

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

تأهيل رأس المال البشري و دوره في تحسين الأداء في المنشأة الصناعية

دراسة حالة مؤسسة القلد بتيارت

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: اقتصاد تنمية

الأستاذ المشرف:

عدة عابد

إعداد الطالبة:

لعراب مختارية

صلاية أمال

نوقشت و أجزيت علنا يوم.....

السنة الجامعية 2014-2015

الشكر

أولاً الحمد و الشكر لله عز وجل الذي اصطفانا ديناً و شرعاً و نبي محمد صلى الله عليه و سلم، و وفقنا لإنهاء هذا العمل.

نتقدم بجزيل الشكر و العرفان و جم التقدير إلى الأستاذ المشرف "الأستاذ عدة عابد" على ما أسداه لي من توجيهاته القيمة و إرشاداته النيرة و التي ذلت لي الصعاب و أنارت لي الدرب و دفعتمني قدماً لإتمام هذا البحث المتواضع فجزاه الله خير الجزاء.

كما نشكر جميع من ساعدنا، و أمدنا يد العون من قريب أو بعيد.

شكراً جزيلاً

الفهرس

| الصفحة | العنوان |
|--------|---|
| | تشكر |
| | الإهداء |
| | فهرس الموضوعات |
| | فهرس الجداول |
| | فهرس الأشكال |
| أ | المقدمة العامة..... |
| 02 | الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الرأس المال البشري |
| 02 | تمهيد..... |
| 03 | المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري..... |
| 03 | المطلب الأول: مفهوم رأس المال البشري و أهميته..... |
| 06 | المطلب الثاني: نظرية رأس المال البشري و الأبحاث المكتملة لها..... |
| 12 | المطلب الثالث: قياس رأس المال البشري..... |
| 14 | المبحث الثاني: عناصر رأس المال البشري، خصائصه و أبعاده..... |
| 10 | المطلب الأول عناصر رأس المال البشري..... |
| 16 | المطلب الثاني: خصائص رأس المال البشري..... |
| 17 | المطلب الثالث: أبعاد رأس المال البشري و مؤشراتته..... |
| 19 | المبحث الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري و تأهيله..... |
| 19 | المطلب الأول: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري و العوامل المؤثرة عليه..... |
| 22 | المطلب الثاني: محددات الاستثمار في رأس المال البشري و قيوده..... |
| 26 | المطلب الثالث: تأهيل رأس المال البشري..... |
| 31 | خلاصة الفصل..... |

33

الفصل الثاني الأداء في المنشآت الصناعية

33

تمهيد.....

34

المبحث الأول مفاهيم عامة حول الأداء.....

34

المطلب الأول: مفهوم الأداء و العوامل المؤثرة عليه.....

39

المطلب الثاني: تقييم الأداء و أهدافه.....

42

المطلب الثالث: أسس و معايير تقييم الأداء.....

45

المبحث الثاني: المنشآت الصناعية.....

45

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المنشأة الصناعية و تعريفها.....

48

المطلب الثاني: عوامل نجاح المنشأة الصناعية.....

50

المطلب الثالث: حجم المنشأة الصناعية.....

54

المبحث الثالث: قياس و تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية.....

54

المطلب الأول: خطوات قياس و تقييم الأداء.....

56

المطلب الثاني: أنواع أداء المؤسسة و مستوياته.....

57

المطلب الثالث: صعوبات أو الأخطاء في تقييم الأداء.....

60

خلاصة الفصل.....

62

الفصل الثالث تقييم الأداء بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة

القلد

62

تمهيد.....

63

المبحث الأول: تقديم مؤسسة القلد **sotrefit**.....

63

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة القلد.....

64

المطلب الثاني: مهام و أهداف المؤسسة القلد.....

66

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة القلد.....

69

المبحث الثاني: طرق وأساليب تقييم أداء العمال داخل مؤسسة القلد **sotrefit**....

69

المطلب الأول: نبذة عامة حول الدراسة.....

70

المطلب الثاني: طرق تقييم أداء العمال داخل المؤسسة.....

| | |
|----|--|
| 70 |المطلب الثالث: أساليب التقييم..... |
| 73 |المبحث الثالث: إدارة أداء مؤسسة القلد..... |
| 73 |المطلب الأول: نظام تقييم أداء العامل في مؤسسة القلد..... |
| 79 |المطلب الثاني: أهداف وخصائص أداء العمال في مؤسسة القلد..... |
| 84 |المطلب الثالث: تقييم أداء مؤسسة القلد..... |
| 87 |خلاصة الفصل..... |
| 89 |الخاتمة العامة..... |
| 93 |قائمة المراجع..... |
| 98 |الملاحق..... |

قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 73 | عدد عمال مؤسسة القلد من سنة 2003 إلى 2014 | (1-3) |
| 75 | عدد العمال المدربين حسب الصنف لسنة 2014 | (2-3) |
| 76 | التدريب حسب التخصص لسنة 2014 | (3-3) |
| 77 | تطور الإنتاج من سنة 2003 إلى 2014 | (4-3) |
| 80 | متوسط عدد العمال حسب الصنف "إطارات، تقنيين، تنفيذيين" لسنة 2014 | (5-3) |

قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 37 | مستويات تقييم الأداء في المنشآت | (1-2) |
| 64 | فروع مؤسسة تحويل المنتوجات الطويلة TPL على كامل التراب الوطني | (1-3) |
| 66 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة القلد | (2-3) |
| 74 | تطور المورد البشري في المؤسسة. | (3-3) |
| 78 | تطور الإنتاج | (4-3) |
| 82 | استمارة تقييم العمال المعينين الجدد | (5-3) |
| 83 | استمارة تقييم العمال القدامى | (6-3) |

في عصر المنافسة و المتغيرات المتعاضمة و التطورات التقنية الهائلة، تكون المؤسسة في موقف صعب للغاية، حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغير والمنافسة وتطلعات الزبائن المتزايدة والمتصاعدة ومن الواضح أن لا تستطيع أي مؤسسة مهما كانت إمكاناتها أو قدراتها المحافظة على موقعها التنافسي بالعودة إلى نفس مستوى الأداء و الركون إلى نفس الأساليب التقليدية، وهذا ما يدفعها إلى تحسين أدائها إلى درجات متعالية تتفوق بها على المنافسين وترقى إلى المستوى العالمي، لأن أداء المؤسسة يعرف دائما على أساس تحسين القابلية التنافسية، أي تحسين النتائج.

تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء، و من ثم تحقيق أهدافها، لكن الموارد الأكثر أهمية و الأكثر تأثيرا هو العنصر البشري الذي يعتبر الثروة الأولى و المورد الإستراتيجي للمؤسسة كونه غير قابل للتقليد.

فبعد أن كان ينظر إلى رأس المال البشري أنه تكلفة يجب تدنيها، و قيد يعرقل سير المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، تحول مع مرور الوقت إلى مورد و يجب الاستثمار فيه و فرصة على كل مؤسسة حسن استغلالها، وبالتالي أصبح نجاح أي مؤسسة اقتصادية مرهونا بالأساس على طبيعة و كفاءة رأس المال البشري فيها.

و عليه فالمؤسسة تستطيع قياس مدى نجاحها و كفاءتها من خلال تقييم أداء رأس المال البشري فكلما كان الأداء كفؤ و جيد ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المؤسسة و تستطيع تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الإشكالية:

مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية "كيف يؤثر تأهيل رأس المال البشري على أداء المنشأة الصناعية؟"

الأسئلة الفرعية: يجعلنا السؤال الرئيسي نطرح تساؤلات فرعية تتضمن ما يلي:

- ماذا يقصد برأس المال البشري؟ و كيف يتم الاستثمار فيه؟
- ما المقصود بالأداء؟ و كيف يتم تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية؟
- مامدى مساهمة برامج التقييم المتبعة في المؤسسة القلد في قياس أداء العنصر البشري؟

فرضيات البحث: للإجابة عن هذه التساؤلات نطرح الفرضيات التالية:

- يعتبر العنصر البشري بصفته رأس المال الجوهري موردا إستراتيجيا من بين الموارد.
- تقييم الأداء في المنشأة الصناعية أثرا إيجابيا على تحقيق أهدافها.
- يساهم تأهيل رأس المال البشري على تحسين أداءه الذي يمثل الأصول الحقيقية للمؤسسة و بالتالي التكيف مع متطلبات التغيير.

أهمية الموضوع:

- تتعلق هذه الدراسة بأحد موضوعات التي تؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها و هو رأس المال البشري
- تزود هذه الدراسة المنشأة الصناعية بمجموعة من السبل و الآليات التي تسهم بتنمية مهارات تقييم أداء المورد البشري و الذي يساعدها على تحقيق أهدافها.
- تنبع أهمية البحث من كونه يسلط الضوء على واقع تقييم الأداء في المنشآت الصناعية وبالتالي يعتبر محور أساسي يضاف إلى بحوث سابقة.

الهدف من الدراسة:

تتلخّص الأهداف التي نلتمس الوصول إليها من خلال البحث فيما يلي:

- التعريف بأهمية رأس المال البشري في المنشأة و ما يضيفه من منافع جديدة و مساهمة فعالة فيها.
- الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسة الصناعية والتي تستدعي الاهتمام بالموارد البشرية كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات ولا سيما في الأجل الطويل
- يهدف البحث إلى تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه رأس المال البشري في المنشآت الصناعية.
- التعرف على مدى مساهمة نتائج التقييم في تطوير أداء العاملين وإخضاعهم لبرامج تدريبية معينة.

أسباب اختيار الموضوع:

أسباب ذاتية: الرغبة في الإطلاع و الاستفادة قدر الإمكان في هذا المجال و الرغبة أيضا في معرفة كيف يتم تأهيل أداء رأس المال البشري في المنشأة الصناعية.

أسباب موضوعية:

- انعدام تداول هذا الموضوع.
- إهمال العنصر البشري كأهم عنصر في المنشأة لذا يجب الاستثمار فيه.

المنهج المتبع:

من أجل الإلمام بجوانب موضوع البحث ، و تحليل أبعادها و محاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة سوف نعتمد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي بفرض وصف و تحليل أهمية رأس المال البشري في المنشأة الصناعية و كيف أن التركيز على تبادل المعارف و تنمية المهارات و تطوير القدرات يؤثر مباشرة على تحقيق أهداف المؤسسة و تحسين أدائها.

الدراسات السابقة:

دراسة للطالبة خان أحلام ، بعنوان تسيير المورد البشري و دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية حيث تناولت الإشكالية التالية: كيف يمكن أن يساهم تسيير الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟ حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- القيام بتكوين مسيرين وظيفة الأفراد في مجال تسيير الموارد البشرية الذي يعنى بالبحث عن المهارات وتسييرها والبحث عن المعارف وبثها.

- الاهتمام بالجانب النوعي للأفراد وإعطاء الأهمية للمرؤوسين مثل الرؤساء في بعض الجوانب، كالتوظيف الذي يفترض أن يتمّ بناءه على أسس ومعايير علمية وموضوعية وليس حسب الاحتياجات.

- تكوين المسيرين في مواضيع ترتبط بتنمية مهارات المرؤوسين وإخراج المعارف وتقاسمها، وهنا يمكن استخدام التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال داخل المؤسسة، ذلك أنّ لها تأثيراً هاماً على نشاطات تسيير الموارد البشرية.

دراسة للطالب بن عيشة عمر ، بعنوان دور تقييم الأداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، حيث تناولت الإشكالية التالية : ما هو دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب؟ و تم توصل إلى النتائج التالية:

- يقوم الرؤساء بإطلاع مرؤوسيهم بنتائج تقييم الأداء حيث يتم إخبارهم بنواحي الضعف أو القصور لديهم كما يقوموا بتصحيح الأخطاء فور حدوثها وذلك لتفاديها مستقبلاً أو لتصحيحها في حينها كما يقومون بمناقشة مرؤوسيهم في طريقة أدائهم للعمل وهذا من أجل تحسين أدائهم. و الهدف من استخدام تقييم الأداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين والمتمثلة في نقص المعارف

ونقص المهارات وهذا يعد مؤشر واضحاً على وجود الحاجة للتدريب لمعالجة النقص في المهارات والمعارف.

تقسيمات البحث: لدراسة الموضوع دراسة وافية تناولنا الموضوع في ثلاثة فصول كالآتي:

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول رأس المال البشري

يتناول الفصل الأول مفاهيم عامة حول رأس المال البشري و هذا في ثلاثة مباحث من حيث ماهية رأس المال البشري و عناصره و خصائصه و أبعاده و في الأخير الاستثمار في رأس المال البشري و تأهيله.

الفصل الثاني: الأداء في المنشآت الصناعية

و تم تقسيمه أيضاً إلى ثلاثة مباحث و تتمثل في مفاهيم عامة حول الأداء و التعريف بالمنشآت الصناعية ليختتم بالأداء في المنشأة الصناعية.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة القلد

تناولناه في دراسة حالة مؤسسة القلد sotrefit ، حيث قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي هذا بعد تقسيمه هو الأخير بدءاً بتعريف شامل لمؤسسة القلد و تقييم إدارة الأداء و في الأخير طرق و أساليب تقييم أداء العمال داخل المؤسسة.

صعوبات البحث:

لا يمكن أن يخلو أي بحث من الصعوبات و العراقيل، و التي عادة ما تأثر سلباً على البحث، و تمثلت صعوبات هذا البحث في :

- صعوبة جمع البيانات و تحليلها.

- عدم توفر المراجع و الكتب المتخصصة في هذا الموضوع في المكتبة الجامعة المحلية.

تمهيد

قبل عقد الستينات من القرن الماضي كان الاقتصاديون يقسمون عوامل الإنتاج إلى ثلاثة عوامل أساسية هي: الأرض، العمل، و رأس المال المادي، لكن منذ بداية الستينات اتجه الاهتمام إلى نوعية اليد العاملة، و على وجه الخصوص تكوين و تدريب هذه اليد العاملة، فاهتمت جميع فروع العلوم الاجتماعية بمفهوم رأس المال البشري لأن الأفراد و المؤسسات و الدول تعتقد اعتقاداً جازماً بأنه عامل مهم من عوامل الأمن الاقتصادي و النجاح، فهو يؤدي دوراً هاماً و أساسياً في عمل الاقتصاد، و تنميته و تطوره، لأنه يمثل العنصر الأكثر حسماً في عمل الاقتصاد، و في تسيير نشاطاته. لهذا يعتبر مفهوم رأس المال البشري من بين المفاهيم الأساسية في التحليل الاقتصادي المعاصر.

و يرجع هذا الاهتمام إلى أن البشر هم الثروة الحقيقية لأمن الدولة فالاستثمار في العنصر البشري بما لديه من قدرة على التجديد و الإبداع و الابتكار و التطوير يمكنه أن يتفوق على ندرة الموارد الطبيعية و لا يجعلها عائقاً نحو التقدم عن طريق الاستغلال الأمثل لطاقت المجتمع العلمية و الإنتاجية، فمما لا شك فيه أن الدولة التي لا تستطيع أن تنمي مواردها البشرية لا يمكنها أن تحقق أهدافها مهما ابتكرت من الوسائل. و في هذا الفصل سنتطرق إلى:

المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري.

المبحث الثاني: عناصر رأس المال البشري، خصائصه و أبعاده.

المبحث الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري.

المبحث الأول: ماهية الرأس المال البشري

من المواضيع التي كثر الحديث عنها في الآونة الأخيرة: رأس المال البشري الذي يعتبر من المفاهيم التي لاقت رواجاً كبيراً واهتماماً من طرف الباحثين و المفكرين الاقتصاديين في مختلف دول العالم، و الذين ربطوا تحقق النمو و التنمية الاقتصادية و البشرية بمدى اهتمام الدولة بهذا المفهوم و إعطائه مكانته الصحيحة و اللاتقنة به.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال البشري و أهميته

ينظر إلى رأس المال البشري على أنه كل ما يزيد من إنتاجية العنصر البشري كالمهارات المعرفية و التقنية المكتسبة، من خلال العلم و الخبرة، فأرأس المال البشري على الرغم من دوره الكبير في زيادة إنتاج السلع و الخدمات إلا أنه يختلف عن رأس المال المادي بشكل أساسي كونه غير مادي بطبيعته¹.

أولاً: مفهوم رأس المال البشري:

يعود الفضل الكبير في وضع الأسس الأولى للمفهوم العام لمصطلح "رأس المال البشري" إلى الاقتصادي الأمريكي الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد عام 1979 Schultz من خلال محاضراته الشهيرة "الاستثمار في رأس المال البشري".

حيث تعددت المفاهيم و التعاريف التي تعطى لرأس المال البشري و تتسع و تضيق بحسب رؤية و هدف صاحبها، نجد أن مفهوم رأس المال البشري بالمعنى الواسع هو مجمل المعارف التي يكتسبها الأفراد خلال حياتهم -و حتى الأفكار-، و التي يستخدمونها في إنتاج السلع و الخدمات في الأسواق أو خارجها. و يعرفه " Ruggeri و Laroche, Merette " على أنه مجمل الاستعدادات الفطرية و المعارف و الكفاءات التي اكتسبها الأفراد و طورها على امتداد حياتهم، و هو تعريف يحاول أن يجمع بين القدرة على اكتساب الرأس المال البشري و تطويره².

1- عمر بنية، إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في الإحصاء و الاقتصاد التنظيمي، المعهد الوطني للتخطيط و الإحصاء، 2005، ص152.

2- محمد دهان، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص22.

كما يعرف أيضا على أنه مجمل المعارف و المؤهلات و الكفاءات و كل المميزات الأخرى التي يملكها الإنسان أو يكتسبها، و التي من شأنها أن تمدد بمزايا اجتماعية و اقتصادية و شخصية، تحقق له الرفاه الفردي و الاجتماعي و الاقتصادي¹.

أما بالمعنى الضيق فرأس المال البشري هو: مجمل الاستثمارات في النشاطات مثل: التعليم، الصحة التكوينية و التدريب في مكان العمل، التي تسمح برفع إنتاجية العامل في سوق العمل.

و منه يقصد برأس المال البشري مجموع المعارف و القدرات الخاصة بكل فرد، حيث أن جزءا من هذا رأس المال موجود في الفرد، و الجزء الآخر يكتسب². و منه نستنتج أن رأس المال البشري يتكون من جزئين جزء فطري و جزء مكتسب؛ الجزء الفطري يعبر عن الاستعدادات الجسمية و العقلية الفطرية التي تولد مع الفرد، أما الجزء المكتسب و هو الجزء الأهم فيعبر عن مجمل المعارف و الكفاءات و المؤهلات و القدرات الجسمانية و الخبرات و التجارب المكتسبة.

و يمثل رأس المال البشري الأشخاص في سن العمل و يشمل العاملين فعلا(ذوي النشاط الاقتصادي) و يتمدد حجم رأس المال البشري من خلال العوامل الديمغرافية التي تتضمن حجم السكان، معدل النمو السكاني، توزيع السكان و تحركاتهم، الترتيب النوعي و العمري للسكان، و عنصر السكان هو الذي يؤثر على عنصر العمل الذي يتفاعل مع عناصر الإنتاج الأخرى كالتبيعة و رأس المال ووقت العملية الإنتاجية التي يحتاجها المجتمع. و من الضروري هنا فرز ثلاثة مفاهيم إذ أنها كثيرا ما تستخدم بطريقة متساوية للتعبير عن الشيء نفسه و هذه المفاهيم هي: رأس المال الفكري و الاجتماعي و رأس المال البشري³. و الأخير يطلق على خبرة الفرد و مهارته و رأس المال الفكري Intellectual capital و هو جزء من رأس المال البشري Human capital و يشمل الخبرة التي لا تمتلكها الأنشطة الاقتصادية المنافسة لها، فالعاملون يعتبرون رأس المال الفكري و العقول المدبرة التي من الصعب إيجاد بديل لها.

¹-محمد دهان، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري، مرجع سبق ذكره، ص22.

²-مليكة موسني، تخطيط المدى الطويل للتربية و التعليم، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص06.

³- شيهاب حمد شبحان، فرص و تحديات الاستثمار البشري و دوره في التنمية الاقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم الاقتصاد، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الأنبار، 2006، ص04.

و يشير الاقتصادي سميون كزيتش S.Kuzents إلى أن اقتصار تعريف رأس المال على مجرد المعدات والآلات المستخدمة لزيادة الطاقة الإنتاجية من أجل النمو الاقتصادي هو تعبير ضيق الحدود لأن رأس المال البشري يجب أن يشمل جميع السلع و الخدمات التي توجد عند المستهلكين و جميع الموارد الأخرى التي يمكن الاستفادة منها بجعل المجتمع أكثر قابلية لاستيعاب عملية التطوير و النمو كالتدريب و التعليم والتأهيل الصحي و البحث العلمي الذي يؤدي إلى رفع كفاءة القوة العاملة.

إن مفهوم رأس المال حسب التعريف السابق ينقسم من حيث طبقة تكوينه إلى نوعين هما رأس المال المادي Physical capital و رأس المال البشري Human capital . فرأس المال المادي يعتبر عنصر من عناصر الإنتاج الرئيسية و يتميز عن بقية عناصر الإنتاج الأخرى في (العمل، الأرض، التنظيم) بأنه من صنع الإنسان من حيث إن العمل و الأرض من هبات الخالق، أما رأس المال البشري فقد عرفه بعض الاقتصاديين بأنه "قيمة الدخل المكتسبة المحتمل المتجسد في الأفراد"¹.

يستخدم مفهوم رأس المال البشري لمقارنة العوائد المتوقعة من الاستثمار البشري مع الاستثمارات الأخرى، إضافة إلى إمكان استخدامها للمفاضلة في تخصيص الموارد المتاحة و توجيهها نحو الأنواع المختلفة من الاستثمار البشري. و قد لوحظ في اقتصاديات الدول الرأسمالية المتقدمة و خاصة بعد الحرب العالمية الثانية أن الزيادة في الإنتاج القومي الحقيقي قد حدث بسبب الاستثمار في رأس المال البشري².

ثانياً: أهمية رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري في العصر الذي نعيش فيه، و هو عصر المعلومات، الثروة الحقيقية للأمم و أساس العملية التنافسية الاقتصادية باعتباره أساس الإبداع و الابتكار، و من بين أهم ما يميز رأس المال البشري عن رأس المال المادي هو كون رأس المال البشري غير قابل للتقليد، يتميز بالوفرة لا الندرة لأن العلاقة بين المعرفة و الزمن علاقة طردية على عكس العلاقة بين المادة و الزمن³.

مما سبق نستنتج أن للموارد البشرية أهمية استثنائية في عمل النشاطات الاقتصادية وتنميتها لأنها تؤدي الدور الإيجابي بالقيام بالنشاطات الاقتصادية لكونها تتولى مهمة توفير عناصر الإنتاج، و الموارد الأخرى

¹ - شيهاب حمد شبحان، فرص و تحديات الاستثمار البشري و دوره في التنمية الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 04.

² - شيهاب حمد شبحان، مرجع نفسه، ص 05.

1-محمد فرعون و محمد اليفي، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشري بالمعرفة، ص07. <http://iefpedia.com> 2014/12/25، 15:00.

اللازمة للقيام بالنشاطات الاقتصادية، و بالذات النشاطات الإنتاجية. كما أنها تتولى مهمة استخدام عناصر الإنتاج، و هي التي تعمل على تحقيق الكفاءة في هذا الاستخدام لضمان تحقيق أقصى قدر من الانتفاع منها، حيث أن الإنسان هو الذي يوفر رأس المال، الأرض، و الموارد المادية اللازمة للقيام بالنشاطات الاقتصادية، و تسميتها¹، فماك كيلوش Mac Culloch في النصف الأول من القرن 19 مع ظهور المدرسة الكلاسيكية رأى أهمية رأس المال البشري متمثلاً في الأفراد الحاملين للأفكار و المؤهلات العلمية في الدفع بالتطور الاجتماعي و الاقتصادي للمجتمع من خلال الإبداع و الاكتشافات التي يحققونها. إلى ذلك ذهب أيضاً سيمون كيزني Simon Kuznets مستندا على ما ذهب إليه ويليام بيتي William Petty من أن العدد الكبير للسكان شيء إيجابي إلا أن احتمال وجود العباقرة فيه أكبر من عدد أقل. فتوفر رأس المال البشري المتمثل في الأفراد ذوي المهارات الفكرية العالية المتميزين بالتكوين و التعليم يسمح بتحفيز الإنتاج و تحقيق النمو من خلال زيادة مستوى المعارف في الاقتصاد و تطبيقها في مسارات الإنتاج، أي عن طريق إدراج الابتكارات و التكنولوجيات و الوسائل الإنتاجية الجديدة في عملية الإنتاج و النشاط و الاستفادة منها².

المطلب الثاني: نظرية رأس المال البشري و الأبحاث المكتملة لها

رغم أن نظرية رأس المال البشري لم تتبلور كنظرية إلا بأبحاث شولتز، و أن فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تلقى الانتشار الواسع إلا بظهور هذه النظرية، إلا أن الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم ترجع إلى القرن الثامن عشر، فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري، تحديد ماهية رأس المال البشري، و إدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، و التركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات و إنتاجية الفرد، و تقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد الأهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية إن صح هذا التعبير و لتحديد القيمة الاقتصادية للفرد بالنسبة للمجتمع و كذلك تحديد الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري و الناتجة عن العمالة، و الاستثمار في مجال الصحة و التعليم والتدريب.

¹ - خلف فليح حسن، اقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2010، ص79.

² - إبراهيم شريفي، دور رأس المال البشري في النمو الاقتصادي في الجزائر، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، العدد 08، 2012 ص34.

أولاً: نظرية شولتز: حاول شولتز البحث عن تفسيرات أكثر فعالية لتفسير الزيادة في الدخل، فسعى إلى تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بتلك المكونات الأقل مادية و هي رأس المال البشري، فقد لاحظ شولتز إهمال الباحثين للثروة البشرية، و تجنب أي تحليل منظم لهذه الثروة.

و يعد مفهوم شولتز للاستثمار في رأس المال البشري إسهاما كبيرا في مجال الاقتصاد حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات و معرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه.

فمن جهة نظر شولتز إن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية عما حققه الاستثمار في رأس المال المادي، و من هنا فهو يرى أن نمو رأس المال البشري يمكن أن يكون من أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي.

و قد بنى شولتز مفهومه لرأس المال البشري على ثلاثة فروض أساسية¹:

1. أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.
2. يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا لإختلافات العدالة في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

3. يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

و قام شولتز بتركيز أبحاثه الأولى للاستثمار البشري على الإنتاجية في مجال الزراعة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد أشار إلى أن إدخال رأس مال جديد المتمثل في تنمية الموارد البشرية الزراعية يؤدي إلى زيادة مستمرة في الإنتاجية بالنسبة للمزارع الأمريكية، ففي رأي شولتز أنه بالرغم من أن خصوبة الأرض الزراعية، و توافر مياه الري، و التمتع بالحرية السياسية، و توافر الأساليب الفنية الزراعية، تساعد جميعها على تحقيق الزيادة في الإنتاجية الزراعية إلا أن الاستثمار المستمر في الأفراد، و في تعليمهم من خلال منح دراسية للمزارعين هي التي حققت الطفرة في الإنتاجية الزراعية.

¹ - حسن راوية، مدخل إستراتيجي للتخطيط و تنمية الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص 65-66.

كما ركز اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية و "بأنها شكل من أشكال رأس المال" و من ثم أطلق على التعليم إسم رأس المال البشري طالما أنه يصبح جزء من الفرد الذي يتلقاه.

و قد بنى شولتز مفاهيمه بناء على فرض أساسي موراده وجود زيادة في الدخل القومي نتيجة للاستثمار في الموارد. و بالرغم من تركيز دراسات شولتز في مجال الاستثمار البشري على التعليم إلى أن الكثير من المفاهيم المطبقة في مجال التعليم يمكن تطبيقه على المجالات الأخرى من الاستثمار البشري و خاصة في مجال التعليم حدد شولتز نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم و هي¹:

1. الإيرادات الضائعة للفرد و التي كان يمكنه الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم
2. الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها، و قد أشار إلى أن الأجور و المرتبات تحدد على الأجل البعيد للاستثمار في التعليم و التدريب و الصحة و أيضا البحث عن معلومات لفرص عمل أفضل.

و يتطلب التعليم كعملية استثمارية تدفقا كبيرا من الموارد تشمل مايلي:

- الإيرادات الضائعة لكل طالب أثناء فترة التعليم.
- الموارد اللازمة لتوفير المدارس.

و من وجهة نظر شولتز فإنه من الضروري دراسة كل من التكلفة و الإيرادات المرتبطة لعملية التعليم، أما بالنسبة للإيرادات فإنها تمثل عملية خاصة و يرجعها إلى:

1. أهمية الإيرادات الضائعة بالنسبة للطالب أثناء فترة التعليم.
2. تجاهل الباحثين لهذه الإيرادات الضائعة.

وقد أثار شولتز نقطتين هامتين في مجال الاستثمار في التعليم وهما:

1. تجاهل و إهمال رأس المال البشري.
 2. العامل المعنوي أو النفسي المتعلق بمعاملة التعليم كاستثمار في الإنسان.
- وفي رأي شولتز للتكلفة أن أكبر خطأ أو قصور في الطريقة التي تم التعامل بها مع رأس المال في التحليل الاقتصادي هي إلغاء رأس المال البشري من هذا التحليل.

¹ - حسن راوية، مدخل إستراتيجي للتخطيط و تنمية الموارد البشرية مرجع سبق ذكره، صص 66-68.

وفي تحليل شولتز للتكلفة و الإيرادات المتعلقة بعملية التعليم، ركز على أهمية الإيرادات الضائعة للطلاب من منظورين:

- إمكانية النظر إلى دراسة و مذاكرة الطالب على أنها عمل، و أن هذا العمل من بين الأشياء الأخرى التي تساعد على تنمية موارده البشرية.
- افتراض أن الطالب لو لم يكن ملتحق بالعملية التعليمية فإنه يكون مشاركاً في القوى العاملة.
- ضرورة الاستثمار في الموارد البشرية خاصة في الدول النامية.

ثانياً: الأبحاث المكتملة لنظرية رأس المال البشري

تتمثل الأبحاث المكتملة لنظرية رأس المال البشري في إسهامات بيكر و إسهامات منيسر

1- إسهامات بيكر: يعد بيكر من أهم الباحثين الذين أدوا بإسهاماتهم و أبحاثهم إلى تطوير نظرية رأس المال البشري، فقد حول التركيز إلى دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي و غير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري، حيث بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم وهجرة و رعاية صحية مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب، و يعد التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات و العمالة و على المتغيرات الاقتصادية الأخرى، كما يعد معدل العائد على الاستثمار هو العامل الأساسي و الأكثر أهمية في تحديد المقدار المستثمر في رأس المال البشري¹.

و قد افترض بيكر وجود بعض المتغيرات المحددة و المحفزة للاستثمار في رأس المال البشري، و من أمثلة هذه المتغيرات العمر المتوقع للفرد، الاختلافات في الأجور و درجة الخطر و السيولة، و المعرفة. و قد لوحظ أن الاستثمارات في رأس المال البشري ليس لها تأثير على الإيرادات و يرجع هذا إلى تحمل المنظمة أو الحكومة تكلفة هذا الاستثمار و بالتالي تكون هي الجهة التي تحصل على الإيرادات و ليس الفرد المستثمر فيه².

و في محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب فرق بيكر بين نوعين من التدريب هما "التدريب العام والتدريب المتخصص".

¹ - راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 70-73

² - راوية حسن، مرجع نفسه، ص ص 70-73

كما تم تناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل و تكلفة كل من النوعين من التدريب السابقين¹:
أ- التدريب العام: هو ذلك النوع من التدريب الذي يزيد من إنتاجية الفرد الحدية في المنظمة التي تقدم له التدريب، فيتحمل الفرد تكلفة التدريب من خلال منحه أجرا منخفضا عن المعدل العادي أثناء فترة التدريب. و يلاحظ أن تكلفة دوران العمل لا ترتبط ارتباطا قويا بتكلفة التدريب العام.

ب- التدريب المتخصص: فهو يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المنظمة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية إذا ما عمل بأي منظمة أخرى. كما ترتبط تكلفة معدل الدوران ارتباطا كبيرا بتكلفة التدريب المتخصص، فإن ترك الفرد المتدرب للعمل يزيد من مقدار الخسارة الرأسمالية للمنظمة أكثر من الخسارة في حالة التدريب العام.

إذن تنوع التدريب (العام أو المتخصص) و معدل دوران العمل يؤثران في تحديد مقدار التكلفة المحتملة لتقدم التدريب و يمكن للمنظمة أن تواجه الخسارة الناجمة عن ارتفاع معدل دوران العمل بإحدى الطريقتين²:

1. أن تحصل المنظمة على إنتاج و عائدا أكبر من الأفراد الموجودين حاليا.
 2. وجود احتمال لترك بعض الأفراد ممن حصلوا على التدريب للعمل بالمنظمة.
- و بهذا يظهر بـبـيـكـر أهمية التدريب و تأثيره على إيرادات الفرد أيضا أهمية الاستثمار في موارده البشرية في السن الصغيرة حتى يجني ثمار هذا الاستثمار لأن معدل زيادة الإيرادات يتأثر بدرجة أكبر في فترة شباب الفرد.

2-إسهامات مينسر:أستخدم مفهوم رأس المال البشري في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات، و يفترض النموذج أن الاختيار الرشيد لوظيفة معينة يتضمن مساواة القيمة الحالية للإيرادات مدى حياة الفرد المتوقعة عند الوقت الذي قام فيه الفرد بهذا الاختيار، و تمثل الاختلافات بين الوظائف المختلفة وفق لنموذج انعكاس الاختلاف طول الفترة التدريبية و الاختلافات في توزيع الدخل للوظائف المختلفة.

¹-راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص73-75.

²-راوية حسن، مرجع نفسه، ص ص73-75.

و قد حدد مينسر ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث و الدراسات في مجال الاستثمار البشري¹:

- تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب.
- تحديد معدل العائد من الاستثمار في التدريب.
- تحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة و العائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك القوى العاملة.

و قد امتد استخدام المبادئ النظرية لتحليل تكلفة التعليم لتطبق على تحليل تكلفة التدريب، فقد قسمها إلى نوعين " التكلفة المباشرة و التكلفة الغير المباشرة".

فالتكلفة المباشرة هي تكلفة العتاد و الآلات و المواد المستخدمة في التدريب و أجور المتدربين. أما التكلفة الغير المباشرة: فهي التكلفة الغير الملموسة و تتمثل في تكلفة الفرص الضائعة.

و قد أشار مينسر إلى صعوبة النسبية في قياس التكلفة و العائد على التدريب، فينطوي قياسها على عدد من المشاكل منها²:

1. نقص البيانات الخاصة بالتكلفة.
 2. صعوبة حساب الخسارة في الإنتاج و الناتجة من ضياع وقت العامل القديم في تدريب العامل الجديد.
- و قد وصل مينسر إلى عدد من الاستنتاجات فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار في التدريب على الدخل و سلوك الأفراد منها:
- كلما زادت مستويات الفرد التعليمية زادت احتمالات حصوله على المزيد من التدريب في مجال العمل.
 - كلما زاد معدل دوران العمل و معدل البطالة زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.
 - كلما زاد الاستثمار في التدريب خاصة التدريب المتخصص زادت احتمالات بقاء الفرد في المنظمة و احتمالات استقرار العمالة.

¹-حسن راوية، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص78.

²-حسن راوية، مرجع نفسه، ص78.

المطلب الثالث: قياس رأس المال البشري

منذ ظهور نظرية رأس المال البشري أصبح موضوع قياس رأس المال البشري محل اهتمام العديد من الباحثين في الأدبيات الاقتصادية، و شهد نقاشا و جدلا اقتصاديا كبيرا مازال مفتوحا إلى يومنا هذا، و ذلك أن أي قياس يعطى لرأس المال البشري، يتأثر بالمفهوم الذي يأخذه رأس المال البشري بطريقة القياس و التجميع وكذلك بالغرض من استعمال القياس.

إن رأس المال البشري باعتباره رأس مال غير مادي يرتبط ارتباطا وثيقا بالمعارف المكتسبة من طرف الأفراد، غير أننا عندما نحول استخدام المعارف كقياس لرأس المال البشري نصطدم بالعديد من المشاكل والعراقيل لأن المعارف تختلف كثيرا من الناحية الاقتصادية عن باقي السلع و الخدمات. و من بين العراقيل نذكر¹:

- الإطار الذي يتشكل ضمنه رأس المال البشري، فهو يشمل التعليم الرسمي و التعليم الغير رسمي.
 - الطابع الغير متجانس الذي يتميز به الرأس المال البشري، و لهذا قد يصعب التعبير عن النشاط الاقتصادي بخاصية واحدة، كما يصعب تجميع هذه الخصائص لدى الأفراد للحصول على مخزون رأس المال البشري المتراكم لدولة ما.
 - مضمون و طبيعة المعارف التي اكتسبها الإنسان في حد ذاتها تطرح إشكالا كبيرا، لأنها تختلف من فرد إلى آخر.
 - مدى توافر المعلومات و البيانات المستخدمة في القياس و مدى دقتها و شموليتها و صلاحيتها.
- لهذه الأسباب و غيرها يمكن القول أنه من الصعوبة الوصول إلى قياس دقيق و شامل لرأس المال البشري، ومن أهم القياسات المستخدمة في الأدبيات الاقتصادية ما يلي²:
- معدلات التمدرس.
 - معدل القرائية(و هو نقيض معدل الأمية تقريبا).
 - نسبة الحاصلين على مستوى تعليمي معين.

¹-محمد دهان، الاستثمار التعليمي في الرأس المال البشري و دوره في التنمية الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص25.

²-محمد دهان، مرجع نفسه، ص25.

- عدد الحاصلين على شهادات جامعية.
- عدد براءات الاختراع.
- متوسط سنوات الدراسة لدى الطبقة النشيطة من السكان، و هو القياس الأكثر استخداما.

المبحث الثاني: عناصر رأس المال البشري، خصائصه و أبعاده

سنستعرض في هذا المبحث أهم عناصر رأس المال البشري و خصائصه بالإضافة إلى أبعاده.

المطلب الأول: عناصر رأس المال البشري

تتمثل عناصر رأس المال البشري في التعليم، التدريب، التأهيل الصحي، البحث العلمي باعتبارها من أهم مقومات التنمية البشرية و ركائزها.

1_ التعليم: يبحث الكثير من علماء الاقتصاد التعليم بكونه رأس مال بشري من ناحية مخزون الموارد Stock of resources، و يعني مخزون الموارد "المهارات و المعرفة المكتسبة نتيجة الحصول على التعليم" و على سبيل المثال يعتبر كل من كوفمان و سكتورال Colfman & Sktoral إن المهارات و المعرفة المكتسبة في المدارس جزء من رأس المال البشري، و يبحث هاريسون و مايرز Harbison & Myers معدل تكوين رأس المال البشري باعتباره مؤشر لتطور الموارد البشرية و يعتبر التعليم عاملا أساسيا في تطور المجتمعات حيث تتواجد هناك علاقة إيجابية بين التعليم و النمو الاقتصادي¹.

و يعتبر أيدي بأن التعليم يعمل على تطور النواحي الحضارية و الاجتماعية في البلد من خلال التطورات والأداء الاقتصادي و بالتالي خلق الرفاهية للمجتمع و التي تعتمد بالدرجة الأولى على عرض القوى العاملة ذات المهارات العالية.

و على هذا الأساس يلعب التعليم دورا هاما في تطوير المجتمع عن طريق تحسين المعرفة و قابلية الموارد البشرية و هو متطلب لحياة ثرية و مواطنة سليمة و هو شرط للعمل و الكسب، كما يعتبر من أهم أنواع الاستثمار البشري بكل أنواعه الفني و المهني و التقني التي يرقى بالفرد إلى المستوى العالي من العطاء والإنتاج.

2_ التدريب: و المقصود بالتدريب هو عملية التعلم و الهدف منها تطوير و تحسين كفاءة الأداء لدى الأفراد أي إحداث تغيير بالرفع من مستواه إلى مستويات رفيعة عن طريق الخبرة و التمرن، فالتدريب يسعى

¹ - شيهاب حمد شبحان ، فرص و تحديات الاستثمار البشري و دوره في التنمية الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص06

إلى زيادة مهارات الأفراد و لأداء عمل معين و مجموعة الأنشطة التي تسعى إلى هذا الفرق تمثل أنشطة التدريب¹.

يعرف الاقتصادي فيلبو Flippo التدريب على أنه: "النشاط الخاص باكتساب وزيادة المعرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين" والمقصود بالمعرفة هنا كم ونوع المعلومات والحقائق التي يعرفها الفرد أو يستوعبها من عمل معين، أما المهارة فيقصد بها القابلية على أداء الواجب أو العمل بالمستويات المطلوبة من الكفاءة بأقل ما يمكن من الطاقة والجهد².

و يهدف التدريب أساسا إلى تطوير قدرات الفرد و تزويده بالمعرفة اللازمة و لاكتسابه المهارات والاتجاهات المهنية التي تؤهله لمزاولة عمل معين أو تطوير قدراته، و بهذا تبدو أهمية التدريب عمل كونه يلعب دورا مهما في التأثير على برامج تخطيط الموارد البشرية و تنميتها من خلال نقل المهارات و تطويرها³.
لقد بدأ بيكر تحليله النظري بتحليل انعكاسات الاستثمار في رأس المال البشري عن طريق التدريب في مكان العمل على المداخل بالاعتماد على نظرية سلوك المؤسسة و لهذا قسم التدريب إلى نوعين أساسيين⁴:

أ- التدريب العام: و هو كل تدريب يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المؤسسة التي يتدرب فيها وكذلك في مؤسسة أخرى قد يعمل فيها، حيث يرى بيكر أن السلوك العقلاني للمؤسسة يدفع بها إلى تقديم هذا النوع من التدريب إذا كانت تتحمل تكلفته ففي الغالب نجد الفرد المتدرب يتحمل تكلفة تدريبه من خلال قبول أجر منخفض عن المعدل العادي للأجور أثناء فترة التدريب، و يمكن للمؤسسة أن تحقق عائدا إضافيا من تقديم هذا النوع من التدريب إذا زاد الإنتاج الحدي للمتدرب عن الأجر الممنوح له.

ب- التدريب المتخصص: هو كل تدريب يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المؤسسة التي يتدرب فيها بدرجة أكبر من الإنتاجية الحدية إذا ما عمل بأي مؤسسة أخرى، كتدريب العامل الجديد و تعريفه بعمله. و تقوم المؤسسة بهذا النوع من التدريب و تتحمل تكاليفه لأن المهارات و الكفاءات المتخصصة التي يكتسبها المتدرب تزيد لا محالة من الإنتاجية الحدية للفرد، و بالتالي تنتظر المؤسسة أن يكون العائد المحتمل من هذا الاستثمار كبيرا.

¹ - شيهاب حمد شبحان ، فرص و تحديات الاستثمار البشري و دوره في التنمية الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص06

² -بينية عمر، إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 114.

³ - شيهاب حمد شبحان ، فرص و تحديات الاستثمار البشري و دوره في التنمية الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص06

⁴ -محمد دهان، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري، مرجع سبق ذكره، ص ص32-33.

3_ **التأهيل الصحي:** إن الإنسان هو غاية التنمية وهدفها الأساسي و أن يحيا حياة طويلة و خالية من الأمراض و العلل... إلخ. و أن يتعلم إلى أن يصل إلى المورد الذي يكفل له مستوى معيشي كريم. و التنمية هدفها خلق البيئة التي تمكن الأفراد من تنمية إمكانياتهم و قدراتهم و بالتالي فهي تعني تكوين و تشكيل القدرات البشرية و تحسين المستوى الصحي و رفع المستوى التعليمي فضلا عن الارتقاء بهذه القدرات، فلكي يكون العنصر البشري فعالا و قادرا على ممارسة حياته اليومية أفضل ما يمكن يجب أن يتمتع بصحة جيدة تكفل له العيش أطول عمر ممكن، و يستند البعد البشري إلى مؤشر طول العمر و يقاس هذا المؤشر بمتوسط العمر المتوقع عند الولادة و قد يلقي هذا المؤشر قبولا واسعا بصفته مقياسا و عنصرا من عناصر رأس المال البشري¹.

4- **البحث العلمي و التطوير:** لقد بدأ الاهتمام بمجال البحث العلمي و التطوير و زادت أهميته في النمو و التنمية الاقتصادية كباقي عناصر رأس المال البشري و لأهمية هذا العنصر في تنمية معايير القوة في العالم حاليا و الذي يحظى بالتطورات الكثيرة و الاقتراحات المشاركة في العلم و التكنولوجيا. و على الرغم من الاستثمارات التي يتطلبها البحث العلمي التي تبدو ظاهريا غير قيمة، و لكن أثبتت العديد من الدراسات أثر البحوث في تطوير الإنتاجية. و من أهم هذه الدراسات هي دراسة Criliches الذي وجد أن الاستثمار في بحث تهجين القمح قد عاد على الاقتصاد الأمريكي بعوائد لا تقل عن 70% في سنة 1980. و تشير دراسة أخرى إلى أن العائد المنخفض من الاستثمار في البحث العلمي يفوق العائد الكثير من المشاريع التنموية إذ قدر عائد البحث العلمي على المدى البعيد ما بين (40% - 60%) سنويا من قيمة الاستثمار فيه².

المطلب الثاني: الخصائص الأساسية لرأس المال البشري

يتميز رأس المال البشري بجملة من الخصائص يمكن تلخيصها في النقاط التالية³:

- يتكون رأس المال البشري من جزئيين: جزء فطري و جزء مكتسب.
- المعارف و الكفاءات تعد من المركبات الأكثر أهمية في رأس المال البشري.
- يتطلب اكتساب و تكوين الرأس المال البشري:

¹ - شيهاب حمد شبحان، فرص و تحديات الاستثمار البشري و دوره في التنمية الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 07.

² - شيهاب حمد شبحان، فرص و تحديات الاستثمار البشري و دوره في التنمية الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 07.

³ - محمد دهان، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري، مرجع سبق ذكره، ص 24.

- استثمار موارد مالية؛
- تخصيص وقت؛
- و بذل جهد لذلك؛
- يتطور رأس المال البشري باستعمال الخبرة في مجال العمل، أو عن طريق التكوين و التعليم بكل أنواعه.
- يتعرض رأس المال البشري للتقادم و يحتاج للتجديد.
- يختص رأس المال البشري بالفرد الذي يكتسبه.
- يعتبر رأس المال البشري مصدرا أساسيا من مصادر الدخل.
- و مما سبق يمكن القول أن رأس المال البشري يتشابه مع رأس المال المادي في كونه موضوع استثمار و تراكم و سوق، و في كونه يحتاج لمصاريف الصيانة و الإهلاك (تجديد المعارف و الكفاءات)، و يختلف عنه باعتباره خاصا بالفرد، لا يمكن فصله عن صاحبه (الذي هو الإنسان)¹.

المطلب الثالث: أبعاد رأس المال البشري و مؤشرات

يتضمن رأس المال البشري مجموعة من الأبعاد و المؤشرات نذكرها فيما يلي:

أولا: أبعاد رأس المال البشري

لرأس المال البشري عدة أبعاد رئيسية منها²:

- استقطاب رأس المال البشري: يركز على البحث عن خبرات و مهارات متقدمة و ذلك بتوفير نظام معلومات يسهل مهمة الاستقطاب.
- صناعة رأس مال بشري يشمل تعزيز قدرات الأفراد و خلق الأنسجة الفكرية.
- تنشيط رأس مال بشري: باستخدام بعض الآليات كالعصف الذهني مع العاملين، تشجيع الجماعات الحماسية و الاهتمام بآراء العاملين.
- المحافظة على رأس مال بشري: يركز على استمرار التدريب و التطوير، التحفيز المادي و المعنوي و تقليل هجرة الأدمغة .

¹-محمد دهان، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري، مرجع سبق ذكره، ص25 .

²- محمد مصطفى محمود، الاستثمار في رأس المال البشري، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدبلوم التدريبي للموارد البشرية، المنتدى العربي للموارد البشرية، 2010، ص13.

- الاهتمام بالعملاء: يضمن توثيق متطلبات العملاء، توافر نظام معلومات لتقديم الخدمة للعميل والسعي للاحتفاظ بالعملاء القدامى.

ثانياً: مؤشرات رأس المال البشري

هناك مجموعة من مؤشرات رأس المال البشري أهمها¹:

- _ قدرات العاملين: و تشمل القيادة الإستراتيجية لإدارة المنظمة، مستوى جودة العاملين، قدرة التعلم لدى العاملين، كفاءة عمليات تدريب العاملين، و قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- _ إبداع العاملين: وتشمل قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين والدخل المتحقق من أفكارهم الأصلية.
- _ اتجاهات العاملين: و تشمل تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المنظمة.

1- حسين حساني، عبد الغاني الحريري، مدخل تقييم أداء رأس المال البشري: تحدي أكبر من أجل تنافسية مؤسسات التأمين، مداخلة تدخل ضمن متطلبات الملتقى الدولي الخامس في رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 2010، ص 04.

المبحث الثالث: الاستثمار في الرأس المال البشري و تأهيله.

يعد الاستثمار في رأس المال البشري في مقدمة القضايا التي تعاني منها المجتمعات على اختلاف أنظمتها ومستويات نموها حيث ثبت أن العنصر البشري ليس فقط هو أحد عناصر الإنتاج ومحددات الإنتاجية بل هو المؤثر الرئيسي في جميع مكونات التنمية بحيث أصبح في مقدمة المقاييس الرئيسية لثروة الأمم، ومن ثم أخذت قضية العناية بتنمية الموارد البشرية بأفضل السبل وأكثرها على اعتبار أن الإنفاق على هذه التنمية يعد من أهم وأعلى درجات الاستثمار، وما زالت هذه الأهمية في تزايد مستمر وتأخذ مجراها في الدراسات والفعاليات التي تنظم وبشكل متواصل على كافة الأصعدة المحلية والإقليمية والدولية، خصوصا وأن العالم يشهد يوما بعد يوم تغيرات متلاحقة نتيجة للتطورات التقنية التي تحدث بفعل الإنسان وتنعكس عليه في ذات الوقت.

المطلب الأول: مفهوم الاستثمار في الرأس المال البشري و العوامل المؤثرة عليه.

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري و العوامل المؤثرة عليه.

أولاً: مفهوم رأس المال البشري:

يعرف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه الإنفاق على تطوير القدرات و مهارات و مواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته، و يعرف كذلك بأنه مجموعة المفاهيم و المعارف و المعلومات من جهة والمهارات و الخبرات و عناصر الأداء من جهة ثانية و الاتجاهات و السلوكيات و القيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية و غير النظامية، و التي تساهم في تحسين الإنتاجية و تزيد بالتالي من المنافع و الفوائد الناجمة عن عمله¹.

كما يمكن تعريف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه " استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات و مهارات و معلومات و سلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية و بالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع و الخدمات إلى تحقيق الرفاهية للمجتمع كذلك لإعداده ليكون مواطناً صالحاً في مجتمعه.

¹ - فرعون امحمد، محمد إلفي، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، مرجع سبق ذكره، ص15.

فتكمن أهمية هذا المفهوم من خلال علاقته بكل جوانب التنمية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية ولأنه العنصر الرئيسي في أي عملية إنتاجية و له أثر كبير في عملية النمو الاقتصادي. و لقد أوضحت التجارب العالمية الناجحة في التنمية أن الاستثمار في رأس المال البشري هو أفضل أنواع الاستثمار و هو المدخل الحقيقي للتنمية. حيث وجد أن معدل النمو الاقتصادي الذي تحقق في الاقتصاديات الرأسمالية لا يمكن تحقيقه بالعوامل الاعتيادية و إنما يرجع أساسا إلى الاستثمار البشري.

و يعرف مايكل تودارو الاستثمار البشري بأنه الاستثمارات الإنتاجية التي يحتوي عليها الفرد نفسه و هي تمثل القدرات و المهارات، و يعتبر من ضمن الاستثمارات الرأسمالية، حيث دلت تجربة الإنسان التاريخية على أن في وسع الموارد البشرية أن تتغلب على نقص الموارد المادية اللازمة لعملية الإنتاج بفضل العلم والتقنية على وجه الخصوص. و من هنا نظر بعض الباحثين على الهوة بين البلدان المتقدمة و البلدان المتخلفة على أنها صورة في تنظيم العقل البشري و توظيفه التوظيف الأمثل¹.

يمكن تقييم الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الإجراءات المالية للاستثمار و الاستثمار في الوقت في رأس المال البشري، اللذين سوف نتناولهما فيما يلي²:

1- الإجراءات المالية للاستثمار: تركز هذه الإجراءات على عدة جوانب منها النفقات العامة الإجمالية للتعليم التي من خلالها يتم تخصيص المبالغ التي يتم رصدها من قبل الدولة لتطوير عملية التدريس و أيضا تشمل على النفقات العامة لتدريب الراشدين أي الدورات التدريبية و فتح معاهد متخصصة ضمن اختصاصات معينة و مراكز تتعاون مع الجامعات في سبيل تطوير المناهج الدراسية بما ينسجم و روح العصر و التغييرات التي طرأت عليه و هناك جانب آخر لا يمكن إغفاله و هو نفقات التدريب المهني المخصصة من قبل الشركات التي بمقتضاها يتم الإنفاق على البحوث و براءات الاختراع من أجل تطوير العامل و تطوير الخطط الإنتاجية و الوصول إلى مستويات عالية من أجل ضمان الكفاءة و إنتاج عالي الجودة الذي يضاهي المنتجات العالمية و هذا يشكل ركيزة أساسية من أجل بناء جسر للوصول إلى الأسواق العالمية.

¹ - شيهاب حمد شيجان ، فرص و تحديا الاستثمار البشري و دوره في التنمية الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 03.

² - الشمري هاشم ، ناديا الليثي، الاقتصاد المعرفي، دار صفا للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص 50.

2- الاستثمار بالوقت في رأس المال البشري: تعطينا معدلات ارتياد مؤسسات التعليم و فق مستويات التعليم فكرة أولية عن الوقت الذي يمضيه الأفراد في النظام التعليمي و هناك مؤشرا يلخصان أوقات التعليم و الدراسة

المؤشر الأول: متوقع التعليم المدرسي لكل ولد بلغ سن الخامسة.

المؤشر الثاني: متوقع التعليم في مؤسسات التعليم العالي لشباب في سن السابع عشر.

ثانيا: العوامل المؤثرة في استثمار رأس المال البشري.

يشمل الاستثمار في رأس المال البشري مجموعة من العوامل تختلف من دولة إلى أخرى، ومن هذه العوامل نذكر ما يلي¹:

1- العوامل الجغرافية: تشمل هذه العوامل موقع الدولة ومناخها وبيئتها الطبيعية ومصادر و مواردها فالمنح يحدد السن الملائم لبدأ التعليم لبداية ونهاية السنة الدراسية ففي الجهات الشمالية التي تنتشر فيها العواصف الثلجية والبرودة مثل السويد النرويج و الدانمارك يتأخر سن التعليم الإلزامي إلى السابعة بينما في المناطق المعتدلة والحارة يبدأ من السادسة ، أما العطلات الدراسية الصيفية ففي معظم الدول تبدأ في شهر يوليو وتنتهي في سبتمبر لارتفاع درجة الحرارة في هذه الفترة بينما تبدأ هذه العطلة في البرازيل في شهر ديسمبر وتنتهي في فبراير لأنها شهور الصيف في النصف الجنوبي من الكرة الأرضية .

2- العوامل السكانية : يتأثر الاستثمار في رأس المال البشري بشكل مباشر بالعوامل السكانية خاصة التركيبة السكانية ومعدل النمو السكاني حيث يحدد التوزيع العمري للسكان في الفئات الموازية للمراحل التعليمية الكم المطلوب من المرافق والموارد التعليمية.

كما يترتب على الزيادة في معدل النمو السكاني الحاجة إلى توفير المزيد من هذه المرافق. وفي حالة عجز الإمكانيات الاقتصادية عن توفير هذه المرافق والموارد في دولة ما تتفاقم مشكلات الأمية وازدحام الفصول التعليمية والضغط على الجامعات بأعداد كبيرة و الاهتمام في كافة المراحل التعليمية بجانب الكمية على

2- مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض، الاستثمار في رأس المال البشري، <http://www.riyadhchamber.org.sa>، 26 ديسمبر 2014، الساعة 15:06، ص 06.

حساب النوع مما يترتب عليه عدم الاستفادة من الموارد البشرية وضعف التوافق بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل وانتشار البطالة وغيرها من المشكلات.

3- العوامل الاجتماعية : وتشمل المؤثرات المرتبطة بالدين واللغة والتكوين الاجتماعي، ويأتي تأثير الدين بشكل مباشر في النظام التعليمي مع تمسك المجتمع بالحفاظ على العقائد الدينية مما يلتزم معه المختصون بوضع المقررات التعليمية على أسس دينية تنمي الثقافة الدينية وترسخ العقائد والمبادئ والإلتزامات المرتبطة بها. أما اللغة فهي تؤدي دورها في تشكيل النظم التعليمية باعتبارها تشكل التراث الثقافي والفكري للمجتمع ووسيلة لتعبير والإتصال بين أفراد.

وفيما يتعلق بالتكوين الاجتماعي فإنه يؤثر في النظام التعليمي من خلال ارتباط الفرد بالمجتمع من ناحية وتكوين المجتمع في تركيبته من الأفراد القائمين به، ويؤدي مدى الاتجاه الذي يتبناه المجتمع لإتاحة فرص التعليم لأفراده إلى تحديد حجم شمولية التعليم وفرصه سواء لكافة سكان المجتمع في سن التعليم أو لفئات معينة منه.

4- العوامل الاقتصادية : هناك ارتباط وثيق بين كل من الاقتصاد، والتعليم والتدريب حيث تؤثر الأوضاع الاقتصادية في النظم التعليمية والتدريبية من حيث تحديد محتوى التعليم والتدريب ومناهجها وأساليبها ومدتها وتوفير التكاليف سواء بالإنفاق الكامل عليها أو لدعمها، كما أن المؤسسات التعليمية والتدريبية تمد المشروعات الاقتصادية بالأيدي العاملة المؤهلة والمدربة في مجالات أنشطتها .

5- العوامل السياسية: حيث تؤثر الأوضاع السياسية السائدة في حركة النظام التعليمي ومحتواه، فالأيديولوجية التي تشكل مجموعة الأفكار المؤثرة في النظام السياسي للدولة تجعل النظام التعليمي يختلف من دولة أو مجموعة من الدول لأخرى حيث يختلف هذا النظام في الدول التي تتبنى النظرية الرأسمالية عن تلك الاشتراكية والدول التي عانت من احتلال الدول الأخرى لها حتى تأثرت برامج تعليمها بثقافة الدولة المحتلة ، بالإضافة إلى تأثير الاستقرار السياسي في فعالية التعليم و استمراريته¹.

المطلب الثاني: محددات و أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري و قيوده.

يرتبط الاستثمار في رأس المال البشري مجموعة من المحددات و الأبعاد بالإضافة إلى قيود نذكر منها:

1- مركز البحوث و الدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض، الاستثمار في رأس المال البشري، مرجع سبق ذكره، ص ص 06-07.

أولاً : محددات الاستثمار في رأس مال البشري.

ترتبط عملية تنمية الموارد البشرية بجانبين متلازمين ومتكاملين أولهما يختص باكتساب العلم والمعرفة والمهارة مشكلاً جانب التأهيل، وثانيهما يتعلق بقضايا العمل والتوظيف، و هذان الجانبان هما الأساس في تكوين محددات الاستثمار في رأس المال البشري و هي¹:

1- التخطيط: ويعني وضع الأسس اللازمة لبناء الإنسان و تحديد احتياجاته من المهارة و المعرفة العلمية والثقافية و غيرها و الطرق و الوسائل الفعالة لتوفير تلك الإحتياجات عبر مراحل زمنية محددة .

2- التنمية: يشكل هذا العنصر الإطار التنظيمي و التنفيذي لتحقيق أهداف محور التخطيط و إنجاز برامجه حيث يتم من خلاله توفير المؤسسات التعليمية و التدريبية للقيام بخطوات تنمية الموارد البشرية شاملة تنمية القدرات الثقافية والفكرية والمهارات العلمية لدى الفرد لتأهيله لممارسة مسؤولياته كمواطن منتج.

3- التوظيف: ويتم من خلاله إتاحة فرص عمل للقوى البشرية التي تم تنميتها وتأهيلها من خلال برامج التعليم والتدريب بما يمكن من استغلال القدرات والمهارات التي اكتسبتها في إنتاج السلع وتقديم الخدمات للمجتمع والإسهام في توفير احتياجاته.

ثانياً: أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري :

جاءت أهمية العناية بتنمية الموارد البشرية من منظور متعدد الأبعاد منها²:

1- البعد الثقافي: حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة و الآداب، و ازدياد درجة الوعي لديه.

2- البعد الاقتصادي: من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات إضافة إلى أن الفرد المؤهل لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق القيمة المضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية .

2 - رايح عرابية، حنان بن عوالي، ماهية رأس المال الفكري و الاستثمار في رأس المال البشري، مداخلتة تدخل ضمن متطلبات الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة شلف، د س ن، ص 12.

1- بن يوسف خلف الله، الاستثمار في رأس المال البشري و أثره على النمو الاقتصادي، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدراسات العليا، جامعة الدول العربية القاهرة، 2009، ص 20.

3- البعد الاجتماعي: فمن المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه الأنماط الفكرية والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية ، إضافة إلى تأثيرها الملموس في شعور الإنسان بالذات.

4- البعد العلمي : حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث و الإبتكار و الإختراع والتطوير بما يسهم في إحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة .

5- البعد الأمني : حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقص مع ارتفاع المستوى التعليمي والتدريبي مما يسهم في تحقيق الإستقرار الأمني للمجتمع إضافة إلى إقناع الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الإستقرار.

ثالثا: قيود الاستثمار في رأس المال البشري

فيما يلي بعض القيود التي يجب أخذها في الحسبان عند تطبيق المفاهيم الاقتصادية على الاستثمار في رأس المال البشري¹:

- 1- اختلاف خصائص رأس المال البشري عن خصائص رأس المال المادي و من أمثلتها:**
 - عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالاستثمار البشري بصفة شخصية، فبالرغم من أن الفرد يمكنه تأجير الاستثمار لصاحب العمل فهو لا يستطيع بيعه كما تباع المنظمة آلة لا تحتاج إليها.
 - عدم استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاستهلاك حيث يمكن فقده كلياً بموت صاحبه، وهذا يؤدي إلى زيادة معدل الخطر في الاستثمار البشري.
 - يتطلب الاستثمار في تكوين رأس المال البشري وقتاً أطول نسبياً عن وقت الاستثمار المادي.
 - اختلاف منحني إنتاجية الأصل البشري خلال عمره الإنتاجي عن منحني إنتاجية الأصل المادي.
- و على العموم فإن الاستثمار في الموارد البشرية و توظيفها، مطلب مهم و ملح و لكنه صعب التحقيق. والإشكالية هي خاصة في إيجاد و تقييم متطلبات ذلك.
- 2-النقص في البيانات و الأساليب المنهجية اللازمة لتطبيق نظرية رأس المال البشري في مجال الموارد البشرية**
مثل:

¹-حسن راوية، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 82-83.

- صعوبة الحصول على بيانات التكلفة أو الحصول على حجم عينة كافية للأفراد الملتحقين بالبرامج التدريبية للوصول إلى حسابات محددة و نهائية للتكلفة.
- اعتماد القيمة الحالية للاستثمار في رأس المال البشري على معرفة دخل الأفراد أو الخاضعين للدراسة، ودخل المجموعة المستخدمة في المقارنة.
- صعوبة تحديد أثر التدريب على أجور و إيرادات الأفراد في ظل غياب المعايير البحث التجريبي المحكم والذي يمكن من خلاله عزل تأثير العوامل و المتغيرات الأخرى المؤثرة.
- صعوبة تحديد أو اختيار معدل الخصم المناسب و اللازم لحساب القيمة الحالية لرأس المال البشري الذي يعد الفيصل في نجاح أو فشل أي برنامج.

فعند حساب معدل العائد على التدريب لابد من تضمين المنفعة غير المادية مثل: جاذبية الوظائف بعد الحصول على التدريب. لكن يصعب قياس مثل هذا النوع من المنفعة قياسا ماديا، مما يؤدي في النهاية إلى إظهار العائد الحقيقي على التدريب بصورة أقل مما هي عليه في الواقع.

3- صعوبة تحديد نسبة التكلفة المخصصة لكل من الاستهلاك و الاستثمار فالفرد ينفق على المأكل والملبس و السكن و الرعاية الصحية و هي تكلفة لازمة لاستمرار الاستثمار البشري. لكن النفقات في هذه الجوانب لازمة أيضا للفرد لكي يعيش و تستمر حياته، و هنا يصعب تحديد ذلك المقدار من هذه التكلفة المخصصة للاستهلاك و ذلك مخصص للاستثمار.

4- صعوبة تقييم وقياس المنفعة المحققة من الاستثمار البشري و يرجع هذا إلى احتواء هذه المنفعة على عوامل غير مادية و غير خاضعة لظروف السوق.

و برغم من وجود بعض الصعوبات المتعلقة بتطبيق مفاهيم الاستثمار البشري إلا أنها تمد الباحثين بوسائل لتقييم برامج الموارد البشرية المختلفة، و كمحاولة للتغلب على بعض قيود تطبيق المفاهيم الاقتصادية على الموارد البشرية يقترح مستويات للحلول تتعلق الأولى بالجانب الإيجابي و المفاهيمي و الثانية بالجوانب المنهجية و التطبيقية. بالنسبة للجانب الإيجابي و المفاهيمي فهو يتضمن: ضرورة تغيير نظرة المنظمات و اتجاهاتها ناحية مواردها البشرية، و يتم هذا من خلال إدراك المنظمات للموارد البشرية كأصول يمكن تقييمها و الاستثمار فيها لزيادة القيمة الاقتصادية للمنظمة.

أما المستوى الثاني للحلول المقترحة فتتعلق بالنواحي التطبيقية و المنهجية فإدراك المنظمة لأهمية الموارد البشرية كأصول مثلها مثل الأصول الأخرى في المنظمة، و للاختلافات الفردية لهذه الموارد سيؤدي بها إلى السعي للتكيف مع هذه المفاهيم و الإتجاهات الحديثة¹.

ومن أولى الإجراءات التطبيقية التي يمكن للمنظمة أن تتخذها لإحداث هذا التكيف هو محاولة تعديل النظم المحاسبية التقليدية لتعكس هذه المفاهيم و اقتناع المحاسبين على مستوى المنظمة بقبول فكرة أن الموارد البشرية أصول و ليس نفقات يجب الحد منها.

أما بالنسبة للقصور في النواحي المنهجية للبحوث فيمكن أن يتم معالجته من خلال بعض الاقتراحات مثل²:

- الاهتمام باستخدام و تطبيق التصميمات التجريبية المحكمة.
- الاهتمام بقياس التكلفة و المنفعة غير المباشرة للتدريب.
- الاهتمام بإدخال بعض المعايير الاجتماعية و غير المادية عند حساب معدل العائد على الاستثمار البشري.
- الاتجاه بالدراسات و الأبحاث في مجال الاستثمار البشري إلى الأبحاث التي تغطي سلسلة زمنية أطول نسبياً.

ويمكن اقتراح بعض الضوابط المنهجية لاستخدامها في دراسات تحديد التكلفة و العائد المتعلقة بمجال تأثير الاستثمار في التدريب و من هذه الضوابط³:

- 1- ضرورة تنوع عينة البحث لزيادة القدرة على القياس و التعميم.
- 2- الاعتماد على الاختيار العشوائي للعينات.
- 3- كفاية الفترة الزمنية اللازمة لدراسة الآثار المترتبة على التدريب بحيث تعكس المنافع المحققة.
- 4- تعدد مصادر الحصول على البيانات.

¹-حسن راوية، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 82-83.

²-حسن راوية، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 84-85.

³-حسن راوية، مرجع نفسه، ص ص 84-85.

5- استخدام الطرق الإحصائية غير الخطية مثل الانحدار المتعدد باعتباره من أفضل الوسائل لتقدير آثار التدريب.

المطلب الثالث: تأهيل رأس المال البشري:

يكون تأهيل رأس المال البشري بثلاثة عناصر أساسية :

أولاً: التدريب:

التدريب عبارة عن عملية تطوير و تنمية للفرد العامل و تعمل على إكسابه العمل، و بعبارة أخرى يمكن القول أن التدريب عبارة عن نشاط إحداث تغييرات إيجابية للفرد المتدرب من ناحية أدائه و مهاراته ومعلوماته و هو ما يجعل مستوى أدائه و إنتاجيته في العمل أفضل مما كانت عليه قبل التدريب¹. و هو نشاط إنساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات و معارف وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم و تصرفاتهم و سلوكياتهم، و تقع مسؤولية التدريب على الرئيس المباشر للفرد.

كما يؤدي التدريب إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الأعمال وغيرها ومن أهم هذه الفوائد مايلي²:

1- **زيادة في الإنتاج** : وهي زيادة في كميته وتحسين في نوعه فتدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه درجة إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.

2- **اقتصاد في النفقات**: إن التدريب هو اقتصاد في النفقات إذ تؤدي البرامج التدريبية مردود أكثر من كلفتها. إن تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقاً لأصولها وفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات، من سلامة للآلة واقتصاد في المواد وقلّة في المخاطر.

3- **نقص في دوران العمل**: إن تدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدراتهم في مزاولة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار وثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدراتهم في مزاولة أعمالهم وإيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة.

1 - أحمد بن بشير بن محمد المدني، أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، د س ن، ص 22.

2- عمر بن عيسى، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ،تخصص العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص ص 60-61.

4-رفع معنويات العاملين: للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذ كثيرا ما يشعر الفرد بأن منظمة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها حتى يزداد إخلاصه بعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بالمنظمة ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل وهو مصدر رفع معنويات العاملين في العمل.

5-توفير قوة احتياطية في المنظمة: كما أن التدريب يشكل مصدرا مهما للطلبات الملحة للأيدي العاملة وخاصة أيام الرخاء الاقتصادي وفي ميدان التنمية الصناعية، إذ عن طريقه يتم تخطيط و تهيئة القوى العاملة المطلوبة.

6-انخفاض في نسب حوادث العمل: إذ التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة والحركة وكذلك مناولة المواد وتلك جميعها مصدر من مصادر القضاء على الحوادث الصناعية حيث لا نجد لها مجالات في حياة العاملين وأن يقل حدوثها على أقل تقدير.

7-يؤدي التدريب إلى استمرارية التنظيم واستقراره:استقرار التنظيم وثباته معناه قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين، ولا شك إن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المديرين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغيرات في حجم العمل ويتطلب هذا توفر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة للنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم، فالأفراد المديرين ولديهم الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم

ثانيا: التكوين:

يعرف التكوين بأنه عملية شاملة و معقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يحوله بالإطلاع بوظيفة معينة و إنجاز المهام التي تتطلبها و جعله قادرا على متابعة عمله.

كذلك التكوين هو عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل و يتمثل التكوين في مجموعة الوظائف المخططة مسبقا و التي تستهدف تزويد العمال بالمعارف ، المهارات، المواقف و التصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة و من تحقيق أهداف الفعالية فيها، و هو عملية مخططة في إطار الإستراتيجية العامة في المنظمة¹.

1- فاطمة ظريف، التكوين كأداة لتأهيل العنصر البشري المسير في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، تخصص تسيير و اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2007، ص 48.

إن أغلب التعاريف لا تفرق بين مصطلحي التكوين و التدريب لأن لهما نفس المدلول حيث أن كلاهما يهدف إلى تطوير المهارات الفنية و القدرات العقلية للأفراد من أجل تحسين مستواهم المهني وبالتالي إمكانية ترقيتهم في درجات العمل إلى مستوى أعلى من الذي يشغلونه فلا يختلف مدلولاً لكلمتين في شيء ما عدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم و مهارات وأفكار و معلومات عامة، و التدريب يسري مفهومه على التعلم فقط لكن في نطاق معين باعتبار ارتباطه بالجانب النظري ، لذلك فمن الناحية الواقعية و بصفة عامة نجد بأنه يستعمل بكثرة من قبل القطاع الإنتاجي.

يحتل التكوين أهمية بالغة في مجال تحقيق الأهداف المرجوة، حيث يرجع إلى عدة عوامل من أهمها:

- الحاجة إلى التجديد و الاختراع لمواجهة التغيرات في الأنظمة الاقتصادية و الاجتماعية.
- الزيادة الكبيرة في الوظائف التي تقدمها الحكومة و تعتبر مسؤولة عنها.
- القدرة على عرض الأفراد الأكفاء و المهارة.
- و يمكن اختصار أهمية التكوين في ثلاثة جوانب أساسية¹:

1- الأهمية بالنسبة للمؤسسة : تظهر في مايلي:

- زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي و ذلك يتحلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم و تطوير مهارتهم.
- يساعد في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.
- يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية و خارجية للمؤسسة.
- يساعد في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة و ترشيد القرارات الإدارية.
- يساعد في تجديد و إثراء المعلومات.
- يساعد في فعاليات الاتصالات و الاستشارات الداخلية.

2- الأهمية بالنسبة للعمال: تتمثل في :

¹ - فاطمة ظريف، التكوين كأداة لتأهيل العنصر البشري المسير في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص ص 50-51.

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة و استيعابهم لدورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم و حل مشاكلهم في العمل.
- تطوير الدافعية للأداء.
- يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.
- رضا كل فرد عامل بما يقوم به من أعمال.
- يقلل من أخطار المهنية على الأفراد العاملين.

3- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة: تتمثل في ما يلي:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين أفراد العمال.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين بها.
- تساهم في تنمية و تطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.

ثالثا: التحفيز:

إن التحفيز الموارد البشرية و تحريك الدوافع و الرغبات يمثل عاملا أساسيا يتفاعل مع قدرات الفرد، ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه في العمل، بحيث يمكن المؤسسة من النمو و الاستمرارية والتحفيز في ميدان العمل هو مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص و من محيطه في آن واحد و هي تحت الفرد على تصرف الفرد معين في عمله و تحديد اتجاهاته و شكله و مدته... الخ.

حيث يقصد بالتحفيز إثارة و توجيه الأفراد العاملين لأداء أعمالهم بشكل أفضل، و للحوافز أهمية كبيرة في تنمية الأفراد و تشجيعهم و استنهاض هممهم كما تعمل على تحقيق ما يلي:¹

- تنمية روح التعاون بين العاملين، و زيادة معدل الإنتاج و سرعته.

¹ - فاطمة ظريف، التكوين كأداة لتأهيل العنصر البشري المسير في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص34

- تحقيق رضى العاملين و إشباع حاجاتهم الضرورية و الاجتماعية و هذا بتحسين مستوى المعيشة وظروف العمل و خلق الثقة بين العمال و مستوى الإدارة العليا مما يحقق أهداف المؤسسة و يعمل على ديمومتها و استمراريتها.
- تشجيع الابتكارات لدى العمال الممتازين مما يرفع من معدلات الإنتاج.
- تحقيق مبدأ العدل للعمل الأكثر اجتهادا.

خلاصة الفصل:

مما سبق يتبين لنا أن موضوع رأس المال البشري من أهم المواضيع التي لاقى اهتماما في العصر الحالي باعتباره العنصر المحوري الذي يمكنه أن يغطي العجز في الموارد الأخرى، فعلى خلاف الخصائص التي تتميز بها هذه الموارد يتميز المورد البشري بقدرات تتمثل في المعارف و المهارات التي تجعل منه ثروة تسعى كل مؤسسة لاكتسابها و تنشيطها و كذا المحافظة عليها. حيث أن مختلف الدراسات التي قام بها مختلف الاقتصاديين أثبتت أن رأس المال البشري يلعب دورا مهما في عملية النمو الاقتصادي، باعتبار أن الإنسان الذي هو العنصر الإيجابي الوحيد من بين عناصر الإنتاج يستطيع أن يطور و ينمي معارفه و كفاءاته من خلال استثماره في رأس ماله البشري عن طريق التعليم و التدريب، فالاستثمار في رأس المال البشري يعتبر من أهم المواضيع الحديثة في مجال الموارد البشرية، و هو مطبق بصورة موسعة في الدول الأجنبية و نجد عدد من المؤسسات الكبرى في العالم تعتمد في المقام الأول على رأس المال البشري لذلك لاحظنا أن النظريات التي تناولت هذا المورد أكدت أن الاستثمار في رأس المال البشري من أهم الاستثمارات بالنسبة للمؤسسة.

تمهيد

إن الأداء من أهم المواضيع التي تحتل أهمية بالغة و متزايدة في المنشأة الاقتصادية لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، و هذا من منطلق تداخل المتغيرات و تسارعها سرعة انتشار المعلومات من جهة، وكذا لدور عملية تقييم الأداء الهادفة إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة، و الحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى.

وإذا كان الأداء الاقتصادي بمجمله هو المحرك الأساسي لدفع البلدان نحو تحقيق التطور فإن للأداء الصناعي دوراً رئيساً في توجيه تلك الدفعة وخاصة للبلدان التي تمتلك قواعد الصناعة مثل المواد الأولية واليد العاملة. ولكي يتم تقييم الأداء الصناعي بشكل كلي يجب علينا الخوض في تفاصيل التقويم والتركيز على المحرك الأساسي لهذه الصناعة أو لهذا الاقتصاد.

و لإعطاء صورة واضحة عن الأداء في المنشأة الصناعية، فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء.

المبحث الثاني: المنشأة الصناعية.

المبحث الثالث: قياس و تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء

يعتبر الأداء الاقتصادي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقة نحو الحضارة والرفاه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء و العوامل المؤثرة عليه

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، ورغم ذلك يبقى من الصعب إعطاء تعريف محدد وبسيط له، هذا ما يبين أن فكرة الأداء تبقى غامضة بفعل استخدامها في عدة ميادين سياسية، اجتماعية، وإدارية، أما في ميدان الممارسة فإنه مفهوم متعدد الأبعاد يطابق عدة معاني¹، ومع ذلك سنحاول في هذا المطلب تحديد مفهوم للأداء و العوامل المؤثرة عليه.

أولاً: مفهوم الأداء: أصل مصطلح الأداء لاتيني "Performance" فاللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى محددًا وواضحًا "To Performe" بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة. فعرفه الاقتصادي لورينو "Lorrino" بأنه الفرق بين القيمة المقدمة للسوق و مجموع القيم المستهلكة، و هي تكاليف مختلفة الأنشطة، فبعض الوحدات تعتبر مراكز تكلفة، لكونها مستهلكة للموارد و تسهم في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، و الأخرى تعتبر مراكز ربح و هي في نفس الوقت مستهلكة للموارد و مصدر عوائد و تسهم بهامش في الأداء الكلي للمؤسسة.

الأداء الكلي للمؤسسة = هامش مراكز الربح _ تكاليف مراكز التكلفة.

يعرف "ريتشارد سوانسون Richard A.Swanson" الأداء في إطار المؤسسة بأنه: "المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع أو خدمات". و نلاحظ من التعريفين السابقين أنهم يتفقون حول أن الأداء هو تعظيم لقيمة المنتجات أو مخرجات النظام بصفة عامة، أي التركيز على الوسائل الضرورية لخلق القيمة لدى الزبون².

1-جليح الصالح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 126.

2_صيتي أوبكر، الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010، صص 67-68.

هناك من يرى أن الأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفاءة و فعالة و من هذا التعريف يظهر أن مفهوم الأداء واسع و يشتمل في طياته العديد من المفاهيم و من أهمها الكفاءة و الفعالية، فالأداء يرتبط بهما ارتباطا وثيقا¹.

كما يشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

ويعرف بأنه المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية و جودة العمل المقدم من طرفه. و يعرف أيضا بأنه عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة الأفراد أو مؤسسة و يتمثل في أعمال و تصرفات و حركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة².

إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، فكثيرا ما استخدمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها³:

1_ الفعالية: هي درجة تحقيق الأهداف و تقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية و المخرجات المقدرة، فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية.

و تحسب من خلال العلاقة التالية: **الفعالية = الإنجاز المحقق ÷ الإنجاز المحدد**

2_ الكفاءة: تعرف الكفاءة على أنها " القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة و ذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة" لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات و المدخلات، فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة.

1- محمد الأمين بن قسيمة، الكفاءة التوزيعية و أثارها على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة

ماجستير، في تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبلدية، 2006، ص105

2_ بن عيشي عمر، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مرجع سبق ذكره، ص 03.

3_ تمغديش عمر، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في

الاقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 49

و تحسب بالعلاقة التالية¹: الكفاءة = قيمة المخرجات ÷ تكلفة المدخلات.

إذن يبقى مفهوم الأداء قضية إدراك تبعاً لاستعماله، أي أنه يتنقل بين عدة معاني حسب المستعملين:

- قد يعني نتيجة العمل عندما يعبر عن درجة إنجاز وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.
 - قد يعني النجاح، وهذا ما قد يجعله ذو دلالة ذاتية أي أنه يرتبط بالحكم الخاص للمنظمة (أو الفرد)، فقد يعتبر مستوى أداء معين مرتفعاً بالنسبة لمنظمة (أو فرد) وقد يعتبر منخفضاً بالنسبة لمنظمة (أو فرد) أخرى، وهذا ما يجعل قيمة مفهوم الأداء التطبيقية (عند الممارسة) قابلة للنقاش.
 - الأداء قد يعني العمل أو الفعل الذي يقود إلى النجاح، وهو ما يجعله سيرورة تستخدم فيها القدرات الكامنة في المنظمة أو الفرد، أي المراحل و الخطوات المتتابعة التي تعطي النتيجة أو العمل.
- من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكننا أن نقترح التعريف الإجرائي التالي:
- الأداء هو "قدرة المنظمة على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية والتي تحققها المنظمة من خلال الاستغلال الأحسن لمواردها المتاحة في ظل ظروف بيئتها الخارجية". إن هذا التعريف يعتبر متكاملًا من وجهة نظرنا كونه يشمل بعدي الفعالية والكفاءة.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء:

يخضع الأداء لتأثير العديد من العوامل تؤثر و تتأثر إيجابياً أو سلبياً في المؤسسة، منها ما هو داخلي يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيه، ومنها ما هو خارجي صعب التحكم فيه ، لذلك على المؤسسة أن تتكيف معها، وهذه العوامل تختلف من مفكر لآخر ومن فترة تاريخية لأخرى وعليه يجب تحديد هذه العوامل وحصرها. ولعل أهم هذه العوامل التي أوردها الاقتصادي Donqudson و هي: الهيكل، العملية الإنتاجية، الإستراتيجية، الخيارات التقنية، المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، القيادة، الثقافة، أسلوب الإدارة.

أما Peters و Waterman فيريان أن أداء المؤسسة يتوقف على العوامل التالية²:

الجاهزية للعمل، الاستماع للزبون، الاستقلالية و روح المبادرة، الإنتاجية بتحفيز العامل، قانون القيم الجماعية (ثقافة المؤسسة و القيم المشتركة)، التوفيق بين المردودية و المعرفة.

¹ _تمغديش عمر، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 49.

2 - نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية و التطبيق، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر بلننة، 2009، ص 220.

و على خلاف هذا المدخل لتحديد العوامل المؤثرة على الأداء، اتجه أغلب الباحثين نحو تصنيفها وفقا لمعايير مختلفة إلى مجموعات متجانسة، و اعتمد أكثرهم على مصدر العوامل فقسموها إلى عوامل خارجية و أخرى داخلية.

1- العوامل الخارجية

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات و القيود التي تخرج عن نطاق التحكم، و بالتالي فإن أثارها تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، و قد تكون خطرا يؤثر سلبا على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف أثارها ، خاصة إذا تميزت بعدم الثبات و التعقيد، و تنقسم هذه العوامل إلى¹:

أ-العوامل الاقتصادية:

تشكل هذه الأخيرة أكثر العوامل تأثيرا على المؤسسة الاقتصادية و خاصة الصناعية منها نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة و من جهة ثانية لكون المحيط الاقتصادي هو مصدر لمختلف موارد المؤسسة و المستقبل لمختلف منتجاتها، و تنعكس أثار هذه العوامل على أداء المؤسسة في المدى القصير(كالمواد،الطاقة،المنافسة) كما لها أثار في المدى الطويل.

ب- العوامل الاجتماعية و الثقافية:

لا تقل هذه الأخيرة أهمية عن سابقتها، نظرا لوزن البعد الاجتماعي في محيط المؤسسة و مساهمته في كثير من الأحيان في التأثير على العوامل الأخرى. و تتضمن العوامل الاجتماعية و الثقافية نماذج الحياة و القيم الأخلاقية و الفنية و التيارات الفكرية للمجتمع الذي توجد فيه المؤسسة و قد تقف هذه العوامل في كثير من الأحيان عائقا أمام تحسين أداء المؤسسة.

ج- العوامل السياسية و القانونية:

تتضمن على سبيل المثال السياسة الداخلية و الخارجية للدولة، القوانين المنظمة للمؤسسات والأسواق،الاستقرار السياسي و الأمني للبلاد، و لهذه التغيرات أثارها على الأداء قد يكون إيجابيا و بالتالي يشكل فرصة لتحسين الأداء أو سلبيا يمثل خطرا يجب التخفيف من حدته.

¹ - نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية و التطبيق، مرجع سبق ذكره،ص ص 220-221.

د-العوامل التكنولوجية:

تتمثل في المعارف العلمية، البحث العلمي، براءات الاختراع، الإبداع و الابتكار، و تساهم هذه العوامل إلى حد بعيد في تخفيض أو رفع حجم التكاليف، جودة المنتجات و بالتالي مستويات الأداء، و لتحسين هذا الأخير على المسيرين أن يشجعوا أعمال البحث و التطوير التي تنعكس إيجابيا على أنشطة المؤسسة وبالتالي أداءها.

2-العوامل الداخلية:

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها،ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة أثارها الإيجابية أو التقليل من أثارها السلبية تتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها،و التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها. ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما العوامل التقنية والعوامل البشرية.

أ-العوامل التقنية: تضم هذه العوامل ما يلي¹:

- نوع التكنولوجيا المستعملة سواء في الوظائف أو في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، الآلات.
- نوعية المنتج، شكله و الغلاف.
- مدى توافق المنتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين.
- التناسب بين طاقتي الإنتاج و التخزين بالمؤسسة.
- نوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج.
- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي في المؤسسة.

ب-العوامل البشرية: تضم على الخصوص:

- التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن و الجنس.

¹ - نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية و التطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 221.

- مستوى تأهيل أفراد المؤسسة.
 - التوافق بين مؤهلات العمال و المناصب التي يشغلونها و التكنولوجيا المستخدمة.
 - أنظمة المكافآت و الحوافز.
 - العلاقة بين العمال و الإدارة.
 - نوعية المعلومات.
- و يبقى مجال العوامل المفسرة للأداء واسعا جدا و لا يمكن تحديده و ضبطه، غير أن الدراسات والأبحاث بينت أن أهم العوامل التي تحقق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل محيطها (مواردها)¹.

المطلب الثاني: تقييم الأداء و أهدافه

كل مؤسسة هي في حالة مستمرة من التغير وذلك بحكم التغير المستمر في البيئة المختلفة، وضمن إطار عملية التكيف، فلا بد من دراسة وتحليل و استيعاب الآثار الإيجابية و السلبية لهذه المتغيرات، لذلك المؤسسة تواجه مسألة جوهرية تتمثل في تعديل أدائها بصورة دائمة، و إن الوسيلة الفعالة التي تزيد من قدرتها على القيام بهذا التعديل إنما تتمثل في استمرارية قيامها بعملية التقييم، و هي بمثابة اختبار لدرجة ملائمة الأداء مع المتغيرات البيئية الخارجية و الداخلية.

أولا: تقييم الأداء

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على التقييم فقد سمي تارة بتقييم الأداء كما سمي بقياس الكفاءة و آخرون سموه بتقييم الكفاءة إلا أننا نرى أن خير تسمية لها هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها كما تعددت تعاريف تقييم الأداء².

يراد بتقويم الأداء قياس أداء أنشطة الوحدة الاقتصادية مجتمعة بالاستناد على النتائج التي حققتها في نهاية الفترة المحاسبية التي عادة ما تكون سنة تقويمية واحدة بالإضافة إلى معرفة الأسباب النتائج السلبية بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل³.

¹ - نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية و التطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 222.

² - نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 164.

³ - مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 31.

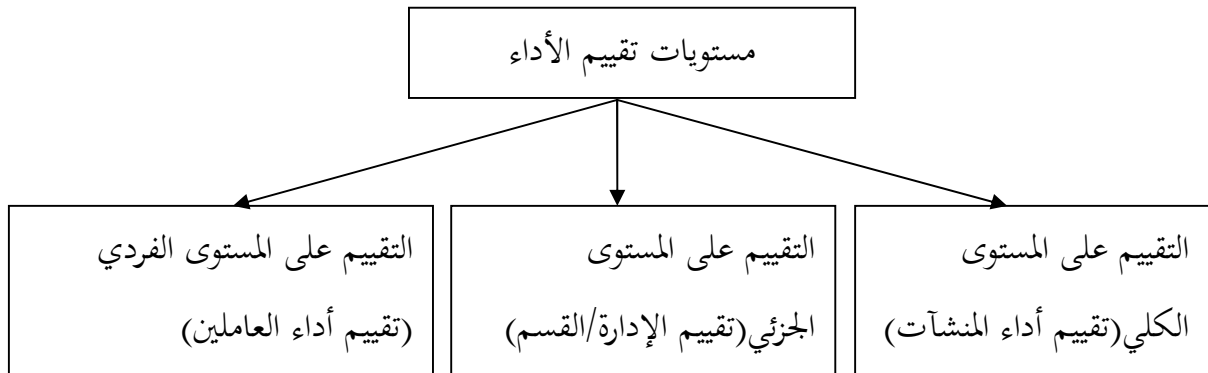
كما ينظر إلى تقويم الأداء كونه جميع العمليات والدراسات التي ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية مع دراسة تطور العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية متتالية أو فترة زمنية محددة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف بالاستناد إلى مقاييس ومعايير معينة.

ويعرف أيضا بأنه الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلا وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة هي سنة في الغالب¹.

يمكننا النظر إلى تقييم الأداء على أنه قياس الأداء الفعلي و مقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها و المستمدة من الأهداف المتوقعة و تحديد الانحرافات و وضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء. و بالتالي يشكل تقييم الأداء الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة و وضع خطط الحلول و التطوير².

و هناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء في المنشآت يوضحها الشكل التالي:

الشكل (1-2): مستويات تقييم الأداء في المنشآت



المصدر: زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر، القاهرة، 2001، ص 15

¹ - مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، مرجع سبق ذكره، ص 31.

² - زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر، القاهرة، 2001، ص 15.

يشير تقييم الأداء إلى العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية و تتضمن عملية تقييم الأداء بأربع خطوات أساسية هي¹:

- تحديد أبعاد و معايير تقييم الأداء.
- قياس الأداء الفعلي للأفراد.
- توفير معلومات مؤكدة للأفراد عن نتائج تقييم أدائهم.
- الإدارة و تحسين الأداء.

و تعني عملية تحديد الأبعاد القيام بتحديد مجالات العمل التي يجب قياس الأداء فيها، و غالبا ما تعتمد هذه الخطوة على نتائج تحليل الوظائف و إختيار أبعاد الأداء التي يمكن أن يكون لها تأثير ملحوظ و مباشر على أداء المنظمة ككل.

أما عملية القياس الفعلي للأداء فيقصد بها تحديد مدى جودة أو عدم جودة ما قدمه الفرد من أداء في عمله، هنا يجب اختيار معايير للقياس الأداء تتصف بالموضوعية و الثبات وقدرتها على التمييز بين الأداء الأفراد المختلفين.

وتشير توفير المعلومات المفودة إلى وجود نظام يتم من خلاله إبلاغ الأفراد بنتائج تقييم عملهم بترتيب المقابلات الشخصية اللازمة بتزويد الأفراد بمعلومات الشخصية مؤكدة عن هذه النتائج بشكل لائق ومفيد في تحسين الأداء المستقبلي أما إدارة الأداء فهي الهدف الأساسي من عملية تقييم، فتقييم الأداء ليس مجرد عملية انتقاد أو مدح الأداء السابق للفرد بل هي عملية لها توجه مستقبلي الغرض منها تحسين الأداء المستقبلي للفرد والوصول به لمستويات أعلى بغرض المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

ونلخص مما تقدم أن تقييم الأداء يعني²:

مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة وكفاءة الوحدة الاقتصادية من إدارة نشاطها في مختلف جوانبه الإداري والإنتاجي والتقني والتسويقي والتخطيطي..الخ، خلال فترة زمنية محددة ومدى مهارتها في تحويل المدخرات أو الموارد إلى المخرجات بالنوعية و الكمية و الجودة المطلوبة و بيان مدى

¹ - صلاح الدين عبد الباقي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص ص 237-238.

² - مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، مرجع سبق ذكره، ص ص 31-32.

قدراتها في تطوير كفاءتها سنة بعد أخرى إضافة إلى تحسين درجة نجاحها في التقدم على الصناعات المثيلة عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها وابتداع الأساليب الأكثر إنتاجا و تطورا في مجال عملها¹.

ثانيا: أهداف و مزايا تقييم الأداء:

تستهدف عملية تقييم الأداء تحقيق ما يأتي²:

1. الوقوف على مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية.
2. الكشف عن مواصلة الخلل و الضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية و إجراء تحليل شامل لها وبيان مسيبتها و ذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها و تصحيحها و إرشاد المنفذين إلى وسائل إتلافها مستقبلا.
3. تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة الاقتصادية عن مواطن الخلل و الضعف في النشاط الذي يضطلع به و ذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية و تحديد إنجازاته سلبا أو إيجابا الأمر الذي من شأنه خلق منافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة.
4. الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائدا أكبر بتكاليف أقل بنوعية جيدة.
5. تسهيل تحقيق تقييم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني و ذلك بالاعتماد على نتائج التقييم الأدائي لكل مشروع.
6. تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشرات في المسار الصحيح بما يوازن بين الطموح والإمكانات المتاحة حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات وخطط العلمية البعيدة عن المزاجية و التقديرات غير الواقعية

المطلب الثالث: أسس و معايير تقييم الأداء

يمكن إبراز مجموعة من الأسس و التي يتطلب اعتمادها في العملية التقييمية كالتالي³:

¹ - الكرخي مجيد، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، مرجع سبق ذكره، ص 31.

² - الكرخي مجيد، المرجع نفسه، ص32.

³ - بن قسمة محمد الأمين، الكفاءة التوزيعية و أثارها على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في التسويق، قسم العلو التجارية، جامعة سعد دحلب البليدة، 2006، ص 107.

1-تحديد الأهداف:

إن الغاية الأساسية لأي مشروع هو تحقيق هدف معين بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف الجزئية، و لما كانت الغاية من تقييم الأداء هو معرفة إمكانيات تحديد الأهداف التي يفترض فيها أن تكون واضحة و محددة لجميع العاملين و المسؤولين في المؤسسة، لهذا فإن الاستعانة بالمؤشرات العلمية و العملية لتحديد تلك الأهداف أمر في غاية الأهمية، فالتحديد الدقيق للأهداف المؤسسة، يتطلب ترجمة أهداف المؤسسة و نظرا لتعدد مجالات و أنشطة المؤسسة مما أدى إلى تعدد الأهداف مثل: مجال التسويق، القيمة المضافة الموارد المالية، أداء العاملين و تطورهم، الربحية.....الخ.

2- تحديد مراكز المسؤولية:

من العناصر الأساسية لتقييم الأداء ضرورة تحديد مراكز المسؤولية الإدارية ضمن إطار المسؤولية، فمركز المسؤولية هو الجهة المسؤولة في اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد و الإمكانيات المتاحة له.

و لما كان الهدف من العملية التقييمية لا يقتصر على مدى تحقيق الوحدات لأهدافها، بل يتطلب تفسير الانحرافات و تحليلها و تشخيص أسبابها و الجهات المسؤولة عنها، هذا الأمر يفرض تقسيم الوحدات إلى مراكز مسؤولية لكي يتم الربط بين الانحرافات و مراكز الإخفاق في إنجاز المستوى المطلوب، و من ثم دفع تلك المراكز إلى مساهمة في وضع الحلول أو التخفيف من تلك الاختلالات.

3- تحديد الخطط التفصيلية:

من أجل استمرارية الأنشطة بالشكل المطلوب، فإن هذا يتطلب وضع الخطط التفصيلية لجميع الأنشطة، مع إظهار الموارد و الإمكانيات البشرية و المادية اللازمة لتنفيذها و التي تضمن تحقيق الأهداف و بأقل التكاليف، كما يشترط في الخطط المرونة، بحيث تسمح بإجراء التعديلات الضرورية، و على هذا الأساس لابد أن تحدد الخطط التفصيلية على ضوء ما يلي¹:

- يجب أن تكون الأهداف العامة و الجزئية واضحة، بحيث يمكن الوصول إليها بعيدا عن الغموض و الاجتهاد الشخصي.

1 - بن قسمية محمد الأمين، الكفاءة التوزيعية و آثارها على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره ، ص 107.

- ضرورة تغطية الأهداف المحددة لجميع أوجه النشاط في المؤسسة.
- ضرورة التنسيق بين أهداف الأقسام و الفروع التي تضمنها المؤسسة.
- ضرورة المساهمة جميع الأفراد في صياغة تلك الأهداف و الذين سوف يساهمون في تنفيذها ضمن حدود مسؤولياتهم.
- أن تكون الأهداف قابلة للتكيف مع تغيرات الظروف، مع ضرورة الالتزام بتنفيذ الأهداف المحددة في حالة تغير الظروف.

4-تحديد معايير تقييم الأداء:

لقد أصبحت عملية تحديد معايير تقييم الأداء من الصعوبة بمكان و ذلك نتيجة لتعدد المعايير سواء التجارية أو الاجتماعية، و من هنا لابد من التأكيد على مسألة اختيار المعايير التي تناسب الأهداف المحددة للمؤسسة و للوحدات المكونة لها، و في الغالب فإن المعايير تختلف من وحدة إلى أخرى و ذلك نتيجة لاختلاف العمليات و الأهداف المرسومة و المحددة و اختلاف الفترة الزمنية¹.

- وجود جهاز مناسب للرقابة على تقييم الأداء: إن نجاح عملية التقييم الأداء تتطلب وجود جهاز مناسب للرقابة يختص بمتابعة و مراقبة التنفيذ الفعلي للأهداف المحددة، و تسجيل النتائج المحصل عليها.

أما أهم المراحل الأساسية في عملية تقييم الأداء فتتمثل في²:

- مرحلة جمع البيانات الإحصائية اللازمة لدراسة الأداء بصورة مفصلة و لكافة جوانبه وأنشطته.
- مرحلة التحليل الفني و المالي. فبعد الحصول على البيانات المطلوبة يتم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى النتائج معينة.
- مرحلة الحكم على نتائج المرحلة السابقة، و طبيعة الانحرافات سواء كانت نوعية أو التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتجة عن المواصفات النوعية المحددة، وقد يكون الانحراف قيما بسبب انخفاض الكمية أو فنيا بسبب اختلاف في العلاقات الإنتاجية بين الوحدات المختلفة.

1 - بن قسمية محمد الأمين، الكفاءة التوزيعية و أثارها على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره ، ص 108.

2 - بن قسمية محمد، المرجع نفسه ، ص 109.

المبحث الثاني: المنشآت الصناعية

تتكون المنظمة الصناعية من مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق الأهداف المطلوبة، وكلما تعاون فردان أو أكثر في عمل معين كلما ظهرت الحاجة إلى ضرورة توجيه أحدهم لمجهود الجماعة، و إلا فإن مجهوداتهم جميعا قد تتناثر مع بعضها البعض إلى حد بعيد، لذلك فإن توجيه الجهود من جانب مصدر واحد يعتبر أمرا ضروريا لتنسيق جهود الجماعة.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المنشأة الصناعية و تعريفها

تسمى المنشأة بالمؤسسة أو المشروع أو الشركة، فالتسميات كثيرة و خاصة في اللغة الإنجليزية و كلها تعني شيئا واحدا، و هو الوحدة التي تتولى الإدارة اتخاذ القرارات الخاصة بالإنتاج و التسويق و إلى غير ذلك من القرارات التي تؤثر على نشاط المشروع في حصوله على أقصى ربح ممكن، و قد لا يكون هناك اختلافا بين المصنع (الوحدة الإنتاجية) أو الشركة (الوحدة الإدارية) أو بمعنى آخر كون الشركة و المصنع هما نفس الشيء و ذلك في حالة امتلاك الشركة لمصنع واحد¹.

أولا: نبذة تاريخية للمنشأة الصناعية

ظهرت المنشأة الصناعية مع بداية القرن 18 مستخدمة لوسائل العمل الآلية ، فهي وسائل واسعة مكونة من عدة أعضاء ميكانيكية و عقلية تعمل بتوازن دون انقطاع من أجل إنتاج نفس الشيء، و كل هذه الأعضاء مرتبطة بقوة محرك ذاتية تقنية، و لعل هذه الأعضاء وخاصة الميكانيكية هي السبب الرئيسي في تطور هذه المؤسسات زيادة إلى الفائض الإيجابي الذي حصلت عليه بمنافستها الشديدة على تلك الأشكال السابقة و إدارتها الرشيدة التي كانت قائمة على التقسيم المنضبط للعمل الذي اكتسب عدة مزايا في تلك الأثناء، ذكرها آدم سميث في مقدمة كتابه "ثروة الأمم" حيث كان من أهمها²:

- الزيادة المكتسبة في مهارة العمل
- الوفرة في الزمن المفقود عادة في انتقال العامل من عمل لآخر.

¹ - محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة و التصنيع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1997، ص 126.
² - خيثر هوارى، تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، قسم العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2009، ص 06.

- اختراع عدد كبير من الآلات التي تسهل العمل و تختصره و تمكن فردا واحدا من القيام بأعمال عدة أفراد.

و في الواقع لا يمكن إغفال أن بداية ظهور المؤسسات الآلية كانت غير مباشرة حيث بدأت في صورة إنتاج نصف آلي مر بثلاث مراحل¹:

أ- الإنتاج في ظل الثورة الصناعية الأولى: و يتجسد في شكل المانيفاكتورة "المصنع اليدوي"، غير أنه كان يعتمد على الآلات أكثر من اعتماده على الأفراد.

ب- نظام الإنتاج الكبير: لا يعني الإنتاج الكبير إنتاج كميات كبيرة كما يتبادر إلى الذهن، و إنما هو فكرة تنطوي على وجود خطة دقيقة تحرك العمل بطريقة آلية أو ميكانيكية، كما تستند إلى تحليل العمليات الإنتاجية و تقسيم العمل إلى عمليات صغيرة و دقيقة و متخصصة تؤدي بطريقة آلية.

ج- ظهور بعض الأنظمة الفرعية الآلية: و هي أنظمة مشتقة من نظام الإنتاج الكبير، و أهم هذه الأنظمة خط التجميع الذي ركز على اهتمامه بالعامل أكثر من الآلة.

و من جهة أخرى، فهناك عدة عوامل ساهمت في تطوير المؤسسات الاقتصادية منها²:

- ظهور شركات التجارية منذ 1553، و نشوء مؤسسات مالية منذ القرن السابع عشر مثل بنك إنجلترا في 1694، حيث لعبت هذه المؤسسات المصرفية دورا أساسيا في تمويل المؤسسات الاقتصادية.

- ظهور خبرات و اختراعات تقنية في أواخر القرن الثامن عشر و تحرير الحياة العملية من السيطرة.

- ظهور هيكلية الزراعة ما أدى إلى تحسين مداخيل الفلاحين لتستعمل مدخراتهم فيما بعد في استثمارات الصناعة.

و كل من هذه العوامل و غيرها كانت مساهمة في دفع عجلة النشاط الاقتصادي بصفة عامة إلى التطور، وبالأخص المؤسسات الاقتصادية، و يتمثل العامل الرئيسي في دور الحربين العالميتين الأولى و الثانية في تطوير الصناعات الحربية و من ثم نقل الخبرة الإدارية العسكرية إلى الحياة المدنية، و هو الأمر الذي دفع

¹ - خيثر هواري، تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 06-07.

² - خيثر هواري، المرجع نفسه، ص 06-07.

بأصحاب القرار إلى إعادة النظر في تنظيم المؤسسات الصناعية و تمويلها بالموارد المستغلة في الدول المستعمرة¹.

ثانياً: تعريف المنشأة الصناعية

تختلف تعريف المنشأة الصناعية أو المصنع أو الوحدة الإنتاجية أو المشروع الصناعي وفق منهج البحث، وكذلك وفق الزاوية التي ينظر منها المعرف للمشروع فهو وحدة اقتصادية من وحدات الهيكل الصناعي تتمتع باستقلالها وإدارتها، و يقوم المنظم من خلالها بالمزج بين العناصر الإنتاجية التي يحصل عليها للإنتاج سلعة أو خدمة متجانسة في وحداتها لتباع في السوق ملبية احتياجات أفراد المجتمع، و محفزة أقصى ربح ممكن، و إن كان هذا لا ينفى وجود مشروعات تنتج عدة سلع و خدمات في وقت واحد أو أكثر².

هي المؤسسة التي تقوم بشراء المواد الأولية من أجل تحويلها إلى منتجات تامة الصنع أو نصف مصنعة من أجل إعادة بيعها³.

عرف مجموعة من الاقتصاديين الصناعة كالآتي:

روبينسون: هي مجموعة المؤسسات التي تنتج نفس السلعة لنفس السوق⁴.

سرنجت فلورنس: عرفها على أنها المصانع التي تقوم بأداء عمليات متشابهة لا تؤديها في الغالب مصانع أخرى.

تشارنرلن: تتمثل في الوحدات الإنتاجية التي تنتج سلعة ذات مواصفات واحدة أو منتج متنوع. إذا النشاط الصناعي في المنشأة الصناعية يختلف بخلق المنافع الشكلية، أي تغيير شكل الحاجات أو المواد الأولية إلى أشكال أخرى. و ذلك باستخدام عمليات كيميائية أو ميكانيكية أو كهربائية و تتم هذه العمليات بواسطة تسهيلات مادية داخل المصانع كالألات و المعدات و غيرها⁵.

¹ - خيثر هواري، تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 07.

² - حمد المشوخي، هيكل الصناعة الإسرائيلية بين النظرية و التطبيقية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1979، ص 33.

³ - يعقوب عبد الكريم، أصول المحاسبة العامة وفق المخطط المحاسبي الوطني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 121.

⁴ - فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج و العمليات التكنولوجية، كتاب الإشعاع الفنية، دون بلد النشر 1997، ص 41

⁵ - فريد راغب النجار، المرجع نفسه، ص 41.

- و تنقسم هذه المؤسسات بدورها، تبعا لتقسيم السائد في القطاع الصناعي إلى¹:
- مؤسسات الصناعات الثقيلة، أو الاستخراجية: كمؤسسات الحديد و الصلب. و ما يميز هذا النوع من المؤسسات هو احتياجاتها لرؤوس أموال كبيرة، كما تتطلب توفير مهارات و كفاءات عالية لتشغيلها.
 - مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة: كمؤسسات الغزل و النسيج.
 - الصناعات المصنعة: تعمل هذه الأخيرة في ظل ضخامة رؤوس الأموال و تطور التكنولوجيا و لها أهمية عظيمة في دفع الاقتصاد الوطني إلى الأمام.

المطلب الثاني: عوامل نجاح المنشأة الصناعية

يمكن تلخيص العوامل التي تساعد على نجاح الصناعة في سبع عوامل تبدأ جميعها بحرف M في اللغة الإنجليزية لذلك سميت بالسبع 7M's. ويمكن تلخيص هذه العوامل في العبارة الآتية إن الإدارة الصناعية الناجحة تبدأ باستخدام النقود مع الآلات مع المواد بطريقة تمكن الرجال من استخدام أفضل الوسائل لإنتاج السلع التي تطلبها الأسواق وإيجاد الترابط والتنسيق بين هذه العوامل لا بد من إدخال عامل الإدارة.

وفيما يلي شرح مختصر لكل عامل منها²:

1-النقود

تعتبر النقود عاملا هاما لأي عملية صناعية، فبواسطتها يمكن الحصول على المصنع والآلات وشراء المواد و دفع الأجور.

2- الآلات

يقصد بهذا العامل المعنى العريض له، أي المباني والعتاد والآلات بكثافة أنواعها سواء البسيطة أو المعقدة الصغيرة أو الضخمة، اليدوية أو الأتوماتيكية. و يعتبر هذا العامل من الأصول الثابتة التي يمكن استخدامه لعدة سنوات قبل أن يستهلك.

3- المواد

¹ - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2003، ص 30.

² - عادل حسن، مشاكل الإنتاج الصناعي، مرجع سبق ذكره، ص ص 10-12.

تمثل المواد جميع الأصناف التي تدخل بصفة مباشرة أو غير مباشرة في تركيب المنتج النهائي أو تستخدم في العملية الصناعية. بعض هذه المواد خام كالحديد و القمح و القطن، و البعض الآخر يعتبر أحد عوامل الإنتاج بالنسبة لصناعة معينة، و لكنه يعتبر في نفس الوقت المنتج النهائي بالنسبة لصناعة أخرى. فالغزل يعتبر المادة الرئيسية لصناعة النسيج و إن كان يعتبر أيضا المنتج النهائي بالنسبة لصناعة الغزل. و حتى يمكن التفرقة بين هذه المواد و بين المواد الخام يطلق عليها المواد نصف مصنوعة كألواح الصلب و صمامات الراديو زيوت التشحيم. و يعتبر هذا العامل من الاستثمارات المؤقتة التي تحوطه كثير من المشاكل، كمشاكل الحصول على المواد و تخزينها و نقلها و ما إلى ذلك.

4- الرجال

يقصد بهذا العامل جميع القوى البشرية التي تشترك في العملية الصناعية-سواء بطريق مباشر أو بطريق غير مباشر- لإخراج المنتج النهائي إلى حيز الوجود. و مشاكل الأفراد مع الشركات الصناعية الضخمة. و لإرضائهم حتى يقدمون أحسن ما عندهم لابد من معاملتهم معاملة جيدة و تنمية علاقات طيبة مع نقاباتهم.

5- الوسائل

يمثل هذا العامل طرق التنسيق بين طاقات الآلات و طبيعة المواد و مجهود الرجال. و الواقع إن نجاح أو فشل الشركة الصناعية يتوقف إلى حد كبير على طريقة التنسيق المستخدمة، لذلك تجرى الشركات الدراسات المختلفة للتوصل إلى أفضل طرق تنسيق يمكن تطبيقها.

6- الأسواق

تعتبر الأسواق مصدر الدخل الوحيد للشركات الصناعية، و من هذا الدخل يمكنها دفع تكاليف الإنتاج وتحقيق الأرباح. فلا يتوقف نجاح الشركة الصناعية على مجرد ملاءم مخازنها بالمنتج النهائي بل على تصريفه في الأسواق بالأسعار المجزية. فإذا لم يقبل المستهلكون على منتجاتها فالنتيجة الحتمية الإفلاس المؤكد¹.

7- الإدارة

¹ - عادل حسن، مشاكل الإنتاج الصناعي، مرجع سبق ذكره، ص ص 12-13.

يقصد بهذا العامل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. ولا بد أن يقوم كل فرد يشغل مركز إداري "سواء وظيفة رئيس مجلس إدارة أو رئيس عمال" بهذه الوظائف الأربعة¹.

المطلب الثالث: حجم المنشأة الصناعية

تتكون المنظمة الصناعية من مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق الأهداف المطلوبة، و كلما تعاون فردان أو أكثر في عمل معين كلما ظهرت الحاجة إلى ضرورة توجيه أحدهم لمجهود الجماعة، و إلا فإن مجهوداتهم جميعا قد تتنافر مع بعضها البعض إلى حد بعيد، لذلك فإن توجيه الجهود من جانب مصدر واحد يعتبر أمرا ضروريا لتنسيق جهود الجماعة². يتوقف حجم الشركة الصناعية على درجة ما حققته من نجاح في الماضي. فكلما كانت الشركة ناجحة كلما نمت مع النمو الاقتصادي الذي تحققه البلد، لذلك تكون الشركات القديمة الناجحة دائما شركات كبيرة.

ولكل من الشركات الكبيرة والصغيرة مزاياها وعيوبها، غير أن الشركات الكبيرة دائما تتمتع بالعديد من المزايا المتعلقة بالنواحي التصنيعية و التمويلية و التسويقية. فعادة تملك هذه الشركات عدة مصانع و بذلك توفر نفقات نقل المواد الخام إذا كانت مصادرها متعددة، و نفقات نقل المنتجات إذا كان سوقها منتشر. كما أن إنشاء مصنع بجانب كل مصدر من مصادر المواد الخام يقلل من نسبة العادم منها أثناء عملية نقلها و إنشاء مصنع بجانب كل سوق يقلل من نسبة العادم في المنتجات أثناء نقلها إلى المستهلك³.

أولا: الشركات الكبيرة:

¹ - عادل حسن، مشاكل الإنتاج الصناعي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

² - الموسوعة التجارية و إدارة الأعمال الحديثة (إدارة الإنتاج الحديث، اقتصاديات الإنتاج تخطيط الصناعي، إنشاء و إدارة المصانع، المواد و العدد و صيانتها)، ص 39.

³ - عادل حسن، التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج، دار النهضة العربية، لبنان، د س ن، ص 64.

من مميزاتهما مايلي¹:

أ- لها مقدرة أكبر من الشركات الصغيرة على تكوين هيئة إدارية ممتازة للمستقبل. فيجذب مركزها الممتاز بالسوق أكبر عدد من الشبان الممتازين للعمل بها. أما الشركات الصغيرة فلا تجذب الأكفاء من الشبان، كما يتعذر عليها تحمل نفقات برامج تدريبهم.

ب- لديها أقسام بحوث تعطى معلومات بشأن الظروف الاقتصادية العامة و مركز الشركة في الصناعة و مركز الصناعة بين الصناعات الأخرى و ما إلى ذلك، مما يسهل على الإدارة فيها تحديد الأسس التي تقوم عليها المفاوضات الجماعية بينها و بين النقابات العمالية بشأن شروط العمل.

ج- تستطيع استخدام فضلات العمليات الصناعية في إنتاج سلع جانبية كثيرة. أما في الشركات الصغيرة فكميات الفضلات قليلة بحيث لا يعتبر تصنيفها عملية اقتصادية.

د- تملك الشركات الكبيرة عدد أكبر من الخبراء في النواحي الهندسية و الفنية من الشركات الصغيرة. و لاشك أنه كلما كبر عدد الفنيين في الشركات الكبيرة كلما أمكن الحصول على جميع أنواع تخصصات المطلوبة، بعكس الأمر في الشركات الصغيرة.

هـ- تستطيع الشركات الضخمة إنفاق ملايين الجنيهات على البحوث الصناعية.

و من عيوب الشركات الكبيرة ما يلي²:

أ- صعوبة الحصول على الكفاءات الإدارية العالية اللازمة لتنسيق بين الأعمال الضخمة الخاصة بهذه الشركات. لهذا السبب تفضل الشركات الكبيرة امتلاك عدد كبير من المصانع الصغيرة بدلا

¹ - عادل حسن، التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج، مرجع سبق ذكره، ص 66.

² - عادل حسن، المرجع نفسه، ص 66.

من امتلاك عدد صغير من المصانع الكبيرة، أضف إلى ذلك أنها تستطيع إغلاق بعضها "دون البعض الآخر" إذ حدث إضراب عمالي فيها أو حدث نقص في المواد الخام التي تستخدمها.

ب- يعتبر الرأي العام هذه الشركات مسئولة عن الرفاهية الاقتصادية للعاملين فيها، لذلك يطالبها بمسؤوليات و تبعات اجتماعية عديدة نحوهم، و كلما كبرى حجمها كلما طالبوا بالمزيد من هذه المسؤوليات. مما يكبدها تكاليف ضخمة و يقيد نشاطها و يحد حريتها.

ج- تواجه الإدارة العليا بهذه الشركات مشكلة تحديد درجة اللامركزية الواجب تطبيقها. و تطبق هذه الشركات اللامركزية بأحد الأساليب الآتية¹:

- أن تخصص كل وحدة إنتاجية بإنتاج نوع واحد المنتجات لسد حاجة منطقة جغرافية كبيرة.
- أن تنتج كل وحدة إنتاجية جميع المنتجات لسد حاجة منطقة جغرافية محددة.
- أن تخصص بعض الوحدات الإنتاجية في إنتاج منتجات تعتبر أساس العملية التصنيعية في الوحدات الأخرى.

وعادة يعطى لمديري هذه الوحدات السلطة الكاملة في إدارة وحداتهم بالطريقة التي يفضلونها، ولكن عليهم التزام إدارتها بنجاح. ويكتفي المركز الرئيسي بإبلاغهم بالسياسات العامة ومدعم بالخبرات الفنية العالية إذا لزم الأمر.

ثانيا: الشركات الصغيرة

من مميزاتا أنها تتميز بوجود علاقة قوية بين رجال الإدارة العليا فيها والأفراد العاملين بها، مما يساعد على إيجاد تفاهم وتعاون مشترك بينهما.

عيوبها:

ولكن يعيبها أنه لضعف مقدرتها المالية تلجأ إلى سياسية استئجار مباني المصنع، وفي بعض الحالات المعدات والآلات التي تستخدمها في عملياتها التصنيعية لآجال قصيرة أو طويلة. ولهذا السياسة عدة مزايا ولكن لها بعض العيوب. فمن مزاياها أن تحتاج الشركة إلى استثمارات كبيرة، كما تتخلص من مشكلة

¹ - عادل حسن، التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج، مرجع سبق ذكره، ص 67-68.

التأمين على المباني وصيانتها بما فيها المصاعد وأجهزة الكهرباء والمياه والمجاري وغيرها. ولكن من ناحية أخرى من الصعب العثور على المبنى المناسب في الواقع الجغرافي المطلوب، كما أنه يكون في حالة قدم وغير مصمم ليناسب نوع العمل الذي تزاوله الشركة. أضف إلى ذلك أن مالك العقار قد يطالب برفع قيمة الإيجار عند تجديد عقد الإيجار ، وليس أمام الشركة إلا الرضوخ لطلباته أو الانتقال إلى مبنى آخر ، وفي كلا الحالتين تتحمل الشركة أعباء مالية كبيرة¹.

¹ - عادل حسن، التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج، مرجع سبق ذكره، ص 67-68.

المبحث الثالث: قياس و تقييم الأداء في المؤسسات الصناعية

إن عملية قياس و تقييم الأداء تعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الطويلة الأجل و ذلك من خلال استغلال كل مواردها المتاحة نحوى تحقيق الأهداف المنشودة، و بناء على ذلك نستطيع القول أنه لا يمكن أن يكون هنالك تطوير على المستوى المؤسسة الاقتصادية ما لم يكن هنالك قياس و تقييم للأداء.

المطلب الأول: خطوات قياس و تقييم الأداء

تمر عملية قياس و تقييم الأداء بالخطوات التالية¹:

أ-تحديد أهداف المؤسسة الصناعية: و هذه قد تكون بمثابة معايير كمية لأداء المؤسسة الاقتصادية، حيث تزودنا هذه المعايير بأساس المقارنة، و من النادر جدا و من غير المرغوب فيه أن نعتمد على معيار واحد لقياس و تقييم الأداء، لأنه من الصعب أن يعكس هذا المعيار جميع العوامل التي يمكن اعتبارها ذات أهمية و محل تقييم، و لاسيما إذا كان التقييم ينصب على المؤسسة ككل.

ب- وضع الخطة الإستراتيجية: بعد استكمال تحديد أهداف المؤسسة لابد من وضع خطة متكاملة لانجاز تلك الأهداف و توضح فيها الموارد المالية و البشرية المتاحة للوحدة، و تحديد مصادرها و كيفية الحصول عليها، و الأساليب الفنية و الإدارية و التنظيمية التي تتبعها في إدارة و استخدام هذه الموارد وطبيعة الإنتاج، كيفية التسويق، و نوع الفنيات المستخدمة و أساليب إعداد القوة العاملة و تدريبهم، و قد يتطلب ذلك وضع خطط مساندة للخطة العامة، كما ينبغي أن تكون خطة العمل سواء على مستوى المؤسسة أو هياكلها المختلفة منسجمة مع الهيكل التنظيمي و مع الأهداف المرسومة.

ج- تحديد معايير الأداء: تتطلب عملية تقييم الأداء وضع معايير لهذا الغرض، و هي مجموعة من المقاييس و النسب و الأسس التي تقاس بها الإنجازات التي حققتها المؤسسة.

1- عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010، ص 09.

و عند اختيارها من طرف أي مؤسسة يجب مراعاة النقاط التالية¹:

- اختيار المعايير الأكثر تناسبا مع طبيعة النشاط و الأكثر انسجاما مع الأهداف المطلوبة.
- اختيار المعايير الأكثر وضوحا و فهما للعاملين، بحيث يكون في مقدورهم تطبيق هذه المعايير ببساطة و الخروج بنتائج واقعية و معبرة عن طبيعة الانحرافات و سبل معالجتها.
- ترتيب النسب المختارة وفق أهميتها و هذا نابع من كون أهداف كل مؤسسة تختلف عن أخرى تبعا لطبيعة نشاطها و الظروف الاقتصادية و الاجتماعية المحيطة بها و هذا يتطلب انتقاء الأوزان الحقيقية لكل هدف من الأهداف و بما يتلاءم مع دوره و موقعه بين الأهداف الأخرى للمؤسسة.

د- تفسير الانحرافات: بعد مقارنة النتائج الفعلية بمعايير الأداء و اكتشاف الانحرافات تأتي مرحلة تفسير هذه الانحرافات و هي تمثل خطوة أساسية و هامة من خطوات قياس و تقييم الأداء، حيث أن مجرد التعرف على الانحراف في حد ذاته لا يمكن اعتباره ذا فائدة إذا توقفت عملية التقييم عند هذا الحد، بل إن عملية تفسير الانحرافات تعتبر ركنا أساسيا من أركان التقييم حيث أنه في ضوء هذا التفسير يتم بحث البدائل المتاحة لتدعيم الانحرافات الموجبة و الاحتفاظ بها أطول فترة ممكنة في المستقبل و كل ذلك قائم على معرفة مواطن القوة و الضعف في الأداء تتبع العلاقات السببية لهذه الانحرافات حتى مواطنها الفعلية.

هـ- تحديد مراكز المسؤولية: لأي التي تسببت مراكزها أو نشاطاتها في حدوث انحرافات في النتائج الفعلية عن ما هو مرسوم لها، و قد تكون المسؤولية عن انحرافات داخلية بمعنى أن يكون انحراف نتائج التنفيذ بالنسبة لأحد مراكز أو للمؤسسة ككل ناشئا عن القرارات التي اتخذها المركز أو المؤسسة كما قد يكون انحراف نتائج التنفيذ ناشئا عن قرارات أو أعمال تمت خارج المركز أو المؤسسة و يتم إجراء محاسبة المسؤولية بناء على منشأ الانحراف و ما إذا كان ناتجا عن بنود يمكن التحكم فيها أو عن بنود غير خاضعة للتحكم و الرقابة².

1- عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسبيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010، ص 09.

2- عريوة محاد، المرجع نفسه، ص 10.

المطلب الثاني: أنواع أداء المؤسسة و مستوياته

سنستعرض في هذا المطلب أنواع الأداء و مختلف مستوياته:

أولاً: أنواع الأداء

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه، فإذا نظرنا إليه من حيث المجال نجد أنّ الأداء قد يكون كلياً أي خاصاً بالمؤسسة ككل تساهم فيه كل وظائفها دون تمييز بينها، وقد يكون جزئياً أي مختلف الأداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة كل على حدى كأداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة الإنتاج.

هذا التقسيم يقودنا إلى تقسيم الأداء حسب مصدره إلى أداء داخلي، ينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة وقد يكون الأداء خارجياً أي ينتج عن مجموعة من التطورات الخارجية.

كما يقسم الأداء حسب معيار الطبيعة إلى أداء اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تكنولوجي،.. تحقق هذه الأداءات بناء على الأهداف التي سطرها المؤسسة لبلوغها في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية¹.....

ثانياً: مستويات الأداء

توجد مجموعة من مستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها، وتتمثل هذه المستويات في²:

أ-الأداء الاستثنائي: يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد و العقود المرحة، و كذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة و ازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

ب- الأداء البارز: يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك مركز و وضع مالي متميز.

1- خان أحلام، تسيير الموارد البشرية و دوره في أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2003، ص50.

2 - تمغديش عمر، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص 50.

ج- الأداء الجيد جدا: يبين مدى صلابة الأداء، و اتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

د-الأداء الجيد: يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة و الضعف في المنتجات و الخدمات و قاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

هـ- الأداء المعتدل: يمثل سيورة أداء دون المعدل، و تغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و الخدمات و قاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء و النمو.

و- الأداء الضعيف: و الذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية¹.

المطلب الثالث: صعوبات التي تواجه تقييم الأداء في المؤسسة

إن موضوع تقييم الأداء موضوع حساس و مثير للجدل، ذلك لكونه متعلق بأداء الفرد العامل بالمؤسسة سواء كان رئيسا أو مرؤوسا، و هذا الجدل و الخلاف نابع من طبيعة العملية حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر و ما يتضمنه هذا الحكم من مؤثرات أو أخطاء قد تجعل الحكم أو تقييم الأداء غير موضوعي و بالتالي عدم مصداقيته و هذه الأخطاء غالبا ما تكون ناتجة إما من المقوم للأداء أو من نظام التقييم في حد ذاته و سوف نذكر الأسباب و الأخطاء التي تؤثر على نجاح التقييم في الأتي²:

1-أخطاء متعلقة بالقائم بالأداء (المقوم): من بين هذه الأخطاء ما يلي:

أ-الانطباع الشخصي: و يتمثل هذا الخطأ في أن المقوم يحكم على الفرد العامل حكم مسبق من قبل إجراء عملية التقييم سواء بالإيجاب أو السلب.

ب- التساهل و التشدد: إن شخصية القائم بتقييم الأداء و طريقة تفكيره تؤثر في عملية التقييم فبعض الرؤساء مثلا لديهم ميل لإعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسيهم بغض النظر عن الفروق الفردية لديهم،وغالبا ما يكون السبب في هذا الميل ناتج عن خشبية الرؤساء من رد فعل المرؤوسين و تجنبنا

¹ - تمغديش عمر، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص 50.

² - السعيد بلوم، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، د س ن، ص 62.

لمعاديتهم و كسبا لرضاهم و تعاطفا معهم أو لإيهام الآخرين بأن إدارتهم جيدة وناجحة وعلى نحو متناقض فهناك بعض الرؤساء للإعطاء تقديرات منخفضة دون النظر إلى الأداء الفعلي وهذا يؤثر في نظام الترقية والمكافأة.

ج- الاتجاه نحو الوسط: يتجه القائمين بالأداء إلى إعطاء تقديرات متوسطة لجميع المرؤوسين أو العمال التابعين لديهم و هذا تفاديا للصدمات.

د- التحيز الشخصي: و يحدث هذا نتيجة لميل الرئيس و تفضيله لأفراد معينين لأسباب ليس لها علاقة بعملية التقييم سواء كانت شخصية أو اجتماعية أو نفسية مثل: الزمالة و الصداقة و العلاقات العائلية... الخ.

هـ- خطأ الحداثة: أن القائم بعملية التقييم يلاحظ سلوك العامل في الفترة الأخيرة و يعطيه تقديرات عالية بغض النظر عن سلوكه و أدائه قبل ذلك.

و- اختلاف عملية تقييم الأداء بالعرض منها فإذا كانت للترقية هناك تقديرات موظفيهم من هذا الغرض.

ر- عدم اهتمام الرؤساء بإعداد التقارير عن تقييم أداء مرؤوسهم.

2- أخطاء متعلقة بنظام التقييم: و هناك أخطاء متعلقة بنظام التقييم تؤثر على عملية التقييم منها¹:

أ- عدم وجود معدلات و معايير للأداء: إن أحد أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء في أي مكان هو عدم وجود معدلات و معايير واضحة و دقيقة لأنها تساعد عن مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب داخل المؤسسات.

ب- عدم كفاءة نماذج التقييم للأداء: تلعب نماذج الأداء دورا في نجاح العملية، فوجود نماذج شاملة وواضحة و سهلة قد يشجع معد التقييم على إتقانه أما النماذج المعقدة و الغامضة فإنها تؤدي إلى التهرب القائمين بعملية التقييم من إعداده و غالبا ما تكون عدم كفاءة نماذج التقييم للأداء ناتجة عن أحد أسباب التالية:

- عدم تضمن النماذج لإرشادات توضيحية للقائم بالتقييم

- عدم تضمن النماذج للتعريف محددة لعناصر التقييم

¹ - السعيد بلوم، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 63.

- اشتمال النماذج على عدد كبير من عناصر التقييم أو اشتمالها على عدد قليل لا يعكس الواقع الفعلي لأداء الموظف

- استخدام عبارات و ألفاظ غير واضحة و محددة المعنى.

- عدم توزيع الأهمية لعناصر التقييم توزيعاً عادلاً و سليماً.

- استخدام نماذج موحدة لجميع الوظائف و المهن.

ج- اتجاه بعض المؤسسات إلى السرية في التقارير: هناك بعض المؤسسات تأخذ بنظام السرية النسبية و هي إخطار نتائج التقييم لفئة من العمال عادة ما تكون لأصحاب الأداء غير المرضي بهدف تحسين أدائهم وهذه السرية قد لا تحقق الهدف الأساسي في نظام التقييم و هو تحسين و تطوير أداء العمال داخل المؤسسة.

د- استخدام طريقة تقييم الأداء لا تناسب مع كل الوظائف و المهن.

هـ- عدم توفر أوصاف وظيفية دقيقة وواضحة لجميع المهن و الوظائف داخل المؤسسة يعد أحد الأسباب المؤدية لعدم كفاءة نظام تقييم الأداء.

و- نقص النشرات الدورية من لوائح و أنظمة و توجهات و إرشادات ملتصقة بتقويم الأداء.

ي- قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين على عملية تقييم الأداء.

ر- قلة المتابعة من طرف الجهات التي توضع نظام تقييم الأداء.

خلاصة الفصل:

استخلصنا من هذا الفصل أن مفهوم الأداء يختلف فعلا باختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسته، و توصلنا إلى أن الأداء هو العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدف المؤسسة الرئيسي ألا و هو البقاء و الاستمرار.

كما أن تقييم الأداء كاستنتاج عام يتطلب وجود معايير الأداء و المعايير هي المقاييس التي على أساسها تتم عملية المقارنة، أي مقارنة الأداء الفعلي للفرد بالمعايير المحددة للحكم على مستوى أدائه، فبدون وجود معايير أداء محددة مسبقا لا يمكن لعملية تقييم الأداء أن تكون فعالة و تحديد معايير الأداء إن كان يتصف بالسهولة في الأعمال الإنتاجية فإنه يتصف بالتعقيد في الأعمال الإدارية.

و في الأخير يمكن القول بأن تقييم الأداء عملية منظمة ملازمة للحياة المهنية للفرد و يتم بشكل دوري و مستمر و يجب على الفرد العامل أن يكون على علم بنتائج التقييم أي بنقاط الضعف و بنقاط القوة لديه.

تمهيد

بعد تعرضنا لمختلف جوانب إشكالية البحث المتمثلة في الاستثمار في رأس المال البشري من جهة وأداء المؤسسة من جهة أخرى، قمنا بتحديد بعض المتطلبات الأساسية التي يعمل العنصر البشري على تطويرها و التي من شأنها أن تحسن من أداءه. ومع هذا تبقى هذه المساهمة مجرد أفكار نظرية، لذا سنحاول التحقق منها ميدانيا من خلال اختيارنا لمؤسسة القلد* (sotrefit) و قد أكدت نتائج التحليل أن الهدف من تقييم الأداء هو معرفة نقاط القوة و الضعف للمورد البشري و المتمثلة في المعارف و المهارات، كما تستخدم نتائج تقييم الأداء في تحديد مستوى المؤسسة، و مدى نجاعتها في تحقيق أهدافها.

و من خلال دراستنا سوف نقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث المتمثلة في ما يلي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة القلد sotrefit

المبحث الثاني: طرق وأساليب تقييم أداء العمال داخل مؤسسة القلد

المبحث الثالث: إدارة أداء مؤسسة القلد

* : Societe de Trefilage Ttiare

المبحث الأول: تقديم مؤسسة القلد sotrefet

يعالج هذا المبحث نبذة عامة حول مؤسسة القلد يليها أهداف و خصائص مؤسسة القلد، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة القلد

انشأت مؤسسة تحويل المنتوجات الطويلة* TPL عام 1983 بعد إعادة هيكلة الشركة الوطنية لصناعة الحديد و الصلب. و هي عبارة عن شركة عمومية ذات طابع اقتصادي مرت في 1989 بالاستقلال المالي أي تعديل المرسوم 88/01 الخاص باستغلال الشركات العمومية. و في 01 جانفي 1999 أسست كفرع منبثق عن الشركة الوطنية للحديد و الصلب اللين كشركة ذات أسهم ، رأس مالها 35000000000 دج و في 2011-2015 تم تقرير رفع رأس مالها إلى 68500000000 دج، و ذلك في إطار إعادة هيكلة مخطط التنظيمي مع خلق فروع تطبيقيا لمخطط التنمية.

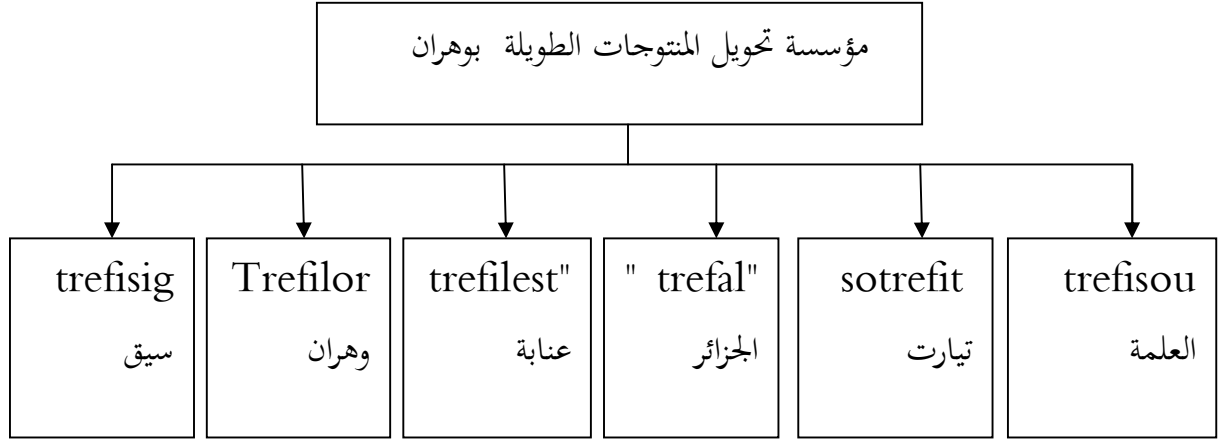
تختص TPL في صناعة المنتوجات الحديدية من النوع الطويل، لقد تمكنت هذه المؤسسة بفضل فروعها السبعة المنتشرة على كامل التراب الوطني من توفير تشكيلة متنوعة من المنتوجات تخص مختلف القطاعات كالزراعة، الصناعة، البناء، الأشغال العمومية أو الحرفية، حيث تتعدد الاستعمالات منتوجات TPL من أسلاك مدرفلة بمقاييس و نوعيات مختلفة، و منتوجات التلحيم، و الصلب الخاص بالبناء.

تحتل مؤسسة TPL اليوم مركز الريادة على المستوى الوطني بفضل كفاءة العاملين و القدرات الإنتاجية المعتمدة و شبكة التوزيع الواسعة، بالإضافة إلى الخبرة الطويلة في مجال تحويل المنتوجات الحديدية و التي مكنتها من اكتساب نوعية عالية. كما أن هذه المؤهلات تشجع مؤسسة TPL على توسيع معلوماتها إلى المستوى الخارجي بدءا بدول المغرب العربي و إفريقيا.

و لها ستة فروع على كامل التراب الوطني المتمثلة على الشكل التالي:

* - TPL : مؤسسة تحويل المنتوجات الطويلة التي تتفرع منها مؤسسة القلد بنيارت

الشكل (03-01): فروع مؤسسة تحويل المنتوجات الطويلة TPL على كامل التراب الوطني



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات مؤسسة القلد

بطاقة تقنية للمؤسسة

التسمية: المؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات الطويلة TPL * sotrefit

رأس مالها: في 1999 بلغ رأس مالها 35000000000 دج و تم رفعه في سنة 2011 إلى 6850000000.

موقعها: منطقة الصناعية زعرورة "تيارت"، مركزها وهران، تم إنشاءها في 01 جانفي 1999

حيث تقدر المساحة الكلية ب315282م² والمساحة المغطاة ب65882م²، تبلغ قدرتها الإنتاجية 14 منتج من بينها " شبكة سلكية ملحمة عادية، ألواح البناء ثلاثية الأبعاد E 3d، سلك المغلف، سلك مخمر و سلك الحزامات، سلك المنحس، شبكة سلكية ملحمة رقيقة، سلك مدرفل فاتح، أسلاك التلحيم SG1 و SG2، يقدر ب62000طن. عدد عمالها 145 عامل.

المطلب الثاني: أهداف و مهام المؤسسة القلد

من بين أهداف و مهام المؤسسة نذكر:

أولا: مهام المؤسسة

من بين مهام المؤسسة ما يلي:

* -مؤسسة القلد بتيارت Societe de Trefilage Ttiaret

- تحويل المنتجات الحديدية.

- تسويق مختلف منتوجاتها.

ثانيا: أهداف المؤسسة

تتمثل في عدة نقاط نذكرها في مايلي :

- ضمان الاستمرار و البقاء في السوق.

- تحقيق أقصى ربح ممكن.

- استغلال الوسائل المتاحة للشركة .

- توفير الخدمات الضرورية للعمال مع الحفاظ على سلامتهم.

- توفير المبالغ المالية اللازمة لشراء متطلبات الإنتاج.

- المحافظة على مجمل نمو الإيرادات وزيادة القيمة المضافة للمستثمرين.

- الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء والحفاظ عليهم.

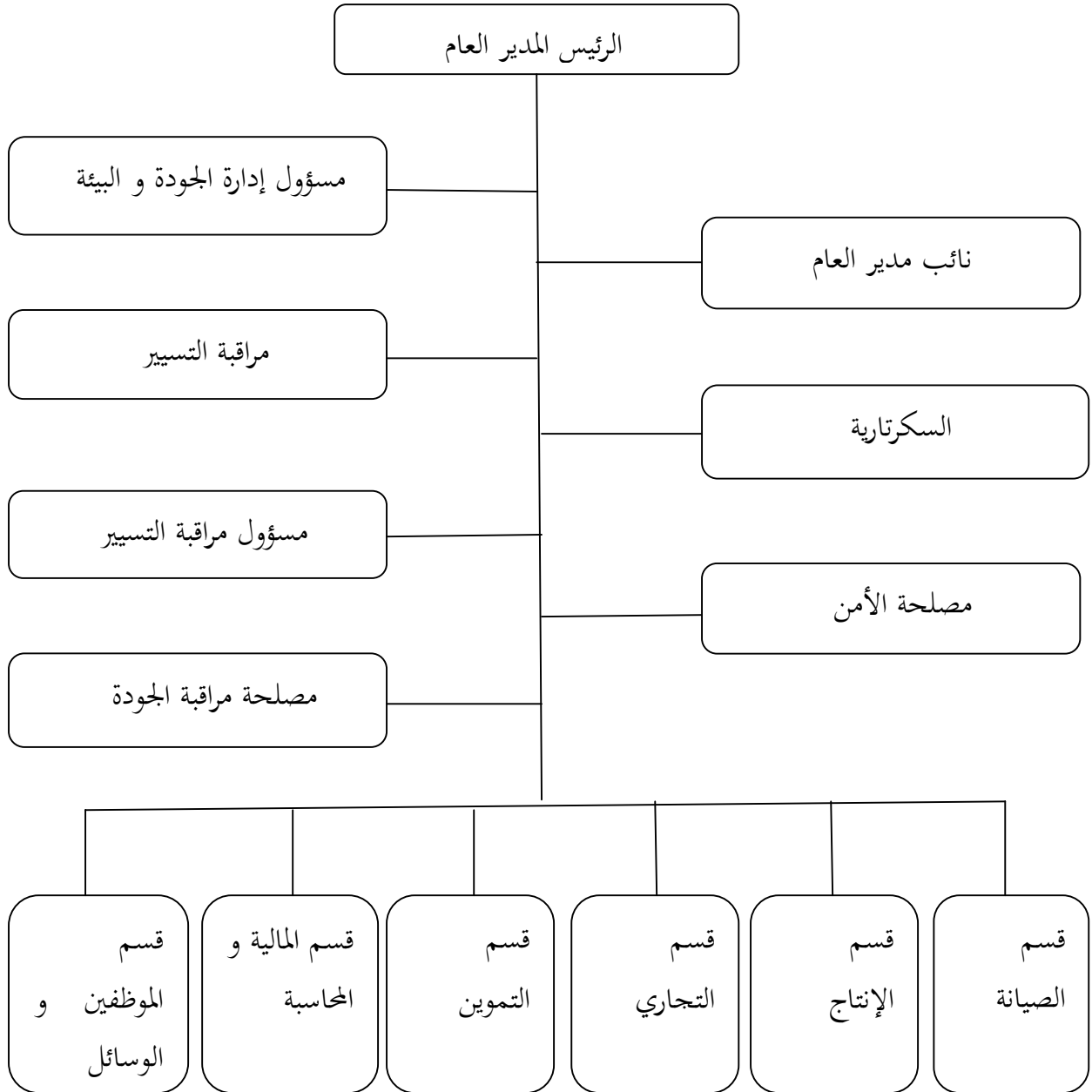
- الرقابة العالية للعمليات الإنتاجية .

- الاهتمام بالعمل الإنتاجي أكثر من العمل الإداري مع إدماج منتجات المؤسسة في الأسواق الدولية.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة القلد

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (3-2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة القلد



المصدر: مصلحة التسيير

تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يمكننا تحليل الهيكل التنظيمي من خلال الشكل الموضح أعلاه كما يلي:

الرئيس المدير العام: يمثل السلطة العليا في المؤسسة و هي المسؤولة على جميع المديرات الفرعية و تتكفل بالتنسيق بين مختلف الفروع المؤسسة مهمته الإشراف على إدارة المؤسسة و الإشراف على النظام العام للمؤسسة، يقوم بالإمضاء على كل الوثائق باسم المؤسسة.

نائب المدير عام: يقوم بالإشراف على وحدات الإنتاج و يطبق توجيهات المدير العام، يساهم في وضع خطة الإستراتيجية والسياسية للشركة.

السكرتارية: "أمانة المكتب" مسؤولة على العلاقات الداخلية(داخل المؤسسة"إدارات العليا و الوسطى و الدنيا") بالإضافة إلى تنظيم العلاقات بين المؤسسة و المتعاملين معها.

مسؤول تسيير الجودة والبيئة: يتضمن تنفيذ وإصلاح ومتابعه نظام تسيير الجودة والمحيط للشركة خارج المؤسسة فيما يخص الأشياء التي لها علاقة بالجودة والمحيط.

قسم التجاري: يهتم بالاستماع إلى الزبائن و تسعى إلى تحسين طرق البيع للمحافظة على الزبائن الحاليين و جلب زبائن جدد، كما تعمل على تسيير مختلف الإجراءات مع الزبائن و متابعة مختلف التغيرات التي تطرأ على السوق.

قسم التموين: مكلف بضمان المؤونة إضافة إلى تخزين المشتريات من المواد الأولية و تسيير حركتها داخل الشركة.

قسم الإنتاج: يعتبر قسم الإنتاج الجهة المسؤولة عن الإنتاج فهي تراقب و تتابع دورة الإنتاج من مرحلة دخول المادة الأولية إلى مرحلة خروجها كمنتوج نهائي، كما أنه مكلف بالتخطيط وتنظيم الآلة الإنتاجية.

قسم الصيانة : هذا القسم يقوم بتصليح العطب الموجود في وسائل الإنتاج خلال العمل الإنتاجي كما تقوم هذه المصلحة بالمراقبة المستمرة للآلات و المعدات و ذلك بتشحيما و تصليحها من أي عطب.

قسم المحاسبة والمالية: تتمثل مهمتها بالقيام بكل الإجراءات المتعلقة بالمحاسبة العامة و العمليات الجبائية من خلال إعداد الميزانية و تسويتها و المتابعة المالية لمختلف الاستثمارات.

قسم الموظفين والوسائل: مكلف بتسيير الموارد البشرية وممتلكات الشركة.

مسؤول مراقبة التسيير: يضمن مراكز المنتجات وفق المعايير والإجراءات الخاصة للإنتاج.

مصلحة الأمن: يضم رقابة وأمن العمال والمعدات تطبيقا لنصوص القانونية .

مصلحة مراقبة الجودة: مكلف بمراقبة و إعداد العروض الشهرية و السنوية حول المنتج.

مراقبة التسيير: يسهر على التنظيم ويضمن التحكم في مختلف العمليات حيث يضيف قيمة مضافة.

المبحث الثاني: طرق وأساليب تقييم أداء العمال داخل مؤسسة القلد

تعتبر عملية تقييم الأداء قياساً للأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفق للتخطيط المعد مسبقاً، فإن طريقة تقييم الأداء التي يستخدمها المقيم في عملية تقدير كفاءة العاملين والكيفية التي يتم بها تقييم أدائهم.

المطلب الأول: نبذة عامة حول الدراسة

تركز هذه الدراسة على أحد أهم الموضوعات التي تخص مؤسسة القلد ألا وهي كيف تستطيع المؤسسة تفعيل تقييم أداء عاملها والحفاظ عليهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار لكسب ولائهم وتطوير ملكياتهم ومهارتهم وتجنيد وتفجير إبداعاتهم من أجل تحسين أدائها التنافسي وذلك من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات التي تحقق هذه الغاية.

يعتبر رأس المال البشري المحرك الرئيسي للأداء الجيد المسبوق بمعرفة احتياجاته ورغباته فالمؤسسة لا تستطيع تغيير هذه التوجهات بل تواجه مصاعب أكبر خاصة وأنها تعاني من المديونية منذ 1996.

تمثلت هذه الدراسة في طرح بعض الأسئلة، وهي وسيلة لجمع البيانات اللازمة لتقييم أداء عمال مؤسسة القلد وذلك من خلال تقديم الأسئلة إلى مجموعة من الأشخاص العاملين في المؤسسة وبدرجة أكثر تركيزاً على الإطارات ويمكن تقسيم الأسئلة على النحو التالي :

المحور الأول: تمثل في تقييم أداء العاملين في هذه المؤسسة من حيث الطرق المعتمدة والأهداف والعناصر.

المحور الثاني: آثار التقييم والنتائج المحققة والتي يدعم بها الأداء الكلي للمؤسسة.

المحور الثالث: ويحتوي على صعوبات التقييم واقتراحات ذلك من خلال أفاق عملية التقييم لمؤسسة القلد.

الهدف من الدراسة:

- الكشف عن مستوى مؤسسة القلد وتقييمها .
- الكشف عن الأساليب المستعملة في تقييم العاملين والتعرف على اتجاهات العمال لأجل تطوير أداء المؤسسة.
- الكشف عن الوسائل والأدوات المستخدمة من طرف المؤسسة من أجل تفعيل أداء العاملين والرقى بها نحو التطور والتحسين.

المطلب الثاني: طرق تقييم أداء العمال داخل المؤسسة

تستخدم المؤسسة عدة طرق لتقييم أدائها وتشمل مايلي :

1- طريقة الترتيب : حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ.

2- طريقة التدرج البياني :هي التي يتم تحديد أو حصر عدد من الصفات أو الخصائص ثم إعطاء الفرد تقديرا معين بحسب توفر كل صفة من هذه الصفات.

وغالبا ما يعطى لكل صفة من الصفات السابقة بدراجات، وعلى هذا الأساس يحصل كل من العامل على التقديرات والتي تمثل الكفاءة النسبية لكل منهم.

3- طريقة الاختيار الإلزامي (الإجباري):هاته الطريقة تحقق العدالة والموضوعية في تقييم الأداء، ويتم وضع فيها أربع عبارات التي تعبر عن أداء العامل للعمل مع تقسيمها إلى مجموعات تضم مايلي:

العبرة الأولى:عامل ممتاز.

العبرة الثانية:عامل جيد.

العبرة الثالثة:عامل متوسط.

العبرة الرابعة:عامل ضعيف.

4- طريقة الوقائع (الأحداث الحرجة) :هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل، ويطلب من المقيم ملاحظة أداء العامل وتحديد الوقائع التي تحدث منه.

المطلب الثالث:أساليب التقييم:

تتبع المؤسسة مجموعة من الأساليب نذكر منها مايلي:

1- طريقة المقارنة :هي إجراء مقارنة بين أداء الفرد قبل التدريب وبعده، وذلك عند تحديد طبيعة التغيرات التي طرأت على أداء الفرد "مهارات ، معلومات ، معارف" نتيجة إحالتهم على التدريب لأن الهدف من التدريب لا يتمثل فقط بمدى أثره على المتدربين بل في تمكين المؤسسة على التغلب على الصعوبات والعراقيل.

2- طريقة التقييم المستمر: يقوم مقيم الأداء بالمؤسسة بالوقوف على الإختلالات التي حدثت أثناء عملية التدريب حيث يتم على أربع مراحل :

أ-ردود الفعل أو التجاوب: يهدف إلى معرفة مدى توافق منهج تطبيق البرنامج التدريبي مع رغبة وحاجة المتدربين.

ب- تقييم التعليم والتحصييل: هو معرفة مدى اكتساب العامل الخبرة خلال مختلف مراحل البرنامج التدريبي باعتماد على الاختيارات لقياس التغيرات الحاصلة لدى العامل من مهارات وخبرات ومدى استيعابه لمحتوى هذا البرنامج.

ج- تقييم داخل المنظمة : ويهدف التقييم عند هذا المستوى إلى قياس التغيرات التي طرأت على أداء المتدرب أي مدى اكتسابه المهارات والمعارف والاتجاهات المكتسبة في ظروف العمل الحقيقية وذلك بعد انتهاء من مرحلة التدريب.

د- القيمة النهائية: تقاس فعالية التدريب بالنتائج المتحصل عليها أثناء فترة التدريب .

ويتم مقارنة هاته المؤشرات بما كان عليه العامل سابقا وتحديد الإختلالات إن وجدت أثناء عملية التقييم.

هـ- تقييم خارج المؤسسة: تقوم المؤسسة بإرسال الأفراد لتكوين والتدريب خارج المؤسسة.

ويستخدم مقيم الأداء داخل المؤسسة أسلوب المقابلة مع العامل حتى يتم التوصل إلى المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال عملية التقييم، لذلك لا بد من إجراء المقابلة بطريقة صحيحة حتى لا تسبب في تدهور العلاقة الموجودة بين الرئيس والمرؤوسين.

3- مقابلات تقييم الأداء: تعتبر من أهم أساليب تقييم الأداء بالمؤسسة إذ يقوم الرؤساء بعرض تقارير

تقييم الأداء على مرؤوسيه كل على حدا بهدف تحقيق هذه الأغراض لا بد من إتباع خطوات المقابلة :

أ- تحديد أهداف المقابلة:

- اكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء و الاستفادة من نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

- استعراض الأداء الماضي للمرؤوسين وإطلاعهم على نتائج عمله.

- تزويد العامل بالمعلومات والمهارات المتعلقة بالمؤسسة .

- الإطلاع على وجهات نظر المستخدمين.

ب- خطوات المقابلة: تتم عن طريق الخطوات التالية:

1_ قبل المقابلة: تتم عن طريق:

- الاتصال المستمر بمرؤوسين وتوجيهه وتزويده بالمعلومات .
- الإعداد الجيد وجمع المعلومات اللازمة لمقابلة.
- اختيار الوقت والمكان المناسبين للمقابلة

2_ أثناء المقابلة: و تكون كما يلي:

- تحديد وقت المقابلة .
 - يبدأ المقيم المقابلة بتحية قصيرة وغير رسمية لامتناس التوتر لدى العامل .
 - عرض المقيم للجوانب الحسنة لأداء العامل ويخصص لها وقت أطول.
 - عرض المقيم جوانب الأداء الضعيف باستخدام أكبر قدر ممكن من الأدلة.
- ب_ بعد المقابلة: يتم الاتصال مباشرة مع مرؤوسيه ومساعدته على التغلب على العقبات وتزويده بالمعلومات اللازمة .

لذلك تقوم المؤسسة بالاهتمام والتركيز على عملية التقييم وإدارتها، فتحديد الطرق والمعايير المناسبة غير كاف إذ لم تدعم الإدارة بفعالية عملية التقييم وتوفير كل المعلومات الخاصة بعملية التقييم صحيحة تؤدي إلى نجاح عملية تقييم الأداء داخل المنظمة .

المبحث الثالث: إدارة أداء مؤسسة القلد

يعالج هذا المبحث نظام تقييم أداء العمال في مؤسسة القلد وأهداف وخصائص التقييم في هذه المؤسسة يليها دراسة أداء مؤسسة القلد.

المطلب الأول : نظام تقييم أداء العامل في مؤسسة القلد

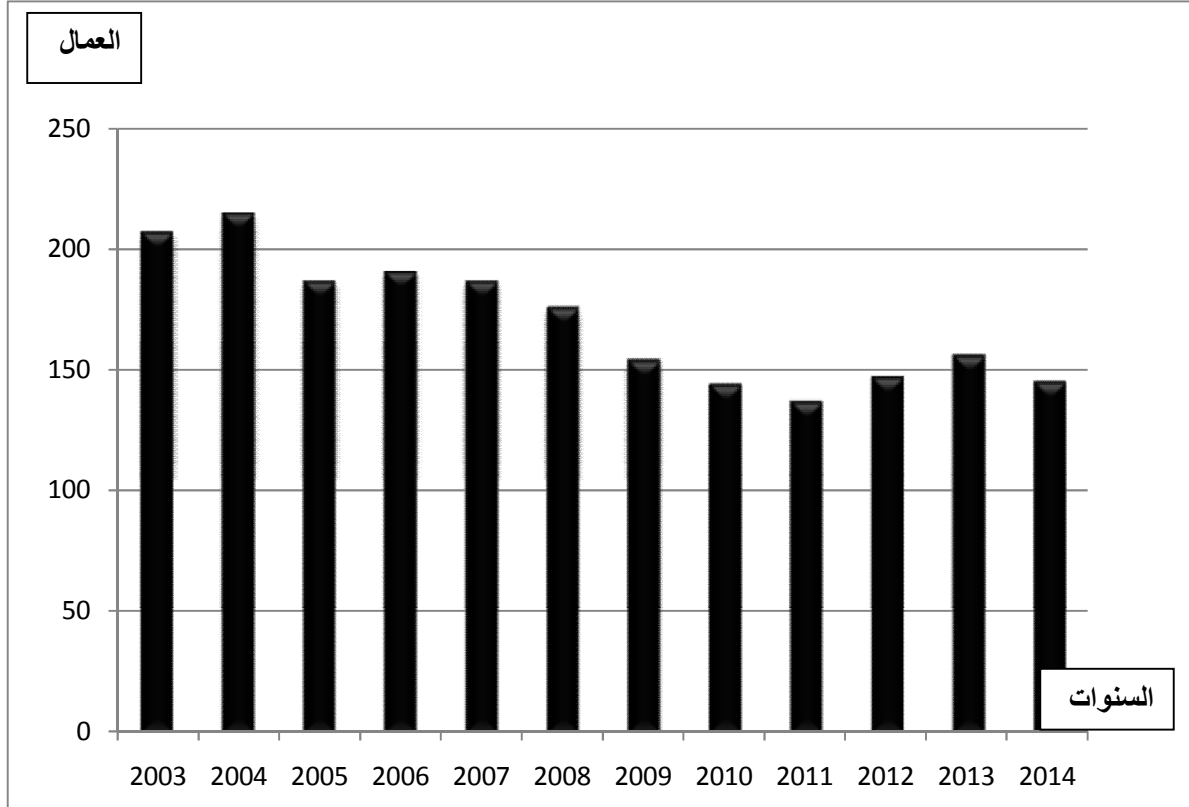
بناءً على الأهداف الإستراتيجية التي حددتها المؤسسة لنفسها لضمان مكائتها في السوق المحلي وحتى الدولي ومواجهة المنافسين لها، فقد أولت مؤسسة القلد عناية بالغة بموضوع تنمية رأس المال البشري ضمن برامجها ومخططاتها التنموية فهو يحتل مكانة متميزة في أي مؤسسة كانت، فالموارد البشرية لا تساهم فقط في المخرجات النهائية، و لكن أيضا في الطرق التي تطور أساليب الإدارة و التسيير. و عليه شهدت المؤسسة تغيرات مستمرة في تعداد المورد البشري من سنة لأخرى يمكن تبيانها في الجدول أدناه:

الجدول (3-1) عدد العمال المؤسسة القلد من سنة 2003 إلى 2014.

| السنة | عدد العمال |
|-------|------------|
| 2003 | 207 |
| 2004 | 215 |
| 2005 | 187 |
| 2006 | 191 |
| 2007 | 187 |
| 2008 | 176 |
| 2009 | 154 |
| 2010 | 144 |
| 2011 | 137 |
| 2012 | 147 |

| | |
|-----|------|
| 156 | 2013 |
| 145 | 2014 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من مصلحة التسيير
و لتوضيح هذه التغيرات يمكن تمثيل المعطيات الجدول أعلاه في الشكل الآتي:
الشكل (3-3): تطور المورد البشري في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم (3-1)

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن سنة 2003 كان عدد العمال 207 عاملاً، و في سنة 2004 شهدت ارتفاعاً بثمانية (08) عمال 215 سنة 2004 ثم انخفض العدد بـ 28 عاملاً سنة 2005، ثم ارتفع بـ 04 عمال سنة 2006، و في سنوات من 2007 حتى 2012 شهدت انخفاضاً مستمراً نتيجة عدم التوظيف عمال جدد و تقاعد العمال القدامى، أما سنة 2013 ارتفع عدد العمال إلى 156 عاملاً ثم انخفض في سنة 2014 إلى 145 عاملاً لنفس السبب.

و بالتالي نلاحظ أن عدد العمال في مؤسسة القلد في تراجع مستمر و هذا لاتخاذ سياسة عدم التوظيف.

و قصد القيام بكل وظائفها تنتهج إدارة الموارد البشرية سياسة إدارية واضحة، كما تقوم بمراقبة الموارد البشرية في المؤسسة و تقييم أدائها بعد انتهاء كل دورة إنتاجية باستخدام بعض المعايير التي تشمل جميع العاملين، قصد معرفة نقاط القوة و الضعف لدى العامل و معالجة نقاط الضعف باستخدام عدة طرق كالتدريب و التكوين الذي يكون من فترة إلى أخرى.

الجدول (3-2): عدد العمال المتدربين حسب الصنف لسنة 2014.

| عدد العمال المتدربين | المدة الاجمالية ساعة/يوم | ثمن الإجمالي دج | |
|----------------------|-----------------------------|-----------------|----------|
| 52 | 176 | 1214 | الإطارات |
| 21 | 157 | 262 | تقنيين |
| 23 | 46 | 212 | تنفيذيين |
| 96 | 279 | 1688 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من المؤسسة .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد الإجمالي للعمال المتدربين 96 عامل منه 52 من صنف الإطارات حيث تصل المدة الإجمالية للتدريب إلى 176 ساعة /اليوم، و عدد التقنيين يصل إلى 21 عامل متدرب بمدة إجمالية تقدر ب157 ساعة/ اليوم، في حين أن عدد العمال التنفيذيين وصل إلى 23 عامل متدرب في 46 ساعة /اليوم .

حيث نلاحظ أن عدد العمال المتدربين مرتفع مما نستنتج أن المؤسسة تهتم بتدريب العمال بكثرة و تعطي له الأولوية.

الجدول التالي يبين العمال المتدربين حسب التخصص:

الجدول (3-3): التدريب حسب التخصص لسنة 2014.

| التخصص | المدة الإجمالية ساعة/يوم 1 | عدد العمال | متوسط الأيام/متكونين 1/2 | المدة |
|-----------------|-------------------------------|------------|-----------------------------|-------|
| المحيط | 24 | 24 | 1 | 1 |
| المحاسبة | 64 | 14 | 4.57 | 4.57 |
| تسويق | 39 | 13 | 3 | 3 |
| الموارد البشرية | 33 | 12 | 2.57 | 2.57 |
| الإنتاج | 3 | 1 | 3 | 3 |
| مراقبة التسيير | 2 | 1 | 2 | 2 |
| تمويل | 6 | 2 | 3 | 3 |
| صيانة | 102 | 27 | 3.78 | 3.78 |
| مصلحة الأمن | 6 | 2 | 3 | 3 |
| المجموع | 279 | 96 | 2.91 | 2.91 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من المؤسسة

يمثل الجدول أعلاه تكوين العمال حسب التخصص حيث نلاحظ أن تخصص الصيانة له أكبر عدد من العمال المتكونين حيث يقدر ب 27 عامل متكون بمدة 102 ساعة /اليوم ، ويليهما تخصص المحيط ب 24 عامل وتخصصات المحاسبة والتسويق والموارد البشرية يتراوح عدد العمال ما بين 12 و 14 عامل و هذا نتيجة لحاجة كل تخصص من التدريب و التكوين.

فيكون التدريب حسب حجم العمال الذين يحتاجون إلى التدريب، فإذا كان عدد العمال الذين يحتاجون إلى التدريب أقل من 5 عمال يكون التدريب داخلي (داخل المؤسسة)، و إذا كان العكس أي أكثر من 5 عمال يكون التدريب خارجي (خارج المؤسسة).

و يمكننا تقييم أداء المؤسسة من حيث تطور الإنتاج الكلي، حيث سنقارن الإنتاج من سنة 2003 إلى سنة 2014 و ذلك بعد تدريب العمال:

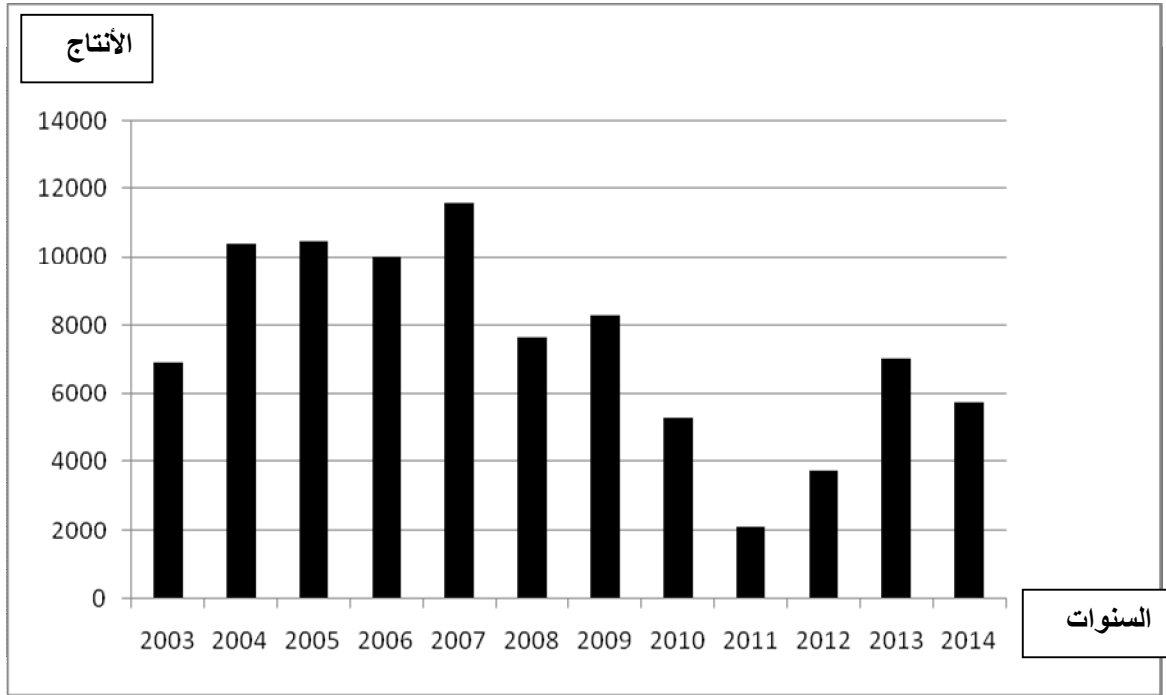
الجدول(3-4): تطور الإنتاج من سنة 2003 إلى 2014.

| السنة | الإنتاج |
|-------|----------|
| 2003 | 6905 طن |
| 2004 | 10382 طن |
| 2005 | 10451 طن |
| 2006 | 9990 طن |
| 2007 | 11550 طن |
| 2008 | 7645 طن |
| 2009 | 8265 طن |
| 2010 | 5292 طن |
| 2011 | 2085 طن |
| 2012 | 3731 طن |
| 2013 | 6994 طن |
| 2014 | 5712 طن |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من مصلحة التسيير

و الشكل التالي يوضح لنا تطور الإنتاج من خلال معطيات الجدول أعلاه

الشكل (3-2): تطور الانتاج



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول

يمثل الجدول أعلاه الإنتاج من سنة 2003 إلى سنة 2014، حيث كان الإنتاج سنة 2003 ب6905 طن ثم ارتفع حتى وصل إلى 10451 طن سنة 2005، ثم انخفض سنة 2006 ب451 طن يليها إرتفاع ب1560 طن سنة، ثم بدأ الإنتاج في تذبذب من 2000 طن إلى 8000 طن في السنوات الأخيرة (من 2007 إلى 2014) حتى وصل إلى 5712 في سنة 2014 مما سبق سنالاحظ أن الإنتاج في تذبذب مستمر كما أنه غير مستقر حتى بعد التدريب و التكوين العمال و هذا نتيجة:

- عدم الإنتاج إلا حسب الطلب الزبائن.
 - الإنتاج حسب كمية المواد الأولية الموجودة.
- كما يلعب الإنتاج دورا في تحفيز العمال، فإذا كان حجم الإنتاج مرتفع يأخذ العامل حوافر مادية ومعنوية، مما يؤدي إلى زيادة أرباح مؤسسة القلد.
- يتميز العمل في مؤسسة القلد بجدية يفرضها القانون الداخلي، و يحدد هذا القانون الترتيبات العامة والنظام و الانضباط العام في العمل، كما يوضح مختلف شروط العمل. و ينطوي القانون الداخلي على الترتيبات العامة "الصحة و الأمن"، ومحددات الانضباط في العمل و العقوبات و الإجراءات التأديبية.

ولأهمية العنصر البشري فيها ودوره قامت بتفعيل سياسة تسيير الموارد البشرية، و بتوسيع مهام إدارة مواردها البشرية لتشمل على :

- إعداد كافة السياسات والبرامج والمخططات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
- إدارة وتنظيم علاقات العمل بالمؤسسة، والسهر على تنفيذ قوانين وعلاقات العمل.
- إعداد سياسات التشغيل، بتحليل وتوصيف وتصنيف مناصب العمل وإعداد وتكييف نظام الأجور.
- إعداد سياسة لتقييم أداء العمال تضمن الاستغلال الأمثل لمؤهلات وقدرات العمال وتوفير المعلومات اللازمة لتطوير وتحسين أداء العمال.
- المساعدة على إدخال الخبراء والمسيرين الأكفاء بترقية نظام تبادل المعلومات والخبرات.
- خلق توازن بين أداء العمال والمستوى الوظيفي المحقق في ميدان تسيير الموارد البشرية على المستوى المحلي.

- المساعدة على إدخال برامج الإعلام والاتصال الحديثة .
- السهر على تسيير مراكز التكوين، و العمل على ترقية برامج لتكوين والتأطير وإعادة التأهيل .

المطلب الثاني: أهداف وخصائص أداء العمال في مؤسسة القلد

أولاً: أهداف التقييم:

- وضع لنظام التقييم الجاري العمل به في المؤسسة أهداف محددة تجسد البعد الإستراتيجي والنهوض بأدائها إلى مستوى التحدي لمحيطها واليقظة بأنواعها نذكر منها مايلي:
- خلق آلية تنسيق واتصال مباشر بين الرؤساء بشكل دائم على جميع المستويات الإدارية والوظيفية .
 - إنشاء مراكز للمعلومات من المهارات التي يديها العامل أثناء أدائه لعمله، سواء كانت كمية تحدد ناتج الأداء أو السلوك الوظيفي لأداء العامل والممكن ملاحظتها.
 - معرفة نقاط القوة والضعف لدى العامل في المؤسسة وتدوينها ضمن استمارة تقييم نموذجية ملائمة لكل مستوى وظيفي إداري .
 - اعتماد على نتائج التقييم في تحديد احتياجات التدريب، واستحقاقات التحفيز والترقية والنقل.

ثانيا: خصائص التقييم

من بين الخصائص نذكر مايلي:

1_ تصنيف العمال: تقسيم العمال إلى ثلاثة أصناف وكل صنف يقسم إلى فئات.

أ- صنف الإطارات: يحتوي على:

- فئة الإطارات المسؤولة عن الهياكل وهي الفئة التي تضم مديري الوحدات ورؤساء الأقسام والمصالح وغيرهم .

- فئة الإطارات غير المسؤولة سلميا وهي الفئة التي تضم المهندسين والتقنيين السامين والمكلفين بالدراسات وغيرها.

ب_ صنف أعوان التحكم: تتضمن مايلي :

-تضم فئة أعوان التحكم المؤطرين: وهي الفئة التي تضم تقني رئيسي تقني ،عون تسير ،رئيس فرقة و رئيس مكتب وغيرهم .

- فئة أعوان التحكم غير المؤطرين .

ج- صنف أعوان التنفيذ: ويحتوي على فئة واحدة من العمال وهم العمال الذين ينتمون لمهنة عامل واحد.

يمكن تلخيص هذه الأصناف من الموارد البشرية سواء كانت دائمة أو متغيرة بصورة مختصرة لسنة 2014

في الجدول التالي:

الجدول (3-5): متوسط عدد العمال حسب الصنف "إطارات، تقنيين، تنفيذيين" لسنة 2014.

| متوسط عدد العمال في 2014 | | | عدد العمال في 2014-12-31 | | | |
|--------------------------|--------|--------|--------------------------|--------|--------|----------|
| المجموع | مؤقتين | دائمين | المجموع | مؤقتين | دائمين | |
| 37 | 6 | 31 | 38 | 6 | 32 | إطارات |
| 31 | | 31 | 27 | 1 | 26 | تقنيين |
| 84 | 21 | 63 | 80 | 21 | 59 | تنفيذيين |
| 152 | 27 | 125 | 145 | 28 | 117 | المجموع |

المصدر: مصلحة الموظفين و الوسائل في المؤسسة.

حيث تبلغ نسبة الإطارات 26% و نسبة التقنيين 19% و نسبة التنفيذيين 55%.
ومنه نجد أن متوسط عدد العمال الدائمين في الفرع يبلغ 125، و في المقابل نجد 27 مؤقتين، كما أن هذا الكم الهائل يتوزع على عدة إدارات و خلايا . كما نلاحظ أن أغلب العمال مؤسسة القلد هم من فئة التنفيذيين بنسبة 55% يليها فئة الإطارات بنسبة 26% و في الأخير فئة تقنيين بنسبة 19%.

2_تحديد الأهداف: و تضم ما يلي

- تقوم المؤسسة بإشراك العامل في تحديد الأهداف المتعلقة بعمله وضبط برامج العمل.
- تقدير الحكم على مستوى أداء العمال بحيث يجعل العامل في موقف يلزمه تحمل نتائج أدائه .
- إشعاره بروح المسؤولية أمام رؤسائه وضميره المهني .

3_تصميم استمارة التقييم:

تعد بمثابة ملف صحي يكشف عن العامل في أدائه لوظيفته فتحدد جوانب القوة والجوانب الضعف القابلة للتحسين في أدائه، حيث هناك نوعين من استمارة التقييم الأولى مخصصة للعمال الجدد، يقوم المسؤول عليهم بمراقبتهم و تقييم أدائهم لمدة معينة من التوظيف و الثانية تكون للعمال المؤسسة الذي يتم تقييمهم من فترة لأخرى و التي تكون عند انتهاء كل دورة إنتاجية لإيجاد نقاط الضعف في العمال و معالجتها.
و تتمثل استمارة التقييم العمال الجدد في الشكل التالي:

الشكل (3-4): استمارة تقييم العمال المعيّنين الجدد

| | | | | |
|--------------------------|-------|-------------------|----------------------|--|
| الاسم.....اللقب..... | | | | |
| يحتل وظيفة..... | | | | |
| تاريخ احتلال المنصب..... | | | | |
| تاريخ أنتهاء DAIP | | | | |
| رأي خدمة المستخدم | | | | |
| مستوى التصنيف | | | | |
| ضعيف جدا | مقبول | متوسط | جيد | جيد جدا |
| | | | | |
| | | | | قدرة التكيف مع الآخر |
| | | | | قدرة التكيف مع الوسط المحيط |
| | | | | نوعية العمل المنجز |
| | | | | كمية و نوع العمل المنجز |
| | | | | طريقة العمل (الطريقة، تنظيم العمل..) |
| | | | | اتباع القواعد و التعليمات (الأمن، المواعيد...) |
| إنهاء فترة الاختبار | | | | |
| نتائج المباشرة..... | | | | |
| (لا) | (نعم) | سوف ينتقل إلى CTA | | |
| (وسيلة أخرى) | أو | (تدريب إضافي) | | |
| بيان أعدته.....في / / | | | | |
| قرار رئيس المدير العام | | | من إعداد رئيس الهيكل | |

المصدر: معلومات من المؤسسة "الملحق رقم(01)"

يمثل الشكل أعلاه استمارة تقييم العمال المعيّنين الجدد و يتم فيها تصنيف العامل الجديد و تحديد مستواه من جيد جدا إلى ضعيف جدا، باستعمال عدة معايير التي تتمثل في "قدرة التكيف مع الآخر، قدرة

الفصل الثالث

تقييم الأداء بالمؤسسة "دراسة حالة مؤسسة القلد"

التكيف مع الوسط المحيط، نوعية العمل المنجز ، طريقة العمل و إتباع القواعد و التعليمات)، و ذلك بهدف معرفة إن كانت لديه كفاءات و مهارات تخدم المؤسسة و تزيد من إنتاجية فيمكن للمؤسسة أن الاحتفاظ به.

أما الاستمارة المتعلقة بالعمال القدامى فهي متمثلة في الشكل التالي:

الشكل (3-6): استمارة تقييم العمال القدامى.

بطاقة التقييم

تشكيل خلية

إسم و لقب المقيّموظيفة.....
 إسم و لقب المقيّم.....وظيفة.....
 تاريخ التعيين.....فترة التقييم: السنة.....

تدوير: ... 1 2 3 4
 ضعيف متوسط جيد جدا

| 4 | 3 | 2 | 1 | | |
|---|---|---|---|--------------------|---|
| | | | | الإدراك | المعرفة العامة |
| | | | | | المعرفة النظرية العامة |
| | | | | | التحلي/المنطق |
| | | | | | تقنيات المنصب |
| | | | | الخبرة | تنظيم العمل |
| | | | | | إحترام التعليمات (الإجراءات/التعليمات) |
| | | | | | إدارة الفريق |
| | | | | | نوعية العمل |
| | | | | قابل لإقامة علاقات | التواصل |
| | | | | | العمل الجماعي |
| | | | | الطموح | الصرامة المهنية |
| | | | | | استقلال الذاتي/الشعور بالمسؤولية/اتخاذ القرار |
| | | | | | القيادة/ التضامن الاجتماعي/ تحمل الإجهاد |
| | | | | | التوقع/ الحدس |
| | | | | | الواقعية/ التطبيق العملي/ الإبداع |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|------------------|
| | | | | | مبادرة/ المخاطرة |
| | | | | | المعرفة بالبيئة |
| | | | | | الوعي بالبيئة |

الإستنتاجات والتوصيات:

| | | | | |
|-------------|----|-----|--|---|
| تحسين العمل | | | | |
| | لا | نعم | | التدرب في المجال |
| | لا | نعم | | التدرب في مجال آخر(إذا أجبنا نعم : اذكرهم |

رئيس قسم المستخدمين والوسائل

المسؤول المباشر

المصدر: معلومات من المؤسسة" الملحق (02)"

يمثل الشكل أعلاه استمارة تقييم عمال المؤسسة و التي تمكن المقيم من معرفة احتياجات و نقائص العمال و معالجتها بالتدريب و التكوين من أجل تحسين أداءه بهدف تحقيق أهداف المسطرة للمؤسسة.

المطلب الثالث: تقييم أداء مؤسسة القلد

يهدف تقييم الأداء في مجال المؤسسات الاقتصادية كحالة مؤسسة القلد إلى قياس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الموارد المتاحة لديها، وتعتبر المقارنة الزمنية والنشاطية لأداء المؤسسة من أهم أدوات تقييم الأداء، فالمقارنة الزمنية تتم عن طريق مقارنة المؤشرات المؤسسة نفسها على مدى فترات زمنية ماضية، وبالتالي يمكن التعرف على تطورات المؤشرات خلال السلسلة الزمنية، وتبين مدى التقدم في الأداء أو درجة السوء فيه، أما المقارنة بمؤشرات النشاط فإن لها أهمية خاصة حيث تبين نقاط القوة والضعف في المؤسسة بالنسبة للقطاع الاقتصادي، ومن المستحيل تغير الأداء الماضي من خلال تقييم هذا الأداء و لكن يبقى هذا الغرض تقييم كفاءة أداء المؤسسة خلال فترة معينة، يعني ضرورة تحديد الأهداف التي تضمن للمؤسسة وصول إليها و تحقيق غايتها و التحقق من الانحرافات، و البحث عن الأسباب التي أدت إلى حدوث هذه الانحرافات عن طريق إجراء تشخيص موضوعي للظروف المحيطة بالمؤسسة، وتأثر نقاط القوة و الضعف في مستوى الأداء ومن ثم تحسينه.

على المؤسسة أن تمارس تخطيط أنشطتها و المهام الضرورية الفاعلة التي توصلها إلى تحقيق أهدافها المرسومة، و هذا يعني تقييم الإمكانيات التي يمتلكها من أجل الوصول إلى أفضل صيغة منسقة أي الوصول إلى توفيق بين الأهداف و الإمكانيات من جهة و المعوقات الناتجة عن البيئة التي تعمل فيها من جهة أخرى.

كذلك يساعد تقييم الأداء في المؤسسة على ما يلي:

- . توجيه العاملين في أداء أعمالهم.
- . توجيه إشراف الإدارة العليا.
- . توضيح سير العملية الإنتاجية .
- . تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمؤسسة سواء تعلق بالإنتاج أو التسويق أو التمويل أو الأفراد.
- . إن تقييم أداء المؤسسة يرتبط ارتباطا وثيقا بالمؤسسة موضوع التقييم ، مما يستدعي دائما أن تكون عملية اختيار المؤشرات أو المعايير متفقه مع تنظيم المؤسسة و إمكاناتها المتاحة ، بما يتناسب مع طبيعة النشاط الذي تزاوله و حسب النظام الذي تعمل فيه و الخصائص الفنية التي تتميز بها الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة إضافة إلى ذلك ، فإن تحديد هذه المؤشرات يتوقف إلى حد كبير على نوعية و مقدار البيانات والمعلومات المتوفرة .

إن التقييم في المؤسسة له عدة نتائج موضوعية وواقعية مع ضرورة التأكيد على نقطة هامة هي:

تعتمد المؤسسة في تحديد أسس كفاءة أدائها من النواحي التجارية و المحاسبية.

تقييم الأداء في المؤسسة الإنتاجية و المعتمدة على النواحي التجارية تعد مؤشرا جيدا للحكم على نجاح المؤسسة.

من خلال الدراسة ومن خلال تحليل النتائج حول تقييم الأداء في المؤسسة توصلنا إلى النتائج التالية :

- يحدد لنا الجوانب الإيجابية والسلبية يبين نقاط القوة و الضعف.
- يوضح لنا مستوى وسلوك الفرد في العمل.
- يعتبر العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر على العملية الإنتاجية.
- تقوم المؤسسة بتحفيز العمال لتحقيق الأهداف المسطرة .
- تعليم الأفراد المهارات والطرق الجديدة للسلوك من أجل تحقيق الأهداف.
- تأهيل المؤسسة العنصر البشري المسير شرط لازم لبقاء و استمرار المؤسسات الاقتصادية.
- كلما كان تدريب و تكوين الفرد بطرق الصحيحة والسليمة فإن ذلك يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة وتطويرها وزيادة إنتاجيتها.

- يعتبر التكوين الوسيلة الفعالة التي تستخدمها المؤسسة للاستفادة من الطاقات والكفاءات الكامنة في العنصر البشري .
- تعمل المؤسسة مع أوضاع العاملين بأنظمة الثواب والعقاب.
- وضع وصف وظيفي ومعقول لكل منصب في الشركة ليعرف الموظف ماله من حقوق وما عليه من واجبات.
- تقوم المؤسسة بالتحفيز من أجل تحقيق غاياتها وأهدافها من جهة واستغلال رأس المال البشري بعدالة من جهة أخرى .

خلاصة الفصل :

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها بمؤسسة القلد و كان الهدف منها التعرف على تقييم الأداء و دور رأس المال البشري في تحسينه، حيث أصبح من المهم على المؤسسات في وقتنا الحالي أن توجه جهودها للاستثمار في رأس مالها البشري من خلال تدريبهم و تطوير قدراتهم و مهاراتهم خاصة في ظل بيئة متغيرة باستمرار.

وهذا ما تقوم به مؤسسة القلد من خلال حملات التوعية و الشرح لمضمون النظام التقييم إلى جانب دورات التدريب للفئات المشرفة على تنفيذه من خلال تنظيم ملتقيات و أيام دراسة وطنية لثمين و إثراء النظام و تحسين فعالية أدائه.

يعتبر رأس المال البشري أهم مصدر للنجاح و التفوق و حلا للعديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة كإخفاض مستوى أدائها، حيث أصبح ينظر إليه أنه رأس مال يتفوق في قيمته و أهميته على رأس المال المادي، فهو يستطيع أن يهيئ الموارد المادية. و هو عنصر ديناميكي يؤدي عند تغييره و تطويره إلى أحسن النتائج، و طاقة مبدعة و خلاقية تعطي ميزة تنافسية و تحسن أداء المؤسسة عند الاهتمام بها، فهو مورد استراتيجي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة للمؤسسة، والارتقاء بأدائها و توقعها في السوق. كما أن الأداء يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها من كل منظمة تسعى للبقاء و النمو و الاستمرار و هذا من خلال التقييم الدائم لهذا الأداء بمختلف الطرق و الأساليب و تحديد كل العوامل المؤثرة فيه.

و من خلال دراستنا التي أجريناها في مؤسسة القلد اتضح لنا أن رأس المال البشري له أهمية في تفعيل النشاط داخل المؤسسة، و أن التدريب و التكوين له أهمية بالغة في تأهيل العنصر البشري، كما أن تقييم أداء العنصر البشري في مؤسسة القلد له فعالية كبيرة يمكنها من الاستمرار و النمو و تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

اختبار صحة الفرضيات

الفرضية الأولى: تمت صحة هذه الفرضية حيث تركزت هذه الأخيرة على أن العنصر البشري يعتبر موردا إستراتيجيا من بين الموارد لأن رأس المال البشري يخص الفرد أي غير قابل للتقليد، و هذا ما تبين في الفصل الأول.

الفرضية الثانية: تأكدت صحة هذه الفرضية وذلك بأن تقييم الأداء في المنشأة الصناعية له أثرا إيجابيا على تحقيق أهداف المنشأة، حيث يتم تقييم الأداء من خلال مجموعة من الأسس و معايير تعتمد عليها عملية التقييم، و ذلك ما تبين في الفصل الثاني.

الفرضية الثالثة: تأكدت صحة هذه الفرضية، و التي تركزت على أن يساهم تأهيل رأس المال البشري في تحسين أدائه مما يجعل المؤسسة تحقق أعلى قدر من الأهداف التي تسعى إليها، و هذا ما تطرقنا إليه في الفصل الثالث.

من خلال ما سبق و على ضوء معالجة الإشكالية المطروحة في بحثنا توصلنا إلى جملة من النتائج المستخلصة، و التي نذكرها في ما يلي:

نتائج البحث:

- بعد قيامنا بهذه الدراسة توصلنا إلى بعض النتائج المتعلقة بالجانب النظري و كذا الميداني كالتالي:
- يعتبر رأس المال البشري الركيزة الأساسية لمسايرة التقدم الاقتصادي. كما أنه أعقد عوامل الإنتاج والوسيلة الأساسية لنجاح المؤسسة.
 - الأداء مفهوم هام و جوهري بالنسبة للمؤسسة، كان في بادئ الأمر مرادف للإنتاجية ، ثم امتد إلى الوظيفة التجارية حيث أصبح أكثر تعقيد و أخذ مظهر كلي، وفي هذا الإطار أصبح تقييمه مقارنة ما بين هو مخطط و ما حقق فعلا، بالإضافة إلى أنه يمثل ذلك النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المؤسسة و استمراريتها، وقدرتها على التكيف مع بيئتها، أو فشلها و انكماشها، وفق أسس ومعايير تضعها المؤسسة حسب متطلبات نشاطها.
 - هناك علاقة بين رأس المال البشري و الأداء تترجمها نشاطاته المختلفة، فهناك عدة عوامل تنظيمية متشابكة و متشعبة تؤثر في رأس المال البشري و تجعل منه إما عامل محقق للأداء الأحسن أو مضعف له، فتنظيم العمل الذي يشجع رأس المال البشري لتحسين أداء المؤسسة يتميز بالمرونة والميل إلى الطابع الفكري و الاعتماد على فرق العمل و التمتع بالاستقلالية في العمل مع تطويرها.
 - تعتبر مؤسسة القلد من المؤسسات المهمة باستقطاب المورد البشري الكفاء، فهو في تطور مستمر مما أكسب المؤسسة ميزة تنافسية باستفادتها من أثر الخبرة و التعلم.
 - ينظر الأفراد بالمؤسسة إلى تقييم الأداء على أنه مهم، و نعتقد أن سبب عدم النظر إليه على أنه مهم جدا راجع إلى أن تقييم الأداء في المؤسسة يتميز بعدم دقة عناصره و اتصافه بالعمومية.
 - الهدف من استخدام تقييم الأداء في المؤسسة هو معرفة نقاط القوة و الضعف لدى العنصر البشري والمتمثلة في المعارف و المهارات و محاولة معالجتها.

التوصيات: من خلال النتائج توصلنا إلى جملة من التوصيات المستخلصة كما يلي:

- ضرورة الاعتماد على معايير موضوعية في عملية تقييم الأداء.
- بما أن تقييم الأداء هو الأساس في تحقيق أهداف المؤسسة فإنه يتعين أن ينظر له على أنه عملية مستمرة تهدف إلى علاج المشاكل التي قد تظهر في الوقت المناسب.
- إعادة صياغة علاقة المؤسسة بالعنصر البشري، نتيجة أنه القادر على و الراغب في المشاركة الفاعلة لحل مشكلات العمل و تطويره و تحمل مسؤولياته، بفتح مجالات المشاركة و قنوات الاتصال لاستثمار طاقات الموارد البشرية باعتبارها المصدر الحقيقي لتحسين أداء المؤسسة.
- أهمية و جدوى الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية، وتمكينهم من خلال حثهم على العمل ضمن فرق تدريبيهم و تحفيزهم، واستثمار ذلك في تحسين الأداء.
- لا بد على المؤسسات الصناعية الجزائرية، توسيع تشكيلة منتجاتها و خاصة المرتبطة فيما بينها للاستفادة من الاستخدام المتعدد لوسائل الإنتاج، كما يجب عليها الاهتمام بمصلحة البحث و التطوير لما لها من أهمية كبيرة في تبني أي بديل إستراتيجي، لاسيما ابتكار منتج جديد.

أفاق البحث:

يمكن لهذه الدراسة أن تشمل بحوثا أخرى تتخذ الجوانب غير المعالجة فيها، و بالتالي تمثل إشكاليات لأبحاث أخرى في المستقبل من بينها:

- أداء المورد البشري و دوره في تحقيق التنمية الاقتصادية.
- أثر تقييم الأداء على المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع

1-الكتب

- 1- الشمري هاشم، ناديا الليثي، الاقتصاد المعرفي، دار الصفا للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
- 2- حسن راوية، مدخل استراتيجي للتخطيط و تنمية الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، طبعة 2005.
- 3- حمد المشوخي، هيكل الصناعة الإسرائيلية بين النظرية و التطبيقية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1979.
- 4- خلف فليح حسن، اقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2010.
- 5- زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
- 6- صلاح الدين عبد الباقي، علي عب الهادي مسلم، راية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
- 7- عادل حسن، التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج، دار النهضة العربية، لبنان، د س ن.
- 8- عادل حسن، مشاكل الإنتاج الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1982.
- 9- عالم التجارة و إدارة المال و الأعمال، معجم المصطلحات التجارية، المصرفية، الاقتصادية، المحاسبية.
- 10- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2003.
- 11- فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج و العمليات التكنولوجية، كتاب الإشعاع الفنية، دون بلد نشر، 1997.
- 12- مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 13- محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة و التصنيع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1997.

14- الموسوعة التجارية و إدارة الأعمال الحديثة (إدارة الإنتاج الحديث، اقتصاديات الإنتاج، تخطيط الصناعي، اقتصاد و إدارة المصانع، المواد و العدد و صيانتها).

15- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

16- يعقوب عبد الكريم، أصول المحاسبة العامة وفق المخطط المحاسبي الوطني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.

2- الرسائل العلمية

أ-رسائل الدكتوراة

1- أحمد بن بشير بن محمد المدني، أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، د س ن.

2-محمد دهان، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2009.

3- نعيمة يجاوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية و التطبيق، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.

ب-مذكرات الماجيستر

1- بن عيشي عمار، دور تقييم الأداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005.

2- بن قسمية محمد الأمين، الكفاءة التوزيعية و أثارها على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في التسويق، قسم العلوم التجارية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006.

- 3- تمغديش عمر، دور إستراتيجية التنوع في تحسين الأداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الاقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012.
- 4- جليح الصالح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
- 5- خان أحلام، تسيير الموارد البشرية و دوره في أداء المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2003.
- 6- خيثر هواري، تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية قسم العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2009.
- 7- سعيد بلوم، أساليب الرقابة و دورها في تقييم الأداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، د س ن.
- 8- شيهاب حمد شبحان، فرص و تحديات الاستثمار البشري و دوره في التنمية الاقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الاقتصاد، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الأنبار، 2006.
- 9- صيتي أبوبكر، الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010.
- 10- عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010.

11- عمر بنية، إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإحصاء و الاقتصاد التنظيمي، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء INP، 2005.

12- فاطمة ظريف، التكوين كأداة لتأهيل العنصر البشري المسير في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، تخصص تسيير و اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية و و العلوم الاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2007

13- محمد الأمين بن قسيمة، الكفاءة التوزيعية و أثارها على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2006.

14- محمد مصطفى محمود، الاستثمار في رأس المال البشري، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدبلوم التدريبي للموارد البشرية، المنتدى العربي للموارد البشرية، 2010.

15- مليكة موسني، تخطيط المدى الطويل للتربية و التعليم، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

3-المقالات العلمية

1-إبراهيم شريفي، دور رأس المال البشري في النمو الاقتصادي في الجزائر، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، العدد 08، 2012.

4- الملتقيات

1-حسين حساني، عبد الغاني حريري، مدخل تقييم أداء رأس المال البشري: تحدي أكبر من أجل تنافسية مؤسسات التأمين، مداخلة تدخل ضمن متطلبات الملتقى الدولي الخامس في رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، 2010.

2- رابع عرابة، حنان بن عوالي، ماهية رأس المال الفكري و الاستثمار في رأس المال البشري، مداخلة تدخل ضمن متطلبات الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة شلف، د س ن.

5-المواقع الإلكترونية:

<http://www.riyadhchamber.org.sa>

<http://iefpedia.com>