

:

:

,

,

,

,

,

2006 ,

ملخص

ينصب تركيز البحث في الإجابة على الإشكالية التالية: كيف تساهم وظائف إدارة الموارد البشرية في الارتقاء بمستوى أداء المؤسسة عن طريق مساهمتها في رفع أداء العمال بها ؟

وبغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة, استعملنا المنهج الوصفي, ومنهج المسح, والذي على أساسهما تضمن البحث جانب نظري من فصلين, تطرقنا من خلال الفصل الأول إلى المقصود بأداء المؤسسة والكيفية التي يقيم أو يقاس بها, وذلك بعرض جوانب تقييم الأداء والمعايير المستعملة في ذلك, في حين ركزنا في الفصل الثاني على مفهوم أداء العامل ودور إدارة الموارد البشرية عن طريق وظائفها المدروسة في الارتقاء به.

كما تضمن البحث جانب تطبيقي اشتمل على دراسة ميدانية تمت في عينة مكونة من 32 مؤسسة صناعية اختيرت بصفة مقصودة بغرض اختبار صحة الفرضية التي تنص على أن للممارسة السليمة لوظائف إدارة الموارد البشرية المدروسة انعكاس إيجابي على أداء المؤسسة من خلال مساهمتها في الارتقاء بأداء العمال.

وقد تمت الدراسة بواسطة استبيان, كما تم معالجة البيانات المتحصل عليها بأساليب إحصائية كاختبار (ك²) واختبار (ت), ما مكننا من الوصول إلى جملة من النتائج, والتي على أساسها تم قبول الفرضية الموضوعية.

شكر

أشكر المولى العلي التقدير الذي منحني القوة ووقفني لإتمام هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر الجزيل وكل التقدير والاحترام للأستاذ الفاضل الدكتور/ علي عبد الله الذي لم يبخل عليا بالنصح والإرشاد والمساعدة لإتمام العمل وإخراجه إلى النور في أحسن صورة.

وأتوجه بالشكر الخاص للأستاذ الدكتور / دوقة أحمد على مساعدته القيمة وإرشاداته الحكيمة في إتمام الجانب الميداني للبحث.

الشكر الجزيل لكل عمال مكتبة البلدية والمكتبة الوطنية, إلى كل المسيّرين الممثلين للمؤسّسات الصناعية المساعدة في إنجاز هذا العمل.

وأحي أخيرا كل من ساعدني على إنجاز هذا العمل المتواضع ولو بكلمة شكرا.

الفهرس

ملخص

شكر

قائمة الجداول والأشكال

الفهرس

10 مقدمة
19 1. مفهوم وتقييم أداء المؤسسة
19 1.1. مفهوم أداء المؤسسة
20 1.1.1. تعريف أداء المؤسسة
22 2.1.1. مكونات أداء المؤسسة (الكفاءة, الفعالية)
25 3.1.1. محددات أداء المؤسسة
27 2.1. مفهوم تقييم أداء المؤسسة
27 1.2.1. تعريف تقييم أداء المؤسسة وأهميته
30 2.2.1. معايير تقييم أداء المؤسسة
33 3.2.1. شروط تقييم أداء المؤسسة
38 3.1. تقييم الأداء المالي للمؤسسة (معياري المردودية)
38 1.3.1. تعريف المردودية وأهميتها
40 2.3.1. أنواع المردودية
44 3.3.1. حدود المردودية كمعيار لتقييم أداء المؤسسة
45 4.1. تقييم الأداء الإنتاجي للمؤسسة (معياري الإنتاجية)
46 1.4.1. مفهوم الإنتاجية وأهميتها
50 2.4.1. قياس الإنتاجية

543.4.1 العوامل المؤثرة على الإنتاجية.....
585.1 تقييم الأداء التجاري للمؤسسة (معياري التنافسية).....
581.5.1 مفهوم التنافسية وأهميتها.....
612.5.1 معيار الجودة.....
673.5.1 معيار الإبداع.....
732. تقييم الأداء السلوكي للمؤسسة.....
741.2 ماهية أداء العامل.....
741.1.2 مفهوم أداء العامل.....
752.1.2 مكونات أداء العامل.....
843.1.2 محددات أداء العامل.....
862.2 أساليب رفع أداء العامل.....
861.2.2 أهمية إدارة الموارد البشرية.....
872.2.2 علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بمكونات أداء العامل.....
913.2.2 شروط فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية في رفع أداء العامل.....
983.2 مفهوم سياسة التوظيف.....
981.3.2 ماهية سياسة التوظيف.....
1022.3.2 الإطار الفكري لسياسة التوظيف.....
1043.3.2 تقييم سياسة التوظيف.....
1074.2 مفهوم سياسة الأجور.....
1071.4.2 ماهية سياسة الأجور.....
1102.4.2 مبادئ سياسة الأجور.....
1123.4.2 تقييم سياسة الأجور.....
1145.2 مفهوم سياسة التكوين.....
1141.5.2 ماهية سياسة التكوين.....
1172.5.2 الإطار الفكري لسياسة التكوين.....
1193.5.2 تقييم سياسة التكوين.....

1223. الدراسة الميدانية
1231.3. منهجية الدراسة
1231.1.3. أدوات البحث
1252.1.3. خطوات بناء الاستبيان
1263.1.3. كيفية جمع البيانات
1274.1.3. طرق تحليل البيانات
1285.1.3. حدود الدراسة
1292.3. وصف العينة المدروسة
1291.2.3. مؤسّسات العينة
1312.2.3. توزيع مؤسّسات العينة حسب الجانب القانوني (التصنيف, الشكل والطبيعة قانونية)
1333.2.3. توزيع مؤسّسات العينة حسب الحجم
1364.2.3. تقييم سياسات ومستوى أداء مؤسّسات العينة
1383.3. الممارسة السليمة لسياسة التوظيف
1381.3.3. استعمال طرق الانتقاء
1402.3.3. استعمال إجراءات الإدماج الوظيفي
1403.3.3. تقييم سياسة التوظيف في مؤسّسات العينة
1434.3. الممارسة السليمة لسياسة الأجور
1441.4.3. استعمال الأجور التحفيزية
1452.4.3. مراعاة محددات الأجر
1463.4.3. استعمال طرق دفع الأجور
1484.4.3. تقييم سياسة الأجور في مؤسّسات العينة
1505.3. الممارسة السليمة لسياسة التكوين
1501.5.3. استعمال طرق اكتشاف الاحتياجات التكوينية
1512.5.3. استعمال أنواع التكوين
1523.5.3. استعمال مختلف طرق التكوين
1544.5.3. تقييم سياسة التكوين في مؤسّسات العينة
1566.3. تأثير سياسات إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة

157	1.6.3. تأثير السياسات على الأداء في كل مؤسسات العينة
160	2.6.3. تأثير السياسات على الأداء في المؤسسات العمومية والخاصة
163	3.6.3. تأثير السياسات على الأداء في المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم

168	خاتمة
174	الملاحق
183	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
01	تصنيف منظمة العمل الدولي للعوامل المؤثرة على الإنتاجية 55
02	تصنيف « S.KUKOLECA » للعوامل المؤثرة على الإنتاجية 56
03	تصنيف « A.JUDSON » للعوامل المؤثرة على الإنتاجية 57
04	المؤسسات الصناعية المكونة للعيينة 129
05	توزيع مؤسسات العينة حسب الجانب القانوني 131
06	توزيع مؤسسات العينة حسب عدد العمال 133
07	توزيع العمال في مؤسسات العينة حسب الجنس, السن, الترتيب الهيكلي 134
08	تقييم سياسات وأداء مؤسسات العينة 136
09	نسبة استعمال مؤسسات العينة لطرق الانتقاء 139
10	نسبة استعمال مؤسسات العينة لإجراءات الإدماج الوظيفي 140
11	تقييم سياسة التوظيف في كل مؤسسات العينة 141
12	تقييم سياسة التوظيف في المؤسسات العمومية والخاصة 141
13	تقييم سياسة التوظيف في المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم 142
14	نسبة استعمال الأجور التحفيزية في مؤسسات العينة 144
15	نسبة مراعاة محددات الأجر في مؤسسات العينة 146
16	نسبة استعمال طرق دفع الأجور في مؤسسات العينة 147
17	تقييم سياسة الأجور في كل مؤسسات العينة 148
18	تقييم سياسة الأجور في المؤسسات العمومية والخاصة 148
19	تقييم سياسة الأجور في المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم 149

151	نسبة استعمال مؤسسات العينة لطرق اكتشاف الاحتياجات التكوينية	20
152	نسبة استعمال مؤسسات العينة لأنواع التكوين	21
153	نسبة استعمال مؤسسات العينة لطرق التكوين	22
154	تقييم سياسة التكوين في كل مؤسسات العينة	23
154	تقييم سياسة التكوين في المؤسسات العمومية والخاصة	24
155	تقييم سياسة التكوين في المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم	25
157	نتيجة اختبار (ت) للمقارنة بين متوسط المجموعتين بالنسبة لسياسة التوظيف	26
158	نتيجة اختبار (ت) للمقارنة بين متوسط المجموعتين بالنسبة لسياسة الأجور	27
159	نتيجة اختبار (ت) للمقارنة بين متوسط المجموعتين بالنسبة لسياسة التكوين	28
160	نتيجة اختبار (ت) للمقارنة بين متوسط المجموعتين من المؤسسات العمومية بالنسبة للسياسات المدروسة	29
162	نتيجة اختبار (ت) للمقارنة بين متوسط المجموعتين من المؤسسات الخاصة بالنسبة للسياسات المدروسة	30
164	نتيجة اختبار (ت) للمقارنة بين متوسط المجموعتين من المؤسسات المتوسطة الحجم بالنسبة للسياسات المدروسة	31
165	نتيجة اختبار (ت) للمقارنة بين متوسط المجموعتين من المؤسسات الكبيرة الحجم بالنسبة للسياسات المدروسة	32

قائمة الأشكال

الصفحة	الرقم
76	01 الإطار العام لمكونات أداء العامل
77	02 الدافعية عند الإنسان
78	03 هرم الحاجات لماسلو
85	04 العوامل المحددة لأداء العامل
88	05 علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بمكونات أداء العامل
96	06 دورة تقييم السياسة
159	07 مقارنة متوسط السياسات لكل مؤسسات العينة
161	08 مقارنة متوسط السياسات في المؤسسات العمومية
163	09 مقارنة متوسط السياسات في المؤسسات الخاصة
165	10 مقارنة متوسط السياسات في المؤسسات المتوسطة الحجم
166	11 مقارنة متوسط السياسات في المؤسسات الكبيرة الحجم

مقدمة

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، وباعتبارها ظاهرة معقدة ذات أبعاد مختلفة. فبالإضافة إلى البعد الاقتصادي ودورها في توليد القيمة المضافة وخلق الثروة، فهي ذات بعد اجتماعي تساهم في تحسين مستوى معيشة العمّال ورفع مهاراتهم وقيّمهم ...

إن هذا التعدّد في الوظائف وأبعاد المؤسسة قد يبيّن حتما مدى أهميتها وثقلها في المجتمع، إلا أنه يعكس من جهة أخرى الصّعوبة التي تصادفها المؤسسة في الإلمام بكل وظائفها ولعب كل أدوارها في كافة المستويات، هذه الصّعوبة تظهر وبكلّ بساطة لأنها عبارة عن نظام مفتوح، ما يجعلها تنشط في ظلّ التقلّبات المستمرة للمحيط والتي حتما سيكون لها تأثيرا كبيرا على أدائها (la performance).

ارتبط ظهور مفهوم الأداء بتطور دراسات المؤسسة الاقتصادية بصفة عامّة ودراسات الإدارة بصفة خاصّة، وتعدّدت النظريّات حول محدّداته أو بالأحرى، السبيل الكفيلة للارتقاء به، فجاء الفكر الكلاسيكي مركزا على جانب التنظيم كأهمّ محدّد لأداء المؤسسات، وقد تبلور هذا التوجه في مختلف النظريّات التي جاءت بها المدارس الكلاسيكية ابتداء من مدرسة الإدارة العلمية مرورا بمدرسة الإدارة وأخيرا حركة البيروقراطية.

فنادى « F.TAYLOR » مؤسس مدرسة الإدارة العلمية بتطبيق الإدارة العلمية كالسبيل الوحيد الأفضل لتحسين كفاءة العمّال (الرجل الاقتصاديّ)، وبالتالي الارتقاء بمستوى أداء المؤسسات، وقد عبّر عن ذلك بقوله:

" إن أداء المؤسسة هو نتيجة لقيمة تنظيمها العلميّ "

كما نادى « H.FAYOL » مؤسس مدرسة الإدارة بضرورة احترام مجموعة من المبادئ التي تكفل تحسين أداء المؤسسات والتي لخصها في أربع عشر مبدأ هي " تقسيم العمل, السلطة والمسؤولية, النظام والتأديب, وحدة الأمر, وحدة التوجيه, خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة, مكافأة الأفراد, المركزية, تدرج السلطة, المساواة, استقرار العمالة, الابتكار, الترتيب, التعاون ".

ومن جهته « M.WEBER » صاحب الفضل في إنتاج مفهوم البيروقراطية (توافر خصائص معينة في تصميم التنظيم), ركز على مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في التنظيم البيروقراطي حتى يتمكن من تحقيق مستوى الأداء, كوجود مجالات رسمية للتخصص الوظيفي تحكمها وتنظمها مجموعة من القواعد, وتوزيع السلطة اللازمة لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي وثابت...

إن التأمل في هذه النظريات المختلفة التي جاءت بها مختلف المدارس الكلاسيكية, يظهر جلياً مدى تركيزها على جانب التنظيم كأساس لتحسين مستوى أداء المؤسسات, كما يظهر مدى اتفاقها على تجاهل الجانب الإنساني أو غياب مساهمته في صنع الأداء, ومن هنا كانت الانطلاقة لفكر إداري حديث يعطي الأولوية للإنسانية العامل جسده مجموعة من المدارس الإدارية تتقدمها مدرسة العلاقات الإنسانية ومدرسة السلوكيون.

فركز « E.MAYO » مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية على الجانب الإنساني للعمال من خلال الاهتمام بالمكافآت والحوافز الغير مادية ودورها في تحفيز العمال ودفعهم نحو الأداء, بالإضافة إلى إبرازه لأهمية تنسيق الجماعات وخلق الانسجام فيما بينها والتركيز على تدوير المناصب لتفادي الروتين والملل الذي يصيب العمال, ودوره في رفع كفاءة اليد العاملة وبالتالي أداء المؤسسة.

كما نادى السلوكيون بضرورة الاهتمام بجانب الدافعية لدى الإنسان وما يحدثه من أثر إيجابي على نفسية العمال, وقد تجلّى ذلك في مختلف نظريات الدافعية بدءاً من نظرية « MASLOW » للحاجات ونظرية العاملين لـ « F.HERSBERG », ونظرية التوقع لـ « V.VROOM »... الخ.

إن هذا العرض لمختلف النظريات التي جاءت بها المدارس الإدارية يبرز بوضوح أنها تتفق على أن الإنسان هو القاعدة التي ينطلق منها للارتقاء بمستوى أداء المؤسسات, لكن الاختلاف فيما بينها تمثل فقط في الجوانب التي يجب التركيز عليها لدفع هذا الإنسان نحو الهدف, ففي حين ركزت المدارس الكلاسيكية على الجانب الآلي للإنسان وجعلت التنظيم كأساس لتعبئة اليد العاملة نحو الأداء, ركزت المدارس الحديثة على الجانب الإنساني وجعلت الاهتمام بالدافعية السبيل الوحيد لذلك.

من هنا يمكننا أن نعتبر العنصر البشري بمثابة جوهر أداء المؤسسات ومحددها الرئيسي, والواقع أن هذا التوجه كان ولا يزال قائماً حتى اليوم, إذ لم يعد ينظر للعنصر البشري على أنه مورد كبقية الموارد الأخرى, بل أخذ بعداً استراتيجياً تتوقف عليه استمرارية المؤسسة وتطورها, وفي هذا الإطار قال « J.M.DESCARPENTIES » المدير العام لمجمع « CARNAUD » للصناعات الإلكترونية لدى انعقاد ملتقى المؤسسات الأوروبية والأمريكية لمناقشة الأسرار الكامنة وراء القوة التنافسية لدى المؤسسات اليابانية:

" إن أداء المؤسسة هو أداء عنصرها البشري, وهذا الأخير هو الذي يخلق الفرق..."

إن هذه المكانة الاستراتيجية التي أصبح يحضى بها العنصر البشري, تجعلنا نوجه تفكيرنا مباشرة إلى إدارة الموارد البشرية من جهة وممارساتها أو وظائفها المتعددة (كالتوظيف, التكوين...) في تسيير المورد البشري من جهة أخرى.

فأداء العامل هو المحدد الرئيسي لأداء المؤسسة, وعليه يكون الإشكال في الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في رفع أداء العامل عن طريق وظائفها, وبالتالي تأثيرها على أداء المؤسسة.

بتعبير آخر, كيف تساهم وظائف إدارة الموارد البشرية في الارتقاء بمستوى أداء المؤسسة عن طريق مساهمتها في رفع أداء العمال بها ؟

إن هذا السؤال الرئيسي, يفرض علينا أن نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التي نرى أنها مهمة وضرورية في تحديد اتجاه البحث وإيجاد الإجابات للإشكالية:

● ما المقصود بأداء المؤسسة ؟

● ما هي المعايير التي نستند عليها في قياس أو تقييم مستوى أداء المؤسسة؟ وما هي مستويات التقييم التي تعكسها هذه المعايير؟

● ماذا يقصد بأداء العامل؟ وما هو دور إدارة الموارد البشرية عن طريق وظائفها في الارتقاء به؟

● إذا حصرنا وظائف إدارة الموارد البشرية في أربعة وظائف هي: التوظيف، تقييم أداء العمال، الأجور والتكوين، فكيف تؤثر كل وظيفة من هذه الوظائف على أداء العامل؟

● ما هو الشكل السليم الذي يجب أن تبين به هذه الوظائف وتنفذ، لكي تلعب دورها في رفع أداء العامل؟

دار في ذهننا عدد من الاستفسارات أثارها مشكلة البحث، دفعتنا إلى صياغة فرضيتين لهذه الدراسة، وهذا من أجل اختبار مدى صحتها في عينة من المؤسسات، ونشرحهما فيما يلي:

الفرضية الأولى: نفترض أن هناك غيابا للممارسة السليمة لوظائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف، الأجور، التكوين) في العينة المدروسة، والحقيقة أن هذا الافتراض ما هو إلا صورة تعكس ضعف التسيير في المؤسسات الجزائرية بصفة عامة.

الفرضية الثانية: إن اتفاق مختلف المدارس الإدارية كما بينته النظريات التي جاءت بها على أن العنصر البشري هو المحدد الرئيسي لأداء المؤسسات من جهة، وارتباط وظائف إدارة الموارد البشرية بالعنصر البشري سواء من حيث توظيفه أو تعويضه أو تكوينه، من جهة أخرى، يجعلنا نفترض وجود علاقة تأثير غير مباشرة لهذه الوظائف على أداء المؤسسات، بمعنى، أن التنفيذ السليم لهذه الوظائف له انعكاس إيجابي على أداء المؤسسات.

إن تناولنا لهذا البحث والغرض منه لا يخرج في حقيقة الأمر من كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

● إظهار المستويات أو الجوانب التي يجب مراعاتها عند تقييم أداء المؤسسة.

- إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وضرورة إعطائها المكانة الاستراتيجية.
- محاولة إبراز الأساليب والطرق وما تشتمل عليه من أدوات إحصائية يمكن الاسترشاد بها من قبل صانعي القرار في المؤسسات.
- سعينا إلى رفع قدراتنا المنهجية، وتنمية معارفنا النظرية في مجال تسيير الموارد البشرية من جهة، وتقييم أداء المؤسسات من جهة أخرى.

تتجلى أهمية البحث فيما يلي:

- يساهم البحث في وضع خطوة لغيري من الدارسين والباحثين لإجراء المزيد من البحوث في الجوانب التي لم نتعرض لها في بحثنا.
- يوضح الجوانب النظرية والتطبيقية للنماذج والإجراءات القياسية في مجال أداء المؤسسات، لإرساء أفق نظري تطبيقي مستمد كيانه من الدراسات التي قام بها الباحثون المتخصصون ذوي الاهتمام بهذا المجال.
- له دور تحسيبي لمسئولي المؤسسات بأهمية الاستعمال الجيد والسليم لمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، كما له دور إعلامي بالنسبة لمختلف الخطوات والإجراءات التي يجب أن تنفذ بها هذه الوظائف.

وكان وراء اختيارنا لهذا الموضوع مجموعة من الأسباب أهمها:

- بحكم تخصصنا في إدارة الأعمال من خلال دراساتنا الجامعية، وميلنا لدراسة المواضيع التسييرية وخاصة المرتبطة بمجال الموارد البشرية.
- الرغبة في الإثراء والاستزادة في هذا المجال الحيوي من مجالات المعرفة العلمية.
- الغموض الذي لاحظناه في دراساتنا السابقة حول مصطلح الأداء ومدى تداخله مع مصطلحات أخرى كثيرة.

● شعورنا بأهمية الموضوع وضرورته خاصة في ظلّ التحولات الاقتصادية التي تشهدها المؤسسة الجزائرية والتطورات التي تعرفها.

● اقتناعنا بأنّ العنصر البشري، أصبح يمثل الاستراتيجية المثلى التي تكفل للمؤسسات البقاء والاستمرار في ظلّ محيط اقتصادي تشتدّ فيه قوة المنافسة يوما بعد يوم.

اعتمدنا في دراسة الموضوع على المنهج الوصفي وهذا لوصف متغيرات البحث (أداء المؤسسة, أداء العامل, وظائف إدارة الموارد البشرية), وإبراز العلاقة التآثرية التي تجمعهما.

بينما استعمل منهج المسح في الدراسة الميدانية (الفصل الثالث) وهذا لتدعيم البحث بأساليب كمية تساعد على اختبار الفرضيات الموضوعية وتساهم في سدّ أوجه القصور في المنهج الوصفي.

و نعرض فيما يلي, بعض الدراسات المحلية والأجنبية التي تمّ بالصلة لموضوع بحثنا:

● الدراسات المحلية:

- دراسة الباحث حمادوش أحمد: وهي رسالة دكتوراه تحت عنوان " معايير قياس أداء المؤسسات العمومية الصناعية في الدول السائرة في طريق النمو " نوقشت سنة 1992. وقد تطرق الباحث في هذه الرسالة إلى مفهوم أداء المؤسسة والمعايير التي يمكن الاستناد عليها في قياسه, مركزا في ذلك على الجانب المالي والجانب الإنتاجي وجاعلا المردودية والإنتاجية كمعايير لتقييمهما, في حين تطرّق بصورة سطحية للجانب التنافسي للأداء مكتفيا فقط بإبراز أهمية أخذه بعين الاعتبار عند التقييم وذلك لرسم صورة حقيقية عن الأداء.

- دراسة الباحث الظاهر مجاهدي: وهي مذكرة ماجستير تحت عنوان " التدريب المهني وأثره على الأداء " نوقشت سنة 2002.

حيث حاول الباحث إبراز أهمية ودور التدريب في الارتقاء بمستوى أداء العمّال, وقام بدراسة العلاقة بينهما عن طريق اختيار عيّنتين من عمال مؤسسة صناعية واحدة, أحد العينتين خضع عمالها للتدريب, في حين لم يخضع عمال العينة الثانية له, وبيّنت النتائج التي تحصل عليها بعد اعتماده على اختبار (ت) للمقارنة بين المتوسط الحسابي للعينتين أن مستوى أداء العمّال الذين خضعوا للتدريب أكبر من مستوى أداء العمّال الذين لم يخضعوا له.

• الدراسات الأجنبية

- دراسة « BETCHERMAN »: تمت الدراسة سنة 1994, ومست عينة متكونة من 714 مؤسسة صناعية كندية, وكان الهدف منها دراسة العلاقة بين سياسات إدارة الموارد البشرية (التنظيم, التوظيف, التكوين, التقييم, التحفيز, الإدماج, الإعلام, التأهيل) وأداء العمال من جهة, وهذه السياسات وكفاءة المؤسسة من جهة أخرى. وتمثلت نتيجة الدراسة, في أن كل السياسات المدروسة تساهم في رفع أداء العمال وكفاءة المؤسسة.

- دراسة « HUSELID »: تمت سنة 1995 على عينة متكونة من 968 مؤسسة كندية تنتمي إلى قطاع الاتصالات وقطاع صناعة القماش, وكان الهدف منها هو دراسة أثر الاستثمار في سياسات إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات. وتمثلت نتيجة الدراسة في أن المؤسسات ذات مستوى الأداء العالي ترتفع فيها نسبة الاستثمار في مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية مقارنة بالمؤسسات ذات مستوى الأداء الضعيف.

- دراسة « SIMEUS et BARRETTE »: تمت سنة 1997 ومست 36 مؤسسة صناعية كندية تابعة لقطاع التكنولوجيات العالية, وكانت تهدف إلى دراسة أثر كل من الاستثمار في سياسة الأجور وسياسة التكوين على الإنتاجية والمردودية المالية. وتمثلت نتائج الدراسة في أن الاستثمار في سياسة الأجور له انعكاس إيجابي كبير على إنتاجية المؤسسة ومردوديتها المالية, في حين كان أثر الاستثمار في سياسة التكوين على الإنتاجية إيجابيًا ولكنه ضعيف.

- دراسة مخبر « GREGOR » للبحث العلمي بجامعة باريس سنة 2003 تحت عنوان " أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على الإبداع في المؤسسات الفرنسية ". جرت الدراسة على عينة متكونة من 1983 مؤسسة صناعية, وكان الهدف منها قياس أثر مختلف سياسات تسيير الموارد البشرية (التوظيف, التكوين, الأجور...) على القدرات الإبداعية للمؤسسة, وتمت الدراسة بواسطة استبيان, كما اشتملت على أساليب تحليل إحصائية أثبتت وجود علاقة بين هذه السياسات والإبداع في هذه المؤسسات.

تم معالجة موضوع البحث في ثلاث فصول نوضحها كالتالي:

تضمن الفصل الأول بالشرح والتعليق لمفهوم أداء المؤسسة والكيفية التي يقيّم بها, حيث تعرضنا لمختلف الجوانب التي لا بد أن يمسّها تقييم الأداء, مع تحديد معيار التقييم الخاص بكل جانب من هذه الجوانب, وقد جاء هذا الفصل في خمسة مباحث مرتبة كالتالي: مفهوم الأداء, مفهوم تقييم الأداء, تقييم الأداء المالي (معيار المردودية), تقييم الأداء الإنتاجي (معيار الإنتاجية), تقييم الأداء التجاري (معيار التنافسية).

بينما خصّص الفصل الثاني لتقييم الأداء السلوكي المؤسسة, أي تقييم دور المؤسسة عن طريق وظائف إدارة الموارد البشرية خصوصا في الارتقاء بمستوى أداء العمّال كهدف نهائي والذي عبرنا عليه بمصطلح الفعالية السلوكية.

وتضمن هذا الفصل خمسة مباحث تدور حول مفهوم أداء العامل والأساليب التي تكفل الارتقاء به بجعل وظائف إدارة الموارد البشرية الطرق الوحيدة لذلك, بالإضافة إلى عرض القواعد والمبادئ والإجراءات الواجب توفرها في وظائف إدارة الموارد البشرية المدروسة حتى يتسنى لهذه الأخيرة أن تمارس تأثيرا إيجابيا على أداء العمّال. كما تضمن هذا الفصل مجموعة من المؤشرات والأساليب التي يمكن استعمالها في تقييم الأداء السلوكي المؤسسة.

في حين وضع الفصل الثالث, لاختبار صحة الفرضيات الموضوعية في البحث والتي تدور في مجملها حول المتغيرات المتطرق إليها في الجانب النظري, ونقصد بذلك أداء المؤسسة ووظائف إدارة الموارد البشرية المدروسة.

وتضمن هذا الفصل سبعة مباحث ابتداء بالمبحث المنهجي الذي يصرّو الدراسة الميدانية من بدايتها إلى نهايتها وأدوات البحث المعتمدة وطرق التحليل المستعملة بالإضافة إلى مختلف حدود الدراسة.

أما المباحث الأخرى, فكانت كلها عبارة عن نتائج مرفقة بالتعليق والتفسير للفرضيات الموضوعية والتي سمحت لنا بتأكيد صحة هذه الأخيرة أو رفضها.

الفصل 1

مفهوم وتقييم أداء المؤسسة

إنّ الاهتمام بالتسيير العلمي للمؤسسة لم يبدأ إلا مع مطلع القرن العشرين, وهو التاريخ الذي بدء فيه التسيير ينحو منحاً أكاديمياً, أي أصبح يحمل الصفة العلميّة بسبب التطورات التي شهدتها آنذاك تسيير المؤسسات, مما اكتسب معه موضوع أداء المؤسسة أهميّة أكبر, فقد أصبح الأداء سبباً وهدفاً في نفس الوقت بالنسبة لمختلف بحوث التسيير وتطبيقاتها.

ونظراً للتحديات والرهانات الكثيرة التي تكتنف المؤسسة, والمشاكل المتعددة التي تعرقل مسيرتها, أصبح من الضروري العمل على جعل نشاطاتها ومكوناتها معبأة نحو بلوغ الأداء الذي يعد السبيل الوحيد لضمان بقاءها واستمراريتها, ما جعل الكثير من المؤسسات تضع نصب أعينها مستوى الأداء كهدف أساسي وجوهري في آن واحد.

ورغم أن الهدف المنشود كان ولا يزال معروفاً, إلا أن الطريقة التي كان ويبقى يفسر بها من جهة, والكيفية التي يقيم بها من جهة أخرى, جعلت مفهوم الأداء يكتنفه الكثير من الغموض سواء من ناحية تداخله مع مصطلحات أخرى كثيرة, أو من ناحية الجوانب ومعايير التقييم التي يجب التركيز عليها.

1.1. مفهوم أداء المؤسسة

نتعرض من خلال هذا المبحث إلى أهم التعاريف التي جاء بها الباحثون والمختصون حول مصطلح الأداء, ونحاول إبراز الاختلاف الكبير الموجود بينه وبين مصطلحات أخرى يعتبرها الكثير بمثابة مرادفات للأداء.

1.1.1. تعريف أداء المؤسسة

إن أصل مصطلح الأداء لاتيني (performance), فاللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدّد (to performe), بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة, أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.

ويعرف الأداء لغويا حسب قاموس « le P.ROBERT » بأنه " تحقيق النتيجة المطلوبة من طرف عداء .." وذلك في التعريف الأول, بينما التعريف الثاني فهو " النتيجة الاقتصادية التي يمكن أن تحقّقها آلة".

ما يمكن ملاحظته من هاذين التعريفين, هو أنّ الأول يظهر فيه جلياً التركيز على العلاقة الموجودة بين الأهداف والنتائج, أي أنّ الأداء يعبرّ عليه بتطابق النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة.

بينما يظهر التعريف الثاني العلاقة بين النتائج وتكلفة تحقيقها (النتيجة الاقتصادية), فهو إذن يربط مفهوم الأداء بالاقتصاد في استعمال الموارد أو الاستخدام العقلاني لها بغية تحقيق النتيجة الاقتصادية.

وإذا أردنا تحديد مصطلحات تناسب التعريفين السابقين, نقول أنّ التعريف الأول يعبرّ عن " الفعاليّة " (efficacité) بينما التعريف الثاني فهو يعكس " الكفاءة " (efficience), وبالتالي فإن أداء المؤسسة يتحقّق بمدى كفاءتها وفعاليتها.

إن هذه النتيجة الأخيرة المتوصل إليها من العرض اللغوي لمفهوم الأداء تعبر عن مفهوم هذا الأخير من جانب الكيفيّة التي يقاس بها, والحقيقة أنّ جل الباحثين يفضلون هذا الاتجاه وترجموه في تعاريفهم ونذكر أهمها فيما يلي:

يقول « M. GERVAIS »: " الجمع بين الكفاءة (أو الإنتاجيّة) و الفعاليّة يسمح بالوصول إلى مستوى الأداء" [1] ص 15.

أما « B.DORIATH » " نستعمل مفهوم الأداء للحكم على المؤسسة من حيث الأهداف والطريقة المتبعة في تحقيقها "[2] ص 106.

وحسب « G.DONNADIEU » " أداء المؤسسة يمكن الحكم عليه من خلال ثلاث معايير مختلفة ولكنها مكمّلة لبعضها البعض هذه المعايير هي: أهميّة الهدف, القدرة على بلوغ الهدف, الطريقة الاقتصادية لبلوغ الهدف, وهذه المعايير الثلاثة تكوّن مفهوم الأداء الشامل للمؤسسة.. "[3] ص 231 .

و يضيف نفس المصدر أنه يمكن أن نعبر على أداء المؤسسة بالعبارة التالية:
 " الفعل الجيد للأشياء الجيدة " (faire bien les bonnes choses) حيث:
 الفعل (faire) يعني تحقيق الأهداف المرسومة.
 الجيد (bien) تعني الاستخدام الاقتصادي للموارد.
 الأشياء الجيدة (les bonnes choses) يعني الاختيار الجيد للأهداف.

ومن جهته يقول « HAMADOUCHE » " الأداء هو فعالية محققة بكفاءة أكبر "
 [4]ص136, وأخيرا « MALO » [5] ص 11 " الأداء ذو بعدين رئيسيين هما:

- طبيعة الأهداف المختارة من طرف المؤسسة والقدرة على تجسيدها
- الحكم على كفيّة استغلال الموارد لبلوغ هذه الأهداف.

إن هذه التعاريف المذكورة سابقا تجعلنا نعبر على الأداء بأنه ذلك المستوى الذي تصله المؤسسة عندما تتوفّر لديها الكفاءة والفعالية, بتعبير آخر, نقول عن مؤسسة ما على أنها في مستوى الأداء إذا استطاعت أن تحقق أهدافها المسطرة (الفعالية) باستخدام اقتصادي وعقلاني لمواردها المتاحة (الكفاءة).

إلا أنه يجب الإشارة إلى جانب مهم لتوفّر الأداء وهو أنه لا بد من تحقق الكفاءة والفعالية معا, فيمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها المسطرة دون أن يكون هناك بالضرورة استخدام عقلاني للموارد, أو العكس من ذلك, فتتوفّر الكفاءة لكن لا يتمّ تحقيق الأهداف المسطرة, فكلا الحالتين لا يعكسان مستوى الأداء ولا يمكن القول أن هذا الأخير قد تم الوصول إليه, فمثلا توصيل طرد بريدي من مكتب البريد إلى مكان على بعد 100 متر سيّرا على الأقدام بدلا من استخدام سيّارة أو وسيلة أخرى,

قد تكون عملية كفاءة. ولكن إذا وصل هذا الطرد متأخرا بحيث أن الشخص المفروض أن يقوم باستلامه قد غادر المكان, فهذه العملية غير فعالة.

2.1.1. مكوّنات أداء المؤسسة

إنّ استكمال مفهوم الأداء يستدعي منّا إلقاء الضّوء على مكوّنيه الرّئيسيين ونقصد بذلك الكفاءة والفعاليّة, هذان الأخيران اللذان أكدتهما كل تعاريف الأداء السابق ذكرها وركّزت على ضرورة توقّرها معا لكي يتحقّق الأداء.

وتعتبر هذه الخطوة في غاية الأهميّة لأنّها تساعد على استكمال مفهوم الأداء من جهة وتسهّل عملية التّعريف على الكيفيّة التي يتمّ بها تقيّمه من جهة أخرى. إذ ما الفائدة من التّحديد الدقيق لمفهوم الأداء إذا لم يكن ذلك يهدف أساسا إلى معرفة كيفيّة تقيّمه !

1.2.1.1. الكفاءة (efficiency)

يعرف « MALO » الكفاءة بأنّها " تعظيم العلاقة بين المدخلات والمخرجات: أي إنتاج حجم معطى من المخرجات باستعمال أقل للمدخلات, أو استعمال حجم معطى من المدخلات لتحقيق حجم أقصى من المخرجات". ويضيف " المؤسسة الكفاءة هي التي تستعمل مواردها بأسلوب أكثر إنتاجي وتتفادى تبذير الموارد" [5] ص11.

ومن جهته « HAMADOUCHE » يعرف الكفاءة على أنها "الاستخدام السليم للموارد المتاحة بصفة تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة" [4] ص136.

كما يعرفها « J.LOCHARD » بأنها " بلوغ الأهداف بتكاليف أقل مما هو متوقع" [6] ص11.

من هذه التعاريف, يظهر جليّا أنّ الكفاءة تترجم العلاقة بين الإنتاج وعوامله أو العلاقة بين المخرجات/ المدخلات.

ولتوضيح ذلك نصوص المثل التالي: لنفترض وجود مؤسّستين (أ) و(ب) يشتغلان في نفس القطاع وينتجان نفس المنتج, واستطاعا أن يحقّقا نفس مستوى الإنتاج, فنقول أنّ المؤسسة (أ) أكبر

كفاءة من المؤسسة(ب) إذا كان حجم المدخلات المستعمل في المؤسسة(أ) أقل من حجم المدخلات المستعمل في المؤسسة(ب) والعكس صحيح..

2.2.1.1. الفعالية (efficacité)

ترتبط الفعالية بتحقيق الأهداف, فنقول عن مؤسسة ما أنها فعالة إذا استطاعت أن تحقق أهدافها المسطرة, وأقل فعالية إذا حققت جزءا منها, بينما توصف بأنها غير فعالة تماما إذا لم تستطع تحقيقها كلية [7] ص 10.

وفي هذا الإطار جاءت كل تعاريف الفعالية تركز على ارتباط هذه الأخيرة بالأهداف, فيقول " ناصر دادي عدون " " أن الفعالية تقيّم بالنسبة لأهداف المؤسسة (إلى أي حد تم تحقيق النتائج المقدرة أو المرغوبة؟) " [8] ص 341.

ومن جهته يقول « MALO » " الفعالية هي تحقيق الأهداف, والمؤسسة الفعالة هي المؤسسة التي تعمل في اتجاه ذلك " [5] ص 183.

إلا أن الكثير من الباحثين حاولوا التعميق من مفهوم الفعالية وذلك بإضافة جانب مهم لها وهو " الاختيار الجيد للأهداف ", ويعد « PETER DRUCKER » أول من كان وراء هذا التوجه الجديد وعبر عليه بمصطلح " la pertinence " إذ يقول " أن الفعالية لا تعني فقط تحقيق الأهداف المسطرة, وإنما تعكس كذلك الاختيار الجيد لهذه الأهداف " [9] ص 14.

ويقصد هنا بالاختيار الجيد للأهداف أن تكون هذه الأخيرة موضوعة من طرف المؤسسة بصفة تتلاءم وقدراتها أو إمكانياتها, فلا تكون من الأهداف السهلة, التي يسهل بلوغها ما قد يؤثر ذلك سلبا على المؤسسة ويكسبها صورة خاطئة عن وضعيتها الحقيقية, أو تكون من الأهداف الصعبة التي يستحيل بلوغها بالإمكانيات المتوقّرة عليها, وهو الأمر الذي سيتسبب حتما في مشاكل داخلية كبيرة ويؤثر سلبا على معنويات العنصر البشري في المؤسسة.

ويضاف جانب مهم للفعالية وهو الأجل المحددة لبلوغ الأهداف, فالمؤسسة الفعالة هي التي تحقق أهدافها في أجالها المحددة وهذا ما يؤكد « J.LOCHARD » في تعريفه للفعالية إذ يقول " الفعالية الحقيقية هي التي ينظر إليها من زاوية تحقيق الأهداف في أجالها المرسومة " [6] ص 11.

ويعد هذا الشرط في غاية الأهمية لأنه يعمق من مفهوم الفعالية ويجعل عملية اكتسابها أمرا في غاية الصعوبة, إذ ليس كل الأهداف التي تحقق تكون بالضرورة قد احترمت أجلها المسطرة. وعليه يمكننا القول أن الفعالية هي تحقيق الأهداف المختارة بصفة جيدة في الأجل المحددة لها, وبالتالي فإن انعدام الفعالية في المؤسسة يكون مرده إحدى هذه الأبعاد الثلاث التي تكون مفهوم الفعالية الحقيقية وهي:

- كيفية اختيار الأهداف.
- تحقيق الأهداف.
- احترام آجال بلوغ هذه الأهداف.

وعلى اعتبار تحقق الفعالية مرهون بمدى قدرة المؤسسة على تجسيد أهدافها المختارة, فإنه يمكن أن نميز بين الأهداف المطلوب بلوغها في المستقبل البعيد, وهي أهداف استراتيجية أو أهداف طويلة الأجل, وأهداف مطلوب بلوغها في الأجل القصير, وهي أهداف تكتيكية أو أهداف قصيرة الأجل, كما تأخذ الأهداف أشكالا أخرى كالأهداف المرتبطة بالعنصر البشري وكيفية الحصول عليه وتنميته وترغيبه في العمل...

3.2.1.1. العلاقة بين الكفاءة والفعالية

هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية, ولكن لا يعني هذا أنهما مترادفين, فقد تتميز المؤسسة بالفعالية في تحقيق الأهداف ولكن لا تتسم بالكفاءة في استخدام الموارد, كما قد تتميز بالكفاءة ولكن لا تتميز بالفعالية [10] ص92, إلا أن هذا لا يعني وجود تناقض بين كل منهما, فإذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف, فإن الكفاءة تعتبر أحد المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية, إذ أثبتت الكثير من الدراسات أن الفعالية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيرا تابعا يتحدد بفعل تأثير عدد من المتغيرات المستقلة, وإحدى هذه المتغيرات الهامة هو الاستخدام الاقتصادي للموارد لتحقيق الأهداف المحددة.

إلا أنه قد تتوافر لدى المؤسسة الكفاءة دون أن تتوفر لها الفعالية في استخدام الموارد وذلك في عدة حالات منها [11] ص35:

- تركيز الاهتمام من جانب الإدارة على الخطط والأهداف القصيرة الأجل دون أن يتوافر الأساس الفكري أو القواعد الحاكمة لاتخاذ القرارات التي تمكن من ربط حاضر المؤسسة

بمستقبلها, وعدم توافر هذا الأساس الفكري يؤدي إلى أن تكون قرارات الإدارة عبارة عن رد فعل للأهداف الجارية, وقد تؤثر على قدرة المؤسسة على التكيف والنمو في المستقبل وبالتالي على فاعليتها في الأجل الطويل.

- وجود ظروف أو قوى خارجية, مثل حدوث الكساد حيث يؤثر على درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.
- اهتمام المناخ التنظيمي المحيط بالمؤسسة في تحقيق النتائج السريعة والمرئية, وبالتالي الاهتمام بالأهداف القصيرة الأجل وذلك على حساب كمية وجودة الموارد المستخدمة مما يؤثر على كفاءة استخدام الموارد المتاحة, وبالتالي فاعلية المؤسسة في الأجل الطويل.

ومن هذا يمكن القول أن:

- الكفاءة لا تعادل الفعالية بل تعد أحد عناصرها.
- الكفاءة ليست شرطا كافيا للفعالية, ولكنها مطلبا ضروريا لها.

3.1.1. محددات أداء المؤسسة

المؤسسة عبارة عن نظام اجتماعي يمارس أنشطة متنوعة باستخدام موارد بشرية ومادية وذلك وصولا إلى أهداف تمثل حاجات اجتماعية ذات قيمة, وتمارس المؤسسة أعمالها في إطار مناخ يتشكل من كل المؤسسات الأخرى سواء المعاونة أو المنافسة, ومن ثم فإنها ترتبط بعلاقات تبادلية وتخضع للقواعد والنظم التي تفرضها تلك المؤسسات, كما تفرض هي الأخرى قواعدها ونظم عملها الخاصة (علاقة التأثير والتأثير), ومن مجموع تلك العلاقات والتفاعلات وبحسب ما تقوم به المؤسسة من أنشطة فإنها تحقق النجاح أو الفشل وتعاني من الضعف أو تتمكن من مواصلة النمو والبقاء.

وفي ضوء هذا التصور للمؤسسة, فإنه يمكن تحديد عوامل نجاحها أو محددات أدائها في مصدرين أساسيين, الأول, هو التكوين الداخلي للمؤسسة ونوعيات الموارد المتاحة لها وأساليب إدارتها واستخدامها والمحافظة عليها واستثمارها بما يحقق الأهداف, والثاني هو الظروف المحيطة بالمؤسسة والتي قد تمنحها فرصا للنجاح والازدهار أو تفرض عليها من القيود والضوابط ما يشل حركتها ويحد من أدائها.

وبشكل عام، فإن التطور في الفكر الإداري والتعدد في النظريات يجعلنا نميل إلى الاعتقاد بأن العوامل الداخلية أو الذاتية للمؤسسة أكثر أهمية وأبعد تأثيراً في تحديد المستوى العام للأداء، وليس معنى هذا أن العوامل الخارجية لا تأثير لها في تحديد أداء المؤسسة، بل ما نريد توضيحه هو أن العوامل الداخلية تستطيع أن تعوض الآثار الغير مرغوبة للمحيط ومن ثم تتمكن المؤسسة من تحقيق مستوى أفضل للأداء، ولا شك أنه لو كانت ظروف المحيط مواتية لحركة المؤسسة ومساعدة لها في تحقيق أهدافها، فإن أدائها سوف يبلغ مستوى أعلى.

وإذ تأملنا في عناصر المؤسسة ذات التأثير البالغ في تحديد أدائها لوجدنا أن أهم تلك العناصر على الإطلاق هو العنصر البشري المتمثل في الأفراد والجماعات الذين يرتبطون كأعضاء في المؤسسة ويمارسون واجبات معينة ويتخذون قرارات تسهم في توجيه نشاطاتها.

وتوجد من الأمثلة الكثير ما يؤكد ما ذهبنا إليه من أن العنصر البشري هو العامل الرئيسي والحاسم في تحديد مستوى الأداء الذي يمكن أن تصله المؤسسة، فلو أخذنا حالة مؤسسة صناعية تقوم بإنتاج وتسويق منتجات استهلاكية، فلعل نجاحها مرهون بعدة عوامل كالنوعية العالية، الأسعار التنافسية، دقة الدراسات والبحوث التسويقية، التنظيم الداخلي والتسيير العلمي، الدقة في الاختيارات الاستراتيجية، القدرات الإبداعية العالية...

فإذا تساءلنا عن الأنشطة السابقة وغيرها لوجدنا أن عنصراً مشتركاً يقف وراء كل منها وهو الإنسان، إن العنصر البشري الذي يشغل وظائف الإدارة ويمارس النشاطات المختلفة للمؤسسة، هو في الحقيقة مصدر النجاح أو الفشل، إذ أن ما قد يتوافر للمؤسسة من أموال وإمكانات مادية وموارد طبيعية مختلفة، لا قيمة لها إلا إذا وجد الإنسان القادر على استخدامها وتوجيهها لتحقيق منجزات تتصل بالأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

وفي الأخير نقول أن اعتبار العنصر البشري كمحدد رئيسي للأداء، أصبح بمثابة قاعدة تعترف بها جل المؤسسات العملاقة، ونظرية حديثة تظهر التوجه الحديث في الفكر الإداري، ولعل أحسن دليل على ذلك ما قاله « J.W.THOMAS » الرئيس الأسبق لشركة (IBM) سنة 1962 حيث عبر على استراتيجية مؤسسته بالعارة التالية " أؤكد أن السبب الرئيسي لنجاح أو فشل المؤسسات، يقف وراءه العامل الإنساني والكيفية التي تستغل وتوظف بها المؤسسات، القدرات والطاقات المتوفرة في عمالها " [12] ص21، أو ما نادى به المؤسسات الأوروبية والأمريكية لدى عقدها الملتنقى

المخصّص لدراسة ومناقشة الأسرار الكامنة وراء القوّة التنافسية للمؤسّسات اليابانية سنة 1985, حيث توصلت إلى نتيجة مفادها " أن أداء المؤسّسة هو أداء عنصرها البشري, وهذا الأخير هو الذي يخلق الفرق... "[3] ص 251.

2.1. مفهوم تقييم أداء المؤسّسة

إن تحديد مفهوم الأداء من خلال التركيز على مكوناته (الكفاءة والفعاليّة) قد يفقد أهميته إذا كان لا يهدف أساسا إلى معرفة كميّة تقييمه, ومن هنا فإن هدفنا من هذا المبحث هو إلقاء الضوء على المقصود بتقييم الأداء والمعايير التي تستعمل في ذلك, بالإضافة إلى إبراز أهميّة التقييم والشروط الواجب مراعاتها لنجاحه.

1.2.1. تعريف تقييم أداء المؤسّسة وأهميته

نتطرق لتعريف تقييم الأداء وأهميته من خلال ما يلي:

1.1.2.1. تعريف تقييم أداء المؤسّسة

إن تقييم الأداء هو تحديد الأهداف وقياس النتائج المحققة, وفي هذا الصدد جاءت كل تعاريفه تنص على أن المقارنة بين المخطط والمحقق هي أساس التقييم. ومن بين التعاريف نذكر ما يلي:

يقول « R.A. THIETART » " التقييم هو أداة تسمح بمراجعة إذا كانت النتائج المحققة تتطابق مع النتائج المنتظرة, ما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية... "[13] ص 23.

ومن جهته يقول « HAMADOUCHE » " أن التقييم هو مجموعة من الميكانزمات التي تسمح بمراقبة النتائج (الماليّة, الاقتصاديّة, الاجتماعيّة, السياسيّة..) المحققة ومقارنتها مع الأهداف (الماليّة, الاقتصاديّة, الاجتماعيّة, السياسيّة..) المسطرة, واتخاذ التدابير اللازمة لتصحيح الفروقات " [4] ص 142.

كما يعرف « M. SADEK » تقييم الأداء بأنه " اختبار دوري وشامل لأداء المؤسّسة يسمح باستخراج نقاط القوّة ونقاط الضعف وأسبابهما, ما يؤدي في الأخير إلى اكتساب نظرة واضحة على

الوضعية الحقيقية للمؤسسة, تساعد على تصحيح فعاليتها وكفاءتها بهدف رفع مستوى أدائها " [14] ص18.

ويقول « M.GERVAIS » أن تقييم الأداء هو "عملية مقارنة بين النتائج الحقيقية والتوقعات المنتظرة للقيام بالإجراءات التالية: [1] ص16

- البحث عن أسباب الاختلالات.
- إعلام مختلف مستويات التنظيم.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

إن هذه التعاريف السابقة الذكر تبرز جلياً أن المقارنة بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة هي جوهر عملية تقييم الأداء, ما يجعل هذه الأخيرة تتداخل بشكل كبير مع ما يعرف بـ "مراقبة التسيير" التي هي الأخرى تركز على المقارنة وتعمل على جعل النتائج تتطابق مع الأهداف, ويظهر ذلك واضحاً من تعريفها إذ يقول "M.GERVAIS" "مراقبة التسيير هي الأسلوب الذي يضمن من خلاله مسيرؤ المؤسسة بأن استغلال الموارد المتاحة يتم بفعالية وكفاءة بهدف جعل النتائج مطابقة لأهداف النظام " [1] ص13.

وكمحاولة للتفريق بين المفهومين (مراقبة التسيير وتقييم الأداء), يقول « M.SADEK » " إن تقييم الأداء ووظيفة مراقبة التسيير هما على درجة كبيرة من الارتباط والتكامل, إلا أنه لا يمكننا أن نعتبرهما مترادفين, بل الأحسن أن نقول أن تقييم الأداء ما هو إلا نتيجة لمراقبة التسيير وجزء مهم منها " [14] ص18.

من جهتنا فإننا نظن أن الاختلاف بينهما يتمثل في الأدوات التي يستعملانها, فإذا كانت مراقبة التسيير تعتمد على عدد كبير من المؤشرات والمعايير المعبر عليها بجدول القيادة, فالعكس بالنسبة لتقييم الأداء حيث يعتمد على معايير تعكس فقط مستوى الأداء, أي المعايير التي تعكس كفاءة المؤسسة وفعاليتها.

كما يمكن اعتبار تقييم الأداء بمثابة أداة لفحص أو قياس مستوى المؤسسة ومقارنته مع مستوى الأداء, في حين مراقبة التسيير ما هي إلا أداة تعمل على جعل كل نشاطات المؤسسة

وعملياتها تتم في طريق بلوغ هذا المستوى, وعليه يمكننا النظر إلى تقييم الأداء على أنه مراقبة لاحقة في حين, تكون مراقبة التسيير بمثابة رقابة سابقة, أنية ولاحقة.

2.1.2.1. أهمية تقييم أداء المؤسسة

تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة في المؤسسة نظرا لما توفره من معلومات تساعد في تشخيص وضعيتها وتمكنها من تكوين نظرة صحيحة عن مستقبلها العملي. وجمع الفوائد المتأتية من تقييم الأداء في مجموعة النقاط التالية:

- يوفر نظام تقييم الأداء عن طريق معايير التقييم قاعدة معلومات [15] ص 233 تستعملها المؤسسة لأغراض متنوعة كالرقابة والتخطيط...

فعملية الرقابة مثلا لا يمكنها أن تتم دون الاستناد على مؤشرات تعكس ما هو مسطر من أهداف, ما يسمح من معرفة الشكل الذي يجب أن تكون عليه النتائج التي تريد المؤسسة بلوغها. ومن جهة أخرى فإن أي عملية لتخطيط نشاطات المؤسسة لا يمكن أن تكون صحيحة إذا لم تأسس على معطيات موضوعية وحقيقية توفرها عملية التقييم.

- يمكن نظام تقييم الأداء, من الحكم على مستوى تطور المؤسسة زمنيا, إذا قورنت نتائج التقييم الحديثة مع مثيلتها في السنوات السابقة, كما يسمح من معرفة وضعيتها تجاه منافسيها, وهذا إذا قورنت نتائج تقييمها مع نتائج التقييم في المؤسسات الأخرى. وهنا لا بد من الإشارة إلى ضرورة مقارنة معايير التقييم سواء مقارنة زمنية (داخل المؤسسة) أو مقارنة مكانية (بين المؤسسات) حتى لا تفقد عملية التقييم قيمتها.

- يساعد تقييم أداء المؤسسة على معرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها, ما يسمح لها باتخاذ الإجراءات اللازمة, والقرارات المناسبة سواء لتغطية جوانب الضعف ومعالجتها أو للحفاظ على جوانب القوة وتطويرها.

- يلعب تقييم الأداء دورا تحفيزيا كبيرا للعنصر البشري في المؤسسة, وفي هذا الإطار يقول « A.KHEMAKHENE » " إذا عرف شخص مسبقا أن عمله سيخضع للرقابة, فإنه سيتصرف بصفة مغايرة عما إذا كان يعرف أن عمله لن يخضع للرقابة أو التقييم.. " [4] ص 145.

• كما يلعب التقييم دورا مهما في إلقاء المسؤوليات على الجهات المؤثرة سواء سلبيا أو إيجابيا في أداء المؤسسة, ما يسمح باتخاذ القرارات الخاصة بمنح المكافآت أو تسليط العقوبات [14] ص19.

• ولا تقتصر أهمية تقييم الأداء على المؤسسة, وإنما تتعدى ذلك إلى شركائها, فالمستوى العالي من الأداء الذي تعكسه عملية التقييم, تجعل المؤسسة محل ثقة من طرف المتعاملين معها كالبنوك مثلا, بالإضافة إلى اكتسابها السمعة الجيدة أمام زبائنها ما يساعد حتما على رفع قدراتها التنافسية.

• وفي هذا السياق كذلك تتجلى أهمية التقييم في إظهار مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف, والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال, مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات, ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل الوطني, مما يعود على المجتمع بالفائدة.

• وأخيرا يمكن أن توفّر عمليات التقييم معلومات مهمة قد تستعمل مستقبلا في نفس الإطار (التغذية العكسية), فعمليات التقييم الآنية تساعد المؤسسة على تكوين فكرة أكثر دقة على الكيفية التي ستقيم بها أداءها مستقبلا خاصة في مجال اختيار معايير التقييم وكيفية استعمالها.

2.2.1. معايير تقييم أداء المؤسسة

إن ارتكاز عملية تقييم الأداء على مقارنة الأهداف المسطرة مع النتائج المحققة يبيّن ضرورة وجود معايير تعبر كميا على أهداف المؤسسة, ما يسهل عملية التقييم ويكسبها المصداقية اللازمة, هذه المعايير التي تعبر سواء على الأهداف المسطرة أو التي ستسطر من جهة, والنتائج المحققة أو التي ستحقق من جهة أخرى, ما يجعلنا نطرح السؤال حول ماهية المعايير التي تستعمل في تقييم أداء المؤسسة ؟ أو بالأحرى هل هناك معايير محدّدة لذلك؟

إن الإجابة على هذا السؤال تستدعي منا التعرض إلى رأيين على درجة كبيرة من الاختلاف.

فأصحاب الرأي الأول، الذي يعد توجهها كلاسيكيا، يعتبر أن الاستناد على تحليل الوضعية المالية للمؤسسة وقدراتها الإنتاجية (الجانب المالي والجانب الإنتاجي) يعد كافيا للحكم على مستوى أدائها، إذ يقول « B.COLLASSE » في هذا الإطار " إن تقييم الأداء يتم عن طريق قياس مردودية المؤسسة وإنتاجيتها " [16] ص 103.

أما أصحاب الرأي الثاني والذي يمكن تصنيفه ضمن التوجهات الحديثة، يعتبر أن أداء المؤسسة لا يمكن تقييمه دون الأخذ بعين الاعتبار الجانب التنافسي لها، هذا الأخير يتحقق بمدى قدرة المؤسسة على إرضاء المستهلك عن طريق ما توفر له من سلع ذات جودة وأسعار معقولة، بالإضافة إلى إبداع منتجات تغطي الحاجات اللامتناهية للمستهلك، ويعبر « J.CASTELNAU » عن هذا الرأي بقوله " لا يمكن لنا أن نتكلم عن أداء المؤسسة دون الأخذ بعين الاعتبار نجاحها الاستراتيجي... فالأداء ما هو إلا ترجمة لتنافسية المؤسسة ويعبر عن العلاقة بين القيمة المقدمة للزبون وتكلفة الموارد اللازمة لخلق هذه القيمة " [17] ص 77.

إن تركيز أصحاب الرأي الأول على المردودية والإنتاجية كمعيارين كافيين لتقييم أداء المؤسسة لا يعني بالضرورة أنهم تجاهلوا جانبها التنافسي، وإنما فقط عبروا على هذا الأخير بطريقة غير مباشرة فيقول « H.LESCA » " أن المردودية المرتفعة للمؤسسة تشير مباشرة إلى قدرتها التنافسية " [18] ص 56.

من جهتنا نقول أن رغم هذا التوجه يبدو صحيحا، إلا أنه قد لا يساعد في الكشف على الوضعية الحقيقية للمؤسسة، خاصة إذا كانت تستفيد من وضعيات استثنائية. ولعل أحسن مثال على ذلك هو المؤسسة التي تشتغل في وضعية احتكارية تنعدم فيها المنافسة، فربما يكون لهذا دور مهم في رفع مردودية المؤسسة دون أن يكون بالضرورة لهذه الأخيرة ميزة تنافسية.

أما بالنسبة لأصحاب الرأي الثاني وتركيزهم على الجانب التنافسي عند تقييم أداء المؤسسة قد تبرره أهمية هذا الجانب ودوره الكبير في تحسين مردودية المؤسسة، ولعل توجههم هذا انطلق من فكرة أن وضع مصلحة الزبون كأولى الأولويات ستؤدي تلقائيا إلى تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة ورفع مردوديتها، ولهذا لا داعي لأخذ هذه الأخيرة في تقييم الأداء وكفي فقط الاستناد على الجانب التنافسي.

رغم أن هذا الرأي يبدو هو الآخر صحيحا, إلا أن هناك تحفظ خاصة ونحن نعلم أن إرضاء الزبون يتطلب الاهتمام الكبير بالجودة ومدى قدرة المؤسسة على إبداع منتجات جديدة تغطي احتياجاته, ونضن أن هذا قد يستدعي توفر إمكانيات مالية كبيرة لا توفرها إلا الوضعيات المالية الجيدة للمؤسسة.

إن هذا الطرح يثبت أن عملية تقييم أداء المؤسسة, لا يمكنها أن تستند على مؤشرات وتتجاهل أخرى نظرا لارتباط الجوانب التي تعكسها هذه المؤشرات (المعايير) ببعضها البعض وصعوبة الفصل بينها, وفي هذا الإطار يقول « S.ROBERT » " حسب خبرتنا الطويلة بالقرب من العديد من المؤسسات لاحظنا أن لا أحد منها يعتمد فقط على مجموعة من المؤشرات لتقييم أدائه, ويستغني عن مؤشرات أخرى. فكل المؤسسات أصبحت تعي جيدا أن مؤشر واحد فقط لا يكفي للحكم على الأداء, وبالتالي الإشكال ليس في كيفية اختيار المؤشرات وإنما في كيفية الاعتماد المتوازن عليها في رسم فكرة عن أداء المؤسسة... " [19] ص 157.

من جهتنا فإننا سنحذو حذو « J.H.JACOT » الذي قسم المؤسسة إلى ثلاث مستويات (جوانب) وجعل لكل منها معيار يعكسها كالتالي [3] ص 233:

المستوى المالي (معيار المردودية), المستوى الإنتاجي (معيار الإنتاجية), المستوى التجاري (معيار التنافسية). وتأبيدنا لهذا التوجه مرده أساسا لكوننا نظن أن المعايير السابقة الذكر تعبر بشكل جيد على كفاءة المؤسسة وفعاليتها.

ونحلل ذلك كما يلي:

- معيار المردودية يعد أحسن مؤشر للحكم على الوضعية المالية للمؤسسة, وهو بذلك يعبر على فعالية المؤسسة في جانب أهدافها ذات الطابع المالي (الفعالية المالية).
- كما أن معيار الإنتاجية هو أحسن مؤشر للحكم على المستوى الإنتاجي للمؤسسة وبالتالي على كفاءتها (الفعالية الإنتاجية).
- وأخيرا معيار التنافسية الموجه لتقييم المؤسسة في جانبها التجاري, فهو يعبر على فعالية المؤسسة في جانب أهدافها ذات الطابع الإستراتيجي (الفعالية الاستراتيجية).

ونظيف إلى المستويات السابقة جانب لا يقل أهمية في تقييم أداء المؤسسة, ونقصد بذلك الجانب السلوكي, أي الفعالية السلوكية والتي تترجم قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المرتبطة بالعنصر البشري بها من حيث الارتقاء بمستوى أداءه.

وبدون الدخول في التفاصيل سواء بالنسبة للجوانب الثلاث الأولى (التي ستكون هدف المباحث الثلاثة الأخيرة من هذا الفصل), أو سواء بالنسبة للجانب الرابع (الفعالية السلوكية), (الذي سيكون هدف الفصل القادم) نقول أن اختيار هذه الجوانب والمعايير التي تستعمل في تقييمها, ما هو إلا توجه يعبر على قناعة الباحث, ولا نهدف من وراء ذلك إلى جعل عملية تقييم الأداء مرهونة بالتركيز على هذه الجوانب ومعاييرها, رغم أن هناك شبه اتفاق على جوانب التقييم بين المختصين إلا أن الاختلاف يكمن فقط في معايير التقييم.

3.2.1. شروط تقييم أداء المؤسسة

إن وضع نظام لتقييم الأداء في المؤسسة يتطلب مراعاة مجموعة من الشروط الرئيسية التي تعتبر في غاية الأهمية نظرا لأن تجاهلها من شأنه أن يجعل عملية التقييم في غاية الصعوبة أو يفقدها الفوائد المنتظرة منها.

ونتطرق لأهم الشروط التي نرى أنها ضرورية فيما يلي:

1.3.2.1. التعريف الجيد لأهداف المؤسسة

ويعتبر من أهم الشروط الواجب مراعاتها, وعملية التعريف الجيد لأهداف المؤسسة أو بالأحرى التحديد الدقيق لها يتطلب احترام بعض المعايير نذكرها فيما يلي [4] ص 209:

1.1.3.2.1. وضوح الأهداف وإمكانية قياسها

ونقصد بوضوح الأهداف أن يتم وضع هذه الأخيرة بشكل دقيق وتفادي الأهداف الواسعة (العامة) التي يصعب التحكم فيها وبالتالي تحقيقها, وفي هذا الإطار, فإن التحديد الكتابي للأهداف ربما يعتبر أساسيا ليتسنى للقائمين على المؤسسة معرفتها واعتمادها كمرجع رئيسي تتخذ على أساسه القرارات.

وتكتمل وضوحية الأهداف إذا كانت هذه الأخيرة قابلة للقياس والتقييم, إذ أنّ تقييم الأداء لا يمكن أن يتمّ إذا لم تحدد الأهداف بشكل كمي .

2.1.3.2.1. التوازن بين الأهداف القصيرة الأجل والأهداف الطويلة الأجل

في غالب الأحيان تبحث المؤسسات على بلوغ أهداف متعددة تتراوح بين الأهداف القصيرة والأهداف المتوسطة أو الطويلة الأجل, فالأهداف القصيرة الأجل نجدها عادة أهداف ذات طابع مالي كتحقيق نتيجة مالية معيّنة, أو معدل ربحية معين... في حين تكون الأهداف الطويلة الأجل ذات طابع إستراتيجي كرفع الحصّة السوقية لأحد المنتجات.

والمقصود بتوازن الأهداف هو جعل عملية بلوغ بعضها لا يكون على حساب البعض الآخر, رغم أن هذا قد يصعب تحقيقه في الكثير من الحالات [20] ص44, خاصة إذا كنا نعرف أن توجيه الاهتمام إلى الأهداف ذات الطابع الإستراتيجي قد تفرض على المؤسسة التنازل على بعض أهدافها المالية على الأقل في المدى القصير.

3.1.3.2.1. تراوح الأهداف بين الصعوبة والواقعية

فوضع أهداف في غاية السهولة تجعلها تفتقد لأهم خاصية فيها وهو دورها التحفيزي, فإحساس العمال بسهولة الأهداف يفقدهم الرغبة في بذل المجهودات الإضافية ويحد من قدراتهم الإبداعية ما سينعكس سلبا على أداء المؤسسة.

كما أن تسطير أهداف مبالغ فيها (غير واقعية) كوضع أهداف دون مراعاة قدرات المؤسسة وإمكاناتها, ينتج عنه انعدام الرغبة في العمل لدى العمال وافتقادهم للدافع لذلك, لأنهم يعرفون مسبقا أنه لا يمكن تحقيق هذه الأهداف.

ولهذا لا بد على المؤسسات أن تراعي هاذين الشرطين (الصعوبة والواقعية) عند تسطيرها لأهدافها حتى تتمكن من تعبئة عمالها وخلق الدافع للعمل لديهم .

4.1.3.2.1. قبول الأهداف وفهمها

ودائماً في إطار الدور التحفيزي للأهداف, فإن قيام هذه الأخيرة بدورها لا يكون إلا بمدى قبول العمال ومدى استيعابهم لها, إذ هم المدعوون لتحقيقها, وبدون توقّر هاذين الشرطين لا يمكن انتظار أن تكون الأهداف ذات بعد محفز ودافع للعمال, وبالتالي لا يمكننا أن نتنبأ بإمكانية بلوغها.

2.3.2.1. توقّر نظام للمعلومات

إن جعل عملية التقييم بمثابة أداة مهمة موجهة لرفع أداء المؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على مدى توقّر نظام للمعلومات, يقدم المعلومة الصحيحة والسريعة في آن واحد.

ويعتبر نظام المعلومات [7] ص 269, بمثابة جهاز تجمع فيه من عدة مصادر داخلية وخارجية المعطيات وتعالج باستعمال وسائل بشرية ومادية وتقنية لتصبح معلومة مفيدة وصحيحة يستعملها المسؤولون في مختلف مستويات القرار والإدارة, ليتمكّنوا على أساسها من اتخاذ القرارات اللازمة ومباشرة عمليات الرقابة.

كما يمكن اعتبار نظام المعلومات كشبكة عمليات [21] ص 43, يتم إعدادها لتوفير تدفق دائم للمعطيات إلى متخذي القرار.

من هذه المفاهيم حول نظم المعلومات تظهر أهمية المعلومة ودورها الكبير سواء في عمليات اتخاذ القرار من جهة أو عمليات الرقابة من جهة أخرى, فالحد من عشوائية صنع القرار [22] ص 233, يقتضي عقلنة هذه العملية للوصول بالمؤسسة إلى شاطئ الأمان وذلك لتحقيق بقاءها واستمراريتها في بيئة تتزايد فيها عدد المتغيرات وعوامل الترابط والتشابك الداخلية والخارجية التي يجب على القرار القيام بتحبيدها وتعديلها بشكل يخدم أهداف المؤسسة. وترشيد عملية صنع القرار يعتمد بدرجة كبيرة على تأمين مصادر موثوقة للمعلومات تتيح لصانع القرار المعرفة المسبقة لوضعية المؤسسة, حتى يتسنى له تقييم البدائل المختلفة باختيار الأفضل واستخلاص النتائج المترتبة على تنفيذ القرار.

كما أن مباشرة عملية الرقابة على نشاطات المؤسسة وتقييم مستوى أدائها, يقتضي توقّر مؤشرات ومعايير تعبر كمياً على أهدافها, وتعد هذه المعايير بمثابة معلومة في حد ذاتها, إلا أن

تكوينها لا يمكن أن يتمّ إلا بتوفّر معلومات سابقة تقدمها مختلف مصادر المعلومات سواء في داخل المؤسسة أو في خارجها.

وعلى ذكر مصادر المعلومات, فإن للمؤسسة عدة قنوات تساعد على توفير المعلومة ومجالات استعمالها, فنجد المعلومات المحاسبية والمعلومات المتعلقة بالإنتاج والمعلومات المتعلقة بالتسويق, التّموين... الخ, فنظام المعلومات المحاسبية مثلا يعد أهم مصادر المعلومات الداخلية وأكثرها دقة للحكم على مستوى المؤسسة وتقييم مسارها.

فتقييم الجانب المالي للمؤسسة, لا يمكن أن يتمّ دون معطيات توفّرها المحاسبة العامة, هذه المعطيات التي على أساسها تبنى المؤشرات وتحسب بطريقة تسمح بأخذ فكرة دقيقة على الوضعية المالية للمؤسسة وفعاليتها في هذا الجانب.

كما أن معرفة كفاءة المؤسسة وتقييم قدراتها في الاستغلال العقلاني لمواردها يتوقف أساسا على معلومات مرتبطة بتكاليف المؤسسة المحققة ومقارنتها بالتكاليف المعيارية, ولعل المحاسبة التحليلية [23] ص 08, هي أكثر مصادر المعلومات قدرة على توفير مثل هذه المعطيات.

ويكتمل نجاح تقييم الأداء بمدى توفّر المعلومات التي تكون من مصادر خارجية عن المؤسسة (كنظام المعلومات التسويقي), فالاعتماد على المصادر الداخلية للمعلومات قد يفيد في تقييم بعض جوانب الأداء (كالجانب المالي مثلا) إلا أنه يعجز عن تقييم الجانب الخارجي للمؤسسة, هذا الأخير الذي يعتبر أكثر أهمية ويمكن اعتباره المحدد الرئيسي لاستمرارية المؤسسة, وهنا على المؤسسة أن تبحث عن مصادر توفّر المعلومات عن المحيط الذي تشتغل فيه وعن صورتها لدى زبائنها وهذا شرط أساسي لتقييم المؤسسة في جانبها التنافسي [24] ص 10.

3.3.2.1. دقة معايير التقييم

لا يمكن لعملية تقييم الأداء أن تتمّ دون وجود معايير أو مؤشرات تستند عليها, وتعتبر هذه الأخيرة بمثابة تعبير كمي لأهداف المؤسسة المتعددة, تحدد مسبقا وتستعمل كأساس للمقارنة.

وحتى تلعب المعايير دورا مهما في تقييم الأداء يجب أن تراعي المؤسسة بعض الشروط أهمها:

1.3.3.2.1. التحديد المسبق للمعايير

لكي تحتفظ معايير التقييم بدورها التحفيزي, يجب على المؤسسة أن تضعها مسبقا وتحددها بشكل يجعل العمال على علم بالقاعدة أو الأساس الذي سيقومون عليه, وهذا من شأنه أن يدفعهم ويحفزهم نحو بذل المجهودات الإضافية وجعل نشاطاتهم تصب مباشرة في الطريق المؤدي إلى تحقيق الأهداف النهائية المعبر عليها بمعايير التقييم.

2.3.3.2.1. خصائص المعايير

يقول « M.GERVAIS » أن عملية تقييم الأداء لا يمكنها أن تنجح إلا بالاستناد على معايير تتوفر على خاصيتين مهمتين هما: الصدق (fiable) والثبات (juste) [1] ص 623.

فيكون المعيار محل صدق إذا كان يعطي نفس النتائج في حالة استعماله أكثر من مرة, ومهما اختلفت الظروف التي أستعمل فيها , أما الثبات, فهي عندما تكون نتائج المعيار تعكس إلى حد ما الحقائق وذات درجة واقعية مقبولة.

ويمكننا إضافة خصائص أخرى لا تقل أهمية [25] ص 155:

- كوضوح المعايير وسهولة تفسيرها.
- القابلية للقياس الكمي.

3.3.3.2.1. مقارنة المعايير

لا يقتصر نجاح تقييم الأداء على مقارنة النتائج المحققة مع المعايير الموضوعية, وإنما لابد من مقارنة هذه النتائج مع مثيلتها سواء في السنوات السابقة (مقارنة داخلية), أو مع النتائج المحققة من طرف المؤسسات الأخرى (مقارنة خارجية) [1] ص 619.

فالمقارنة الداخلية تكون مقتصرة على المؤسسة, حيث يتم اختيار من بين السنوات السابقة سنة تعتبر الأحسن بالنسبة للمؤسسة من حيث النتائج المحققة وتتخذ كأساس للمقارنة, وهذه العملية من شأنها أن تسمح للمؤسسة بمعرفة تطورها داخليا وحجم التحسن المحقق.

أما المقارنة الخارجية (benchmarking) [26] ص 1 , فهي تقوم على مقارنة نتائج المؤسسة مع مثيلاتها سواء المحققة من طرف مؤسسات القطاع أو اختيار مؤسسة رائدة تعتمد كأساس للمقارنة. وللمقارنة الخارجية أهمية تتمثل في كونها تسمح للمؤسسة بمعرفة وضعيتها الحقيقية تجاه منافسيها.

لكن لا بد من الإشارة إلى أن المقارنة الخارجية رغم أهميتها, إلا أن تحقيقها يعد في غاية الصعوبة لعدة أسباب من بينها:

- صعوبة إن لم نقل استحالة الحصول على معلومات حقيقية عن المؤسسات الأخرى (سرية المعلومات).
- عدم قابلية بعض المعايير للمقارنة كمعيار الإنتاجية مثلا, إذ أن هذا الأخير يفترض تساوي حجم الإنتاج المحقق وعوامل الإنتاج المستعملة من طرف المؤسسات لضمان صحة المقارنة, وهذا ما قد يستحال توفره حتى في مؤسسات تشتغل في نفس القطاع.

3.1. تقييم الأداء المالي للمؤسسة (معيار المردودية) « la rentabilité »

يعتبر الأداء المالي (الجانب المالي), أحد الجوانب المكونة لجوانب الأداء العام للمؤسسة, والتي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار في أي محاولة لتقييم الأداء. ومن هنا سيكون هدفنا في هذا المبحث إبراز كيفية تقييم هذا المستوى عن طريق جعل المردودية كأحسن معيار لذلك.

1.3.1. تعريف المردودية وأهميتها

نتطرق لمفهوم المردودية ونبرز أهميتها كمعيار لتقييم أداء المؤسسة من خلال ما يلي:

1.1.3.1. تعريف المردودية

يرتبط مفهوم المردودية بالنتيجة التي تحقّقها المؤسسة في إطار نشاطها الاستغلالي العادي, وهذا ما يبيّنه تعريف « B.COLASSE » بقوله " أن المردودية تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق نتيجة معبر عليها بوحدات نقدية " [16] ص 9.

كما يمكن أن نعبر على مردودية المؤسسة بأنها النتيجة المالية التي تتحقق نتيجة الفرق بين قيمة ما تنتجه المؤسسة من منتجات وتكلفة هذه الأخيرة, أو الفرق بين مجموع إيراداتها ومجموع نفقاتها خلال فترة النشاط المعتبرة.

إلا أنه لا بد من الإشارة إلى أن هذه التعاريف السابقة ما هي إلا محاولة لتحديد تعريف للمردودية كمفهوم مجرد, بحيث أن غالبية الباحثين والمختصين عند استعمالهم لمصطلح المردودية بدون أي إضافة يقصدون بذلك المردودية المالية, وهناك المردودية التجارية والمردودية الاقتصادية. وعليه فإن تحديد مفهوم للمردودية, يتطلب المرور أو التطرق إلى أنواعها وهذا ما سنتعرض إليه في المطلب القادم.

2.1.3.1. أهمية المردودية كمعيار لتقييم الأداء

يكتسي معيار المردودية أهمية بالغة في المؤسسة كمؤشر يسمح بأخذ فكرة حقيقية على فعاليتها المالية, كما أن تحقيق المؤسسة لمردودية مرتفعة يعتبر شرطا مهما لاستمرارية المؤسسة وتطورها.

ونبرز أهمية المردودية سواء كمعيار للتقييم أو كنتيجة مالية إيجابية في النقاط التالية:

- تتوقف استقلالية المؤسسة في مدى قدرتها على تحقيق التراكمات المالية الكافية, إذ أنّ انعدام هذه الأخيرة يجعل المؤسسة في وضعية تقاعس أما الوفاء بالتزاماتها ومواجهة ديونها, ما يرهن قدراتها على الاحتفاظ باستقلاليتها في التسيير.
- ومن جهة أخرى تعتبر النتيجة المالية الإيجابية (المردودية المرتفعة), شرطا مهما تتوقف عليه قدرة المؤسسة على توسيع نشاطاتها وشراء تجهيزات جديدة أو تجديد التجهيزات القديمة وضمان الحصول على مستلزماتها في الوقت الذي تريد والاحتفاظ باحتياجات من المخزونات... فالفائض المالي كمورد, لا يقل أهمية على الموارد الأخرى, وهو يعبر مباشرة عن قدرة المؤسسة على تمويل نفسها بنفسها (التمويل الذاتي), ما يضمن لها استقلالية مالية.
- بالإضافة إلى ذلك, فإن الوضعية المالية الجيدة التي يعكسها معيار المردودية, من شأنه أن يعزز وضعية المؤسسة أمام زبائنها والمتعاملين معها [15] ص 238, فالبنوك مثلا لا يمكنها

التعامل مع المؤسسات الضعيفة مالياً أو المؤسسات التي تعاني من إختلالات في توازنها المالي (مبدأ الحيطة والحذر).

ومن جهة أخرى، فإن عملية إرضاء المؤسسة لزبائنها وتقوية وضعيتها أمام منافسيها، لا يمكن أن يتم دون توفّر مردودية إيجابية تسمح برفع قدرات المؤسسة الإبداعية وتحسين خدماتها ورفع جودة مخرجاتها.

• أما بالنسبة لأهمية المردودية كمعيار للتقييم، فهو يظهر من خلال ما يلعبه في الحكم على الفعالية المالية المؤسسة وإمكانية قياسها.

إذ أن الفعالية تكون مرتبطة عادة في هذا الجانب من الأداء (الجانب المالي) بمدى قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها ذات الطابع المالي كبلوغ نتيجة مالية خلال فترة زمنية معينة، أو تحقيق معدل ربحية معين، وهي الأهداف التي تكون في الغالب قصيرة الأجل، ولهذا فإن المردودية كمعيار لتقييم هذا الجانب يعتبر ضرورياً ومهماً في أن واحد باعتبار أنه يعكس مباشرة هذه الأهداف وبالتالي فعالية المؤسسة المالية.

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن استعمالنا لمعيار المردودية جاء أساساً لتقييم الفعالية المالية للمؤسسة (قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية)، وليس لتقييم أو تحليل وضعيتها المالية، فهذه الأخيرة قد تستند إلى مؤشرات ونسب تحليل كثيرة وذات استعمال واسع من طرف المحللين الماليين في المؤسسات، ولا تنحصر فقط في معيار المردودية أو أن هذا الأخير لا يعتبر الوحيد لتقييمها.

2.3.1. أنواع المردودية

لقد أشرنا سابقاً إلى أن استكمال أو التحديد الصحيح لمفهوم المردودية لا يكتمل إلا بالتطرق لأنواعها إذ أن استعمال مصطلح (مردودية) كمفهوم مجرد، لا يكون له أي معنى رغم أننا حاولنا تعريفه على أساس أنه يعبر عن نتيجة المؤسسة المالية.

وربطنا للمردودية بنتيجة المؤسسة، ما هو إلا خطوة نرى أنها مساعدة لاستنباط أنواع المردودية، حيث هذه الأخيرة تنتج من خلال جعل نتيجة المؤسسة على علاقة مع متغير خارجي، كربط النتيجة مع رأس المال ما ينتج عنه مفهوم المردودية المالية، أو ربط النتيجة برقم الأعمال تتحقق المردودية التجارية (الربحية).

ونتطرق لهاذين النوعين فيما يلي:

1.2.3.1. المردودية الماليّة

يقول « P.VERNIMMEN » في تعريفه للمردودية الماليّة, " لا يمكننا التكلم على المردودية إلا إذا ربطنا رؤوس الأموال المستثمرة بنتيجتها المحققة..." [18] ص 477.

ما يمكن فهمه من هذا التعريف, هو أن المردودية الماليّة هي نتيجة لجعل مداخل المؤسسة على علاقة مع رأس المال المستثمر فيها, ما ينتج عنه ما يسمى بمعدل المردودية الماليّة.

وكتعبير رياضي على هذه العلاقة نكتب:

$$\text{معدل المردودية الماليّة} = \text{المداخل} / \text{رأس المال المستثمر}$$

أو كما يفضل أغلب المحللين:

$$\text{معدل المردودية الماليّة} = \text{المداخل الجارية (بعد الضريبة)} / \text{رأس المال المستثمر}$$

وعلى اعتبار أن رأس المال هو بمثابة متغير جوهري لحساب المردودية الماليّة, فإن هذه الأخيرة قد تتأثر بطبيعة رأس المال أو بالأحرى مصدر رأس المال, إذ نميز بين رؤوس الأموال الخاصّة بالمؤسسة ورؤوس الأموال المقترضة (المديونية), وعلى هذا الأساس تنقسم المردودية الماليّة إلى نوعين هما [27] ص 92:

1.1.2.3.1. المردودية الماليّة لمالكي المؤسسة (les propriétaires):

وهذا النوع من المردودية الماليّة هو الذي يهتم المؤسسة, ويعبر على العلاقة الموجودة بين النتيجة الصافية التي تعود للمؤسسة ورأس مالها الخاص المستثمر. ونعبر عليه رياضياً بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل المردودية الماليّة (لمالكي المؤسسة)} = \text{النتيجة الصافية} / \text{رأس المال الخاص}$$

ويعتبر هذا النوع من المردودية الماليّة مهم لأي عملية تقييم لأداء المؤسسة, بحيث أنه يسمح بمعرفة مدى مساهمة الأموال الخاصّة في بلوغ أهداف المؤسسة الماليّة (النتيجة الماليّة المسطرة).

2.1.2.3.1. المردودية المالية للمقرضين (les prêteurs):

وهذا النوع من المردودية المالية ما هو إلا ترجمة للفوائد التي تدفعها المؤسسة لمقرضيهما على رؤوس الأموال المقترضة.
ويعبر عليه رياضيا بالعلاقة التالية:

معدل المردودية المالية للمقرضين = معدل الفائدة = الفوائد المدفوعة / القروض المتحصل عليها

وليس لهذا النوع من المردودية أي أهمية بالنسبة للمؤسسة في مجال تقييم أدائها، إذ هو مهم جدا لتقييم أداء الجانب المتعامل مع المؤسسة والمتمثل في المقرضين (كالبانوك مثلا).

وفي الأخير يكون من المهم الإشارة إلى العلاقة العكسية ودرجة الترابط الكبيرة بين النوعين السابق ذكرهما للمردودية المالية.

زيادة المردودية المالية لمالكي المؤسسة ما هي إلا نتيجة لانخفاض المردودية المالية للمقرضين والعكس صحيح، وباعتبار أن مالكي المؤسسة يريدون دائما رفع مردودية أموالهم الخاصة، فإن هذا الهدف قد يضع المؤسسة في وضعية تتصف بالخطورة، خاصة وأن تعظيم مردودية المؤسسة لا يكون إلا بتخفيض مردودية المقرضين، وهذا الأخير، لا يمكن أن يتحقق إلا بتخفيض حجم القروض (الديون) أو إلغائها تماما، ما يطرح أمام المؤسسة خطر التمويل والسيولة لمواجهة متطلباتها والتزاماتها المتعددة.

ولحساب الفرق بين المردودية المالية المحققة من طرف مالكي المؤسسة في حالة اعتمادهم على المديونية، والمردودية المالية في حالة انعدام الديون، يستعمل ما يسمى في الأدب المالي بأثر الرافعة المالية، ويعبر عليه رياضيا بالعلاقة التالية [18] ص38:

أثر الرافعة المالية = المردودية المالية (بوجود الديون) - المردودية المالية (بانعدام الديون)

ويطلق على المردودية المالية للمؤسسة المحققة بديون معدومة اسم " المردودية الاقتصادية"
أو مردودية الأصول، وهو تعبير على مدى قدرة المؤسسة على خلق رفاهية مستقلة بوسائلها الخاصة (أصولها) بعيدا على كل اعتبارات مالية (ديون).

2.2.3.1. المردودية التجارية (معدل الربحية)

تسمى بمعدل الربحية أو الهامش الصافي, وهي تعبر على العلاقة الموجودة بين المداخيل المحققة في فترة زمنية معينة ورقم أعمال المؤسسة خلال نفس الفترة. ويعبر عليها رياضيا بالعلاقة التالية:

$$\text{المردودية التجارية} = \text{المداخيل} / \text{رقم الأعمال}$$

ويفضل الكثير من المحللين الاعتماد على علاقة المردودية المالية بصفة محللة تظهر فيها المردودية التجارية كالتالي:

$$\text{المردودية المالية} = \text{المداخيل} / \text{رقم الأعمال} \times \text{رقم الأعمال} / \text{رأس المال}$$

(معدل الربحية) (ثقل رأس المال)

عوض الاعتماد فقط على معدل الربحية, وهذا لأن هذا الأخير لا يمكن من معرفة مدى مساهمة رأس المال المستثمر في بلوغ الربحية المحققة, وعليه لا يمكن الاعتماد عليه في المقارنة [18] ص 39 , بين المؤسسات, فيمكن لمؤسسة ما تحقيق معدل ربحية أكبر من غيرها وهذا فقط لأنها استعملت كتلة رأس مال أكبر من المؤسسات الأخرى.

وكما تتفرع المردودية المالية إلى نوعين على أساس ملكية رأس المال, يمكن للمردودية التجارية هي الأخرى أن تتفرع كذلك إلى نوعين, ولكن هذه المرة يكون التقسيم على أساس ملكية المداخيل. فنميز بين مداخيل خاصة بالمؤسسة والمعبر عليها بـ (النتيجة الصافية), ومداخيل خاصة بالمقرضين والمتمثلة في الفوائد.

فنجذ: المردودية التجارية للمؤسسة: ويعبر عليها رياضيا بالعلاقة التالية:

$$\text{المردودية التجارية للمؤسسة} = \text{النتيجة الصافية} / \text{رقم الأعمال}$$

والمردودية التجارية للمقرضين: ويعبر عليها رياضيا بالعلاقة:

$$\text{المردودية التجارية للمقرضين} = \text{الفوائد} / \text{رقم الأعمال}$$

والغرض الرئيسي من هذا التقسيم للمردودية التجارية، ما هو إلا أداة تساعد على معرفة أثر المديونية على ربحية المؤسسة، إذ أن هذه الأخيرة تزيد بانخفاض المديونية (انخفاض الفوائد المقدمة على القروض)، وتنخفض بارتفاع المديونية (ارتفاع الفوائد على القروض).

3.3.1. حدود المردودية كمعيار لتقييم الأداء

إذا كانت المردودية كمعيار يعكس الفعالية المالية للمؤسسة ويمكنها من معرفة مدى تطابق نتائجها مع أهدافها المالية المسطرة (تقييم الأداء المالي)، فإنه يعجز على توضيح الأسباب الرئيسية التي كانت وراء تحقيق هذه الفعالية، إذ يمكن لهذه الأخيرة أن تتوقّر نتيجة عوامل يمكن أن نعتبرها بمثابة حالات استثنائية كانخفاض أسعار المواد الأولية أو ارتفاع أسعار المنتجات، انخفاض الضرائب، الاستفادة من وضعيّة احتكاريّة أو انخفاض حدة المنافسة... الخ.

وعليه لا يمكننا اعتبار الفعالية المالية المحققة نتيجة إحدى هذه العوامل بمثابة فعالية حقيقية ولا يمكن أن نعتبر المؤسسة في مستوى الأداء المالي الجيد.

وفي هذا الإطار يقول « N.CABRAL » " إذا كنا نعرف أن الربح هو مؤشر للتسيير الجيد، فلا بد من أن نعترف بأنه ليس المؤشر الوحيد ولا هو المؤشر المسيطر في تقييم أداء المؤسسة... فما المعنى الذي تعطيه النتيجة المالية الجيدة إذا كان تحقيقها تم عن طريق الاستفادة من وضعيات معيّنة " [4] ص 443.

ولمزيد من التوضيح نأخذ على سبيل المثال المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت (SNTA)، التي تعتبر من المؤسسات الناجحة في الجزائر لكونها تحقق مداخيل تمويل بها حتى ميزانية الدولة وتكفيها للوفاء بالتزاماتها وتوفير احتياجاتها. فيا ترى إذا لم تكن هذه المؤسسة تشتغل في وضعيّة احتكارية مطلقة، فهل يكون لها نفس القدرة على تحقيق هذه المداخيل الضخمة ؟

إذن نقول أنه رغم أهميّة معيار المردودية في الكشف على الفعالية المالية للمؤسسة، إلا أنه لا يسمح بمعرفة مدى حقيقة هذه الفعالية، فالفعالية المالية الحقيقية هي التي تتوقّر نتيجة عوامل تنتجها المؤسسة وتتحكم فيها، سواء عوامل مرتبطة بالعملية الإنتاجية كتخفيض تكاليف الإنتاج (تحسن الإنتاجية)، أو عوامل ذات بعد تنافسي كتحقيق رضا المستهلك عن طريق رفع جودة المنتجات أو تقديم منتجات جديدة... الخ.

ومن هنا تظهر أهمية الاعتماد على معايير أخرى إلى جانب معيار المردودية في تقييم أداء المؤسسة , هذه المعايير التي تساعد على تغطية حدود المردودية وتكملها في الكشف على الأداء الحقيقي للمؤسسة.

وبالإضافة إلى عجز معيار المردودية في الكشف على الفعالية الحقيقية للمؤسسة, فإنه كذلك لا يمكن من تقييم أدائها المستقبلي, فإذا كانت المؤسسة على المدى القصير تحقق الأرباح, فهل ستبقى على نفس المستوى مستقبلا ؟.

ويقول «R.G.ECCLES» في هذا الإطار " إن الأرقام المالية القائمة على النتائج المحققة, هي أكثر دلالة على الأداء الماضي للمؤسسة في حين أنها تعجز عن تقييم أو التنبؤ بالأداء المستقبلي لها, فالكثير من المؤسسات حققت نتائج مالية جيدة, إلا أنها لم تكسب رضا زبائنها ما يفتح أبواب الشك مستقبلا حول قدرة هذه المؤسسات على البقاء في نفس المستوى وتحقيق نفس النتائج " [20] ص45.

وفي الأخير وقبل أن نختم هذا المبحث يكون من الضروري أن نشير إلى أن المعايير المالية لم تعد لها تلك الأهمية التي كانت تتمتع بها سابقا في تقييم المؤسسات, إذ أن الكثير من المؤسسات أصبحت تولي اهتمامها إلى مؤشرات ذات بعد إستراتيجي أكثر كالمؤشرات التي تساعد على قياس رضا المستهلك... بحيث أصبحت جل المؤسسات تعي جيدا أن وضع مصلحة الزبون ضمن أولوياتها كفيل بأن يساعدها على تحقيق أهدافها المالية ويضمنها سواء على المدى القصير أو المدى الطويل, ولعلّ هذا ما تترجمه المقولة المعروفة في اقتصاديات التسويق: « Attiré l'intention, provoquée le désir est passe à l'action »

4.1. تقييم الأداء الإنتاجي للمؤسسة (معيار الإنتاجية) « la productivité »

يعتبر معيار الإنتاجية أحد أهم معايير التقييم, إذ يتفق أغلب الباحثين والمختصين على أن أية محاولة للحكم على أداء المؤسسة قد تفقد أهميتها إذا لم يأخذ بعين الاعتبار جانبها الإنتاجي, هذا الجانب الذي يعكسه معيار الإنتاجية.

وستعرض في هذا المبحث إلى مفهوم الإنتاجية، ونحاول إبراز أهميتها كمعيار لتقييم أداء المؤسسة، بالإضافة إلى التعرض لأهم طرق قياس الإنتاجية والصعوبات التي تكتنفها.

1.4.1. مفهوم الإنتاجية وأهميتها

نتعرض لمفهوم الإنتاجية وأهميتها كمعيار لتقييم أداء المؤسسة من خلال ما يلي:

1.1.4.1. مفهوم الإنتاجية

احتلت الإنتاجية مكانة مرموقة في الفكر الاقتصادي بمختلف مدارسها منذ ظهورها كمصطلح علمي على يد « QUESNAY » في مقالة نشرها سنة 1876، وزاد الاهتمام بها خاصة مع مطلع القرن العشرين بداية من الاتحاد السوفيتي سابقا إلى الولايات المتحدة الأمريكية (بداية الخمسينيات)، ثم الاتحاد الأوروبي وخاصة فرنسا مع أعمال « A.L.VINCENT » و« J.FOURASTIE »، وأخيرا اليابان (مطلع السبعينيات) أين عرف على يدها مفهوم الإنتاجية تطورا معتبرا.

وستتطرق في بادئ الأمر إلى المفهوم الذي أخذته الإنتاجية في مختلف المدارس الاقتصادية [4] ص484، ونخص بالذكر المدرسة الكلاسيكية والماركسية، ثم نتعرض لأهم تعاريفها من قبل الباحثين والمنظمات الدولية.

1.1.1.4.1. مفهوم الإنتاجية في المدارس الاقتصادية

• المدرسة الكلاسيكية : نركز على مفهوم الإنتاجية في المدرسة الكلاسيكية من خلال أهم روادها ونقصد بذلك كل من (أدم سميث، ريكاردو، و J.B.SAY).

- الإنتاجية عند آدم سميث و ريكاردو: عبر (أدم سميث) على الإنتاجية في كتابه ثروة الأمم بمصطلح (القيمة) وجعل هذه الأخيرة مرتبطة أساسا بعنصر العمل، إذ حسبه فإن العنصر البشري هو الوحيد الذي يخلق القيمة وبالتالي يحقق الإنتاجية التي تعتبر أساس رفاهية الأمم، وأن رأس المال (الألات، ..) ما هو إلا وسيلة لرفع هذه الإنتاجية، باعتباره نتاج عمل الإنسان وبالتالي لا يمكنه أن يخلق القيمة وحده وإنما لابد من تدخل الإنسان.

ويقسم (أدم سميث) العمل إلى نوعين هما العمل المنتج والعمل الغير المنتج ويركز على الأول ويعتبره الوحيد الذي يخلق القيمة أي يحقق الإنتاجية.

ويتفق (ريكاردو) مع سابقه حول أهمية العمل المنتج في خلق القيمة, ودور رأس المال كمساعد في ذلك, إلا أن الاختلاف بينهما يتمثل في الكيفية التي يعبر بها كل واحد على عوامل الإنتاج, إذ يستعمل ريكاردو كلمة رأس المال المتغير للإشارة إلى العمل ورأس المال الثابت للإشارة إلى الآلات وتجهيزات الإنتاج.

- الإنتاجية عند J.B.SAY : على خلاف زملائه الكلاسيك, فإن « J.B.SAY » اعتبر أن رأس المال هو العامل الوحيد الذي يخلق القيمة وبالتالي يحقق الإنتاجية, ويربط زيادة رأس المال بزيادة المدخرات التي تؤدي حسه إلى زيادة الاستثمارات, ويعبر على توجهه هذا بقوله " إن الدول التي تسهر على رفاهية شعوبها, هي الدول التي تشجع الأشخاص على الادخار أكثر مما تشجعهم على إنجاب الأطفال... فالادخار يؤدي تلقائيا إلى زيادة الاستثمارات التي تخلق القيمة وبالتالي تحقق رفاهية المجتمع"

● المدرسة الماركسية

يوافق (كارل ماركس) الكلاسيك على أن العمل هو الوحيد الذي يخلق القيمة وبالتالي يحقق الإنتاجية, وأن رأس المال يساعد فقط على رفع إنتاجية العمل, فرأس المال المتمثل في الآلات ومعدات الإنتاج... يساهم في تكوين قيمة المنتج ولا يحققها, لأنه هو في حد ذاته قيمة أنتجها الإنسان.

وفي تركيز ماركس على رأس المال قسمه إلى رأس مال منتج ورأس مال غير منتج, واعتبر أن الأول هو فقط الذي يساعد على خلق القيمة أي يحقق الإنتاجية, وهنا يختلف مع « J.B.SAY » الذي لم يحدد طبيعة رأس المال.

2.1.1.4.1. تعريف الإنتاجية

يعرف « J.FOURASTIE » الإنتاجية بأنها " حاصل قسمة الناتج على أحد عوامله, ويقول أننا نتكلم على إنتاجية رأس المال, أو إنتاجية المواد الأولية... , إذا وضعنا الإنتاج في علاقة مع رأس المال أو المواد الأولية... " [28] ص51.

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي الأوروبي (OCEE) (1950) " على أنها الناتج الذي نحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج, وبهذه الطريقة يمكن أن نشير إلى إنتاجية رأس المال أو الاستثمار أو المواد الخام حسبما نكون أخذين في اعتبارنا بالنسبة للمخرجات, رأس المال أو الاستثمار أو المواد الخام " [29] ص273.

أما منظمة التعاون والتنمية (OCDE) " الإنتاجية تقيس فعالية الإنتاج, وهي تعبر على العلاقة الموجودة بين الناتج وعوامل الإنتاج المستعملة في تحقيقه, فالتحسن في هذه العلاقة يفسر نمو الفعالية الإنتاجية, ويمكن قياس الإنتاجية بطريقتين سواء جعل الإنتاج على علاقة بأحد عوامله (الإنتاجية الجزئية) أو جعله على علاقة بكل عوامل الإنتاج (الإنتاجية الكلية) " [4] ص506.

وحسب « B.SANSAL » فإنه يستنتج ثلاث تعاريف هي: " الإنتاجية هي أداة لقياس التقدم التقني, الإنتاجية هي أداة لقياس الاقتصاد في الموارد, الإنتاجية هي أداة لقياس كفاءة نظام إنتاجي معين " [30] ص11.

وأخيرا « S.FABRICANT » الذي يعرف الإنتاجية على أنها " تربط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف, والكفاءة في حسن استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة بغية بلوغ هذه الأهداف " [31] ص21.

ما يمكن ملاحظته من التعاريف السابقة, هو أنه يمكن تقسيمها إلى مجموعتين:
المجموعة الأولى تشمل التعاريف التي تعبر على الإنتاجية بعلاقة رياضية تجمع بين الناتج وعوامله (كتعريف J.FOURASTIE مثلا)

بينما المجموعة الثانية, فهي تشمل التعاريف التي تركز على الإنتاجية كأداة لقياس الفعالية الإنتاجية أو قياس كفاءة نظام إنتاجي معين (كتعريف S.FABRICANT مثلا).

من هذا التنوع في التعاريف والكيفية التي يعبر بها كل تعريف على الإنتاجية, يمكننا أن نقول: أن الإنتاجية هي معيار لقياس الفعالية الإنتاجية (الكفاءة) عن طريق ربط الناتج بكل العوامل التي أدت إلى تحقيقه (إنتاجية كلية), أو عن طريق ربط الناتج بأحد عوامله (إنتاجية جزئية).

وتكون الصيغة الرياضية للإنتاجية كالتالي:

$$\text{الإنتاجية} = \text{الناتج} / \text{عوامل الإنتاج} \quad \text{أو} \quad \text{الإنتاجية} = \text{المخرجات} / \text{المدخلات}$$

وتختلف الإنتاجية عن الإنتاج في كون هذا الأخير يتعلق بالأنشطة الخاصة بإنتاج السلع والخدمات, بينما تهتم الإنتاجية بالاستخدام الكفاء لعوامل الإنتاج (المدخلات) لتحقيق المخرجات, وأن زيادة الإنتاج قد لا تعني أن هناك زيادة في الإنتاجية, إذ أن هذه الأخيرة تتحسن فقط في الحالات التالية [32] ص36:

- زيادة المخرجات مع بقاء المدخلات المستخدمة ثابت.
- بقاء المخرجات ثابتة مع تخفيض مقدار المدخلات المستخدمة.
- زيادة المخرجات مع انخفاض المدخلات المستخدمة.
- انخفاض المخرجات بنسبة أقل من انخفاض المدخلات المستخدمة.

2.1.4.1. أهمية الإنتاجية كمعيار لتقييم الأداء

تظهر أهمية الإنتاجية كمعيار لتقييم الأداء من عيوب أو حدود المردودية كمؤشر للتقييم, فلقد أشرنا سابقا إلى أن المردودية رغم أهميتها في الكشف على مدى قدرة المؤسسة في بلوغ أهدافها ذات الطابع المالي (الفعالية المالية), إلا أنها تعجز عن إعطاء فكرة حول مدى حقيقتة هذه الفعالية, نظرا لأن هذه الأخيرة قد تتحقق لأسباب أو عوامل يمكن اعتبارها طبيعية وفي نفس الوقت غير دائمة.

ومن هنا تأتي الإنتاجية لتغطي حدود المردودية, إذ تكملها في الحكم على الفعالية المالية للمؤسسة وتدققها في الكشف على مدى حقيقتة هذه الفعالية.

فتحقيق المؤسسة لأهدافها المالية (توفر المردودية المسطرة), بالإضافة إلى توفرها على إنتاجية معتبرة يجعل مردودية المؤسسة أكثر مصداقية, لأنه يمكننا من القول أن سبب هذه المردودية راجع إلى تحسن الإنتاجية (انخفاض تكاليف الإنتاج), رغم أن هذا قد لا يكون صحيحا في الكثير من الحالات إذا لم يؤسس على دراسة علمية للكشف على العوامل الأكثر مساهمة في تحقق هذه المردودية.

ولا تقتصر أهمية الإنتاجية في كونها تساعد على تغطية حدود المردودية, بل تتعدى ذلك إلى اعتبارها معيارا يساعد على تقييم أحد أهم المكونيين لمفهوم الأداء ونقصد بذلك الكفاءة.

إذ تعبر الكفاءة, وكما سبق تعريفها, على الاستخدام الأمثل للموارد, فهي بذلك تركز على الكيفية التي تستغل بها عوامل الإنتاج للحصول على أكبر قدر ممكن من الناتج, ما يجعلها تتداخل مع مفهوم الإنتاجية, ولعل هذا هو السبب الذي أدى بالكثير من الباحثين إلى اعتبار الكفاءة مرادفا للإنتاجية. من جهتنا فإننا سننظر للإنتاجية على أنها مجرد معيار لتقييم الكفاءة, إن لم نقل المعيار الوحيد لذلك.

2.4.1. قياس الإنتاجية

أظهرت مختلف التعاريف السابقة, بأن الإنتاجية تقاس بجعل الناتج على علاقة مع عوامله, ما ينتج عنه ما يعرف بالإنتاجية الجزئية و الإنتاجية الكلية, كما أن عملية قياس الإنتاجية تكتنفها عدة صعوبات تتمحور أساسا في كيفية قياس عوامل الإنتاج.

1.2.4.1. الإنتاجية الجزئية والإنتاجية الكلية

ونتعرض لهما فيما يلي:

1.1.2.4.1. الإنتاجية الجزئية

مثل ما تظهر تسميتها, فإن الإنتاجية الجزئية هي تعبير على علاقة الناتج بأحد عوامله, ونتكلم هنا على إنتاجية ذلك العامل المأخوذ بعين الاعتبار.

ولكن الإشكال الذي يطرح نفسه, يدور حول عوامل الإنتاج التي يصعب تحديدها, بالإضافة إلى أن الكثير منها يعتبر غير قابل للقياس الكمي. وفي هذه النقطة بالذات يتفق جل الباحثين [30] ص13, على إقصاء بعض العوامل التي يصعب قياسها ونذكر أهمها:

- العوامل المناخية (المطر, الرياح, الطاقة الشمسية..).
- العوامل النفسية: كالروح المعنوية للعمال, التعب الجسماني, درجة التوافق أو التكيف مع العمل..
- العوامل الفنية: كتنوع أدوات الإنتاج, أساليب الإنتاج, محيط العمل (الإضاءة, الصوت, التهوية..).

وتعتبر هذه العوامل في غاية الأهمية ولا يقل دورها في رفع الإنتاج أو تحقيقه عن غيرها من العوامل, إلا أن إقصائها في حساب الإنتاجية ما هو إلا نتيجة لصعوبة التعبير الرقمي على مساهمتها في الإنتاج.

أما بالنسبة لعوامل الإنتاج التي جرت العادة أن تأخذ في حساب الإنتاجية فهي كالتالي:

- اليد العاملة المباشرة والغير مباشرة.
- رأس المال (الهياكل القاعدية, الآلات, تجهيزات الإنتاج...).
- المواد الوسيطة (كالمواد الخام, المنتجات النصف مصنعة..).

وعلى أساس ربط الناتج بأحد هذه العوامل ينتج عنه الإنتاجيات الجزئية:

ونميز بين إنتاجية اليد العاملة وتحسب بالعلاقة التالية: الناتج / عدد ساعات العمل.
 وإنتاجية رأس المال معبر عليها بالعلاقة: الناتج / الإهلاكات.
 إنتاجية الإستهلاكات الوسيطة وتعطى بالعلاقة: الناتج / الإستهلاكات الوسيطة.

ما يعاب على الإنتاجية الجزئية هو كونها جزئية [4] ص 583, ولا تمكن من أخذ فكرة شاملة على إنتاجية المؤسسة, إذ أن حساب إنتاجية كل عامل من عوامل الإنتاج على حدى قد لا يكون له أي معنى خاصة وأن عوامل الإنتاج مترابطة ومتكاملة في ما بينها, فالإنسان لا يستطيع أن يعمل بدون آلة في الكثير من الحالات وهذه الأخيرة لا يمكنها أن تشتغل بدون طاقة. ومن هنا تظهر أهمية الإنتاجية الكلية ودورها في رسم فكرة شاملة عن كفاءة المؤسسة.

2.1.2.4.1. الإنتاجية الكلية

تعبّر الإنتاجية الكلية على العلاقة بين الناتج وجميع العوامل التي استخدمت في الحصول عليه ويمكن تمثيلها بالعلاقة التالية:

الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج = المخرجات / المدخلات

أو الناتج / جميع عوامل الإنتاج

وتظهر أهمية الإنتاجية الكلية من عيوب الإنتاجية الجزئية التي تفترض تسيير مستقل لكل عامل من عوامل الإنتاج على حدى, في حين أنها مترابطة ولا يمكن لأحدها أن يعمل منفصلا عن الآخر.

وتنطلق الإنتاجية الكلية من فكرة أن كل عوامل الإنتاج تعتبر مهمة, وأن الناتج ما هو إلا دالة لكل عوامله, وعليه فإن ارتفاع إنتاجية المؤسسة أو انخفاضها هو نتيجة لكل عوامل الإنتاج. وهنا قد يظهر سؤال في غاية الأهمية حول السبب من وجود إنتاجية جزئية وأخرى كلية خاصة وأن الأولى قد انتقدت لعدم قدرتها على تقديم فكرة شاملة عن إنتاجية المؤسسة, أما الثانية فهي لا تمكن من إلقاء الضوء على عوامل الإنتاج التي أدت إلى انخفاض الإنتاجية أو ارتفاعها لكونها أكثر شمولية.

إن الإجابة على هذا السؤال يمكن أن نستمدّها من نقائص الإنتاجية الجزئية والإنتاجية الكلية, فالأولى وما يعاب عليها في عدم قدرتها على تقديم فكرة شاملة عن إنتاجية المؤسسة, قد تفيد ربما في دراسة أو إتخاذ القرارات بشأن ظواهر أخرى لا تقل أهمية, فمثلا لو كانت المؤسسة بصدد إجراء دراسة تهدف إلى إيجاد معايير ترفع على أساسها الأجور, يكون من المنطقي أن يوجه الاهتمام إلى إنتاجية العمل مع تجاهل عوامل الإنتاج الأخرى, ونفس الشيء لو كانت الدراسة تتم حول الاستثمارات, فإن الاهتمام سينصب على إنتاجية رأس المال, أما إذا كانت الدراسة تهدف إلى بحث سياسة التموين, يكون التركيز على إنتاجية الإستهلاكات الوسيطة أكثر نفعاً.

أما بالنسبة للإنتاجية الكلية والشمولية التي تميز نتائجها, مما لا يسمح بمعرفة الدور الحقيقي الذي يلعبه كل عامل من عوامل الإنتاج في الإنتاجية المحققة, فإنها تبدو أحسن وسيلة للحكم على المؤسسة وإعطاء صورة واضحة عن إنتاجيتها العامة, وبالتالي تعتبر أحسن معيار لتقييم أداء المؤسسة, هذا التقييم الذي تكون نتائجه عامة للمؤسسة ما يسمح بمقارنتها مع المؤسسات الأخرى (مقارنة خارجية), أو داخل المؤسسة (مقارنة داخلية).

2.2.4.1. صعوبات قياس الإنتاجية

تظهر صعوبات قياس الإنتاجية سواء الجزئية منها أو الكلية في الكيفية التي يتم بها تقييم الناتج (المخرجات) من جهة, وعوامل الإنتاج (المدخلات) من جهة أخرى, وتعرض إلى هذه الصعوبات من خلال النقاط التالية [30] ص 17:

- فبالنسبة للناتج, فإنه يقيّم بالوحدات, ولكن الإشكال يطرح في حالة تعدّد المنتجات بالنسبة للمؤسسة واختلاف وحدات القياس لكل منتج (عدم تجانس المنتجات), فهنا يصبح اللجوء إلى التّرجيح النقدي للكميات المنتجة بمثابة السبيل الوحيد, ويستعمل عادة سعر البيع كسعر ترجيحي.

- أما العمل, فإنه أكثر عوامل الإنتاج تعقيدا نظرا لكونه يتدخل في العمليّة الإنتاجيّة بأشكال مختلفة, فالأكيد أن هناك تباين كبير من حيث مردود كل عامل أو درجة مساهمته في الإنتاج بالنظر إلا عدة اعتبارات كالاختلاف من حيث الجنس (ذكور, إناث), الخبرة, التكوين, كذلك الاختلاف في التركيبة الجسمانيّة والمعنويّة لكل عامل... , وعليه لا يمكننا القول أن هناك تساوي في إنتاجيّة ساعة العمل بالنسبة لكل العمال (أي كل العمال لهم القدرة على إنتاج نفس عدد الوحدات خلال ساعة عمل), ومن جهة أخرى لا يمكن القضاء على هذا الإشكال رغم أن هناك محاولات لاستعمال أسلوب التّرجيح بغية إظهار الاختلافات بين العمال.

ولا تقتصر صعوبة قياس العمل في هذا الحد, وإنما تتعدى ذلك إلى ساعات العمل التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند حساب الإنتاجيّة, فهل تأخذ ساعات الراحة أم يتمّ إقصاءها (رغم أن الراحة تعتبر مهمة في رفع إنتاجيّة العمل حسب دراسات « E.MAYO ») مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانيّة) ؟ ونفس الإشكال يطرح بالنسبة لساعات عمل عمال الإدارة أو العمال الغير مباشرين في العمليّة الإنتاجيّة, إذ هل من الضّروري حسابها أو يتمّ تجاهلها ؟ إن كل هذه التساؤلات تظهر صعوبة قياس العمل, وأن هذا الأخير أكثر تعقيدا من غيره من عوامل الإنتاج, إلا أنه ورغم كل هذا يجري العمل على أن حساب إنتاجيّة اليد العاملة يتمّ بأخذ مجموع العمال في المؤسسة دون استثناء ويضرب في متوسط عدد ساعات العمل (إذا كان القياس بالوحدات الساعية), أو عدد ساعات العمل في تكلفة الساعة الواحدة (إذا كان القياس بالوحدات النقدية), أو يتمّ الاستغناء على ساعات العمل ويستعمل بدل ذلك عدد العمال.

- أما رأس المال, فهو يعبرّ على كل ما هو ثابت وأساسي للعمليّة الإنتاجيّة من آلات وتجهيزات إنتاج وهيكل قاعدية... والإشكال الذي يطرح في حساب إنتاجيّة رأس المال هو القيمة التي تحسب على أساسها الإهلاكات, فقيمة الآلة مثلا تتغير من فترة لأخرى بفعل التقلبات الاقتصادية (التضخم), وهنا فإن حساب الإهلاكات لهذه الآلة يجب أن يتمّ على أساس سعرها

الحقيقي (الحالي), خاصة إذا لم تستعمل الآلة في العملية الإنتاجية حين شرائها, بل مرة فترة زمنية معينة على ذلك, وعليه تظهر هنا أهمية إعادة تقييم الاستثمار لجعل الإهلاكات أكثر صحة.

ومن جهة أخرى فإنه رغم أهمية كل مكونات رأس المال في الإنتاج, إلا أن هناك حتما اختلاف في مساهمة كل منها, فالآلة مثلا تشارك في الإنتاج أكثر من العمارة, ما يقتضي التفريق بينهما, وفي هذا الإطار جاءت محاولات لاستعمال أسلوب الترجيح, إلا أن الكثير يفضل عوض ذلك أن تجزأ إنتاجية رأس المال إلى إنتاجية الآلة, إنتاجية تجهيزات الإنتاج... كل على حدى. وأخيرا يضاف إلى الصعوبات السابقة إشكال يميز أكثر حساب الإنتاجية الكلية [18] ص 428, بحيث وكما تظهر علاقتها الرياضية, فإنها تجمع بين الناتج (البسط) وعوامل الإنتاج مجتمعة (المقام), وهذا ما يطرح مشكل عدم تجانس وحدات القياس سواء بين البسط والمقام أو بين مكونات المقام فيما بينها (طن, لتر, وحدات...), ما يستلزم إجراء الترجيح النقدي بأسعار ترجيح على المؤسسة أن تختارها بصفة جيدة. وهنا يجب الإشارة إلى أهمية إختيار أسعار الترجيح بصفة موحدة مع أسعار الترجيح المستعملة في المؤسسة في السنوات السابقة, أو مع أسعار الترجيح المطبقة في المؤسسات الأخرى, إذ هذا من شأنه أن يكسب عملية مقارنة معيار الإنتاجية كمييار لتقييم الأداء سواء مقارنة داخلية أو خارجية مصداقية أكبر.

3.4.1. العوامل المؤثرة على الإنتاجية

تتعدد العوامل المؤثرة على الإنتاجية وتتنوع مصادرها, إذ يكفي فقط اعتبار أن الإنتاجية تعبر على العلاقة بين الإنتاج من جهة وعوامل الإنتاج من جهة أخرى حتى نتمكن من معرفة درجة تنوع هذه العوامل والصعوبة التي وجدها ويجدها المختصين لحصرها, ولكن رغم هذا كانت هناك عدة محاولات سواء من طرف منظمات دولية أو من طرف باحثين في الموضوع لحصر هذه العوامل وجمعها.

وقبل أن نتعرض لأهم هذه المحاولات, يجب الإشارة إلى أن هناك درجة كبيرة من الاختلاف بين المهتمين بالموضوع فيما يخص كيفية تصنيف هذه العوامل, فمنهم من يصنفها على أساس علاقتها بعوامل الإنتاج الأساسية (العمل, رأس المال, المواد الخام), ومنهم من يصنفها حسب خصائصها مثل العوامل الاجتماعية, الثقافية, التكنولوجية... الخ, ومن التصنيفات ما يفصل بين العوامل الداخلية والعوامل الخارجية, كذلك العوامل المتحكم فيها والعوامل الغير قابلة للتحكم.

1.3.4.1. تصنيف منظمة العمل الدولي

حيث قامت بتجميع العوامل المؤثرة على الإنتاجية في ثلاث مجموعات رئيسية كالتالي:

جدول رقم 01: تصنيف منظمة العمل الدولي للعوامل المؤثرة على الإنتاجية [33] ص 30

العوامل العامة	العوامل الفنية والتنظيمية	العوامل البشرية
- الطقس (الظروف الجوية والمناخية, الأمطار,...). - التوازن الجغرافي للمواد والخامات الطبيعية. - السياسات المالية, الائتمانية التي تتبعها الدولة. - التنظيم العام لسوق العمل في الدولة. - نسبة القوى العاملة لمجموع السكان.	- درجة التكامل في الإنتاج. - معدل استغلال الطاقة الإنتاجية في المشاريع المختلفة. - حجم الإنتاج ودرجة استقراره. - جودة المواد الأولية وانتظام تدفقها. - التقسيم الفرعي للعمليات الإنتاجية. - توازن خطوط الإنتاج. - تعدد أنظمة المكائن. - الأجهزة والوسائل الرقابية. - جودة المنتجات. - ترشيد وتنميط العمل والمواد. - الترتيب الداخلي والموقع.	- العلاقة بين الإدارة والعاملين. - الأحوال الاجتماعية والنفسية الأجور الشخصية. - درجة التوافق أو التكيف مع العمل والارتباط به. - التعب الجسماني أثناء العمل. - تركيب القوى العاملة من حيث السن والجنس والمهارة والإعداد الفني. - تنظيم المباريات وروح التنافس (المحاكاة) في مجال الإنتاج. - دور التنظيمات العمالية.

2.3.4.1 تصنيف « S.KUKOLECA »

وهو بروفيسور من جامعة بلغراد, حيث قسم العوامل المؤثرة على الإنتاجية إلى مجموعتين هما: مجموعة العوامل الموضوعية ومجموعة العوامل الذاتية, اللذان ينقسمان بدورهما إلى مجموعات جزئية تنطوي تحت كل منها جملة من العوامل.

ونبين هذا التقسيم في الجدول التالي:

جدول رقم 02: تصنيف « S.KUKOLECA » للعوامل المؤثرة على الإنتاجية [8] ص 345

العوامل الذاتية	العوامل الموضوعية	
	العوامل الفنية	العوامل الاجتماعية
<ul style="list-style-type: none"> - نسبة الانتفاع من الطاقة الإنتاجية. - حجم النقص في المهارة لدى العاملين. مستوى شدة العمل. - جودة المواد الأولية المستخدمة. - مستوى تنظيم العمل الفردي والجماعي. - درجة فاعلية أنظمة الحوافز المطبقة. 	<ul style="list-style-type: none"> خصائص العملية الإنتاجية. وسائل الإنتاج. المواد الخام. المنتج. أشكال تنظيم العمل. ظروف وبيئة العمل. - حجم الإنتاج. 	<ul style="list-style-type: none"> - المستوى الثقافي العام لأفراد المجتمع. علاقات الإنتاج السائدة. - درجة تطور القوى المنتجة. - هيكل السوق. - شبكة المواصلات. - العادات والتقاليد الاجتماعية. - الحالة الصحية. - معدل الوفيات والمواليد.

3.3.4.1. تصنيف « A.JUDSON ».

وهو رئيس أحد مكاتب الخبرة الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ قسم العوامل المؤثرة في الإنتاجية إلى مجموعتين هما: مجموعة العوامل الخارجية ومجموعة العوامل الداخلية، وبلغ عدد العوامل في المجموعتين ما مجموعه 16 عاملا، ولم يكتفي بذلك بل قسم هذا المجموع إلى عوامل جزئية بلغ عددها الإجمالي 74 عاملا جزئيا.

ونوضح في الجدول التالي العوامل الستة عشر الرئيسية فقط كالتالي:

الجدول رقم 03: . تصنيف « A.JUDSON » للعوامل المؤثرة على الإنتاجية [8] ص 347.

العوامل الداخلية	العوامل الخارجية
الأفراد العاملون في المؤسسة بيئة وتنظيم العمل داخل المؤسسة سياسات المؤسسة المعلومات وأنظمة الرقابة المستعملة عملية الإشراف داخل المؤسسة أنظمة الحوافز والمكافآت التي تطبقها المؤسسة نوعية المعدات والآليات التي تستخدمها المؤسسة - الأوضاع التنظيمية السائدة داخل المؤسسة	التكنولوجيا الوضع الاقتصادي العام بيئة الأعمال التشريعات الحكومية طلبات (احتياجات) المستهلكين التجديد والابتكار - العلاقات الصناعية

إن هذه التصنيفات للعوامل المؤثرة على الإنتاجية، تعتبر بمثابة عينة فقط من مجموعة كبيرة من التصنيفات الأخرى، لكن ما يمكن ملاحظته هو رغم أنه يبدو من الوهلة الأولى أن هناك اختلاف في ما بينها، إلا أنه في الحقيقة هناك تشابه كبير، فمثلاً نلاحظ عند إلقاء نظرة سطحية على تصنيف « KUKOLECA » وتصنيف « A.JUDSON » أن هناك تشابه كبير بين مجموعة العوامل الاجتماعية عند الأول ومجموعة العوامل الخارجية لدى الثاني، وقد يكون الأمر نفسه بالنسبة للتصنيفات الأخرى المذكورة سابقاً أو الغير مذكورة.

وفي الأخير قد يكون من الضروري أن نطرح سؤالاً عن الفائدة من تحديد أو إجراء كل هذه التصنيفات للعوامل المؤثرة على الإنتاجية، إذا لم تترفق هذه الأخيرة بطرق وعلاقات رياضية أو إحصائية تساعد في تحديد درجة تأثيرها على الناتج وبالتالي على الإنتاجية.

إن الإجابة على هذا السؤال قد تكون محدودة خاصة ونحن نعلم أن أغلبية العوامل المذكورة في التصنيفات السابقة تعتبر غير قابلة للقياس الكمي، كما أنها على درجة كبيرة من الترابط والتكامل فيما بينها، ما يجعل عملية حساب إنتاجية كل واحد منها أمراً في غاية الصعوبة. ولكن رغم هذا نقول أن

حصر هذه العوامل ومعرفتها من طرف المؤسسات حتى وإن لم نستطع تحديد درجة ثقلها على العملية الإنتاجية، يعد أمرا في غاية الأهمية للمؤسسة حتى يتسنى لها بناء رؤية واضحة وشاملة نحو إنتاجية أعلى.

5.1. تقييم الأداء التجاري للمؤسسة (معياري التنافسية) « la compétitivité »

إن أخذ الجانب التنافسي بعين الاعتبار عند تقييم أداء المؤسسة، يعتبر توجا حديثا، إذ أصبحت المؤسسات تعي جيدا أن اقتصار التقييم على الجوانب المالية والإنتاجية يعد غير كافي لتكوين صورة شاملة وحقيقية عن المؤسسة.

وعليه سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى الكيفية التي يقيم بها الجانب التنافسي (الأداء التجاري) للمؤسسة من خلال معيار التنافسية، الذي هو في الأصل عبارة عن مجموعة من المعايير الجزئية التي أصبحت تستعمل في أي عملية لتقييم الأداء ولأنها تكون تنافسية المؤسسة الناتجة أساسا عن إرضاء زبائنها.

1.5.1. مفهوم التنافسية وأهميتها

نتعرض لمفهوم التنافسية وأهميتها كمعيار لتقييم أداء المؤسسة فيما يلي:

1.1.5.1. مفهوم التنافسية

تعرف التنافسية بأنها " القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب الشركة من السوق المحلي أو السوق العالمي " [34] ص 123, كما يمكن أن نعبر عليها بأنها قوة تتميز بها المؤسسة نتيجة عدة عوامل، تسمح لها بالاحتفاظ بمكانتها سواء على الصعيد المحلي أو على الصعيد الدولي وتحقيق الأرباح وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار.

وتعتبر التنافسية أهم ميزة لا بد على المؤسسة اكتسابها، خاصة مع انفتاح الأسواق وسقوط الحواجز أين تحولت الكثير من أسواق الدول (خاصة الدول النامية) من وضعيات احتكار إلى منافسة بدرجاتها المختلفة، وكما يقول « G.GARIBALDI » " لقد دخلنا في عالم من وجهة النظر الاقتصادية: لا يكفي لنا أن نشارك لكي نعيش، وإنما لا بد من أن نربح لكي نضمن البقاء والتطور" [35] ص 17.

ويتفق أغلب الباحثين والمختصين أن اكتساب المؤسسة لقوة تنافسية، لا يكون إلا بتحقيق رضا الزبون [36] ص 12, وهذا الأخير لن يتوفر إلا بعوامل لا بد على المؤسسة التميز بها عن منافسيها, هذه العوامل التي يمكن أن نعتبرها بمثابة محدّدات لمدى قدرة المؤسسة على إرضاء زبائنها, وبالتالي ضمان القوة التنافسية.

وفي هذا الإطار يتكلم « M.PORTER » [37] ص 2 , في كتابه (الميزة التنافسية) عن إستراتيجيات التنافس (كاستراتيجية التكلفة, استراتيجية التميز...) والقواعد التي ترتكز عليها, والتي هي في الأصل ترجمة لأهم العوامل أو المحدّدات التي تكسب المؤسسة الميزة التنافسية, وبالتالي تعزز موقفها التنافسي.

فاستراتيجية التكلفة مثلا تعني أن المؤسسة تعمل على تقديم نفس المنتج الذي يعرضه منافسيها, ولكن بأسعار أقل, أما استراتيجية التميز, فيقصد بها أن المؤسسة توجه اهتمامها ليس لكيفية تخفيض أسعار منتجاتها, وإنما لخصوصية المنتج, أي كيف نقدم منتج يختلف عن ما يقدمه المنافسون وذلك سواء بعرض منتجات جديدة (الإبداع), أو توفير منتجات ذات جودة عالية مقارنة بالمنتجات المعروضة .

وبدون الدخول في التفاصيل (التي ستكون هدف المطلبين الآخرين), يكون من الضروري الإشارة إلى أن محدّدات تنافسية المؤسسة (الجودة, الإبداع..) هي بمثابة المعايير الجزئية المكوّنة لمعيار التنافسية والتي أصبحت تأخذ بعين الاعتبار في أي عملية لتقييم أداء المؤسسة.

كما يجب التنويه إلى أننا استثنينا التكلفة كمحدد لتنافسية المؤسسة باعتبار أنه قد تم التطرق إليه سابقا (معيار الإنتاجية).

2.1.5.1. أهمية التنافسية كمعيار لتقييم أداء المؤسسة

أصبح الجانب التنافسي للمؤسسة يحتل مكانة مرموقة في أي عملية لتقييم الأداء, بل أصبح يمثل الجانب الرئيسي الذي لا يجب تجاهله, إذ يقول « J.CASTELNAU » " أن أداء المؤسسة ما هو إلا ترجمة لتنافسياتها, ولا يمكن أن نتكلم على أداء المؤسسة بدون الأخذ بعين الاعتبار جانبها التنافسي.. " [17] ص 77.

إن هذه الأهمية التي أصبح يحضى بها الجانب التنافسي للمؤسسة في أي عملية للحكم على أداء المؤسسة قد تفسرها عدة أسباب, نوضحها فيما يلي:

فمعيار التنافسية, مثله مثل معيار الإنتاجية, يأتي ليكمل ويصح معيار المردودية الذي هو الآخر يعتبر معيارا مهما لتقييم الأداء. فلقد أشرنا سابقا إلى أن المردودية ورغم أهميتها في الكشف على الفعالية المالية للمؤسسة (أي قدرة هذه الأخيرة على بلوغ أهدافها المالية المسطرة), إلا أنها تعجز عن توضيح الأسباب التي كانت وراء بلوغ هذه الأهداف, فيمكن لهذه الأخيرة أن تكون نتيجة عوامل اعتبرناها بمثابة وضعيات استثنائية.

ولهذا فإن معيار التنافسية يصح معيار المردودية, لأنه يساعد في الكشف على القوة التنافسية للمؤسسة الناتجة أساسا عن رضا الزبائن ووفائهم لمخرجاتها, وبالتالي فهو يلقي الضوء على أهم سبب والذي ربما كان له الدور الكبير في المردودية المحققة, وفي هذا الإطار قد أثبتت الكثير من الدراسات والبحوث الميدانية بأن هناك علاقة قوية بين رضا الزبائن وتنامي الحصة السوقية للمؤسسة من جهة, و بين الحصة السوقية ومردودية المؤسسة من جهة أخرى, وعلى سبيل المثال, نذكر دراسة تمت في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1972 بعنوان (PIMS) « profit impact of marketing strategies » [38] ص 8, حيث بينت بصفة رقمية على أن الحصة السوقية هي المؤشر الذي له أكبر وقع على مردودية المؤسسة, وقد تم تفسير هذه النتيجة عن طريق رضا الزبون, إذ أن الحصة السوقية (حجم مبيعات المؤسسة نسبة إلى مبيعات القطاع) يتوقف حجمها على مدى رضا الزبون بمخرجات المؤسسة, وبالتالي كلما كان المستهلك راضيا بالمخرجات التي تقدمها المؤسسة, كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مبيعاتها وعليه كبر حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين, ما ينتج عنه تلقائيا ارتفاع مردودية المؤسسة (الفعالية المالية).

ويضاف إلى ما سبق, الدور الذي يلعبه معيار التنافسية في الحكم على الأداء المستقبلي للمؤسسة, إذ وكما يقول الكثير من المختصين, أن المعايير المالية ما هي إلا تعبير على أداء المؤسسة الماضي [20] ص 45, وبالتالي لا تمكن من معرفة مدى قدرة المؤسسة على البقاء في نفس هذا المستوى مستقبلا, فإذا كانت المؤسسة تحقق الأرباح حاليا فهل يا ترى ستبقى على ذلك في المدى الطويل؟

من هنا تظهر أهميّة وضع مصلحة الزبون ضمن أولويات المؤسسة لما ينجر عن ذلك من حفاظ المؤسسة على مكانتها في السوق ومركزها التنافسي، وبالتالي ضمان قدرتها على بلوغ أهدافها الماليّة مستقبلا، ولعل ما قاله (دونالد بيترسون) الرئيس السابق لشركة فورد للسيارات يعتبر أحسن دليل على أهميّة الجانب التنافسي في التنبؤ بأداء المؤسسة المستقبلي، إذ يقول " إذا لم نكن موجّهين نحو العملاء، فلن تكون سياراتنا كذلك، وبالتالي لا يمكن لنا أن نضمن بقاءنا في السوق، سواء داخليا أو خارجيا.. " [39] ص105.

وأخيرا، تظهر أهميّة معيار التنافسية لكونه أحسن أداة لقياس فعالية المؤسسة في جانب أهدافها الاستراتيجية. فكما للمؤسسة أهداف ماليّة كتحقيق مردوديّة معيّنة أو معدل ربحيّة معين، لها أيضا أهداف استراتيجية (أهداف على المدى الطويل) كرفع الحصة السوقية، أو التوسع في النشّاطات والتوجه نحو الأسواق الخارجية (التصدير)...

إن تحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية مرتبط أساسا بمدى امتلاك المؤسسة للمزايا التنافسية (ميزة النوعيّة، ميزة السعر، ميزة الإبداع...)، التي تميزها عن منافسيها وتضعها في مركز تنافسي أقوى، ما يجعلها أكثر قدرة على تحقيق الفعالية الاستراتيجية، والكشف على هذه المزايا التي تمتلكها المؤسسة لا يكون إلا عن طريق معيار التنافسية الذي قلنا أنه عبارة عن مجموعة من المعايير الجزئية التي تقيس رضا المستهلك أي تقيس تنافسية المؤسسة.

2.5.1. معيار الجودة

يعتبر أحد المعايير الجزئية المكوّنة لمعيار التنافسية والتي أصبحت تستعمل بشكل كبير في أي عملية لتقييم أداء المؤسسة في جانبه التنافسي، ونتطرق إلى مدلول هذا المعيار وكيفية قياسه فيما يلي:

1.2.5.1. تعريف الجودة

لقد تعددت وتباينت التعاريف التي أوردها الكتاب والمهتمين بموضوع الجودة، ويمكن ذكر بعضها فيما يلي:

فحسب المنظمة العالمية للجودة (ISO): " الجودة هي مجموع الخصائص المتوقّرة في وحدة معيّنة والتي لها القدرة على إرضاء حاجيات معبر عليها أو ضمنية (غير صريحة) " [40] ص19.

كما تعرفها الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة بأنها " السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تطابق قدرتها على الوفاء بالمطلوب أو الحاجات الضمنية " [41] ص25.

أما حسب (رودرك ماكينلي) فهو يقول " أن المنتج المتصف بالجودة هو الذي يقابل أو يفوق احتياجات العميل وتوقعاته " [42] ص37, ويتفق معه إلى حد كبير ما ذكره « F.CABY », إذ يرى أن الجودة " تشير إلى قدرة الإدارة على إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تكون قادرة على الوفاء بحاجات المستهلكين والعملاء, أي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته, ويحقق رضاه التام عن ما يقدم إليه " [43] ص11.

وعلى خلاف ما سبق, هناك من يعرف الجودة من جانب مطابقتها للمواصفات والمعايير, إذ يقول (جيلمور) " أن الجودة هي درجة مطابقة منتج معين لتصميمه ومواصفاته " [44] ص474, وتقريبا وفي نفس الاتجاه يرى الكثير من الكتاب أن الجودة هي صفة المنتج مثل حجمه, شكله أو تكوينه... وتحديدًا هي الصفة التي تحدد قيمة المنتج في السوق وإلى أي مدى من الفعالية سيؤدي ذلك المنتج الوظيفة والمهمة التي صمم من أجلها.

من خلال استعراض التعاريف السابقة, نلاحظ أنه يمكننا أن نقسمها إلى مجموعتين:

فالمجموعة الأولى تشمل التعاريف التي تنظر للجودة على أساس المستخدم للسلعة أو الخدمة, أي أن الجودة هي ما يقررها المستهلك ويحددها وبالتالي فإنها تحدد أماميا, ولهذا نجد التركيز على مدى قدرة السلعة على إرضاء الزبائن. ويميل إلى الأخذ بهذا الاتجاه رجال التسويق خاصة, بحيث يهتم معرفة رأي المستهلكين في المخرجات التي يقومون بتسويقها.

أما المجموعة الثانية من التعاريف, فهي تركز على مدى احترام التصميمات والمواصفات المطلوبة في السلعة أو الخدمة المقدمة لتتوفر الجودة, وبالتالي فإن هذه الأخيرة تحدد خلفيا, ويميل إلى الأخذ بهذا الاتجاه رجال الإنتاج, إذ يرون أن الجودة تعني المطابقة للمعايير والمواصفات, وأن يتم إنتاج المنتج بطريقة صحيحة من أول مرة.

وكخلاصة لما سبق نقول أن المستهدف من هذا المعيار هو جودة المنتج ونوعيته, فنستعمل مصطلح النوعية للتدليل على مواصفات وخصائص المنتج (المجموعة الثانية من التعاريف), بينما

نستعمل مصطلح الجودة لإظهار قدرة المنتج على إشباع الحاجات التي وضع لأجلها (المجموعة الأولى من التعاريف), بتعبير آخر تستعمل النوعية من طرف المنتج في حين تكون الجودة من جانب المستهلك.

2.2.5.1. أشكال الجودة

يمكن أن نقسم الجودة إلى أشكال وفق جانبيين هما جانب المؤسسة باعتبارها المنتج للسلعة أو المقدمة للخدمة, وجانب المستهلك باعتباره المستعمل للسلعة أو الخدمة.

1.2.2.5.1. من جانب المؤسسة

تأخذ جودة من جانب المؤسسة ثلاث أشكال هي [45] ص 51:

- جودة التصميم : وهي بعض الخصائص الملموسة والغير ملموسة في تصميم المنتج أو الخدمة, وقد تأخذ الجودة المرتفعة في التصميم شكل استخدام مادة خام أفضل, ومثال ذلك استخدام الجلد الطبيعي بدلا من الجلد الصناعي في صناعة الأحذية, وتعني الجودة المتميزة الاعتماد على طريقة إنتاج أفضل لتحقيق دقة أكبر ومظهر أفضل للسلعة, وغالبا ما يظهر ذلك بالنسبة للسلع في شكل مواصفات هندسية أكثر دقة.
- جودة الأداء: وهي التي ترتبط بشكل مباشر بقدرة السلعة على القيام بالوظيفة المتوقعة منها وهو ما أصطلح على تسميته بدرجة الإعتدائية أو الجدارة, كذلك درجة سهولة عملية الصيانة والإصلاح للسلعة عند الحاجة, ويقصد بالإعتدائية قدرة السلعة على الأداء المرضي تحت ظروف التشغيل العادية ولمدة معينة, ومن الملاحظ أن جودة الأداء عادة ما تكون محكومة بجودة التصميم التي يتم تحديدها, فلا يمكن من الناحية العملية, أن تكون جودة الأداء أفضل من مستوى جودة التصميم, ولكن العكس في بعض الأحيان هو الصحيح, ويمكن محاولة رفع مستوى جودة الأداء عن طريق بعض السياسات مثل سياسة ضمان السلعة فيما يتعلق بالأجزاء المصنعة خلال فترة زمنية معينة, وتقديم إرشادات عن طريقة الاستعمال.
- جودة الإنتاج: على الرغم من أن كلا من جودة التصميم والأداء تعتبر هدفا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه أثناء العملية الإنتاجية, إلا أنه قد يصعب من الناحية العملية تحقيق كلا منهما بشكل كامل فهناك ذلك البعد الآخر من الجودة الناتج عن ظروف الإنتاج الفعلية والذي يعرف بجودة الإنتاج

أو جودة المطابقة للمواصفات, ويتوقف هذا الأخير على أي حد تم اختيار التصميم بحيث يتلاءم مع القدرات التكنولوجية المتاحة في العملية الإنتاجية لدى المؤسسة, فالتطابق الجيد بين قدرات العملية الإنتاجية ومجموعة المواصفات الموضوعية للمنتج, قد يؤدي إلى جودة مطابقة ممتازة على الرغم من أن المواصفات الموضوعية للمنتج أو الخدمة تكون أصلا على مستوى متوسط.

2.2.2.5.1. من جانب المستهلك

فحسب دراسة قام بها « N.KANO » [46] ص 13 , وزملائه على مجموعة كبيرة من المستهلكين, استنتجوا شكلين للجودة, سماوا الأولى بالجودة الأساسية (nécessaire) والثانية بالجودة الجذابة (attrayante).

فالجودة الأساسية هي الجودة التي يجب أن تتوفر في السلعة المعروضة أو الخدمة المقدمة, بحيث أن عدم توفرها قد يؤدي إلى استغراب الزبون واحتجابه, وكمثال على ذلك الثلاجة إذ هي أساسا مصنوعة للتبريد بحيث لا يمكن أن تكون لغير ذلك. وتقترب الجودة الأساسية من جودة الأداء في التصنيف السابق.

أما الجودة الجذابة, فهي جودة إضافية للجودة الأساسية تساعد على رفع مبيعات المنتج وتجذب المستهلك نحوها, ومن أمثلتها نقاط البيع, الرائحة, سهولة الاستعمال...

وتعتبر الجودة الأساسية والجودة الجذابة على علاقة ازدواجية متبادلة, إذ أن بعض المنتجات تباع بقوة حتى وإن كان هناك ضعف في جودتها الأساسية (غسيل الملابس مثلا), وذلك راجع لأن هذه المنتجات تتميز بالجاذبية, بينما هناك منتجات لا تباع بشكل جيد نظرا لأنها ببساطة غير جذابة.

كما يمكن لهذين النوعين أن يتوقرا في جانب واحد, فمثلا الأمن في النقل البري, الجوي أو البحري, يعتبر من بين الأولويات وهو يمثل الجودة الأساسية, إلا أنه وفي نفس الوقت, تعتبر وسائل النقل الأكثر أمنا جذابة مقارنة بغيرها.

يمكن التعبير على الجودة الأساسية بواسطة مؤشرات كمؤشر العيوب, ومؤشر التصليح, وعدد الاحتياجات, وهذه الجودة يعبر عنها بنفس الطريقة بالنسبة لكل المنتجات مهما كانت, بينما الجودة الجذابة فهي خاصة بكل منتج وتختلف من سلعة لأخرى.

3.2.5.1. قياس الجودة

كما بينت التعاريف السابقة للجودة وأنواعها, يظهر جلياً أن الجودة هي مفهوم يتكون حسب الجهة التي تنظر إليها, فنجد الجودة من منظور المؤسسة والجودة من منظور الزبون, وعلى هذا الأساس يكون قياس الجودة من جانب المؤسسة ومن جانب الزبون.

1.3.2.5.1. قياس الجودة من جانب المؤسسة

يأخذ قياس الجودة من جانب المؤسسة شكل عملية رقابة [34] ص375, على الجودة والتي تعني مدى التزام المنتج بالموصفات والرّسومات والتصميمات, فكلما كان هناك تطابق بين التصميمات وخصائص الإنتاج الفعلي, كلما كانت درجة الجودة عالية والعكس صحيح, فكلما انحرفت خصائص المنتجات عن المواصفات المعيارية كلما انخفض مستوى الجودة. وقد تدرج مستويات الجودة من أدنى لأعلى مستوى وفق درجات التطابق بين المواصفات المخططة والخصائص الفعلية.

وفي إطار قياس الجودة من جانب المؤسسة أو مراقبة الجودة, تستعمل عدة مؤشرات تعبر رقمياً [40] ص23 على درجة جودة المنتج, كمؤشر المقاومة الكهربائية لجهاز معين, ثقل الآلة, طولها.. ولكن هناك جوانب لا يمكن قياسها رقمياً وإنما فقط يتم الاعتماد على الحس الإنساني لضبط درجة جودتها, ومن هذه الجوانب نجد: الذوق, الرائحة, اللون... الخ

وتأخذ عملية الرقابة على الجودة أو القياس الأمامي لها أهمية كبرى لأنها تسمح بضبط جودة المنتج قبل نزوله للسوق واستعماله من طرف المستهلك, فهي بذلك عملية وقائية أكثر مما هي عملية علاجية, ولكن ما يعاب على هذا القياس هو ارتكازه على انطباعات شخصية ومواقف مجموعة من خبراء الجودة, لا تتطابق بالضرورة مع ما يريده المستهلك, إذ ليس كل ما هو مطابق للمواصفات والمعايير الدولية, يكون بالضرورة يتلاءم ومتطلبات الزبون, وبالتالي يحقق رضاهم.

ومن هنا تظهر أهمية قياس الجودة من جانبها الآخر أي من جانب الزبون.

2.3.2.5.1. قياس الجودة من جانب الزبون

يرتكز قياس الجودة من جانب الزبون على معرفة توقعات هذا الأخير وردود فعله تجاه مخرجات المؤسسة, وقد تعتمد المؤسسة في ذلك على تحليل بعض المؤشرات أو استعمال الإستقصاءات والمقابلات.

ومن المؤشرات التي عادة ما يكثر استعمالها من طرف المؤسسات نجد:

- تحليل معدل المردودات: والتي تتمثل في السلع التي ترجع للمؤسسة بسبب نقائص فيها أو لعدم صلاحيتها...الخ.
- تحليل معدل الاحتجاجات: وهي ردود فعل الزبائن السلبية تجاه مخرجات المؤسسة, ولكن ما يعاب على هذا المؤشر هو أنه يؤدي بالمؤسسة إلى تكوين فكرة ناقصة عن وضعية مخرجاتها.

فكما يقول « D.RAY » " ليس كل الزبائن الغير راضين يعبرون صراحة عن عدم رضاهم, وهذا ما يجعل المؤسسة تكتشف الجانب الظاهر فقط من الكتلة الجليدية " [38] ص54, ويعتبر هذا المشكل أساسي للمؤسسة, لأن الخطورة هي ليست في الزبون الغير راضي, وإنما في الزبون الذي لا يعبر صراحة عن عدم رضائه.

أما بالنسبة للإستقصاءات, فهي تأخذ أشكالا مختلفة وتقوم أساسا على مجموعة من الأسئلة المكتوبة أو الأسئلة المباشرة (المقابلة) تطرح لعينات من الزبائن يتم انتقاءها بصفة عشوائية, وتهدف إلى التعرف على آراءهم ورضاهم حول سلعة معينة أو جانب معين منها, مثلا ما هو رأيهم في رائحة غسيل الملابس المطروح في السوق... الخ, ويتم تحليل المعطيات المتحصل عليها بأساليب إحصائية تساعد على تكوين فكرة عن الوضعية الحقيقية لمخرجات المؤسسة, وتساعد كذلك على توفير معلومات تعتمد في بناء معايير ومواصفات في عمليات الإنتاج القادمة (التغذية العكسية).

وفي الأخير يجب الإشارة إلى أن الجودة كما يراها الزبون في اعتقادنا هي الأولى بالاهتمام والتركيز من طرف المؤسسة كمعيار لتقييم تنافسيّتها, وبالتالي تقييم أداءها, باعتبار أنها الأكثر تأثيرا على رضا الزبائن ووفائهم, وأن اقتصار تقييم الأداء على معيار الجودة من جانب المواصفات

والتصميمات المعمول بها قد لا يساعد كثيرا على معرفة وضعية المؤسسة تجاه منافسيها خاصة وأن أغلبية المؤسسات تراعي هذا الجانب وتوليه الأهمية القصوى.

3.5.1. معيار الإبداع

ويعتبر من أهم المعايير التي أصبحت تلقى اهتماما بالغا في عمليات تقييم الأداء التنافسي للمؤسسات، بالنظر لأهمية الإبداع الاستراتيجية والدور الكبير الذي يلعبه في تعزيز المركز التنافسي لها. ونتطرق لهذا المعيار من حيث التعريف والقياس التي يقاس بها فيما يلي:

1.3.5.1. مفهوم الإبداع

يعرف الإبداع (innovation)، بأنه تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية [47] ص33، والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها، وكذلك أساليب الإنتاج، أي وبتعبير آخر، يقوم الإبداع على جعل المخرجات تتطابق أكثر مع توقعات المستهلك، وذلك بإضافة التحسينات والتعديلات لها، وكذلك تطوير أساليب الإنتاج بما يجعلها أكثر سرعة وبساطة ما ينعكس ذلك إيجابيا على المؤسسة من حيث التكلفة خصوصا.

وفي هذا الإطار يتكلم « J.BROUSTAIL » على الإبداع في المنتج والإبداع في طرق الإنتاج، إذ يعرف الأول على أنه " مرتبط بخصائص المنتج، ويهدف إلى جعله أكثر تطابقا مع توقعات الزبون"، بينما الثاني فهو " مرتبط بأساليب الإنتاج، بحيث يعمل على تبسيطها وتسهيلها بما يتلاءم والقدرات الإنتاجية للعمال والإمكانيات المتوفرة في المؤسسة " [48] ص7.

ويختلف الإبداع (innovation) عن الاختراع (invention)، من حيث أن هذا الأخير هو عبارة عن خلق شيء جديد لم يتمّ التوصل إليه من قبل، بينما الإبداع ما هو إلا إحداث تغيير في المواصفات أو الخصائص لمنتج موجود، وهذا لجعله أكثر قدرة على تلبية رغبات أو إشباع حاجات. فجعل الثلجة من طرف اليابانيين تقوم بدور التسخين للمواد الغذائية، بعدما كانت تقتصر فقط على تبريدها يعتبر نشاط إبداعي، في حين أن الثلجة في أولى مراحلها هو اختراع في حد ذاته.

كما أن الاختراع دائما يسبق الإبداع, إذ لا يمكن أن يكون هناك تحسين لمنتوج معين أو خدمة ما إذا لم يكن هذا المنتوج موجود بالفعل, ومن هنا قد يظهر أن الاختراع عبارة عن نشاط علمي تكون نتائجه غير مضمونة, في حين أن الإبداع يكون أكثر قابلية للتحكم فيه.

ويمر أي نشاط إبداعي بمرحلتين رئيسيتين [49] ص112 , إذ تتمثل المرحلة الأولى في جمع المعلومات بحيث يقوم المسيررون بدراسة السوق لتحديد حجمه ومعرفة تفضيلات الزبائن بالنسبة للمنتجات أو النوعية أو السعر... , وقد تتضمن هذه المرحلة كذلك البحث في المخرجات الجديدة للمؤسسات المنافسة لتحديد الفرص المتوقعة وراءها, وفي هذا الإطار يسمي « G.HAMEL » هذه الخطوة (بالبحث في الفراغ), إذ يقول: " لا بد من معرفة الفرص والإمكانيات المخبأة في المنتجات والنشاطات المعروفة". وعلى كل فإن هذه المرحلة تتضمن الإجابة على السؤالين التاليين:

- ما هي خصائص المنتجات المستقبلية التي تلقى تجاوب كبير من طرف الزبون ؟
- كيف يمكن عن طريق الإبداع, أن نوفر هذه المنتجات المستقبلية قبل أن يعرضها المنافسون ؟

أما المرحلة الثانية, فهي مرحلة التجسيد الفعلي, إذ وعلى أساس ما توقّره المرحلة السابقة من معلومات يمكن للمؤسسة أن تقوم بـ:

- بحث وتطوير منتجات وخدمات جديدة.
- استغلال التكنولوجيا المتوقعة في هذه المنتجات والخدمات.
- وضع المنتجات في السوق.

2.3.5.1. أشكال الإبداع

يأخذ الإبداع أشكالا مختلفة سواء تعلق بالمنتوج أو تعلق بأساليب الإنتاج, وتعرض لذلك فيما يلي [48] ص11:

1.2.3.5.1. أشكال الإبداع بالنسبة للمنتوج

ونميز بين ثلاث أشكال رئيسية هي:

- إبداع في المفهوم: حيث يتم إجراء تغيير جذري في مفهوم المنتج أو طريقة استعماله, فمثلا الانتقال من جهاز الإعلام الآلي الثابت إلى جهاز الإعلام الآلي المتنقل, كذلك جعل الياغورت (yoghourt) عبارة عن سائل يستهلك عن طريق الشرب, بدلا من استعمال الملاعة, كل هذا يعد إبداعا في المفهوم.
- الإبداع التكنولوجي: وهنا يتم التغيير في الخصائص التقنية للمنتوج بهدف تحسينها, فمثلا تغيير محركات الطائرات بمحركات أقل ضجة يعتبر إبداعا تكنولوجيا. ونجد كذلك أمثلة خاصة في الإعلام الآلي والتطور التكنولوجي الهائل الذي عرفته وتعرفه, إذ أن تغيير سرعة معالجة المعلومات وقدرات التخزين... إلى غير ذلك من الخصائص كلما انتقلنا من جيل إلى جيل آخر من أجهزة الكمبيوتر, كل ذلك يعتبر على الإبداع التكنولوجي.
- الإبداع في المظهر: لا يركز هذا الشكل من الإبداع على الخصائص الداخلية للمنتوج, وإنما على خصائصه الخارجية (المظهر), فمثلا هيكل السيارات القديمة كانت تظهر بلون, وواقى السيارات (le pare-chocs) يظهر بلون مغاير, أما الآن فإن كليهما يظهران بنفس اللون. كذلك بالنسبة لأجهزة الإعلام الآلي, حيث كانت الفأرة (la souri) مدمجة في لوحة النقر (le clavier) أما الآن فقد تم فصلهما.

2.2.3.5.1. أشكال الإبداع في أساليب الإنتاج

ويأخذ شكلين هما:

- الإبداع الجذري: حيث يتم إحداث تغيير شامل لأسلوب الإنتاج بالشكل الذي يؤدي إلى تبسيط العملية الإنتاجية وتخفيض التكاليف, ومثال على ذلك تخفيض مراحل صناعة السيارة وتقليصها بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض تكلفة الإنتاج السيارة دون أن يؤثر على مستوى جودتها.

ويتطلب هذا الشكل من الإبداع كفاءات ومعارف جديدة.

- الإبداع السطحي: وهنا يكون التغيير مقتصر على جزء بسيط من أسلوب الإنتاج, كأن نقول مثلا إحلال الآلة محل الإنسان في عملية إنتاج معينة تتطلب الدقة الكبيرة. ولا يتطلب هذا الشكل من الإبداع توفر كفاءات جديدة, باعتبار أنه لا يؤثر بشكل كبير على أسلوب الإنتاج القائم.

وفي الأخير يكون من الضروري الإشارة إلى العلاقة الإرتباطية بين الإبداع في المنتجات والإبداع في أساليب الإنتاج, بحيث تختلف حسب طبيعة كل منتج, فعندما نكون في حالة المنتجات الصناعية فإن (روبنورج) [47] ص34 , يؤكد على أنه كلما جرى تغيير في تلك المنتجات كلما استلزم ذلك تغييرا في الطريقة التي تنتج بها, أما عندما نكون في حالة المنتجات الاستهلاكية, فإن العلاقة في رأينا ليست ضرورية لأنه مثلا لو تم استبدال مادة أو عنصر من عناصر الإنتاج فلا يستدعي ذلك حتما تغيير التجهيزات والأسلوب الفني في الإنتاج.

3.3.5.1. قياس القدرات الإبداعية للمؤسسة

تقاس القدرات الإبداعية للمؤسسة باستعمال عدة مؤشرات تعكس سواء الإبداع في المنتج أو الإبداع في أساليب الإنتاج, ونذكر أهم المؤشرات الشائعة في النقاط التالية [49] ص116:

- حصة المنتجات الجديدة إلى رقم أعمال المؤسسة: إذ يمكن من معرفة النسبة التي تمثلها المنتجات المبدعة من إجمالي مبيعات المؤسسة, وهو مؤشر يسمح بالحكم على القدرات الإبداعية بالنسبة للمنتجات.
- حجم المنتجات الجديدة المحققة من طرف المؤسسة مقارنة بمثيلتها في المؤسسات الأخرى: إذ يعكس المكانة التي تحتلها المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المماثلة في مجال الإبداع في المنتجات.
- حجم المنتجات الجديدة المحققة من طرف المؤسسة مقارنة بالتوقعات المحددة مسبقا: وهو يسمح بمعرفة مدى قدرة المؤسسة على تجسيد مخططاتها الإبداعية.

● الفترة المستغرقة لتطوير منتج جديد: وهو مؤشر يرتبط بالإبداع في أساليب الإنتاج أكثر من ارتباطه بالإبداع في المنتجات, ويبدأ حسابه من أول يوم تم فيه وضع برنامج إبداع منتج معين إلى غاية التجسيد الفعلي له, ويسمح هذا المؤشر بمعرفة مدى قدرة المؤسسة على وضع منتجات جديدة في السوق في فترة زمنية قصيرة مقارنة بالمنافسين.

● مدة حياة المنتج: إذ وكلما كانت مدة حياة المنتجات المبدعة طويلة, كلما أدى ذلك إلى رفع مبيعات المؤسسة لسنوات مستقبلية أكثر, ويعبّر هذا المؤشر على القدرات الإبداعية العالية للمؤسسة.

ولا تقتصر عملية قياس القدرات الإبداعية للمؤسسة على مؤشرات تعكس الإبداع في المنتجات, أو الإبداع في أساليب الإنتاج, وإنما تتعدى ذلك إلى استعمال مؤشرات تساعد على معرفة النتائج الإيجابية التي تعود للمؤسسة من جراء العمليات الإبداعية التي تقوم بها, إذ ما الفائدة من خلق منتجات جديدة وطرحها في السوق, أو إبداع أساليب إنتاج أقل تكلفة, إذا كان ذلك لا ينعكس إيجابيا على مردودية المؤسسة !

ومن هنا تظهر أهمية مؤشر مردودية الإبداع الذي يعبّر عليه بالعلاقة بين الأرباح قبل الضريبة والتكاليف الإجمالية المسخرة للبحث والتطوير خلال مدة زمنية معينة (5 سنوات مثلا).

كما يستعمل كذلك في هذا الإطار مؤشر يضع مداخل المنتجات الجديدة على علاقة مع التكاليف الإجمالية اللازمة لإبداعه, وهو مؤشر يساعد على معرفة مردودية كل منتج على حدى ومدى قدرته على تغطية تكاليفه الإبداعية خاصة.

وفي الأخير وقبل أن نختم هذا المبحث, يكون من الضروري الإشارة إلى أن تركيزنا على النوعية والإبداع كمعيارين لتقييم تنافسية المؤسسة أو أدائها التجاري, لا ينفي وجود معايير أخرى تستعمل لهذا الغرض, فمقياس الحصة السوقية مثلا والدور الذي يلعبه في تحديد مكانة المؤسسة أمام المؤسسات المنافسة يعتبر هو الآخر ذو أهمية ولا يمكن تجاهله, إذ أصبح له مكانته في كل عمليات التقييم التي تمس الجانب التنافسي للمؤسسة.

ويعبر معيار الحصّة السوقية [50] ص 11- 13 , على نسبة مبيعات المؤسسة من منتج معين إلى مبيعات القطاع أو مبيعات أهم المؤسسات الرائدة, وهناك عدة طرق تستعمل لحساب الحصّة السوقية حسب الغاية من وراء حسابها, فإذا أرادت المؤسسة معرفة وضعيتها أو وضعيتها مخرجاتها في القطاع ككل, تجعل مبيعاتها على علاقة مع مبيعات القطاع, أما إذا أرادت معرفة وضعيتها أمام أهم المؤسسات الرائدة في القطاع الذي تنتمي إليه, فإنها تجعل مبيعاتها على علاقة بمجموع مبيعات هذه المؤسسات فقط.

وتفترض عملية حساب الحصّة السوقية توفر قاعدة معلومات توفر خاصة الأرقام الصحيحة حول ما تعرضه أو تبيعه المؤسسات الأخرى, وهذا الأمر قد لا يتوفر في الكثير من الدول النامية ما يفقد الحصّة السوقية أهميتها كمعيار يمكن من معرفة درجة تنافسية المؤسسة ومكانتها الحقيقية أمام المؤسسات الأخرى.

الفصل 2

تقيّم الأداء السلوكي للمؤسسة

تطرقنا في الفصل السابق إلى ثلاث جوانب مهمة لا بد من أن تراعى في تقييم أداء المؤسسة، وهي الجانب المالي، الجانب الإنتاجي و الجانب التجاري، وتعرضنا لمختلف معايير التقييم بالنسبة لكل جانب من الجوانب السابقة.

في حين سنركز في هذا الفصل على الجانب السلوكي في المؤسسة والكيفية التي يمكن أن يقيم به، ونقصد هنا بالجانب السلوكي، قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المرتبطة بالعنصر البشري بها من حيث الارتقاء بمستوى أداءه، أي قدرة المؤسسة على اكتساب الفعالية السلوكية.

ويعتبر الجانب السلوكي (الفعالية السلوكية)، أحد أهم جوانب الأداء الكلي للمؤسسة، إن لم نقل أكثر هذه الجوانب أهمية على الإطلاق، بالنظر إلى ارتباطه بالعنصر البشري (العمال) الذي يعتبر بمثابة جوهر قوة المؤسسة وأكثر مواردها تأثيراً على استمراريتها ونموها (المحدد الرئيسي للأداء).

وعلى اعتبار أن الفعالية السلوكية تعكس قدرة المؤسسة على الارتقاء بمستوى أداء عمالها، فإن ذلك يجعلنا نوجه تفكيرنا مباشرة إلى إدارة الموارد البشرية والدور الكبير الذي يمكن أن تلعبه في ذلك عن طريق مختلف وظائفها.

وتحقيقاً لما سبق، سنقوم في هذا الفصل بتسليط الضوء على المقصود بأداء العامل في المؤسسة، والدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية عن طريق وظائفها في الارتقاء به باعتبارها الأدوات الكفيلة لاكتساب الفعالية السلوكية، بالإضافة إلى عرض طرق تقييم الأداء السلوكي.

1.2. ماهية أداء العامل

أخذ مفهوم أداء العامل حيزاً معتبراً من دراسات الباحثين والمختصين، وتعددت المحاولات لتعريفه وتمييزه عن مصطلحات أخرى كثيرة، ونتعرض في هذا المبحث إلى المقصود بأداء العامل ونبرز مكوناته، بالإضافة إلى عرض أهم العوامل التي تؤثر عليه.

1.1.2. مفهوم أداء العامل

يمكن تعريف الأداء الإنساني بأنه مستوى الإنجاز الذي يصله الفرد في عمله، أو كما يقول (منصور أحمد منصور) أن الأداء هو " كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في النهوض بأعباء عمله وتحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة " [51] ص 121.

ويتفق أغلب الكتاب بأن مستوى أداء الفرد يتحقق بدافعيته (رغبته في العمل) وقدرته على العمل وتفاعلهما معاً، بمعنى أن الأداء يمكن التعبير عليه بالعلاقة التالية:

$$\text{الأداء الإنساني} = \text{الدافعية (الرغبة)} \times \text{القدرة} \quad [52] \text{ ص 5} .$$

ويتضح من هذا التعريف أنه حتى ولو استطاعت المؤسسة الحصول على أفراد ممتازين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية وحتى ولو عملت على تنمية هذه القدرات، فإنها لن تستطيع أن تتأكد من أن أدائهم سيكون ملائماً أو مناسباً، ولهذا فإن وظيفة أخرى من وظائف المؤسسة يجب أن تعمل على تنشيط أو تحفيز قوة العمل والتي يشار إليها بالدافعية.

وقد عمق في مفهوم الأداء الإنساني بإضافة جانب آخر لا يقل أهمية عن الدافعية والقدرة في تحديد مستوى الأداء، ونقصد بذلك (الإدراك)، ويعود الفضل في ذلك إلى النموذج الذي أتى به « V.VROOM » (1964) والمعروف بنظرية التوقع، حيث أصبح الأداء الإنساني يتحقق بتفاعل الدافعية مع القدرة مع الإدراك، ويمكن التعبير عن ذلك بالعلاقة التالية [53] ص 65:

$$\text{الأداء الإنساني} = \text{الدافعية (الرغبة)} \times \text{القدرة} \times \text{الإدراك}$$

ومعنى هذا التفاعل بين العوامل الثلاثة المحددة للأداء, أن كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة, وإنما من خلال امتزاجه بالعاملين الآخرين, فآثر الدافعية على الأداء لا يتحدّد بدرجة الدافعية وحدها, وإنما بمستوى أو درجة العاملين الآخرين المتمثلين في القدرات والإدراك, وبالمثل, فإن أثر مستوى معيّن من القدرات لدى الفرد على أدائه يتوقف على قوّة الدافعية لديه وعلى نمط إدراكه للدور المنوط به.

وعليه فإن أثر التغير في أحد العوامل على الأداء يتوقف على المستوى أو الدرجة المتوقّرة في كل عامل من العاملين الآخرين, فلا شك أن أثر التدريب (زيادة في القدرات) على الأداء تتحسن بدرجة أكبر لدى الفرد الذي تكون دافعيته للعمل عالية من ذلك الذي تكون دافعيته للعمل منخفضة, بفرض تماثل مقدار الزيادة في القدرات الذي أحدثه التدريب لدى الفردين.

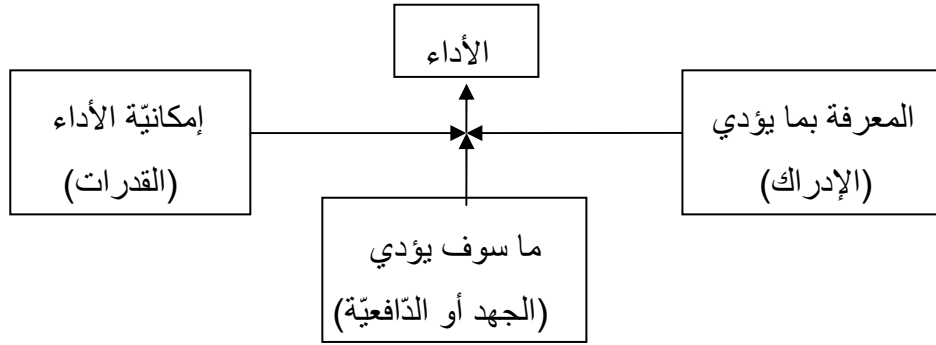
وبالمثل فإن التحسن الذي يحدث في الأداء نتيجة زيادة وضوح الدور الوظيفي ومكوّنات العمل في ذهن الفرد (تغيير في إدراكه) يكون أكبر لدى الفرد الذي تكون دافعيته عالية وقدراته عالية كذلك, عن آخر تغيير إدراكه بنفس المقدار لكن دافعيته كانت منخفضة وقدراته كانت أيضا كذلك.

وخلاصة لما سبق يمكن القول أن مستوى الأداء ما هو إلا نتيجة تفاعل وامتزاج دافعية الفرد مع قدراته وإدراكه, وغياب أحد هذه العوامل من شأنه أن يضعف أداء الفرد من خلال إضعاف أحد العوامل الأخرى, ولعل هذا ما تفسره العلاقة الرياضية للأداء المبنيّة على الضرب بين العوامل الثلاث, إذ أنّ انعدام أحدها من شأنه أن يعدم الأداء الإنساني.

2.1.2. مكوّنات أداء العامل

بينت التعاريف السابقة لأداء العامل, بأن هذا الأخير يتحدّد بتفاعل ثلاث عوامل هي الرغبة في العمل (الدافعية), القدرة على العمل, بالإضافة إلى إدراك الدور الوظيفي.

ويمكن أن نعبر على هذه المكوّنات بالشكل التالي:



الشكل رقم 01: الإطار العام لمكونات أداء العامل [53] ص120

ويوضح الشكل علاقة الأداء، والقدرات والمهارات تعبر عما يمكن للفرد القيام به، ويعبر الإدراك عن قدرة الفرد على تفهم ما يقوم به، والجهد المبذول أو الدافعية كلاهما يعبر عن مدى رغبة الفرد في العمل.

ونتطرق لهذه المكونات فيما يلي:

1.2.1.2. الدافعية (الرغبة في العمل)

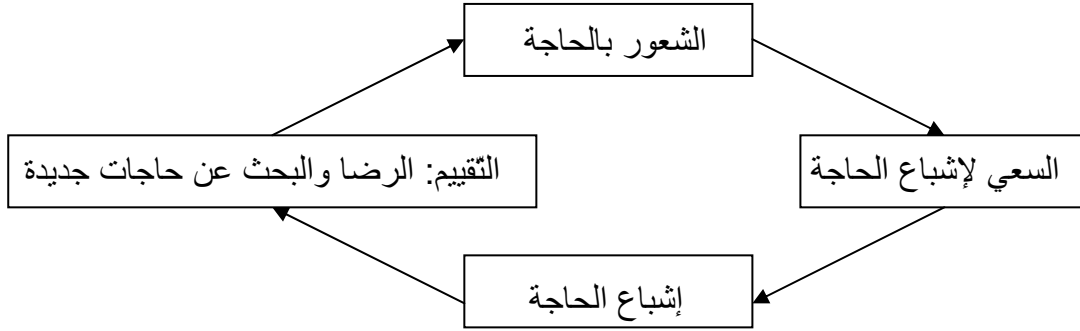
تعود كلمة دافعية في أصلها إلى الكلمة اللاتينية « MOVERE » أي (يحرك أو يدفع)، ثم أخذ هذا الاصطلاح معنى أوسع يشتمل على " رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة " وأنه " يتعلق بالقوى التي تحافظ أو تغير اتجاه أو كمية أو شدة السلوك " [54] ص119.

ويعرف " أحمد صقر عاشور " الدافعية بأنها " تمثل القوة التي تحرك وتستشير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل " [53] ص89.

كما يعرفها " محمود سلمان " بأنها " شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة " [55] ص280، ويقول أنه عندما يشعر الإنسان بوجود حاجة لديه فإنه يرغب في إشباعها، فالحاجات تسبب التوتر والذي يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد، وهذا الجهد المبذول بدوره يؤدي إلى الإشباع ومن ثم تحقيق الرضا والبحث عن حاجات جديدة، وفي حالة عدم قدرة الجهد المبذول

على إشباع الحاجة فإن التوتر مستمر, وعندئذ يكون أمام الفرد عدة بدائل منها محاولة بذل الجهد مرة أخرى أو تغيير مسار الجهد المبذول أو استبدال الحاجة بأخرى.

ويمكن أن نعبر على عملية الدافعية في الشكل التالي:



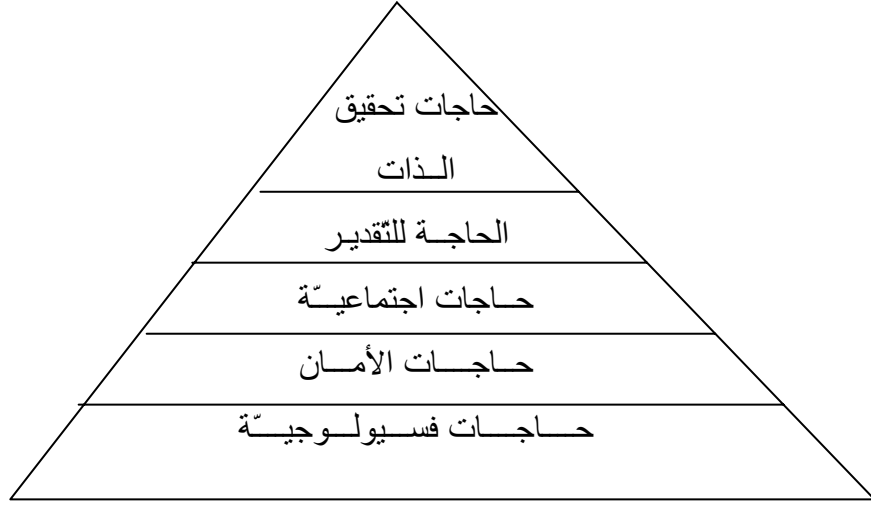
الشكل رقم 02 : الدافعية عند الإنسان [56] ص 105

والقول بأن الدافعية أو الرغبة في العمل, تتفاعل مع القدرات, معناه ببساطة أن قوة الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في أداء العمل, مع افتراض أن هذا العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها الفرد, فيقدر ما تزيد الدافعية, يزيد المستغل من تلك القدرات في العمل, ويقدر ما تقل الدافعية يقل المستغل من تلك القدرات.

ولقد حظيت مشكلة تحريك رغبة العاملين لأداء العمل, أو بالأحرى دراسة الأسباب الكامنة وراء خلق الدافعية لدى العمال بالاهتمام الكبير, ويظهر ذلك جليا من خلال النظريات العديدة التي فسرت الدافعية, ويمكن أن نتطرق لأشهرها فيما يلي:

1.1.2.1.2. نظرية إشباع الحاجات

قدم « A.MASLOW » (1954) نظريته مستندا على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد, وتعمل كمحرك ودافع للسلوك, وقد رتب هذه الحاجات في الهرم التالي:



الشكل رقم 03 : هرم الحاجات لماسلو [57] ص 130

وفيما يلي شرح لهذه الحاجات [53] ص100:

- الحاجات الفسيولوجية: وهي تتضمن الحاجات الجسمانية الأساسية للحياة مثل الحاجة إلى الطعام والماء والهواء والجنس والنوم...
- حاجات الأمان: وهي تتمثل في محاولة تأمين الفرد والحماية من أي أخطار أو حوادث قد تحدث بالفرد, ففي مجال العمل يمكن إشباع حاجات الأمان من خلال أنظمة الأمن الصناعي والسلامة المهنية وأيضا من خلال ظروف عمل آمنة (الأمن الوظيفي)...
- الحاجات الاجتماعية: وهي تتضمن حاجة الفرد أن يشعر بأن الآخرين يبادلونه الود والمحبة وأن ينتمي إلى الجماعة وأن يكون له أصدقاء...
- حاجات التقدير: وهنا يتم التركيز على حاجة الفرد إلى المكانة الاجتماعية المرموقة وأيضا الشعور باحترام الآخرين له, وبحاجة إلى إحساسه بالثقة في النفس والقوة والمقدرة.

- حاجات تحقيق الذات: وهي تعبر عن حاجة الفرد لأن ينطلق بقدراته ومواهبه ورغباته إلى أفق تتيح له أن يكون ما تمكنه استعداداته أن يكون, وأن يمارس الأعمال والأنشطة بما يتفق والاستخدام الأمثل لإمكانياته ومواهبه وطاقاته.

2.1.2.1.2. نظرية العاملين

وقدمها « F.HERSBERG » [54] ص 127, حيث اقترح مجموعتين من عوامل العمل التي تؤثر على سلوك الفرد في التنظيم وهي العوامل الوقائية والعوامل الدافعة, فالعوامل الوقائية تحمي العامل من عدم الرضا عن عمله, وتتمثل هذه العوامل في السياسات التنظيمية والعلاقات التبادلية مع الرؤساء والمرؤوسين وشعوره بالأمان والاستقرار في العمل وعدالة الراتب... فإذا شعر العامل أن سياسة التنظيم متوازنة وأن الرواتب عادلة مقارنة بالتنظيمات الأخرى وأن علاقته طيبة مع الآخرين فإنه لا يصاب بعدم الرضا, إلا أن هذه العوامل ليست كافية لتحوز على رضا العامل وتحفزه إلى مستوى أعلى في الإنجاز, ولذلك فإن هناك نوع من العوامل تختص بحفز العامل وتتمثل في الإنجاز والمسؤولية والتقدير ووجود فرص للتقدم... وهذه العوامل تنتمي إلى محتويات العمل أو المنصب, فإذا ما توقرت للفرد فإنها تحفزه وتجعله راضيا عن عمله.

3.1.2.1.2. نظرية التوقع

وأتى بها « V.VROOM » [53] ص 98, حيث تقوم على اعتبار أن سلوك الفرد تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل قد تتمثل في القيام بالسلوك أو عدم القيام به, كما قد تتمثل في أنماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم الفرد بها, وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء, فدافعية الفرد للقيام بأداء العمل تحكمه منافع العوائد التي يتوقع أن يحصل عليها من العمل ودرجة هذا التوقع لدى الفرد, ويمكن صياغة ذلك في العلاقة التالية:

$$\text{الدافعية لأداء معين} = \text{قوة الجذب} \times \text{التوقع}$$

ويمكن اعتبار متغير قوة الجذب ممثلاً للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من مختلف العوائد التي يتيحها له الأداء, أما التوقع فهو يمثل تقدير الفرد لاحتمال تحقق هذه المنفعة كنتيجة لقيامه بالعمل, وبالتالي تصبح الدافعية معبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{الدافعية لأداء معين} = \text{منفعة العوائد} \times \text{احتمال تحقق العوائد}$$

2.2.1.2. القدرة على العمل

تمثل القدرة على العمل المكوّن الذي يتفاعل مع الدافعية (الرغبة في العمل) والإدراك في تكوين أداء العامل, وتحقق القدرة على العمل نتيجة امتزاج [54] ص162 , ثلاث عناصر رئيسية هي: القدرات, المهارات, الخبرات.

فتعرف القدرات على أنها إمكانيات الفرد على القيام بعمل ما, بينما المهارات فهي مستوى الإتقان الذي يستطيع الفرد أن يؤدي به العمل, في حين تعرف الخبرات على أنها مجموع تراكمات التجارب في ذهن الفرد نتيجة مزاولته لعمل معين خلال مدة زمنية طويلة.

وتساهم هذه العناصر الثلاثة (القدرة, المهارة, الخبرة) في تكوين قدرة الفرد على القيام بمهامه, كما تتكامل فيما بينها, فالكثير من الأعمال تتوقف إمكانيّة مزاولتها على مدى الإمكانيّات الذهنيّة والبدنيّة للعامل مضافا إليها مهاراته وخبراته, كما أن اكتساب المهارات لا يمكن أن يتم إذا لم تتوفر لدى العامل القدرات اللازمة, ومن جهة أخرى تعتبر القدرة والمهارة أساسيان لبقاء العامل في منصبه فترة طويلة تمكنه من اكتساب الخبرات اللازمة.

وتندرج قدرات الفرد تحت فئتين هما القدرات العقلية والقدرات الغير عقلية, ونتطرق لهما فيما يلي:

1.2.2.1.2. القدرات العقلية

وهي ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية, وتتفاوت الحاجة إلى هذه القدرات باختلاف المناصب, فبالنسبة لمناصب مستويات الإدارة العليا, نجدها تتطلب اتخاذ قرارات تستند على تحليل المعلومات والتفكير بعناية, فهي بذلك تحتاج لتوفر قدرات ذهنية كبيرة, في حين تقل بالنسبة للمناصب الدنيا الحاجة لمثل هذه القدرات وتزداد الحاجة للقدرات البدنية. ومن أهم هذه القدرات العقلية ما يلي [57] ص107:

- الذكاء: وهو القدرة على التفكير والتعلم بسهولة من التجارب, وهو بذلك عملية متعدّدة الجوانب وهذا ما توصلت إليه أحدث نظريات الذكاء البشري, حيث يرتبط الذكاء فعليا بثلاثة جوانب هي:

- الذكاء الأساسي: ويرتبط بالقدرة على التفكير التحليلي, وهو ضروري للوظائف التي ترتبط باتخاذ قرارات متعددة وتستلزم تحليلاً مفصلاً للبيانات المالية وغيرها.

- الذكاء التجريبي: هذا النوع من الذكاء يرتبط بالإبداع ويعني القدرة على جذب وجمع المعلومات الغير مترابطة لتكوين أفكار جديدة.

- الذكاء السياقي: هو الجانب العملي في الذكاء, وارتفاع مستواه لدى الفرد يمكنه من سرعة تكوين الأفكار عن المواقف والتكيف معها.

● السرعة الإدراكية: وهي السرعة في الإدراك والتعرف على التفاصيل الدقيقة للأشياء وأوجه الشبه والاختلاف بينها.

● قابلية الحساب: القدرة على التعامل مع الأرقام بأسلوب دقيق وسريع, وهي مهمة في وظائف المحاسبة والتحليل المالي.

● التصور المكاني: وهي القدرة على التخيل للكيفية التي ستصبح عليها الأشياء المختلفة عند تحركها أو تعاقبها في الفضاء, وهي مهمة لأنواع الهندسة المختلفة.

● الذاكرة: وتعرف على أنها القدرة على الحفظ ثم الاسترجاع للأشكال المختلفة من المعلومات.

2.2.2.1.2. القدرات الغير عقلية:

ويمكن تصنيفها إلى مجموعتين هما [53] ص128: قدرات الحواس والقدرات الحركية.

● قدرات الحواس: وعادة ما يتم التركيز على حاستي البصر والسمع باعتبارهما حاستان من حيث لزومهما لتكيف الفرد مع البيئة, وأيضاً من حيث متطلبات الأداء في معظم الأعمال, ونتطرق للقدرات المكوّنة لهاذين الحاستين فيما يلي:

- قدرات البصر: وتنطوي تحتها القدرات التالية:

❖ حدة البصر: وهي تمثل القدرة على التمييز المكاني للعناصر الدقيقة التي تقع في المجال البصري.

❖ تمييز المسافات: وهي تمثل القدرة على إدراك العلاقات المكانية من حيث البعد النسبي للأشياء.

❖ تمييز الألوان: وهي تمثل القدرة على تمييز الألوان والدرجات المختلفة لها.

❖ التنسيق الإبصاري: وهي تمثل التنسيق بين العينين في حركتهما لتتبع جسم مرئي يتحرك في اتجاهات مختلفة.

- قدرات السمع: وتتعلق بحدة السمع والتمييز بين مثيرات صوتية مختلفة.

● القدرات الحركية: وتعرف بأنها تلك التي تتضمن الاستجابات الحركية التي يقوم بها الفرد بناء على إدراكه لمثيرات معينة, وتعرض لأهم القدرات الحركية في النقاط التالية:

- السرعة: كالقدرة على الاستجابة السريعة لأحد المثيرات, ويطلق عليها زمن الاستجابة أو رد الفعل.

- التنسيق: تظهر قدرات التنسيق الحركي في الحالات التي يكون مطلوباً من الفرد القيام بعمليتين أو أكثر في توازن وتوافق لأداء مهمة معينة, وأحد العوامل الهامة المكوّنة لقدرات التنسيق تتمثل في القدرة على القيام بسلسلة من الحركات الدقيقة والسريعة الموجهة توجيهها محكماً, والتي تتضمن التنسيق بين حركة اليد وحركة العينين.

- اللياقة الجسمانية: وهي تتضمن العوامل التالية:

- ❖ القوّة: وهي القدرة على بذل جهد جسماني مكثف.
- ❖ المرونة: وهي القدرة على تغيير موضع الجسم أو تحريكه في اتجاه معيّن.
- ❖ التوازن: وهي القدرة على حفظ توازن الجسم في وضع ثابت أو في الحركة.
- ❖ التنسيق: وهي القدرة على التنسيق في حركة الجسم ككل.
- ❖ قوّة التحمل: وهي القدرة على الاستمرار في بذل الجهد.

3.2.1.2. الإدراك

يعرف الإدراك بأنه " استقبال المثيرات بواسطة الحواس وتفسيرها وتنظيمها ", كما يعرف بأنه " تلك العمليّة التي يقوم الفرد من خلالها باختيار المؤثرات وتنظيمها وتفسيرها تفسيراً مناسباً يحمل معنى, ويعطي صورة كاملة للواقع الذي يعيشه " [55] ص73, وهناك تعريف آخر يرى أن الإدراك يشير إلى " الطريفة التي يعرف بها الفرد العمل الذي يقوم به, وشكل ونوع المجهود الذي يعتقد أنه ضروري للإنجاز الجيد للعمل " [58] ص433.

ويتفاعل الإدراك مع الدافعيّة والقدرة لتكوين أداء العامل, كما أنه لا يقل أهمية عنهما, فما الجدوى من توقّر العامل على القدرات اللازمة والرغبة لأداء عمل معيّن إذا كان لا يدرك الطريقة التي تمكنه من أدائه؟.

ويلعب الإدراك دوراً مهماً في تكوين أداء العامل من خلال تأثيره على دافعيّة الفرد وبالتالي الكيفيّة التي يستغل بها قدراته, فكما أشرنا سابقاً, نجد وفق المدخل الحديث لدراسة الدافعيّة (نموذج VROOM), أن هذه الأخيرة تتكون بمدى معرفة الفرد للمنافع العائدة إليه من العوائد التي يتحصل عليها ومدى توقعه لاحتمال تحقق هذه العوائد, والحقيقة أنّ هذان المتغيّران ما هما إلا حصيلة مجموعة من العمليات الإدراكية التي يقوم بها الفرد.

وتمر العمليّة الإدراكية بمجموعة من المراحل, إذ أظهر الباحثان « GARMEZ » و « KIMPLE » (1963) أن التكوين الإدراكي يكون نتيجة الخطوات التالية [53] ص73:

- التّعرض للمثيرات: حيث يواجه الفرد مجموعة من المثيرات, مثل مواجهة الفرد لرئيسه الذي قد يتخاطب معه في أمر من الأمور...

● استقبال وتسجيل المعلومات: وتمثل هذه المرحلة العمليات التي يتم بمقتضاها استقبال المعلومات من خلال الحواس والأعصاب, وفي هذه المرحلة تلعب القدرات الحواسية للفرد وأيضا جهازه العصبي دورا هاما, فعلى أساسهما يتحدّد ما سيتم استقباله من معلومات وما سيتم تسجيله منها.

● التفسير: وهنا يتم الانتقاء بين المعلومات المستقبلية في الجهاز العصبي, ويتم إعطاءها معنى يحدّد دلالة هذه المعلومات, بما يمكن من استعابها في بناء المدركات السابقة أو تأثيرها على هذه المدركات, فنبرة الصوت التي تصدر من الرئيس وكذلك الكلمات والجمل التي يقولها وأيضا تعبيرات وجهه... يتم الانتقاء بينها والتركيز على بعضها وإعطاءها معنى في ضوء الخبرات السابقة للفرد بهذا الرئيس أو بمواقف شبيهة.

● الاستجابة السلوكية: تمثل هذه المرحلة الناتج النهائي للعمليات الإدراكية, فعلى أساس ما أدرك تتحدّد ردود الفعل التي تأخذ صورة سلوك ظاهر أو سلوك مستنتر, فبناء على ما يدرك من المعلومات, يسلك الفرد إما تصرفات ظاهرة مثل قيامه بالردّ على رئيسه, أو تصرفات مستنّرة غير ظاهرة, مثل تكوين انفعالات أو مشاعر داخلية.

3.1.2. محدّدات أداء العامل

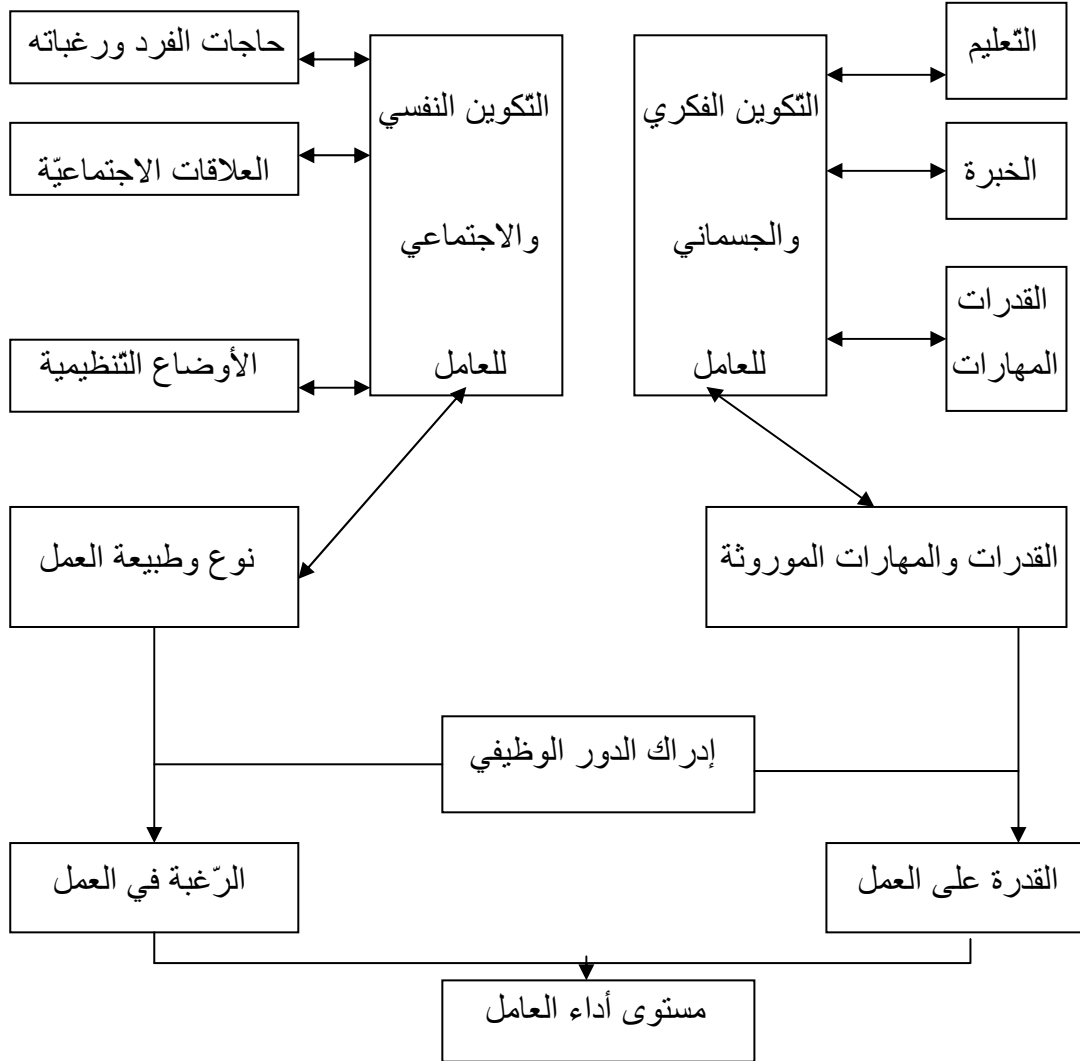
يتحقّق أداء العامل - وكما أشرنا سابقا - بتفاعل ثلاث مكونات هي الدافعية (الرغبة في العمل), القدرة على العمل وإدراك الدور الوظيفي, ما يفتح المجال أمام تصوّر مجموعة كبيرة من العوامل التي يتوقف عليها مستوى أداء الفرد ويرتفع أو ينخفض بتوقّرها أو بانعدامها.

ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى مجموعتين هما [59] ص422:

- مجموعة العوامل التي تؤثر على قدرة الفرد على العمل, ومن أمثلتها: التعليم, الخبرة العملية, القدرات والمهارات المكتسبة والموروثة... وهذه العوامل ناتجة عن التكوين الفكري والجسمي للفرد العامل.
- مجموعة العوامل التي تؤثر على دافعية الفرد للعمل, ومن أمثلتها: الحاجات والرغبات الإنسانية, العلاقات الاجتماعية, طبيعة العمل, ظروف العمل... وهذه العوامل ناتجة عن التكوين النفسي والاجتماعي للفرد العامل.

بينما بالنسبة للعوامل المؤثرة على إدراك الدور الوظيفي للفرد, يمكننا القول أن هذه العوامل هي حصيلة جمع العوامل الأخرى المؤثرة على الدافعية والقدرة, وهذا من منطلق أن رغبة الفرد في العمل وتوقره على القدرات اللازمة, تمكنه من إدراك الخطوط العريضة للعمل الذي يقوم به.

ويمكن تصوير ما سبق في الشكل التالي:



الشكل رقم 04 : العوامل المحددة لأداء العامل [59] ص 423

حيث يصور الشكل أهم العوامل التي يمكنها أن تمارس تأثيرا على أحد أو كل مكونات أداء العامل, وللإشارة, فإن هذه العوامل ما هي إلا مجرد نماذج في ظل استحالة حصر كل المحددات.

2.2. أساليب رفع أداء العامل

يرتفع أداء العامل بارتفاع قدراته وارتفاع دافعيته ورغبته في العمل، بالإضافة إلى استعباده أو إدراكه لدوره الوظيفي، وتلعب المؤسسة في هذا الجانب دورا مهما عن طريق إدارتها عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة، إذ أن هذه الأخيرة – وكما تظهر تسميتها – أكثر الإدارات ارتباطا بالعامل وأكثرها اهتماما به، ما يجعلنا نقول أن الارتقاء بمستوى أداء الفرد مرهون بالدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في ذلك.

1.2.2. أهمية إدارة الموارد البشرية

تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية في رفع أداء العامل من خلال الوظائف المتعددة التي تقوم بها، إذ انطلاقا من التعريف البسيط لها وحسب « E.FLIPPO » هي " تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة التواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة "[59] ص 16، حتى يمكننا استنتاج مدى ارتباطها بالعامل ومدى تركيز نشاطاتها نحو الارتقاء بمستوى أدائه.

ومن جهة أخرى، فإن العوامل التي تم ذكرها سابقا والتي اعتبرناها كمحددات لأداء الفرد من خلال تأثيرها سواء على دافعيته للعمل أو على قدرته على العمل أو إدراكه لدوره الوظيفي، ما هي في الحقيقة إلا مجرد أهداف تسعى إدارة الموارد البشرية عن طريق وظائفها لتحقيقها بما يخدم قدرات الفرد العملية وقدراته الإدراكية، كما تسعى إلى التحكم فيها وتوجيهها بما يخدم دافعية الفرد وخلق الرغبة لديه في العمل.

وتقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف التي ترتبط بالعامل، ونشرح أهمها في ما يلي [60] ص 36:

- تخطيط الموارد البشرية: وتعني العملية التي تستخدمها المؤسسة لتحديد كمية ونوعية الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل وفقا لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك، وبما يحقق الحصول على قوة عمل قادرة تسهم بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسة والارتقاء به.

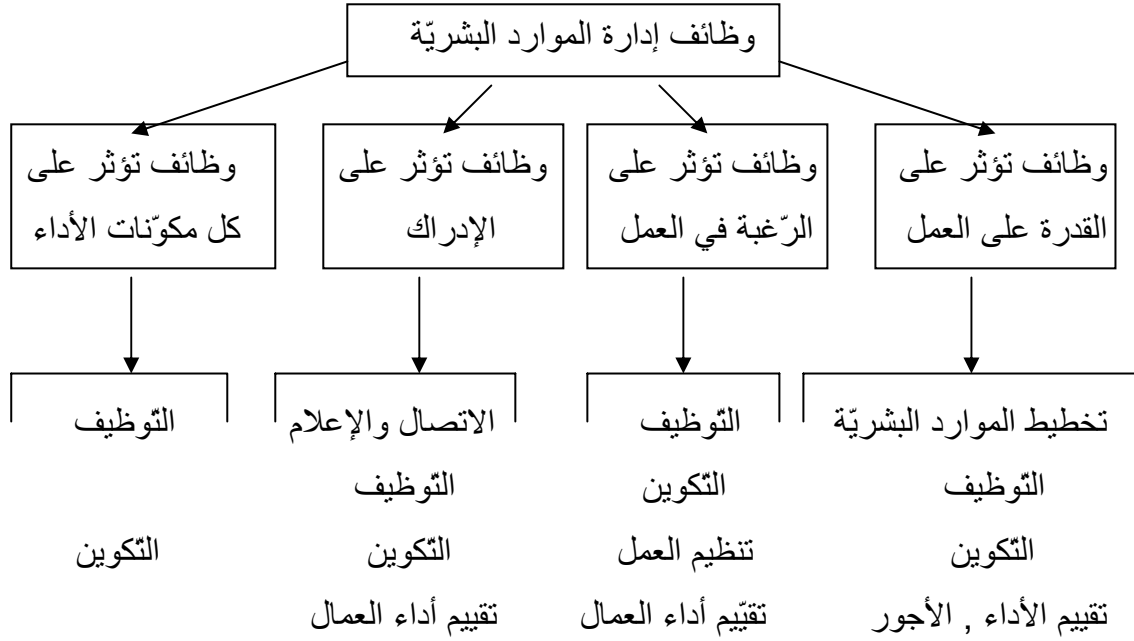
- التوظيف: وهي مجموع النشاطات الموجهة للبحث عن المترشحين للمناصب الشاغرة والمفاضلة بينهم (الانتقاء) وفق متطلبات المنصب الشاغر التي تظهرها عملية توصيف المناصب, ثم تعيينهم والسهر على تسهيل عملية إدماجهم في المؤسسة.
- تقييم أداء العمال: وتعني تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية وبدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية, بالإضافة إلى تحليل إنجازاته ونتائجه, وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية [61] ص 72.
- الأجور: وتتضمن إنجاز تقييم للمناصب وتحديد الأجور التي تتناسب مع متطلبات المنصب, بالإضافة إلى إعداد نظام للأجور المتغيرة المرتبطة بأداء الفرد الذي تظهره أساسا نتائج وظيفة تقييم أداء العمال.
- التكوين: وتعني مجموعة النشاطات الموجهة لتحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج التكوينية على أساسها وتنفيذها وتقييمها بما يعكس إيجابيا على قدرات الفرد ودفاعيته وإدراكه للدور الوظيفي.
- تنظيم العمل: وهي الإجراءات الموجهة لتحسين ظروف العمل وذلك بخلق جو عمل ملائم وتحقيق الأمن والسهر على سلامة العمال, بما يحفز الأفراد على الأداء ويشعرهم بمدى أهميتهم في المؤسسة. ويدخل في وظيفة تنظيم العمل كذلك الإجراءات المتعلقة بالترقية والنقل.
- الاتصال والإعلام: وتستهدف هذه الوظيفة, تحسين طرق الاتصال وضمان قنوات لسير المعلومات سواء بين العمال فيما بينهم أو بين العمال و رؤسائهم, بما يضمن المعرفة الدائمة للعمال بأدوارهم ومسؤولياتهم [62] ص 144.

2.2.2. علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بمكونات أداء العامل

تمثل وظائف إدارة الموارد البشرية المذكورة سابقا, أساليب مهمة موجهة لرفع أداء العمال, ويتفق أغلب الباحثين بأن هذه الوظائف تمارس تأثيرا سواء على إحدى مكونات أداء الفرد أو كل

مكوّناته دفعة واحدة, بتعبير آخر, نقول أن هناك وظائف تسهم في رفع قدرة الفرد على العمل أو دافعيتّه أو إدراكه كل على حدى, وهناك وظائف تؤثر على كل هذه المكوّنات.

ونبرز تصنيف الوظائف وفق تأثيرها على أداء العامل في الشّكل التّالي:



الشّكل رقم 05: علاقة وظائف إدارة الموارد البشريّة بمكوّنات أداء العامل [59] ص 423

ويوضح الشّكل التّالي توزيع وظائف إدارة الموارد البشريّة وفق علاقتها التّأثيريّة على مكوّنات أداء العامل, ونشرح هذه العلاقات في ما يلي, مع الإشارة إلى أنه سيتم التّركيز فقط على أربعة وظائف هي: التّوظيف, تقييم أداء العمال, الأجور, التّكوين.

1.2.2.2. وظيفة التّوظيف

يبين موقع وظيفة التّوظيف في الشّكل السابق بأنّها تمارس تأثيرا على كل مكوّنات الأداء (القدرة على العمل الرّغبة في العمل وإدراك). فيظهر تأثير التّوظيف على القدرة ليس من خلال

رفع قدرات الفرد, وإنما من حيث دوره في جلب اليد العاملة القادرة على العمل والمتوقرة على المهارات والخبرات اللازمة.

في حين يؤثر على دافعية الفرد للعمل من خلال طرق وإجراءات الاستقطاب, فالاعتماد على المصادر الداخلية لتغطية المناصب الشاغرة عن طريق الترقية مثلا يعتبر دافعا ومحفزا للعمال للرفع من مستوى أدائهم بغية الحصول على أكبر فرص للترقى, وحتى لو تم الاعتماد على المصادر الخارجية للحصول على اليد العاملة, فإن الاهتمام باستقبال المترشحين وتوفير لهم وسائل الراحة من شأنه أن يرفع من رغبتهم في العمل لدى المؤسسة.

كما يؤثر التوظيف على إدراك العامل لدوره الوظيفي, من خلال إجراءات التعيين والإدماج, إذ أن تعيين العامل في منصبه الجديد يفرض ضرورة إعلامه بكل المهام التي يقوم بها والمسؤوليات التي تقع على عاتقه.

2.2.2.2. وظيفة تقييم أداء العمال

تلعب وظيفة تقييم أداء العمال دورا مهما في الرفع من درجة دافعية العمال للعمل, إذا كانت نتائج التقييم موجّهة أساسا لإحلال العدالة والمساواة بين العمال من حيث الأجور والمكافآت والترقية والمزايا المختلفة التي توفرها المؤسسة, فإحساس العامل بوجود وظيفة لتقييم الأداء تكشف الفروقات بين العمال وتنعكس نتائجها في الأجور وسبل الترقية التي توفرها المؤسسة, من شأن ذلك أن يحفز العامل ويبعث فيه الحماس للعمل, وفي هذا الإطار قال « TANY BLEIR » رئيس الوزراء البريطاني في خطابه سنة 1999 " ليس في صالح أحد أن يتساوى أجر من يتفاوت أدائه مع غيره, لأننا إذا فعلنا هذا فإننا نقتل النجاح ونغلق الباب أمام التطوير والتنمية " [63] ص 51.

كما تؤثر وظيفة التقييم على الإدراك بحيث أنها تساهم في رفع درجة استعاب العامل لدوره الوظيفي ومتطلبات منصبه, لأنها أداة للتقييم وفي نفس الوقت وسيلة للحوار والاتصال بين الرئيس ومروسيه, فأغلب طرق التقييم تستند على المقابلة بين العامل والقائم بالتقييم, ما يفتح المجال أمام العامل للاستفادة من خبرات رئيسه وتعلم طرق وتقنيات عمل جديدة.

ومن جهة أخرى, قد تعتبر نتائج التقييم الغير مرضية بالنسبة للعامل سببا في بذله لمجهودات إضافية تمكنه من إدراك كامل الجوانب المحيطة بمنصبه والبحث عن تعلم أساليب عمل جديدة تكون أكثر فاعلية وأقل مجهود وضياع للوقت.

3.2.2.2. وظيفة الأجور

تعتبر الأجور وسيلة أساسية لإشباع رغبات العمال المادية ورغباتهم الاجتماعية كالمظهر والمركز والمكانة الاجتماعية, وبالتالي نجد أن العاملين في أي مؤسسة يولون ناحية الأجر جانبا كبيرا من اهتماماتهم, وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الأجر عامل هام من العوامل المؤثرة على رغبة الأفراد في العمل وبالتالي على مستوى أدائهم وأداء المؤسسة بصفة عامة.

واعتبار الأجور بمثابة الحافز الرئيسي لدافعية العمال ورغبتهم في العمل, لا يعد توجهها حديثا, إذ ومنذ القديم كان الأجر عبارة عن أداة يستعملها أرباب العمل لجلب العمال وترغيبهم في العمل, كما تؤكد أغلب النظريات التي تناولت الدافعية أن الأجور هي أكثر ما يحفز العمال على رفع مستوى أدائهم.

4.2.2.2. وظيفة التكوين

تؤثر وظيفة التكوين على كل مكونات أداء العامل [59] ص 208 , من قدرة ودافعية وإدراك. فتؤثر على قدرة الفرد على العمل لأنها تمكنه من:

- اكتساب المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
- القدرة على تحليل المشاكل واتخاذ القرارات.
- اكتساب المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.
- القدرة على تنظيم العمل والاستفادة من الوقت.
- اكتساب المهارات الإدارية في التخطيط, التنظيم, التنسيق, الرقابة...

كما تؤثر على إدراك الفرد لدوره الوظيفي, فكما يقول « B.SCHWARTZ » " أن التكوين يسمح للفرد بالحصول على حلول للاستفسارات التي تطرح في عمله, وتؤدي به إلى إحداث تغييرات

واعية " [64] ص431. كذلك يمكن التكوين من اكتساب الفرد لمعارف فنية جديدة بأساليب العمل والحصول على معلومات حول إجراءات ونظم العمل في المؤسسة.

وأخيرا تؤثر وظيفة التكوين على دافعية الفرد للعمل لأنها تنمي فيه الاتجاه لتفضيل العمل وترفع من الروح المعنوية للعمال وتنمي الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل, فإكتساب الفرد لمعلومات جديدة وتعلم طرق عمل حديثة من شأن ذلك أن يحفز العامل على أداء العمل ويزيد من حماسه لاستعمال ما اكتسبه من تقنيات وأساليب.

3.2.2. شروط فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية في رفع أداء العامل

تأثر وظائف إدارة الموارد البشرية إيجابيا على أداء العامل من خلال مساهمتها في الارتقاء بأحد أو كل مكونات هذا الأخير, لكن ضمان هذا التأثير يفترض ضرورة أن تمارس الوظائف في ظل مجموعة من القواعد والضوابط, وأن تحترم جملة من المبادئ, بتعبير آخر, يجب أن تكون الوظيفة مشكلة لسياسة مدروسة وواضحة ليسهل العمل في إطارها.

1.3.2.2. مفهوم سياسات الموارد البشرية

نتطرق لمفهوم سياسات الموارد البشرية والضوابط التي تحكمها فيما يلي:

1.1.3.2.2. تعريفها

السياسات هي مجموعة من القواعد والتوجهات التي ترشد العاملين في أداء وظائفهم, وعلى هذا الأساس جاءت كل تعاريف سياسات الموارد البشرية كمفهوم مجرد تصب في هذا الاتجاه, إذ تعرف حسب « KOUNTZ » و « ONILLE » بأنها " مرشد عام ودليل لتفكير العاملين في إدارة الموارد البشرية على اختلاف مراكزهم, لاتخاذ القرارات المناسبة بشأن الحالات التي قد تواجههم " [65] ص57.

كما يعرفها " سيد الهواري" بأنها " مجموعة من القواعد العامة توضع بمعرفة المديرين في المستويات الأعلى لتوجيه وضبط الأعمال التي تتم في المستويات الإدارية الأقل, فالسياسة بمثابة خرائط تبين الطريق أمام المرؤوسين وهي في هذا تقلل من الأسئلة التي توجه إلى الرؤساء في المشاكل المماثلة " [66] ص59.

ومن جهته يعرفها " علي السلمي " بأنها " تلك المجموعات من القواعد والتوجهات التي تصدرها الإدارة المعنية لترشد العاملين في أداء وظائفهم وتتخذ أساسا ومعيارا في اتخاذ القرارات " [67] ص15.

ومن واقع التعاريف السابقة, يمكن القول أن سياسات الموارد البشرية هي عبارة عن إطار عام أو مرشد لتفكير العاملين في إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المسطرة, مع الأخذ بعين الاعتبار أنه من الممكن التحرك بحرية خلال هذا الإطار ويشترط عدم الخروج عليه.

وللإشارة, فإن سياسات الموارد البشرية, قد تأخذ أشكالا مختلفة فنجد سياسة التوظيف, سياسة الأجور, سياسة التكوين... وكل واحدة إلا ولها مجموعة من القواعد والضوابط الخاصة بها والتي سنتعرض لها في المباحث القادمة.

كما يجب الإشارة إلى الاختلاف بين سياسات الموارد البشرية والسياسة العامة للمؤسسة من جهة, والاستراتيجية من جهة أخرى.

فالاختلاف بين سياسات الموارد البشرية والسياسة العامة يكمن في أن هذه الأخيرة تكون مرتبطة بكل ما يتعلق بالمؤسسة وشاملة لمختلف إداراتها وأقسامها, في حين تكون سياسات الموارد البشرية خاصة فقط بأقسام إدارة الموارد البشرية لتنظم نشاطاتها, كما لا يمكن أن تبين سياسات الموارد البشرية بعيدا عن السياسة العامة للمؤسسة, بل لابد أن تكون مشتقة منها وموافقة لها حتى يتم تفادي التضارب في القرارات والتوجهات وما لذلك من انعكاسات سلبية على مسار المؤسسة.

ومن جهة أخرى, تعتبر السياسة العامة [68] ص23, بمثابة السياسة الرئيسية أو العليا وهي توضع إما بواسطة الملاك أو بواسطة الإدارة العليا, وعادة ما تكون من حيث مداها الزمني متوسطة أو طويلة الأجل, أما من حيث مداها التأثيري, فهي مؤثرة جدا على المؤسسة, بينما سياسات الموارد البشرية, فهي بمثابة سياسات تنفيذية أو وظيفية تصمم وتنفذ بواسطة إدارة الموارد البشرية وينحصر تأثيرها من الناحية التنفيذية على الإدارة المعنية بها, إلا أنه لا يمكن إغفال تأثيرها على الأداء الكلي للمؤسسة.

كما تختلف سياسات الموارد البشرية عن الاستراتيجية [65] ص45, لكون هذه الأخيرة عبارة عن مجموعة من القرارات المتعلقة بالأهداف والغايات التنظيمية والإمكانيات المادية والبشرية الضرورية لتحقيقها, أما سياسات الموارد البشرية, ما هي إلا مجموعة من الأطر والقواعد تساعد على بلوغ أهداف جزئية كوسيلة لتحقيق الهدف العام المعبر عليه بالاستراتيجية.

2.1.3.2.2. ضوابط السياسات:

توجد مجموعة من الضوابط المشتركة تحكم سياسات إدارة الموارد البشرية على اختلاف أنواعها, كما أن لهذه الضوابط دور مهم في نجاح السياسات وتحقيقها للأهداف التي وضعت لأجلها, ونتطرق لذلك في ما يلي:

- يجب أن توضع سياسات الموارد البشرية بناء على الهدف منها والذي هو في الأصل عبارة عن هدف جزئي مشتق من الهدف العام للمؤسسة والذي تترجمه استراتيجيتها, كما لا بد أن تكون سياسات إدارة الموارد البشرية موضوعة بصفة لا تتعكس مع السياسة العامة للمؤسسة, فتنفيذ سياسات لا تمت بالصلة مع التوجهات الكبرى للمؤسسة يعني إبعاد هذه الأخيرة عن طريقها المرسوم.

- تأخذ عملية إعداد سياسات الموارد البشرية بعين الاعتبار النتائج المستقاة من تطبيق سياسات سابقة (التغذية العكسية), كما يجب أن يسبق تصميم السياسة دراسات تساعد على معرفة إمكانيات إدارة الموارد البشرية ومدى توفرها على القدرات الكفيلة بتطبيق السياسة والسير بها نحو بلوغ الهدف الجزئي المشتق من الهدف العام للمؤسسة.

- يجب أن تتمتع السياسة بالاستقرار والثبات النسبي [67] ص29, فأى تغيير في السياسة سينتج عنه بالضرورة إحداث سلسلة من التغييرات في الأهداف والخطط, لذا يجب أن تدرس السياسة بعناية فائقة وتصاغ ببراعة بحيث يقل الاحتياج إلى تعديلها. ولا يعني من هذا أن تتجمد السياسة وتصبح بمعزل عن التعديل, ولكن المقصود أن تكون التغييرات متناسبة فقط مع التغييرات الجذرية في ظروف المناخ أو التحولات الأساسية في ظروف العمل وأساليبه, ومن ثم قد يكون من المناسب أن تراجع الإدارة سياساتها على فترات معقولة.

- يجب أن تكون السّياسة معلومة لجميع العاملين بالمؤسسة والذين تتضمن واجباتهم اتخاذ القرارات, فاقتصر السّياسة على كبار العاملين من أفراد الإدارة العليا, بسبب تناقضات خطيرة في أنواع القرارات التي يتخذها المساعدون, وقد يترتب عليها أضرار مؤثرة بمصالح المؤسسة. إن الإعلام عن السّياسات يجب أن يمتد ليشمل كل فئات العمال, بل وحتى المتعاملين مع المؤسسة, إذ أن المعرفة تيسّر للمؤسسة فرص التعامل الفعال معهم وتقلل من احتمالات سوء الفهم والخلاف.
- ويضاف إلى ما سبق أن تكون السّياسة مكتوبة ومفهومة ويقوم بالعمل في إطارها جميع العمال القائمين على تنفيذها.

2.3.2.2. خطوات سياسات الموارد البشرية

تمر سياسات الموارد البشرية مثلها مثل أية سياسة وظيفية (تنفيذية) أخرى بثلاث خطوات, تبدأ بالبناء والتصميم, يليها التنفيذ, وأخيرا التقييم, ونتطرق لهذه المراحل في ما يلي:

1.2.3.2.2. بناء السياسات

يقصد ببناء سياسات الموارد البشرية تحديد إطارها العام ومختلف القواعد والإجراءات التي تحكمها من جهة, ومراعاة توافقها مع التوجهات الكبرى للمؤسسة والمعبر عليها بالسياسة العامة من جهة أخرى.

وتتولى عملية بناء وتصميم سياسات الموارد البشرية, إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارة العليا في المؤسسة وهذا لخلق التنسيق والتقارب في التوجهات وأساليب العمل.

كما تستلزم عملية بناء وتصميم سياسات الموارد البشرية الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل المؤثرة على إمكانية تحقيق السياسة للغرض الذي وضعت لأجله, ونشرح أهم هذه العوامل المشتركة في النقاط التالية [68] ص 214:

- استراتيجية المؤسسة وسياستها العامة.
- طبيعة الصناعة أو النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة: صناعية, خدماتية, تجارية.

- اتجاهات الإدارة ومدى اهتمامها بتخطيط القوى العاملة وتنميتها.
- درجة كثافة استخدام التكنولوجيا ومعدل التغيير التكنولوجي السائد.
- الإمكانيات المالية المتوفرة.
- درجة وفرة أو ندرة عنصر العمل في السوق من حيث الكم والنوع (العرض), وطبيعة الطلب على القوى العاملة, بالإضافة إلى حدة المنافسة في سوق العمل.
- قوانين العمل السائدة في الدولة ودور النقابات والاتحادات العمالية.
- المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

2.2.3.2.2. تنفيذ السياسات

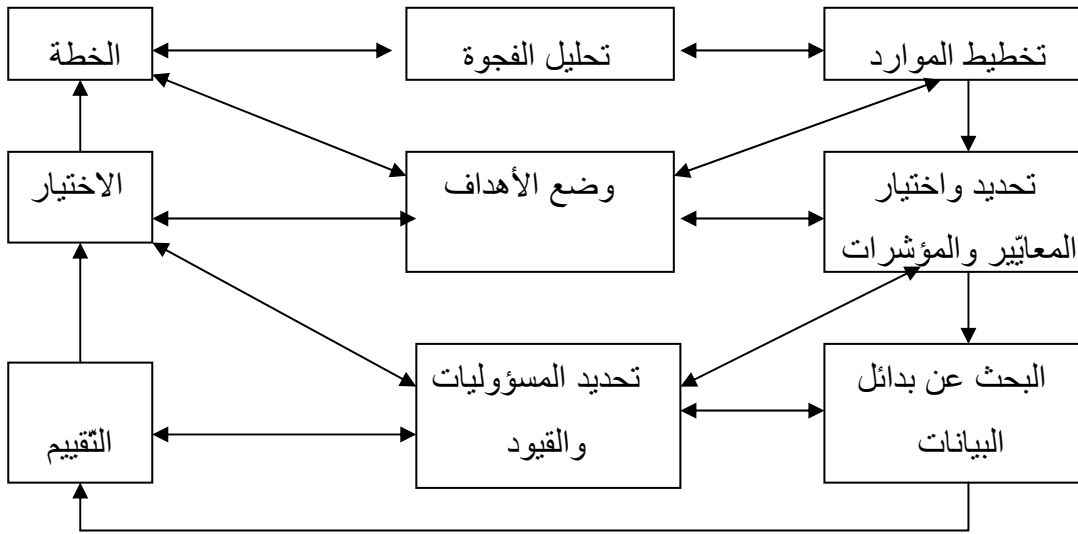
بعدما يتم تصميم سياسات الموارد البشرية في ظل الاعتبارات السابقة, تأتي مرحلة تنفيذها ووضعها حيز التطبيق, والحقيقة أن هذه المرحلة لا تقل أهمية عن سابقتها, خاصة وأن فعالية السياسة في بلوغ أهدافها لا يتحدد فقط بمدى دقة التصميم وإنما يتحدد كذلك بمدى الالتزام بمضمونها, ولهذا فإن اقتصار فهم السياسة على إدارة الموارد البشرية دون مختلف أقسامها وهي المعنية بتنفيذ السياسات, قد ينجر عنه تناقضات من شأنها تضليل السياسات الموضوعة عن إطارها المحدد وأهدافها المرسومة. ومن هنا تظهر أهمية إبلاغ القائمين بالتنفيذ بالسياسات المطلوب منهم تطبيقها وذلك من خلال قنوات اتصال فعالة سواء كانت مكتوبة أو شفهية بين إدارة الموارد البشرية ومختلف أقسامها (قسم التوظيف, قسم الأجور...), تيسر عملية معرفة الخطوط العريضة للسياسة والأهداف المرجوة منها, بالإضافة إلى القواعد التي لا بد من مراعاتها لضمان دقة التنفيذ.

ويضاف إلى ما سبق, إلزامية إصدار سياسات الموارد البشرية بقرار يضي عليها الشرعية التنظيمية [68] ص49, أو خاصية الإلزام لكل أقسام إدارة الموارد البشرية المعنية بها, لتحسيسهم بمدى أهمية وفائدة الأعمال التي سيباشرونها ومدى خطورة العمل في خارج الإطار المرسوم لهم.

3.2.3.2.2. تقييم السياسات

بعدما يتم تنفيذ السياسة، تأتي مرحلة التقييم، وهي المرحلة التي يتم فيها التعرف عن ما إذا حققت السياسة أهدافها المنتظرة، كما تمكن من الكشف عن مدى سلامة المراحل السابقة وتوفر معلومات مرتدة (التغذية العكسية) تأخذ بعين الاعتبار في بناء السياسات القادمة وإجراءات تنفيذها.

وبصفة عامة، تأخذ عملية تقييم مختلف سياسات الموارد البشرية الشكل التالي:



الشكل رقم 06 : دورة تقييم السياسة [68] ص 49

ويوضح الشكل الطريقة العامة التي تقيم بها سياسات الموارد البشرية أو أي سياسات وظيفية أخرى، دون أن يوضح المعايير وأساليب التقييم الخاصة بكل سياسة من سياسات الموارد البشرية على حدى، بحيث هذه الأخيرة لها خصوصياتها وأساليبها الخاصة والتي سنوضحها في المباحث القادمة.

كما يجدر الإشارة إلى أنه قد يبدو من أول الأمر أن عملية تقييم سياسات الموارد البشرية هي عملية روتينية سهلة التنفيذ، ولكن الحقيقة هي عملية في غاية الصعوبة وتكتنفها العديد من العراقيل التي تعود لمجموعة من الأسباب أهمها:

● تعدد وتداخل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على تنفيذ السياسة: عملية التقييم قد تفيد في معرفة مدى تحقق أهداف السياسة من عدمه, إلا أن التعرف على العوامل التي كانت سببا في عدم بلوغ الأهداف, قد يكون من الصعب, نظرا لأن هناك مجموعة كبيرة من المتغيرات تتداخل بشكل مباشر أو غير مباشر سواء في بناء السياسة أو في تنفيذها. فلو نأخذ على سبيل المثال سياسة التكوين, التي يبدو من أول الأمر, أن قسم التكوين هو المكلف بتنفيذها, إلا أنه في الحقيقة يعتبر التكوين مسؤولية الجميع في المؤسسة ابتداء من الجهات التي تسهر على توفير معدات وقاعات التدريس, إلى الجهات التي تختار العمال المحتاجين إلى التكوين, وحتى المتربصين يؤثر على سياسة التكوين, ولهذا قد يصعب تحديد من هي الجهة التي كانت سببا في فشل السياسة, ويصعب أكثر تحديد ما إذا كان العيب في السياسة في حد ذاتها أو العيب في الجهة التي قامت بتنفيذها.

● التداخل والتعدد في الجوانب والأنشطة الوظيفية التي تغطيها السياسة المعنية: فلو نأخذ على سبيل المثال سياسة التوظيف, التي تعتبر سياسة واحدة إلا أنها تتكون من عدة نشاطات تبدأ بنشاط البحث عن المترشحين, يليه الاختيار ثم التعيين, وفي كل نشاط أو مرحلة من هذه المراحل إلا ونجد مجموعة كبيرة من الإجراءات الجزئية, فلو أن سياسة التوظيف فشلت في توفير الفرد القادر على العمل, فقد يكون العيب في مرحلة البحث عن المترشحين لعدة أسباب كسوء اختيار مصدر العمالة, أو قد يكون العيب في مرحلة الاختيار لسوء استعمال اختبارات الانتقاء, أو قد يكون العيب في مرحلة التعيين لسبب عدم اللجوء لإجراءات الإدماج الوظيفي. ومن هنا يظهر مدى صعوبة تقييم السياسة خاصة إذا كانت تغطي عدد كبير من الجوانب والنشاطات.

● عوائد الكثير من السياسات تحدث في الأجل الطويل: فسياسة التكوين مثلا هي سياسة موجّهة لإكساب العامل مهارات وتقنيات عمل جديدة يستعملها في نشاطاته العملية, إلا أن هذا الهدف لا يمكن التأكد من تحققه إلا بعد فترة زمنية, وخلال هذه الفترة قد تحدث في المؤسسة تغييرات كثيرة كإدخال تكنولوجيات جديدة أو تبني استراتيجيات عمل مختلفة تفرضها الظروف المتقلبة التي تحيط بالمؤسسة, ما يصعب من عملية تقييم سياسة التكوين بالنظر إلى الاختلاف في الظروف التي جرى فيها التكوين والظروف التي سيقم فيها.

● تداخل وتشابك السياسات فيما بينها: فلو نأخذ على سبيل المثال السياسات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية, فنلاحظ أن هذه السياسات هي متداخلة وتشارك في ما بينها من حيث

التأثير على مكونات أداء العامل, فسياسة التوظيف تهدف إلى توفير الشخص القادر على العمل, وفي نفس الوقت تهدف سياسة التكوين إلى رفع قدرات العمال, ومنه لو فشلت سياسة التوظيف في تحقيق هدفها, بينما نجحت سياسة التكوين في ذلك, لأصبح من الصعب الحكم على فعالية التوظيف بالنظر إلى أن سياسة التكوين قد كان لها دور في تغطية عيوب التوظيف, وبالمثل لو نأخذ سياسة التوظيف مع سياسة الأجور, إذ يمكن للأولى أن تنجح في توفير الفرد الراغب في العامل (الترقية مثلا), بينما تفشل سياسة الأجور في الحفاظ على هذه الرغبة أو الدافعية لدى الفرد لأسباب كعدم وجود العدالة في الأجور, ما يصعب من معرفة أي السياسات كانت سببا في انخفاض أداء الفرد.

3.2. مفهوم سياسة التوظيف

يؤثر التوظيف على أداء العامل, من خلال تأثيره على مكونات الأداء (القدرة, الدافعية, الإدراك), ويتوقف هذا التأثير على مدى سلامة بناء سياسة التوظيف من جهة, ومدى سلامة تطبيقها من جهة أخرى.

ونتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم سياسة التوظيف وخطوات بنائها وتنفيذها بالإضافة إلى أساليب تقييمها.

1.3.2. ماهية سياسة التوظيف

نتعرض لتعريف سياسة التوظيف ومبادئها وأسس بنائها في ما يلي:

1.1.3.2. تعريف سياسة التوظيف

يعرفها « J.GUYOT » بأنها " العملية الإدارية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل, والبحث عن هذه العناصر وترغيبها في العمل لدى المؤسسة, ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة ليكونوا أعضاء بها, وإعداد هؤلاء للعمل والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه لضمان توافر عناصر الولاء التعاون وروح الجماعة" [69] ص17.

كما يعرفها « J.P.CITEAU » بأنها " مجموعة من القواعد والإرشادات الموجهة لضمان أحسن تطابق ممكن بين المؤهلات الشخصية للفرد (مهارات, قدرات, طموحات...) ومتطلبات منصبه " [62] ص77.

على ضوء هذين التعريفين, يمكن القول أن سياسة التوظيف هي ذلك الإطار الفكري الذي يتضمن إرشادات وأساليب عمل من شأنها أن توجه الجهات القائمة بالتوظيف وتساعدهم في تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب.

وتعتبر سياسة التوظيف أحد أهم سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وأكثرها تأثيرا, فعلى أساس النجاح فيها يتحدد مصير السياسات الوظيفية الأخرى في المؤسسة بمختلف أنواعها (تسويقية, تكوينية, إنتاجية...) كما يتحدد مسار المؤسسة ومستقبلها العملي.

وتتعدى تأثيرات سياسة التوظيف حدود البيئة الداخلية للمؤسسة إلى بيئتها الخارجية, فسلامة سياسة التوظيف سواء من حيث البناء أو التنفيذ, يحدد مدى إيفاء المؤسسة بمسؤولياتها القانونية والاجتماعية, ومدى نجاحها في التعامل مع الاعتبارات الأخلاقية والاقتصادية والثقافية والسياسية [70] ص20 .

2.1.3.2. مبادئ سياسة التوظيف

وهي القواعد التي يجب مراعاتها عند ممارسة النشاط التوظيفي, ونعرضها فيما يلي:

● مبدأ الحاجة للتوظيف

أي أن التوظيف يكون بناء على احتياجات توظيفية تظهر في المؤسسة نتيجة خلو منصب معين لأسباب مختلفة (تقاعد, دوران العمل...), أو نتيجة خلق منصب عمل جديد لم يكن موجود من قبل, بتعبير آخر نقول أن الحاجة للتوظيف هي التي تستلزم وجود سياسة توظيف من شأنها أن تغطي الحاجات من اليد العاملة.

- مبدأ المساواة

أي المساواة بين المرشحين للالتحاق بالمنصب الشاغرة دون تمييز في العرق واللون والدين والميول... بتعبير آخر نقول أن أساس المفاضلة بين المترشحين هو القدرات والمهارات المملوكة وليس الصفات الظاهرة.

- مبدأ الديمومة والاستمرارية

بمعنى أن الموظف يشغل المنصب بصفة دائمة ومستمرة من تاريخ تعيينه إلى تاريخ تقاعده, إلا إذا لم تحدث أمور تتعارض ومصالحة المؤسسة.

- مبدأ حيادية المؤسسة

التزامات الموظف بتقديم خدمة بصفة مجردة وعامة والقيام بوظيفته على أحسن وجه, خدمة للمؤسسة والعمل المراد شغله طبقا للحقوق والواجبات المكرسة في قانون العمل واحتراما للقوانين والتنظيمات المعمول بها.

3.1.3.2. أسس بناء سياسة التوظيف

يتوقف نجاح سياسة التوظيف على مدى مراعاتها لمجموعة من الأسس التي تؤثر على كيفية بناءها, وتمثل هذه الأسس أهم الجوانب التي يجب أن تفحص وتدرس عند بناء سياسة التوظيف, ونتطرق لها في النقاط التالية:

- توضع سياسة التوظيف وتصمم باشتراك ثلاث أطراف رئيسية هي: إدارة الموارد البشرية ممثلة بقسم التوظيف والإدارة العليا, بالإضافة إلى الإدارة التي يتواجد بها المنصب الشاغر. فاشتراك الإدارة العليا من شأنه أن يساعد على تنسيق سياسة التوظيف وجعلها لا تتعارض مع التوجهات العامة للمؤسسة والمعبر عليها بالسياسة العامة, كما يساعد على جعل سياسة التوظيف بمثابة أداة موجهة لتحقيق الهدف العام للمؤسسة والمعبر عليه باستراتيجيتها.

- وتشارك الإدارة التي يتواجد بها المنصب الشاغر في تصميم وبناء سياسة التوظيف باعتبارها أكثر الجهات معرفة بمتطلبات المنصب الشاغر والشروط الواجب توفرها في شاغله, حيث تقدم بطاقة وصف للمنصب يركز عليه قسم التوظيف سواء في اختيار مصدر الحصول

على اليد العاملة أو سواء في اختيار الاختبارات التي يستعملها، أو حتى في أساليب الإدماج التي يتبعها.

• يتدخل في تصميم سياسة التوظيف طرف آخر لا يقل أهمية عن سابقه، ونقصد بذلك مراقب التسيير، حيث لهذا الأخير دور مهم في معرفة أثر توظيف عامل جديد على أداء المؤسسة وبالخصوص على ميزانية المستخدمين والقدرات المالية للمؤسسة الموجهة لتعويض العامل الجديد طول مدة خدمته في المؤسسة، كما يساعد مراقب التسيير بالتعاون مع الأطراف الثلاثة الأخرى في تحديد أحسن أشكال عقود العمل من وجهة نظر المؤسسة التي تمنح لشاغل المنصب (عقود دائمة، عقود مؤقتة...) والأجر المقابل والامتيازات الأخرى.

• يتسبب التوظيف في تكاليف كثيرة ومتنوعة [71] ص 176، فنجد: تكلفة الإعلان تكلفة تصميم واستخدام طلبات التوظيف، تكلفة المراسلات والاتصال بالمرشحين، تكلفة الاختبارات، تكلفة الاختبارات الطبية، تكلفة الإدماج الوظيفي... الخ. ولهذا ينبغي أن تصمم سياسة التوظيف في حدود الميزانية التي يمكن أن تصخرها المؤسسة وفي حدود قدراتها المالية المتاحة.

• ولا يقتصر بناء سياسة التوظيف على مراعاة القدرات المالية للمؤسسة، وإنما كذلك على إمكانياتها المادية والبشرية [72] ص 47، فتوفر القاعات والتجهيزات اللازمة لمباشرة اختبارات الانتقاء بمختلف أنواعها، يعتبر شرطا مهما لنجاح سياسة التوظيف، كما أن توفر المؤسسة على أخصائيين في الاختيار والتعيين والإدماج الوظيفي من شأنه أن يؤثر على بناء السياسة وكيفية تنفيذها.

• كما تصمم سياسة التوظيف في ضوء سوق العمل الذي تشتغل فيه المؤسسة من حيث عروض العمل التي يوفرها (كما ونوعا) وطبيعة طلبات العمل للمؤسسات الأخرى، ومن جهة أخرى تعتبر القوانين السارية وتأثيرات النقابات واتحادات العمال بمثابة قيود مهمة تؤثر على كيفية بناء سياسة التوظيف، وبالتالي تؤثر على نجاح وفعالية سياسة التوظيف في توفير الشخص المؤهل لشغل المنصب الشاغر.

2.3.2. الإطار الفكري لسياسة التوظيف

توفر سياسة التوظيف إطاراً فكرياً يتضمن الإجراءات والإرشادات التي توجه العاملين في إنجاح النشاط التوظيفي، وتعرض لأهم الجوانب التي يشملها الإطار الفكري لسياسة التوظيف في النقاط التالية:

- توفر سياسة التوظيف إرشادات وأساليب عمل تساعد في إعداد بطاقات وصف المناصب التي تشمل أهم المعلومات حول المنصب، ومن بينها [73] ص 79: اسم المنصب، الإدارة الذي ينتمي إليها، المسؤوليات والواجبات التي تدخل في نطاقه، المتطلبات الواجب توفرها في شاغله (المستوى العلمي، القدرة البدنية، السلوك...)، وتعتبر مرحلة توصيف المناصب أولى خطوات النشاط التوظيفي وأكثرها أهمية، فكما يقول « B.LEGRIX » " أن أغلبية أخطاء التوظيف هي ناتجة عن التعريف الضيق للمناصب " [73] ص 198، ومن جهة أخرى، توفر سياسة التوظيف إرشادات في كيفية اختيار واستعمال طرق توصيف المناصب التي تأخذ أشكالاً مختلفة كالاستقصاءات والملاحظة...

- تتضمن سياسة التوظيف إرشادات وقواعد تحكم عملية البحث عن المترشحين (الاستقطاب)، وتمس هذه القواعد جانبين رئيسيين في النشاط الاستقطابي هما: اختيار مصدر الحصول على اليد العاملة، واختيار طريقة الاتصال بالمترشحين.

ففي الأولى نميز بين مصدرين هما [74] ص 106: المصادر الداخلية التي تمثل اليد العاملة الموجودة في المؤسسة والتي يستفاد منها عن طريق الترقية أو النقل، بينما المصادر الخارجية، فهي تمثل اليد العاملة التي يتحصل عليها من خارج المؤسسة.

بينما فيما يخص طرق الاتصال بالمترشحين، فنجد عدة أساليب تستطيع أن تستعملها المؤسسة أهمها [71] ص 150:

- الإعلانات: سواء في الصحف أو المحلات أو في مواقع الانترنت أو في شكل معلقات داخل المؤسسة.

- التقرب من الجامعات والمعاهد ومراكز التكوين، أو اللجوء إلى وكالات التوظيف.

- الاعتماد على المترشحين التلقائيين الذين يمثلون شريحة اليد العاملة التي تطلب العمل من المؤسسة بصفة تلقائية.

- توفر سياسة التوظيف توجيهات خاصة بعملية الانتقاء والمفاضلة بين المترشحين, وتمس هذه التوجيهات جوانب عديدة أهمها:

- توجيهات حول البيانات التي يجب أن تتضمنها استمارة طلب العمل المملوءة من طرف المترشحين.

- الشروط الواجب توفرها في القائم بمقابلة الاختيار وكيفية إجراء هذه الأخيرة, خاصة وأن مقابلة الاختيار تمكن من أخذ أول انطباع عن المترشح, فكما يقول « C.L.LEBOYER » " للمقابلة وظيفتين هما: الحصول على معلومات دقيقة حول المترشح والتأكد من صحة المعلومات الموجودة في بطاقة المؤهلات (CV) وطلبات العمل, بينما الوظيفة الثانية تهتم بالعمل على تكوين انطباع حول المترشح بصفة تؤدي إلى اتخاذ قرار بشأنه " [64] ص66.

- توجيهات وقواعد خاصة باختيار الاختبارات التي ستجرى على المترشحين والجهات التي تقوم بها وهذا في حدود الإمكانيات المالية, المادية والبشرية للمؤسسة. ويعرف الاختبار حسب « BEAN » (1953) " بأنه مجموعة من المثيرات أعدت لتقيس بصورة كمية أو كيفية العمليات العقلية والسمات أو الخصائص النفسية, وقد يكون المثير هنا أسئلة شفوية, كتابية, أشكال أو صور " [75] ص30.

وتمس الاختبارات جوانب مختلفة أهمها [76] ص80: الأداء, الذكاء, الاستعداد والقدرات, الميول والرغبات, الشخصية.., كما يوجد عدة أنواع من الاختبارات, وأكثرها شهرة نذكر اختبار « WAIS » للذكاء, بطارية الاستعدادات, اختبار « AMMONS » للميول واختبار « GUILFORD » للشخصية.

- توجيهات خاصة بالفترة التجريبية التي تمنح للمرشح وكيفية سيرها والجهات التي تراقبها.

• كما توفر سياسة التوظيف إرشادات توضح أساليب وطرق التعيين والإدماج الوظيفي [62] ص86, للعمال الجدد وهذا لتكثيفهم مع ثقافة المؤسسة ونظامها, وتأخذ طرق الإدماج أشكالاً مختلفة كاللجوء إلى مختصي الإدماج (tuteur) مهمتهم الأساسية توفير احتياجات العمال الجدد وتعريفهم بكل ما هو في المؤسسة لفتح النقاش وتسهيل التعارف بين العمال القدامى والموظفين الجدد, أو استعمال دليل المؤسسة الذي يحتوي على معلومات هامة حول نظام المؤسسة وإدارتها وموضوعها وغير ذلك.

3.3.2. تقييم سياسة التوظيف

يراد من وراء تقييم سياسة التوظيف, التأكد من مدى احترام المبادئ المبينة سابقاً أثناء القيام بالتوظيف, ومدى استعاب الإطار الفكري الذي توفره السياسة من طرف المكلفين بتنفيذها من جهة, والحكم على مخرجات النشاط التوظيفي المتمثلة في اليد العاملة التي وفرها لشغل المناصب الشاغرة من حيث مستوى أداءها من جهة أخرى.

وتستطيع المؤسسة تقييم سياسة التوظيف في مرحلتين هما:

• التقييم أثناء التوظيف: ويتم من خلال جعل الخطوات التي يمر بها التوظيف (الاستقطاب, الاختيار, التعيين) بمثابة أدوات موجهة لتقييم بعضها البعض, فيمكن مثلاً تقييم أداء المترشحين أثناء مرحلة الانتقاء باستعمال مختلف الاختبارات من الحكم على مدى فعالية النشاط الإستقطابي, كما أن الفترة التجريبية التي يوضع فيها المترشح, تستطيع أن توفر معلومات هامة حول مدى جدوى الاختبارات أو على مدى فعالية مرحلة الانتقاء بصفة عامة.

• التقييم بعد انتهاء التوظيف: وهنا يتم تقييم سياسة التوظيف بالارتكاز على تقييم أداء الموظفين الجدد بعد انتهاء فترة التوظيف بمدة زمنية معينة.

وتتوفر المؤسسة على عدة طرق يمكن أن تستعملها في تقييم أداء الموظفين الجدد كوسيلة للحكم على فعالية سياسة التوظيف المطبقة, فنجد الطرق الوصفية والتي تتم في شكل وصف العامل

من خلال جوانب معينة يتم تحديدها مسبقاً، وغالباً ما يتولى عملية التقييم بهذه الطرق، المدير المسؤول عن الوظيفة التي يتواجد فيها منصب العامل المراد تقييمه، بالإضافة إلى ما سبق، تلجأ المؤسسة إلى تحليل مجموعة من المؤشرات.

ونتطرق لأهم طرق ومؤشرات تقييم سياسة التوظيف فيما يلي:

1.3.3.2. الطرق الوصفية

وتأخذ عدة أشكال من أهمها [77] ص188:

- طريقة الدرجات: حيث يتم استخدام مقياس متدرج (مقياس ليكرت) لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم، ويوضع أمام كل صفة ميزان أو سلم درجات تبدأ من الصفر إلى درجة معينة، ويقوم المشرف بوضع علامة على الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص المعني بالتقييم فيما يتعلق بهذه الصفة، وكمثال على الصفات الشائعة والتي يمكن أن تستعملها المؤسسة نجد (المعرفة بالعمل، كمية العمل، جودة العمل، المبادرة والابتكار، السلوك الشخصي...).
- التقييم بحرية التعبير: وتتم من طرف المشرف المباشر عن الشخص المراد تقييمه، بحيث يقوم بكتابة انطباعاته عن الفرد في شكل تقارير.
- طريقة الإدارة بالأهداف: تتمثل هذه الطريقة في مقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة وتقوم على أساس ضرورة تحديد أهداف كمية يمكن قياسها ووضع خطة عمل لبلوغ هذه الأهداف.
- مقابلة التقييم: وتتم في شكل لقاء مباشر بين المقيم والمعني بالتقييم، وترتكز على مجموعة من الأسئلة يتم تحضيرها مسبقاً وأهم المحاور التي سيتم التطرق إليها أثناء المقابلة.

2.3.3.2. تحليل المؤشرات

تلجأ المؤسسة في تقييم سياسة التوظيف إلى تحليل بعض المؤشرات التي تعطي نتائج مهمة في الحكم على أداء الموظفين الجدد، خاصة في ظل النقائص والعيوب التي تميز الطرق الوصفية والتي

في الغالب ما تركز على الحكم الشخصي للمشرفين وما يفتحه من مجالات للتحيز, كما تركز كذلك على مجرد صفات يكون من الصعب قياسها.

ويمكن ذكر أهم المؤشرات الممكن استعمالها في تقييم سياسة التوظيف في النقاط التالية [78]

ص:619:

- معدل خطورة حوادث العمل والذي يحسب بالنسبة التالية:
عدد ساعات العمل الضائعة بسبب بحوادث العمل / عدد ساعات العمل الخاصة بالعمال الجدد
 - معدل تردد حوادث العمل وتحسب بالنسبة التالية:
عدد الحوادث مع التوقف عن العمل في الأسبوع / عدد ساعات العمل في الأسبوع للعمال الجدد
 - معدل دوران العمل وتحسب بالنسبة التالية:
عدد العمال الجدد الذين تركوا العمل / عدد العمال الجدد
- ويمكن تدقيق هذا المؤشر على حسب أسباب ترك العمل فيصبح:
- عدد العمال الجدد الذين تركوا العمل لأسباب إرادية / عدد العمال الجدد , ونقصد بالأسباب الإرادية, هي الأسباب النابعة من قناعة العامل بضرورة ترك عمله.
 - عدد العمال الجدد الذين تركوا العمل لأسباب غير إرادية / عدد العمال الجدد , ونقصد بالأسباب الغير إرادية هي الأسباب الخارجة عن نطاق العامل كالوفاة, الإقالة...

● معدل الغياب ويحسب بالنسبة التالية:

عدد أيام الغياب للعمال الجدد / عدد أيام العمل الإجمالية للعمال الجدد

- التظلمات والشكاوي لأسباب متعددة كأساليب العمل المتبعة, أو كيفية استعمال الآلات والمعدات, أو أسباب أخرى لها علاقة سواء بإدراك العامل لمتطلبات منصبه, أو قدراته واستعداداته العملية.

وتساعد هذه المؤشرات في الحكم على مختلف جوانب أداء العامل من قدرة ودافعية وإدراك، وبالتالي تمكن من الحكم على فعالية سياسة التوظيف المتبعة، فارتفاع معدل حوادث العمل يبين ضعف الإدراك الوظيفي للعمال الجدد أو ضعف قدراتهم واستعدادهم للقيام بمتطلبات مناصبهم، ويمكن إرجاع أسباب ذلك إلى مرحلة الانتقاء ومرحلة التعيين.

كما أن لارتفاع معدل دوران العمل أو معدل الغياب علاقة بدافعية العمال ورغبتهم في العمل، ومن دون شك يمكن أن نرجع ذلك لمرحلة الانتقاء رغم أن هناك أسباب عديدة أخرى من شأنها أن تؤثر سلباً على دافعية العمال كإخفاض الأجور، ظروف العمل الغير جيدة...

4.2. مفهوم سياسة الأجور

إن الطبيعة التحفيزية للأجر، تجعلنا نقول أن الهدف من سياسة الأجور هو الرفع من دافعية العمال وخلق الرغبة لديهم في العمل، عن طريق بناء نظام أجر يحقق العدالة والمساواة بين العمال ويوفر عوائد تشبع حاجاتهم وتكون متناسبة مع الأعمال التي يقومون بها.

وعليه يكون الهدف من هذا المبحث إبراز الجوانب التي تراعى في بناء سياسة الأجور من جهة، وكيفية تنفيذها وتقييمها من جهة أخرى.

1.4.2. ماهية سياسة الأجور

نتعرض لتعريف سياسة الأجور وأبعادها، بالإضافة إلى أسس بناءها.

1.1.4.2. تعريف سياسة الأجور

يقصد بسياسة الأجور " تلك السياسة التي تنتهج للتأثير في مستوى الأجور أو في هيكلها، أو فيهما معا بغية تحقيق أهداف معينة " [79] ص 440.

كما تعرف بأنها " مجموعة من القواعد والإجراءات الموجهة لنظام الأجور في المؤسسة لإكسابه خصائص معينة تجعله وسيلة مهمة في يد المؤسسة لتستعملها في الارتقاء بأداء عمالها " [64] ص 316.

ويتفق التعريفين السابقين أن سياسة الأجور ما هي إلا أداة لبلوغ أهداف معينة تتمثل أساسا في الارتقاء بأداء العمال عن طريق الرفع من دافعيتهم للعمل, أي أن الدافعية تستلزم سياسة الأجور, وأن هذه الأخيرة ما هي إلا مجموعة من الأطر والظوابط التي تكسب نظام الأجور في المؤسسة عنصر التحفيز والذي من شأنه أن يرغب العمال في العمل ويحمسهم لذلك.

ويقصد بالتحفيز, التحريك إلى الأمام وهو عبارة عن قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو تعمل على استمراره فيه, والتحفيز ينمي الدافعية ويقود إليها, إلا أنه يأتي من الخارج, فإن وجدت الدافعية من الداخل التقيا في المعنى, وإن عدت صار التحفيز هو الحث من الآخرين على أن يقوم الفرد بالسلوك المطلوب.

2.1.4.2. أبعاد سياسة الأجور

هناك مجموعة من الأبعاد التي تتميز بها سياسة الأجور, نشرحها في يلي [79] ص 441:

• الأبعاد الاقتصادية:

تلعب سياسة الأجور المتبعة في المؤسسات دورا مهما في المجتمع, حيث أن أغلبية الأفراد العاملين يتحصلون على دخولهم مقابل خدمات عملهم, وتمثل هذه الدخول جزء هاما من الكيان الاقتصادي, فهي لا تعتبر فقط أكبر بنود الدخل, ولكن تقوم أيضا بدور مهم في توزيع الموارد البشرية وحسن استخدامها, كما يلعب إجمالي المكافآت المدفوعة للعاملين في المجتمع دورا هاما في المحافظة على مستوى العرض من القوة الشرائية.

• الأبعاد الأخلاقية:

ينظر كل فرد إلى الأجر الذي يحصل عليه باعتباره رمزا للمركز الأدبي الذي يشغله, بالإضافة إلى كونه وسيلة لشراء احتياجاته, وفي هذا ما يفسر ما يعلقه الأفراد من دلالات على الاختلافات الطفيفة في الأجر, وما يفسر أيضا الأهمية التي يلقبها الأفراد على تواريخ دفع الأجور.

• الأبعاد النفسية:

تعتبر الأجور وسيلة لإشباع الحاجات النفسية, وحيث أن الحاجات هي الحافز للأفراد, فإنه إلى المدى الذي تستطيع فيه الأجور إشباع الحاجات, تصبح وسيلة لحفز الأفراد العاملين.

الأبعاد الأخلاقية:

تمثل سياسة الأجور وسيلة مهمة لتحقيق العدالة والمساواة بين العمال فيما يخص الأجور والمكافآت التي يتحصلون عليها, وبالتالي فإن اعتماد سياسات أجور غير متوازنة من شأنه أن ينعكس سلبا على نفسية العمال وبالتالي على مستويات أدائهم.

3.1.4.2. أسس بناء سياسة الأجور

توجد مجموعة من الأسس التي يجب مراعاتها وفحصها عند بناء سياسة الأجور نتطرق لها في

النقاط التالية:

- تبنى سياسة الأجور في المؤسسة بتدخل ثلاث أطراف هي الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية ممثلة بقسم الأجور ومراقب التسيير, وتقع على عاتق كل طرف مسؤوليات محددة, فقسم الأجور هو الأقدر على معرفة مستوى دافعية العمال وأسباب ارتفاعها أو انخفاضها من خلال التقارير التي يعدها مختلف المدراء, كما أنه أكثر الجهات معرفة بالإجراءات الواجب اتخاذها لتحفيز العمال ودفعهم نحو الأداء, ومن جهة أخرى تتدخل الإدارة العليا ومراقبة التسيير في بناء سياسة الأجور باعتبارهما الجهات القادرة على معرفة الإمكانيات المالية للمؤسسة وأثر اتخاذ إجراءات أجراء معينة على تكاليفها.

- وعلى ذكر الإمكانيات المالية للمؤسسة, فإن الأجور تمثل أكبر التكاليف وبالتالي فإن بناء سياسة أجور يتطلب مراعاة القدرات التمويلية للمؤسسة ومدى قدرة هذه الأخيرة على تنفيذها والعمل في إطارها.

- كما يجب أن يراعى في بناء سياسة الأجور إمكانية المؤسسة في اكتشاف الفوارق بين العمال والقدرة على التقييم الجيد لعمالها, ومدى توفرها على الأساليب والمعايير التي تسمح بمقارنة الأهداف بالنتائج للوقوف على الإنجازات وإمكانية مكافئتها.

- وأخيرا, لا بد أن يراعى في بناء سياسة الأجور جانب لا يقل أهمية عن سابقه, ونقصد بذلك الجانب القانوني وما يتضمنه من تشريعات وضغوطات من اتحادات العمال, وعلى

سبيل المثال، ينص قانون العمل الجزائري على ضرورة أن تراعى سياسة الأجور في المؤسسات مجموعة من المحددات أهمها [80] ص240:

- الأجر الوطني الأدنى المضمون: وهو الحد الأدنى للأجر المطبق على كافة العمال وكافة القطاعات والنشاطات دون استثناء، حيث يتم تحديده من قبل السلطة العامة (الحكومة) بمقتضى نصوص تنظيمية، ولا يجوز أن تنخفض الأجور عن هذا الحد الأدنى.

- الارتباط بين العمال والأجر: وتعني أن الأجور تستحق بمجرد انتهاء المدة القانونية للعمل أو بمقابل مردود العمل الذي يحققه العامل، وهذا انطلاقاً من التعريف البسيط للأجر " هو المقابل المالي الذي يدفع للعامل مقابل العمل الذي قدمه لصاحب العمل ".

- المساواة: أي المساواة بين الرجل والمرأة متى كان العمل من نفس المستوى أو نفس النوع أو عند تساوي مناصب العمل أو المؤهلات...

2.4.2. مبادئ سياسة الأجور

تحكم سياسة الأجور مجموعة من المبادئ أو القواعد التي من شأنها تكسب نظام الأجر في المؤسسة خاصية التحفيز وتجعله وسيلة في يد المؤسسة لدفع عمالها نحو الأداء، ونتطرق لها في النقاط التالية:

• مبدأ المساواة: ينبغي أن تكون الاختلافات في الأجور فيما بين الوظائف المختلفة مبنية على اعتبارات موضوعية [81] ص106، تعكس الاختلافات في متطلبات كل وظيفة، ويمكن للمؤسسة أن تستند في ذلك على عدة معايير كالفعالية، الأقدمية، المهارات المملوكة، صعوبة المنصب، المستوى العلمي... الخ.

• مبدأ التوازن: يجب أن تراعى سياسة الأجور نوعين من التوازن لفئات ومستويات الأجر هما [82] ص149:

- التوازن داخل المؤسسة: فتفاوت الأجر داخل المؤسسة الواحدة معناه من وجهة نظر العامل تفاوت في كل معايير أو مقاييس العدالة والمساواة، وتحقيقاً للتوازن السليم بين

مختلف مستويات الأجر المحددة للمناصب, تتولى إدارة الموارد البشرية تحديد هذه المناصب ثم تحليلها تحليلًا دقيقًا بغية توضيح صفة وطبيعة الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق كل منها وذلك تمهيدًا لتقييمها وتسعيرها على حسب مقوماتها وخصائصها (تقييم المناصب).

- التوازن مع خارج المؤسسة: تزيد عدالة الأجور في المؤسسة ويرتفع دورها التحفيزي إذا كانت متوازنة مع الأجور التي تقدمها المؤسسات المماثلة ولنفس المناصب, فاعتماد معدلات أجور منخفضة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من شأنه أن يؤثر على معنويات العمال, أضف إلى ذلك صعوبة الحصول على اليد العاملة المؤهلة وربما فقدان الكفاءات الموجودة.

● مبدأ التنوع: تأخذ الأجور أشكالًا مختلفة [80] ص 240, فمنها ما تأتي في صورة أجور ثابتة مرتبطة بالمنصب, ومنها ما تكون في صورة أجور متغيرة يتوقف منحها على مستويات أداء العمال كالمكافآت ومنح المردود الفردي (PRI) ومنح المردود الجماعي (PRC) و نجد كذلك إلى جانب الأجور النقدية, أجور عينية تقدمها المؤسسة وتأخذ شكل خدمات متنوعة كالنقل, المطعم, الرحلات, الهدايا... الخ, وتعتبر الأجور المتغيرة إلى جانب الأجور العينية في غاية التأثير على دافعية العمال, ولهذا يطلق عليها اسم الأجور التشجيعية أو التحفيزية, ومنه لا بد على سياسة الأجور أن تركز قواعدها على التوسع في مثل هذه الأشكال من الأجور للدور الذي تلعبه في إكساب نظام الأجور في المؤسسة الطابع التحفيزي.

● ينبغي أن يتصف نظام الأجور في المؤسسة بصفتين رئيسيتين هما [83] ص 100:

- مبدأ التبعية: وتعني الارتباط بين ما يدفع من أجور كمقابل وبين الأداء الفعلي, وفي هذا الإطار, يمكن الاعتماد على طريقة دفع الأجور على أساس الإنتاج في المناصب التي يمكن التعبير كميًا على مخرجاتها, ونقصد بالدفع على أساس الإنتاج هو أن الأجر يتحدد حسب إنتاجية العامل أو عدد الوحدات التي ينتجها, وهو في ذلك يختلف على طريقة الدفع على أساس الزمن والذي تكون فيه الفترة الزمنية هي أساس حساب الأجر.

- مبدأ الثبات: وتعني أنه إذا حفز أحد العمال في مجال ولم يحفز عامل آخر في المجال نفسه, فهنا يكون الحافز غير ثابت.

3.4.2. تقييم سياسة الأجور

تقيّم سياسة الأجور للتأكد من مدى احترام المبادئ السابقة التي تضمن الارتقاء بأداء العمال عن طريق الارتقاء بدافعيتهم للعمل خصوصا, وتتوفر المؤسسة على عدة مؤشرات تساعد في أخذ فكرة عن دافعية العمال نتطرق لها في النقاط التالية [58] ص619:

- إجمالي المخرجات / عدد العمال: وتشير لفعالية العامل الواحد أو متوسط ما يخرجه العامل الواحد .
- إجمالي عدد الوحدات المنتجة / إجمالي ساعات العمل: وتقيس فعالية ساعة العمل الواحدة مقاسة بالقيمة المضافة, أو هي الوحدات المنتجة في الساعة الواحدة.
- إجمالي قيمة المخرجات / إجمالي ساعات العمل: وتقيس هذه النسبة فعالية ساعة العمل الواحدة مقاسة بقيمة المخرجات.
- عدد تاركي الخدمة / عدد العمال الإجمالي: وتحسب هذه النسبة معدل دوران العمال أو ما يطلق عليه بمعدل ترك الخدمة أو بنسبة التسرب.
- عدد تاركي الخدمة لأسباب إرادية / عدد العمال الإجمالي: وتحسب معدل ترك الخدمة الإرادي.
- عدد أيام الغياب / عدد أيام العمل الإجمالية: وتشير إلى معدل الغياب, أو إلى عدم فعالية أيام العمل مقاسة بأيام الغياب.
- التظلمات والشكاوي التي تكون وراءها أسباب مرتبطة بنظام الأجور في المؤسسة.

ونظيف إلى ما سبق بعض المؤشرات التي من شأنها أن تساعد في مقارنة سياسة الأجور المطبقة في المؤسسة مع مثيلتها في المؤسسات الأخرى, وما لذلك من فوائد تمكن من معرفة مدى توفر السياسة الأجرية للمؤسسة على عنصر التحفيز [62] ص 160.

- ميزانية شؤون العاملين / عدد العمال: وتقيس تكلفة العامل الواحد أو نصيب وحصّة العامل في ميزانية شؤون العاملين.

- ميزانية شؤون العاملين / إجمالي المخرجات: وتقيس نصيب المخرجات من تكلفة العمالة.

- (الأجور الإضافية + الأجور التحفيزية) / الأجور الأصلية: وتقيس النسبة التي تمثلها الأجور المتغيرة من الأجور الأصلية.

وتوفر هذه المؤشرات فكرة عن مستوى دافعية العمال في المؤسسة, إلا أنها لا تمكن من معرفة الأسباب التي لعبت دورها في انخفاض الدافعية, فقد يكون وراء هذه الأخيرة أسباب كثيرة ليس لها بالضرورة علاقة بسياسة الأجور المطبقة في المؤسسة, فلو ارتفع معدل تاركي الخدمة لأسباب إرادية مثلا, فيمكن أن يكون سبب ذلك ظروف العمل الغير مساعدة, أو أي عوامل أخرى لها علاقة بدافعية العمال ورغبتهم في العمل.

ولكن رغم هذا النقص الذي يميز عملية تحليل المؤشرات, إلا أنه لا يمكن إغفال مدى أهميتها في تنبيه المؤسسة بضرورة البحث عن أسباب انخفاض الدافعية, وهنا تظهر أهمية الأساليب أو طرق التقييم الوصفية المتطرق إليها سابقا كمقابلة التقييم والاستقصاءات والدور الذي تلعبه في توفير الإجابات المقنعة لأسباب انخفاض الدافعية بما يساعد على اتخاذ قرارات تصحيحية في السياسات المتسببة في المشكل.

5.2. مفهوم سياسة التكوين

يساهم التكوين في رفع أداء العمال من خلال تأثيره على مكونات الأداء, ويتوقف هذا التأثير على مدى سلامة بناء السياسة من جهة وسلامة تطبيقها من جهة أخرى, ونتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم سياسة التكوين وكيفية بناءها وتنفيذها بالإضافة إلى أساليب تقييمها.

1.5.2. ماهية سياسة التكوين

نتعرض لتعريف سياسة التكوين ومبادئها وأسس بناءها.

1.1.5.2. تعريف سياسة التكوين

تعرف حسب « J.P.CITEAU » بأنها " عملية نظامية تتضمن مختلف القواعد والإجراءات المتعلقة بالنشاط التكويني من بدايته إلى نهايته, وهذا لجعله موجها نحو تحقيق أهداف معينة تتمثل أساسا في تغطية النقص الملاحظة في العمال " [62] ص 101.

كما تعرف بأنها " العملية الإدارية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة معرفة احتياجاتها التكوينية وإعداد برامج التكوين الكفيلة بتغطيتها, بالإضافة إلى اختيار أماكن التكوين وطرقه والاتصال بالجهات المختصة لضمان فعاليته, وهذا كله في سبيل زيادة مهارات العامل وكفاءته وما لذلك من انعكاسات إيجابية على المؤسسة " [84] ص 89.

على ضوء هذين التعريفين, يمكن القول أن سياسة التكوين هي ذلك الإطار الفكري الذي يتضمن مجموعة من الأطر والضوابط التي تحكم النشاط التكويني من أولى مراحلها إلى نهايتها, لجعله يتماشى واحتياجات العمال وبما يخدم مستوى كفاءتهم العملية.

ويختلف مفهوم سياسة التكوين عن مفهوم سياسة تنمية الموارد البشرية [60] ص 223, من حيث أن هذه الأخيرة تمثل الإطار الفكري الذي يتضمن مجموعة من الأطر والضوابط الموجهة لتطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعداد لقبول متطلبات المناصب الجديدة, أي أن سياسة التكوين تهتم بالمناصب الحالية, في حين تهتم سياسة تنمية الموارد البشرية بالمناصب والأعمال المستقبلية.

كما يختلف مفهوم سياسة التكوين عن مفهوم سياسة التعليم [85] ص163, من حيث أن هذه الأخيرة تتضمن الإطار الفكري الموجه للارتقاء بمستوى معرفة العامل, أي تنمية التفكير المنطقي السليم لديهم, بينما تكون سياسة التكوين موجهة لتحقيق أهداف متمثلة في تعليم العمال سلوكيات وتصرفات وأساليب عمل معينة. وعليه فإن سياسة التكوين تكون مرتبطة بمتطلبات المنصب في حين تكون سياسة التعليم مرتبطة بثقافة العامل ومعارفه.

2.1.5.2. مبادئ سياسة التكوين

وهي والقواعد التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني, نتطرق لها في النقاط التالية [59] ص213:

- التكوين نشاط ضروري ومستمر
والقصد هنا أن التكوين ليس نشاط ثانوي, وإنما هو نشاط أساسي, بالإضافة إلى أنه مستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة وهذا لمواكبة التطورات والتغيرات الكبيرة.
- التكوين نظام متكامل
أي أن هناك تكامل وترابط في العمل التكويني, فالتكوين ليس نشاط عشوائي كما أنه لا ينبع من فراغ, أي وبعبارة أخرى, أن الحاجة للتكوين هي التي تستلزم وضع سياسة تكوينية في المؤسسة تكون موجهة لتغطية الاحتياجات التي تتمثل في النقائص الملاحظة في العمال سواء كانت هذه النقائص مرتبطة بمهاراتهم أو قدراتهم أو سلوكهم في العمل.
- التكوين نشاط متغير ومتجدد
أي أنه يتعامل مع متغيرات عديدة داخل وخارج المؤسسة ومن ثم يجب أن يكون من المرونة حتى يتكيف مع المتغيرات الكثيرة سواء في الأفراد محل التكوين أو الظروف التي سيتم فيها التكوين.
- التكوين نشاط إداري وفني
فاعتباره عملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء ومنها وضع الأهداف وإعداد الخطط والبرامج, توافر الموارد المادية والبشرية وأخيراً توافر الرقابة المستمرة, كذلك يعتبر

عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية وإعداد المناهج والمواد العلمية وأيضا خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ومتابعتها وتقييمها.

3.1.5.2. أسس بناء سياسة التكوين

تصمم سياسة التكوين بناء على مجموعة من الأسس التي تبين الجوانب التي يجب أن تفحص وتدرس في بناء السياسة, وتطرق لها في النقاط التالية:

- يتولى بناء سياسة التكوين كل من الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية ممثلة بقسم التكوين, فهذه الأخيرة هي الأقدر على تلمس مواطن القوة والضعف في أداء العاملين, كما أنها الأكثر اطلاع على الجوانب التي تحتاج إلى تقوية ودعم لرفع كفاءة العاملين عن طريق التقارير التي يعدها مختلف المدراء, ومن جهة أخرى, يعتبر قسم التكوين بمثابة الجهة المسؤولة عن إيضاح الصورة لأداء العاملين أمام الجهات المعنية بتخطيط البرامج التكوينية والإشراف على تنفيذها ومراقبة النتائج. في حين يقع على عاتق الإدارة العليا الجزء الأكبر من مسؤولية التكوين باعتبارها المسؤولة عن تطوير المؤسسة ككل, كما تلعب الإدارة العليا دورا تنسيقيا بين سياسة التكوين والتوجهات الكبرى للمؤسسة, أضف إلى ذلك ما يتعلق بجانب التمويل وتخصيص الميزانية اللازمة لتحقيق التكوين.

- تصمم سياسة التكوين في حدود القدرات المالية للمؤسسة وفي حدود إمكانياتها المادية والبشرية, فالقدرات المالية للمؤسسة بالإضافة إلى توفرها على التجهيزات اللازمة وقاعات وأجهزة... كذلك توفر الأخصائيين من مؤطرين ومكونين, كل هذا لا بد أن يأخذ بعين الاعتبار في بناء سياسة التكوين لضمان صحة تنفيذها من جهة وضمان فعاليتها من جهة أخرى.

- يراعى في بناء سياسة التكوين التشريعات والقوانين العمالية, وعلى سبيل المثال ما هو ساري في التشريع الجزائري حيث يلزم قانون العمل الجزائري المؤسسات العمومية بتخصيص 1% من ميزانيتها لإجراء برامج تكوينية للعمال, ويعتبر هذا القانون بمثابة قيد للكيفية التي تبنى بها سياسة التكوين سواء كان ذلك من حيث التكلفة أو من حيث البعد الزمني للتكوين.

2.5.2. الإطار الفكري لسياسة التكوين

توفر سياسة التكوين إطارا فكريا يتضمن الإجراءات والإرشادات التي توجه العاملين في إنجاز النشاط التكويني, وتعرض لأهم الجوانب التي يشملها الإطار الفكري لسياسة التكوين في النقاط التالية:

- توفر سياسة التكوين إرشادات وأساليب عمل لكيفية التعرف على الاحتياجات التكوينية التي تظهر نتيجة عدة عوامل من بينها [73] ص415:

- مشاريع المؤسسة: كوضع نظام داخلي جديد, إدخال تكنولوجيات حديثة, اقتحام أسواق جديدة....

- دوافع الأفراد: وتتمثل في الطموحات الواعية للعمال وما يصبون إليه من بلوغ مستوى علمي ومهني كبيرين.

- متطلبات المنصب: أي معايير وأنماط السلوك والأداء التي تقتضيها المناصب ولا تتوفر في شاغليها.

وهناك عدة أساليب تساعد في التعرف على الاحتياجات التكوينية من بينها [62] ص106:

- نتائج تخطيط الموارد البشرية: وما تسفر عنه من تقدير للاحتياجات من الموارد البشرية كما ونوعا والتي ستكون مطلوبة لمقابلة التوسع في أوجه نشاط المؤسسة.

- تحليل نتائج تقييم أداء العمال: والتي تحدد مستوى أدائهم وبالتالي التعرف على الجوانب التي يجب تغطيتها عن طريق التكوين.

- تحليل وتوصيف المناصب: الذي يحدد واجبات المنصب ومتطلباته من مهارات ومعارف وقدرات...

• تتضمن سياسة التكوين القواعد والإجراءات التي تتبع في تصميم برامج التكوين, طبقا للاحتياجات التكوينية, وتكون هذه الإجراءات متعلقة بعدة مواضيع أهمها: تحديد المحتوى التكويني, أساليب التكوين وأدواته, تحديد الإطار التي تتولى التكوين أو مراكز التكوين المختصة (إذا كان التكوين في الخارج), وأخيرا وضع نظام تطبيق ومتابعة البرامج التكوينية.

• تمكن سياسة التكوين من توضيح مسؤولية التكوين, بحيث توفر نظاما لتوزيع المسؤوليات والمهام التي تقع على عاتق مختلف الجهات المعنية وهي [73] ص412:

- قسم التكوين: والذي يتكفل بإنجاز ووضع نظام مراقبة مدى تطبيق مخطط التكوين, تنشيط وتنسيق عمليات التكوين, إعداد قوائم بأسماء العمال المعنيين بالتكوين, توفير أدوات التكوين وقاعات التكوين..

- المسيرين: وتتمثل واجباتهم في تحضير ميزانية التكوين, تخطيط المحاضرات والتربصات, تخطيط استعمال القاعات, مراقبة السجلات...

- المكونين: وتكون مهامهم متمثلة في إعداد البرامج البيداغوجية للتكوين, متابعة سير الحصص التكوينية, القيام بالتدريس, المشاركة في وضع الأدوات البيداغوجية...

• توفر سياسة التكوين إرشادات في كيفية اختيار مكان ونوع التكوين بما يجعله يتناسب والحاجة للتكوين, ونميز بين عدة أنواع للتكوين أهمها [72] ص83:

- التكوين لتجديد المعلومات: وهو موجه لتدارك المستوى العلمي والثقافي للعمال والمسيرين, نتيجة تغييرات تكنولوجية مثلا.

- تكوين تقني: حيث يتم التركيز في هذا النوع على الأمور التقنية ككيفية استعمال آلة معينة أو اعتماد طريقة إنتاج جديدة...

- تكوين سلوكي: وهو يمس الجانب الإنساني ويركز فيه على الخصائص البشرية لمحاولة تحسينها كالاتصال, تسيير الوقت, التعامل مع الزبائن...

- تكوين وقائي: وهذا لإكساب العامل الوسائل والطرق الوقائية لتجنبهم حوادث العمل.
- التكوين داخل المؤسسة: والذي يأخذ أشكالاً مختلفة كالتكوين أثناء ساعات العمل الرسمية أو أثناء أوقات الفراغ, ويساعد هذا النوع من التكوين على التحكم في التكلفة من جهة والتحكم في البرامج التكوينية وتوجيهها نحو الاحتياجات الضرورية من جهة أخرى.
- التكوين خارج المؤسسة: ويتم في مؤسسات خاصة أو مؤسسات مماثلة.

● كما توفر سياسة التكوين إرشادات في كيفية اختيار وسائل التكوين والتي تأخذ أشكالاً مختلفة أهمها [86] ص46:

- المحاضرة: وتتم في شكل نقاش بين المتربصين والقائم بالتكوين تمكن من توصيل معلومات وقواعد وإجراءات عمل...
- دراسة الحالات: وتمثل وصفا مفصلا لمشكلات تطرح على المشاركين ليتناقش في إيجاد الحلول لها.
- المحاكاة: ويكون التكوين في مكان العمل, حيث يتولى المدرب تعليم المتربصين الكيفية المثلى التي يجب أن يتبعوها للوقوف بواجبات مناصبهم.

3.5.2. تقييم سياسة التكوين

يقصد بتقييم السياسة التأكد من مدى احترام المبادئ والضوابط السابقة من جهة, ومعرفة إذا كانت اتجاهات المتدرب وسلوكه قد تغيرت بفعل المعارف والمهارات التي اكتسبها من البرنامج التكويني من جهة أخرى. بمعنى أن نجاح سياسة التكوين يجب أن يقاس في ضوء التغييرات الأدائية والسلوكية التي يفتضيها المنصب, أو يفتضيها العمل في المؤسسة بصفة عامة.

ويتفق أغلب الباحثين على أن هناك أربعة جوانب يتم التركيز عليها في تقييم سياسة التكوين والتي حددها « KIRK PATRRIK » ونشرها في النقاط التالية [84] ص171:

- ردود الفعل: ويقصد بها درجة إيجابية المتدربين وإدراكهم للبرامج والأنشطة التكوينية واما إذا كان البرنامج مفيدا لهم أم لا, كذلك تمثل انطباعاتهم حول المادة التكوينية أو الطريقة التي اتبعها المدرب أو وقت انعقاد البرنامج أو مكانه أو الإقامة أو التسهيلات المتوافرة ...
 - التعلم: ويقصد به درجة استفادة المتدرب من البرنامج التكويني من خلال زيادة المعارف, المهارات والخبرات, تعديل الاتجاهات أو المبادئ الخاصة بالعمل, بغض النظر عن مدى إمكانية الاستفادة من هذه النواحي في الحياة العملية أو بالتطبيق في الواقع العملي.
 - السلوك: ويقصد به أداء المتدرب في الوظيفة وبالمجال الذي تدرب عليه, وبمعنى آخر, هل استخدم ما تعلمه وهل تم نقل أثر التدريب إلى حيز التنفيذ.
 - النتائج: وهي أثر التكوين على المؤسسة, أي هل تحققت أهداف المؤسسة من وراء التكوين وهل ترك التكوين الآثار المتوقعة على أنشطة المؤسسة كما هو مخطط لها.
- ويراعى في هذه المعايير أن نجاح كل منها يمثل بداية لنجاح المعيار الذي يعقبه, فإحساس المتدرب بالإيجابية (ردود الفعل الجيدة) سيزيد من رغبته في (التعلم), كما أن تعديل (سلوكه) سيسرع في تحقيق (النتائج).
- ويقترح « J.P.CITEAU » ثلاث فترات يجرى فيها تقييم فعالية التكوين, تمكن من معرفة المعايير الأربعة السابقة الذكر, بالإضافة إلى أهم الطرق التي تستعمل في التقييم عند كل فترة وذلك كالتالي [62] ص110:

- الفترة الأولى: التقييم الفوري:

أي يكون التقييم هنا مباشرة بعد انتهاء مدة التكوين, ويهدف إلى معرفة مدى استيعاب المتدربين لما تم تقديمه لهم من برامج (التعلم), وردود فعلهم حول محتوى التكوين ومستوى رضائهم (الإيجابية), ويمكن أن يتم ذلك من خلال تصميم اختبارات تقيس المعلومات والمبادئ والوسائل والطرق التي تعلمها الفرد من خلال التكوين, وهذا المعيار يقيس التغيير المباشر الذي أحدثه التكوين في مخزون الذاكرة والمخزون المعرفي والمهني لدى العامل, ورغم أن هذه الطريقة تبدو دقيقة وموضوعية إلا أنها تقتصر على قياس التغيير في مخزون الذاكرة وليس السلوك الفعلي

في العمل, فقد يكتسب العامل معلومات ومهارات كنتيجة للتكوين, لكن هذه المعلومات والمهارات قد تبقى حبيسة في داخله لا تجد السبيل إلى أنشطته وسلوكه وممارسته في أدائه الفعلي للعمل.

● الفترة الثانية: التقييم المتوسط:

ويأتي بعد مدة متوسطة من انتهاء التكوين, والهدف منه هو التأكد من أن العمال الذين تحصلوا على التكوين قد أصبحوا يستعملون ما تحصلوا عليه من معلومات نظرية أو تطبيقية خلال القيام بأعمالهم العادية (السلوك), ويمكن قياس تغير سلوك العامل من خلال عدة أساليب وصفية كالملاحظة المباشرة, مقابلة التقييم, وغيرها من الطرق, حيث يمكن أن يتولى تنفيذها الرئيس المباشر للعامل, أو زملاء العامل في العمل أو أية أشخاص آخرين لهم معرفة معتبرة بالعامل وسلوكاته.

● المستوى الثالث: التقييم الشامل:

و يتم بعد فترة زمنية بعيدة عن تاريخ انتهاء التكوين, والهدف منه هو دراسة انعكاسات التكوين على أداء المؤسسة (النتائج), وهناك نوعين من المؤشرات لدراسة الانعكاسات, وهي مؤشرات الأداء (المردودية, الربحية الإنتاجية, التنافسية), ومؤشرات التقدم التي تفسر التحسن في الظروف العامة داخل المؤسسة ونجد: انخفاض الغيابات, تحسين النوعية, انخفاض حوادث العمل, انخفاض الاحتجاجات والتظلمات, انخفاض دوران العمل, ارتفاع كفاءة العمال وفعالية ساعات العمل...

الفصل 3

الدراسة الميدانية

تناولنا في الفصلين السابقين، الدراسة النظرية لمتغيرين هما أداء المؤسسة وسياسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، الأجور، التكوين)، وقد بينا في الفصل الأول المقصود بأداء المؤسسة، وأهمية العنصر البشري كمحدد رئيسي له، في حين ركزنا في الفصل الثاني على السياسات، والقواعد التي تحكمها، والتي يجب أن تراعى أثناء تطبيق السياسة حتى يكون لهذه الأخيرة أثر إيجابي على أداء العنصر البشري.

ومن هذا المنطلق تأتي أهمية هذا الفصل التطبيقي الذي يهدف إلى الربط بين المتغيرين (أداء المؤسسة والسياسات)، وإبراز إذا كانت هناك علاقة تأثير لسياسات إدارة الموارد البشرية المدروسة على أداء المؤسسات الصناعية.

بتعبير آخر نريد إثبات العلاقة بين متغيرين يتوسطهما متغير مشترك هو أداء العنصر البشري، فهذا الأخير هو المحدد الرئيسي لأداء المؤسسة، وفي نفس الوقت تعتبر السياسات بمثابة المحدد الرئيسي لأداء العنصر البشري، وبالتالي يمكن أن تكون هناك علاقة تأثير بين السياسات من جهة وأداء المؤسسة من جهة أخرى، أي يمكن أن يكون للممارسة السليمة للسياسات المدروسة دورا في الارتقاء بمستوى أداء المؤسسات.

وبصفة مختصرة لما سبق، سنقوم باختبار صحة الفرضيتين التاليتين:

- افتراض غياب الممارسة السليمة لسياسات إدارة الموارد البشرية المدروسة.
- افتراض وجود علاقة تأثير للسياسات المدروسة على أداء المؤسسة.

وسنتطرق في الفصل التطبيقي إلى كل ما تعلق بالدراسة الميدانية من بدايتها إلى نهايتها, حيث نشير إلى عينة الدراسة وطريقة اختيارها وأدوات البحث التي تم استخدامها وكيفية جمع البيانات وطرق تحليلها, بالإضافة إلى عرض النتائج الخاصة بكل فرضية على حدى ومناقشتها.

1.3. منهجية الدراسة

نبين في هذا المبحث شرح لأدوات البحث المعتمدة والطريقة التي استعملت بها لجمع البيانات, بالإضافة إلى الطرق الإحصائية المستعملة كأدوات للتحليل.

1.1.3. أدوات البحث

نظرا لطبيعة الموضوع محل الدراسة, استعملنا أداتين لجمع البيانات هما الاستبيان (Questionnaire), والمقابلة (Entretien).

1.1.1.3. الاستبيان

إن إعداد الاستبيان هو من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث, لأنها الأساس الذي يضمن صحة النتائج التي يتم التوصل إليها إذا ما توفرت الدقة في تحضير الأسئلة وتفرغ ما جاء من بيانات ومعالجتها.

وفي هذه الدراسة, أعد الباحث استبيانا مقسما إلى ثلاث أجزاء رئيسية (أنظر الملحق) نشرحها كالتالي:

1.1.1.1.3. معلومات حول المؤسسة

اشتمل الجزء الأول من الاستبيان على مجموعة من الأسئلة تفيد في وصف العينة المدروسة كطبيعة المؤسسة وتصنيفها القانوني (عامة, خاصة) وقطاع النشاط الذي تنتمي إليه (صناعات غذائية, استخراجية...), بالإضافة إلى أسئلة متعلقة بالعمال وعددهم الإجمالي وتوزيعهم سواء حسب السن أو حسب مستويات التنظيم.

وكان الهدف الرئيسي من هذا الجزء هو إيجاد أسس تمكننا من توزيع الدراسة على أساسها, كتوزيع الدراسة على أساس التصنيف القانوني للمؤسسات مثلا, أو توزيع الدراسة على أساس حجم المؤسسة (متوسطة, كبيرة)..

2.1.1.1.3. معلومات حول سياسات إدارة الموارد البشرية

يهدف الجزء الثاني من الاستبيان إلى توفير معلومات تفيد في معرفة مدى سلامة ممارسة سياسات إدارة الموارد البشرية المدروسة في العينة المختارة من خلال درجة احترام المبادئ والأطر الخاصة بكل سياسة.

ولهذا فقد تضمن هذا الجزء على أسئلة متعلقة بإجراءات كل سياسة, وقد تم التركيز على الإجراءات التي نعرف أهميتها في الارتقاء بأداء العامل من جهة, ولكون هذه الإجراءات تمثل ترجمة لمدى احترام مبادئ وقواعد السياسات المدروسة من جهة أخرى.

وللإشارة, فإن هذا الجزء يحتوي على أسئلة خاصة بثلاث سياسات هي التوظيف, الأجور, التكوين, بينما سياسة تقييم أداء العمال فقد تم إدماجها في السياسات السابقة نظرا لأن تأثيرها على أداء العمال يتحقق من خلال مساهمتها في تحقيق السياسات الأخرى, كدورها في اكتشاف الاحتياجات التكوينية بالنسبة لسياسة التكوين, أو دورها في توفير المعايير التي تمنح على أساسها الأجور المتغيرة في سياسة الأجور...

3.1.1.1.3. معلومات حول أداء المؤسسة

احتوى الجزء الثالث من الاستبيان على أسئلة ذات اقتراحات في شكل معايير أو معدلات يمكننا من تقييم مستوى أداء المؤسسة ورسم صورة حقيقية عن وضعية المؤسسة في مختلف المستويات, فميز بين أسئلة مرتبطة بالمستوى المالي (المردودية) وأخرى بالمستوى الإنتاجي (الإنتاجية) والمستوى التجاري (الإبداع, الجودة, الحصة السوقية), وأخيرا الجانب السلوكي.

وللإشارة فقد كانت أسئلة هذا الجزء محددة في فترة زمنية هي 2004/2003, أي أن حساب مختلف المؤشرات يكون بجعل سنة 2003 كسنة أساس.

وقد تم صياغة أسئلة الاستبيان في إطار مغلق, أي إعطاء الأجوبة المنتظرة في شكل اقتراحات محددة, وتأخذ الإجابات شكل عملية تنقيط على سلم قيم يتكون من أربعة درجات, بحيث كل درجة إلا ولها التفسير الخاص بها, مع الإشارة إلى أن هناك سلمين واحد خاص بالجزء الثاني والأخر خاص بالجزء الثالث من الاستبيان.

2.1.1.3. المقابلة

إلى جانب الاستبيان, استعمل الباحث المقابلة كأداة بحث تكميلية, اقتضتها الدراسة الميدانية, وكان الهدف منها تحقيق غايتين هما:

- تكثيف الاستبيان مع الواقع العملي, إذ ونظرا للاختلافات الكبيرة الموجودة بين ما هو ساري في الدراسات النظرية وبين ما هو مطبق في الميدان العملي, اضطررنا لإجراء مجموعة من المقابلات مع مدراء في مؤسسات صناعية سمحت لنا بإحداث جملة من التغييرات كإعادة صياغة الأسئلة وتبسيطها, أو إضافة اقتراحات وإلغاء أخرى... الخ
- أما الغاية الثانية من المقابلة فكان أثناء العمل الميداني, حيث وفي بعض الحالات صادفنا مجموعة من ممثلي بعض مؤسسات العينة, صعب عليهم فهم طريقة الإجابة على الاستبيان, فاضطررنا إلى طرحها عليهم شفويا وتدوين إجاباتهم.

2.1.3. خطوات بناء الاستبيان

مر بناء الاستبيان بخطوتين هما:

1.2.1.3. بناء النموذج

في البداية حاولنا الإطلاع على دراسات مشابهة لموضوع البحث , ما مكننا من إيجاد دراسة تمت في جامعة باريس بفرنسا من طرف مخبر GREGOR للبحث العلمي تحت عنوان:

" أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على الإبداع في المؤسسات الفرنسية"

« l'impact de la gestion stratégique des ressources humaines sur l'innovation dans les entreprises françaises »

وقد اعتمدت هذه الدراسة على استبيان يشتمل على أسئلة خاصة بسياسات إدارة الموارد البشرية من جهة, وأسئلة خاصة بالقدرات الإبداعية للمؤسسات من جهة أخرى, ويعتبر هذا الاستبيان بمثابة القاعدة الرئيسية التي ساعدتنا على تصميم الشكل الأولي لاستبيان دراستنا والذي كان نتيجة التعديلات الكثيرة التي قمنا بها على استبيان الدراسة الأجنبية وذلك على أساس ما أفادتنا به الدراسة النظرية لموضوع البحث من جهة, وما رأيناه يخدم أكثر الهدف من بحثنا من جهة أخرى.

2.2.1.3. تكيف النموذج مع الواقع العملي

بعدما تم تصميم النموذج الأولي للاستبيان, قمنا بعرضه على الأستاذ المشرف وتناقشنا في مضمونه, ما نتج عنه إجراء تعديلات جديدة أخذت شكل إعادة صياغة الأسئلة وتبسيطها وإلغاء أسئلة وتعويضها بأخرى..., وبعد المناقشة الأولية للاستبيان مع المشرف, تم عرضه على مجموعة مسيرين في مؤسسات صناعية وذلك بهدف معرفة مدى تكيف الأسئلة مع ما هو معمول به في الواقع العملي, وتعتبر هذه الخطوة في غاية الأهمية كونها مكنتنا من إلغاء الكثير من الأسئلة الغير مستعملة ميدانيا والتي استقيناها من الدراسات النظرية أو من استبيان الدراسة الأجنبية, فعلى سبيل المثال, تم إلغاء السؤال المتعلق بمدى استعمال طريقة قراءة خط اليد (la graphologie) في اختبارات الانتقاء...

3.1.3. كيفية جمع البيانات

وزعت الاستبيانات خلال شهر ماي من سنة 2005 على مجموعة من المؤسسات الصناعية المنتشرة في ثلاث ولايات هي الجزائر, البلدية, بومرداس, وكان عدد الاستبيانات الموزعة يقدر بـ 50 استبيان, أي أنه تم الاتصال بـ 50 مؤسسة صناعية شاركت منها 40 مؤسسة في البحث ورفضت 10 مؤسسات المشاركة لأسباب متنوعة (السّر المهني, غياب المسؤولين...).

ومن بين الأربعة مؤسسات المشاركة في البحث, تم رفض ثمانية (8) استبيانات لعدة أسباب كعدم وضوح الإجابات أو اقتصار الإجابات على أجزاء دون أخرى...

وتبعاً لما اقتضته الدراسة, تم جمع المعلومات مرورا بمرحلتين هما:

1.3.1.3. الاتصال بالمؤسسات

بدأت عملية جمع البيانات بالاتصال بالمؤسسات الصناعية ووضع الاستبيان لديها, وقد تم التركيز في هذه المرحلة على أن توضع الاستبيانات على مستوى مصلحة مراقبة التسيير إن وجدت, باعتبار أن مراقب التسيير هو أكثر الجهات إطلاعاً على مختلف النشاطات التي تتم في المؤسسة, إلا أنه وفي بعض الحالات صادفنا غياب مراقب التسيير ما اضطرنا إلى إعداد نسخ توزع على مختلف الجهات المعنية بالاستبيان ونخص بالذكر مدير إدارة الموارد البشرية, المدير المالي, المدير الإنتاجي, المدير التجاري.

كما تم في هذه المرحلة مراعاة مدى استعاب ممثلي المؤسسات للكيفية التي سيجيبون بها على الاستبيان ومدى اقتناعهم بأهمية المشاركة في البحث العلمي لما لذلك من أثر إيجابي على مصداقية الإجابات التي يأتون بها.

2.3.1.3. جمع البيانات

بعد فترة زمنية قدرت بـ 7 أيام حسب اتفاقنا مع ممثلي المؤسسات, قمنا بمباشرة عملية جمع الاستبيانات, إلا أنه وللأسف وجدنا أن أغلبية هذه المؤسسات قد تعذر عليها الإجابة ما اضطرنا إلى تمديد الفترة إلى 21 يوم, كما أننا صادفنا في هذه المرحلة حالات من مؤسسات لم تستوعب الطريقة التي يجب أن تجيب بها ما جعلنا نشرح أسئلة الاستبيان ونطرحها شفها في شكل مقابلة وتدوين الإجابات.

4.1.3. طرق تحليل البيانات

تكتسي هذه المرحلة أهمية بالغة لأنها تسمح باستخراج الأدلة والمؤشرات العلمية الكمية والكيفية التي تؤكد قبول صحة فروض البحث أو رفضها.

وقد تمت معالجة البيانات باستخدام التقنيات الإحصائية التالية:

- النسب المؤوية والجداول التكرارية.
- اختبار كاف تربيع (khi-deux) الذي هو اختبار برامتري يستعمل لقياس الدلالة الإحصائية للفروق وللتحقق من صحة الفروض العلمية الموضوعية.
- اختبار (ت) (T-test): وهو يهدف إلى إيجاد الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لمجموعتين من المؤسسات.

وقد استعملت النسب المؤوية واختبار كاف تربيع (مربع كاي) لإثبات صحة الفرضية الأولى, في حين استعمل اختبار (ت) لاختبار صحة الفرضية الثانية.

واعتمدنا في معالجة البيانات وتحليلها إحصائيا على الرزنامة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS).

5.1.3. حدود الدّراسة

تكتنف الدّراسة الميدانية مجموعة من النقائص التي نوضحها في النقاط التالية:

- اختيار العينة: تشمل العينة المدروسة على مجموعة من المؤسسات اختيرت بصفة مقصودة, وهي تابعة لقطاعات مختلفة, وبالتالي فإن نتائج الدّراسة هي خاصّة بالعينة المدروسة فقط ولا يمكن تعميمها.
- حجم العينة: تتكون العينة من 32 مؤسسة صناعيّة, ويعتبر هذا الحجم صغير خاصّة وأن عمليّة تحليل البيانات تمت بأدوات الإحصائيّة, تفترض في غالب الأحيان كبر حجم العينة الذي يساعد على تخفيض حدة العيوب الغير مرغوبة في الأدوات الإحصائيّة المستعملة.
- متغيّرات الدّراسة: اقتصرت الدّراسة على أربعة سياسات لإدارة الموارد البشريّة هي: التوظيف, الأجور, تقيّم أداء العمال, التكوين, مع تجاهل سياسات أخرى كثيرة, والأسباب التي جعلتنا نقتصر في دراستنا على هذه السياسات دون أخرى, هو صعوبة الإلمام بكل سياسات إدارة الموارد البشريّة لكثرتها من جهة, ومن جهة أخرى تعتبر السياسات المدروسة موجودة في كل المؤسسات ومعروفة وتمارس بصفة تلقائية, أي أن مشكل غياب السياسة في مؤسسة ما, غير مطروح.

2.3. وصف العينة المدروسة

نهدف من وراء هذا المبحث إلى وصف مختلف المؤسسات المشاركة في البحث, وإيجاد الأسس التي ستوزع عليها الدراسة في المباحث القادمة.

1.2.3. مؤسسات العينة

تتكون العينة المدروسة من 32 مؤسسة صناعية مختارة بصفة مقصودة, وتوزع هذه المؤسسات على ولايتين هما ولاية الجزائر بـ 24 مؤسسة وولاية البليدة بـ 8 مؤسسات, كما تنتمي هذه المؤسسات إلى قطاعات صناعية مختلفة فنجد الصناعات الغذائية, صناعات الحدادة, صناعات نسيجية... الخ.

ويبين الجدول التالي المؤسسات المشاركة في البحث والولاية التي تنتمي إليها كل مؤسسة, بالإضافة إلى قطاع نشاط كل منها.

الجدول رقم 04 : المؤسسات الصناعية المكونة للعينة

الرقم	اسم المؤسسة	اختصار	الولاية	قطاع النشاط
01	شركة الإنجاز وأشغال الحدادة	ERCA		صناعة الحدادة
02	شركة صناعة الأدوية	THERAMAF		صناعات صيدلانية
03	شركة صناعة العجائن	PASTA SPIG		صناعات غذائية
04	مجمع الدواجن للوسط	AVICOL		صناعات غذائية
05	شركة صناعة القماش	SITB		صناعات نسيجية
06	شركة صناعة البسكويت	BIMO		صناعات غذائية
07	الشركة الوطنية لصناعة مواد البناء	CBTBA		صناعات استخراجية
08	شركة صناعة القماش والطرز	SIT		صناعات نسيجية
09	شركة صناعة المسامير	LEXSNS		صناعات الحدادة
10	شركة صناعة السيراميك	SIFA		صناعات استخراجية
11	الشركة الجزائرية لصناعة النسيج المعدني	SOALTIM		صناعات الحدادة

صناعات بلاستيكية		SOCO PLAST	مجمع البلاستيك والمطاط	12
صناعات بلاستيكية		SACAR	شركة الأكياس والصناديق	13
صناعات الحدادة		ALRIM	الجزائرية لإنجاز التجهيزات المنشآت المعدنية	14
صناعات إلكترونية		BARIEX	شركة صناعة الأقراص المضغوطة	15
صناعات الحدادة		CATEL	الشركة الوطنية لصناعة الكابلات للمواصلات	16
صناعات بلاستيكية		SAEL	شركة تطبيق المطاط	17
صناعات نسيجية		LITMOD	الشركة الوطنية لصناعة الأسرة العصرية	18
صناعات بلاستيكية		MAMP	شركة صناعة المواد البلاستيكية	19
صناعات الحدادة		ACG	الجزائرية لصناعة القفنة	20
صناعات الحدادة		SPSRs	شركة اللافتات وإشارات الطرق	21
صناعات غذائية		SNAX	الشركة الجزائرية للصناعات الغذائية	22
الصناعات الورقية		GIPEC	المجمع الوطني للورق والسيليكون	23
صناعات الحدادة		GSBA	الشركة الوطنية لصناعة الغرف الصحراوية	24
صناعة التآييث		ART PRESTIG	شركة صناعة الأثاث المنزلي	25
صناعات غذائية		ENAJUC	مجمع إيناجو لصناعة المشروبات والمصبرات	26
صناعات كيمياوية		VENUS	مخابر فونيس لمواد التجميل	27
صناعات تجهيزية		INC ROYALE	شركة صناعة أجهزة التبريد	28
صناعات غذائية		JUCOB	الشركة الوطنية للعصير والمصبرات	29
صناعات غذائية		JUTOP	شركة صناعة المشروبات	30
صناعات التآييث		ADECOR	شركة التآييث والزخرفة	31
صناعات الحدادة		ETTERKIB	الشركة الوطنية للتركيب الصناعي	32

2.2.3. ()

تتكون العينة من 16 مؤسسة عمومية و 16 مؤسسة خاصة، و جل المؤسسات العمومية تأخذ شكل شركات بأسهم (SPA), في حين تأخذ المؤسسات الخاصة شكل شركات ذات مسؤولية محدودة (SARL).

كما تختلف الطبيعة القانونية لمؤسسات العينة فنجد شركات أم (société mère), وشركات فرع (société filiale).

ونوضح في الجدول التالي توزيع مؤسسات العينة حسب الجانب القانوني.

الجدول رقم 05 : توزيع المؤسسات حسب الجانب القانوني

الرقم	اسم المؤسسة	اختصار	الشكل القانوني	التصنيف القانوني	الطبيعة القانونية
01	شركة الإنجاز وأشغال الحدادة	ERCA	SPA	عامة	فرع
02	مجمع الدواجن للوسط	AVICOL	SPA	عامة	فرع
03	مجمع إيناجو لصناعة المشروبات والمصبرات	ENAJUC	SARL	عامة	أم
04	الشركة الوطنية لصناعة مواد البناء	CBTBA	SPA	عامة	أم
05	شركة صناعة المسامير	LEXSNS	SPA	عامة	فرع
06	الشركة الوطنية للعصير والمصبرات	JUCOB	SARL	عامة	أم
07	شركة التآيث والزخرفة	ADECOR	SPA	عامة	فرع
08	مجمع البلاستيك والمطاط	SOCO PLAST	SPA	عامة	فرع
09	شركة الأكياس والصناديق	SACAR	SARL	عامة	فرع
10	الجزائرية لإنجاز المنشآت المعدنية	ALRIM	SPA	عامة	فرع
11	المؤسسة الوطنية لصناعة الكابلات للمواصلات	CATEL	SARL	عامة	أم

12	الشركة الوطنية لصناعة الأسرة العصرية	LITMOD	SPA	عامة	فرع
13	شركة اللافتات الإشهارية وإشارات الطرق	SPSRS	SPA	عامة	أم
14	المجمع الوطني للورق والسيليكوز	GIPEC	SPA	عامة	أم
15	المؤسسة الوطنية للتركيب الصناعي	ETTERKIB	SPA	عامة	أم
16	المؤسسة الوطنية للغرف الصحراوية	CSBA	SPA	عامة	فرع
17	شركة صناعة الأدوية	THERAMAF	SARL	خاصة	أم
18	شركة صناعة العجائن	PASTA SPIGA	SARL	خاصة	أم
19	شركة صناعة القماش	SITB	SARL	خاصة	أم
20	شركة صناعة الأثاث المنزلي	ART PRESTIG	SARL	خاصة	أم
21	مخابر فونيس لمواد التجميل	VENUS	SARL	خاصة	أم
22	مؤسسة صناعة أجهزة التبريد	INC ROYALE	SARL	خاصة	أم
23	شركة صناعة البسكويت	BIMO	SARL	خاصة	أم
24	شركة صناعة القماش والطرز	SIT	SARL	خاصة	أم
25	شركة صناعة المشروبات	JUTOP	SARL	خاصة	أم
26	شركة صناعة السيراميك	SIFA	SARL	خاصة	فرع
27	الشركة الجزائرية لصناعة النسيج المعدني	SOALTIM	SARL	خاصة	أم
28	شركة صناعة الأفراس المضغوطة	BARIEX	SARL	خاصة	أم
29	شركة تطبيق المطاط	SAEL	SARL	خاصة	أم
30	شركة صناعة المواد البلاستيكية	MAMP	SARL	خاصة	أم
31	الجزائرية لصناعة القلنفة	ACG	SARL	خاصة	أم
32	الشركة الوطنية للصناعات الغذائية	SNAX	SPA	خاصة	أم

3.2.3. توزيع مؤسسات العينة حسب الحجم

تستعمل غالبا عدة معايير لتصنيف المؤسسات إلى صغيرة ومتوسطة وكبيرة, ومن هذه المعايير نجد: رأس المال, رقم الأعمال, عدد العمال, ...الخ.

وسنقتصر في تصنيفنا لمؤسسات العينة على عدد العمال كمعيار رئيسي في عملية التصنيف.

وبناء على هذا المعيار أي, عدد العمال, تم تقسيم مؤسسات العينة إلى مؤسسات متوسطة (أقل من 125 عامل) ومؤسسات كبيرة (أكثر من 125 عامل), فكان عدد المؤسسات المتوسطة 16 مؤسسة وعدد المؤسسات الكبيرة 16 مؤسسة كذلك.

وللإشارة فإن اعتماد الرقم 125 كعتبة للتصنيف على أساس الحجم لا تعتبر قاعدة, وإنما هو فقط من الاحتياجات التي اقتضتها العينة المدروسة.

ونوضح في الجداول التالية عدد العمال في كل مؤسسة من مؤسسات العينة وتوزيعهم حسب السن, الجنس والترتيب الهيكلي.

الجدول رقم 06 : توزيع المؤسسات حسب عدد العمال

المؤسسات الكبيرة الحجم (أكبر من 125 عامل)					المؤسسات المتوسطة الحجم (أقل من 125 عامل)				
العمال الموقتين	العمال الدائمين	العدد الإجمالي للعمال	اسم المؤسسة	الرقم	العمال الموقتين	العمال الدائمين	العدد الإجمالي للعمال	اسم المؤسسة	الرقم
90	40	130	SITB	01	28	17	45	ERCA	01
70	980	1050	BIMO	02	00	60	60	THERAMAF	02
29	101	130	JUCOB	03	00	38	38	PASTA SPIGA	03
120	40	160	JUTOP	04	28	28	56	ART PRESTIG	04
18	202	220	ADECOR	05	23	24	57	ENAJUC	05
145	35	185	SIFA	06	20	100	120	VENUS	06

09	261	270	SACAR	07	00	53	53	INC ROYALE	07
130	295	425	ALRIM	08	00	119	119	CBTBA	08
37	280	317	CATEL	09	20	30	60	SIT	09
155	50	205	SAEL	10	00	81	81	LEXSNS	10
40	219	259	LITMOD	11	00	60	60	SOALTIM	11
10	400	410	SNAX	12	24	54	78	SOCO PLAST	12
168	2395	2563	GIPEC	13	00	120	120	BARIEX	13
1137	478	1615	ETTERKIB	14	30	12	42	MAMP	14
00	262	262	CSBA	15	05	90	95	ACG	15
14	115	129	AVICOL	16	00	111	111	SPSRS	16

الجدول رقم 07 : توزيع العمال في المؤسسات حسب الجنس, الترتيب الهيكلي والسن

السن			الترتيب الهيكلي			الجنس		اسم المؤسسة	الرقم
بين 41 و 60 سنة	بين 26 و 40 سنة	أقل من 25 سنة	إطارات وسيطرة عمال	الإطارا ت العليا	رجال	نساء			
35	10	00	25	10	10	02	43	ERCA	01
01	14	40	45	05	10	15	45	THERAMAF	02
01	32	05	30	06	02	08	30	PASTA SPIGA	03
60	40	29	138	15	09	08	121	AVICOL	04
00	130	00	119	10	01	10	120	SITB	05
06	50	00	48	07	01	01	55	ART PRESTIG	06
52	05	00	36	06	15	03	44	ENAJUC	07
30	90	00	80	30	10	80	40	VENUS	08
16	28	09	31	18	04	01	52	INC ROYALE	09
50	700	300	1031	13	06	180	870	BIMO	10

-	-	-	-	-	-	01	118	CBTBA	11
30	20	10	55	04	01	55	05	SIT	12
23	47	11	64	12	05	09	72	LEXSNS	13
65	36	29	84	29	17	12	89	JUCOB	14
15	110	35	116	30	14	09	151	JUTOP	15
178	39	03	234	14	11	12	202	ADECOR	16
35	50	100	165	18	02	05	180	SIFA	17
02	50	08	53	05	02	01	59	SOALTIM	18
60	16	02	85	08	07	10	68	SOCO PLAST	19
140	130	00	-	-	-	17	253	SACAR	20
343	64	18	298	119	08	21	404	ALRIM	21
13	108	01	126	06	06	30	90	BARIEX	22
-	-	-	-	-	-	11	306	CATEL	23
62	86	57	218	13	09	07	198	SAEL	24
-	-	02	243	10	06	20	236	LITMOD	25
10	30	02	16	12	14	01	41	MAMP	26
-	-	-	78	15	02	02	93	ACG	27
08	95	05	86	20	05	01	110	SPSRS	28
50	330	30	77	21	02	120	290	SNAX	29
1589	769	205	-	-	-	231	2332	GIPEC	30
761	656	198	1454	129	32	33	1582	ETTERKIB	31
179	82	01	208	49	05	63	199	CSBA	32

4.2.3. تقييم سياسات ومستوى أداء مؤسسات العينة

نوضح فيما يلي النقاط التي تحصلت عليها كل مؤسسة من مؤسسات العينة, وذلك بالنسبة للسياسات المدروسة (التوظيف, الأجور, التكوين), وبالنسبة لمستوى الأداء.

وتعتبر هذه النقاط بمثابة بيانات خام تم الحصول عليها نتيجة تحليل استبيان كل مؤسسة وتجميع الدرجات التي تحصلت عليها بالنسبة لمتغيرات البحث (السياسات, الأداء).

كما تعتبر هذه البيانات الخام بمثابة القاعدة التي سينطلق منها لاختبار صحة فرضيات البحث في المباحث القادمة.

الجدول رقم 08 : تقييم سياسات وأداء مؤسسات العينة

الرقم	اسم المؤسسة	اختصار	التوظيف 57 نقطة	الأجور 54 نقطة	التكوين 45 نقطة	الأداء 69 نقطة
1	شركة الإنجاز وأشغال الحدادة	ERCA	13	13	03	23
2	شركة صناعة الأدوية	THERAMAF	21	03	15	43
3	شركة صناعة العجائن	PASTA SPIGA	10	06	00	20
4	مجمع الدواجن للوسط	AVICOL	17	17	09	32
5	شركة صناعة القماش	SITB	20	25	13	41
6	شركة صناعة الأثاث المنزلي	ART PRESTIG	12	12	00	19
7	مجمع إيناجو لصناعة المشروبات	ENAJUC	34	26	26	41
8	مخابر فونيس لمواد التجميل	VENUS	36	36	31	50
9	شركة صناعة أجهزة التبريد	INC ROYAL	18	30	13	27
10	شركة صناعة البسكويت	BIMO	23	33	25	46
11	الشركة الوطنية لصناعة مواد البناء	CBTBA	18	18	06	33
12	شركة صناعة القماش والطرز	SIT	08	17	16	25
13	شركة صناعة المسامير	LEXSNS	29	36	19	52
14	الشركة الوطنية لعصير مصبرات	JUCOB	18	22	03	23

41	13	16	14	JUTOP	شركة صناعة المشروبات	15
21	08	26	22	ADECOR	شركة التآييث والزخرفة	16
26	35	34	23	SIFA	شركة صناعة السيراميك	17
28	12	35	17	SOALTIM	الجزائرية لصناعة النسيج المعدني	18
23	08	14	14	SOCO PLAST	مجمع البلاستيك والمطاط	19
31	21	12	35	SACAR	شركة الأكياس والصناديق	20
42	19	16	28	ALRIM	الجزائرية لإنجاز المنشآت المعدنية	21
40	15	13	14	BARIEX	شركة صناعة الأقراص المضغوطة	22
43	31	25	28	CATEL	الشركة الوطنية لصناعة الكابلات للمواصلات	23
19	18	29	22	SAEL	شركة تطبيق المطاط	24
33	05	14	10	LITMOD	الشركة الوطنية لصناعة الأسرة العصرية	25
27	09	22	22	MAMP	شركة صناعة المواد البلاستيكية	26
22	09	24	29	ACG	الجزائرية لصناعة القلجنة	27
36	09	30	19	SPSRS	شركة اللافتات الإشهارية وإشارات الطرق	28
50	12	10	15	SNAX	الشركة الوطنية للصناعات الغذائية	29
18	28	23	19	GIPEC	المجمع الوطني للورق والسيليكوز	30
37	12	33	28	ETTERKIB	الشركة الوطنية للتركيب الصناعي	31
38	18	32	27	CSBA	الشركة الوطنية لصناعة الغرف الصحراوية	32

3.3. الممارسة السليمة لسياسة التوظيف

تكتسي سياسة التوظيف أهمية كبرى ليس فقط لكونها حلقة الوصل بين المؤسسة وسوق العمل, وإنما كذلك للدور الوقائي الذي تلعبه في الكشف عن المدخلات من العمالة, ومدى توفرها على القدرات اللازمة التي تقتضيها مناصب العمل.

ويقتضي لنجاح سياسة التوظيف في تحقيق هذا المسعى, أن تمارس في ظل مجموعة من المبادئ والقواعد التي سنختبر درجة تطبيقها على العمال في مؤسسات العينة, بتعبير آخر, نهدف من وراء هذا المبحث إلى التحقق من صحة الفرضية التالية:

افتراض غياب الممارسة السليمة لسياسة التوظيف في مؤسسات العينة.

ولاختبار هذه الفرضية, لجأنا إلى طريقة التحليل بالنسب المؤوية واختبار كاف تربيع (khi-deux), بحيث استعملت الأولى لمعرفة نسبة مؤسسات العينة المستعملة والغير مستعملة لكل إجراء من إجراءات سياسة التوظيف (الموضحة في الاستبيان), في حين كان الهدف من توزيع كاف تربيع, هو حساب الفروق بين المؤسسات المستعملة والغير مستعملة لهذه الإجراءات واستخراج الدلالة الإحصائية¹.

وبعد تطبيق الأدوات الإحصائية توصلنا إلى النتائج التي سنوضحها في المطالب القادمة

1.3.3. استعمال طرق الانتقاء

تأخذ طرق الانتقاء أشكالاً مختلفة تبدأ بقراءة بطاقة المؤهلات, تليها مقابلة الانتقاء ثم الاختبارات التي تمس مختلف الجوانب في المترشح من نكاه وقدرات بدنية وعلمية, ميول... وأخيراً الفترة التجريبية, وتعتبر هذه الطرق في غاية الأهمية لأنها تمكن من معرفة مدى استعداد المترشح للعمل في المؤسسة ومدى تناسب مؤهلاته مع متطلبات المنصب الشاغر.

3.84	,0.05	khi-deux	-1
0.01		5.99 (3.84 < K ² < 5.99),	
3.84	khi-deux	5.99 (K ² < 5.99).	
		(K ² > 3.84).	

ونوضح في الجدول التالي نسبة استعمال طرق الانتقاء في مؤسّسات العينة.

الجدول رقم 09 : نسبة استعمال طرق الانتقاء

الدالة الإحصائية	مستوى الثقة	Khi-Deux	لا تستعمل		تستعمل		النتائج طرق الانتقاء
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
	0.01	21.13	9.4	03	90.6	29	قراءة بطاقة المؤهلات (CV)
	0.01	6.13	28.2	09	71.8	23	مقابلة الانتقاء
	0.01	12.5	81.3	26	18.7	06	اختبارات الذكاء
		0.5	43.8	14	56.3	18	اختبارات القدرات العلمية والبدنية
	0.01	21.13	90.6	29	9.4	03	اختبارات نفسية
	0.01	12.5	81.3	26	18.8	06	اختبارات الميول والرغبات
	0.01	15.13	15.6	05	84.4	27	الفترة التجريبية

يظهر الجدول ارتفاع عدد المؤسّسات المستعملة لقراءة بطاقة المؤهلات (90.6%)، مقارنة الانتقاء (71.8%) والفترة التجريبية (84.4%) أثناء عملية الاختيار والمفاضلة بين المترشحين، في حين تنخفض نسبة استعمال الاختبارات بمختلف أشكالها، باستثناء اختبارات القدرات البدنية والعلمية التي تقدر نسبة استعمالها بـ 56.3%.

وجاءت نتائج اختبار khi-deux دالة إحصائياً عند مستوى ثقة 0.01 بالنسبة لكل الإجراءات، باستثناء اختبارات القدرات البدنية والعلمية.

وتعبر هذه النتائج على وجود تباعد كبير بين مؤسّسات العينة من حيث استعمال أو عدم استعمال طرق الانتقاء، كما تبين بأن هناك تركيز كبير على طرق انتقاء معينة مع تجاهل طرق أخرى.

2.3.3. استعمال إجراءات الإدماج الوظيفي

تلعب إجراءات الإدماج الوظيفي أهمية كبيرة في الرّفع من درجة الإدراك الوظيفي للموظفين الجدد، وقد تأخذ هذه الإجراءات أشكالاً متعددة كاستعمال مختصين في الإدماج (tuteur) أو تنظيم ملتقيات بهدف خلق التعارف، أو استعمال دليل المؤسسة لما يحتويه من معلومات حول تنظيم المؤسسة وأقسامها ومسؤوليات كل عضو فيها...

ونوضح في الجدول التالي نسبة استعمال إجراءات الإدماج الوظيفي في مؤسّسات العينة.

الجدول رقم 10 : نسبة استعمال إجراءات الإدماج الوظيفي

الدالة الإحصائية	مستوى الثقة	Khi-deux	لا تستعمل		تستعمل		النتائج إجراءات الإدماج
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
	0.01	6.13	71.9	23	28.1	09	الاستعانة بمختص في الإدماج
	0.01	15.13	84.4	27	15.6	05	ملتقيات الإدماج
	0.01	6.13	71.9	23	28.1	09	دليل المؤسسة
		3.13	65.7	21	34.4	11	اجتماع مع ممثلي الإدارة أو العمال

يظهر الجدول الاستعمال الضعيف لمختلف إجراءات الإدماج الوظيفي بالنسبة لجل مؤسّسات العينة، وجاءت نتائج اختبار khi-deux دالة إحصائياً عند مستوى ثقة 0.01 باستثناء الإجراء الأخير (اجتماع مع ممثلي الإدارة أو العمال)، الذي كانت فيه قيمة khi-deux غير دالة إحصائياً، والتي تعني وجود تقارب بين مؤسّسات العينة المستعملة والغير مستعملة لهذا الإجراء.

ويمكن التعبير على هذه النتائج بالقول أنه نادراً ما توجد مؤسّسات تستعمل مختلف إجراءات الإدماج الوظيفي في إطار سياسة التوظيف.

3.3.3. تقييم سياسة التوظيف في مؤسّسات العينة

أظهرت النتائج السابقة أن هناك استعمال ضعيف لمختلف إجراءات سياسة التوظيف، سواء كانت هذه الإجراءات خاصة بمرحلة الانتقاء والمفاضلة بين المترشحين، أو متعلقة بمرحلة إدماجهم

في المؤسسة، ويمكن تأكيد هذه النتائج باللجوء إلى تقييم سياسة التوظيف في كل مؤسسة من مؤسسات العينة بصفة عامة، بتعبير آخر، نقوم بتصنيف مؤسسات العينة على أساس الممارسة السليمة و الغير سليمة للسياسة المدروسة، مع الإشارة إلى أن هذا التصنيف¹ سيكون بالنسبة لكل مؤسسات العينة، ثم المؤسسات العمومية والخاصة، وأخيرا المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم. والهدف من ذلك، هو معرفة إذا كان للمعيار القانوني ومعيار الحجم تأثير على الكيفية التي تمارس بها سياسة التوظيف.

الجدول رقم 11: تقييم سياسة التوظيف في كل مؤسسات العينة

الاستعمال	التكرار	النسبة %	Khi-deux	مستوى الثقة	الدلالة الإحصائية
سليم	05	15.6	15.125	0.01	
غير سليم	27	84.4			

يظهر الجدول أن ما نسبته 84.4% من مؤسسات العينة مصنفة في خانة المؤسسات التي لا تمارس بشكل سليم سياسة التوظيف (> 28.5 نقطة)، في حين تقدر نسبة المؤسسات الممارسة لسياسة التوظيف بشكل سليم بـ 15.6% (< 28.5 نقطة). وجاءت نتيجة اختبار khi-deux دالة إحصائيا عند مستوى ثقة 0.01.

الجدول رقم 12: تقييم سياسة التوظيف في المؤسسات العمومية والخاصة

الاستعمال	سليم	غير سليم	Khi-deux	مستوى الثقة	الدلالة الإحصائية
عمومية	03	13	0.23	-	غير دال
خاصة	02	14			

يبين الجدول أن كيفية ممارسة سياسة التوظيف، لا تتأثر بالتصنيف القانوني للمؤسسات (عمومية، خاصة)، إذ يلاحظ وجود تقارب في عدد المؤسسات العمومية والخاصة التي لا تمارس

1- تم تصنيف مؤسسات العينة على أساس الممارسة السليمة والغير سليمة لسياسة التوظيف، انطلاقا من متوسط النقطة المثالية للسياسة (57 نقطة) والتي تقدر بـ 28.5 نقطة، بمعنى، أن المؤسسات المتحصلة على أكبر أو يساوي من 28.5 نقطة تصنف في خانة المؤسسات الممارسة بشكل سليم لسياسة التوظيف، بينما تصنف المؤسسات المتحصلة على أقل من 28.5 نقطة في خانة المؤسسات التي لا تمارس السياسة المدروسة بشكل سليم.

السياسة المدروسة بشكل سليم, وهذا معناه, أن الممارسة الغير سليمة لسياسة التوظيف لا تقتصر فقط على المؤسسات العمومية أو المؤسسات الخاصة, وإنما يمكن أن يكون ذلك في كليهما, ولهذا جاءت نتائج اختبار khi-deux غير دالة إحصائيا (وجود تقارب في عدد المؤسسات العمومية والخاصة الممارسة بشكل سليم أو غير سليم للسياسة المدروسة).

الجدول رقم 13 : تقييم سياسة التوظيف في المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم

الاستعمال	سليم	غير سليم	Khi-deux	مستوى الثقة	الدلالة الإحصائية
متوسطة	04	12	2.133	-	غير دال
كبيرة	01	15			

يظهر الجدول, أن اختبار khi-deux غير دال إحصائيا, وهذا معناه وجود تقارب بين المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم من حيث الممارسة السليمة أو الغير سليمة لسياسة التوظيف.

وعلى هذا الأساس, يمكن القول بأنه ليس لمعيار الحجم أي تأثير على الكيفية التي تمارس بها السياسة المدروسة, إذ يمكن لهذه الأخيرة أن تمارس بشكل سليم أو غير سليم في المؤسسات المتوسطة كما في المؤسسات الكبيرة الحجم.

على ضوء ما أفرزته النتائج السابقة, يمكن تأكيد صحة افتراض غياب الممارسة السليمة لسياسة التوظيف في مؤسسات العينة, أو الممارسة السطحية لها.

فاقتصر جل المؤسسات على قراءة بطاقة المؤهلات ومقابلة الانتقاء في عملية المفاضلة بين المترشحين قد يساعد فقط في تكوين انطباع أولي عن المترشح دون أن يساعد على المعرفة الحقيقية والأكيدة لقدراته واستعداداته, هذه الأخيرة التي تلعب الاختبارات بمختلف أشكالها دور مهم في اكتشافها.

كما أن الاستعمال الضعيف لإجراءات الإدماج الوظيفي قد ينتج عنه انعكاسات سلبية على إدراك العمال لأدوارهم الوظيفية وبالتالي على مستوى أدائهم في العمل.

وقد يكون وراء هذا القصور الذي يميز الكيفيّة التي تمارس بها سياسة التوظيف في مؤسّسات العينة مجموعة من الأسباب أهمها:

- جهل المؤسّسات لأهميّة التوظيف كخطوة وقائية ينسحب الخطأ فيها إلى باقي سياسات إدارة الموارد البشريّة, وينعكس سلبا على أداء العمال.
- غياب الكفاءات القادرة على إجراء الاختبارات بمختلف أشكالها.
- ضعف الإمكانيات الماليّة للمؤسّسات.
- الفترة الزمنية الطويلة التي تستغرقها الممارسة السليمة لسياسة التوظيف, خاصّة إذا كان عدد المترشحين كبير.
- غياب سياسة تخطيط الموارد البشريّة التي من شأنها أن تساعد على معرفة الاحتياجات المستقبلية للمؤسّسات من اليد العاملة في مختلف مستويات التنظيم, وهذا ما يجعل المؤسّسات مجبرة على إجراء عمليات توظيف سريعة تقتضيها الاحتياجات الاضطرارية.

4.3. الممارسة السليمة لسياسة الأجور

تعتبر الأجور وسيلة أساسية لإشباع رغبات العمال الماديّة ورغباتهم الاجتماعيّة كالمظهر والمركز والمكانة الاجتماعيّة, لهذا نجد العاملين في أي مؤسّسة يولون ناحية الأجر جانبا كبيرا من اهتماماتهم, وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الأجر هو أهم العوامل على الإطلاق تأثيرا على دافعيّة العمال للعمل ورغبتهم فيه.

وتلعب سياسة الأجور في هذا الإطار دورا في غاية الأهميّة باعتبارها الأداة التي تسمح للعمال بالحصول على أجور عادلة, وباعتبارها كذلك الأسلوب الذي يحدد الأجور التي ستمنح والطريقة التي ستدفع بها...

وسنهتم في هذا المبحث بدراسة الكيفيّة التي تمارس بها سياسة الأجور في مؤسّسات العينة, بتعبير آخر, سنتحقق من صحة الفرضيّة التالية: افتراض غياب الممارسة السليمة لسياسة الأجور.

وبعد تطبيق الأدوات الإحصائية توصلنا إلى النتائج التي سنوضحها في المطالب القادمة.

1.4.3. استعمال الأجور التحفيزية

تمنح المؤسسات إلى جانب الأجور الثابتة أجور أخرى متغيرة في شكل منح ومكافآت, قد تكون نقدية كمنح المردودية, أو غير نقدية في شكل خدمات ترفيهية ومطعم ونقل وغير ذلك من الامتيازات الكثيرة.

وتكتسي هذه الأجور أهمية بالغة من وجهة نظر العامل لما تساهم به من تحسين مناخ العمل كالمطعم والنقل, أو لما توفره من أجواء للترفيه كالخدمات الترفيهية, أو لدورها في تحقيق العدالة ومكافأة المجهودات الإضافية كمنح المردود الفردي (PRI) والجماعي (PRC) و منح المثابرة.

ويوضح الجدول التالي نسبة استعمال مؤسسات العينة لمختلف أشكال الأجور التحفيزية.

الجدول رقم 14 : نسبة استعمال الأجور التحفيزية في مؤسسات العينة

الدالة الإحصائية	مستوى الثقة	Khi-Deux	لا تستعمل		تستعمل		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
دال	0.01	18.00	12.5	04	87.5	28	تعويضات الأقدمية
غير دال		3.13	65.6	21	34.4	11	منح نقدية PRI , PRC
دال	0.05	4.50	68.8	22	31.3	10	تعويضات المثابرة والمجهودات
دال	0.01	32.00	00	00	00	00	خدمات ترفيهية (نوادي, رحلات)
دال	0.05	4.500	68.8	22	31.3	10	نقل
دال	0.01	6.125	71.9	23	28.1	09	مطعم
غير دال		1.125	59.4	19	40.6	13	منح غير نقدية (أدوات مدرسية..)

يظهر الجدول أن جل مؤسسات العينة تستعمل تعويضات الأقدمية (87.5%), في حين تنخفض نسبة استعمال مختلف أشكال الأجور الأخرى, ويمكن تفسير ذلك بكون أن تعويضات الأقدمية هي تعويضات إجبارية نص عليها قانون العمل وترك طريقة حسابها والمدة التي تصبح فيها قابلة للدفع للاتفاقيات الجماعية للعمل والمؤسسات المستخدمة (المادة 102, فصل 4 من قانون

علاقات العمل)، بينما بالنسبة لأشكال الأجور الأخرى، فهي غير إجبارية وتتوقف عملية منحها على إرادة المؤسسة المستخدمة وإمكاناتها المالية.

وجاءت نتائج اختبار $khi\text{-}deux$ دالة إحصائياً عند مستوى ثقة 0.01 بالنسبة لكل أشكال الأجور باستثناء تعويضات المثابرة، النقل، حيث كانت الدلالة محققة عند مستوى ثقة 0.05، وباستثناء كذلك المنح النقدية والغير نقدية حيث نتائج $khi\text{-}deux$ جاءت غير دالة مشيرة إلى وجود تقارب بين المؤسسات المستعملة والغير مستعملة لهاذين الشكلين من الأجور.

2.4.3. مراعاة محددات الأجر

تمنح المؤسسات أجوراً ثابتة وأخرى متغيرة، فالأولى تتوقف على طبيعة المنصب وموقعه في الترتيب الهيكلي والذي تبينه عملية تقييم المناصب، في حين تمنح الأجور المتغيرة بناء على معايير معينة كمستويات أداء الفرد التي تظهرها نتائج تقييم الأداء.

وفي كلا النوعين من الأجر (الثابت، المتغير)، هناك مجموعة من المحددات تمارس تأثيراً على قيمة الأجر، هذه المحددات سواء كانت داخلية مرتبطة بمنصب العمل، أو كانت خارجية تفرضها القوانين والاتفاقيات.

وتعتبر عملية مراعاة هذه المحددات في غاية الأهمية لما تساهم به في شعور العمال بالعدالة والمساواة.

ويوضح الجدول التالي نسبة مراعاة مؤسسات العينة لمحددات الأجور بنوعيتها الثابت والمتغير.

الجدول رقم 15 : نسبة مراعاة محددات الأجر

الدلالة الإحصائية	مستوى الثقة	Khi-Deu x	لا تستعمل		تستعمل		النتائج محددات الأجر
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
غير دال		2.00	62.5	20	37.5	12	نتائج تقييم أداء العمال
غير دال		0.50	56.2	18	43.8	14	الأقدمية في المؤسسة
غير دال		1.125	59.4	19	40.6	13	الأقدمية في المنصب
غير دال		2.00	62.5	20	37.5	12	صعوبة المنصب
دال	0.01	6.125	71.9	23	28.1	09	القدرة على شغل مسؤوليات أكبر
غير دال		1.125	59.4	19	40.6	13	المواظبة والسلوك الإيجابي
دال	0.01	12.5	81.3	26	18.8	06	الأجور المطبقة في مؤسسات من نفس قطاع النشاط
دال	0.01	10.13	21.9	07	78.2	25	قوانين العمل والاتفاقيات الجماعية

يبين الجدول أن قوانين العمل والاتفاقيات الجماعية هي أكثر المحددات التي تراعيها المؤسسات في منح الأجور بنسبة 78.2%، في حين تتخفف نسبة مراعاة المحددات الأخرى، وتعتبر هذه النتيجة منطقية خاصة وأن القوانين والاتفاقيات هي بمثابة إجراءات إجبارية مقارنة بالمحددات الأخرى التي يتوقف استعمالها على إرادة المؤسسات.

وجاءت نتيجة اختبار khi-deux غير دالة إحصائياً بالنسبة لأغلبية المحددات باستثناء القوانين والاتفاقيات، الأجور المطبقة في مؤسسات من نفس القطاع، القدرة على شغل مسؤوليات أكبر، حيث تحققت الدلالة عند مستوى ثقة 0.01.

3.4.3. استعمال طرق دفع الأجور

يمكن للمؤسسة أن تدفع أجور عمالها بطرق دفع مختلفة، فنجد الدفع عن طريق الزمان كالدفع اليومي أو الشهري، وهي من الطرق التي يكثر استعمالها، كما نجد الدفع عن طريق الإنتاج الفردي أو الجماعي، إذ يستعمل الأول في حالة إمكانية حساب إنتاج كل فرد على حدى، في حين يستعمل

الدفع الجماعي إذا استحال حساب مساهمة كل فرد في عدد الوحدات المنتجة فيصبح الدفع على أساس الإنتاج الجماعي.

ويوضح الجدول التالي نسبة استعمال مؤسسات العينة لطرق الدفع الثلاث:

الجدول رقم 16 : نسبة استعمال طرق دفع الأجر

الدالة الإحصائية	مستوى الثقة	Khi-Deux	لا تستعمل		تستعمل		النتائج طرق دفع الأجر
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
غير دال		3.125	65.6	21	34.4	11	الدفع على أساس الإنتاج الفردي
غير دال		0.500	43.8	14	56.2	18	الدفع على أساس الإنتاج الجماعي
دال	0.01	32.00	00	00	100	32	الدفع على أساس الزمن

يوضح الجدول استعمال كل مؤسسات العينة لطريقة الدفع بالزمن (الشهر) وذلك بنسبة 100%، في حين تنخفض هذه النسبة إلى 56.6% في طريقة الدفع الجماعي وأقل منها في طريقة الدفع الفردي 34.4%.

وكانت نتائج اختبار khi-deux دالة إحصائياً في طريقة الدفع بالزمن عند مستوى ثقة 0.01، في حين نلاحظ غياب الدلالة في الطريقتين الأخرتين، ما يعني وجود تقارب بين المؤسسات المستعملة والغير مستعملة لهما.

4.4.3. تقييم سياسة الأجور في مؤسسات العينة

نقوم بتصنيف¹ مؤسسات العينة على أساس الممارسة السليمة والغير سليمة لسياسة الأجور، ونحاول معرفة إذا كان للمعيار القانوني ومعيار الحجم تأثير على الكيفية التي تمارس بها سياسة الأجور.

الجدول رقم 17 : تقييم سياسة الأجور في كل مؤسسات العينة

الاستعمال	التكرار	النسبة %	Khi-deux	مستوى الثقة	الدلالة الإحصائية
سليم	10	31.3	4.500	0.05	دال
غير سليم	22	68.7			

يظهر الجدول ارتفاع المؤسسات التي تمارس بشكل غير سليم لسياسة الأجور بنسبة تقدر بـ 68.7%، في حين تقدر نسبة المؤسسات الممارسة بشكل سليم للسياسة المدروسة بـ 31.3%.

وجاءت قيمة $khi-deux$ دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، وتعتبر هذه النتيجة منطقية خاصة في ظل الاستعمال الضعيف لمختلف إجراءات سياسة الأجور المدروسة والتي بينتها النتائج السابقة.

الجدول رقم 18 : تقييم سياسة الأجور في المؤسسات العمومية والخاصة

الاستعمال	سليم	غير سليم	Khi-deux	مستوى الثقة	الدلالة الإحصائية
عمومية	04	12	0.582	-	غير دال
خاصة	06	10			

1- تم تصنيف مؤسسات العينة على أساس الممارسة السليمة والغير سليمة لسياسة الأجور، انطلاقاً من متوسط النقطة المثالية للسياسة (54 نقطة) والتي تقدر بـ 27 نقطة، بمعنى، أن المؤسسات المتحصلة على أكبر أو يساوي 27 نقطة تصنف في خانة المؤسسات الممارسة بشكل سليم لسياسة الأجور، بينما تصنف المؤسسات المتحصلة على أقل من 27 نقطة في خانة المؤسسات التي لا تمارس السياسة المدروسة بشكل سليم.

نلاحظ وجود تقارب كبير بين المؤسسات العمومية والخاصة التي تمارس بشكل سليم أو غير سليم لسياسة الأجور, بحيث جاءت قيمة khi-deux غير دالة إحصائياً.

وبالتالي نستطيع القول بأن التصنيف القانوني ليس له أي دور في الكيفية التي تمارس بها السياسة المدروسة, إذ يمكن أن تمارس هذه الأخيرة بشكل سليم أو غير سليم في المؤسسات العمومية كما في المؤسسات الخاصة.

الجدول رقم 19 : تقييم سياسة الأجور في المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم

الاستعمال / التصنيف	سليم	غير سليم	Khi-deux	مستوى الثقة	الدلالة الإحصائية
متوسطة	05	11	0.000	-	غير دال
كبيرة	05	11			

يوضح غياب الدلالة الإحصائية لاختبار khi-deux بأن هناك تقارب بين المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم فيما يخص الممارسة السليمة أو الغير سليمة لسياسة الأجور, ما يجعلنا نعتبر أن معيار الحجم هو الآخر ليس له أي تأثير على كيفية ممارسة السياسة المدروسة.

إن أهم شيء في الأجر هو ليس قيمته النقدية, بل مدى قدرته على إحلال العدالة والمساواة بين العمال ومدى توفره على عنصر التحفيز, ويعتبر هذان الشرطين في غاية الأهمية, بحيث يمكن لكل المؤسسات أن تمنح الأجور, في حين هناك القليل من المؤسسات التي تعمل بالأجور التحفيزية وتوفر الخدمات التي تبدو أنها غير ضرورية في حين أنها ذات أثر معنوي كبير على نفسية العمال.

والسبب الذي جعلنا نقول ما سبق, هو ما لاحظناه في درجة استعمال المؤسسات للجوانب التحفيزية في الأجر, إذ نلاحظ الاهتمام الضعيف بالأجور التحفيزية في مؤسسات العينة كما أن أغلبية هذه المؤسسات لا تأخذ بعين الاعتبار المعايير التي من شأنها أن تظهر الفروقات بين العمال وبالتالي تساهم في خلق العدالة في الأجر.

ومن هذا يمكن أن نقول، أن هناك غياب للممارسة السليمة لسياسة الأجر باعتبار أن هذه الأخيرة لا تكون فعالة إلا إذا نجحت في رفع دافعية العمال، وهذا الأخير لا يتحقق إلا بتوفر سياسة الأجر على عنصر التحفيز الذي يعتبر استعماله ضعيفا في مؤسسات العينة.

ويمكن تفسير هذا القصور الذي يميز الكيفية التي تمارس بها سياسة الأجر في مؤسسات العينة إلى مجموعة من الأسباب أهمها:

- كجهد المؤسسات لأهمية التحفيز كعامل أساسي لرفع دافعية العمال نحو العمل.
- أو إلى ضعف الإمكانيات المالية للمؤسسات وبالتالي صعوبة مكافأة مختلف الإنجازات والمجهودات الإضافية التي يقوم بها العمال.
- غياب المعايير التي تمنح على أساسها الأجر التحفيزية، خاصة في ظل غياب سياسة تقييم أداء العمال بالأساليب والطرق العلمية.

5.3. الممارسة السليمة لسياسة التكوين

تظهر أهمية التكوين من خلال الدور الذي يلعبه في الارتقاء بمستوى أداء العمال عن طريق الرفع من قدراتهم ودافعيتهم وإدراكهم لأدوارهم الوظيفية، ويتوقف نجاح سياسة التكوين في بلوغ هذا المسعى إلى مدى احترامها للقواعد والخطوات التي سنختبر درجة استعمالها في مؤسسات العينة. وعليه يكون الهدف من هذا المبحث هو اختبار صحة الفرضية التالية:

افتراض غياب الممارسة السليمة لسياسة التكوين.

وباستعمال نفس الأدوات الإحصائية السابقة توصلنا إلى النتائج التي سنناقشها في المطالب القادمة.

1.5.3. استعمال طرق اكتشاف الاحتياجات التكوينية

تعتبر الاحتياجات التكوينية أهم دافع لمباشرة عملية التكوين، إذ تفقد هذه الأخيرة أهميتها إذا لم تكن مبنية على نقائص تم ملاحظتها في اليد العاملة، وتوجد عدة طرق يمكن الاستناد عليها في تحديد الفروقات بين ما تقتضيه مناصب العمل ومستويات أداء شاغليها، فنجد تخطيط الموارد البشرية

وتحليل المناصب, بالإضافة إلى نتائج تقييم أداء العمال التي يمكن التوصل إليها بأساليب مختلفة كالاستبيانات والملاحظة ومقابلات التقييم.

ويوضح الجدول التالي نسبة استعمال طرق اكتشاف الاحتياجات التكوينية المقترحة في العينة المدروسة.

الجدول رقم 20 : نسبة استعمال طرق اكتشاف الاحتياجات التكوينية

الدالة الإحصائية	مستوى الثقة	Khi-Deux	لا تستعمل		تستعمل		النتائج الطرق
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
غير دال		0.00	50	16	50	16	تخطيط الموارد البشرية
غير دال		3.125	65.6	21	34.4	11	تحليل مناصب العمل
دال	0.01	10.13	78.1	25	21.9	07	الاستبيانات
دال	0.05	4.500	68.8	22	31.2	10	الملاحظة
دال	0.01	12.50	81.2	26	18.8	06	مقابلة التقييم

يوضح الجدول الاستعمال الضعيف لمختلف طرق اكتشاف الاحتياجات التكوينية باستثناء تخطيط الموارد البشرية التي تقدر نسبة استعمالها بـ 50% , وجاءت نتائج اختبار khi-deux دالة إحصائية عند مستوى ثقة 0.01, بالنسبة للطرق التي تدخل في تكوين سياسة تقييم أداء العمال (الاستبيان, الملاحظة, مقابلة التقييم), في حين نلاحظ غياب الدلالة الإحصائية للطريقتين الباقيتين, ما يعني أن هناك تقارب في عدد المؤسسات المستعملة والغير مستعملة لهاذين الطريقتين.

2.5.3. استعمال أنواع التكوين

تتعدد أنواع التكوين التي يمكن للمؤسسة إجراؤها وتختلف الفائدة المرجوة من كل نوع, فنجد منها ما يهدف إلى رفع ثقافة العمال وتجديد معلوماتهم كالتكوين النظري, وهناك التكوين التقني (التطبيقي) والتكوين الوقائي الذي يكون مرتبطاً أكثر بمنصب العامل, ويهدف إلى رفع القدرات العملية للعمال, كما يمكن أن يتفرع التكوين على أساس المكان الذي يجرى فيه, فنجد التكوين داخل المؤسسة والتكوين خارجها.

ويوضح الجدول التالي نسبة استعمال مؤسسات العينة لمختلف أنواع التكوين المقترحة.

الجدول رقم 21 : نسبة استعمال أنواع التكوين

الدلالة الإحصائية	مستوى الثقة	Khi-Deux	لا تستعمل		تستعمل		النتائج أنواع التكوين
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
دال	0.01	10.13	78.1	25	21.9	07	تكوين نظري
غير دال		0.500	43.8	14	56.2	18	تكوين تطبيقي (تقني)
غير دال		0.500	43.8	14	56.2	18	تكوين وقائي من حوادث العمل
غير دال		2.000	62.5	20	37.5	12	تكوين داخل المؤسسة
غير دال		2.000	62.5	20	37.5	12	تكوين خارج المؤسسة

يظهر الجدول ارتفاع نسبة الاعتماد على التكوين التقني والوقائي في مؤسسات العينة (56.8%) لكليهما، بالمقارنة مع مختلف أنواع التكوين الأخرى.

وتعتبر هذه النتيجة منطقية، خاصة وأن كل مؤسسات العينة هي صناعية تكثر فيها مخاطر العمل وتكثر فيها الحاجة لمثل هذا النوع من التكوين.

وجاءت نتائج اختبار khi-deux غير دالة إحصائياً بالنسبة لكل أنواع التكوين باستثناء التكوين النظري الدال إحصائياً عند مستوى ثقة 0.01.

3.5.3. استعمال مختلف طرق التكوين

يمكن للمؤسسات الاعتماد على عدة طرق لتنفيذ برامج التكوين، ويتوقف اختيار الطريقة على طبيعة التكوين والهدف منه، كما تتوزع الفائدة التي توفرها كل طريقة تكوين.

ونوضح في الجدول التالي نسبة استعمال مؤسسات العينة لمختلف طرق التكوين المقترحة:

الجدول رقم 22 : نسبة استعمال طرق التكوين

الدلالة الإحصائية	مستوى الثقة	Khi-Deux	لا تستعمل		تستعمل		النتائج طرق التكوين
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
دال	0.01	18.00	87.5	28	12.5	04	محاضرات
دال	0.01	8.00	75	24	25	08	حوار ومناقشات
دال	0.01	15.13	84.4	27	15.6	05	دراسة الحالات
دال	0.01	32.00	100	32	00	00	تمثيل الأدوار
دال	0.05	4.5	31.25	10	68.8	22	التكوين في منصب العمل

يظهر الجدول ارتفاع نسبة استعمال التكوين في منصب العمل (68.75%) بالمقارنة مع طرق التكوين الأخرى خاصة التكوين عن طريق تمثيل الأدوار (00%) والذي يمكن أن نرجع سبب ذلك لكون هذه الطريقة حديثة، يكثر استعمالها في المؤسسات العملاقة.

ويعتبر ارتفاع نسبة الاعتماد على التكوين في منصب العمل مقارنة بالطرق الأخرى نتيجة منطقية بالنظر إلى النتائج المبينة في الجدول السابق (استعمال أنواع التكوين)، والذي أظهر ارتفاع نسبة استعمال التكوين التقني والتكوين الوقائي، اللذان في غالب الأحيان ما يتمان في شكل إرشادات ونصائح تقدم إلى العمال بخصوص الكيفية السليمة والمثلى التي لا بد عليهم اتباعها للقيام بمهام مناصبهم.

وجاءت نتائج اختبار khi-deux دالة إحصائياً عند مستوى ثقة 0.01 و 0.05 (التكوين في منصب العمل)، ما يعني وجود تباعد كبير في عدد المؤسسات المستعملة والغير مستعملة لمختلف طرق التكوين.

4.5.3. تقيّم سياسة التكوين في مؤسّسات العينة

يمكن تصنيف¹ مؤسّسات العينة على أساس الممارسة السليمة والغير سليمة لسياسة التكوين, ونحاول معرفة إذا كان للمعيار القانوني ومعيار الحجم تأثير على الكيفيّة التي تمارس بها السياسة المدروسة.

الجدول رقم 23 : تقيّم سياسة التكوين في كل مؤسّسات العينة

الاستعمال	التكرار	النسبة %	Khi-deux	مستوى الثقة	الدلالة الإحصائية
سليم	06	6	12.500	0.01	دال
غير سليم	26	94			

يظهر الجدول أن جل مؤسّسات العينة مصنفة في خانة المؤسّسات الغير ممارسة لسياسة التكوين بصفة سليمة (94%), وتؤكد هذه النتيجة صحة ما توصلنا إليه حول ضعف استعمال مختلف إجراءات السياسة المدروسة. وجاءت قيمة khi-deux دالة إحصائياً عند مستوى ثقة 0.01 مشيرة بذلك إلى التباعد الكبير.

الجدول رقم 24 : تقيّم سياسة التكوين في المؤسّسات العمومية والخاصّة

الاستعمال	سليم	غير سليم	Khi-deux	مستوى الثقة	الدلالة الإحصائية
عمومية	03	13	0.000	-	غير دال
خاصّة	03	13			

1- تم تصنيف مؤسّسات العينة على أساس الممارسة السليمة والغير سليمة لسياسة التكوين, انطلاقاً من متوسط النقطة المثالية للسياسة (45 نقطة) والتي تقدر بـ 22.5 نقطة, بمعنى, أن المؤسّسات المتحصلة على أكبر أو يساوي 22.5 نقطة تصنف في خانة المؤسّسات الممارسة بشكل سليم لسياسة التكوين, بينما تصنف المؤسّسات المتحصلة على أقل من 22.5 نقطة في خانة المؤسّسات التي لا تمارس السياسة المدروسة بشكل سليم.

يمكن القول انطلاقاً من الجدول أنه ليس للتصنيف القانوني أي دور في الكيفية التي تمارس بها سياسة التكوين, وهذا بالنظر إلى تقارب عدد المؤسسات العمومية والخاصة التي تمارس السياسة المدروسة سواء بشكل سليم أو غير سليم.

ولهذا جاءت نتيجة اختبار khi-deux غير دالة إحصائياً (وجود تقارب).

الجدول رقم 25 : تقييم سياسة التكوين في المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم

الإحصائية	الدلالة	الاستعمال	التصنيف	سليم	غير سليم	Khi-deux	مستوى الثقة
غير دال		متوسطة	02	14	0.821	-	
		كبيرة	04	12			

يظهر غياب الدلالة الإحصائية لنتيجة اختبار khi-deux بأن هناك تقارب بين المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم, من حيث الاستعمال السليم أو الغير سليم للسياسة المدروسة, ولهذا يمكن أن نقول بأنه ليس لمعيار الحجم أي تأثير على كيفية ممارسة سياسة التكوين.

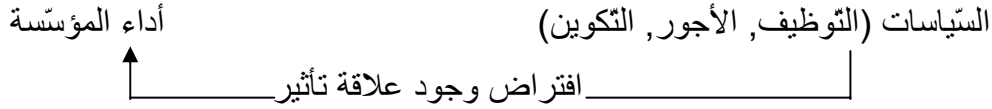
يمكن أن نقول أن أكبر النقائص التي تم ملاحظتها في النتائج المتوصل إليها هو الاستعمال الضعيف لمختلف الطرق المساعدة على اكتشاف الاحتياجات التكوينية, وهذا من شأنه أن يؤثر على نجاح سياسة التكوين إذا لم تستند هذه الأخيرة إلى احتياجات حقيقية.

كما أن ضعف استعمال مختلف أنواع التكوين وبالتالي طرق التكوين يمكن أن نرجعه إلى غياب ثقافة التكوين في أغلب مؤسسات العينة, أو إلى غياب الإرادة التكوينية في الكثير من المؤسسات رغم أن هناك قوانين تفرض إجبارية التكوين المهني, وعلى سبيل المثال ما هو حاصل بالنسبة للمؤسسات العمومية التي تلزمها القوانين بتخصيص 1% من ميزانيتها سنوياً للتكوين المهني.

وفي ظل هذه النقائص الملاحظة يمكن القول أن هناك غياب للممارسة السليمة لسياسة التكوين إن لم نقل انعدام التكوين.

6.3. تأثير سياسات إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة

نختبر في هذا المبحث الفرضية الثانية التي مفادها أن هناك علاقة تأثير لسياسات إدارة الموارد البشرية المدروسة على أداء المؤسسة, ويمكن أن نعبر على هذه الفرضية بالشكل التالي:



ولاختبار صحة الفرضية, استعملنا اختبار (ت) « T-TEST » الذي يقوم على مقارنة المتوسطات الحسابية للسياسات المدروسة في مجموعتين من المؤسسات هما, مجموعة المؤسسات ذات مستوى الأداء العالي, ومجموعة المؤسسات ذات مستوى الأداء الضعيف.

فعندما يكون المتوسط الحسابي للسياسات في مؤسسات الأداء العالي أكبر من متوسط السياسات في مؤسسات الأداء الضعيف, بحيث تكون قيمة (ت) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة معين ($0.05 >$), نقول أن هناك تأثيرا للسياسات على الأداء, أما في حالة تقارب المتوسطات الحسابية للسياسات في كلتا المجموعتين, بحيث أن قيمة (ت) غير دالة إحصائيا عند مستوى ثقة معين ($0.05 <$), فهنا نقول أن السياسات لا تمارس أي تأثير على الأداء, أو على الأقل يعتبر هذا التأثير ضعيفا.

وللإشارة فإن استعمال اختبار (ت) سيكون بالنسبة لكل سياسة على حدى, كما أن الدراسة ستتم على كل مؤسسات العينة ثم على المؤسسات العمومية والخاصة, وأخيرا على المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم.

كما يجب التنويه بأن توزيع المؤسسات إلى مجموعتين هما مجموعة المؤسسات ذات الأداء العالي ومجموعة المؤسسات ذات الأداء الضعيف, تم على أساس متوسط القيمة المثالية للأداء (69 نقطة) والتي تقدر بـ 34.5 أي :

- المؤسسات ذات الأداء العالي: هي التي لها مجموع نقاط أكبر أو يساوي من 34.5 نقطة (مجموع درجات الجزء الثالث من الاستبيان).

- المؤسسات ذات الأداء الضعيف: هي التي لها مجموع نقاط أقل من 34.5 نقطة (مجموع درجات الجزء الثالث من الاستبيان).

وبعد تطبيق الأدوات الإحصائية توصلنا إلى النتائج التالية:

1.6.3. تأثير السياسات على الأداء في كل مؤسسات العينة

نختبر تأثير السياسات على أداء المؤسسة في كل مؤسسات العينة كما يلي:

1.1.6.3. سياسة التوظيف

الجدول رقم 26: نتيجة اختبار (ت) للمقارنة بين متوسط المجموعتين بالنسبة لسياسة التوظيف

الدالة الإحصائية	مستوى الثقة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد المؤسسات	مستوى الأداء
دالة عند			7.1144	24.00	14	أداء عالي
0.05	0.025	2.356	6.8191	18.1667	18	أداء ضعيف

من الجدول يتضح أن (ت) المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى ثقة 0.05, وهذا يدل على أن هناك فروقا جوهرية بين المجموعتين من المؤسسات, إذ جاء المتوسط الحسابي لسياسة التوظيف في مجموعة الأداء العالي أكبر من المتوسط الحسابي لسياسة التوظيف في مجموعة الأداء الضعيف ($18.1667 < 24.00$), وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية التي تنص على أن هناك تأثيراً لسياسة التوظيف على الأداء, بمعنى, أن المؤسسات ذات الأداء العالي نجدها تستعمل بشكل موسع لمختلف إجراءات سياسة التوظيف (الموضحة في الجزء الثاني من الاستبيان), في حين هناك استعمال ضيق لهذه الإجراءات في المؤسسات ذات الأداء الضعيف.

ومن هنا يمكن القول أن لسياسة التوظيف دور في تحقيق أداء المؤسسات.

الجدول رقم 27 : نتيجة اختبار (ت) للمقارنة بين متوسط المجموعتين بالنسبة لسياسة الأجور

الدلالة الإحصائية	مستوى الثقة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد المؤسسات	مستوى الأداء
غير دال	0.310	1.033	10.5310	23.8571	14	أداء عالي
			8.1690	20.4444	18	أداء ضعيف

يظهر الجدول أن المتوسط الحسابي لسياسة الأجور في مجموعة مؤسسات الأداء العالي أكبر من المتوسط الحسابي في مجموعة مؤسسات الأداء الضعيف ($20.4444 < 23.8571$)، إلا أن الفرق بينهما حسب اختبار (ت) جاء غير دال إحصائياً، وهذا مدلوله أنه ليس هناك اختلاف جوهري فيما يخص الكيفية التي تمارس بها سياسة الأجور في كلتا المجموعتين، وبالتالي لا يمكن القول بأن لسياسة الأجور دوراً في تحقيق أداء مؤسسات العينة، رغم وجود أفضلية في ممارسة السياسة لدى المؤسسات المرتفعة الأداء بالمقارنة مع المؤسسات المنخفضة الأداء.

ويمكن إرجاع هذا التقارب في الكيفية التي تمارس بها سياسة الأجور في مؤسسات العينة إلى الأثر الذي تركه التحديد الإداري لمختلف أشكال الأجور والذي كان ساري المفعول قبل سنة 1990، بحيث كانت أجور المناصب والأجور التحفيزية بالإضافة إلى معايير منح الأجور خاضعة للنصوص التنظيمية.

كما أن للاتفاقيات المبرمة بين المؤسسات (الاتفاقيات الجماعية) دور مهم في خلق هذا التقارب في سياسة الأجور، وللإشارة فقد بلغ عدد الاتفاقيات إلى غاية سنة 1996 حوالي 5012 اتفاق تدور في معظمها حول الأجور بمختلف أشكالها، وقد امتدت هذه الاتفاقيات لتشمل قطاعات بأكملها [80] ص 223.

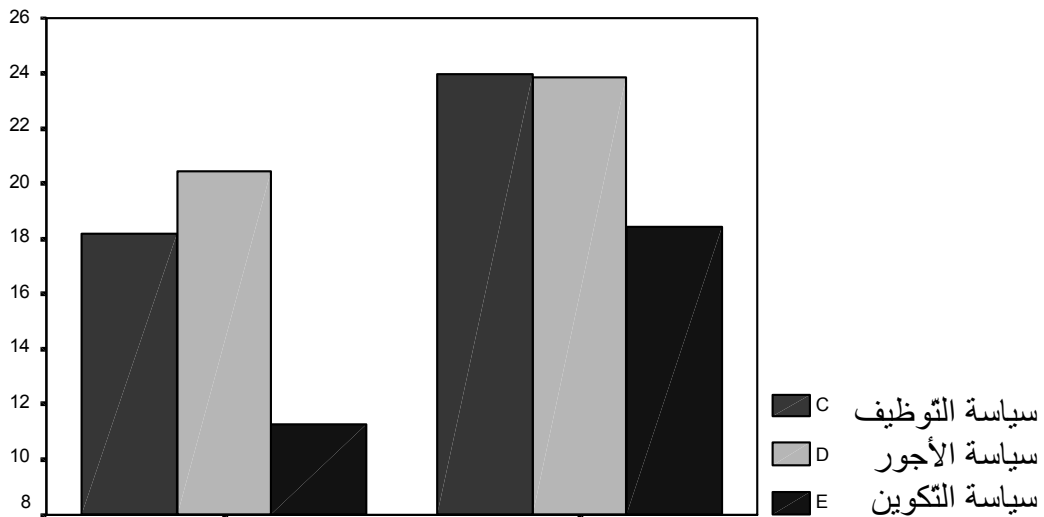
3.1.6.3. سياسة التكوين

الجدول رقم 28 : نتيجة اختبار (ت) للمقارنة بين متوسط المجموعتين بالنسبة لسياسة التكوين

الدالة الإحصائية	مستوى الثقة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد المؤسسات	مستوى الأداء
دال عند			7.1867	18.4286	14	أداء عالي
0.05	0.025	2.357	9.4047	11.2778	18	أداء ضعيف

يبين الجدول أن قيمة (ت) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05, وهذا معناه وجود فروق جوهرية للمتوسط الحسابي لسياسة التكوين في مجموعة المؤسسات ذات الأداء العالي مقارنة بالمتوسط الحسابي لسياسة التكوين في مؤسسات الأداء الضعيف ($11.2778 < 18.4286$).

وهذه النتيجة تؤكد صحة فرضية وجود تأثير لسياسة التكوين على أداء المؤسسة بحيث ترتفع درجة ممارسة إجراءات سياسة التكوين في مؤسسات الأداء العالي وتنخفض في مؤسسات الأداء الضعيف. ويمكن توضيح النتائج السابقة في الشكل البياني التالي:



الشكل البياني رقم 7 : مقارنة متوسط السياسات لكل مؤسسات العينة

2.6.3. تأثير السياسات على الأداء في المؤسسات العمومية والخاصة

نجري الدراسة على المؤسسات العمومية والخاصة كل على حدى, والهدف من وراء ذلك هو معرفة إذا كان للتصنيف القانوني للمؤسسات دور في تغيير النتائج السابقة.

1.2.6.3. المؤسسات العمومية

الجدول رقم 29 : نتيجة اختبار (ت) للمقارنة بين متوسط مجموعتين من المؤسسات العمومية بالنسبة لسياسات المدروسة

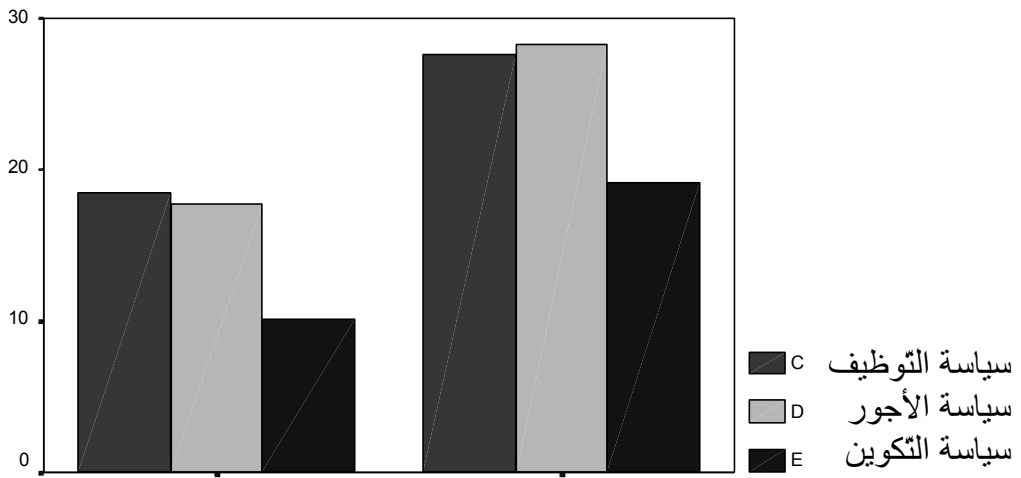
سياسة التكوين		سياسة الأجور		سياسة التوظيف		
أداء عالي	أداء ضعيف	أداء عالي	أداء ضعيف	أداء عالي	أداء ضعيف	
09	07	09	07	09	07	عدد المؤسسات
10.1111	19.1429	17.6667	28.2857	18.4444	27.5714	المتوسط حسابي
8.6088	7.5593	4.9749	6.6512	7.1609	4.4293	الانحراف معياري
2.192		1.662		2.949		قيمة (ت)
0.046		0.503		0.01		مستوى الثقة
0.05				0.05		الدلالة الإحصائية

يظهر الجدول تطابق النتائج مع ما تم الوصول إليه في الدراسة الخاصة بكل مؤسسات العينة, إذ ترتفع المتوسطات الحسابية للسياسات في المؤسسات العمومية ذات الأداء العالي مقارنة بالمتوسطات الحسابية للسياسات في المؤسسات العمومية ذات الأداء الضعيف كالتالي: (18.4444<27.5716) لسياسة التوظيف, (17.6667<28.2857) لسياسة الأجور, (10.1111<19.1429) لسياسة التكوين.

وجاءت نتائج اختبار (ت) دالة إحصائياً بالنسبة لسياسة التوظيف وسياسة التكوين عند مستوى دلالة 0.05, في حين لا توجد دلالة إحصائية لاختبار (ت) الخاص بسياسة الأجور.

وتعبر هذه النتائج على أن هناك دور لسياسات المدروسة في تحقيق مستوى أداء المؤسسات العمومية, باستثناء سياسة الأجور التي لا تظهر بوضوح درجة تأثيرها على الأداء, وتعتبر هذه النتيجة منطقية خاصة في ظل خضوع المؤسسات العمومية إلى الاتفاقيات الجماعية التي تلعب دورا كبيرا في خلق التقارب بين المؤسسات فيما يخص الكيفية التي تمارس بها سياسة الأجور.

ونوضح النتائج الخاصة بالمؤسسات العمومية في الشكل البياني التالي:



الشكل البياني رقم 08 : مقارنة متوسط السياسات في المؤسسات العمومية

2.2.6.3. المؤسسات الخاصة

الجدول رقم 30 : نتيجة اختبار (ت) للمقارنة بين متوسط مجموعتين من المؤسسات الخاصة
بالنسبة لسياسات المدروسة

سياسة التكوين		سياسة الأجور		سياسة التوظيف		
أداء عالي	أداء ضعيف	أداء عالي	أداء ضعيف	أداء عالي	أداء ضعيف	
09	07	09	07	09	07	عدد المؤسسات
12.4444	17.7143	23.2222	19.4286	17.8889	20.4286	المتوسط حسابي
10.5251	7.3193	12.2591	9.9847	6.8819	7.7644	الانحراف معياري
1.126		0.683		0.693		قيمة (ت)
0.279		0.506		0.500		مستوى الثقة
						الدلالة الإحصائية

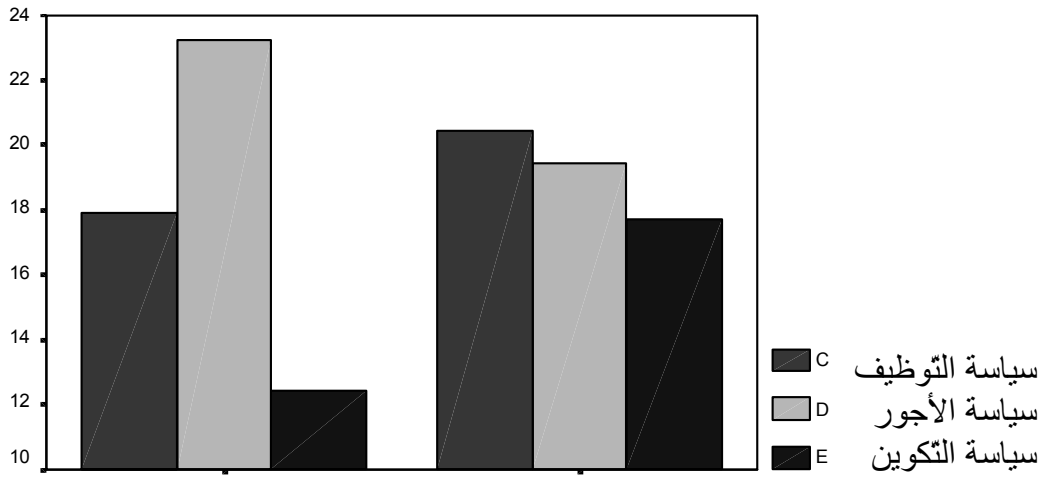
يبين الجدول ارتفاع المتوسطات الحسابية للسياسات المدروسة في المؤسسات الخاصة ذات الأداء العالي بالمقارنة مع المؤسسات الخاصة ذات الأداء الضعيف (باستثناء سياسة الأجور) كالتالي: (17.8889 < 20.4286) لسياسة التوظيف, (23.2222 > 19.4286) لسياسة الأجور, (12.4444 < 17.7143) لسياسة التكوين.

ورغم هذه الأفضلية الملاحظة, جاءت نتائج اختبار (ت) غير دالة إحصائياً, بمعنى أنه ليس هناك فروقا فيما يتعلق بكيفية ممارسة السياسات في كلتا المجموعتين من المؤسسات الخاصة, بتعبير آخر, هناك تقارب في استعمال السياسات بين المؤسسات الخاصة ذات الأداء العالي والمؤسسات الخاصة ذات الأداء الضعيف.

وعلى ضوء هذه النتائج, لا يمكن القول بأن للسياسات دور كبير في تحقيق مستوى أداء المؤسسات الخاصة, أو على الأقل إذا كان للسياسات مساهمة في الأداء المحقق, فإن هذه المساهمة غير واضحة حسب نتائج الاختبار.

والملاحظ أن النتائج المتوصل إليها، جاءت مخالفة تماما لما توصلنا إليه عند إجراء الدراسة على كل مؤسسات العينة أو على المؤسسات العمومية، ويمكن إرجاع ذلك إلى أسباب ميدانية كعدم صدق الإجابات، خاصة وأن المؤسسات المعنية بالنتائج هي مؤسسات خاصة، أو إلى صغر حجم العينة، ويعتبر هذان السببان بمثابة التفسير الوحيد الذي وجده الباحث في ظل غياب التفسيرات العلمية.

ونوضح النتائج المتعلقة بالمؤسسات الخاصة في الشكل البياني التالي:



الشكل البياني رقم 9 : مقارنة متوسط السياسات في المؤسسات الخاصة

3.6.3. تأثير السياسات على الأداء في المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم

نختبر تأثير السياسات على الأداء في المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم، والهدف من وراء ذلك، هو معرفة إذا كان لحجم المؤسسات (عدد العمال) دور في تغيير النتائج السابقة.

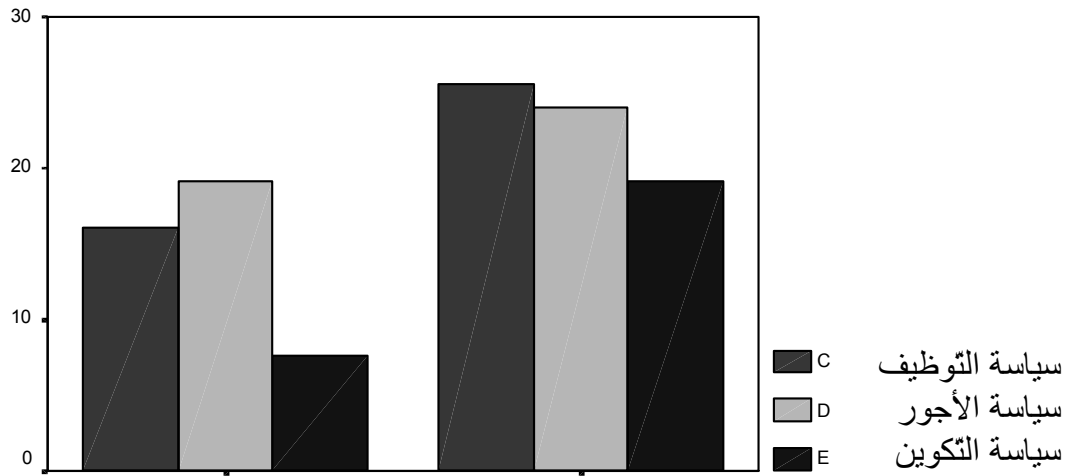
1.3.6.3. المؤسّسات المتوسطة الحجم

الجدول رقم 31 : نتيجة اختبار (ت) للمقارنة بين متوسط مجموعتين من المؤسّسات المتوسطة الحجم بالنسبة للسياسات المدروسة

سياسة التكوين		سياسة الأجور		سياسة التوظيف		
أداء ضعيف	أداء عالي	أداء ضعيف	أداء عالي	أداء ضعيف	أداء عالي	
10	06	10	06	10	06	عدد المؤسّسات
7.6000	19.1667	19.1000	24.000	16.1000	25.5000	المتوسط حسابي
5.3996	8.0602	8.7870	13.3417	6.1725	8.8261	الانحراف معياري
3.458		0.892		2.517		قيمة (ت)
0.004		0.388		0.025		مستوى الثقة
دال عند 0.05		غير دال		دال عند 0.05		الدلالة الإحصائية

يظهر الجدول تطابق النتائج مع ما تم التوصل إليه سابقاً, حيث جاءت المتوسطات الحسابية في مؤسّسات الأداء العالي, أكبر من المتوسطات الحسابية في مؤسّسات الأداء الضعيف كالتالي: (16.1000<25.500) لسياسة التوظيف, (19.1000<24.000) لسياسة الأجور, (7.6000<19.1667) لسياسة التكوين, كما جاءت نتائج اختبار (ت) ذات دلالة إحصائية في سياسة التوظيف وسياسة التكوين عند مستوى ثقة 0.05, في حين لا توجد دلالة إحصائية لقيمة (ت) في سياسة الأجور والذي يمكن تفسيره بالأسباب السابق ذكرها.

ونوضح النتائج المتعلقة بالمؤسّسات المتوسطة الحجم في الشكل البياني التالي:



الشكل البياني رقم 10 : مقارنة متوسط السياسات في المؤسسات المتوسطة الحجم

2.3.6.3. المؤسسات الكبيرة

الجدول رقم 32 : نتيجة اختبار (ت) للمقارنة بين متوسط مجموعتين من المؤسسات الكبيرة الحجم بالنسبة لسياسات المدروسة

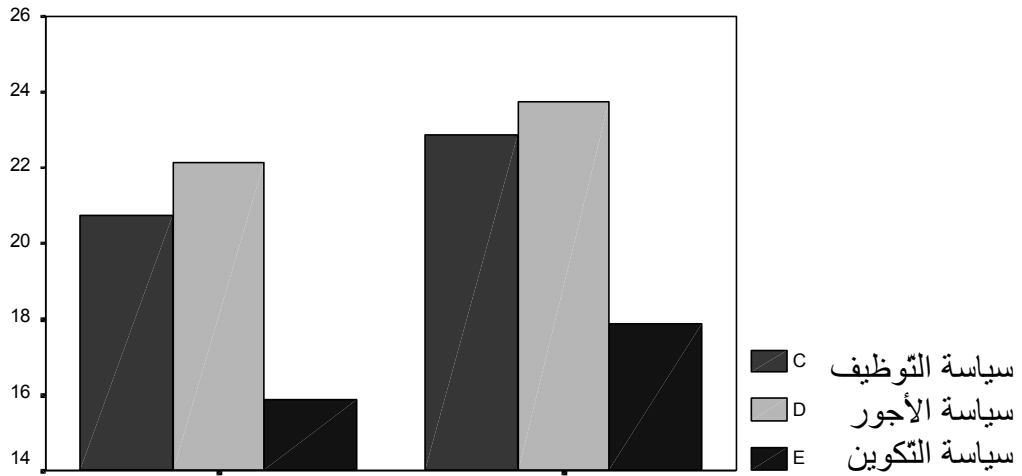
سياسة التكوين		سياسة الأجور		سياسة التوظيف		
أداء عالي	أداء ضعيف	أداء عالي	أداء ضعيف	أداء عالي	أداء ضعيف	
08	08	08	08	08	08	عدد المؤسسات
11.8750	17.8750	22.1250	23.7500	10.7500	22.8750	المتوسط حسابي
11.5689	6.9783	7.5487	8.8761	7.0862	5.9146	الانحراف معياري
0.419		0.394		0.651		قيمة (ت)
0.025		0.699		0.0321		مستوى الثقة
دال عند 0.05		غير دال		دال عند 0.05		الدلالة الإحصائية

يبين الجدول أن قيمة اختبار (ت) دالة إحصائياً لكل من سياسة التوظيف وسياسة التكوين عند مستوى ثقة 0.05 , في حين جاءت قيمة (ت) الخاصة بسياسة الأجور غير دالة إحصائياً.

وتفيد هذه النتائج بأن لسياسة التوظيف وسياسة التكوين أثراً على أداء المؤسسات الكبيرة الحجم, في حين تنخفض درجة تأثير سياسة الأجور.

بتعبير آخر, نقول أنه من أهم الأسباب التي لعبت دوراً في إحداث الفرق بين مستويات الأداء في كلتا المجموعتين, هي الطريقة التي تمارس بها السياسات المدروسة, وبالخصوص سياسة التوظيف وسياسة التكوين.

ونوضح النتائج المتعلقة بالمؤسسات الكبيرة الحجم في الشكل البياني التالي:



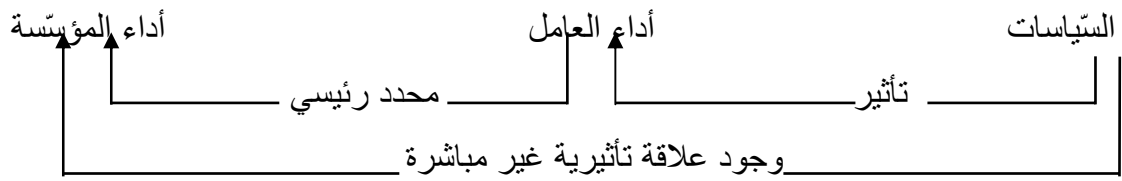
الشكل البياني رقم 11 : مقارنة متوسط السياسات في المؤسسات الكبيرة الحجم

على ضوء النتائج المتوصل إليها سواء الخاصة بكل مؤسسات العينة, أو بالمؤسسات العامة والخاصة, أو المتوسطة والكبيرة الحجم كل على حدى, يمكن تأكيد صحة الفرضية التي مفادها وجود

علاقة تأثير للسياسات المدروسة (التوظيف, الأجور, التكوين) على أداء المؤسسات, بحيث يظهر هذا التأثير واضحا في كل من سياسة التوظيف وسياسة التكوين, وأقل وضوحا بالنسبة لسياسة الأجور.

ويمكن تفسير هذه العلاقة التأثيرية, بالدور الذي تلعبه السياسات في الارتقاء بأداء العمال (القدرة, الدافعية, الإدراك), الذي يعتبر المحدد الرئيسي لأداء المؤسسة.

ونستطيع تمثيل هذه النتيجة في الشكل التالي:



حيث يبين الشكل أن تأثير السياسات على أداء المؤسسة, لا يكون إلا من خلال أداء العامل الذي يعتبر المتغير الجوهري والأساسي في العلاقة التأثيرية بين السياسات كمتغيرات مستقلة والأداء كمتغير تابع .

خاتمة

تمثل هدف البحث في دراسة العلاقة بين سياسات إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصناعية، أي محاولة معرفة إذا كان للاستعمال السليم لمختلف السياسات المدروسة أثرا إيجابيا على إمكانية تجسيد أهداف المؤسسة بمختلف أشكالها (الأداء).

واشتمل البحث على جانب نظري تطرقنا من خلاله بالعرض والتحليل لمتغيرات البحث الثلاثة (أداء المؤسسة، أداء العامل، السياسات المدروسة)، كما تدعم البحث بدراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية ساعدت على اختبار صحة الفرضيات الموضوعية والتي ما هي في الحقيقة إلا أجوبة أولية لإشكالية البحث وأساليب مساعدة لتجسيد أهدافه.

وخلص تحليل موضوع البحث سواء في شقه النظري أو في شقه التطبيقي إلى تمكيننا من الحصول على جملة من النتائج المهمة التي نعرضها فيما يلي:

1- يقتضي تكوين صورة حقيقية عن أداء المؤسسة أن يقيم هذا الأخير من عدة جوانب، إذ اتفق الباحثون والمختصون أن الاعتماد على جانب معين مع تجاهل جوانب أخرى من شأنه أن يؤدي إلى تكوين صورة خاطئة عن وضعيّة المؤسسة وبالتالي على مستقبلها العملي، وعلى هذا الأساس حث المختصون على أن تقيّم أداء المؤسسة، لا بد من أن يأخذ بعين الاعتبار أربعة جوانب رئيسية هي: الجانب المالي، الجانب الإنتاجي، الجانب التجاري والجانب السلوكي. وتعتبر هذه الجوانب على أهداف المؤسسة التي تريد تحقيقها سواء على المدى القصير أو على المدى الطويل، وهي تعكس قدرة المؤسسة على اكتساب صفة الفعاليّة.

2- يتفق أغلب الباحثين بأن مستوى أداء العامل يعتبر بمثابة المحدد الرئيسي لأداء المؤسسة، والمقصود بهذا، هو أنّ اكتساب المؤسسة لليد العاملة المؤهلة يساعدها على توجيه المتغيرات الداخلية

والخارجية ويجعلها تتماشى ومصالحها الاقتصادية، فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح تعيش في ظل تقلبات المحيط، الذي يتركها عرضة لمجموعة من المؤثرات سواء كانت في شكل قوانين أو في شكل أزمات أو في شكل منافسة قوية أو غير ذلك، ولهذا فالمؤسسة القوية هي المؤسسة التي تملك اليد العاملة القادرة على مواجهة كل هذه المؤثرات وتخفيض حدتها وانعكاساتها على نشاط المؤسسة ومستقبلها العملي.

3- تلعب إدارة الموارد البشرية دورا مهما عن طريق مختلف وظائفها في الارتقاء بمستوى أداء العمال، بحيث تساهم هذه الوظائف في التأثير إيجابيا سواء على قدرات الفرد أو على دافعيته ورغبته في العمل أو على إدراكه وفهمه لمتطلبات منصبه، ويستلزم لضمان هذا التأثير الإيجابي للوظائف على أحد أو كل مكونات أداء العامل، أن تكون الوظيفة مشكلة لسياسة تحكمها مجموعة من الضوابط والقواعد، وتتم بثلاث مراحل تبدأ بالتصميم (البناء)، يليها التنفيذ وأخيرا التقييم.

4- أثبتت الدراسة الميدانية أن هناك غيابا للممارسة السليمة لمختلف سياسات إدارة الموارد البشرية المدروسة (التوظيف، الأجور، التكوين)، ونقصد بالممارسة السليمة للسياسة هو احترام مبادئها وقواعدها من جهة، والتوسع في استعمال الإجراءات التي من شأنها أن تؤثر إيجابيا على مكونات أداء العامل (القدرة، الدافعية، الإدراك) من جهة أخرى.

ونحلل هذه النتيجة بالنسبة لكل سياسة من السياسات المدروسة على حدى في النقاط التالية:

- بينت نتائج الاختبارات أن جل المؤسسات المدروسة تقتصر في عملية التوظيف التي تقوم بها على استعمال بعض الإجراءات البسيطة كقراءة بطاقة المؤهلات ومقابلة الانتقاء، وتجاهل إجراءات أخرى كثيرة كالاختبارات بمختلف أشكالها وطرق الإدماج الوظيفي.

وقد أرجعت جل مؤسسات العينة هذا القصور في ممارسة التوظيف إلى جملة من الأسباب كضعف الإمكانيات المالية والفترة الزمنية الطويلة التي يستغرقها التوظيف بإجراءاته وخطواته الموسعة، بالإضافة إلى افتقاد المؤسسات لسياسة تخطيط الموارد البشرية والتي من شأنها أن تساعد على المعرفة المسبقة للاحتياجات المستقبلية من اليد العاملة في مختلف مستويات التنظيم.

• كما بيّنت نتائج الاختبارات بالنسبة لسياسة الأجور, أنّ جل المؤسسات المدروسة تفتقد في سياسات الأجر التي تطبقها على عنصر التحفيز, سواء كان ذلك عن طريق المنح والمكافآت وغيرها من مقابل الإنجازات الفردية والجماعية, أو عن طريق طرق دفع الأجور أو معايير تحديدها.

وترجع معظم المؤسسات أسباب غياب التحفيز في سياسة الأجر لديها إلى ضعف الإمكانيات المالية وبالتالي صعوبة مكافأة الإنجازات والمجهودات الإضافية التي يقوم بها العمال, بالإضافة إلى غياب المعايير التي تظهر الفروقات بين العمال وتكتشف الإنجازات, خاصة في ظل غياب سياسة تقييم أداء العمال بالأساليب والطرق العلمية.

• وبيّنت نتائج الاختبارات أنّ جل المؤسسات المدروسة لا تستند في إقامة البرامج التكوينية على احتياجات تكوينية حقيقية يتم اكتشافها بعدة طرق كتحسين الأداء وتخطيط الموارد البشرية... بالإضافة إلى ذلك, يعتبر التنوع في البرامج التكوينية وطرق التكوين محدود باستثناء التكوين في منصب العمل والذي يتم في شكل إرشادات ونصائح لا تتطلب تحضير مسبق أو تخصيص إمكانيات مادية وبشرية كبيرة. وتبرر المؤسسات أسباب هذا القصور في التكوين إلى نقص الإمكانيات المالية وغياب التجهيزات اللازمة لإقامته خاصة وأنه يتطلب معدات وقاعات ومؤطرين وغير ذلك.

5- أثبتت الدراسة الميدانية أنّ لسياسات إدارة الموارد البشرية المدروسة تأثيراً على أداء المؤسسات, بحيث بيّنت نتائج الاختبارات أنّ المؤسسات ذات الأداء العالي تمارس بشكل أوسع لمختلف إجراءات السياسة مقارنة بالمؤسسات ذات الأداء الضعيف. وقد اتضحت العلاقة التأثيرية لكل من سياسة التوظيف وسياسة التكوين على الأداء, في حين لم تتضح بالنسبة لسياسة الأجور والذي فسّرناه بالتقارب الكبير في أنظمة الأجور المطبقة في المؤسسات والراجع إلى الاتفاقيات الجماعية.

6- إنّ تأثير السياسات المدروسة كمتغيرات مستقلة على أداء المؤسسة كمتغير تابع, ما هو إلا تعبير لعلاقة غير مباشرة بينهما, يتسبب فيها متغير مشترك هو أداء العامل, فهذا الأخير هو المحدد الرئيسي لأداء المؤسسات كما بيّنته مختلف النظريات التي جاءت بها المدارس الإدارية, ومن جهة أخرى يعتبر الارتقاء بأداء العمال بمثابة الهدف الرئيسي لسياسات إدارة الموارد البشرية المدروسة.

7- بيّنت نتائج الاختبارات بأن تصنيف المؤسسات سواء حسب الجانب القانوني (عموميّة، خاصّة)، أو حسب الحجم (متوسطة وكبيرة)، ليس له أي تأثير على النتيجة التي مفادها وجود دور للسياسات المدروسة في تحقيق أداء المؤسسات، باستثناء النتائج المتعلقة بالمؤسسات الخاصة والتي جاءت مخالفة لما سبق ولا تظهر فيها علاقة تأثير السياسات على الأداء بصفة واضحة، وأرجعنا ذلك إلى خصوصية المؤسسات الخاصة.

وعلى ضوء النتائج السابقة، يمكن أن نجتهد في تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي نوجهها أساسا إلى المؤسسات الجزائرية، خاصة وأنها مقبلة على مستقبل غير مضمون في ظلّ التقلبات الاقتصادية التي أحدثتها وسيحدثها دخول اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي حيّز التنفيذ في أول سبتمبر 2005، بالإضافة إلى إمكانية الإنضمام إلى منظمة التجارة الدولية مستقبلا وما إلى ذلك من انعكاسات كثيرة على استمرارية المؤسسة الجزائرية وبقاءها.

1- باعتبار أن تكوين صورة حقيقية عن وضعيّة المؤسسة، لا يكون إلا عن طريق تقييم مختلف جوانبها، فهنا يستلزم على المؤسسات أن لا تتخذ بوضعيتها المالية الجيدة، ولا بد عليها أن تبحث عن الأسباب التي ساهمت في بلوغ هذه الوضعية، فكثير من المؤسسات تحقق نتائج جيدة تجعلها راضية عن مستوى أدائها، إلا أنه في حقيقة الأمر، قد يكون وراء هذا الإنجاز مجموعة من العوامل الطرفية كارتفاع أسعار منتجاتها أو غياب المنافسة أو غير ذلك، وهي بمثابة عوامل مظلمة تؤدي بالمؤسسة إلى التغاضي عن نقائصها.

2- أثبتت الاختبارات أن لإدارة الموارد البشرية عن طريق وظائفها دور مهم في الارتقاء بأداء العامل، كما بيّنت الاختبارات أن الممارسة السليمة لهذه الوظائف له تأثير إيجابي على أداء المؤسسات، ولهذا يقترح الباحث ضرورة استثمار المؤسسات في وظائف إدارة الموارد البشرية، بحيث تكسبها صفة السياسة التي تحكمها جملة من القواعد والإجراءات والخطوات الواجب احترامها والعمل في إطارها.

ونحلل هذا الاقتراح بالنسبة لكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية المدروسة في

النقاط التالية:

- التوظيف هو أولى عمليات إدارة الموارد البشرية وأكثرها تعقيدا، إذ يعتبر بمثابة الخطوة الوقائية التي تمكن المؤسسة من معرفة سلامة مدخلاتها من اليد العاملة، ولهذا على المؤسسات أو تولى الأهمية القصوى للنشاط التوظيفي ولا تجعله يقتصر على بعض الإجراءات البسيطة والتي إن فادت المؤسسة، فهي تمكنها فقط من أخذ انطباع أولي عن المترشح دون أن تساعد على تكوين فكرة حقيقية وكاملة عن مستقبله الوظيفي.

- إن أهمية الأجر لا تظهر من خلال قيمته النقدية، وإنما في مدى قدرته على إحلال العدالة والمساواة بين العمال، ومدى توفره على عنصر التحفيز، ولهذا لا يمكن لسياسة الأجر أن تكون فعالة في الارتقاء بدافعية العمال إلا إذا كانت ذات أثر معنوي إيجابي على نفسياتهم، وهذه الأخيرة لا تتحقق إلا عن طريق التوسع في مكافأة الإنجازات الفردية والجماعية، والاهتمام بالأجور العينية التي تأخذ شكل خدمات وهدايا وغير ذلك، بالإضافة إلى مراعاة الفروقات بين العمال عن طريق بناء نظام تقييم الأداء تنعكس نتائجه على الأجور.

- يتوقف نجاح التكوين على مدى استناده لاحتياجات تكوينية حقيقية، أي أن الحاجة للتكوين هي التي تستلزم التكوين، لهذا لا بد على المؤسسات أن تطور نظام تقييم يمكنها من اكتشاف الثنائس في اليد العاملة، كما عليها أن تعطي التكوين الأهمية التي يستحقها باعتباره الأسلوب الذي يضمن تطور أداء عمالها، وباعتباره الأداة التي تبقى المؤسسات على صلة بالتطورات الخارجية. ومن جهة أخرى، يعتبر انتقال الدول المتقدمة من مفهوم التكوين السنوي إلى مفهوم التكوين المتواصل (formation continuée) كفرنسا مثلا، لأحسن دليل على إلزامية التكوين في المؤسسات ومدى ضرورة إحاطته بالعناية المادية، البشرية والمالية.

3- لاحظنا أثناء الدراسة الميدانية أن جل المؤسسات تتعلل بضعف إمكانياتها المالية عندما يتعلق الأمر بالسؤال حول الأسباب التي جعلتها تمارس بصورة سطحية لمختلف السياسات المدروسة. من جهتنا نقترح على المؤسسات أن تتوقف عن ذلك، لأنه في رأينا أن المسألة هي مسألة إرادة أكثر مما هي مسألة أموال، فوجود الإرادة القوية والافتناع بأهمية الممارسة السليمة للسياسات المدروسة، سيؤدي حتما إلى جعل مسيري المؤسسات يبحثون عن مصادر الأموال ليستثمروها في إدخال الأساليب الجديدة والطرق الحديثة في تسيير إدارة الموارد البشرية بمختلف وظائفها.

وفي الأخير يمكن القول أنه مهما كانت أهمية الموضوع ومهما كانت مجهودات الباحث, فإن البحث يبقى مجرد محاولة تشوبها حتما مجموعة من النقائص, لعلها تكون منطلقا لبحوث أخرى في الموضوع.

كما أرادنا التّحسيس بأهميّة بعض الجوانب التي يمكن أن تكون عناوين لبحوث في المستقبل نتطرق لها في النقاط التالية:

- الاستثمار في وظائف إدارة الموارد البشرية وانعكاساته على أداء العمال وأداء المؤسسة.
- إبراز أهمية تقييم أداء العمال كسياسة موجهة لبناء نظام أجور يتميز بالعدالة والمساواة.
- دراسة مختلف سياسات تسيير الموارد البشرية الأخرى التي لم نتطرق لها في موضوع بحثنا, كسياسة تخطيط الموارد البشرية, سياسة تنظيم العمل, سياسة الاتصال والإعلام... وتحديد أثرها على أداء المؤسسة.
- تطبيق معايير تقييم الجوانب الأربعة المكونة للأداء على مؤسسة صناعية معينة.
- إعادة الدراسة الميدانية الحالية على عينة من المؤسسات, تختار بصفة عشوائية وتمثل قطاع معين, حتى تكون النتائج أكثر مصداقية, وأكثر قبولا للتعميم.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البليدة

الاستبيان

سيدي، سيدي

في إطار تحضير رسالة الماجستير في " إدارة الأعمال " حول موضوع "سياسات إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصناعية"، نقدم لكم فيما يلي جملة من التساؤلات التي نود منكم الإجابة عليها بكل عناية وصراحة وموضوعية، وذلك خدمة ومساهمة منكم في البحث العلمي. وتؤكدوا سادتي الأفاضل بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث، وأنها ستكون سرية ومحفوظة، بالإضافة إلى أن هذه المعلومات ستأخذ بعين الاعتبار دون أي تحريف أو تغيير في مضمونها.

الأجوبة التي ستأتون بها، ستكون سرية ومحفوظة، بالإضافة إلى أن هذه الإجابات ستأخذ بعين الاعتبار دون أي تحريف أو تغيير في مضمونها.

وقبل البدء في عملية الإجابة على الأسئلة، نطلب منكم مراعاة التعليمات التالية:

- الأجوبة تكون مرتبطة فقط بالمؤسسة التي تشتغلون فيها، مع تفادي الأخذ بعين الاعتبار الفروع الأخرى للمؤسسة إن وجدت.
- تكون الأجوبة مرتبطة فقط بما هو موجود فعلا في المؤسسة، وليس ما ينبغي عليه أن يكون، أو ما تريدون تحقيقه مستقبلا.
- تكون الإجابات في الجزء الثاني والثالث من الاستبيان، بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.
- تكون الإجابات في الجزء الثالث من الاستبيان خاصة بالسنتين (2003 / 2004) فقط.

لا يوجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة

نشكركم على مساهمتكم في إنجاح هذا البحث.

الجزء الأول: معلومات عامة

يوفر هذا الجزء من الاستبيان, معلومات تساعدنا في وصف مؤسستكم من حيث القطاع الذي تنتمي إليه وتصنيفها القانوني, بالإضافة إلى معرفة عدد عمالها وكيفية توزيعهم.

- 1- الاسم الذي تشتهر به مؤسستكم:
- 2- الاسم المختصر لمؤسستكم: (مثلا: SNTA: المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت)
- 3- الولاية التي تنتمي إليها مؤسستكم:

4- حدد طبيعة المؤسسة من بين الاقتراحات التالية؟

- مؤسسة أم
- مؤسسة فرع

5- حدد التصنيف القانوني لمؤسستكم؟

- مؤسسة عمومية (وطنية أو محلية)
- مؤسسة خاصة
- مؤسسة مختلطة

6- حدد الشكل القانوني لمؤسستكم من بين الاقتراحات التالية؟

- مؤسسة وحيدة ذات مسؤولية محدودة (EURL)
- شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL)
- شركة بأسهم (SPA)
-
- شكل قانوني آخر غير مقترح (وضح):

7- حدد قطاع النشاط الذي تنتمي إليه مؤسستكم؟

- صناعات غذائية
- صناعات استخراجية (إسمنت, بترول...)
-
- صناعات أخرى (وضح)

8- هل يمكنكم تحديد عدد العمال وفق الفئات التالية؟

- العدد الإجمالي

- العمال الدائمين (CDI)

- العمال المؤقتين (CDD)

- عدد النساء

- عدد الرجال

9- حدد التوزيع حسب السن لإجمالي العمال في مؤسستكم؟

- أقل من 25 سنة

- بين 25 سنة و 40 سنة

- بين 41 سنة و 60 سنة

10- حدد توزيع العمال حسب الفئات التالية؟

- الإطارات العليا والمسيرين

- الإطارات الوسيطة والإطارات المساعدة

- آخرين (عمال)

الجزء الثاني: سياسات تسيير الموارد البشرية

يهدف الجزء الثاني من الاستبيان إلى الحصول على معلومات حول سياسات تسيير الموارد البشرية المطبقة في مؤسستكم, حيث تأخذ الإجابات في هذا الجزء شكل عملية تنقيط على سلم قيم كما هو مبين فيما يلي:

سلم القيم:

غير مطبقة إطلاقاً	مطبقة على الأقلية من العمال	مطبقة على الأغلبية من العمال	مطبقة على كل العمال
0	1	2	3

فالاقتراح الذي يوضع أمامه (0) يعني غيابه تماماً في المؤسسة, بينما الاقتراح الذي يوضع أمامه (1), يفسر على أنه قد مس فئة صغيرة جداً من العمال, في حين يفسر الاقتراح الذي يوضع أمامه (2) على أنه قد مس فئة كبيرة من العمال, أما الاقتراح الذي يوضع أمامه (3), فيفسر على أنه قد مس كل عمال المؤسسة.

أ) سياسة التوظيف (ضع علامة (x) في الخانة المناسبة)

1- في إطار عملية البحث عن المترشحين, حدد مستوى استعمال طرق الاستقطاب التالية ؟

3	2	1	0	المترشحين التلقائيين
3	2	1	0	الإعلانات (الجرائد, المجلات, الانترنت...)
3	2	1	0	التقرب من الجامعات أو المعاهد أو مراكز التكوين
3	2	1	0	وكالات التوظيف
3	2	1	0	التوصيات
3	2	1	0	إدماج المترشحين
3	2	1	0	إدماج العمال القدامى
3	2	1	0	علاقات شخصية

2- في إطار عملية الاختيار أو الانتقاء, حدد مستوى استعمال طرق الاختيار التالية ؟

3	2	1	0	دراسة بطاقة المؤهلات
3	2	1	0	مقابلات الانتقاء
3	2	1	0	اختبارات الذكاء
3	2	1	0	اختبارات الاستعداد والقدرات
3	2	1	0	اختبارات الميول والرغبات
3	2	1	0	اختبارات الشخصية
3	2	1	0	الفترة التجريبية

3- في إطار عملية التعيين, حدد مستوى استعمال الاقتراحات التالية التي تساعد على عملية اندماج الموظفين الجدد ؟

3	2	1	0	تعيين أشخاص مهمتهم تسهيل الاندماج
3	2	1	0	تنظيم ملتقيات الاندماج
3	2	1	0	استعمال دليل المؤسسة
3	2	1	0	اجتماع مع مشاركة ممثلي الإدارة العليا أو ممثلي العمال

ب (سياسة الأجور) ضع علامة (x) في الخانة المناسبة)

1- إلى أي مستوى يستفيد عمالكم من الأجور التحفيزية التالية ؟

3	2	1	0	تعويضات الأقدمية
3	2	1	0	الحوافز والمكافآت النقدية (منح PRC ,PRI)
3	2	1	0	تعويضات الجهد والمثابرة

3	2	1	0	الخدمات الترفيهية (رحلات, نوادي..)
3	2	1	0	المواصلات
3	2	1	0	المطعم
3	2	1	0	الحوافز والمكافآت العينية (ملابس, أدوات مدرسية..)

2- إلى أي مدى تستعمل المعايير التالية في تحديد الأجور في مؤسستكم ؟

3	2	1	0	نتائج تقييم أداء العمال
3	2	1	0	الأقدمية في المؤسسة
3	2	1	0	الأقدمية في المنصب
3	2	1	0	صعوبة المنصب
3	2	1	0	القدرة على شغل مناصب أعلى
3	2	1	0	الانضباط والسلوك الإيجابي
3	2	1	0	الأجور السائدة في مؤسسات من نفس القطاع
3	2	1	0	القوانين العمالية والاتفاقيات الجماعية

3- في إطار عملية دفع الأجور, بين مستوى استعمال طرق الدفع التالية ؟

3	2	1	0	الدفع على أساس الإنتاج الفردي
3	2	1	0	الدفع على أساس الإنتاج الجماعي
3	2	1	0	الدفع على أساس المدة الزمنية

(ج) سياسة التكوين (ضع علامة (x) في الخانة المناسبة)

1- بين مستوى استعمال الاقتراحات التالية التي تساعد على اكتشاف الاحتياجات التكوينية؟

3	2	1	0	نتائج تخطيط الموارد البشرية
3	2	1	0	تحليل وتوصيف المناصب
3	2	1	0	الاستقصاءات
3	2	1	0	الملاحظة
3	2	1	0	المقابلة

2- تأخذ برامج التكوين أنواعا مختلفة, بين مستوى استعمال أنواع التكوين التالية؟

3	2	1	0	تكوين لتجديد المعلومات (نظري)
3	2	1	0	تكوين تقني (تطبيقي)
3	2	1	0	تكوين وقائي من حوادث العمل
3	2	1	0	التكوين داخل المؤسسة
3	2	1	0	التكوين خارج المؤسسة (مراكز متخصصة, مؤسسات..)

3- بين مستوى استعمال طرق التكوين التالية؟

3	2	1	0	المحاضرة
3	2	1	0	حوارات ومناقشات
3	2	1	0	دراسة الحالات (عرض مشكلة لدراستها)
3	2	1	0	تمثيل الأدوار
3	2	1	0	المحاكاة (التكوين في منصب العمل)

الجزء الثالث: أداء المؤسسة

يهدف الجزء الثالث من الاستبيان إلى الحصول على معلومات تساعد على قياس مستوى أداء مؤسساتكم، وتأخذ الإجابات شكل عملية تنقيط على سلم قيم كما هو مبين في ما يلي:

سلم القيم:

غياب أي تحسن	تحسن متوسط	تحسن فوق المتوسط	تحسن إيجابي جدا
0	1	2	3

(ضع علامة (x) في الخانة المناسبة)

1- بين مستوى تحسن مؤشرات المردودية التالية, خلال السنتين الماضيتين؟

3	2	1	0	المردودية المالية: النتيجة الصافية / رأس المال الخاص
3	2	1	0	المردودية التجارية (الربحية): النتيجة الصافية / رقم الأعمال

2- بين مستوى تحسن مؤشرات الإنتاجية التالية, خلال السنتين الماضيتين؟

3	2	1	0	الإنتاجية الكلية: الناتج / عوامل الإنتاج أو المخرجات / المدخلات
3	2	1	0	إنتاجية العمل: الناتج / عدد ساعات العمل أو عدد العمال
3	2	1	0	إنتاجية رأس المال: الناتج / الإهلاكات
3	2	1	0	إنتاجية الاستهلاكات الوسيطة: الناتج / الاستهلاكات الوسيطة

3- بين مستوى تحسن مؤشرات النوعية (الجودة) التالية, خلال السنتين الماضيتين؟

3	2	1	0	معدل المردودات من السلع
3	2	1	0	معدل الاحتجاجات
3	2	1	0	معدل رضا الزبائن
3	2	1	0	معدل مطابقة المنتجات للمواصفات والمقاييس العالمية
3	2	1	0	معدل العيوب

4- بين مستوى تحسن مؤشرات الإبداع التالية, خلال السنتين الماضيتين؟

3	2	1	0	مدة حياة المنتج
3	2	1	0	الوقت المستغرق لإنتاج الوحدة
3	2	1	0	نسبة المنتجات الجديدة إلى رقم أعمال المؤسسة
3	2	1	0	نسبة ميزانية البحث العلمي إلى ميزانية المؤسسة
3	2	1	0	الفترة المستغرقة لتطوير منتج جديد

5- بين مستوى تحسن مؤشرات الحصة السوقية التالية, خلال السنتين الماضيتين؟

3	2	1	0	معدل نمو رقم الأعمال
3	2	1	0	معدل نمو الحصة السوقية
3	2	1	0	وضعية مؤسستكم تجاه المنافسين

6- بين مستوى تحسن المؤشرات التالية, خلال السنتين الماضيتين؟

3	2	1	0	معدل دوران العمل
3	2	1	0	معدل خطورة حوادث العمل
3	2	1	0	معدل تردد حوادث العمل
3	2	1	0	معدل الغياب
3	2	1	0	معدل الاحتجاجات (الشكاوي والتظلمات)

قائمة المراجع

1. M.GERVAIS, contrôle de gestion , ECONOMICA, 6^e édition , PARIS, France , (1997), 13 – 623.
2. B.DORIATH , contrôle de gestion, DUNOD, PARIS , France, (1999), 106.
3. G.DONNADIEU, les ressources humaines , édition d'organisation , PARIS , France , (1999) ,231-251.
4. A.HAMADOUCHE, critères de mesure de performance des entreprises publiques industrielles dans les PVD, thèse doctorat , université d'ALGER , Algérie , TOM1 et 2 , (1991/1992) ,136 – 583.
5. J.L.MALO , l'essentiel du contrôle de gestion , édition d'organisation , 2^e édition , PARIS, France , (1998),11- 183.
6. J.LOCHARD , le contrôle de gestion , édition d'organisation , 1 édition , France , (1986) ,11.
7. الداوي الشيخ , دراسة تحليلية للكفاءة في التسيير , رسالة ماجستير, جامعة الجزائر , (1995/1994) ,11-10.
8. ناصر داوي عدون , اقتصاد المؤسسة , دار المحمدية للنشر, الجزائر , طبعة 1 , (1998) ,347 – 269.

9. P.DRUCKER , l'efficacité objectif N°1 des cadres , édition d'organisation , 2^e édition , PARIS, France , (1974) ,14.

10. محمد فريد الصحن, عبد السلام أبو قحف , اقتصاديات الأعمال , المكتب العربي الحديث , دون طبعة, مصر , (1987) , 92.

11. عايدة خطاب, التخطيط الاستراتيجي, دار الفكر العربي , دون طبعة, مصر, (1989) , 35.

12. P.A.PONTOIZEAN , les hommes et le management , CANNOLLA édition , PARIS , France , (1994) , 21.

13. R.A.THIETART , la stratégie de l'entreprise , MC GRAW-HILL , 2^e édition , PARIS, France , (1990), 23.

14. M.SADEK , ECONOMIE « l'importance de l'évaluation de la performance » , Revue mensuel économique , édité par Algérie presse service , France , N° 8 , septembre (1993) ,18 -19 .

15. فلاح حسن الحسني, الإدارة الاستراتيجية , دار وائل للنشر , طبعة1, الأردن , (2000) , 233 -238.

16. B. COLASSE , la rentabilité de l'entreprise , DUNOD , 3^e édition , PARIS , France , (1982) ,09 -103.

17. J.CASTELNAU , le pilotage stratégique , édition d'organisation , 2^e édition , PARIS , France , (2000) ,77.

18. J.RICHARD , analyse financière et audit des performance , la VILLEGUERIN, 2^e édition , PARIS, France , (1993) , 38-477.

19. S.ROBERT , le tableau de bord prospectif : un système de pilotage, édition d'organisation , PARIS, France , (1999) ,157.

20. R.G.ECCLES , le manifeste de l'évaluation des performances, édition d'organisation , PARIS, France , (1999), 44-45.

21. أحمد نور, المحاسبة الإدارية , الدار الجامعية للطباعة , دون طبعة , مصر, 1985, 43.

22. عثمان الكيلاني , المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية , دار المناهج , طبعة 1 , الأردن, (2000), 233.

23. M.DEPREZ , contrôle de gestion et comptabilité analytique , TECHNIPLUS , TOM 1, PARIS, France , (1992) ,8.

24. P.F.DRUCKER , l'information dont les dirigeants ont vraiment besoin édition d'organisation , PARIS, France , (1999),10.

25. H.LONING , le contrôle de gestion , DUNOD , 2^e édition , PARIS ,France , (2003) ,155.

26. B.KARLOF , le benchmarking , MASSON édition , BARCELONE , Espagne , (1994) ,1.

27. E.COHEN , gestion financière de l'entreprise et développement financier , édition EDICEF , Canada , (1991), 92.

28. J.FOURASTIE , la productivité , PRESSES UNIVERSITAIRES DE PARIS , France , (1952) ,51.

29. سونيا محمد البكري , تخطيط ومراقبة الإنتاج , الدار الجامعية , دون طبعة, مصر, (2000) , 273 .

30. B.SANSAL , la mesure de la productivité dans l'entreprise , office des publications universitaires , Alger (Algérie) , (1990/1991) , 11-17.

31. خالد يوسف الخلف, الإنتاجية القياسية , دار المريخ للنشر, دون طبعة, السعودية , (1984), 21.
32. كمال طاطاي , دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات , رسالة ماجستير , جامعة الجزائر, (2003/2002) , 36.
33. عبد الرحمان بن عنتر , دراسة أثر إدارة الإنتاج على الإنتاجية في المؤسسات الصناعية , رسالة ماجستير , جامعة الجزائر , (1995/1994) , 30.
34. فريد راغب النجار , إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا, دار المطبوعات الجامعية , دون طبعة , مصر, (1997), 123-375.
35. G.GARIBALDI , stratégie concurrentielle , édition d'organisation , 2^e édition , PARIS , France , (1994) , 17.
36. T.ATAMER , diagnostic et décisions stratégiques , DUNOD , PARIS , France , (1993) , 12.
37. M.PORTER , l'avantage concurrentiel , DUNOD , PARIS, France (1991), 2.
38. D.RAY , Mesurer et développer la satisfaction clients , édition d'organisation , PARIS , France , (2001) , 8-54.
39. كريس أشتون , تقييم الأداء الإستراتيجي , إصدارات بميك , دون طبعة, مصر, (2001) , 105.
40. D.DURET , qualité en production , édition d'organisation , PARIS , France ,(1998) , 19-23.
41. مسرور على إبراهيم مسرور, الرقابة على الجودة , المكتبة الأكاديمية , دون طبعة , السعودية , (1995) , 25.

42. رودرك ماكينلي (ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف) , تحقيق الجودة, آفاق الإبداع للنشر, طبعة 1 , الرياض , (1999), 37.

43. F.CABY , la qualité dans les services , ECONOMICA , 2^e édition , PARIS , France , (2002) ,11.

44. فريد عبد الفتاح زين الدين , تخطيط ومراقبة الإنتاج , دار الكتب المصرية , دون طبعة , مصر , (1997) , 474.

45. مأمون الدرادكة , إدارة الجودة الشاملة , دار الصفاء للنشر , طبعة 1 , الأردن , (2001) , 51.

46. Y.KONDO , la maîtrise de la qualité dans l'entreprise , ECONOMICA , PARIS , France , (1997) ,13.

47. سعيد أوكيل , إقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي , ديوان المطبوعات الجامعية , دون طبعة , الجزائر, (1994) , 33-34.

48. J.BROUSTAIL , le management stratégique de l'innovation , DALLOZ , PARIS , France ,(1993) , 7-11.

49. R.KAPLAN et D.NORTON , le tableau de bord prospectif , édition d'organisation , PARIS , France , (1998) , 112-116.

50. G.HERMET, la part de marché , ECONOMICA , PARIS, France , (1995) ,11-13

51. منصور أحمد منصور , المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة , وكالة المطبوعات , دون طبعة , الكويت , (1973) , 121.

52. صلاح الدين عبد الباقي , السلوك الإنساني في المنظمات , الدار الجامعية , دون طبعة , مصر, (2001) , 5.
53. أحمد صقر عاشور , إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي) , دار النهضة العربية , دون طبعة , لبنان , (1983) , 65-128.
54. كامل محمد المغربي, السلوك التنظيمي (مفاهيم وسلوك الفرد والجماعة في التنظيم), دار الفكر للنشر, عمان, طبعة 2 , (1994) , 119-162.
55. محمود سلمان العميان , السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال , دار وائل للنشر , طبعة 1 , الأردن , (2002) , 73-280.
56. سيد عليوه , تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين , إتراك للنشر, طبعة 1, مصر, (2001) 105.
57. محمد سعيد أنور سلطان, السلوك الإنساني في المنظمات, دار الجامعة الجديدة, دون طبعة , مصر, (2002) , 107.
58. عبد الغفار حنفي , السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية , دار الجامعة الجديدة , دون طبعة , مصر, (2002) , 433.
59. صلاح الدين عبد الباقي , الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية , دار الجامعة للنشر, دون طبعة , مصر, (2002) , 16-422.
60. خالد عبد الرحيم الهيبي , إدارة الموارد البشرية , دار وائل للنشر , الأردن , طبعة 1, (2003) 36-233.
61. عبد المعطي عساف , الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الإدارة الحكومية , مجلة العلوم الاجتماعية , جامعة الكويت , العدد الأول , (1988) , 72.

62. J.P.CITEAU , GRH (principes généraux et cas pratiques) , DALLOZ , 3 édition , France , (2000) ,77-160.

63. بوب هافارد , كيف تقيم أداء موظفيك , دار الفاروق للنشر, دون طبعة , مصر , (2001), 51.

64. WEISS.D, les ressources humaines , édition d'organisation , PARIS , France , (1999), 66- 431.

65. شوقي ناجي جواد وآخرون, السياسات الإدارية, الحامد للنشر والتوزيع , طبعة 1, الأردن, (2000) , 57-45 .

66. سيد الهواري , الإدارة: الأصول والأسس العلمية , مكتبة عين شمس, دون طبعة , مصر , (1987), 59.

67. علي السلمي , السياسات الإدارية في عصر المعلومات , دار غريب للنشر, دون طبعة , مصر, (دون سنة نشر) , 29-15.

68. عبد السلام أبو قحف , سياسات الأعمال والممارسات الإدارية في المنظمات الصناعية والتجارية , مؤسسة شباب الجامعة , دون طبعة , مصر , (1989) , 23- 214.

69. J.GUYOT , le recrutement méthodique du personnel , entreprise moderne , PARIS , France , (1979) ,17.

70. عبد القادر قرش , دراسة سياسة التوظيف وتكاليفها في المؤسسة , رسالة ماجستير , كلية العلوم الاقتصادية , جامعة الجزائر , (1997/1996) , 20.

71. أحمد ماهر , إدارة الموارد البشرية , مركز التنمية الإدارية , طبعة 5 , مصر , (1998), 176 - 150 .

72. M.D.PUJOL , Ressources humaines la boite à outils de l'entrepreneur , édition d'organisation , PARIS, France , (2000) , 47-83.

73. J.M.PERETTI , Ressources humaines , VUIBERT , 5 édition , France , (1998) ,79-415.

74. راوية محمد حسن , إدارة الموارد البشرية , المكتب الجامعي الحديث , دون طبعة , مصر , (1999) , 106.

75. فرشيبي جلال , تكييف اختبار كارتل للذكاء (سلم3) على المجتمع الجزائري ,رسالة ماجستير, كلية العلوم الاجتماعية, جامعة الجزائر, (2000), 30.

76. سعد جلال , القياس النفسي (المقاييس والاختبارات), دار الفكر العربي , دون طبعة , مصر , (1985), 80.

77. زهير ثابت , كيف تقيم أداء الشركات والعاملين , دار قباء للطباعة والنشر, دون طبعة , مصر , (2001), 188.

78. عبد الغفار حنفي وآخرون , إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية , الدار الجامعية , دون طبعة , مصر, (1988), 619.

79. محمد سعيد أنور سلطان , إدارة الموارد البشرية , دار الجامعة الجديدة , دون طبعة , مصر, (2003) , 441-440.

80. أحمية سليمان , التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري , ديوان المطبوعات الجامعية , دون طبعة , الجزائر , (دون سنة نشر), 248-240.

81. VALERIE MARBACH , évaluer et rémunérer les compétences , édition d'organisation , 2édition , PARIS , France , (2000) , 106.

82. كامل بربر , إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي , المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر , طبعة 1, لبنان, , (1997), 149.

83. T.BELLOULA , droit de travail , édition DAHLEB , Algérie , (1994) , 100 –101.

84. أمين ساعاتي , إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق , دار الفكر العربي, دون طبعة, مصر, (1998) , 171-89 .

85. حنفي عبد الغفار , إدارة الأفراد , الدار الجامعية , دون طبعة , لبنان , (1989) , 163.

86. لوي هارت , وسائل التدريب الفعالة , دار الفاروق للنشر والتوزيع , دون طبعة , مصر , (1991) , 46 .