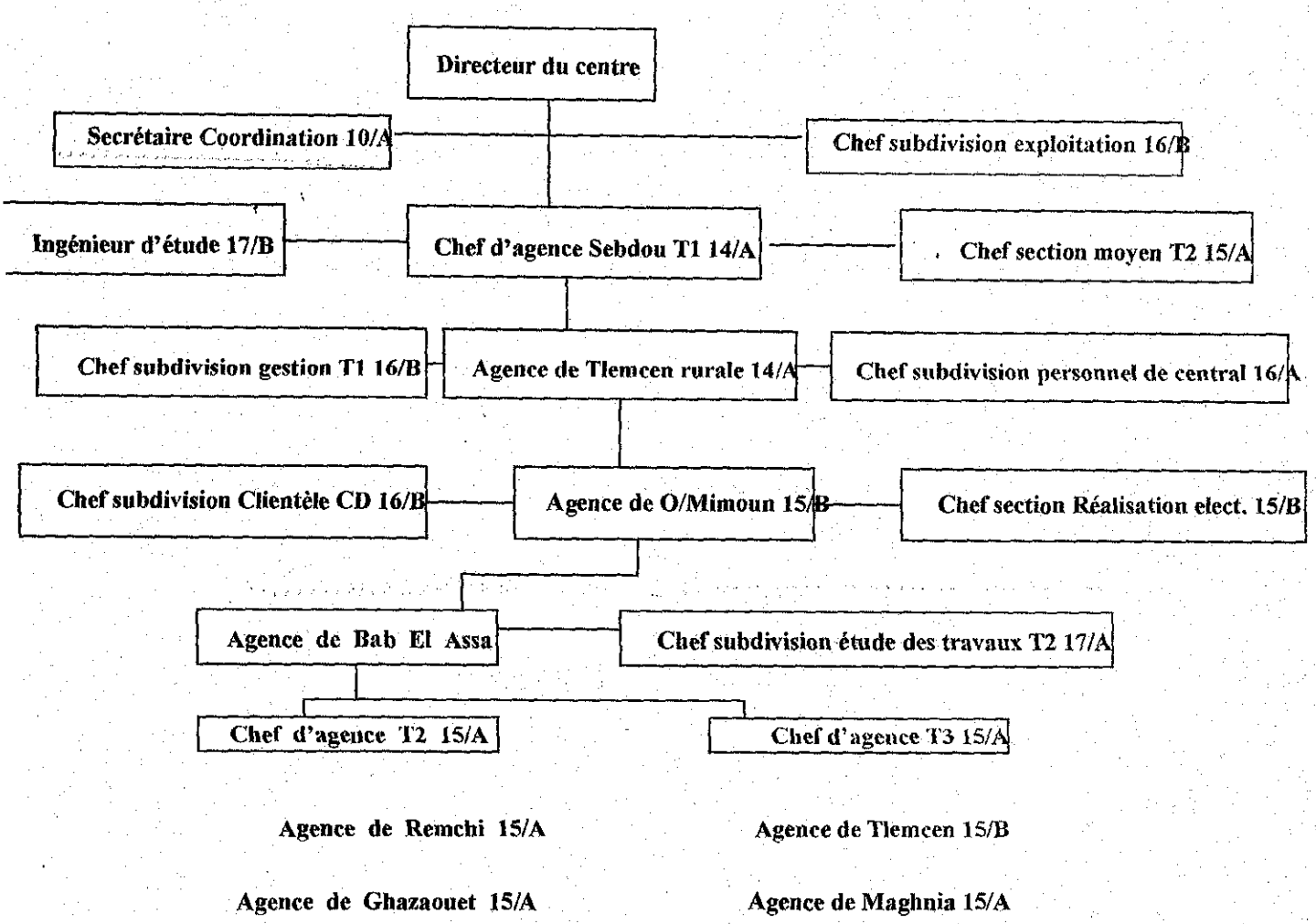
الفئات من 9 – 13 Maîtrise .تقتيين

الفئات من 14 – 20 وما فوق Cadre إطارات .

إذن كل الفئات التي لديها سلم وظيفي و أجري من 14 إلى غاية 20 تعتبر إطارات داخل المؤسسة ولكن يختلف نمط المنصب باختلاف الشهادة وكذا الخبرة المحصل عليها وهذا ما يبينه لنا المخطط الخاص بمركز تلمسان .

الشكل رقم 16

centre de Tlemcen



المبحث الثاني : مكانة التكوين بالمؤسسة:

لكل مؤسسة لديها الأهمية و التعقيدات كالتي تمتلكها سولنغاز فإن نظام التكوين يحتل مكانة حساسة و هامة في تسيير الموارد البشرية، و يهدف هذا النظام إلى رفع مستوى و نوعية الأداء للموارد البشرية و يحاول ضمان التكيف الدائم للتقنيات الجديدة و كذا تحضير تطور ديناميكي للمهنة و أخيرا تجميع القدرات و تنظيمها تنظيما جيدا و فعالا. و يعرف نظام التكوين على أنه مجموعة من الوسائل و الإجراءات و التنظيمات أين الهدف هو جعل الموارد البشرية للمؤسسة في حالة الكمال الدائم[1].

إن الرهان الحالي يكمن في رفع التحدي المرفوع من طرف التقدم التكنولوجي منذ بداية القرن 19م و إن الأعمال المحددة في مجال بحثنا تهدف إلى معرفة مكانة التكوين بالشركة الوطنية للغاز و الكهرباء.

و قد تبين لنا من خلال دراستنا أن هذه الشركة تولي أهمية بالغة لهذا الجانب حسب مسيري و مسؤولي هذا القطاع فإن نظام التكوين باعتباره أداة مهمة من أدوات تسيير الموارد البشرية يحتاج إلى مجموعة من الوسائل و الإجراءات التي تطبق في كل مرحلة من مراحل النظام.

و لفهم وظيفة التكوين من الضروري تقسيمها إلى المراحل الثلاث الآتية :

- **مرحلة ما قبل التكوين** : أدوات نظام التكوين مرتبطة بمرحلة التحضير.
- **مرحلة التكوين** : أدوات نظام التكوين مرتبطة بمرحلة التحقيق.
- **مرحلة ما بعد التكوين** : أدوات نظام التكوين مرتبطة بمرحلة التقييم.

بالنسبة للمراحل الثلاث المذكورة سوف نتطرق إلى تحديد الأدوات الأكثر الأهمية. في الواقع إن نظام التكوين كأداة لتسيير الموارد البشرية لا يمكن أن ينظر إليه كمجموعة من القوانين و العقود الإدارية المستقلة و المنفصلة عن

---

(1) – **Le Dictionnaire « Grand Larousse » tome 7 Edition 1980 P 5909**

بعضها البعض و إنما يجب أن يكون كسيرورة مستمرة أين كل المراحل تكون مرتبطة و متداخلة و مكملة لبعضها البعض.

المطلب الأول : أدوات نظام التكوين المرتبطة بمرحلة التحضير

لا يمكن للتكوين أن يكون له معنى إلا إذا ارتبط و تعلق بسياسة و مبادئ التنمية للموارد البشرية في المؤسسة، و بالنسبة للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز *Sonelgaz* فإن الخطط المتوسطة و القصيرة المدى تشكل محور نظام التكوين، لهذا السبب فإن عامل التخطيط أصبح يتطور من فترة لأخرى باعتباره وسيلة هامة لتسيير الموارد البشرية مع الأخذ بعين الإعتبار العوامل الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

و تعتمد مرحلة التحضير على إلزامية تحديد و تعريف حاجيات و متطلبات التكوين، و لترتيب هذه المتطلبات التكوينية يستلزم تخطيط يأخذ مساره عبر مرحلتين :

I - مخطط التكوين المتوسط المدى :

يعتمد هذا المخطط على فترة تقدر بخمسة 5 سنوات و يحتوي على :

- العناصر السياسية للفترة المقصودة.
- الأهداف العامة لنظام التكوين.
- الدراسات و الأعمال الواجب تطبيقها من أجل تقديم آداء لنظام التكوين.
- حاجيات التكوين.

إن وضع المخطط القصير المدى يعتبر جزء لا يتجزأ من أدوات تخطيط تنمية الموارد البشرية، فمخطط التكوين يهدف إلى :

- ترقية أشكال التنظيم، و تطوير النشاطات داخل المؤسسة.
- تحليل و تقييم التغيرات الناتجة عند المخطط لمعرفة المستوى الحقيقي للأداء.

II- مخطط التكوين القصير المدى :

هذا المخطط يقدم خاصة على شكل معطيات تقدر حاجيات الإدارة من التكوين و تتمثل هذه الحاجيات خاصة في :

- التكوين المهني المتخصص [1]
- نماذج تحمل الأعباء الخاصة بالتكوين من جهة المكان و عدد الأفراد.

* **المكان** : و يقصد بذلك مكان التكوين مثل مراكز سونلغاز، تنظيمات خارجية الوطنية أو الدولية (مراكز التكوين المهني المتعددة)

* **عدد الأفراد** : بمعنى عدد الأشخاص المكونين حسب تقسيمين الأول خاضع لمبدأ الأفواج (إجتماعية مهنية) و الثاني يتبع العقد الذي يربط العامل بالشركة (دائم، مؤقت).

و من بين أدوات تخطيط التكوين يوجد ثلاث أدوات أساسية و ضرورية مرتبطة بمرحلة التحضير و تقوم بعملية الربط بين سياسة و نظام التكوين و هذه الأدوات تنحصر في :

- وثيقة طلب التكوين (I.D.F.)
- وثيقة تحمل الأعباء "Cahier de Charge" (C.D.C)
- مخطط الأعباء لهياكل التكوين.

1- وثيقة طلب التكوين : (I.D.F.)

إن وثيقة طلب التكوين (I.D.F.) تعتبر كوسيلة من وسائل مخطط التكوين فهي عبارة عن أداة توضع في متناول الأشخاص الذين يطلبون التكوين من أجل تلبية إحتياجاتهم، فهذه الوثيقة تقدم من إدارة الموارد البشرية و ذلك من أجل مساعدة الطالبين للتكوين على :

- تحديد الأهداف المرجوة.
- تحديد الفئات المقصودة و الوظائف التي تستلزم التكوين.

---

[1] - التعريف الشامل لهذا النوع سيأتي فيما بعد في المطلب الخاص بأشكال التكوين .

- تحديد المناطق الجغرافية التي يكتسحها التكوين.
- خاصية الطلب في حالة المنصب الشاغر أو الجديد.

2- وثيقة تحمل الأعباء (C.D.C)

يمثل (C.D.C) تفسيرا مفصلا لجهاز التكوين و ردا على طلبات المقدمة بغرض التنمية خاصة أشكال وضع التكوين (... Calendrier ,Selection) الأهداف العامة للتكوين و كذا البرنامج المسطر.

3- مخطط الأعباء لهياكل التكوين بالمؤسسة :

إن مخطط الأعباء لمراكز التكوين لا يعتبر خاصا بالمراكز فقط و إنما هو عبارة عن مخطط مشترك و بمفاوضات مع مديرية الموارد البشرية فإنها تقوم بوضع المخطط السنوي للتكوين و الذي ينبثق منه مخطط الأعباء، فالمديرية هي التي تحدد قيمة و مبلغ هذ الأعباء، و هذا المخطط السنوي ينجز إعتبارا للحاجيات و النقائص الموجودة داخل الشركة.

إن مخطط الأعباء يستخرج مختلف أشكال التكوين النوعي و أيضا أشكال الترقية التي يمكن أن تتحقق في المركز أثناء فترة المحددة ملائمة مع تحمل الأعباء (قدرات وضع الهياكل البيداغوجية) و كذا قدرات التكوين التقني أو تكوين في مجال التسيير، إن هذا المخطط مكون من أشكال حسب نوع التكوين (تكوين المهني متخصص، تكوين للترقية أو أيام دراسية "FSP Perfectionnement ou Séminaire" يعتبر هذا المخطط وسيلة قيادة و تنظيم و رقابة لمراكز التكوين لأنه يسمح بتشكيل ميزانية سنوية للإستغلال و الإستثمار كما يقدم الجزء الأكبر و المهم لعقود التسيير.

المطلب الثاني : أدوات نظام التكوين أثناء مرحلة التحقيق

إن مديرية الموارد البشرية بدأت منذ **1996** بوضع نظام التعاقدات *Contractualisation* لمخططات التكوين كإجراء يوضح العلاقة بين المديريات التي تقوم ببعث أفراد للتكوين و مدارس التكوين فهي تسمح بالتعديل و تهدف إلى تسوية الإختلافات و التباينات الموجودة في مرحلة وضع المخططات الأعباء لمراكز

التكوين. إن عمل وضع التعاقدات يرمي إلى تحويل المدارس التكوينية إلى مراكز تحدد الأعباء و تهتم بالنتائج.

أ- التعاقدات : « *La Contractualisation* »

إن الإتفاقية الموقعة بين مديرية الموارد البشرية و مديرية التكوين تحدد الإطار لوضع مخططات التكوين إنها تدخل في ميزانية المؤسسة و تكون العلاقة بين المراكز التكوينية و مديرية الموارد البشرية و الإدرات الأخرى.

يرتكز أي تكوين كان في البداية على وجود عقد بمعنى ضرورة توفر مجموعة من الشروط و الأساليب و المراحل الإلزامية التي تجعل من التكوين أمرا ممكنا و فعالا، و هذا ما يتبعه المكونين أو المؤسسات القائمة على ذلك.

و لكن لا يمكن لأي فرد مهما كان مستواه أن يسجل نفسه في أي برنامج تكويني إذا لم يكن مطلقا على مضمون التكوين نفسه و الهدف من وراءه.

و يتكون فريق المكونين من منسق يقوم على تنسيق المهام بين زملائه و ربط الأهداف بالنتائج[1] كما يعتبر مسيرا و قائدا في عملية التكوين.

ب- وثيقة لنهاية فترة التكوين : « Procès Verbal de fin de Fomation »

إن الأمر يتعلق بوثيقة تحدد نهاية فترة التكوين تحت إشراف لجنة التحكيم، هذه الوثيقة تحضر إعتمادا على الميزانيات المقدمة من طرف المسؤولين على التكوين في نهاية الفترة و كذا على جدول النتائج الخاص بالترقية و قرارات لجنة التحكيم.

إنه الوثيقة الرسمية الوحيدة التي تؤكد على تكوين الفرد، و بالنسبة لبعض هياكل التكوين فإن هذه الوثيقة تستعمل فقط من أجل تحديد الملاحظات الشكلية و الإجمالية، و البعض الآخر يعتقد بأنها عبارة عن وثيقة تحليلية للتكوين مذكرا خاصة بالأهداف، النتائج، الجهود و التقييم ... إلخ.

• **وظيفة مسؤول التكوين** : إن وظيفة مسؤول التكوين هي وظيفة حديثة في المؤسسات و التنظيمات، في الواقع هذه الوظيفة أصبحت حاليا رسمية في

---

(1) – Séminaire Daniel Chernolet "Méthodes directives et Formation des adultes P 23-28.

المؤسسات[1] هذه المؤسسات ترى في التكوين أداة للتسيير و التطور و ضرورة حتمية لدخول إلى إقتصاد السوق "*L'Economie de Marché*" إنه حال الشركات التي تحاول تطبيق التكنولوجيا العالية أين تهدف إلى خلق مناصب مهنية جديدة. فبعض المؤسسات تعتقد أن هذه الوظيفة ما هي إلا عبارة عن تكلفة إجتماعية إضافية، بينما مؤسسات أخرى إكتشفت على أنها أداة للتسيير و تعديل الضغط الإجتماعي و البعض الآخر يرون على أنها آلية للتسيير و أداة للتطور فيجب على التكوين أن يلعب الدور المعدل بين نظام التربوي التقليدي (المدرسة – الجامعة) و المؤسسة التي تعمل بطريقة مرضية، كما يسهل التحرك الأكيد لأنه أداة حساسة لتسيير الأعمال و يعتبر مسؤول التكوين كإطار و هذا ما جاء في الإتفاقية الدولية رقم 117 التي تنص على أن التكوين هو عملية تحضير و ملائمة الشخص لمنصب العمل سواءا لتوظيفه أو لترقيته عمليا و من بين أنوعها التكوين الخاص بالمناصب الإدارية العالية (المدير) و منصب الإطارات السامية في المؤسسة[2] و يعتبر رئيس العمال من بين الأشخاص المسؤولين للتكوين باعتباره يحتل مكانا قريبا من الواقع و يستطيع مراقبة العمال و في هذا الخصوص تجدر الإشارة إلى أن رئيس العمال أو المشرف يعتبر مديرا طالما أنه يمارس الوظائف المشار إليها مثله في ذلك مثل رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام لمنظمة معينة، و يجدر بالذكر أن الفرق بين رئيس مجلس الإدارة و رئيس العمل من وجهة نظر ممارسة الوظائف الإدارية يكمن في الآتي [3] :

1- **درجة الشمول و العمومية** : فقرارات أو خطط رئيس مجلس الإدارة مثلا تتصف بالشمول و العمومية أي أنها تشمل المنظمة ككل. أما رئيس العمال

---

(1) Du plan de formation au plan de développement de l'entreprise tome 2 p 12 « La

(2) – Les conventions et les recommandation O.IT « Recommandation N° 117 concernant la formation professionnelle P 1172.

(3) – "عبد السلام أبو قحف" سياسات الأعمال و الممارسات الإدارية مؤسسة شبابا الجامعة الإسكندرية ص 281-282

فإن قراراته أو خططه تقتصر فقط على الوحدة أو القسم أو عدد من العمال الذين يقعون تحت رئاسته أو إشرافه.

2- **درجة التأثير و التكلفة** : بينما تؤثر قرارات أو خطط رئيس مجلس الإدارة على المنظمة ككل نجد أن قرارات أو خطط رئيس أو مشرف العمل لا تؤثر فقط إلا على القسم الذي يرأسه، كما أن تكلفة الخطأ في قرار يتخذه رئيس مجلس الإدارة تؤثر على المنظمة ككل سواء في الأجل الطويل أو القصير، أما رئيس العمال فلا يتعدى تأثير الخطأ في أي قرار يتخذه أو خطة يقوم برسمها القسم الذي يرأسه.

3- **المدى الزمني** : تغطي قرارات و خطط و سياسات رئيس مجلس الإدراة مديات زمنية طويلة، بينما نظيرها في حالة مشرف أو رئيس العمال لا تتعدى أياما قليلة أو شهورا محدودة.

4- **درجة التكرار** : تتصف معظم إن لم يكن كل قرارات رئيس العمال بالتكرار أو الروتينية على عكس رئيس مجلس الإدارة فنجدها لا تتصف بذلك.

و المديرون بصفة عامة يمكن تصنيفهم على أساسين : الأساس الأول تنظيمي أما الثاني فهو وظيفي[1] .

المطلب الثالث : أدوات نظام التكوين أثناء مرحلة التقييم.

يعتبر تكوين الإنسان أجدى إستثمار لمستقبل البلاد لذا جعلت الجزائر من هذا الإهتمام "أولوية الأولويات" بفضل التنمية الطموحة التي بدأت فيها مبكرا، و بعد خمسة 5 سنوات فقط من الإستقلال لوحظ أن وسائل و طرق التكوين المستعملة لم تكن تلبي حاجيات الطلب الذي أصبح يزداد بشكل سريع[2] و لا يمكن تجاهل ربط التكوين بالتعليم لأن التعليم الدائم يسمح للفرد باستمرارية التفكير و عملية إبداع و خلق الأفكار[3] فالمرحلة الراهنة تؤكد على أن التقدم الملحوظ في الدول المتقدمة ما هو إلا نتيجة وجود أفكار ترجمت إلى أبحاث و

---

[1] نفس المصدر ص 73.

[2] - La formation des cadres pour le développement Demitris N. Chorgles

[3] - Education permanente

دراسات طبقت ميدانيا و هذا في كل المجالات و يبقى الفرق ما بين ما هو نظري و تطبيقي يحتاج إلى عملية تقييم و يؤكد "أ.رحماني" أن عدم ملائمة بين التكوين و الحاجيات يأتي بسبب غياب عامل التقييم لهذه الحاجيات و المعرفة المسبقة للأهداف المرجوة[1] .

و تعتبر عملية التقييم إحدى وظائف عملية الإدارة في المؤسسة و التي تتمثل في :

أ ـ إتخاذ القرارات.

ب ـ التخطيط

جـ - التنظيم

د ـ التوجيه و التنسيق

هـ - القيادة و الرقابة و التقييم.

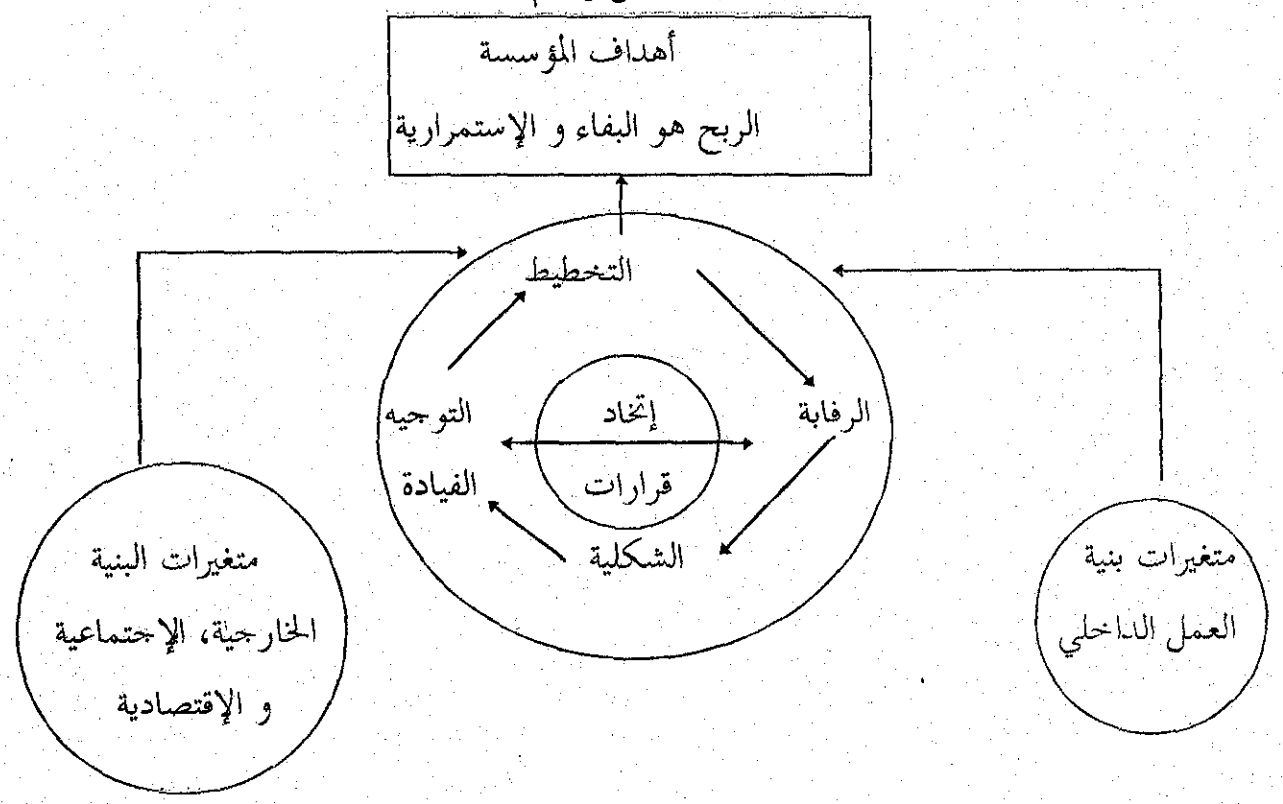
و لقد تعرضنا في الأجزاء السابقة إلى التطرق لكل هذه العناصر التي تتكامل مع بعضها البعض كما هو موضح في الشكل التالي[2] :

---

[1] - إدارة مجلة المدرسة الوطنية للإدارة المجلد 6 العدد 1 1996 "أية سياسة للتكوين في الوظيف العمومي أ. رحماني" ص 8.

[2] - تنظيم إدارة الأعمال

شكل رقـم17 :

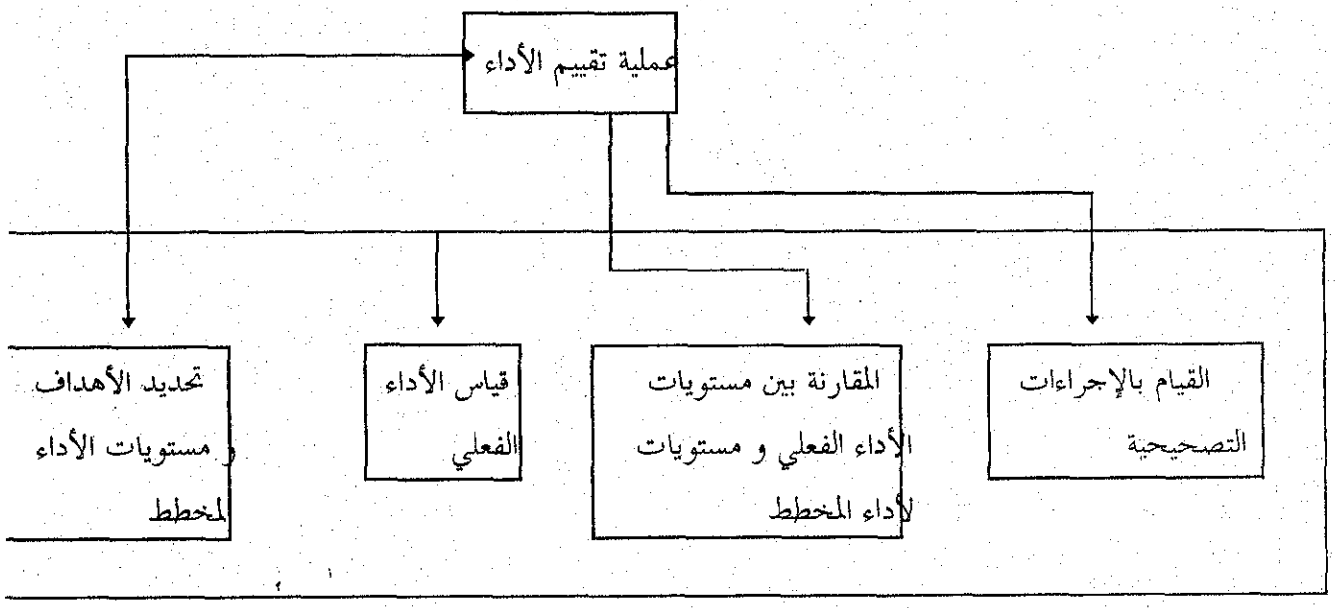


و يرتبط مفهوم التقييم بالأداء فقد وردت الكثير من التعاريف الخاصة بعملية تقييم الأداء فهي عبارة عن "قياس الأداء الفعلي و مقارنة النتائج المطلوب تحقيقها أو المككن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث و يحدث فعلا، و مدى النجاح في تحقيق الأهداف و تنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل إتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء[2] " و يمكن تمثيل عملية تقييم الأداء كما صورها "***J.R. Shermerhorn***" في هذا الشكل البياني كما يلي :

---

[2] – "جمال مرقص يوسف" : أثر التغيرات الثقافية على مفهوم الأداء و تقييمه ***In la performance opcit 290***

الشكل رقم 18 :



المصدر: J.R SHERNERHORN O P C I T P 453

كما أكد الكثير من الباحثين على كون عملية تقييم الأداء مرحلة من عمليات الرقابة فمنهم من يرى أن تقييم الأداء يمثل خطوة رئيسية في العملية الرقابية و يكمن جوهر عملية التقييم في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدما و الوقوف على الإنحرافات[1]

و تعتبر الرقابة الوظيفة الرابعة المذكورة من طرف "فايول" في تعريفها للتسيير Managment، كما يعتقد البعض بأن رقابة التسيير تكمن خاصة في النظام المحاسبي لذا فإن المخطط الوطني للمحاسبة 1982 يعرف رقابة التسيير على أنها مجموعة من العوامل تساعد المديرين و مختلف المسؤولين لمعرفة الفروقات الموجودة بين الحقائق و التوقعات [2] و هنا يأتي قول Goethe كحكمة على ذلك : "إن عملية التفكير سهلة، و عملية التنفيذ صعبة و لكن ننفذ أفكارنا هو أكبر الصعوبات".

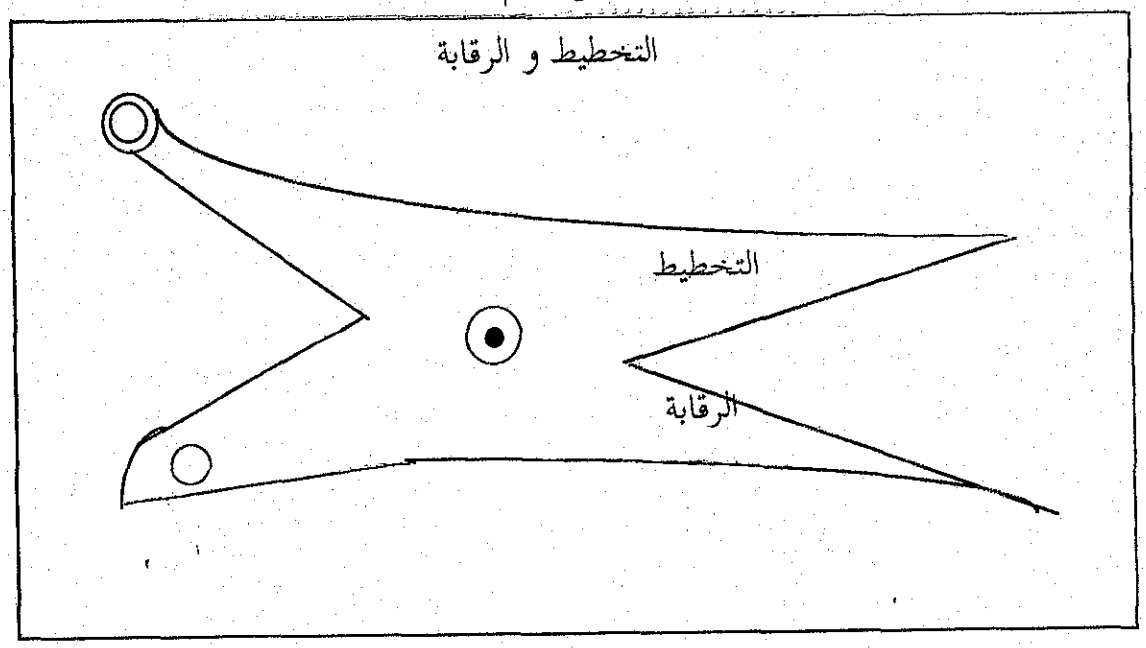
و هنا يذكر ***Kountz*** على أن الرقابة هي قياس الأداء و تصحيحه و هذا ما بينه في الشكل التالي:

---

[1] – "جمال مرقص يوسف" المراجع السابق ص 291

[2] – Stratégie et Direction de l'entreprise « Henri Duhamel » Clet P 38.

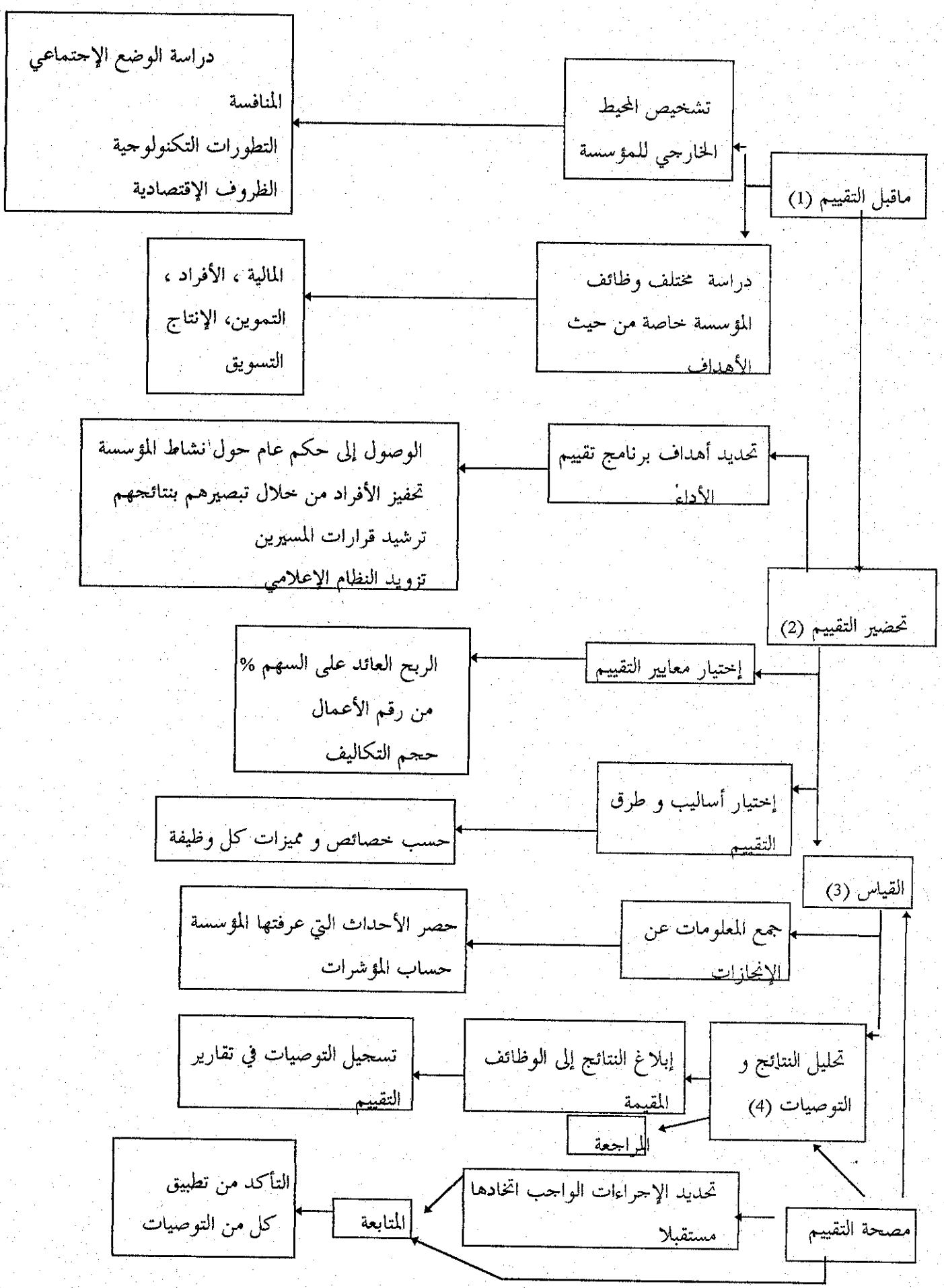
الشكل رقم 19 :



المصدر: H. KOONTZ ET AL P 448

أما *Chevalier et les autres* قد حاولوا وضع عملية تقييم الأداء في المؤسسة كما يلي :

الشكل رقـم 20 :



إن أدوات التقييم ترمي إلى متابعة المستفيدين ثم التكوين و مقارنة النتائج الحقيقية بالمتوقعة.

أ- الإختلافات : *Dysfonctionnement*

على العموم إن وضعية النتائج المحققة في إطار مرحلة التقييم يستخرج المعطيات التالية :

- إن الحاجة إلى التكوين هي تقريبا مترجمة في شكلها الكمي فقط و قليل ما تظهر هذه الحاجة في شكلها النوعي أي الحاجة إلى قدرات مؤهلة تأهيلا عاليا لاستعمالها أو تطويرها.

- إن حاجة المكونين (الأشخاص الراغبين في التكوين) إلى التكوين تختلف بطبيعة الحال عن حاجة المؤسسة أو الوحدة الإقتصادية التي ترغب في تطويرها.

- إن الوحدات لا تستعمل طريقة موحدة و شكل وحيد لتحديد و تحليل حاجات التكوين.

- إن تأسيس أولويات التكوين تحدد نسبة إلى قدرات الإستعاب لمراكز التكوين أكثر منها إلى حاجيات التكوين.

- عدم كفاية التنسيق بين مراكز التكوين و المسؤولي الهياكل العملية من أجل تحديد الحاجيات و الأهداف الخاصة بالتكوين.

- غياب الروابط المستمرة بين تقييم المردودية و تحديد الحاجيات من جهة و أهداف التكوين العامة من جهة أخرى.

ب - التطلعات المستقبلية : *Perspectives*

إن التوجهات الجديدة المأخوذة من طرف المؤسسة لمجموع الأنشطة و التي توجد التكاليف و النتائج، تفرض على نظام التكوين إنطلاقة أكثر عقلانية تتجه نحو رفع مستوى الأداء من أجل تقليل التكاليف و رفع المردودية لهياكل التكوين.

إن العناصر التي تؤدي إلى رفع مستوى النظام من أجل تحقيق الأهداف و يمكن تلخيص هذه التوجهات كما يلي :

- تكوين العقود بين المؤسسة و مراكز التكوين سواء كانت داخلية أو خارجية.

- التلائم بين الإستثمارات و النتائج المتوقعة فيما يخص الأداء في مناصب العمل.

- ضرورة وجود الأدوات الخاصة بمرحلة التحضير (*I.D.F.* - *C.D.C.*) تفيد كثيرا في مرحلة التقييم.

- الأخذ بعين الإعتبار وثيقة *I.D.F* لحاجيات الفردية للتكوين الخاصة بالأفراد حتى لا تتعارض أهداف المؤسسة بأهداف الأفراد في مجال التكوين.

المبحث االثالث : عملية تحليل التكوين (التحليل العام)

المطلب الأول : التحليل الكمي للنتائج

أ – التكوين المهني المتخصص: لقد حقق التكوين المهني المتخصص نتائج معتبرة على مستوى الشركة الوطنية للغاز والكهرباء وقد كانت على الشكل التالي :

– حسب شكل المجتمع النتائج مست :

1867 عامل دائم بنسبة 56%

1470 عامل مؤقت بنسبة 44%

– حسب فوج المهني مست نتائج التكوين :

102 إطار بنسبة 3%

1735 تقني بنسبة 52%

1500 منفذ بنسبة 45%

التحقيقات في المجال التقني أكدت على مشاركة 2736 موظف (82%) من بينهم 601 موظف فقط (18% استفادوا من التكوين في مجال التسيير .

هذا البرنامج نفذ من طرف الهياكل الخاصة بالسونلغاز بنسبة 94،8% وبمشاركة ضعيفة للهياكل الوطنية (29%) و أجنبية (2،1%) .

ب – الترقية المهنية : لقد حقق هذا النوع من التكوين النتائج التالية :

– 11626 إطار بالنسبة 27،6%

– 18509 تقني بنسبة 43،9%

– وفقط 11973 منفذ بنسبة 28،4%

وقد تلقت هذه الفئات نوعين من التكوين :

الأول تقني و كانت النتائج 77،8% والثاني في مجال التسيير 22،2%

وقد تلقت أغلبية هذه الفئات تكوينا داخل المؤسسة قدر بـ 98،8% والبعض الآخر تلقى تكوينا خارج مراكز التكوين الخاصة بالسونلغاز وبلغت نسبة

المشاركة 4،6% وفقط 0،6% من هذه الفئات تلقت تكوينا في معاهد تكوينية بالخارج .

جـ- مخطط التكوين الإستعجالي :إن تنصيب العمال في مناصب عملهم يخلق حسب القانون العام للعامل فجوات بين المعايير الخاصة بالمنصب والمستوى التأهيلي والتكويني المحصل عليه .

لذا فإن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز وضعت منذ 1986 مخطط استعجالي للتكوين حتى تتمكن من امتصاص هذا الفارق بين التكوين العام والمهني المحصل عليه من طرف العامل .

وقد سمح هذا المخطط :

- باكتساب معارف نوعية في الحين للموارد البشرية .
- ملائمة التكوين مع المهن الخاصة بالمؤسسة .

وقد اختص هذا المخطط في النشاطات التالية :

- التوزيع للكهرباء والغاز .
- النقل للغاز .
- الزبائن .
- الإنتاج والنقل للكهرباء .
- المالية والمحاسبة .
- السكرتارية .
- الموارد البشرية .
- التموينات .

إن تحقيق المخطط الإستعجالي للتكوين يحتم ضرورة تحريك كل الوسائل الخاصة للمؤسسة (مركز بن عكنون ، مركز عين مليلة . . . الخ) بل وأيضا طلب يد المساعدة من الوسائل الخارجية (C.F.P.A. C.F.A) ولكن بنسب ضعيفة .

على المستوى النوعي (قد مس التكوين الإستعجالي من 1986 إلى 1989 الفئات التالية :

812 تقـــني Maîtrise

858 عـامل منفـذ

المطلـب الثـاني: التحليـل النوعـي للحقـائق

إن نظـام التكويـن بـالرغم مـن أنـه لم يسـتطع تحقيـق أهدافـه كليـة إلا أنـــه تمكـن مـن الاسـتجابة إلى بعـض المتطلبـات الخاصـة للتكويـن والمـوارد البشـرية في المؤسســة .

- النقـاط الإيجابيــة :

- تلبيــة الحاجيــات الخاصــة للمؤسســة في مجــال المـــوارد البشـــرية والغـــير المتوفرة علـى مستوى سـوق العمـل .

- تحضير عقـود التكويـن بـين مديريـة المـوارد البشـرية والوحـدات الأخـرى .

- تعويـض بعـض التكوينـات الطويلـة المـــدى بتكويـــن قصـــير المـــدى وذلـــك ربحـا للوقـت وتخفيضـا للتكـاليف .

- وضـــع إجـــراءات أكـــثر ملائمـــة لتحضـــير كـــراس التكـــاليف Cahiers de charges

- التحسـين النسبي لشـروط المعيشـة والعمـل في مراكـــز التكويـــن مـــن أجـــل الاسـتجابة إلى متطلبـات المؤسســة .

- النقـاط السـلبية : (عـدم كفايــة) .

- نقـص عنصـر التقييـم والمتابعـة للمنصـب الـذي يتطلـب تكوينـا .

- عـدم وجـود تقنيـات تتـلاءم والحاجيـات الحقيقيـة للتكويـن .

- عـدم ملائمـة برامـج التكويـن للتقنيـات الحديثـة (علـــى مســـتوى المخطـــط البيداغوجـي وليـس علـى مسـتوى الوســائل) .

- (Le cahiers de charge) لا يســـتجيب للمتطلبـــات الخاصـــة لبعـــض منـاصب العمـل .

- مشـاركة ضعيفـة للهيـاكل التكوينيـة خـارج المؤسســـة وخاصـــة الجامعـــات والمعـاهد بسـبب الإنتـاج الغـير ملائـم لحاجيـات المؤسسـة .

- برامج الترقية المحققة من الوحدات تعتبر برامج مكررة لا تأخذ في اعتبارها التغير المستمر للتكنولوجيا ولا محاولة تحسين أداء العمال ولا تؤدي مهمة التقييم .

- إن التكوين التطبيقي Stages pratiques يخضع للطلبات .

المطلب الثالث: نفقات التكوين

لقد بلغت نفقات التكوين على مستوى المعاهد والمسجلة ما بين الفترة 1990 - 1995 مبلغا إجماليا يقدر بـ 1 مليار و 466 مليون دينار والتي تمثل 7% من الأجور وبتقديرات تبلغ 1040 مليار دينار وبتجاوز يقدر بـ 40% .

ويمكن الذكر بأن النفقات الخاصة بالتكوين ليست مقيدة كلها في الدفاتر المحاسبية وذلك بسبب نقص التقييم لتكاليف التكوين من طرف المسيرين، هذه الوضعية تكمن من واقع أن التكوين لا يشبه الاستثمار وذلك بسبب عدم كفاية التقييم وكذا انعدام الارتباط لنتائج التقييم المالي في الوسط المهني .

إن نفقات التكوين ومعدل تطورها من 1990 - 1995 تظهر في الجدول التالي كما يلي :

الجدول رقم8 :

السنوات	1990	1991	1992	1993	1994	1995	المجموع
النفقات	132632	221445	263105	298361	280972	279951	466.466.1
معدل التطور	%69	%27	% 17	-%6	-%1	- - - ----	

المصدر : وثائق الشركة .

بالنسبة لنفقات التكوين (التوقعات والحقائق) من 1990 إلى 1995 وكذا معدل النتائج المحققة هي مبينة في الجدول التالي :

الجدول رقم9

السنوات	التوقعات	الحقائق	التوقعات	الحقائق
1990	132310	132632	100،2	7،3
1991	128789	221،445	174،2	9،3
1992	167000	253،105	151،5	7،2
1993	197719	298،361	150،9	7،3
1994	209606	280972	134،0	6،6
1995	204917	279،951	136،6	5،8
المجموع	1،040341	1،466،466	140،0	7،0

المصدر : سونلغاز .

هذه التجاوزات يمكن تفسيرها بما يلي :

- ضعف وسوء التنبؤ للنفقات أثناء تحضير الميزانية التوقعية .
- ارتفاع تكاليف التكوين خاصة على مستوى هياكل التكوين
- ارتفاع أجور المكونين وموظفين في التكوين ، وكذا ارتفاع المكونين المؤقتة والأجور المسبقة .

الفصل الثاني : دور التكوين المستقبلي في تطوير وتنمية الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ

مقدمة

المبحث الأول : عملية تقييم النظام الحالي للتكوين

المطلب الأول : مراحل التكوين

المطلب الثاني : التنظيم

المطلب الثالث : الوسائل (هياكل التكوين)

المطلب الرابع : القائمين على نظام التكوين

المطلب الخامس : سيرورة و أدوات التكوين

المطلب السادس : أشكال التكوين

المبحث الثاني : أسباب إنخفاض أداء الأفراد بالشركة

المطلب الأول : تكوين الموارد البشرية

المطلب الثاني :أسلوب الإشراف و القيادة بالمؤسسة

المطلب الثالث : تقييم أداء الأفراد بالشركة

المبحث الثالث : إقتراحات نظام التكوين المستقبلي

المطلب الأول : عناصر سياسة التكوين

المطلب الثاني :المنهجية المطبقة للتكوين

المطلب الثالث : ديناميكية الإدارات و رفع التحدي

المطلب الرابع : المردودية المثلى لإستثمارات التكوين

مقدمـة :

إن تنميـة وتطويـر المؤسسـة يعتـبر مهمـا وضروريـا بـالرغم مـن الحالـة الاقتصادية الغير الملائمة التي تمر بها البلاد (ندرة رأس المال ، التضخم ، انخفاض قيمـة العملـة الوطنيـة)... والوضعيـة الماليـة الصعبـة (المديونيـة) إلا أن تلبيـة الحاجيـات وتحقيـق الأهـداف يتطلـب تحسـين اداءات المؤسسـة لرفـع التحـدي في المستقبل لذلك وضعت استراتيجية التنمية ومقاييس جديدة لإعادة بناء الاقتصاد الوطني ، وتأخذ في الاعتبار كل المتغيرات الداخلية والخارجية والتي يمكن حصرها فيما يلي :

- حسن استعمال أداة الإنتاج والمحافظة عليها .
- تطوير عملية استغلال أداة الإنتاج بإدخال تقنيات حديثة .
- تكيف الوظيفة التجارية مع المتطلبات الجديدة
- إدخال القواعد الجديدة لعنصر التسيير Management .
- إعادة تنظيم النشاطات الأساسية .
- الاستغناء عن بعض النشاطات الغير مفيدة .

ولنجاح هذه التحولات وتكيفها مع التطورات المعلنة وطنيا ، فإن المؤسسة حددت مجموعة من الأهداف وهي :

- مراقبة تطور عدد العمال في المؤسسة .
- إعادة توظيف الأفراد داخل المؤسسة .
- ضرورة توفر كفاءات في العنصر البشري وبتقنيات أكثر أداءً .
- تسيير أكثر اقتصادي منه سياسي .

هذه النظرة توضح ضرورة الاهتمام بنوعية التسيير وأهمية وإعادة النظر في سياسة التكوين بالمؤسسة والتي يجب أن تتلاءم مع أهداف المؤسسة وذلك بإدخال أنواع وتوجيهات تكوينية جديدة .

إن النظام التكويني الحالي للشركة يتميز باهتمامه بالجانب التقني و لكن متطلبات المرحلة القادمة (اقتصاد السوق) تلزمنا بعدم الاستغناء عن هذا الجانب

المبحث الأول : عملية تقييم النظام الحالي للتكوين

من أجل تقييم نظام حالي وقياس أدائه ، يجب التعرض لمختلف المراحل المهمة والتي مرت بها الشركة الوطنية للكهرباء والغاز والتي يظهر من خلالها أهم العوامل التي أدت إلى التطور ونمو المؤسسة .

المطلب الأول : مراحل التكوين بالمؤسسة

إن نظام التكوين الحالي يعتبر حصيلة نظام نتج وتأثر بمراحل سابقة عرفتها المؤسسة والتي كانت بشروط سياسية وبرامج تكوينية مختلفة .

1- فترة ما بين 1970 – 1980: تعتبر هذه المرحلة فترة التطور السريع من أجل تلبية حاجيات التكوين الهامة لترضية الطلبات الخاصة لأفراد في المهن الأساسية بالمؤسسة (Chef de BLOC RONDIERS ، O.P.G G.O.P.E) .. الخ

هذه المرحلة تترجم نظام التكوين بواسطة تنمية وسائل التكوين مثلا مشروع خلق مركز عين مليلة في سنة 1975 ومركز للتكوين خاص بالمؤسسة و طعن هياكل التكوين الوطنية الموجودة كنقطة مكملة لقطاع التكوين .

كل مفهوم التكوين أصبح منصبا على الحاجيات الجديدة وهي أيضا تكون المصدر أساسي للتوظيف للمهنة الأساسية للمؤسسة خلال هذه الفترة لم يكن الموظفين داخل المؤسسة أي عقد للاستفادة من نظام التكوين بفرض تطوير المنصب بالمعنى النوعي ومفهوم الكفاءة كان يحتل المركز الثاني .

2- الفترة ما بين 1980 – 1990 : إهتمت هذه الفترة خاصة بالشكل الكمي ولقد تميزت خاصة بالإجراءات النوعية (الكفاءة) تركزت في :

- تكوين يتلاءم مع منصب العمل وأهداف مسطرة لتحمل تكاليف مختلف النشاطات المحكم عليها مسبقا .
- مضمون البرامج متعلق بنشاطات المناصب المعينة .
- طرق بيداغوجية أكثر خصوصية للتكوين المهني (تكوين بيداغوجي للمكونين) .
- الإنفتاح نحو المستغلين (مؤتمر التكوين في 1981) .

ويجب الذكر بأن تكوين الموظفين في العمل وفي المنصب أصبحت جد مهمة وترجمت بأيام دراسية ***Séminaire*** للترقية المهنية نظمت في المجال التقني للكهرباء والغاز خاصة ، إن حاجيات التكوين في مجال النوعية والكفاءة كانت في مرتبة الأولوية خلال هذه الفترة وتمثل أكثر من 70% من قدرات المؤسسة .

3 – الفترة الحالية 1990 – 1995: إن التدهور الاقتصادي الذي عرفه العالم منذ 1986و ذالك بعد انخفاض سعر البرميل الواحد للبترول كان سببا للمرور من مرحلة أين كل الإمكانيات المتاحة للتكوين كانت مستعملة وغير كافية بالنسبة للحاجيات السنوية إلى المرحلة المضادة.

في الواقع القدرات البيداغوجية أصبحت أقل استعمالا منذ 1992 بسبب حاجيات التكوين الناقصة في مجال الكفاءة .

حاليا ، إشكالية التكوين ونظامه تطرح بسبب التنسيق والتنظيم مع الاستراتيجية وأهداف التنمية للشركة سونلغاز وتأثيرهم على تسيير الموارد البشرية بصفة عامة . وتعتبر الاستراتيجية المرحلة السابعة من مراحل قيادة وإدارة أي مؤسسة . [1] ومن الضروري تحديد المصفوفة الخاصة بالمؤسسة على الشكل التالي :

جدول رقم 10:

المؤسسة / المحيط	مركز القوة	مركز الضعف
الفرص		
التهديدات		

وتتلخص هذه المراحل حسب جورج سانت ماري في ما يلي :

1 – تحديد نسبة العمال . 6 – تحديد ميزانية المؤسسة .

2 – تحديد الأهداف . 7 – تحديد الاستراتيجية .

3 – تحديد المكان . 8 – تحديد الوضعية .

4 – تحديد المصادر الكلية . 9 – كيفية المراقبة .

---

[1] Diriger une PME George de Sainte Mairie .

5 – تحديد مناطق البيع . 10 – الوضعيـــة الماليـــة .

أمـا عمليـة وضـع التكويـن وتطبيقـه في المؤسسـة يحتـاج إلى سـبعة مراحـل حسـب جيرار فـالك *Gérard valque* [1]:

- توضيـح اسـتراتيجية التكويـن وتعريفهـا .
- معرفـة وجمـع كـل الاحتياجـات الخاصـة بـالتكوين .
- اختيـار وسـائل التكويـن .
- اختيـار المكونـين .
- وضـع مخطـط التكويـن .
- التسـيير الإداري للتكويـن .
- تقييـم التكويـن .

في هـذا المجـال فعاليـة ومردوديـة نظـام التكويـن لا يمكـن قياسـها وتقييمهـا سوى بنسـبة النتـائج المحققـة عـن طريـق اسـتثمارات التكويـن لتحسـين ورفـع مسـتوى أداء المؤسسـة .إن هـذا يمكننـا مـن معرفـة وضـع نظـام التكويـن الحـالي ولفهـم أحسـن طرق العمـل لهـذا النظـام وكـذا إيجابياتـه وسلبياته .

إن تقييم نظـام التكويـن الحـالي يمكـن معالجتـه عـن طريـق العنـاصر التاليـة :

- التنظيـم .
- هيـاكل التنظيـم .
- القـائمين علـى التكويـن (المتدخلـين) .
- أدوات التكويـن .
- أشكال وطرق التكوين .

المطلـب الثـاني: التنظيـم بالمؤسسـة

إن وظيفـة التكويـن تعتـبر نشـاط واسـع ومقسـم:

أ–الإدارة العليـا : Direction Générale

إن C.I.D و C.R.H يشـكلان مسـتوى التوجيـه والقـرارات فيمـا يخـص:

- سياسـة التكويـن الواقعيـة .

[1] La formation continue Gerard valque pratique de la fonction personnel . 452 - 456 , 444 , 473

- مستويات التكوين الواجب توفيرها .

- العينة الواجب أخذها بعين الاعتبار .

- الوسائل الواجب توفرها للتكوين في مجال الاستثمارات ، المالية ، التجهيزات .

ب- إدارة الموارد البشرية :إن هذه الإدارة تضع اهتماماتها على اتجاهين :

- الاتجاه الوظيفي يتعلق بإدارات المؤسسة

الاتجاه التسلسلي يتعلق بهياكل التكوين لسونلغاز إن هذه الإدارة تتدخل كقائد في :

- تحضير مخططات التكوين ومتابعتها ثم تقييم مستوى المؤسسة .

- وضع أسس التكوين وجعلها تحت تصرف الإدارة المنهجية ثم انطلاق أدوات العمل بالوسائل الضرورية المتاحة داخل المؤسسة .

ج-الإدارات الوظيفية :

إن مسؤولية تكوين الإدارات الوظيفية في هذه الميادين يرفع من قدراتهم ومستوى أدائه والذي يسجل ضمن التعليمات الخاصة بتنظيم المؤسسة .

ويمكن ذكر وظائف أخرى مثل : وظيفة الأعلام الآلي ، المحاسبة والمالية ، الموارد البشرية .

إن الصعوبة الرئيسية تكمن في قدرات هذه الإدارة الوظيفية التي تترجم أهداف تنمية النشاطات إلى قدرات وأداء جيد وترقية مهنية محصل عليها وهذا طبعا يدخل ضمن أهداف التكوين المسطرة .

د-الإدارات المركزية :

ينحصر دور هذه الإدارة في التأسيس ، المتابعة ، ووضع مخططات التكوين ، ويعتبر هذا الدور توجيهي للوحدات الموجودة تحت النظام التسلسلي (هيكل المؤسسة) وكذا تعريف الأهداف المسطرة للتكوين .

حاليا المستويات المركزية للإدارات تلعب أكثر من دور إداري لتكوين مثل المشاركة في الأهداف وتعريفها مع حاجيات التكوين على مستوى الإدارات

المركزية ، كما يمكن التمييز بين المسؤولين المركزيين (تحديد فئة الإطارات) وذلك عن طريق النشاط وهيكل إدارة الأفراد والتي تشكل سند تقني للمشاكل التي تحدث في إدارة الموارد البشرية والتكوين خاصة .

إن ضعف المخطط المنهجي يشكل السبب الرئيسي بالإضافة إلى المشاكل التي تتضمن نوعية الموارد البشرية والتي هي في الواقع غير كافية مهنيا وكذا التنظيم الوظيفي في الإدارات المركزية .

ه- الوحدات اللا مركزية :

إن هذه الوحدات لا تتدخل ميدانيا إلا في وقت تحقيق الأعمال وذلك لتحديد المترشحين المعنيين . إن الدور الحقيقي الذي يجب أن تلعبه هذه الوحدات في معرفة الحاجيات يبدو غير كافيا ويأخذ نظرة تطبيقية للتكوين . في واقع الأمر إن هذه الوحدات تشارك في تحضير مخطط التكوين ، ولكن التعبير عن حاجيات التكوين تتوقف غالبا في حدود الإمكانيات المتاحة و لا تذهب إلى تعريف الحاجيات الخاصة والأهداف المنتظرة من الأعمال المبرمجة .

المطلب الثالث : الوسائل (هياكل التكوين)

إن تطوير وسائل التكوين على مستوى المؤسسة اتبعت مراحل نمو قوية أين القدرات البيداغوجية بالكمية المهمة كانت ضرورية . في الواقع تنمية مركز التكوين (E.T.B) والذي كان في الأصل مركزا للتمرين بقدرات قليلة لمركز سيدي سلعباس أين الطلب على التكوين بالمعنى الكمي شهد قابلية كبيرة خاصة بالنسبة لمستويات التقنيين و المنفذين .

هذه الهياكل الكبيرة لا يمكن لها أن تغطي مجموع احتياجات ومتطلبات التكوين ، وهياكل أخرى صغيرة وضعت من أجل الترقية المهنية حققت بواسطة وسائل إدارية ولتحضير تقنيات جديدة خاصة تقنية B.T / T.S.T [1] وقد وضعت ثلاثة مراكز لتكوين العمال وتعليمهم هذه التقنية .

[1] تقنيات خاصة بالشركة تتعلق بمجال الكهرباء و الغاز.

بالإضافة إلى وسائلها الخاصة ، فإن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تعمل على التعامل مع هياكل خارجية تتلاءم نوعية التكوين بها مع حاجيات المؤسسة (فهناك علاقات تجمع بين الشركة وعدة مراكز تكوينية خارجية من بينها على سبيل المثال مركز أرزيو ، كما أن هذه العلاقات تتعدى إلى المعاهد والجامعات) التي لم تصل فيها بعد إلى النتائج المتوقعة .في واقع الأمر إن متطلبات التكوين في المؤسسة لم تكن واضحة ومفسرة بالقدر الكافي وقد تمكنت الجامعة من مدّ يد المساعدة للشركة لأنها استطاعت أن تشكل وتأخذ على عاتقها مسؤولية تكوين الفئات التي كانت تحتاج إلى الشركة والتي كانت محور مشاكل داخلية يصعب حلّها .

ومن ناحية أخرى يمكن أن نأخذ في الاعتبار ما يلي :

- تطور وسائل التكوين بسونلغاز كانت حسب مقاييس التنمية والتطور .إن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) تمتلك وسائل ضرورية وذلك من أجل وضع سياسة تكوينية وتحضير الموارد البشرية للمهن الأساسية .

- حاليا إن إشكالية الاستعمال الأمثل لكل هذه الهياكل التكوينية تطرح بشدة ، ليس فقط على المستوى الكمي (أي أخذ الأماكن البيداغوجية) ولكن على المستوى النوعي . في الواقع فإن الوضعيات البيداغوجية لا تتعلق كلها بالحاجيات والمتطلبات الحالية لشكل التنظيم البيداغوجي وتوظيف مراكز التكوين (شروط المعيشة في المركز ، أشكال المكونين . . . الخ) .

إن عدة إشكاليات تضع حاليا وسائل التكوين في« مفترق الطرق » أين يستعجل مخطط لاعادة التكيف مع هذه المؤسسة .

المطلب الرابع : القائمين على نظام التكوين (المتدخلين)

1 – المسيرين :

تمثل هذه الفئة الخط الخاص بالهيكل التنظيمي للشركة أين تطبيق صيرورة التكوين يمكن تلخيصها على النحو التالي :

- المشاركة في تحضير مخطط التكوين بالنسبة لأعمال معرفة مسبقا وليس بالنسبة لقدرات يمكن الحصول عليها أو تطويرها على مستوى الموارد البشرية موضوعة تحت مسؤولية المسيرين

- اختيار المترشحين يلزم متابعة مختلف الأفعال والاختصاصات الإدارية لهؤلاء .

- متابعة وتقييم التكوين يقلل من تحقيق العقود الإدارية (قرار Reintégration , détachement .. .الخ) بترك الميكانزمات والأدوات لتحقيق النتائج .

بعض أشكال التكوين يمكن تحقيقها محليا بوسائل خاصة بالوحدات فهي ترتكز على الميادين التقنية أكثر منها على ميدان التسيير ومن أهدافهم إكمال ملائمة مستوى كفاءة الموظفين لمناصب عملهم ، فهي تجيب على متطلبات خاصة غير معروفة بواسطة التكوين المنظم داخل الهياكل الكبيرة في المؤسسة .

وكخلاصة فإن تدخل المسيرين في التكوين يكون أكثر ميزة بواسطة مجموعة من العقود الإدارية منه بوضع سياسة تكوين عن طريق تحسين الكفاءات الخاصة بالموارد البشرية في الوحدة .

2- المحترفين في التكوين :

هذه الفئة تتكون من مسؤولين مكلفين بالتكوين على مستوى المديريات ومتدخلين (مهتمين) في صيرورة التكوين على كل المستويات (إدارة تحتية للتكوين ، مراكز التكوين ، مكونين محترفين،دائمين ومؤقتين) أين يجب تحقيق برنامج التكوين ، ويمكن الذكر بأنه بالنسبة لهذه الفئة المتدخلة فإن حيازة التجربة تعتبر كرأس مال بالنسبة إليهم وذلك يساعدهم في التطبيق الميداني والمعرفة الكاملة .

هذا النوع من رأس المال يجب أن يطور بشكل كبير فبالنسبة للمكونين الدائمين فإن الاهتمام بتنمية وبحث ظروف العمل وتحسينها تعتبر غير كافية من أجل ضمان تكوين يتلاءم والمتطلبات الحالية للشركة . أما فيما يخص المكونين المؤقتين فهم بحاجة إلى تحضير بيداغوجي من أجل تكييف برامج التكوين مع الحاجيات الحالية .

3- المقصودين بالتكوين :

يقصد هنا بالمستفيدين من التكوين ، عبارة عن أشخاص متمرنين أو مترشحين لمتابعة نوع معين من التكوين هذه الفئة المعينة من عمال المؤسسة تتابع التكوين بهدف الحصول على حوافز مادية أو معنوية .

في واقع الأمر ، فإن المترشحين لمختلف أنواع التكوين يحدّدون تبعا للسلم الإداري ، وبدون تحضير مسبق بمعنى دون أعلامهم أو تقديم أي تفسير عن سبب التكوين ولا حتى عن الأهداف المرجوة من وراء هذا التكوين ، هذه الوضعية أصبحت خطيرة لكونها أن التكوين ليس شرطا إلزاميا من أجل الترقية إلى منصب عالي يحتاج لكفاءة عالية فأصبح التكوين ينظر إليه من زاوية أخرى كونه يعتبر من العراقيل وليس كوسيلة تنمية وترقية الأفراد .

* فبالنسبة للمترشحين للتكوين داخل المؤسسة ينقسمون إلى فئتين :

- الفئة الأولى: تعتبر فئة تقوم بطلب التكوين وتأخذ على عاتقها أعباء التكوين وهذا النوع من المترشحين يقوم بالتكوين بواسطة الدروس بالمراسلة أين يسجلون في معاهد غير تابعة للمؤسسة ولكنهم يصادفون مشكلة عدم إعطائهم فرصة الترقية داخل المؤسسة

- بينما الفئة الثانية : مشكل المستوى المتحصلين عليه ، يشكل عائقا بالنسبة إليهم من أجل متابعة التكوين وهذا راجع لمستواهم الضعيف جدا .

* أما بالنسبة للمترشحين خارج المؤسسة فهم يعتبرون من الراغبين في التكوين المقترح من طرف سونلغاز لأنه يشكل بالنسبة إليهم فرصة كبيرة للحصول على منصب عمل داخل الشركة .

المطلب الخامس : صيرورة وأدوات التكوين

لا يعتبر التكوين بمجرد الحصول على المعارف وإنما هو عبارة عن سيرورة (Processus) أين الهدف منها الإنتاج ، التمكن ، خلق وتنمية المعارف والقدرات.

وتتركب سيرورة التكوين من 4 مراحل هي :

المرحلة الأولى : معرفة وتحديد متطلبات التكوين نسبة إلى أهداف المؤسسة :إن العمل المحدد خلال هذه المرحلة يتعلق بتخطيط التكوين ويبقى التركيز على تكوين يحتاج إلى أدوات العمل الضرورية لهذه المرحلة الأساسية والهامة والمحددة لسيرورة التكوين..

المرحلة الثانية : ترجمة طلبات التكوين إلى تطبيق ميداني وذلك بإبرام عقود مع المترشحين :هذه المرحلة تتركز على تحويل طلب الحصول على كفاءات مهنية إلى أهداف تكوينية وبالنسبة لهذه المرحلة يشكل كراس التكاليف Le cahier de charge الأداة الأساسية في عملية المفاوضات بين الطالبين على تكوين (زبائن) والمقدمين للخدمات (مراكز التكوين) .

ويتعلق هذا الكراس بالمهام التالية :

- الأهداف التكوينية ..
- تحديد الفئة المعنية بالتكوين .
- متطلبات و شكل أو نوع التكوين المطلوب .
- شروط التنظيم .
- فترة التكوين ..
- أشكال التقييم والمتابعة ..
- مضمون التكوين ..
- تكلفة التكوين .

كل هذه المهام تحمل في طياتها ضرورة تحسين مستوى الأداء ورفعه بعد عملية التكوين..

المرحلة الثالثة : تحقيق مرحلة التكوين :إن تحقيق مرحلة التكوين يعتبر مشروطا وإلزاميا بتحضير ملفات خاصة بكل نوع من أنواع التكوين التي تحتاج إليها المؤسسة والذي يسجل في كراس التكاليف (C.D.C) ، ويمكن الذكر بأن

الشركة قد قامت بإنجاز عمل مهم في إطار التكوين التقني ولكن يبقى غير كافيا وعليهم الاهتمام وتطوير التكوين في مجال التسيير [1].

يعتبر ملف Dossier d'animation أداة أساسية للمكونين يحدد فيه فترة ونوع التقييم الواجب أداؤه أثناء مرحلة التكوين .إن أداة التقييم وترتيب المترشحين قبل وضعهم في التكوين تتطلب تحسينات خاصة بالنسبة للمترشحين من داخل المؤسسة والذي حسب رأيهم يدخل ضمن تقييم مخطط التكوين العام للشركة و ذالك بوضع اختيارات مهنية يجب أن تحقق باستمرار .

المرحلة الرابعة :التقييم: يسمح بمراقبة التحولات الناتجة عن التكوين أثناء مرحلة العمل وكذا ملائمة وفعالية التكوين نسبة إلى رغبة الشخص المكون في بداية مرحلة التكوين، ويجب الاعتراف بوجود صعوبات وعراقيل أثناء تحقيق هذه المرحلة التي تعرقل من سيرورة عملية التكوين . في الواقع إن التكوين ليس إلا عاملا للحصول على المعارف والتقنيات وتطوير القدرات من بين عدة عوامل أخرى وهي الخبرة، الكفاءة المهنية ، تنظيم العمل . [2] . . . الخ .

***ترتيب مناصب العمل :**

يعتبر نظام التحليل و ترتيب مناصب العمل داخل المؤسسة من بين نتائج الواقعية لتعريف المناصب و مهام الأفراد المرتبطة بمنصب العمل من جهة و بتحديد المكافآت من أجل تلبية حاجيات الإجتماعية الحقيقية.إن أعمال التحليل و الترتيب مناصب العمل تحققت في المؤسسة منذ نهاية سنوات السبعينات، و عرفت مختلف المراحل إنطلاقا من المرحلة البسيطة خلق مناصب العمل و وضعها إلى مراجعة بعض قواعد تسيير النظام.

إن الهدف لهذه الأعمال يرتكز خاصة على وضع ميكانيزمات توظيف نظام التسيير الموجه نحو :

- تعريف و تحديد مختلف نشاطات المؤسسة.

---

[1] وهنا يجب الاشارة بأن هذا النوع من التكوين كان مهملا في الشركة نظرا لوجود فكرة أن المسيرين (هم إطارات) يعتبرون أشخاص ليسوا بحاجة إلى تكوين .

[2] Evaluation du système de formation phase VII du projet système de gestion de carrières de sonelgaz prépare par F. Simerean - Hydro - Quebec international Decembre 1991 .

- تعديل المهن التطورية للأفراد داخل نشاطات المؤسسة عن طريق السلم الوظيفي لمناصب العمل.

- وضع العناصر التكوينية لهيكل الكفاءات و تسيير الموارد البشرية.

إن الأعمال المحققة داخل المؤسسة في ترتيب الوظائف، وضعت وسيلتين لتسيير الموارد البشرية و هما :

- كتيب يشمل مختلف الوظائف.

- وثيقة تعرف منصب العمل داخل المؤسسة و مهامه،مستوى الترتيب.

و قد أكدت عملية ترتيب المناصب عن وجود فئات مختلفة حددت كما هو في الجدول :

الجدول رقم 11:

السنوات	عدد المناصب
1985	1225 أين 203 مرتبة في فئة 17 و أكثر
1988	1587 أين 180 مناصب راقية
1989	1317 أين 195 مناصب راقية
1995	1553 أين 317 مناصب راقية و 48 إطار مسير

كما كشفت عن وجود مناصب عمل غير مستعملة و الجدول التالي يبين المناصب الغير المستعملة حسب الفئات المهنية :

الجدول رقم 12:

الفئة المهنية	عدد مناصب العمل
منفذين	**19**
تقنيين	**116**
إطارات	**184**
إطارات سامية	**143**
المجموع	**462**

المصدر : وثائق المؤسسة

المطلب السادس : أشكال التكوين

إن تقسيم التكوين إلى نماذج وأشكال يرجع إلى وضعية متطلبات وحاجيات المؤسسة ففي السنوات الأخيرة توجه اهتمام الشركة نحو تطوير قدرات تكيف التكوين مع المهنة وخاصة في ميدان التسيير وهذا ما يريد تحقيقه نظام التكوين حاليا .

1- التكوين المهني المتخصص : La formation professionnelle spécialisée

يعرف بالتكوين النوعي ويهدف إلى الحصول على كفاءات وقدرات جديدة من أجل الحصول على منصب عمل جديد ، هذا النوع من التكوين كان من بين أكثر أشكال التكوين تطورا خلال هذه العشرية وارتكز خاصة على فئة الموظفين الجدد والذين تم تكوينهم في مهن أساسية بالنسبة للمؤسسة على مستوى المنفذين والتقنيين.

إن التكوين ذو مؤهلات عالية و ذو ميزة ترقوية مخصصة للأشخاص و لمناصب عالية ومحددة ودائما مرتبطة بالتكوين لتلبية الرغبات الجديدة ، فهناك نوع وحيد للتكوين يسمح بترقية الأفراد ثم تحقيقه في إطار مشروع التسيير وذلك بجعل أحسن العمال في المراكز إلى منصب جديد هو منصب مسؤول في الوحدات

2-الترقية المهنية : Le perfectionnement professionnel

هذا الشكل من التكوين يسمح بتكييف الأفراد مع منصب العمل.-ويعني درجة الكفاءة والانسجام والرضى الذي يتمتع به الفرد الذي يشغل مركزا معينا في أحد الهياكل أو المؤسسات الاجتماعية القائمة [1] - والاهتمام بأدائهم والعمل على رفع مستواهم وأصبح جديرا بالاهتمام داخل الشركة منذ سنة 1992 م .

حاليا يشكل هذا النوع من التكوين أهمية قصوى في الوحدات التابعة للشركة بحيث أصبحت جميعها تسعى إلى تكوين أفرادها في هذا النوع وذلك

---

[1] د . سعد الدين ابراهيم تأثير العوامل الهيكلية والمؤسسة على التكييف المهني لعناصر الطاقة البشرية . أستاذ علم الاجتماع – الجامعة الأمريكية – قضايا التنمية الموارد البشرية في الوطن العربي .

استجابة لحاجيات تحسين قدرات الأفراد وملائمتها لمناصب عملهم ولتحضيرهم وتكييفهم من أجل استعمال التقنيات الجديدة والتكنولوجيا الحديثة .

3- التدريب L'apprentissage

يشمل التدريب تكوينا عاما محتويا على تحصيل عناصر أساسية من التثقيف العام وتحصيل تفنن مهني نظري وتطبيقي .وهو يشكل إحدى نماذج التكوين نصّ عليها القانون، وتفرض على المؤسسات ضرورة تكوين الفئات الشبانية الناتجة عن التسرب المدرسي وذلك من أجل منحهم فرصة اكتساب مهارات مهنة معينة .

4 -التكوين عن بعد : La formation à distance

هذا النوع من التكوين يتحقق عن طريق المراسلة والتي تسمح للأفراد بالحصول على مستوى تكويني كافي يمكنه من الدخول في تكوينات مهنية منظمة من طرف المؤسسة .و يطمح الأفراد من خلال هذا النوع من التكوين إلى إمكانية الارتقاء في السلم الوظيفي وذلك بالحصول على عناصر ضرورية للثقافة العامة والفنية وتمكنهم من الحصول على الشروط المطلوبة في التكوين الخاص بالشركة .

5- التكوين المهني السريع : La formation en alternance

هذا النوع من التكوين أصبح ساري المفعول في سنة 1987 وطبق من أجل تحقيق هدف أساسي هو ضمان عملية سريعة في تكوين الموظفين الجدد في المهن التالية:(AMG , AME)، فهو يرمي إلى تسديد الحاجيات الخارقة للعادة من اليد العاملة في بعض المهن أو بعض الميادين الصناعية .

6-التكوين بالرسكلة : La formation de Recyclage

هذا النوع من التكوين الجديد يهدف إلى الحصول على مهن جديدة للأفراد أين تقوم المؤسسات بعملية توسيع نشاطاتها أو التغيير الجذري في أعمالها إن التجارب النادرة المحققة في هذا المجال تخص عملية إعادة تشغيل الأشخاص على مناصب جديدة خاصة في ميدان تقنيات التسيير . . . الخ .

7- التكوين بالمقاييس : La formation par modules capitalisables

هذا الشكل من التكوين أدخل من أجل مساعدة عملية التكوين في إطار تسيير المديريات الإدارية والتي تعتبر كتخصص قيادي على مستوى مشروع التسيير المهني ، هذا الشكل وضع حديثا ويعتبر كشكل تنظيمي للتكوين يسمح بوجود مرونة في المستقبل من أجل اختيار مضمون وفترة التكوين وكذا الأشخاص اللازمين لهذه العملية والتي تكون جزءا من القيود المهنية أو العائلية والتي ترتبط بعامل التكوين.

ويعتبر هذا النموذج فعال وعقلاني يسمح بمتابعة تطورات الأداء لدى الأفراد . و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 12:

أشكال التكوين	وحدات	التحقيقات	التوقعات	المعدل الحقيقي %
تكوين مهني متخصص	اعداد	3337	4678	%71
	* * mois	21156	29639	%71
الرتقية المهنية	أعداد	42108	52527	%80
	Hx j	231594	288،898	%80
اللغة العربية	أعداد	1723	4925	%35
اللغة الانجليزية	أعداد	201	461	%43
C.A.C	أعداد	2728	2848	80
Alphabetisation	أعداد	63	838	7
التمرين	أعداد	925	2011	54
تمرين تطبيقي	أعداد	648	267	240

المبحث الثاني: اسباب إنخفاض أداء الأفراد بالشركة

بهدف إختبار الفروض قمنا بإعداد إستمارة تضم مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية عبر مجموعة من الأسئلة نوجهها لأفراد عينة البحث، هذه الأخيرة فضلنا أن تكون عينة طبقية ليكون تمثيلها للمجتمع أحسن تمثيل، بحيث قمنا باختيار عينة تضم 30 إطارا تختلف مستويات تعليمهم لأن كما ذكرنا سابقا فإن العامل في الشركة يعتبر إطارا عندما يدخل ضمن المستوى الوظيفي للطبقة 14. و نظرا لتدني مستوى تأهيل الإطارات بالمؤسسة إرتأينا أن تكون الإستمارة مصحوبة بالمقابلة التي غالبا ما كنا نجد صعوبات في ذلك نظرا لتعدد الأمكنة، لذا اكتفينا فقط بمعلومات الإستمارة و من أجل الحصول على معلومات دقيقة تعكس الواقع، قدمنا لأفراد العينة ضمانات تخص الغرض من الإستمارة و ذلك بهدف طمأنتهم في طرح الأسئلة باستخدام الأسلوب الملائم لمستوى الفرد التعليمي، بعد عملية توزيع الإستمارة عملنا على تفريغ البيانات المحصل عليها بحساب التكرارات بالنسبة لكل سؤال حسب طبيعة الجواب، ثم قمنا بتقسيم العينة إلى ثلاثة فئات حسب المستوى التأهيلي و التعليمي مع حساب بالنسب المنوية لإجاباتهم.

و من أجل معرفة مدى تأثرها بالمستوى الوظيفي للفرد إستخدمنا إختبار **كاي تربيع** (X^2) لمعرفة وجود من عدم وجود علاقة بين إجابة الفرد و مستواه الوظيفي.

ثم حساب الإختبار بالطريقة التالية (1)

$$X^2 = \Sigma \frac{(f_0 - f_e)^2}{f_e}$$

حيث f0 = التكرارات المشاهدة (المحصل عليها عن طريق الإستمارة)

fe = الكرارات المتوقعة و التي يتم حسابها بالطريقة التالية

حيث :

N : تمثل حجم العينة

R : تمثل عدد الصفوف في الجدول

C : يمثل عـدد الفئـات

$$f_e = \frac{\Sigma\ r\ .\ \Sigma\ c}{n}$$

بمعنى أوضح فإن كل تكرار متوقع في الجدول يساوي مجموع الصف الذي ينتمي إليه مضروبا في مجموع العمود الذي ينتمي إليه و الناتج مقسوما على مجموع العينة و يتم حساب التكرارات المتوقعة إنطلاقا من جدول التكرارات المشاهدة.

بعد حساب قيمة (X^2) الموجودة في الجدول الخاص بنسبة توزيع كاي مربع فإذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة المجدولة نرفض فرضية العدم (عدم وجود علاقة) لصالح الفرض البديل (وجود علاقة) عند درجات حرية معينة و مستوي من الثقة الدلالة و تحسب الحرية كالآتي :

df = (r - 1) (c - 1)

حيث:

R = تمثل عدد الصفوف

C = تمثل عدد الأعمدة

المطلب الأول : تكوين الموارد البشرية

إن التكوين السليم للموارد البشرية بالشركة يضمن لها تحقيق أهدافها العامة ذلك أن التكوين يعتبر المفتاح الذي يفتح كل الأبواب و يشكل محور النجاح بالنسبة لأي مؤسسة تنشط في محيط يتميز بالتغير الدائم و المستمر و من أجل القيام بهذه العملية في إطارها السليم على كل مؤسسة أن تحترم الخطوات الرئيسية لتكوين الموارد البشرية بها حتى تضمن بذلك وضع الفرد المناسب في المكان المناسب أين يتحسن مستوى أدائه و بالتالي يرتفع مستوى الأداء للأفراد.

بناء على ما سبق سنقوم بتحليل كل خطوة من خطوات تكوين الموارد البشرية بالشركة الوطنية للكهرباء و الغاز و ذلك للتعرف على مدى وجودها و كيفية تطبيقها و النقائص الموجودة بها لنخرج في الأخير بالإقتراحات الكفيلة بتحسينها و من ثم تحسين مستوى أداء الأفراد.

أولا : وصف و توصيف الوظائف

إن نجاح أي وظيفة من وظائف إدارة الموارد ابشرية يتوقف بالدرجة الأولى على عملية هامة الا و هي وصف و توصيف الوظائف التي تهدف إلى إعداد وصف تحليلي يتضمن واجبات مسؤوليات و سلطات كل وظيفة في أداء العمل و حتى الظروف التي تحيط بها.

كما تتضمن هذه العملية تحديد القدرات و المهارات بمختلف أشكالها و كذا المواصفات المطلوبة في الشخص المتقدم لشغل الوظيفة حتى تضمن الأداء الجيد لها. و ما دمنا أمام حالة الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز و الدراسة تخص منطقة الغرب فقط فقد قمنا في البداية بتوزيع العينة إلى ثلاثة فئات و ذلك حسب المستوى التعليمي و التأهيلي.

الجدول رقم 13

الفئات/المستوى	A	B	C	المجموع	النسب
مستوى تعليمي عالي جدا	06	–	–	06	%20
مستوى تعليمي حسن	–	09	–	09	% 30
مستوى تعليمي متوسط	–	–	15	15	% 50
المجموع	06	09	15	30	% 100

فإن فئة الإطارات كذلك تتميز بوجود طبقات مختلفة فمن إطار سامي إلى إطار متوسط.

و حتى نبرز أثر عملية وصف و توصيف الوظائف قمنا بطرح السؤال التالي على أفراد العينة محل البحث :

كيف تجد توزيع أعباء العمل أو المهام على العمال بالمؤسسة ؟ فكانت النتيجة كما يلي :

جدول رقم 14

علاقة المستوى الوظيفي بتوزيع المهام

البيان	A		B		C		كل العينة	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
توزيع عادل	02	%33,33	04	% 44,45	06	% 40	12	%40
توزيع غير عادل	04	%66,66	05	% 55,55	09	60 %	18	% 60
المجموع	06	100	09	100	15	100	30	% 100

المصدر : تفريغ الإستمارة

جدول رقم 15 : التكرارات المتوقعة :

البيان	A	B	C	كل العينة
توزيع عادل	2,4	3,6	6	12
توزيع غير عادل	3,6	5,4	9	18
المجموع	6	9	15	30

$$X^2 = \Sigma \frac{(f_0 - f_e)^2}{f_e} = 0,181$$

عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ ودرجات حرية $df = 2$ فإن قيمة x^2 هي 5,99 بينما x^2 المتوقعة = 0,181

دح = 2 غير معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 $x^2 = 0,181$.

يوضح الجدول أن 60 % يرون أن أعباء العمل أو المهام موزعة بشكل غير طبيعي و غير عادل و هذا برأينا يعود في الأساس إلى عملية الوصف التي أفرزت مناصب تكون فيها المهام مكثفة و مناصب أخرى تكون فيها المهام قليلة و هنا تنطبق مقولة "وضع الشخص الغير المناسب في المكان الغير المناسب" و هو الأمر الذي يولد شعورا

بالأشياء لدى الأفراد و إتخاذ ردود فعل سلبية مناهضة لذلك من خلال مظاهر الإهمال و التباطئ في أداء المهام.

إن النتيجة المتوصل إليها تؤكد فرضنا الأول و القائل أن الشركة تفتقر إلى الوسائل الحديثة في تكوين الموارد البشرية و من خلال قيمة x^2 نقول أنه لا توجد علاقة بين المستوى الوظيفي للفرد و المستوى العلمي و توزيع المهام أو أعباء العمل في الشركة.

ثانيا : تخطيط الموارد البشرية :

تعتبر عملية تخطيط الموارد خطوة هامة في تكوين الموارد البشرية و التي تهدف أساسا إلى تفادي كل الظواهر السلبية التي تعاني منها معظم المؤسسات الجزائرية من فائض كمي و عجز نوعي و هي الحالة السائدة في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز و سبب هذه الظاهرة يعود إلى نشأة هذه المؤسسات و أسلوب تسييرها منذ الإستقلال فتحقيق المصلحة الإجتماعية و رفعها عن المصلحة الإقتصادية أدى إلى هدم أركان الإقتصاد الوطني ،لأن التوظيف منذ سنوات خلت لم يكن يستند على مقاييس علمية و عقلانية مما خلق نوع من عدم التوازن فعلى الصعيد الكمي الشركة حاليا تعاني من فائض في الموارد البشرية و تحاول التخلص من نسبة منها و من حيث الجانب النوعي فهي تعاني عجز في ذلك و قد حاولنا التنبؤ بتركيبة الموارد البشرية للسنوات المقبلة و لكننا إصطدمنا بعدة عوائق نذكر منها :

- عدم توفر الإدارة على المعلومات الكافية.
- وجود المركزية بحيث أن إدارة الموارد البشرية هي التي تتوفر على المعلومات الكافية.

ثالثا : الإختيار و التعيين

نصل إلى ثالث مراحل تكوين الموارد البشرية و هي وظيفة الإختيار التي تعتمد في نجاحها على نجاح الإدارة في العمليتين السابقتين، فالعملية تتضمن المقارنة بين متطلبات الوظيفة و مؤهلات شاغلها و بالتالي إجراء عملية فرز و مفاوضة بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة.

و من أجل إثراء البحث و التحليل طرحنا على عينة البحث السؤال التالي :

ـ أثناء توظيفكم بالمؤسسة هل خضعتم لإختبارات معينة ؟ فكـانت الإجابـة كمـا يلي :

الجدول رقم 16 :

البيانات	A		B		C		كل العينة	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
نعم	01	%16,66	05	% 55,55	03	% 20	09	% 30
لا	05	% 83,34	04	% 44,45	12	% 80	21	% 70
المجموع	06	% 100	09	% 100	15	% 100	30	% 100

المصدر : تفريغ إستمارة البحث

إن فئة الإطارات باعتبارها فئة كثيرا ما تكتفي الإدارة بشهادة العلمية المقدمـة مـن طـرف الشـخص دون الحاجـة إلى عرضـه علـى إختبـارات معينـة، أو تكتفـي بترقيتـه إلى منصب أعلى من منصبه بعد مرور سنوات معينة من التجربة المهنية و هذا ما يظهـر جليـا في الجدول المقدم آنفا.

دح = 2

df = (r-1) (c-1)

df = (2-1) (3-1) = 1(2) = 2

$$X^2 = \Sigma \frac{(f_0 - f_e)^2}{f_e}$$

جدول التكرارات المتوقعة

جدول رقم 17

البيـــان	A	B	C	كل العينـة
نعـــم	02	03	05	10
لا	04	06	10	20
المجمـــوع	06	09	15	30

$$X^2 = \Sigma \frac{(f_0 - f_e)^2}{f_e}$$

$$X^2 = 0,75 + 2 + 1,2 = \mathbf{3,95}$$

دح = 2 غير معنوية عند مستوى الدلالة 0,05.

يتضح من الجدول أن نسبة الذين خضعوا للإختبارات من الإطارات بمختلف الأصناف أقل من نسبة الذين لم يخضعوا له و خاصة لصنف أ (A) فهو الصنف الأعلى للمؤسسة و غالبا ما يوظف الأفراد فيه بدون إختبارات التعيين و هذا ما يفسر النسبة الموجودة في الجدول، لذا فإن النتيجة المتوصل إليها تؤكد صحة الفرضية السادسة و التي تقول بأن إختيار الإطارات لا يتبع دائما المعايير اللازمة للتوظيف و من بين هذه المعايير الإختبار و التعيين.

رابعا : التدريب بالمؤسسة.

يهدف التدريب بالمؤسسة إلى إعطاء الفرصة لكل فرد في إكتساب خبرات و مهارات جديدة تزيد من قدرته على أداء عمله، فنشاط التدريب بتواجده في المؤسسة يهدف إلى رفع مستوى الأداء من خلال زيادة مقدرة الأفراد على العمل و من أجل معرفة الأهمية المعطاة لهذه العملية بالشركة فقد طرحنا السؤال التالي : هل خضعتم للتدريب داخل أو خارج المؤسسة ؟

فكانت الإجابة كما يوضحها الجدول الآتي :

جدول رقم 18:

البيان	A		B		C		كل العينة	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
نعم	00	0	02	% 22,22	05	% 33,34	07	% 23,34
لا	06	% 100	07	% 77,78	10	% 66,66	23	% 76,66
المجموع	06	% 100	09	% 100	15	% 100	30	% 100

المصدر : تفريغ إستمارة البحث

دح = 2 علاقة غير معنوية عند مستوى الدلالة 0,05

$X^2 = 1,03$

يتضح لنا من الجدول أن نسبة الذين خضعوا للتدريب من الإطرات العالية صنف أ تساوي 0 و أن جميعهم لن يخضعوا لتدريب بينما الصنف ب فقط 22,22 % من حصلوا على تدريب بينما النسبة الأكبر 77,78 % لم تخضع للتدريب و نفس الشيء أيضا للصنف ج فإن الأشخاص الذين خضعوا للتدريب يعتبرون اقل من ذلك.

و من أجل الوقوف على أسباب هذه الظاهرة، فقد تركنا الحرية للفرد الذي لم يخضع للتدريب للإدلاء بالأسباب التي لم تتح له فرصة التدريب بالمؤسسة فكانت مجمل الإجابات تتمحور حول النقاط التالية :

- قلة فرص التدريب بالمؤسسة.
- عدم الإهتمام بعض الأشخاص بالتكوين (يظهر عنصر الإهمال)
- منح الدورات التدريبية يخضع في أغلب الأحيان للعلاقات الشخصية و بالتالي الإبتعاد عن الموضوعية في منحها.

و هذا ما يؤكد صحة الفرضية السابعة التي تقول : إهمال عنصر التكوين بالنسبة لهذه الفئة باعتبارها مؤهلة و ليست بحاجة إلى ذلك.

أما ما لاحظناه من خلال المعاينة أن الإدارة لا تمتلك سياسة تدريبية واضحة فقد إهتمت الإدارة خاصة بالتدريبات التقنية و أهملت التدريب الخاص بمجال التسيير. و قرارات التدريب لا تخضع في إتخاذها إلى أسس و معايير واضحة، فالمؤسسة لا تمتلك الوسائل الكفيلة بتحديد إحتياجاتها من التدريب ما دامت لا تعمل على تقييم إمكانيات كل فرد يعمل بها و تحديد نقاط القوة و الضعف في أدائه لعمله من خلال عملية تقييم الأداء .

نوّد أن نشير إلى أن الشركة تسعى إلى تنظيم مؤتمر الأول الخاص بالموارد البشرية و قد حاولت أن تهتم بعملية التدريب و التكوين في الشركة و هذا ما ظهر في إحدى ورشات الثمانية في المؤتمر.

المطلب الثاني: أسلوب الإشراف أو القيادة بالمؤسسة

إن أسلوب القيادة يؤثر على معنويات الأفراد و بالتالي على مستوى أدائهم و خلصنا إلى أن الأسلوب الديمقراطي في الإشراف يعتبر أكثر الأساليب نجاعة في تحقيق مستويات عالية من الأداء في المدى الطويل، حيث يعمل هذا الأسلوب على إشراك الأفراد في إتخاذ القرارات بالمؤسسة و رسم خططها و سياساتها المستقبلية و لتحليل هذه الظاهرة بالشركة الوطنية للكهرباء و الغاز فقد أردنا في أول الأمر معرفة نوع أسلوب الإشراف المتبع بالمؤسسة من خلال آراء أفراد عينة البحث و لهذا الغرض طرحنا عليهم السؤال التالي :

أيّ من الصفات التالية تراها متوفرة في رئيسك المباشر؟ مرن - متسلط - لا مبالي

و كانت النتائج كما يلي :

جدول رقم 19:

البيان	A		B		C		كل العينة	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
متسلط	–	0	1	11,66	4	26,66	5	16,66
مرن	6	100	6	66,66	10	66,66	22	73,33
لا مبالي	–	0	2	22,22	1	6,66	3	10
المجموع	6	% 100	9	% 100	15	% 100	30	% 100

دح = 4 غير معنوية عند مستوى دلالة = 0,05

$$X^2 = 4,90$$

و حسب إجاباتهم فإن الفئة العليا من الإطارات لم تستطع أن تكون ضد طبيعتها فهي تحكم على أسلوبها القيادي بأنه مرن و يتجاوب مع مختلف فئات الأفراد أما فيما يخص الصنف ب فتقريبا النسبة الأكبر ترى بأن القائد أسلوبه ديمقراطي و مرن أن الصنف جـ فترى بأن أسلوب القيادي مرن.

كما يمكن ربط أسلوب القيادة بالعلاقات المتوقعة بين الرئيس و المرؤوسين أين يمكن إستخدام نموذج **جرايكوناس**[1] و هنا يمكن تحديد هذه العلاقة بين المدير العام للشركة و المديرين التابعين.

المدير العام ← مديريات التابعة و هي ستة 6

$$ر = 6\ (2^{(1-6)} + 6-1)$$

$$= 6\ (2^{5} + 5) = 6(32 + 5) = 6(37) = 222$$

أما إذا أردنا حساب العلاقات على مستوى المديرية نفسها مديرية التوزيع و التي تتكون من 9 مناطق تكون العلاقات كما يلي :

$$ر = 9(2^{(1-9)} + 9-1) = 1080$$

أما على مستوى المنطقة و هي منطقة وهران و التي تتكون من 6 مراكز فإن : ر = 222

بالنسبة للمركز نفسه (مركز تلمسان) نرى بأن هناك عدة مرؤوسين يمكن تحديدهم في الوقت الحالي بـ 30 مرؤوس تابع لمدير المركز و العلاقة تكون كما يلي :

$$ر = 30\ (29+2^{29})$$

$$ر = 6501520230$$

و إستنادا إلى النتائج السابقة نصل إلى تأكيد فرضنا الخامس و الذي يؤكد على أن نمط القيادة داخل المؤسسة يعتمد على قرارات شخصية و ليس سياسة موحدة و تتأثر إتجاهات الأفراد تبعا لنمط القيادة في المؤسسة، معناه أنه في غياب سياسة إشراف بالمؤسسة نجد القائمين على الإشراف يفرضون نمطا له تبعا لاعباراتهم الشخصية و قد دلت النتائج على وجود ثلاثة فئات من المشرفين تتبع أساليب ثلاثة من القيادة مما يثبت أن نمط الإشراف شخصي لا يستند إلى أسس علمية و واضحة على مستوى المؤسسة.

---

[1] – راجع ص 98

المطلب الثالث: تقييم أداء الأفراد بالمؤسسة

تعتبر مرحلة تقييم أحد وظائف إدارة الموارد البشرية و تبني عليه كل قرارات الإدارة المتعلقة بمنح الترقيات و التدريب و يمثل بذلك معيار نجاح أو فشل وظائف إدارة الموارد البشرية في عملية التكوين و نظرا لما لهذه العملية من أهمية جمعنا بعض المعلومات من خلال عينة البحث بطرح السؤال التالي :

هل تقوم الإدارة بأي شكل من أشكال تقييم أداء الأفراد؟

فكانت النائج سلبية كما يبينها الجدول التالي :

جدول رقم 20:

علاقة تقييم الأداء بالمستوى الوظيفي

البيان	A		B		C		كل العينة	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
نعم	00	0	00	00	00	00	00	00
لا	06	% 100	09	% 100	15	% 100	30	% 100
المجموع	06	% 100	09	% 100	15	% 100	30	% 100

المصدر : تفريغ إستمارة البحث

دح = 2 غير معنوية عند مستوى الدلالة 0,05

$X^2 = 0$

فالنتائج السابقة تظهر إجماع العينة على أن المؤسسة لا تقوم بأي شكل من أشكال تقييم أداء الأفراد باستثناء الصورة الوحيدة و المتمثلة في مكافأة المردودية الفردية PRI و التي غالبا يحدد معدلها بـ 10 % و مكافأة المردودية الجماعية التي تعطي للعمال عند زيادة الإنتاجية الإجمالية و التي صرح العمال بشأنها لا تستجيب للشروط الموضوعية حيث تمنح بالتساوي بين جميع العمال و هذا أمر بعيد كل البعد عن مضمون تقييم أداء الأفراد، و هذا ما يدفع العمال إلى التعمد للإهمال و التباطئ في أداء المهام.

و من أجل معرفة مدى الوعي العملي لدى العمال طرحنا على عينة البحث السؤال التالي لمعرفة مدى إهتمامهم بتقييم الأداء من أجل تحسينه.

هل يهمكم تطبيق نموذج تقييم أداء الأفراد بالمؤسسة و ربطه بالحوافز ؟

فكانت الإجابات كما يلي :

الجدول رقم 21

البيان	A		B		C		كل العينة	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
يهمني كثيرا	5	83,33	7	77,77	10	66,66	22	73,33
شيئا ما	1	16,67	2	22,23	4	26,68	7	23,33
لا يهمني مطلقا	0	0	0	0	1	6,66	1	3,34
المجمـــوع	06	% 100	09	% 100	15	% 100	30	% 100

دح = 4 معنوية عند مستوى الدلالة 0,05

X^2 =10,31

تدل النتائج على وعي الأفراد بهذه المسألة و مدى الإهتمام الذي يولونه إياها حيث بلغت نسبة الإهتمام القصوى 73,33 % و إهتمام أقل بلغ 23,33 %. فالنتيجة حسب رأينا تعد مؤشرا إيجابيا يمكن أن تستغله المؤسسة لصالحها في سبيل تحسين مستوى أداء الأفراد بها و ذلك بإعداد نموذج دقيق لتقييم أداء الأفراد يتسم بالموضوعية في التطبيق و يبتعد عن الذاتية و هو ما سنتطرق إليه لاحقا في الإقتراحات.

نجد أن قيمة X^2 تؤكد على الأهمية التي يوليها الأفراد لمسألة تقييم الأداء في كل المستويات التنظيمية.

المبحث الثالث: إقتراحات نظام التكوين المستقبلي

إن نظام التكوين المستقبلي يجب أن يكون مميزا بقدرة كبيرة على التكيف و التلائم للإستجابة لتطورات المحيط آخذا بعين الإعتبار التحولات الداخلية و الخارجية للمؤسسة، إن نظام التكوين يجب أن يقدم مساعدات من أجل تحضير المؤسسة لتغيرات فتكتسب المرونة و الإحتراف لمواجهة هذه الصعوبات.

و مع إعطاء الأهمية لكل هذه الإعتبارا، فإن نظام التكوين يرتكز على الأسس التالية :

- سياسة تكوينية موحدة على مستوى المؤسسة.
- تحويل السياسة إلى هدف يجب تحقيقه.
- ديناميكية الإدارات و رفع التحدي.
- المردودية المثلى للإستثمارات في ميدان التكوين.

هذه الأسس الأربعة تكون و تحدد النظام المستقبلي للتكوين في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز و هذا حسب رأي المختصين في هذا المجال [1]

المطلب الأول : عناصر سياسة التكوين :

هذه العناصر تحدد التوجهات الهامة في مجال التكوين و العلاقة التي تربطه مع إستراتيجية المؤسسة و تسيير الموارد البشرية و تتكون هذه العناصر من:

أ- مهمة التكوين :

يعتبر التكوين وسيلة لتحقيق مصالح الأفراد في المؤسسة. و يشكل أداة للتكيف مع التطورات التكنولوجية، و تنظيم العمل، و تمثل بالنسبة للأفراد العاملين شكل من أشكال الترقية الإجتماعية، الكفاءة المهنية و الربح و الزيادة في الأجر.

---

[1] - *Conférence ressources Humaines P 23*

ب ـ التكوين و تسيير الموارد البشرية :

إن إعتبار التكوين من بين مجالات تسيير الموارد البشرية يؤدي إلى :

ـ تلبية المتطلبات الجديدة للأفراد المؤهلين.

ـ تنمية و تطور القدرات و الكفاءات و توقعات (تخمينات) الأفراد بضمان التحضيرات الضرورية في إطار تسيير المهن.

ـ توقع تطور و تغير المهن و ذلك بتحضير الأفراد و تكوينهم من أجل الحصول على قدرات و الكفاءات المطلوبة.

ـ الأخذ بعين الإعتبار عمليات إعادة التشغيل و التوظيف داخل المؤسسة.

♣– التكوين مهمة جماعية :

إن التكوين لا ينحصر و يخص فقط هياكل الموارد البشرية و إنما يجب تطبيقه بصفة عقلانية و صحيحة و مدى نجاحه يعتبر مهمة الجميع و لذا تطلب ما يلي :

ـ ضمان التنسيق ما بين الضروريات و الحاجيات التطورية للموارد البشرية و تحسين القدرات آخذا بعين الإعتبار تطور التنظيمات، النشاطات، و مهن المؤسسة.

♣– الأداء الأمثل لنظام التكوين :

يرتكز هذا الأداء على التكيف المستمر و قدرة رد الفعل للنظام التكوين و يهتم خاصة بالمستعملين، معرفة حاجياتهم، و القيود، و تقديم عروض المكونين الذين يتلائمون مع التطور، جعل منتوجات التكوين تتلائم مع الوضعية المطلوبة بدون إحداث أي خلل بالوظائف العامة للوحدات خاصة من أجل :

ـ تعليم بالمقياس ***Un Enseignement Modulaires***

ـ الفترة الأكثر قصرا و مدة.

ـ أدوات و طرق متطورة.

هذا التكيف يجب أن يكون مصطحبا بوضع وسائل تقييمية ملائمة.

♣ **تقسيم مجهودات التكوين :**

إن تقسيم هذه المجهودات يجب أن تكون منسقة و موازنة بالنسبة :

- الفئات التي يمسها التكوين
- الأشكال التكوينية.
- مجالات التكوين (تسيير، تقنيات ... إلخ)

في هذا المجال تكوين الإطارات يعرف تطورا قياسا للأماكن الخاصة بفئة الأفراد و القدرات المحصل عليها في إطار النظام الوطني للتعليم يجب أن تكمل بتكوين مهني يتماشى و القانون الخاص بذلك.

بالإضافة إلى ذلك التكوين ذو الكفاءة العالية يرتبط بالتكوين المهني وبالإستثمارات المتعلقة بذلك. الترقية تدخل كوسيلة لإصلاح المعارف المحصل عليها.

و في النهاية،التكوين في ميدان التسيير يجب أن يعرف تطور مهم يتماشى و متطلبات المحيط الإقتصادي الجديد خاصة ضرورة توفر أداء جيد و حسن في مجال التسيير.

المطلب الثاني :تحويل السياسة إلى هدف يجب تحقيقة

إن التكيف المستمر لنظام التكوين يشكل الهدف الأسمى و أهمية هذا الأخير تأخذ في الإعتبار المراحل العملية التالية :

أ- وضع و تحديد أهداف و حاجيات التكوين إبتداءا من 1996 :

الهدف الأساسي من وراء هذه المرحلة هو تحديد مختلف أشكال التكوين التي تتماشى مع نمو و تطور النشاطات الإدارية بالنسبة :

- للمهام و المهن الجديدة التي تتطلب كفاءات جديدة يجب الحصول عليها ضمن الموارد البشرية.
- للأهداف التي تقوم برفع مستوى القدرات و كذا لإعادة تكيفهم مع التطورات التقنية التكنولوجية و تقنيات التسيير.

ـ للعمليات إعادة التشغيل التي تتطلب تحضير الموارد البشرية الخاصة بهذه العمليات.

فالمسيرين و مسؤولي هياكل إدارة الأفراد يجب عليهم أن يقدموا بتطبيق هذه المرحلة لأنها تعمل على الإهتمام بعنصر التكوين و تحسينه.

ب- ترجمة الأهداف و الحاجيات إلى واقع تكويني مطبق :

إن عملية التطبيق تتطلب ما يلي :

ـ تشكيل الحاجيات الإدارية المطروحة علىمستوى وثيقة التكاليف (*C.D.C*) أو وثيقة (*I.D.F*) و التي تفسر طلبات التكوين.

ـ وضع وثيقة (*C.D.C*) التي تشكل الإجابة و الحل للطلبات الموجودة في مجال الكوين.

هذه الأدوات تسهل عملية تطبيق التكوين بالنسبة للمستعملين و تحديد الإنحرافات الموجودة أثناء عملية التقييم.

د- تطوير عملية التكوين عن طريق :

ـ تطبيق طرق بيداغوجية جديدة تتلائم و الفئات التي تتطلب نوع ما من التكوين.

ـ ملائمة متطلبات التكوين للقيود الموجودة داخل المؤسسة.

ـ تسيير تكويني أكثر فعالية و عقلانية للمخططات البيداغوجية و الإدارية.

المطلب الثالث : ديناميكية الإدرات و رفع التحدي

يعتبر التكوين كأداة للتسيير الذي يجب أن يعرف كخدمة يضمنها نظام التكوين لمسؤولي الهياكل الإدارية حتى يستجيب لمتطلباتهم الضرورية القائمة على عملية التطور و التنظيم للأفراد. في هذا المضمون تأخذ العلاقات بين مؤدي الخدمات و الإدارات الشكل المستمر و الديناميكي من أجل :

ـ تعريف أهداف التكوين على مستوى مخططات التكوين.

ـ تطبيق التكوين عن طريق العمل الجاد.

ـ تقييم التكوين على كل المستويات أثناء عملية التكوين و بعد تنصيب الشخص في مكان العمل.

ـ وضع مراحل التكوين المحققة في وسط العمل خاصة فيما يخص مراكز التكوين.

إن عملية التعاقدات التكوينية بدأت في **1995** و تشكل وسيلة لخلق علاقات دائمة بين نظام التكوين و الإدارات الأخرى.

المطلب الرابع :المردودية المثلى للإستثمارات في ميدان التكوين

إن الحصول على مردودية مثلى من الإستثمار في مجال التكوين يشكل نوعين من الإرتباطات : الأول يتعلق بوسائل التكوين و الثانية بضرورة قياس أداء عن طريق إستعمال التكوين.

أ- وسائل التكوين :

إن المؤسسة تحتوي على جهاز تكويني هام يجب أن يتلائم و حاجيات نمو و تطور النشاطات، يتعلق دوره بضمان التكوين و الترقية المهنية للأفراد في مختلف المهن الأساسية. إن الوسائل الحقيقة و الموجودة يجب أن تدعم و تنظم حتى تضمن تطور و نمو الكفاءات للموارد البشرية على المستوى الداخلي و كذا اللجوء إلى هياكل التكوين الوطنية يجب ألا تأخذ بعين الإعتبار فقط حاجيات الخاصة بالسونلغاز. و إنما تحاول تطوير معارفها الأكاديمية و التأطيرية خاصة إن الأمر يتعلق في الواقع بضرورة خلق علاقات جديدة و دائمة مع الجامعات و المعاهد حتى تضمن و بدقة الترقية و الكفاءة المطلوبة من طرف سونلغاز و تتمكن من الإستفادة من الدراسات و لأبحاث المطبقة و الخاصة بمشاكل المؤسسة، هذا العمل التكويني يمكن أن يدخل في إطار تحضير شهادات نهاية التخرج أو أعمال فريق مشترك يضم جامعيين و إطارات سونلغاز.

أما فيما يخص التكوين في مجالات التسيير و ***Management*** فإن قدرات يجب تنميتها و تطويرها حتى تتلائم و حاجيات سونلغاز الحالية.

بـ -تقييم التكوين :

إن عملية تقييم التكوين ترتبط بالمنصب إرتباطا وثيقا مما يدفع إلى معرفة الصعوبات و تحديد الإنحرافات الموجودة على مستوى الفرق بين النتائج الحقيقية و المتوقعة و هذا بهدف تحسين أداء الأفراد و ذلك برفع قدراتهم و كفاءاتهم المهنية.و تظهر عملية التقييم من خلال عنصرين هامين الأول يتعلق بالنفقات و الثاني بعدد الأفراد المكونين

من خلال الجدول الأتي يتبين لنا بأن المؤسسة لم تستطع طيلة خمسة سنوات (1990-1995) أن تقضي على الفروقات الموجودة ما بين التوقعات و الحقائق بحيث أن توقعاتها في ميدان التكايف بلغت 1.040.341 دج بينما وصلت النتائج الفعلية إلى 1466,466 حيث بلغ الفرق 426,125 تراكم طيلة خمسة سنوات على الشكل التالي :

الجدول رقم 22

السنوات	الحقائق	التوقعات	الفرق
1990	132632	132310	322
1991	221445	128789	92656
1992	253105	167000	86105
1993	298361	197719	100642
1994	280972	209606	71366
1995	279951	204917	75034

بحكم نوع الإنتاج الذي توزعه الشركة فهي ترتبط بمختلف أنواع المستهلكين فمنهم المؤسسات الإنتاجية، العائلات، الإدارات العامة ... إلخ.

يعود السبب الرئيسي لإختيارنا في كون أن الشركة تعطي أهمية قصوى للتكوين و لكن في المجال التقني فقط و نظرا للظروف الجديدة فقد أصبحت حاليا تفكر بالإهتمام بالتكوين الخاص بمجال التسيير.

الخاتمة:

سعت الجزائر منذ حصولها على الإستقلال إلى بناء قاعدة إقتصادية متينة تمكنها من الخروج من دائرة التخلف و التبعية الإقتصادية و كان نهجها في ذلك إنشاء المؤسسات الإقتصادية العمومية في شتى المجالات و الميادين كلفت خزينة الدولة موارد مالية ضخمة، و رغم كلّ المجهودات و المساعي إلا أن الإقتصاد الوطني ما زال يعاني أزمات عديدة ذلك أن المؤسسات الإفتصادية لم تحقق المهام المنوطة بها لأسباب كثيرة و مختلفة نذكر منها :

-الوصاية و مركزية إتخاد القرارات

- عدم قدرة المؤسسات على التحكم في التكنولوجية

- إنعدام الرقابة الجيدة

- إنتشار مظاهر الإهمال و التسيب في إدارة المؤسسات

- عدم توفر الكفاءات اللازمة من إطارات بالمؤسسات الإقتصادية

و إنطلاقا من أن المؤسسة تعتبر نظام مفتوح يتأثر بالمحيط و يؤثر فيه، نجد المؤسسات الجزائرية نشأت في بيئة تخلو من عامل المخاطرة و المنافسة نتيجة الحماية التي و فرتها لها الدولة، إلا أنه و بمجرد زوال هذه الحماية و خروج هذه المؤسسات إلى البيئة الحقيقية أين يكون للمخاطرة تأثير كبير على أي مؤسسة بحيث يتحدد وجودها من عدمه. و في هدا الوقت بالذات وجدت المؤسسات نفسها عاجزة عن مواجهة متغيرات المحيط الذي تنشط فيه بجوانبه المختلفة و الذي أثر تأثيرا على هذه المؤسسات سواء من جانب توفر رؤوس الأموال اللازمة لإستمراريتها، أو من جانب المنافسة.

و بإعتبار المؤسسة نظام مكون من أنظمة فرعية تتكامل فيما بينها لتحقيق النتائج المنتظرة أو المتوقعة من نظام مالي ، و إنتاجي و نظام للتوزيع و لإدارة الموارد البشرية، هذا الأخير مهمته الرئيسية السهر على إدارة شؤون الأفراد بالمؤسسة بالشكل الذي يضمن تحقيق أعلى مستويات للأداء الإقتصادي في المؤسسة، بإعتبار أن هذا الأخير ماهو إلا عبارة عن حصيلة أداءات جزئية من أداء

مالي و أداء تجاري و أداء تقني و أداء العنصر البشري في المؤسسة الـذي يتحسـن و يرتفع مستواه بتلاحم عدّة عناصر مشلركة كانت محل دراسة و تحليـل مـن طـرف عدة بـاحثين و لكننـا رأينـا أن عـدم الإهتمـام بعنصـر التكويـن و إعطـاءه المكانـة الصحيحة داخل المؤسسة يؤثر على هذا الجانب و ينقص من كفاءة الفرد.

فتكوين الموارد البشـرية يعتـبر عـاملا مهمـا في تحسـين أداء الأفـراد و لكـن دراسـتنا تنحصـر علـى أهميـة تكويـن الإطـارات - دون إهمـال تكويـن الفئـات الأخرى- لأن هده الفئة تعتبر عنصر حساسا و حيويـا بالنسـبة لقـرارات المؤسسـة فبالإهتمام بها و رعايتها و ذلك بتكوينها تكوينا مهنيا مسـتمرا فـإن أداء المؤسسـة يرتفع و يتحسن.

و على إمتداد الفترات السابقة لم تولي المؤسسـات الجزائريـة أهميـة للعنصـر البشري بها، و منه عدم إعطـاء الأهميـة للجهـاز الإداري القـائم علـى شـؤونه أي إدارة الموارد البشرية حيث مارست هذه المؤسسات نشاطاتها في غياب إدارة فعالـة تنعدم فيها ضمان الحصول على الكفاءات الازمـة للأفـراد (الإطـارات) و المحافظـة على قدراتهم الأساسية بما فيه وصف و توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية ، الإختيار ة التعيين، التدريب و التي تضمن جميعا حصول المؤسسة على العدد الكافي و النوع المطلوب من الإطارات القـادرين علـى تحقيـق أهدافهـا و ذلـك في الوقـت المناسب شرط توفير جوّ العمل الملائم لهؤلاء الأفراد من خلال توفير كل الظـروف المادية و المعنوية عن طريق إرساء قواعد نظام تحفيز يحسس الفرد بقيمته في المؤسسة و أهمية المجهود الذي يبذله فيها و يدفعه لتحقيـق نجاحهـا، إظافـة إلى ذلـك إرسـاء قواعد نظام فعال لتقييم أداء الأفراد بالمؤسسـة حتـى يجـازي الفـرد مقـابل عملـه و بالتالي توليد الشعور لديه بالنجاح و الرضا.

إن القيام بوظائف إدارة الموارد البشرية (التكوين) في إطارها السليم سيكون لا محالة طريقـا لرفـع الـروح المعنويـة للأفـراد داخـل المؤسسـة ، و بالتـالي الإرتقـاء بمستوى أدائهم. لكن رغم ما تكتسـيه إدارة المـوارد البشـرية مـن أهميـة في توجيـه سلوك الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة نجدها في المؤسسـات الإقتصاديـة الوطنيـة ظلت تمارس وظائفهـا التقليديـة و بعيـدة كـلّ البعـد عـن وظائفهـا الحقيقيـة. كمـا

أوكلت إلى أشخاص بعيدين كلّ البعد عن مجال الإختصاص- حيث وضعت الشخص المناسب في المكان الغير المناسب أو الشخص الغير المناسب في المكان النتاسب- الشئ الذي جعل الفرد في المؤسسة لا يولي إهتماما لعمله و يعطيه مرتبة ثانوية مما ساهم في إنخفاض مستوى أداء الأفراد و بالتالي الأداء الإقتصادي للمؤسسة عموما و هو ما وقفنا عليه بالفعل بالنسبة للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز (المنطقة الغربية) (مركز تلمسان) التي كانت محل دراستنا هذه خلال الفترة 1991-1996 ، أين كان مستوى أداء الأفراد متدنيا نتيجة إنخفاض مستوى إنتاجية العمل إضافة إلى عدم تحقيق أهداف المؤسسة خلال فترة الدراسة و ذلك بسبب عدم الإهتمام بعامل تكوين الإطارات العليا و المتوسطة في المؤسسة.

إن النتيجة المتوصل إليها ساهمت فيها مجموعة من العوامل الداخلية و الخارجية منها ما يتعلق بمحيط المؤسسة، الظروف السياسية، الإجتماعية، تدني مستوى المعيشة...إلخ. أما العوامل الداخلية فإتخذت شكلين: تقنية و تخص عتاد الإنتاج بالمؤسسة و الثانية تتعلق بوظائف إدارة الموارد البشرية و إكتشفنا غياب الطرق العلمية في إدارة شؤون الأفراد سواء تعلق الأمر بتكوين الموارد البشرية أو ما تعلق بأسلوب الإشراف و القيادة و كذا نظام تقييم الأداء.

و قد توصلنا من خلال التحليل إلى تأكيد فرضيات البحث و التي تشير معظمها إلى فشل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة في توجيه سلوك الأفراد إلى تحقيق أهداف المؤسسة مما ساهم في النتائج السلبية المتوصل إليها سابقا. و رغم النقائص المسجلة على المستوى الداخلي للمؤسسة، فإنه يمكن لها تفاديها و التحكم فيها من أجل تحسين مستوى أداء الأفراد بها، و التي إقترحنا بشأنها بعض الحلول يمكن للمؤسسة الإستفادة منها مستقبلا. غير أننا نشير إلى أمر هام مفاده أن إدارة الموارد البشرية لا تمثل إلا جانبا من جوانب عديدة لمشاكل المؤسسات الوطنية. و بالتالي فإن إقتراح تحسينات بخصوص هذا الجانب لن يكون له أثرا كبيرا إذا ما بقيت الجوانب الأخرى على حالها لذا وجب أن يكون التغيير جذريا و ذالك بإيجاد حلول للمشاكل التي تعانيها الأنظمة الفرعية الأخرى للمؤسسة، و التي لم يكن ممكنا التطرق إليها في إطار هذا البحث لكونها تمثل إشكاليات أخرى للبحث

مطروحة لكلّ من له علاقة و إهتمام بالميدان و يبقى نجاح المؤسسة محل الدراسة و باقي المؤسسات الأخرى مرهون بإيجاد العلاج الناجع لمشاكلها المختلفة لتحقيق التكامل بين مختلف الأنظمة حتى يكون عملها أدات لتحقيق النتائج المنتظرة منها. فظهور أي خلل في الأنظمة المكونة للمؤسسة يعني حتما حدوث خلل في المؤسسة بكاملها.

يبقى أن تحسين مستوى أداء الأفراد عن طريق التكوين لا يهم فقط المؤسسات الإقتصادية بل يخص كل المؤسسات بمختلف أنواعها و الغرض الذي وجدت من أجله أو بالأحرى يخص كل المستويات التي يتواجد فيها الفرد و يمارس عملا بها حتى نضمن تحسين مستوى أداء العنصر البشري و هو الأمر الذي يؤدي حتما إلى تحسين الوضع الإقتصادي للمؤسسات الوطنية.

المراجع

1- المراجع باللغة الأجنبية

BENDIABDELLAH A. « Gestion des resources humaines » cour de 4ème année de licence Economique Université de Tlemcen 1994

BERGERON.Pierre G. : La gestion moderne théorie et cas , Ed Geatan Morin, Canada 1983.

BLACKE.Robert, MOUTON.Janes : la 3ème dimention du management Ed : les organisation Paris 1987.

BOUBAKOUR .F. : « les compte de surplus nouvelle outil de gestion des entreprises » séminaire Batna 1994.

BRESSY.Gilles - KONKUGT.Christian « Economie de L'entreprise » Paris 1990.

CASSE Pierre « La formation performante. » - Office des publications universitaire 1994.-

CHEVALIER et autres : « Gestion de resource humaine » Ed Debouk. Université Québèc 1993

CHRUDEN.H.j et **SHERMAN.AW** : « reading in personnel management » Chicago South Western pulishing company 1963.

DOUBLET Jacques et **PASSELECQ Olivier** «les cadres » que sais je ? - Presses universitaires de France.1980.

DRUCKER. P : « The pratice Of management » New-York Haper Row-Publichers Incorporated 1954.

DUHAMEL Henri « Stratégie et direction de l'entreprise » Clet.1992

FOLEGON.Jean A/B/C de la gestion Marabout : 1990

GEORGES DE SAINTE MARIE « Diriger une PME 10 Etapes » Collection PME 1992

KHEMAKHEM Abdelatif: « La dynamic du controle de gestion » Ed : Dunod, Paris 1986.

KOHN.M. : « Dynamic management » London cumming publishing company 1977

KOONTZ.Harold - O'DONNELL.Cyril : « Management principes et methodes de gestion » .Ed Mc Grauw Hill, Canada 1980.

MAINDINE Jean Pierre « Droit des travailleurs à la formation permanente » - collection les droits des travailleurs - Edition Economie et Humaine les éditions ouvriérés.1973

MARECHAL Jean François et **BAPTISTA-RIQUEBE Cecilia** « Les salaries face à la formation » les éditions d'organisation Paris CNIPE.1978

NECIB Redjem « Industrialisation et système éducatif Algérienne » Office de pubication universitaire.1986

REY.Jean Pierre : « Le controle de gestion des services publics communaux » Ed Dunnod Paris 1991.

SANSAL.B. : « la mesure de la productivité dans l'entreprise » O.P.U. Algérie 1991.

SUET Philippe « Choisir et former des hommes » Organisation pratique de l'entreprise . Chotard et Associes Editeurs.1988

TERRY.G.R. FRANKLIN.S.G. : « Le principe du management » Ed economica, Paris 1986.

TREGEO Benjamin et **ZIMMERMAN John** « La force Motrice » - Une nouvelle stratégie pour l'entreprise» tendances actuelles.1990

VIRAT Antonie « L'éfficacité de l'encadrement un impératif pour l'entreprise » - Organisation pratique de l'entreprise Chotard et Associe éditeurs 1986

2- المراجع باللغة العربية

1- د. عبد الغفار حنفي - د. عبد السلام أبو قحف. : تنظيم و إدارة الأعمال -المكتب العربي الحديث 1993

2- النصوص التشريعية و التنظيمية للعمل- سلسلة يصدرها المعهد الوطني للعمل.

3- د. عادل حسن : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية

-الدار الجامعية للطباعة و النشر -1984-

4- د. محمود عبد المولى : علم الإجتماع في ميدان العمل الصناعي -الدار العربية للكتاب-.

5- د. نفيسة محمد باشري : العلاقات الإنسانية - جامعة القاهرة -

مكتبة نهضة الشرق 1986.

6- قضايا تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي

المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الأداب - الكويت-

7- مفيدة يحياوي : تحسين إستعلال الطاقة الإنتاجية لزيادة فعالية المؤسسات الصناعية .رسالة ماجستير باتنة 1993.

8- جمال جعيل : مساهمة في تحسين إنتاجية العمل في المؤسسات الإقتصادية من خلال التحكم في التسيير رسالة ماجستير باتنة 1994.

9- جمال خنشور : تقييم الأداء الإقتصادي رسالة الماجستير 1984.

10- خبابة حسن : دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الأفراد بالمؤسسات الإقتصادية رسالة ماجستير 1996.

11- دومينيك سالقاتور : نظريات و مسائل في الإحصاء و الإقتصاد القياسي. ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1993 ط 2.

12- علي شريف : التنظيم و الإدارة الدار الجامعية مصر 1985.

13- علي السلمي : إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية مكتبة غريب 1985.

14- د . عمار بوخوش : الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة جامعة الجزائر.

15- علي عبد الوهاب : إدارة الأفراد الجزء الأول الطبعة الثانية.

16- **د. صمويل عبود** : إقتصاد المؤسسة. 1972.

17- **د. محمود عادل العاقل** : مبادئ التحليل الإقتصادي جامعة حلب.

18- **د. بن حبيب عبد الرزاق** : إقتصاد و وظائف المؤسسة معهد العلوم الإقتصادية. جامعة تلمسان.1997

19- **محمد عبد الرحيم عنبر** : الضوابط العملية و القانونية للإدارة العامة في القطاع الحكومي العام. القاهرة 1973 الهيئة المصرية للكتاب.

20- **محمد خليفي** : قاموس الإقتصادي و الإجتماعي.

21- **د. جروان السابق** : قاموس الإقتصاد.

22- **د. محمد وفيق الطيب** : مدخل للتسيير أساسيات وظائف و تقنيات التسيير و تنظيم المنشأة – ديوان المطبوعات الجامعية –.

23- **د. عمر صخري** : إقتصاد و وظائف المؤسسة.

24- **جورج دهالسي** : ترجمة أحمد زكي محمد : إدارة الناس فن.

25- **م. محمود الشكرجي** : إدارة المشاريع الصناعية "الإدارة الصناعية" الجزء الثاني مطابع دار الكتب بيروت.

26- **د. خليل أحمد خليل** : العرب و القيادة بحث إجتماعي في معنى السلطة و دور القائد– دارالحداثة.

27- معجم العلوم الإجتماعية القاهرة.

28- **أحمد صقر عاشور** : إدارة القوى العاملة دار النهضة العربية للطباعة و النشر بيروت الطبعة الثانية 1979.

مجلات

- ***Vers une nouvelle culture Managériale***
  Ministere de la restructuration industrielle et de la participation Office des publication universitaire 1- Place centrale de Ben-Aknoun - Alger 1994

- ***Education ; Formation ; Emploi de la théorie à l'épreuve de faits*** Selection articles Problèmes Economiques N° 2.352- 2.353 du 1er au 08 Décembre 1993 - La documentation Française-

- ***Legislation et reglementation du travail*** Livret N° 7 Serie éditée par l'institut National du travail.1982

- ***Autonomie de l'entreprise*** - Revue Algérienne du travail «AKKACHE A » « SAADI .R.N. » « HOCINE.R. » « AIT -BELKACEM.M.» N° 20 1989.

- ***Sentiment Organisation et Système*** . Revue Française et Sociologie N° 12, 1993

3- وثائق المؤسسة

1- Conférence ressources humaines de Sonelgaz 50 ans de services.
Atelier 8 : Outils de gestion de Ress Humaines.
2- Processus de mise en formation des agents de l'entreprise.
Epic Sonelgaz
Direction des ressources Humaines Département formation
Doc. Projet / Mars 1993 Cherki A. - Aboudegga Y.
3- Sonelgaz Receuil des textes formation
Zone d'Oran Division du personnel
Subdivision formation O.R.P.F. Juillet 92.
4- Perspectives de développement de la gestion informatisée des Abonnes.
Sonelgaz , - Centre de formation de Ben Aknoun-
5- Document Stagiaires
Sonelgaz - Direction du personnel- Centre de formation de Ben Aknoun.

الملاحق

الملحق رقم 01

C.F.P.A *: Centre de formation professionnelles des adultes.*
C.F.A. *: Centre de formation administratives.*
F.T.T.C. *: Formation technique technologique complémentaires.*
I.N.D.E.F.E. *: Institut national de développement de l'apprentissage et de promotion en entreprise.*
C.N.C.F.P. : *Conseil national consultatif de la formation professionnelle.*
S.E.F.P. *: Secrétariat d'état à la formation professionnelle.*
I.F.P. *: Institut de formation professionnelle*

الملحق رقم 02

إستمارة موجهة لإطارات الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز

المعلومات العامة :

- الوظيفة التي تشغلونها حاليا :
- القسم الذي تعلمون به
- عدد سنوات العمل بالمؤسسة
- السن الوظيفي الحالي
- المستوى التعليمي (شهادة المتحصل عليها)

ملاحظة : أخي العامل هذه الإستمارة موجهة لغرض البحث العلمي و ليس لها أي علاقة بإدارة المؤسسة و المعلومات الواردة فيها تعتبر سرية لهذا أرجو الإجابة على جميع الأسئلة بكل عناية و وضوح.

نعم ☐ لا ☐

10- هل منصب الذي تشغلونه يسمح لكم بالمشاركة في القرارات ؟

نعم ☐ لا ☐

11- هل تطلعكم الإدارة على التغيرات التي تنوي إدخالها على المؤسسة ؟

غالبا ☐ في بعض الأحيان ☐ إطلاقا ☐

12- هل أنتم على دراية بأهداف المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

13- هل تصلكم المعلومات في وقتها المناسب ؟

نعم ☐ لا ☐

14- كيف ترون نظام التكوين في المؤسسة

جيد و مستمر ☐ يكون أحيانا ☐ لا يتواجد على الإطلاق ☐

15- هل تلقيتم تكوينا بالمؤسسة و متى ؟

إشرح : .....

16- ما مدى الأهمية التي تولونها لعملية التكوين بالمؤسسة و مدى أثرها على أدائكم ؟

مهمة ☐ إلى حد ما ☐ غير مهمة ☐

17- أي من الصفات التالي تراها متوفرة في رئيسك المباشر ؟

متشدد ☐ مرن في التعامل ☐ لا مبالي ☐

18- هل تقوم الإدارة بتحسيس العمال لدور التكوين و أهميته ؟

إشرح : .....

19- هل ترى وجود إختلاف في أدائك بعد مرورك بنظام التكوين ؟

كيف ذلك : .....

20- هل يهمكم تطبيق نموذج لتقييم أداء الأفراد بالمؤسسة و ربطه بالحوافز ؟

يهمني كثيرا ☐ لا يهمني إطلاقا ☐

21- هل تقوم الإدارة بتقييم أداء الأفراد بالمؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

22- هل أنتم راضون على نتائج المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

23- هل تطمحون إلى تحسين أوضاع المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

24- ما هي الطرق المقترحة لذلك :

.....

الملحق رقم 03

إستمارة البحث الميداني

1- الجنس : ذكـر ( ) ، أنثى ( )

2- العمـر : 25-34 ( ) ، 35-44 ( ) ، 45-54 ( ) ، أكثر من 55 ( )

3- مكان الإزدياد :

4- الحالة المدنية : أعزب ( ) ، متزوج ( ) ، مطلق ( ) ، أرمل ( ).

5- عدد الأفراد الذين يعيشون تحت الكفالة مباشرة : ( )

6- الحالة التعليمية : أمي ( ) ، يقـرأو يكتـب ( ) ، تعليـم إبتدائـي ( ) ، متوسـط ( ) ، مستوى عالي ( ).

الملحق رقم 04

df	نسب مساحة توزيع كاي - تربيع										
	0.995	0.990	0.975	0.950	0.900	0.500	0.100	0.050	0.025	0.010	0.005
1	0.00004	0.00016	0.00098	0.00393	0.0158	0.455	2.71	3.84	5.02	6.63	7.86
2	0.0190	0.0201	0.0506	0.163	0.211	1.386	4.61	5.99	7.38	9.21	10.60
3	0.072	0.115	0.216	0.352	0.584	2.366	6.25	7.81	9.35	11.34	12.84
4	8.207	0.297	0.484	8.711	1.064	3.257	7.78	9.49	11.14	13.28	14.86
5	0.412	8.554	0.831	1.145	1.61	4.251	9.24	11.07	12.83	15.09	16.75
6	0.676	8.872	1.24	1.64	2.20	5.25	10.64	12.59	14.45	16.81	18.55
7	0.989	1.24	1.69	2.17	2.63	6.25	12.02	14.07	16.01	18.48	20.28
8	1.34	1.65	2.16	2.73	3.49	7.34	13.36	15.51	17.53	20.09	21.96
9	1.73	2.09	2.70	3.33	4.17	8.34	14.68	16.92	19.02	21.67	23.59
10	2.16	2.56	3.25	3.94	4.07	9.34	15.99	18.31	20.48	23.21	25.19
11	2.60	3.05	3.82	4.57	5.58	10.34	17.28	19.68	21.92	24.73	26.76
12	3.07	3.57	4.40	5.23	6.30	11.34	18.55	21.03	23.34	26.22	28.30
13	3.57	4.11	5.01	5.89	7.04	12.34	19.81	22.36	24.74	27.69	29.82
14	4.07	4.66	5.63	6.57	7.79	13.34	21.06	23.68	26.12	29.14	31.32
15	4.60	5.23	6.26	7.26	8.55	14.34	22.31	25.00	27.49	30.58	32.80
16	5.14	5.81	6.91	7.96	9.31	15.34	23.54	26.30	28.85	32.00	34.27
17	5.78	6.41	7.56	8.67	10.09	16.34	24.77	27.58	30.19	33.41	35.72
18	6.26	7.81	8.23	9.39	10.86	17.34	25.99	28.87	31.53	34.81	37.16
19	6.84	7.63	8.91	10.12	11.65	18.34	27.20	30.14	32.85	36.19	38.58
20	7.43	8.26	9.59	10.85	12.44	19.34	28.41	31.41	34.17	37.57	40.00
21	8.03	8.90	10.28	11.59	13.24	20.34	29.62	32.67	35.48	38.93	41.40
22	8.64	9.54	10.98	12.34	14.04	21.34	30.81	33.92	36.78	40.29	42.80
23	9.26	10.20	11.69	13.09	14.85	22.34	32.01	35.17	38.08	41.64	44.18
24	9.89	10.86	12.40	13.85	15.86	23.34	33.20	36.42	39.36	42.98	45.56
25	10.52	11.52	13.12	14.61	16.47	24.34	34.38	37.55	40.65	44.31	46.93
26	11.16	12.20	13.84	15.38	17.29	25.34	25.56	38.89	41.92	45.64	48.29
27	11.81	12.83	14.57	16.15	18.11	26.34	36.74	40.11	43.19	46.96	49.64
28	12.46	13.56	15.31	16.93	18.94	27.34	37.92	41.34	44.46	48.28	50.99
29	13.12	14.26	16.05	17.71	19.77	28.34	39.09	42.56	45.72	49.59	52.34
30	13.79	14.96	16.79	16.49	20.60	29.34	40.26	43.77	46.98	50.89	53.67
40	20.71	22.16	24.43	26.51	29.05	39.34	51.81	55.76	59.34	63.69	66.77
50	27.99	29.71	32.36	34.78	37.69	49.33	63.17	67.50	71.42	76.15	79.49
60	35.53	37.43	40.48	43.19	46.46	59.33	74.40	79.08	83.30	83.38	91.95
70	43.28	45.44	48.76	51.74	55.33	69.33	66.53	90.53	95.02	100.4	104.2
80	51.17	53.54	51.17	60.39	64.28	79.33	98.58	101.9	106.6	112.3	116.3
90	59.20	61.75	65.65	69.13	73.29	89.33	107.8	113.1	118.1	124.1	128.3
100	67.33	70.06	74.22	77.93	82.36	99.33	118.5	124.3	129.6	135.8	140.2

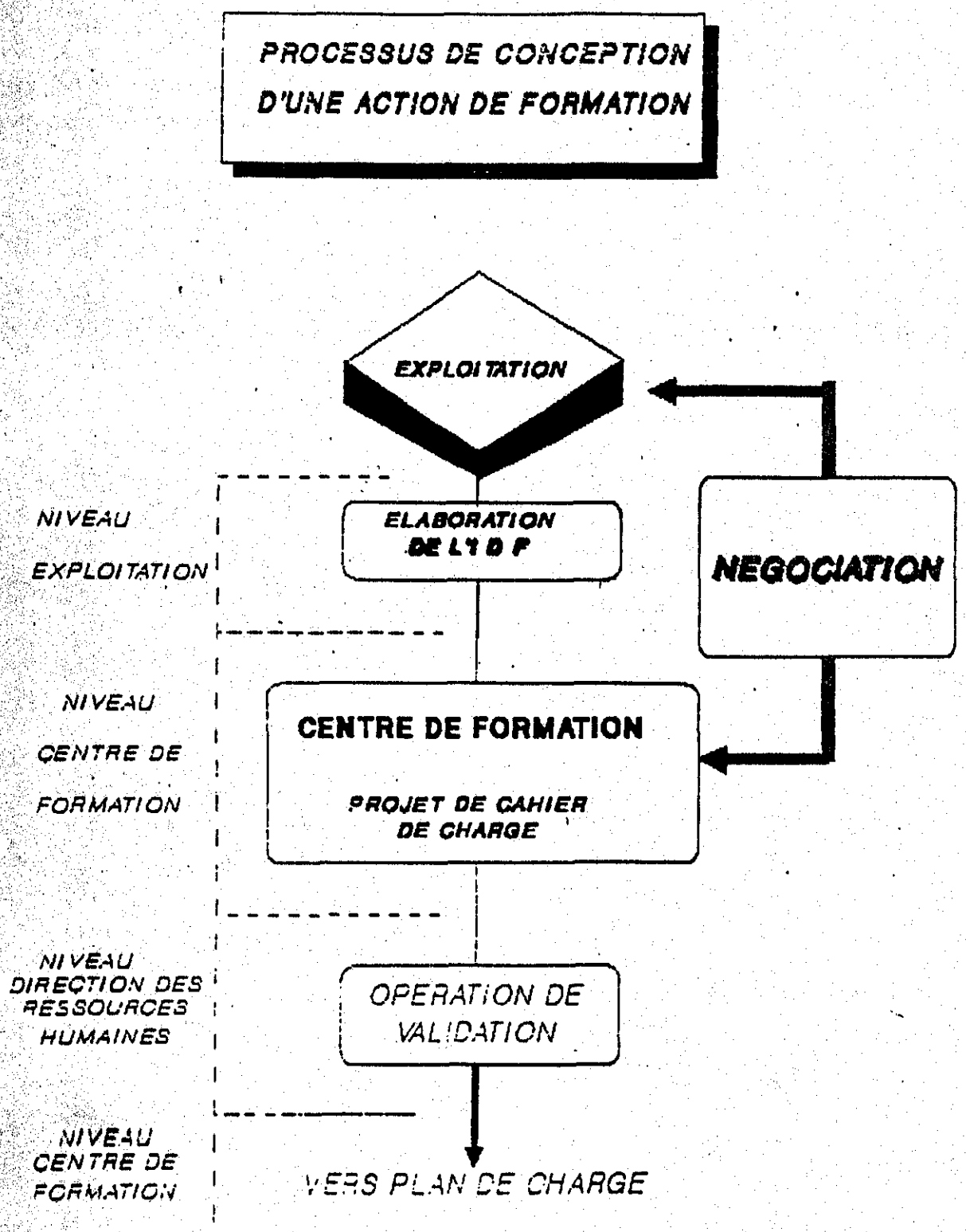
مثال ٥ : بالنسبة للمساحة المظللة والتي تمثل 0.05 من المساحة الكلية 1.0 تحت دالة كثافة الاحتمال ، قيمة X^2 هي 18.31 عند درجات حرية df = 10

المصدر : من جدول :

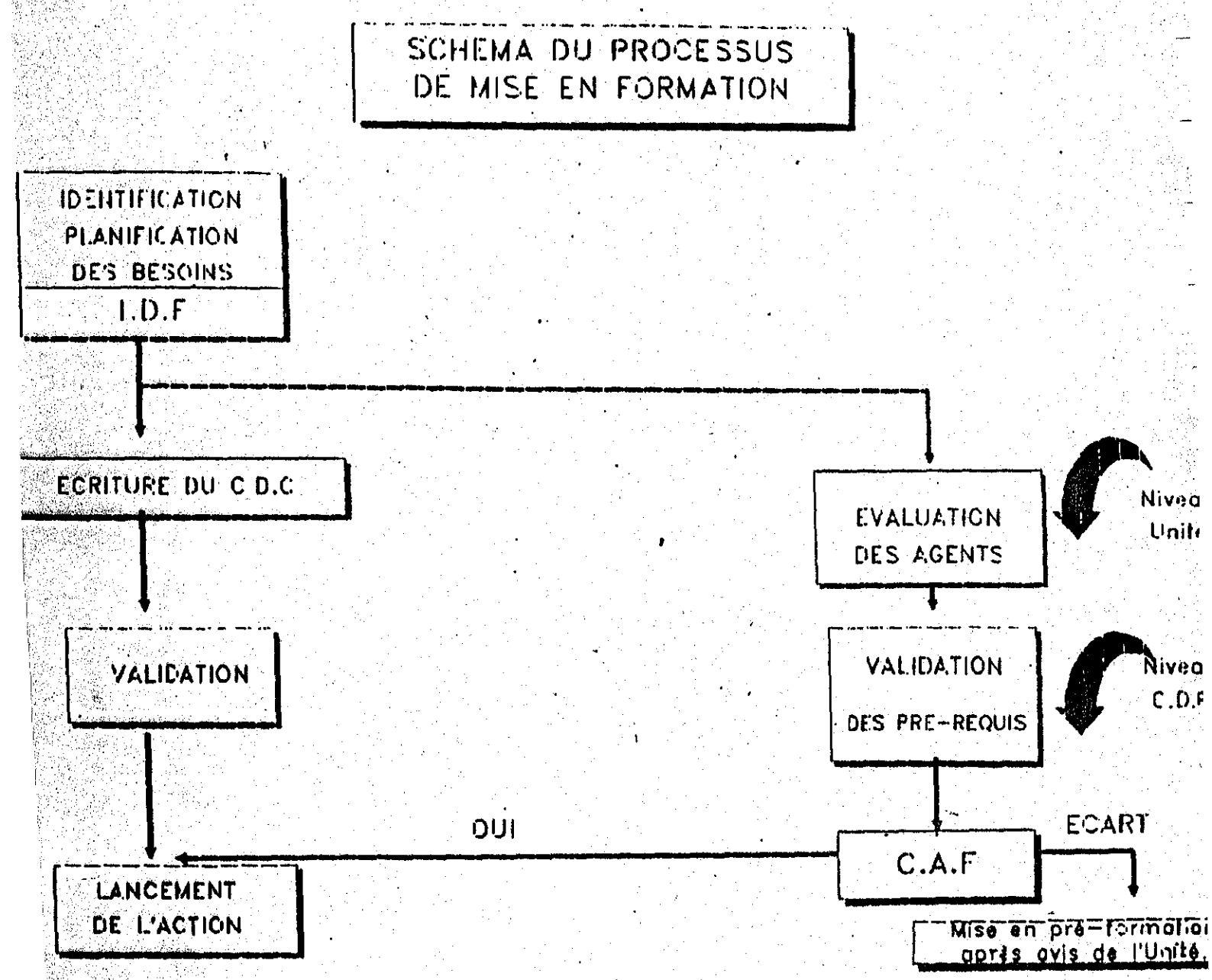
Fisher and Yates, *Statistical Tables for Biological, Agriculturaland Medical Research*, 6th ed. 1974, published by Longman Group Ltd., London (previously published by Oliver & Boyd, Edinburgh).

بتصريح من المؤلفين والناشرين

الملحق رقم 05



الملحق رقم 06



الملحق رقم 06