

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة - قسنطينة 02-



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير.

الرقم التسلسلي:

الفرع: ماستر أكاديمي.

التخصص: تسيير الموارد البشرية.

دور الخدمات الاستشارية في تحسين كفاءة رأس المال البشري
دراسة ميدانية بمجمع صيدال، فرع فرمال - قسنطينة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تحت إشراف الأستاذة:

غربي نجوى

من إعداد:

بشيري فايزة

بوترعة باتول

أعضاء لجنة المناقشة

اسم ولقب الخبير	الصفة	الرتبة	الجامعة الأصلية
نجوى غربي	مشرفا	أستاذة محاضرة	قسنطينة-02-
محمد الصالح قريشي	ممتحنا		

دورة جوان 2013



اللهم إنا نعوذ بك من فتنة القول كما
نعوذ بك من فتنة العمل ونعوذ بك من
التكلف لما لا نحسن كما نعوذ
بك من العجب بما نحسن ونعوذ بك من
السلطة والمهذر كما نعوذ بك من العي
والحصر وقد يما تعوذوا بالله
من شرهما وتضرعوا إلى الله في السلامة
منهما.

الجاحظ

شكر و تقدير

من دواعي فخرا و دغانم ذخرا و مستوجبات شكرنا، أن نسجل امتننا إلى من اقترن اسمها بالمستوى العالمي في أداء البحوث العلمية و الأعمال القيمة، إلى رمز الامتياز و الأمانة العلمية... إلى الأستاذة الدكتورة:

نجوى تحريبي

التي لم تبخل علينا يوما بتوجيهاتها وإرشاداتها القيمة، التي كانت لنا حافزا في إتمام هذا العمل. فبارك الله فيك و أفاض عليك من علمه حتى يرضى عنك.
تحية خاصة إلى كبار الأستاذة الذين أثقلوا من وزن جامعتنا بعلمهم و دعمهم إلى لنا عند الحاجة
إلى الأستاذة الدكتورة:

عبد الكريم بن أمراجه

نتقدم أيضا بالشكر الجزيل إلى عميد كليتنا: الأستاذة الدكتورة:

عبد النور موساوي

الذي شجعنا كثيرا على اختيار هذا الموضوع، من خلال رسالة توصية باسمه الخاص إلى المكاتب الاستشارية المستهدفة الدراسة.

بارك الله فيكم جميعا

فايزة و باتول

اهداء

رب اوزعني ان اشكر نعمتك التي انعمت علي وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه
وادخلني برحمتك في عبادك الصالحين " النمل 19

فأتقدم أولا بالشكر

إلى من أنطق اللسان و أسمع الأذان و علم الإنسان و أبدع الجمال ...إلى ربي و خالقي و
معيني جل ثناؤه و تقدست أسماؤه حمده و اشكره على التوفيق و النجاح.

إن عملنا هذا لهو ثمرة جهود فردية و دعم فعال من قبل أناس أعتز جدا بوجودهم في
حياتي،

إلى روح أعظم إنسان يسكن قلبي

إلى أبي الغالي

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقها ، و لا يمكن للأرقام أن تحصى فضلها ...

إلى أمي الغالية

إلى أخواني الكريمين و أختي و ابنها و زوجها

إلى جميع أساتذتي المحترمين الذين لم يترددوا يوما في تقديم المساعدة من أجل إتمام
هذا العمل الذي نسأل الله - عز و جل - أن يكون في المستوى المطلوب.

-بارك الله فيكم جميعا-

إلى جميع صديقاتي العاملات بشركة "ديكستر" لأشغال البناء و التعمير بزيغود يوسف

إلى أحبتي و رفقاء دربي:

أمال، حليلة، باتول، ابتسام، محبير، راضية، رملة ، زكرياء، سامي

إلى زملائي بقسم ماستر GRH

إلى كل من يحمل لقب "بشيري" و "بوسالية"

فايزة

وقل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون

صدق الله العظيم

السلامة و السلام على سيد البشرية محمد و على آله و صحبه أجمعين

إلى من جرع الكأس فارغاً ليستقيني قطرة حب، إلى من كلفه أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم أربي العزيز لحبيب

إلى من أرضعني الحب والعنان، إلى رمز الحب ولبس الشفاء، إلى القلب الناصع أربي

الحبيبة نجية

إلى من حبسه بجري في عروقي و يلمح بذكرهم فؤادي إلى إخوتي

ريان، جلال الدين ، أيمن ونرمين

إلى الذين بذلوا كل جهدٍ وعطاء لكي أحلّ إلي هذه اللحظة أستاذتي الكرام لا سيما

أستاذتي ومنيرة دربي في مذكرتي الأستاذة نربي نجوى

إلى توأم روحي ورفيق دربي .. إلى صاحب القلب الطيب والنوايا الصادقة

إلى من رافقني منذ أن حملنا حقائب صغيرة ومعا سرنا الدرب خطوة بخطوة

صديقي طالبي محمد

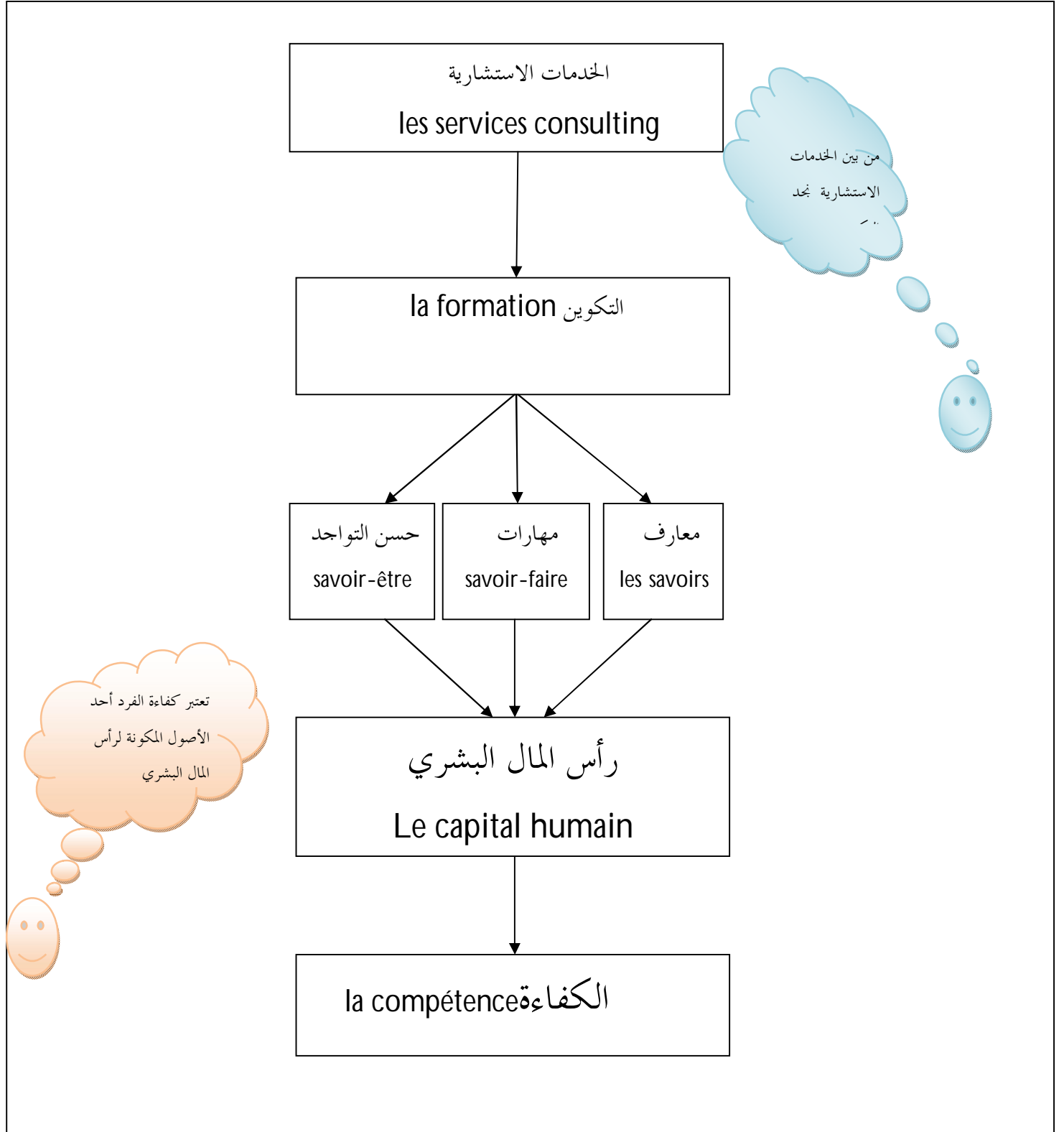
الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتنطلق السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو بحر الحياة

وفي هذه الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات، ذكريات الأخوة البعيدة إلى الذين

أحببتهم و أحبوني صديقاتي العزيزات فايزة، صرة ، نور الإيمان ، فتية.

باتول

مخطط سيرورة البحث



قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	قائمة المحتويات.
ح	قائمة الجداول.
ي	قائمة الأشكال.
01	مقدمة عامة.
الفصل الأول : الخدمات الاستشارية.	
09	تمهيد.
1- ماهية الاستشارة.	
10	1-1- مفهوم الاستشارة.
10	1-1-1- المفهوم اللغوي.
11	1-1-2 - المفهوم الاصطلاحي.
14	1-1-3- الظروف المميزة للجوء إلى الاستشارة.
15	1-2- التطور التاريخي للاستشارة.
15	1-2-1- الاستشارة قبل الإسلام.
17	1-2-2- الاستشارة بعد الإسلام.
20	1-3- مستويات تدخل المستشار.
20	1-3-1- تعريف المستشار.
22	1-3-2- أنواع المستشار.
26	1-3-3- دور المستشار.
28	1-3-4- أدوات المستشار.
2- الخدمات الاستشارية كتوجه حديث للاستشارة.	

35	1-2- مفاهيم أساسية حول الخدمات الاستشارية.
35	1-1-2- تعريف الخدمات الاستشارية.
38	2-1-2- أسباب اللجوء إلى الخدمات الاستشارية.
39	3-1-2- مراحل الخدمات الاستشارية.
43	4-1-2- مجالات الخدمات الاستشارية.
47	2-2- تقييم الخدمات الاستشارية.
3- تسيير العلاقة" مستشار - مؤسسة زبونة.	
50	1-3- العلاقة "مستشار- مؤسسة زبونة".
51	1-1-3- تنظيم العلاقة الاستشارية.
57	2-1-3- نماذج وأشكال العلاقة بين المستشار والعملاء.
59	3-1-3- دور المستشار في إطار العلاقة مع المؤسسة الزبونة.
61	2-3- تنظيم التكوين في إطار العلاقة "مستشار - مؤسسة زبونة".
64	1-2-3- تحديد الاحتياجات التكوينية.
66	2-2-3- تصميم البرامج التكوينية.
67	3-2-3- تنفيذ البرامج التكوينية.
67	4-2-3- تقييم البرامج التكوينية.
68	3-3- تشكيل دفتر الشروط الخاص بالعملية التكوينية .
70	4-3- عقد الخدمات الاستشارية.
71	1-4-3- تحديد العمل المطلوب من المستشار.
72	2-4-3- تحديد نطاق الدراسة.
72	3-4-3- المنهج في الدراسة.
73	4-4-3- تجميع وتحليل البيانات.

73	3-4-5- وضع البرامج وتحديد مراحل الدراسة.
73	3-4-6 - تقديم تقارير الدراسة.
74	الخلاصة.
الفصل الثاني: المورد البشري كرأس مال فكري و مؤشرات قياس الكفاءة الفردية.	
76	تمهيد.
1- التكوين.	
77	1-1- تعريف التكوين.
83	1-2- أهمية التكوين.
84	1-3- مؤشرات تقييم البرنامج التكويني.
84	1-3-1- أهداف التكوين.
84	1-3-2- تكلفة التكوين.
84	1-3-3- درجة نجاح التكوين عند التنفيذ.
84	1-3-4- تقييم المطابقة القانونية.
85	1-4- مستويات تقييم البرامج التكوينية.
88	1-5- معايير تقييم فاعلية التكوين.
88	1-5-1- رأي المتدرب.
88	1-5-2- الاختبار.
89	1-5-3- السلوك الآدائي الفعلي.
89	1-5-4- الناتج التنظيمي.
89	1-6- استراتيجيات التقييم.
91	1-7- نماذج التقييم.
92	1-7-1- نموذج كيرك باتريك Kirkpatrick.

94	1-7-2- نموذج باركر Parker.
97	1-7-3- نموذج CIRO.
2- المورد البشري كرأس مال فكري.	
103	تمهيد.
105	2-1- مدخل إلى رأس مال فكري.
111	2-2- رأس المال البشري.
111	2-2-1- تعريف رأس المال البشري.
113	2-2-2- مكونات رأس المال البشري.
114	2-2-3- خصائص رأس المال البشري.
115	2-2-4- أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري.
116	2-2-5- نظريات رأس المال البشري.
118	2-2-5-1- نظرية تيودور شولتز (1961).
119	2-2-5-2- نظرية بيكر (1962).
120	2-2-6- الجوانب التي يجب أن تهتم بها المنظمة لتنمية رأس مالها البشري.
3- مؤشرات قياس الكفاءة الفردية.	
122	تمهيد.
123	3-1- مفهوم الكفاءة.
131	3-2- تطور مفهوم الكفاءة.
133	3-3- العوامل المساعدة على ظهور مفهوم الكفاءة.
134	3-4- أهمية الكفاءات على المستوى الفردي و الجماعي و المؤسساتي.
134	3-4-1- أهمية الكفاءات على المستوى الفردي .
135	3-4-2- أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي.

135	3-4-3- أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية.
136	3-4-4- أهمية الكفاءات على المستوى المؤسسي.
138	3-5-5- مكونات الكفاءة.
142	3-6-6- أثر التكوين على مكونات الكفاءة.
142	3-6-1- أثر التكوين على المعارف.
143	3-6-2- أثر التكوين على المهارات.
143	3-6-3- أثر التكوين على حسن التواجد.
145	3-6-4- أثر التكوين على المناهج الفكرية.
146	3-6-5- أثر التكوين على الثقة بالنفس.
146	3-7-7- مؤشرات قياس الكفاءة.
146	3-7-1- المؤشرات الكمية.
151	3-7-2- المؤشرات النوعية.
155	الخلاصة.
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بفرع فرمال - قسنطينة- لإنتاج الأدوية التابع لمجمع صيدال - الجزائر -	
156	تمهيد.
1- تطور السوق الصيدلانية الجزائرية.	
158	
159	1-1- تطور الصيدلة المركزية الجزائرية.
159	1-1-1- نشأة الصيدلة المركزية.
160	1-1-2- تطور القطاع الناتج عن إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية (1982-1997).
161	1-1-3- نهاية احتكار الدولة للمنتجات الصيدلانية.
162	1-2- الإطار القانوني للصناعة الصيدلانية الجزائرية .

164	3-1- مختلف المتدخلين في السوق الصيدلانية الجزائرية وعقود الشراكة.
164	1-3-1- مختلف المتدخلين في السوق الصيدلانية الجزائرية .
166	1-3-2- عقود الشراكة.
168	1-4- تقديم مجمع صيدال ومجال نشاطاتها.
169	1-4-1- نشاطاتها.
169	1-4-2- ميادين كفاءتها.
170	1-5- البنية التنظيمية لمجمع صيدال ومواردها البشرية.
170	1-5-1- البنية التنظيمية.
176	1-5-2- الموارد البشرية لمجمع صيدال.
2- الصيغ الاستمولوجية والخيارات المنهجية.	
182	تمهيد.
182	2-1- الصيغ الاستمولوجية
187	2-2- الخيارات المنهجية.
187	2-2-1- مدخل للمنهجية المعتمدة.
3- حجم مجتمع وعينة الدراسة.	
194	3-1- التعريف بحجم المجتمع وعينة الدراسة.
194	3-2- وصف خصائص العينة.
194	3-2-1- توزيع أفراد العينة حسب خصائص عينة الدراسة.
4- أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.	
198	4-1- أداة الدراسة.
199	4-1-1- معامل الثبات.
202	4-2- أساليب المعالجة الإحصائية.

202	4-2-1- تحليل نتائج الدراسة بفرع فرمال - قسنطينة-، التابع لمجمع صيدال و اختبار الفرضيات.
212	4-3- تحليل التباين الأحادي (ANOVA).
219	الخلاصة
220	الخاتمة.
226	الإسهامات.
226	الاقتراحات.
227	حدود الدراسة.
229	قائمة المراجع.
243	استمارة الاستبيان.
249	الملخص.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
24	الفرق بين المستشار الداخلي والمستشار الخارجي	1
25	مزايا وسلبيات المستشار الداخلي و المستشار الخارجي.	2
40	مراحل إعداد الخدمة الاستشارية	3
46	الخدمات الاستشارية في مجال الموارد البشرية للوظيفة ولل فرد.	4
63	مخطط التكوين	5
82	الفرق بين التكوين و التعليم	6
87	مستويات تقييم البرامج التكوينية	7
89	استراتيجيات تقييم أداء العاملين قبل التكوين و بعد التكوين	8
92	مستويات التقييم عند كيرك باتريك	9
95	مستويات التقييم عند باركر	10
97	نموذج CIRO لتقييم النشاط التكويني	11
101	مؤشرات تقييم البرامج التكوينية	12
107	الفرق بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي	13
108	مكونات رأس المال الفكري	14
125	أوجه الاختلاف بين الكفاءة و الفعالية	15
132	تطور مفهوم الكفاءات	16
138	مكونات الكفاءة	17
174	تنظيم رأس المال البشري في مركز البحث والتطوير عام 2008	18
174	المؤشرات الكلية لمجمع صيدال في 31 ديسمبر 2009	19

175	تطور إنتاج المجمع ورقم أعماله حسب الفروع خلال سنتي 2008 و2009.	20
176	تطور عدد عمال مجمع صيدال سنة (2001-2008)	21
178	تكوين المستخدمين في فرع فرمال بين عامي 2012 و 2013	22
181	تكاليف التكوين لفرع فرمال 2012	23
190	طرق إدارة الاستبيان	24
195	توزيع الأفراد حسب خصائص عينة الدراسة.	25
199	معامل الفا كرونباخ	26
201	إحصائيات عبارات الفا كرونباخ	27
203	المتوسط المرجح	28
205	المتوسط و الانحراف المعياري للمحور الأول	29
208	المتوسط و الانحراف المعياري للمحور الثاني	30
210	المتوسط و الانحراف المعياري للمحور الثالث	31
213	تحليل التباين الأحادي بدلالة المستوى التعليمي	32
214	تحليل التباين الأحادي بدلالة المنصب الوظيفي	33
215	تحليل التباين الأحادي بدلالة الحالة الاجتماعية	34
217	تحليل التباين الأحادي بدلالة عدد الأطفال	35
218	تحليل التباين الأحادي بدلالة عدد سنوات الخبرة	36

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
39	أهم عوامل اللجوء للخدمات الاستشارية	1
69	سيرورة العلاقة "مستشار-زبون"	2
110	مكونات رأس المال الفكري	3
125	المتغيرات المكونة للأداء	4
141	سلوكيات المدير الفعال	5
171	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	6
179	كيفية تقييم عملية التكوين في فرع فرمال	7
186	العلاقة بين مستويات الإدراك "ذاتي، تفسيري، وضعي".	8
192	الصيغ الابدستيمولوجية و الخيارات المنهجية المعتمدة	9

مقدمة عامة

مقدمة عامة

تعد صناعة الأدوية واحدة من أهم الصناعات في العالم، باعتبار الدواء سلعة استهلاكية تتعلق بصحة الإنسان وحياته بالدرجة الأولى، كما ترجع هذه الأهمية في الأساس إلى ارتفاع تكاليف أنشطة البحوث و التطوير لهذا تسعى السلطات العمومية إلى ترشيد هذا القطاع وتأقلمه مع السياسة الوطنية للصحة التي ترمي إلى ضمان توفير الأدوية للمواطن وتوفير العلاج والرعاية الصحية من جهة و السهر على تقليص حجم فاتورة الاستيراد للأدوية، من خلال تطوير الصناعة الوطنية للأدوية من جهة أخرى. (Rapport sectoriel N°1 -

L'industrie pharmaceutique -2011)

لكن، وعلى غرار باقي القطاعات الأخرى، يواجه اليوم هذا قطاع الصناعة الصيدلانية بالجزائر-أكثر من أي وقت مضى- رهانات متعددة مصدرها القوى التنافسية والتحديات الناشئة عن العولمة، انفتاح الأسواق وانهايار حواجز وموانع حرية التجارة وتدفقات رأس المال...، هذا إلى جانب التنمية التي تحدث على مستوى العقول البشرية مشكلة بذلك طاقات بشرية قادرة على الاختراع و الإبداع باستمرار و في كل وقت، حتى أصبحت المنظمات تتسابق من أجل الحصول عليها كونها أصبحت أساس اكتساب الميزات التنافسية.

نتيجة للتطورات المتلاحقة في بيئة المنظمة واتساع استخدام التكنولوجيات الحديثة والمعقدة، ووجب تغيير وتعديل أساليب العمل القديمة وكذا الميل إلى إعادة تصميم بعض الوظائف بحيث تكون أكثر إنتاجية، إلى جانب ظهور وظائف جديدة، وهو ما تمخض عنه ظهور حاجة ماسة إلى تنمية قدرات ومهارات المورد البشري. إذ تعتبر - هذه القدرات و المهارات - القاسم المشترك الأعظم في كل الأنشطة لأي منظمة، فهي العقل المدبر و القوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الإمكانيات المادية التي تتوفر عليها المنظمة و تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، سواء كانت إنتاجية، تسويقية أو تمويلية... الخ، حيث نجد أن قيمة الموارد المادية التي تتوفر عليها المنظمة تتناقص بمرور الوقت، و على عكس ذلك تتزايد قيمة الموارد البشرية؛ فهي تمثل أصلا

تزايد قيمته بتعاقب الأيام و بالتالي أصبح من الضروري العمل على حسن الاستفادة منه من خلال مصادر متعددة منها الخدمات الاستشارية .

إن موضوع الخدمات الاستشارية، كوسيلة مساعدة في إحداث التنمية بجميع أشكالها وأنواعها من خلال إعطاء المشورة لذوي القرار في المنظمات المختلفة، هي من أهم الموضوعات التي تحتاج إلى عناية خاصة وتشجيع و دعم كبيرين من الجهات المعنية سواء كانت حكومية أو غير ذلك.

يعتمد العمل الاستشاري أساساً على توجيه الجهود نحو دراسة مشكلة قائمة أو متوقعة وتقديم الحلول التي تساهم بشكل فعال في معالجة تلك المشكلة، وقد برزت الحاجة للاستشارات مع بروز التقدم التكنولوجي الذي تزامن مع بروز جهود الرواد الأوائل لعلم الإدارة في الدول الصناعية كفيدريك تايلو الملقب بأبي الإدارة العلمية(1915)، حيث عمل على توفير الوقت والجهد في صناعة الفولاذ من خلال دراسته الرائدة التي عرفت بدراسة الوقت والحركة و جلبريث (Gilbreth 1924) الذي عمل على تطوير أسلوب الإداري لحركة البنائين، كما أن مساهمة شارل بيدو(Bedaux1917) في تطوير مفاهيم الاستشارة الإدارية بزيادة أسلوب قياس الإنتاجية الإدارية كان له أثر كبير في تطور الصناعة من خلال الاستفادة من الاستشارات الإدارية بجميع أنواعها وأشكالها

تعد الخدمة الاستشارية علاقة تفاعلية بين خبير استشاري مؤهل، بحكم تكوينه العلمي و تجربته العملية، و عميل يحتاج إلى خبرات المستشار و مقدرته الفنية سواء من داخل المنظمة أو اللجوء إلى أطراف خارجية مختصة في هذا المجال.

رغم تعدد مجالات هذه الخدمات و تطورها فيما يخص تسيير الموارد البشرية ، إلا أن الملاحظ على وضعية المؤسسات الجزائرية أنها عادة ما تلجأ إلى عملية التكوين كمجال من هذه الخدمات. إذ ترتبط كفاءة الموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً بالمؤهلات العلمية و المعارف الجديدة المتراكمة و المكتسبة عن طريق التكوين ، كونه

عملية تساهم في زيادة إنتاجية الأفراد و الارتقاء بمهاراتهم و تحسين حالتهم المادية و المعنوية و النفسية ، و تعزيز استقرارهم المهني و تحقيق المرونة في أداء وظائفهم بمهارة و فعالية ، كل هذه المزايا مجتمعة أدت إلى إدراج التكوين في السياسات المحلية، الجهوية و العالمية، فقد سنت -على سبيل المثال- قوانين تفرض على المنشآت تخصيص من 1% إلى 3% من ميزانيتها السنوية لصالح التكوين و وضعت مخططات تكوينية سنوية (عبد الكريم بن أعراب 2013) .

أصبح الاستثمار في المورد البشري يحظى بالاهتمام الكبير سواء من طرف الباحثين في حقل إدارة الموارد البشرية و مديري المنشآت و كذا الممارسين في إدارة شؤون الأفراد، بالنظر إلى الوزن الذي أضحي يتمتع به المورد البشري داخل المنظمة .وقد تحققت المكانة التي يحظى بها الاستثمار في الأصول غير المادية و خاصة البشرية منها في أعقاب الأزمة البترولية العالمية في سنة 1973 و بالضبط في سنة 1975، حيث تعالت الأصوات المطالبة بجمتمية إعادة توجيه الاستثمارات و عدم تركها مقتصرة على الماديات منها (محمد الصالح قريشي 2010). فالتكوين يغذي الرأس المال البشري الذي من شأنه تحسين كفاءة الأفراد داخل المنظمة و ذلك بعد الاعتماد على مؤشرات خاصة لقياس الكفاءة الفردية.

1- إشكالية البحث

استبنت إشكالية البحث بعد التحديد الدقيق للهدف الذي أسس عليه البحث، و المتمثل في إدراك مدى مساهمة الخدمات الاستشارية في تحسين كفاءة رأس المال البشري، من خلال التعرف على أهم المجالات التي تنشط فيها و كذا مختلف الأساليب و الطرق التي تتبعها من أجل مساعدة طالب الخدمة على بلوغ هدف الاستشارة .

و من منطلق هذا الاستدلال يتولد سؤال البحث التالي:

ما مدى مساهمة الخدمات الاستشارية في تحسين كفاءة رأس المال البشري؟

استنباطا للمعرفة العلمية الخاصة بموضوع البحث، فقد تضمن هذا الأخير هدفين متتاليين هما: الوصف، التحليل و من تم التعرف على الدور الأساسي للخدمات الاستشارية، مجيبا بذلك على التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما هي الخدمات الاستشارية و مجالاتها؟
- ✓ ما هي أهم المجالات التي تبناها المؤسسات الجزائرية عند اللجوء إلى مثل هذه الخدمات؟
- ✓ كيف تساهم هذه الخدمات في تحسين كفاءة المورد البشري؟
- ✓ ما هي النتائج المترتبة على مستوى المؤسسات (طالبة الخدمة) عند تبنيها لهذه الخدمات؟

2- أهمية البحث

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال إلقاءها للضوء على أحد أهم الخدمات التي تضفي على طالبيها دعما لكفاءتها بصفة خاصة ، و ذلك بالاعتماد على أساليب علمية و دقيقة (Jean Louis Duflux 2007)، تكاد تكون غير معروفة لدى أغلب مؤسساتنا بالرغم من توفر أكثر من 145 مكتبا استشاريا خاصا في بلدنا (Catalogue des bureaux d'études et de consulting 2011) ، يعنى بالدراسات و أداء خدمات استشارية. بمقاييس دولية من شأنها تقديم حلول لمعالجة مختلف المشكلات التي تتخبط فيها منظماتنا خاصة ما تعلق بالعنصر البشري؛ هذا الأخير الذي يتمتع بطاقات كامنة قابلة للتنمية و بإمكانها القضاء على مشكلات كبرى تصادف المؤسسة و تكلفها كثيرا من المال و الوقت و الجهد ...

كما تظهر أهمية البحث في أن الدراسة تأخذ بالتحليل واحدة من أهم المجالات التي تنشط فيها المكاتب الاستشارية من أجل تحسين كفاءة الموارد البشرية داخل المؤسسة الزبونة و هو التكوين، الذي أصبحت الحاجة ماسة لممارسته في الوقت الراهن، كونه يساعد على توفير عمالة قادرة على التكيف مع التحولات السريعة إلى جانب مساهمته في الارتقاء بمستويات أداء الأفراد مما يساهم في تشكل رأس مال تفوق قيمته الأصول المادية

للمؤسسة و هو رأس المال البشري . مبرزا في آخر جزء منه كيفية قياس الكفاءة التي تعتبر من أهم مكونات رأس المال البشري و هي عملية حساسة تستشف من خلالها نجاعة برامج التكوين، في وقت لا توجد إلا أقلية من المنظمات التي تقوم بهذه العملية على أساس علمي ومنهجي سليم.

يضاف إلى ذلك أن هذه الدراسة تعد من الدراسات القليلة التي تعنى بتحليل وتقييم لنشاط الاستشارات، وبالضبط عملية التكوين في إحدى المنظمات التي تنتمي إلى أحد أهم فروع الصناعات الوطنية، وهو قطاع الصيدلاني، والذي يعد- بالنظر للتحويلات والتطورات التكنولوجية- من القطاعات التي تتطلب التكوين المستمر لمواردها البشرية، من أجل تهيئة معارفهم و مواكبة التقنيات العالمية في صناعة الدواء.

3- الإطار النظري و الدراسات السابقة

موضوع البحث: دور الخدمات الاستشارية في تحسين كفاءة رأس المال البشري.

حيث خصص للمجال الأول فصلا كاملا و أدمج المجالين المتبقين (رأس المال البشري و الكفاءة الفردية) في فصل واحد باعتبارهما متكاملين من أجل التسلسل المنطقي لسيرورة البحث.

أستهل الفصل الأول "الخدمات الاستشارية" بعرض لمفهوم الاستشارة مرورا بالتطور التاريخي لها، وصولا إلى مستويات تدخل المستشار ؛ لنتقل بعدها إلى جزء آخر من نفس الفصل بعنوان الخدمات الاستشارية كتوجه حديث للاستشارة تم من خلاله التطرق إلى مفاهيم أساسية حول الخدمات الاستشارية، و نتهي الفصل بجزء ثالث عرضنا من خلاله كيفية تسير العلاقة مستشار-زبون.

الطرح المقدم لإشكالية بحثنا ، جاء كاستنتاج من أدبيات الدراسات السابقة ، يمكن ذكرها في مايلي :

ركز (Jean Simonet et Jean Pierre Boucher 2003) في دراسة له بعنوان الاستشارة: كتاب المستشار و الزبون (le conseil :le livre du consultant et du client)، على المستشار وكيفية اختياره، التطور التاريخي لنشاط الاستشارة ، أولى المكاتب الاستشارية ومجال عملها، تسير العلاقة مستشار

- عميل واعتبر أن الاستشارة خدمة مهنية ترقى بمستوى عالية من الأداء بالنسبة للمنظمة. و في دراسة له حول الاستشارة في مجال إدارة الأعمال، تحليل و دراسة حالات Le conseil en management (Patrick Gilbert et Antoine Lancelre, Analyses et études de cas, 2008) بالتحليل على الاستشارة و هيكلتها و كذا سياقها و أولى مقاربتها. كما تطرق أيضا إلى كيفية تسير العلاقة مستشار - عميل من خلال تحليل عرض وطلب الخدمة. ركز في دراسته أيضا على مهام و واجبات المستشار المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية و خاصة ما تعلق منها بالعملية التكوينية ، و أنهى دراسته بالتطرق إلى مختلف الكفاءات الواجب توفرها فيه.

الفصل الثاني خصص لدراسة بعنوان "المورد البشري كرأس مال فكري و مؤشرات قياس الكفاءة الفردية"، قسم بدوره إلى ثلاث أجزاء، خصص الأول منهم للتكوين كأبرز مجال تنشط فيه المكاتب الاستشارية في بلدنا، لنتقل بعدها إلى الجزء الثاني الذي تطرقنا فيه إلى النتائج الذي يمكن للمؤسسة أن تجنيها إزاء تبنيها للتكوين و المتمثلة في رأس المال البشري، لنعرض في آخر جزء مختلف مؤشرات قياس الكفاءة التي تمكننا - عند القيام بدراسة كمية - من إثبات الدور الذي يلعبه التكوين في زيادة رأس المال البشري و تحسن الكفاءة الفردية و بالتالي معرفة مدى مساهمة الخدمات الاستشارية في تحسين كفاءة رأس المال البشري.

تسلسل الأفكار الواردة في هذا الفصل، جاءت كاستنتاج من بعض أدبيات الدراسات السابقة التي مست كل واحدة منها جزءا من موضوع بحثنا.

فقد ركزت كل من (Sofia Guellal, Karima Mehanaoui 2012) في بحث لهما بعنوان أثر التكوين على الموارد البشرية (l'impact de la formation sur les ressources humaines)، على أثر التكوين في تحسين الكفاءة الفردية، مقسمين هذه الأخيرة حسب (Dennery Marc 2005) إلى ثلاث مكونات رئيسية

هي المعارف و المهارات و حسن التواجد، و مكونين فرعيين هما المساعي الفكرية الثقة بالنفس، خلصنا إلى أن للتكوين أثر هام في تحسين كفاءة المورد البشري.

جل الأبحاث السابقة اعتمدت كقاعدة لبناء الجانب النظري لبحثنا، و الذي مكنا بدوره من وضع الفرضيات التالية:

- ✓ يساهم التكوين في تحسين معارف المورد البشري بدرجة معتبرة؛
- ✓ يساهم التكوين في تحسين حسن التواجد لدى المورد البشري بدرجة معتبرة؛
- ✓ يساهم التكوين في تحسين مهارات المورد البشري بدرجة معتبرة.

4- الصيغ الاستيمولوجية و المنهجية للدراسة

تحقيقا لهدف الدراسة تم محاورة العديد من أعوان منهم:

- ✓ مدير الموارد البشرية بمجمع صيدال - مصنع قسنطينة - ؛
- ✓ عمال المصنع: يمثلون عينة الدراسة.

توفر أديبات الدراسة جعلتنا نتخذ الصيغة الوضعية و باستدلال منطلقه دراسات سابقة ليتم اختبارها ميدانيا (Hypothético- déductif) كصيغة استيمولوجية ، بحيث انطلقنا من الجانب النظري الذي ساعدنا على جمع المتغيرات من مختلف المناهج، و توصلنا إلى تشكيل أسلوب خاص بنا في طرح الإشكالية و كيفية معالجتها و في الأخير إعطاء وجهت نظرنا بعد تجريب هذا الأسلوب في ميدان الدراسة بتبني المنهج الكمي.

مجموع المعطيات المستقاة من الدراسة الكمية تمت معالجتها بتطبيق طرق إحصائية (الوسط الحسابي (\bar{X}) و الانحراف المعياري (σ) و تحليل التباين الأحادي (ANOVA à 1 facteur) معتمدين في ذلك على برنامج

.SPSS20

5- النتائج المنتظرة

سؤال البحث يطرح رهانات متعددة تمثل في حد ذاتها أهداف البحث ، و هي تتعلق بمستويين:

على مستوى الفرد

✓ التعرف على القيمة المضافة على كفاءة الفرد التي يمكن أن يكتسبها عند استفادته من الخدمة

الاستشارية و مدى مساهمة المعرفة (les savoirs) في تطوير مهارات الفرد.

على مستوى المنظمة

✓ التعرف على كيفية تشكل رأس المال البشري الذي يمكن أن تجنيه المنظمة إزاء تبنيتها لخدمات

استشارية؛

✓ تطوير طرق و مؤشرات لقياس الكفاءة بعد التكوين.

الفصل الأول

الخدمات الاستشارية

تمهيد :

تعتبر الخدمات الاستشارية من الدعامات المفيدة والهامة لمساعدة الأفراد والمنظمات في مواجهة المشكلات والصعوبات اليومية ، وذلك عن طريق إحداث تغير في الوضع الراهن للفرد أو الجماعة أو المنظمة، ولكن هذا التغير لا يحدث في الغالب إلا بتبني رؤية تتمتع بالاحترافية، وهو ما لا يمكن تحقيقه في أغلب الحالات لذلك تلجأ إلى الاستشارة.

تعتبر الاستشارة ضرورة من ضروريات الحياة و مصدر يهتدي بها الأفراد والمنظمات ، سواء على صعيد تنظيم علاقات الأفراد بداخلها، وسيطرتها على مواردها وإمكاناتها، أو علاقة هذه المنظمات مع البيئة المحيطة بها.

والاستشارة رسالة سامية ، نبيلة الأهداف والغايات ،حيث حثنا الإسلام على التشاور والتناصح وأخذ المشورة من أهل العلم والخبرة لقوله عز وجل: " وأمرهم شورى بينهم " [سورة الشورى الآية 38]، ويحتاج المستشار إلى التسليح بمقومات الخلق الحسن والبحث العلمي والتطوير الذاتي، وفي مقدمة هذه الفضائل الأمانة والشجاعة في إبداء الرأي، والثقة بالنفس (التكامل الخلقى)...، والاستشارة في جوهرها نتاج لتفاعل متعدد المراحل والوجوه بين المستشار والعميل؛

لهذا الغرض سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى ماهية الاستشارة، مروراً بمختلف الأدوات الواجب استخدامها من طرف المستشار من أجل تقديم خدمة استشارية ، هذه الأخيرة التي خصص لها مبحثاً كاملاً يضم مختلف التعريفات الملمة بها و بمختلف مجالاتها ، مراحلها ، دون تجاوز أسباب اللجوء إليها .

و لأن تقديم الخدمة يتطلب توفر مقدم الخدمة (المستشار) و زبون (المؤسسة طالبة الخدمة) ، استلزم ذلك دراسة

العلاقة "مستشار -مؤسسة زبونة"، و كيفية تسيير هذه العلاقة.

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

إن هذا التكامل بين الباحث الثلاثة، سوف يسمح لنا في النهاية باكتشاف دور الخدمات الاستشارية في تحسين كفاءة الأعمال البشري.

1 - ماهية الاستشارة

تحتاج الأفراد و المنظمات دائما إلى الاستشارة، وقد عرف الناس منذ القدم، استشارة الطبيب واستشارة رجال الدين والحكماء...، حيث أورد المؤلفون والباحثون تعريفات متعددة للاستشارة نظرا للحاجة إليها ، و ذلك عبر محطات تاريخية مختلفة وصولا إلى مستويات تدخل المستشار في الوقت الحالي.

1-1- مفهوم الاستشارة

النصح ، الشورى ، الاستشارة، المشاورة هي مصطلحات قد تؤدي - في الكثير من الأحيان - إلى نفس المدلول تقريبا، خاصة حينما يتعلق الأمر بطلبها و عرضها. و من أجل الولوج في التفاصيل المتعلقة بمختلف مفاهيم الاستشارة ، فقد أجمعت في هذا المطلب ، دون إهمال عنصر الحاجة إليها.

1-1-1- المفهوم اللغوي للاستشارة

إن مفهوم الاستشارة Consultation يقارب كلمة إرشاد " Consulting " في معناها وتعني الإصلاح

أو العمل على إصابة الصواب، كما تتضمن كلمة استشارة أيضاً معنى التوجه " Guidance "

وبما يتم مساعدة الآخرين على اكتشاف قدراتهم وإمكانياتهم لاستخدامها بفعالية في المهام المطلوبة⁽¹⁾.

يفهم من هذا التعريف، أن الاستشارة انصببت على كونها توجه وترشد نحو عمل صحيح.

إذا ما رجعنا إلى المعاجم والقواميس اللغوية العربية نجد أن لكلمة الاستشارة أصولا لغوية منها⁽²⁾ :

¹ منى السعدي ، مداخلة بعنوان الاستشارة الناجحة، ملتقى مهارات تقديم الاستشارة ، قرطبة ، اسبانيا. 3 فيفري 2010.

² إبراهيم مصطفى و أحمد زيان ، المعجم الوسيط، الطبعة الرابعة ، مكتبة الشروق الدولية ، إصدار مجمع اللغة العربية القاهرة، 2004، ص: 24 .

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

اسْتَشَارَ فُلَانٌ : لَبَسَ شَارَةً : لِبَاسًا حَسَنًا ؛

و اسْتَشَارَ أَمْرُهُ : تَبَيَّنَ وَاسْتَنَارَ ؛

و اسْتَشَارَ فُلَانًا فِي كَذَا... و اسْتَشَارَ فِي الْأَمْرِ : أَي شَاوَرَهُ.

كذلك الفعل [ش و ر] . (مصدر اسْتَشَارَ) . " لَا يَقُومُ بِعَمَلٍ إِلَّا بَعْدَ اسْتِشَارَةٍ " : أَي بَعْدَ أَخْذِ رَأْيِ

الْآخَرِينَ . " الْاسْتِشَارَةُ الْقَانُونِيَّةُ " ، " الْاسْتِشَارَةُ الطَّبِيَّةُ " ¹ .

هي أيضا مستنبطة من استشار، يستشير، استشير، استشارة، فهو مُسْتَشِيرٌ، والمفعول مُسْتَشَارٌ: استشار فلانًا في كذا طلب رأيه " استشير عدوك تعرف مقدار عداوته " ⁽²⁾ .

جاء على لسان العرب: يقال شَارَ العسل يشوره شوراً وشياراً ومشاراً ومشاراً: استخرجه من الوَقْبَةِ واجتباها. وقال أبو عبيدة: شرت العسل واشترته اجتبته وأخذته، وأشار عليه بأمر كذا: أمر به، وهي الشورى والمشورة بضم الشين،... وتقول منه: شاورته في الأمر واستشرته بمعنى... وشاوره مشاورة وشوراً، واستشاره طلب منه

المشاورة... قال أبو زيد: استشاره أمره إذا تبين واستنار منهم... ⁽³⁾ .

بالتالي لغويا الاستشارة تتخذ عدة مفاهيم فقد تعني الاستفسار عن أمر أو استخراج مادة ما، والظهور بشكل حسن.

¹ قاموس المعاني، على الموقع الإلكتروني: http://www.almaany.com/home.php?language=arabic&lang_name: 2013/02/27

² أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص: 422.

³ أبي الفضل محمد بن مكرم ابن منظور، لسان العرب، باب الشين، الطبعة الأولى، الجزء الثاني، دار صادر، بيروت، لبنان، 1990، ص: 379.

1-1-2- التعريف الاصطلاحي للاستشارة

إن للاستشارة عدة تعريفات متباينة لذلك نحاول التذكير بأهمها للجمع بين مختلف الرؤى حسب الباحثين (1996) find and cook الاستشارة هي " عملية يقوم فيها شخص بمساعدة طرف آخر متناولا مشكلة معينة " (1).

نرى أن هذين الباحثين عرفا الاستشارة على أنها عملية مساعدة بين طرفين لحل مشكلة ما. ويضيفي كل من (2005) Thurston, Dettmer and Dyck بأنها: "نشاط يتكاثف فيه مختلف الأطراف عن طريق التعاون والتواصل وتنسيق جهودهم كفريق من أجل خدمة احتياجاتهم" (2). نلاحظ من خلال هذا أن الاستشارة عبارة عن: " تكاثف لجهود فريق عمل من أجل بلوغ أهداف الخدمة المطلوبة".

والاستشارة في مفهومها البسيط تعني: علاقة اختيارية تقوم بين شخص مؤهل (المستشار) وبين مستشير (العميل)، وتكون الخدمة التي يقدمها المستشار موجهة لحل مشكلة قائمة يعاني منها العميل حاليا، أو يتوقع حدوثها في المستقبل، وغالبا ما تحتاج الشركات الناجحة ورجال الأعمال المميزين إلى الاستشارة قبل إجراء التصرفات والتعاقدات التجارية للتقليل من نسبة المخاطرة (3).

¹ ورقة عمل مقدمة من طرف إبراهيم بن سعد أبو نيان، الاستشارة والعمل الجماعي (المفاهيم، الخصائص و المعوقات)، المؤتمر العربي التاسع بعنوان، رعاية وتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة في الوطن العربي، القاهرة، في 05-07/12/2006، ص:03.

² إبراهيم بن سعد أبو نيان، مرجع سابق الذكر، نفس الصفحة.

³ موقع الأخبار التقنية و المالية ، من هو المستشار، على الموقع الإلكتروني <http://www.alfaisaal.com/vb/showthread.php?t=2>، يوم: 2013/03/10.

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

هذا التعريف يركّز على أن طلب الاستشارة تعد عملية اختيارية وفقاً لاحتياجات و متطلبات كل من الطرفين و خدمة مؤقتة ليس لها صفة الاستمرار، حيث يرتبط استمرارها بمدى بقاء المشكلة الحالية التي تواجهها المنشأة أو تتنبأ بالوقوع فيها.

تعتبر الاستشارة أيضاً على أنّها: "طلب نصيحة أو رأي من متخصص في مجال ما، بما فيها إدارة الموارد البشرية، ويتوقع الموظفون أن يتم التشاور معهم بالقرارات المتعلقة بالأفراد أو نظم العمل قبل إقرارها وإلا أحسوا بالإحباط وشكلوا عائقاً لها لدى تنفيذها"⁽¹⁾.

من خلال استعراض هذا المفهوم يلاحظ أن إطاره العام يركّز على أن الاستشارة خدمة تقدم من أطراف متخصصة، قد تكون إدارة الموارد البشرية في هذا المجال، مع عدم اقتصار دورهم على التعرف على المشكلات ووضع الحلول لمعالجتها فقط، بل تتعداه على ضرورة إشراك الموظفين في تنفيذ القرارات المقدمة من الإدارة من أجل مساعدتها على حل هذه المشكلات.

فالاستشارة إذن، هي تلك العلاقة بين الجهات المقدمة للاستشارة والجهة المستفيدة منها، أين تتكاتف جهود الطرفين كفريق عمل واحد و في مدة زمنية محددة يرتبط استمرارها بمدى بقاء المشكلة الحالية التي تواجهها المنشأة أو تتنبأ بالوقوع فيها، حيث تتوج هذه الجهود بتلبية احتياجات الجهات المعنية، إذ يمكن أن يكون طرفي هذه الأخيرة من نفس بيئة العمل، بحيث أن تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة في

من خلال التعريفات السابقة يمكن استنباط خصائص الاستشارة والتي تتمثل فيما يلي (2):

¹ Habeeb Sahhaf ; **Dictionary Of Hrm & Personnel Policy ,English –Arabic Hibrairie Du Liban Publishers** , Beirut ,Lebanon, 2003,pp:31-32.

² زينب عبد الرحمن السحيمي، محاضرة بعنوان: إدارة الاستشارات، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، السعودية، 2012.

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

- ✓ الاستشارة خدمة مستقلة، إرشادية، تعمل على تقديم المعرفة والمهارة الملائمة لمشكلات؛
 - ✓ أن الخدمة الاستشارية كوظيفة أو كمنشآت يقوم به الفرد أو المنظمة تقوم أساساً على دراسة مشكلة وتقديم الحلول لها ، بهدف تحقيق النجاح أو التطوير أو التنمية؛
 - ✓ أنها عملية لا يكون للمستشار فيها سلطة إصدار تعليمات أو أوامر بالتغيير، ولكنه يصدر فقط توصيات ومقترحات تتصف بالكفاءة والفتنة؛
 - ✓ عملية تعاونية، بالتعاون بين الجهة المستشارة، والمستشار له من الأهمية في تحقيق النتائج النهائية ما يعادل أهمية جودة الاستشارة المقدمة على أقل تقدير.
- وبالتالي فالتعقد الذي يميز عالم الأعمال اليوم أكد أهمية اللجوء إلى الاستشارة.

1-1-3- الظروف المميزة للجوء إلى الاستشارة

- تبدأ الحاجة للاستشارة عادة عندما يشعر المدير أو المسئول أو جماعة من المديرين، بأن هناك ضرورة للتعديل أو التغيير والتطوير، ويتمثل ذلك في أحد الاحتمالات الآتية أو مجموعة منها⁽¹⁾:
- ✓ إما أن يكون هناك خطأ أو خلل معين، في جانب أو آخر من الجوانب التنظيمية أو الفنية أو الإنسانية، ويراد إصلاح هذا الخلل وإزالته؛
 - ✓ إما أن تكون هناك مشكلة قائمة تبدو مظاهرها في أشياء معينة، مثل انخفاض الإنتاجية، أو ضعف العلاقات الإنسانية، أو سوء الخدمات المقدمة للمستهلك؛
 - ✓ قد تكون هناك مشكلة محتملة أو متوقعة، تدل عليها مجموعة من المؤشرات، مثل غياب الموظفين أو عدم توافقهم مع الوظائف التي يشغلونها، أو تسربهم لجهات أخرى؛

¹ معهد الإدارة العامة، ندوة الاستشارات الإدارية في المملكة العربية السعودية، على الموقع الإلكتروني: www.kingkhalid.org/sa/gallery/test/viewbooks، يوم، 2013/02/28.

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

✓ هناك جوانب معينة فنية منها والتي تتعلق بالآلات والأدوات فقد تحتاج إلى تطوير، بمعنى أنه ليست هناك مشكلة قائمة، ولكن يراد تحسين هذه الجوانب. مثل استبدال المعالجة اليدوية للبيانات بالمعالجة الإلكترونية لزيادة فعالية اتخاذ القرارات، أو إدخال نظام جديد للتخزين يساعد على زيادة كفاءة المستودعات في أداء مهمتها، أو تطبيق برنامج مكثف للتدريب في العلاقات الإنسانية لتنمية روح التعاون بين الموظفين..؛

✓ تظهر الحاجة للاستشارة أيضاً عند حدوث زيادة في حجم الأعمال، وإجراء توسعات، مثل إنشاء إدارة أو قسم جديد، أو إعادة تشكيل إدارات وأقسام، أو فتح فرع جديد في إحدى المناطق أو زيادة حجم القوى العاملة، أو تقديم خدمات جديدة للجمهور، ونحو ذلك مما يتطلب خطة مدروسة وتنفيذاً سليماً.

2-1- التطور التاريخي للاستشارة

1-2-1- الاستشارة قبل الإسلام

عرفت أطراف الجزيرة العربية أنظمة عديدة للحكم في القرون التي سبقت ظهور الإسلام، فمثلاً شهدت بابل نظاماً ملكياً وراثياً في عهد حمورابي ومن جاء بعده، وفي بلاد الشام تعاقبت النظم والدول، بعضها ملكية مثل الأنباط وتدمر، و كانت الغساسنة⁽¹⁾، وكذا الحال بالنسبة إلى الدول التي ظهرت في أطراف العراق كالمناذرة⁽²⁾، وفي اليمن جنوب الجزيرة العربية ظهرت مملكة سبأ والتي شهدت نظاماً ملكياً فيه نوع من الشورى، وقد أشار القرآن الكريم - بعد ظهور الإسلام- إلى قصتها في سورة النمل ، كيف تمت المراسلة بين نبي الله سليمان وبين بلقيس ملكة سبأ والتي انتهت بإسلامها، وتبين الآيات التالية من نفس السورة، النمط

¹ الغساسنة: هم سلالة عربية أسست مملكة في الشام ضمن حدود الإمبراطورية البيزنطية في فترة ما قبل الإسلام.

² المناذرة: سلالة عربية حكمت العراق قبل الإسلام. ثمة هجرات تدريجية حدثت بعد خراب سد مأرب في اليمن بعد "السييل العرم"، أي بدءاً من أواخر الألف الأول قبل الميلاد. فكان من هذه الهجرات هجرة تنوخ التي منها بنو لخم (المناذرة) إلى العراق واتخاذهم الحيرة عاصمة لهم ومن مدتهم في العراق النحف وعاقلولا وعين التمر والنعمانية وأبلة والأنبار وهيت وعانة وبقة.

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

السياسي القائم على الشورى في المملكة المذكورة، قال الله تعالى: {قَالَتَ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ} (النمل:32).

عرف العرب في الجزيرة قيمة الشورى فتمسكوا بها واعتبروها خير وسيلة لتجنب الغبن والوصول إلى الموقف الصائب (قال أعرابي ما غبنت قط حتى يغبن قومين قيل وكيف ذلك، قال لا أفعل شيئاً حتى أشاورهم). وكان النظام الاجتماعي والسياسي القائم لدى العرب في الجزيرة يتطلب ممارسة الشورى، ذلك لأن القبيلة هي الوحدة الاجتماعية والسياسية التي يعيشون في ظلها، وكل أفراد القبيلة الواحدة يعتقدون أنهم ينحدرون من جدٍ أعلى واحد، فروح الأخوة والمساواة تتطلب الأخذ بالشورى لأنها وسيلة ضرورية لتأليف القلوب والحفاظة على وحدة القبيلة، لذلك تتجلى الشورى في إدارة القبيلة العربية وأسلوب حياتها بوضوح، فانتخاب سيد القبيلة مثلاً يعكس روح الشورى السائدة عند العرب قبل الإسلام.

تتجلى الشورى أيضاً في وجود مجلس للقبيلة يرأسه سيد القبيلة، ويقوم هذا المجلس بحل مشكلات القبيلة وإدارتها، حيث تعرض فيه كل القضايا التي تمم القبيلة الداخلية والخارجية، ويكون أقرب إلى مجلس الشورى أو مجلس البرلمان في الوقت الحاضر، فكان للشورى أثر واضح في حياة أفراد القبائل العربية ينعكس في التماسك الجيد بين أفراد القبيلة الواحدة ، الذين كانوا ملتزمين بالتشاور ، ويحترمون المشاورة ويأخذون بها.

إن للشورى أثرها في مكة وإدارتها فشيوع روح التكافل الاجتماعي ومساعدة الأغنياء للضعفاء في المجتمع المكّي يعكس اهتمام المكيين بالمساواة وروح الشورى والتضامن، وكذلك حل المشاكل التي تحدث بين قبائل قريش وغيرها سلمياً وبروح التفاهم والمشاورة في حل المشكلات، وخير مثال على ذلك حل الخلاف الذي وقع بين أحفاد قصي حول إدارة وظائف مكة، ويمكن أن نستدل على الشورى في حكم مكة من توزيع المناصب بين العشائر المختلفة على الأقل، فكانت السدانة والحجابة⁽¹⁾ لبني عبد الدار بن قصي، والمشورة في بني

¹السدانة والحجابة: تعرف في لسان العرب لابن منظور على أنها: سدنه يسدنه، و السدنة حجاب البيت (الكعبة) و قومة.

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

أسد، والسفارة⁽¹⁾ في بني عدي، والرفادة⁽²⁾ كانت لبني هاشم، وحين بعث النبي كانت الرفادة لبني هاشم وكان يتولاها في بداية البعثة العباس بن عبد المطلب.

تتجلى الشورى بوجود دار الندوة التي أنشأها قصي بن كلاب (جمع الرئاسة من حجابة البيت وسداتته، واللواء وبني داراً لإزاحة الظلمات وفصل الخصومات سماها دار الندوة، إذا أعضلت قضية اجتماع الرؤساء من كل قبيلة فتشاوروا وفصلوا فيها، ولا يعقد لواء ولا نكاح إلا بها، حتى فيما يتعلق بالجاريات)، وجعل باب دار الندوة إلى المسجد الحرام حيث يجتمع فيها رؤساء الناس وزعماء القبائل (رجال الملاء)، للمداولة واتخاذ القرارات في كل ما يعينهم من أمور، ويبدو أن اتخاذ القرارات يكون بالإجماع أو بالأغلبية، يظهر ذلك في قول أبا سفيان بن حرب بن أمية الذي كان من أبرز الشخصيات في ملاء مكة في عهد النبوة، فهو القائل: (لست أخالف قريشاً، أنا رجل منهم ما فعلت قريش فعلت).

هناك ممارسات للشورى في مكة ساهم الرسول قبل بعثته فيها، حينما اجتمعت قريش - بعد مشاورات - على إعادة بناء الكعبة واشترك النبي في هذا العمل العظيم، أين وقع عليه اختيار قومه لاستشارته وتحكيمه في الخلاف الذي وقع بينهم حول من يكون له شرف وضع الحجر الأسود في مكانه⁽³⁾.

1-2-2- الاستشارة بعد الإسلام

ترسخت الشورى أكثر في حياة الرسول صلى الله عليه وسلم فتزلت آيات قرآنية تدعو المسلمين إلى التشاور وتؤكد على المشورة، بل سميت سورة قرآنية كاملة بسورة الشورى تأكيداً لهذا المبدأ وضرورته في حياة المسلمين، قال عز وجل: " فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ

¹ سفارة: جاءت في لسان العرب على أنها كشفت ما في قلب هذا و قلب هذا لأصلح بينهم، والسفير: الرسول و المصلح بين القوم.

² الرفادة: من الرغد - بالكسر - وهو العطاء و الصلة و الإرفاد هو الإعطاء و الإعانة؛ فكانت قريش تتراقد في الجاهلية، فيخرج كل إنسان مالا بقدر طاقته، حسب ما جاء به في لسان العرب.

³ الفاتح عبد الله عبد السلام، الجدور التاريخية للشورى وتطبيقها في عصر النبوة والخلافة الراشدة، العدد 11، بدون نشر، مصر، 2006، ص: 70.

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ" (آل عمران الآية :159).

وأيضاً قوله تعالى : " وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ" (الشورى الآية :38). وورد في أقوال النبي صلى الله عليه وسلم ما يؤكد الشورى، منها (ما ندم من استشار وما خاب من استخار)⁽¹⁾. و (ما هلك امرؤ من مشورة قط)⁽²⁾. و(ما تشاور قوم إلا هدوا إلى أرشد أمرهم). و(المستشار مؤتمن)⁽³⁾، وروى سعيد بن المسيب عن على رضي الله عنه قال: قلت يا رسول الله الأمر يتزل بنا لم يتزل فيه قرآن ولم تمضى فيه منك سنة، قال (أجمعوا له العالمين أو قال العابدين من المؤمنين فافعلوا شورى بينكم ولا تقضوا فيه برأي واحد)⁽⁴⁾.

وورد أيضاً عن ابن عباس رضي الله عنه أنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (من أراد أمراً فشاور فيه امرؤ مسلماً وفقه الله لأرشد أموره) وعن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم إذا كان أمراؤكم خياركم وأغنياؤكم سمحاءكم وأموركم شورى بينكم فظهر الأرض خير من باطنها، وإذا كان أمراؤكم شراركم وأغنياؤكم بخلاءكم وأموركم إلى نساءكم فبطن الأرض خير لكم من ظاهرها)⁽⁵⁾.

وقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يمارس الشورى بنفسه، فقد ورد عن أبي هريرة أنه قال (ما رأيت أحداً أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله صلى الله عليه وسلم)، فكانت سياسة النبي صلى الله عليه وسلم قائمة على أساس الشورى في القضايا التي ليس فيها وحي، ولم تكن هناك طريقة ثابتة للشورى بل كانت تطبيقاتها متنوعة بحسب الحادثة وأهميتها والظروف المحيطة بها، ونذكر صورا من النهج النبوي في الشورى.

¹ أبو الفضل جلال الدين عبد الرحمان السيوطي، الدر المنثور في التفسير بالماثور، الجزء الثاني، مركز البحوث والدراسات العربية الإسلامية، القاهرة، مصر، 1895، ص:90.

² أبي الحسن بن علي المسعودي، مروج الذهب ومعادن الجوهر، الجزء الثاني، المكتبة العصرية، بيروت، 1445، ص:296.

³ الترميذي، السنن، باب الأدب، رقم الحديث:2747.

⁴ الترميذي، كتاب المقدمة، رقم الحديث:117.

⁵ الترميذي، السنن، الفتن، رقم الحديث:2192.

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

الأخذ برأي ومشورة من شخص واحد وربما شخصين أو أكثر ما دام الأمر لا يتعارض مع نص يوافق عليه الجميع ويحقق مصلحة عامة، وأمثلة ذلك كثيرة، فقبل معركة بدر اختار الرسول صلى الله عليه وسلم موقفاً ليكون للحرب مع المشركين ولكن حباب بن المنذر بن الجموح اعترض على هذا الاختيار بقوله (يا رسول الله أرأيت هذا المنزل أمتراً أنزله الله ليس لنا أن نتقدمه ولا نتأخر عنه، أم هو الرأي والحرب والمكيدة)⁽¹⁾.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم بل هو الحرب والمكيدة، فقال يا رسول الله فإن هذا ليس بمنزل، فانهض بالناس حتى تأتي أدنى ماء من القوم فنزله ثم نغور ما وراءه من القلب ثم نبي عليه حوضاً فتملؤه ماء ثم نقاتل القوم فنشرب ولا يشربون. فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم لقد أشرت بالرأي، فنهض رسول الله صلى الله عليه وسلم ومن معه من الناس فسار حتى إذا أتى أدنى ماء من القوم نزل عليه ثم أمر بالقلب فغورت)⁽²⁾.

فبفضل الشورى والتزام النبي صلى الله عليه وسلم بها أصبح العامل الجغرافي لصالح المسلمين فكانت حركة المسلمين أثناء القتال أسهل وشعوتهم الإدارية أفضل مما أدى إلى رفع معنوياتهم وساعد ذلك إلى إحراز النصر. وأيضاً قبيل معركة بدر أخذ النبي صلى الله عليه وسلم بمشورة سعد بن معاذ حينما أشار قائلاً (يا نبي الله ألا نبي عريشاً لتكون فيه ونعد عندك ركائبك ثم نلقي عدونا، فإن أعزنا الله وأظهرنا على عدونا كان ذلك ما أحببنا، وإن كانت الأخرى جلست على ركائبك فلحقت بمن وراءنا من قومنا، فقد تخلف عنك أقوام يا نبي الله ما نحن بأشد لك حباً منهم، ولو ظنوا أنك تلقي حرباً ما تخلفوا عنك، بمنعك الله بهم يناصحونك

ويجاهدون معك). فأثني رسول الله خيراً ودعا له بخير، ثم بني لرسول الله صلى الله عليه وسلم عريشاً وهو شبه خيمة يستظل بها ويراقب المعركة ويتخذها مقراً لقيادة المسلمين في القتال.

وحينما بلغ النبي صلى الله عليه وسلم تحزب الأحزاب وخروجهم لقتال المسلمين في السنة الخامسة للهجرة استشار أصحابه فيما يفعل، فأشار سلمان الفارسي رضي الله عنه بالخذق وقال يا رسول الله إنا كنا بأرض

¹ أبو القاسم عبد الرحمان بن عبد الله، الروض الأنف في شرح السيرة النبوية، الجزء الثاني، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 1992، ص: 227.

² عبد الملك بن هشام أيوب الحميري، سيرة ابن هشام، دار الطباعة الخديوية، القاهرة، مصر، 1878، ص: 620.

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

فارس إذا تخوفنا الخيل خندقنا علينا، فأعجبهم ذلك وأحبوا الثبات في المدينة، وأمرهم رسول الله بالجد

ووعدهم بالنصر إذا هم صبروا واتفقوا وأمرهم بالطاعة وهكذا باتباع سياسة الشورى استطاع المسلمون الدفاع

عن دولتهم والانتفاع من خبرات وتجارب الأمم الأخرى.

ونجد الشورى أيضاً بعد صلح الحديبية سنة 6هـ، إذ أمر النبي صلى الله عليه وسلم بالنحر والحلق والتحليل من

الإحرام فلم يجبه رجل إلى ذلك إذ كانوا يرجون دخول مكة وزيارة البيت الحرام فانصرف النبي صلى الله عليه

وسلم حتى دخل إلى أم سلمة مغضباً شديد الغضب، لكن أم سلمة أشارت عليه ألا يكتفي بالقول بل الأفضل

أن يباشر هذا بنحر هديه أمامهم وعند ذلك سيقفون به لأنهم سيوقفون أن قراره نهائي لا رجعة فيه، فقبل

مشورة أم سلمة وقام بنحر هديه فسارع المسلمون إلى الاقتداء به وطاعته. وهكذا نجد الشورى أنقذت

المسلمين من الهلاك والفرقة والاختلاف، والأخذ بما من قبل رسول الله صلى الله عليه وسلم ساعد المسلمين

على طاعة أوامر رسول الله (1).

من خلال ما سبق نرى أن جودة الاستشارة تتوقف على مؤهلات المستشار وتدخله المناسب وهو ما سنتعرض

له بالتفصيل في العنصر الموالي.

1-3- مستويات تدخل المستشار

يتوقف نجاح الاستشارة على اختيار المستشار الأنسب للمنظمة سواء كان داخل المنظمة أو طرف خارجي

أي مستقل تماماً وفكرة المستشار ليست فكرة مستحدثة، فالعلاقة بين الطبيب ومريضه، والعلاقة بين الأستاذ

وطلبته، وبين الأب وأبنائه تختلف حسب طبيعتها والهدف منها.

¹ عزت قرني، الإسلام وحقوق الإنسان (ضرورة الشورى)، إصدار المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1985، ص: 29.

1-3-1- تعريف المستشار

لغويا يطلق مصطلح المستشار على العليم الذي يؤخذ رأيه في أمر هام علمي أو فني أو سياسي أو قضائي أو نحوه (1) .

أما اصطلاحاً فمفهوم المستشار بمعناه البسيط هو شخص أو مؤسسة تتمتع بالخبرة و المعرفة و الإطلاع المتواصل للمشكلات في المنظمات، ويقدم الحلول المناسبة، وبالتالي فإنه يستخدم معرفته وخبرته لكي يعيد بناء العلاقات التنظيمية والإدارية داخل المنظمة، مما يمكنها من القدرة على المنافسة والتعامل مع متغيرات البيئة (2) . من خلال هذا التعريف نلاحظ أن المستشار شخص له معارف وخبرات يستخدمها لحل المشكلة المطروحة في المنظمة. مما يتلاءم و متغيرات البيئة .

يعرف أيضا على انه "شخص يقدم مساعدة للزبون الذي يستدعي التوصيات ، يكون المستشار من داخل المنظمة أو من خارجها"(3) .

أي أن المستشار هو شخص يتمتع بوضعية معينة يمكن أن يمارس تأثير على فرد أو منظمة أو فريق أو منظمة دون أن يمارس سلطة مباشرة لإحداث تغيير أو تعديل للدرايح(4) .

يضاف على أنه " شخص متخصص من خارج المنظمة يسعى للحصول على أية قضية أو يساعد على حل مشكلة معينة"(5) .

¹ مجمع اللغة العربية ،مرجع سابق الذكر،ص:24.

² محمود السيد، الاستشارات والتدريب، الملتقى العربي السابع الاتجاهات الحديثة في الاستشارات والتدريب، جامعة عين الشمس، دمشق، 2008، ص:3.

³ M. Poitou, M. Herman, Article : Le consulting interne : le conseil en organisation au sein d'une collectivité territoriale, 2008.

⁴ Peter Block, Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise used, 2nd edition. San Francisco, USA, 2000, p :12.

⁵ Le consultant, sur le site :[FR .wikipedia.org/wiki-consultant](http://FR.wikipedia.org/wiki-consultant).

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

من خلال هذه التعريف نستنتج أن المستشار هو شخص يتخذ أشكال متعددة (فرد، جماعة، منظمة) يعمل على حل مشكلة معينة ، يقدم توصيات بما يتلاءم و بيئة العمل قد يكون مستقل أي خارج المنظمة أو من داخلها. من خلال ما سبق، نستنتج أن هناك يوجد اختلاف بين المستشار والخبير الاستشاري والمكتب الاستشاري، وطالما ارتبطت بمجال معين حيث أن (1):

المستشار: شخص مؤهل في مجال معين ومختص فيه؛ قد يكون مستشار قانوني، صناعي، زراعي... الخ.
المؤهل + الخبرة؛

الخبير الاستشاري: بالإضافة إلى كونه ذو خبرة خاصة بمؤهل معين فهو معترف به من قبل هيئة معينة أو تنظيم رسمي معين نجد منه (خبير محاسبي، خبير عقاري،...).

المؤهل + الخبرة + الاعتراف المهني.

المكتب الاستشاري: هيئة خارجية تقدم خدمات استشارية في مجالات متعددة تقوم بعرض الخدمة على الزبائن بأسعار متفق عليها تدار من قبل شخص أو أكثر لديهم خبرة ومعرفة واطلاع بكافة المشكلات ، يخضع المكتب لقوانين وأنظمة يحددها القانون.

بناء على التعريفات السابقة يتبين أن المستشار قد يكون رأس مال بشري ينتمي للمؤسسة المعنية بالاستشارة أو قد يظهر كفرد مستقل يتم تعيينه خارج المؤسسة وهنا تظهر خصائص مميزة للعلاقة نتناولها بالتفصيل في النقطة الموالية .

1-3-2- أنواع المستشار

✓ **المستشار الداخلي:** هو شخص من داخل المنظمة يعمل على مساعدتها في حل مشاكلها من خلال تقديم الخدمات المهنية في مجالات مختلفة (موارد بشرية ، تكنولوجيا المعلومات ،... الخ).

¹ Jacques- Ardouin , Article :l'expert, conseil et consultant, université paris, France,2000,pp :2-3.

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

كذلك هو ذلك الشخص أو المكتب أو القسم الذي يوجد بالمؤسسة، ويتخصص في الاستشارات، ويقدم خدماته لكافة إدارات المؤسسة وأقسامها وأفرادها (1).

من خلال هذا التعريف نستخلص أن المستشار الداخلي شخص أو قسم داخل المنظمة متخصص في الاستشارة يعمل على حل مشكلة قائمة في مجالات مختلفة منها الموارد البشرية.

✓ **المستشار الخارجي:** هو تنظيم يظهر بشكل المكتب أو المؤسسة الذي يقدم خدمات استشارية إدارية

للعلماء المؤسسات وغيرها. وقد يعمل بهذا المكتب شخص واحد هو الخبير الذي يتولى أعمال الاستشارات. كما قد يتكون من فريق من الخبراء كل في مجال معين.

يعرف أيضا بأنه شخص مستقل تماما عن المنظمة سواء من وجهة النظر القانونية أو وجهة النظر الإدارية وتلجأ المنظمة إلى المستشار في الحالات التالية (2):

- عدم توفر المنظمة على تنظيم للموارد المتخصصة اللازمة لتنفيذ مهمة أو مشروع الخدمة؛

- المنظمة لا تملك الوقت الكافي تماما للعمل المطلوب ، حتى ولو كان هناك موارد داخلية مختصة؛

- تستفيد أيضا المؤسسة الزبونة من تجربة المستشار الخارجي الذي يظهر كمتخصص أو خبير .

وبالرغم من خبرته إلا أن هناك قيود تقف حياء وظيفة المستشار الخارجي منها جهله للدينامية الداخلية

ثقافة المنظمة ،... الخ، لذلك لابد من تمديد فترة الاتصال الأولي مع المستشار الخارجي، عكس المستشار الداخلي.

¹ Barbara Kenton and Diane Moody, The Role of the Internal Consultant, Roffey Park Institute, Angleterre ,2003, p :12.

²Patricia Tutoy et patrice métier d'un consultant principes ,méthodes, outils, édition d'organisation , paris, France ,1995 , p :41.

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

من خلال هذا التعريف نستنتج أن المستشار الخارجي عبارة عن شخص مؤهل مستقل تماما عن المنظمة يكون في شكل فرد أو مكتب يتميز بالموضوعية والتحيز.

من خلال هذه التعريفات يبدو أن كلا من المستشار الداخلي والمستشار الخارجي يتمتع بخصائص مميزة يمكن تلخيصها من خلال الجدول المبين أسفله.

جدول رقم (1): الفرق بين المستشار الداخلي والمستشار الخارجي

المتغيرات	مستشار داخلي	مستشار خارجي
الهيكال	أجبر .	يظهر في شكل مؤدي للخدمات (مقاوله من الباطن ...) أي مستقل.
الرؤية	ينظر للمنظمة على أنها عامل تنظيمي.	ينظر للمنظمة على أنها هدف .
المنظور	منظور تنظيمي عميق.	منظور تجاري واسع .
الأدوات	يفهم الإجراءات ، اللغة، الثقافة .	يحتاج لوقت لفهم ثقافة المنظمة ن يجوز إساءة تفسير الإجراءات.
العلاقة مع المؤسسة	يغلب عليه الجانب الذاتي.	يغلب عليه الجانب الموضوعي.

Source : Barbara kenton and diane Moody , opcit , p :13.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن هناك اختلاف بين المستشار الداخلي والخارجي تبرز أساسا على جانب الذاتية يتمتع بها المستشار الداخلي في حين أن المستشار الخارجي يغلب عليه الجانب الموضوعي والحيادي لحل مشكلة الدراسة ويتبين كذلك أن ثقافة المنظمة تلعب دور مهم في فهم الإجراءات واللغة المعمول بها لكل منهما ، في حين يؤدي المستشار الخارجي دوره في إطار تجاري أي له هدف ربحية أما المستشار الداخلي

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

فدوره تنظيمي أي تنظيم العمل بالشكل المطلوب. هذا الأخير يعتبر كأجير أما المستشار الخارجي فقد يكون عن طريق صيغة قانونية تؤكد فيها العلاقة مع المؤسسة الزبونة قد تظهر في شكل إستراتيجية المفاوضة من الباطن. على الرغم من هذه الاختلافات إلا أن الهدف مشترك والمهام موحدة غير أن الاختيار أو المفاضلة بينهما بين خبير داخلي أو مستشار خارجي يتوقف على تحليل لكل من إيجابيات وسلبيات كل منهما، الإلمام بهذا العنصر دفعنا لتلخيصه ضمن جدول مقارنة.

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

جدول رقم (2) : مزايا وسلبيات المستشار الداخلي و المستشار الخارجي.

المستشار الداخلي	المستشار الخارجي
المزايا	
يستطيع الإلمام بأداء المنظمة التي يعمل فيها، ويكون أدرى بوسائل علاجها.	نظرة الشمولية.
تطبيق التوصيات التي يتقدم بها للإدارة وتصحيح أي خطأ أو انحراف يظهر أثناء التطبيق.	مقدرته على تقييم الأشياء من خلال معايير موضوعيه بعيدة عن التحيز والصراع الداخلي في المنظمة.
تكريس الوقت لتدريب العاملين على وسائل وطرق الأداء التي يقترحها.	أبعاد مناسبة تضع المشكلات في حجمها الحقيقي دون تعمقها في التفاصيل.
التأكد من أن توزيع الأعباء والمسؤوليات قد تم على أساس المقدره الحقيقيه للعاملين بما يكفل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	يحافظ على استقلاله وحيده أكثر من زميله الداخلي.
	أكثر مقدره على الحركة والمرونة والاستعانة بخبراء ومستشارين آخرين.
سلبيات	
تخضع دراساته وتوصياته لتوجيهات ورغبات وقبول رئيس المؤسسة بما يعرض الاستقلال المطلوب في المستشار لاختبار مستويات الإدارة الوسطى والعاملين لشدة ارتباطه بالإدارة العليا.	افتقاره إلى الولاء الكافي للمنظمة التي يتعامل معها.
	عدم إحساسه الكامل بالانتماء لها أو الغيرة عليها.
احتمال تأثره بالخلافات والمشاكل.	يحاول مسايرة الإدارة العليا ورغباتها ولو على حساب موضوعية الدراسة التي يجريها.

المصدر: زينب عبد الرحمن السحيمي، مرجع نفسه، ص ص: 5،7.

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

لا يمكن القول أن المستشار الداخلي أحسن من المستشار الخارجي، لأن هذا يتوقف على هدف المؤسسة وإمكانياتها وتخصصها ودرجة تعقد الإشكالية قيد الاستشارة.

1-3-3- دور المستشار

من الطبيعي أن يختلف دور المستشار في كل حالة عن الأخرى باختلاف المشكلات التي تسعى المنظمة إلى حلها، وباختلاف أنواع التدخل التي يستخدمها في مواجهة هذه المشكلات، وكذلك باختلاف مجالات الاهتمام في المنظمة ، وعموما يمكن القول إن دور المستشار في مجال الاستشارات يتلخص في مجموعة الواجبات التالية⁽¹⁾:

✓ تشخيص وإيضاح المشكلات التي تعترض المنظمة والوقوف على الأسباب المؤدية إليها، ومن الضروري أن يتم ذلك بالتعاون مع القيادات الإدارية في المستويات العليا من التنظيم، ومع القيادات في الأنظمة والوحدات الفرعية؛

✓ جمع البيانات والمعلومات اللازمة لدراسة الوضع الراهن للمنظمة والوقوف على خصائصه وإمكانياته المتاحة، وتفسيرها بما يساعد على تشخيص المشكلات الحقيقية والفرقة بينها وبين الأعراض الناجمة عنها، وهو في سبيل ذلك يستعين بكافة الوسائل لجمع البيانات والمعلومات من مصادرها المختلفة؛

✓ تقييم إمكانيات واستعداد المنظمة لإدخال وتقبل التغيير والتطوير، وذلك بالوقوف على القوى والعوامل الدافعة للتطوير وتلك المعوقة له، والعمل على ترجيح العوامل الدافعة للتغيير والقضاء على معوقاته، ومن واجبات المستشار في ذلك أن يكون هو نفسه إحدى القوى التي تدفع المنظمة نحو التغيير، ويتوقف نجاحه في ذلك على نوعية العلاقة التي يستطيع تكوينها مع أفراد المنظمة ومدى درجة ثقتهم به؛

¹ معهد الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

- ✓ الاشتراك مع المنظمة في تحديد أهداف التغيير واختيار الأهداف المناسبة منها، وتحديد أولوياتها. وذلك لأن تحقيق الأهداف يعتبر عملية متسلسلة ومترابطة حيث إن تحقيق الهدف الإستراتيجي للتغيير الذي يمثل الغرض النهائي منه يتطلب وجود وتحقيق أهداف مرحلية كل منها يمثل غاية لعمل مرحلي؛
- ✓ تحديد المجال أو المجالات التي تشملها عملية التغيير، ولما كان التغيير عملية شاملة فإن التغيير في أحد المجالات عادة ما يتطلب إجراء تغيير في المجالات الأخرى، فإدخال التكنولوجيا الحديثة - وهو أحد أشكال التغيير في البيئة - كثيرا ما يتطلب تعديلا في الهيكل التنظيمي والعلاقات بين الأفراد وفي سلوكهم واتجاهاتهم ومهاراتهم؛
- ✓ تحديد الأدوات التي يمكن استخدامها في تنفيذ التغيير في المجالات المختلفة واختيار المناسب منها؛
- ✓ وضع الخطة بالتعاون مع الأنظمة الفرعية المعنية، وتحديد الوقت المناسب لتنفيذها ووضع البرامج اللازمة للتنفيذ، واختيار الأجزاء التي يبدأ فيها بالتغيير؛
- ✓ القيام بعمليات الاتصال لنقل برامج التغيير إلى أفراد النظام والهيئات الخارجية المعنية، وتلقي إرجاع المعلومات للنظر فيما يمكن عمله من تعديلات تتطلبها مرونة الخطة. ومن المؤكد أن عمليات الاتصال في ممارسة التغيير لا بد وأن تتم بشكل مستمر، وأن تبدأ من المراحل الأولى للتغيير حتى مرحلة تحقيق أهدافه واستقرارها؛
- ✓ الاشتراك في تنفيذ برامج التغيير في ضوء ما لديه من مهارات وخبرات واقتراح الجهات الأخرى التي يمكن أن تسهم في التنفيذ؛
- ✓ تحقيق التنسيق بين جهود التنفيذ في المجالات المختلفة، وكذلك بين برامج التغيير التي تتم في الأجزاء الفرعية من النظام؛

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

✓ تقييم نتائج التغيير للتأكد من مدى تحقيق الخطط الموضوعة لأهدافها والعمل على تثبيت واستقرار هذه النتائج لفترة معينة من الزمن.

غير أن تأدية مهامه تتوقف على مدى مساهمة المؤسسة الزبونة في تأدية الخدمة وكذا فاعلية الأدوات المستخدمة.

1-3-4- أدوات المستشار

إن ضمان نجاح مهمة المستشار تتوقف على استخدام الأدوات اللازمة لكشف وتقييم المشكلة المطروحة من بين هذه الأدوات المقابلة ، الاستبيان ، الملاحظة ، العمل الجماعي ، الاجتماعات ، إجراءات ونتائج التحقق... الخ⁽¹⁾.

غير أنه تطرقنا إلى ثلاثة منها لكونها الأكثر استخداما منها المقابلة، الاستبيان، مجموعات العمل.

✓ **المقابلة :** تعد المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات و البيانات في دراسة الأفراد و الجماعات الإنسانية كما أنها تعتبر من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا و فعالية في الحصول على البيانات الضرورية و تعتبر الأسلوب الأكثر استخداما من قبل المستشار حيث لا بد أن تكون الجهة الطالبة للخدمة الاستشارية على استعداد مسبق حيث يتم تنظيمها وتكييفها بحيث تركز على مجموعة من الآراء والانطباعات، المشاعر، الحقائق⁽²⁾.

وتتم المقابلة على مجموعة من المراحل تتمثل فيما يلي:

¹ Frantz Gacogne , Compte rendu de lecture ; **Le consultant et le changement dans la fonction publique**, édition L'harmattan, paris, France, 1993,p :15.

² Hubert Camilan ,**les secret pour réussir son entretien d'embouche**, France, sur le site: [http://static.canalblog.com/storagev1/andre91.canalblog.com/docs/Secrets_pour_réussir_son_entretien.p](http://static.canalblog.com/storagev1/andre91.canalblog.com/docs/Secrets_pour_réussir_son_entretien.pdf)
[df](http://static.canalblog.com/storagev1/andre91.canalblog.com/docs/Secrets_pour_réussir_son_entretien.p), le :15/04/2013.

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

-**التحضير:** يتم التمهيد لإجراء المقابلة ويتم ذلك عن طريق الإعلان عن هدف المقابلة سواء بخطابات تقديم أو مكالمات تلفونية و تحديد موعد للمقابلة أي جعل المنظمة مستعدة مسبقا للإجابة و يتم تهيئة المكان و الظروف المناسبة لإجراء المقابلة التي تتلاءم مع طبيعة الشخص المبحوث.

- **بعد عملية التحضير :** يقوم المستشار بتقديم نفسه ثم توضيح وشرح الغرض من المقابلة و الحاجة للمعلومات و كيفية استخدامها للتخلص من الشك و الغموض. وصف الطريقة التي اختير بها المبحوث للإجابة عن الاستفسارات، تأكيد مبدأ السرية لكل البيانات التي يدلي بها المبحوث، طمأنة الشخص على قدرته في الإجابة على الأسئلة المطروحة.

- **أثناء المقابلة:** يمكن حصر أهم القواعد والواجبات التي يجب أن يراعيها المستشار فيما يلي:

- ✓ الاستعداد الدائم لإثبات شخصيته؛
- ✓ الإلمام بالموضوع الخاص بالمقابلة؛
- ✓ عدم إشعار الشخص المبحوث من طرف المستشار بأنه يعلم أكثر منه بل يجب عليه إشعاره بحاجته الملحة إليه؛

- ✓ قصر العلاقة على موضوع المقابلة الخاصة بالبحث و عدم تطويرها إلى علاقة شخصية؛
- ✓ عدم التحيز و محاولة التأثير على المبحوث؛
- ✓ الاتسام بحسن الاستماع و خلق بيئة صحية لإجراء مقابلة؛
- ✓ إشعار المبحوث بأهمية إجاباته و مساهمته القيمة في حل مشاكل البحث المثارة؛
- ✓ دراسة الأسئلة مسبقا وترتيبها بطريقة تسمح بتوجيهها في شكل محادثة عادية بدلا من قراءة الأسئلة أمام المبحوث؛

- ✓ عدم الاستحواذ على المناقشة و إتاحة الفرصة الكاملة للمبحوث حتى يعبر عن آرائه؛

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

- ✓ توجيه الأسئلة المقننة بنفس الألفاظ المدونة بها حيث أن اختيار اللفظ المسبق بقيمة ترتبط بالإجابة عليه؛
- ✓ توضيح مدى الاهتمام بعمل المبحوث و مشاكله؛
- ✓ الانتباه لمختلف علامات القلق من جانب المبحوث و عدم الاستطراد في توجيه الأسئلة بأسلوب جامد قد يؤدي إلى فشل المقابلة؛
- ✓ الاعتناء بصياغة الأسئلة و استبعاد عناصر عدم الفهم؛
- ✓ الاقتصاد في وقت المقابلة و عدم الإطالة؛
- كل هذه الخطوات تتأني لتبين أهمية المقابلة على أنها(1):
- ✓ تمكن المستشار من الالتقاء المباشر بالمبحوث دون وسيط قد لا يكون ناقلاً آمناً للمعلومات و البيانات؛
- ✓ تفيد في الدراسة و التشخيص و العلاج للحالات النفسية و سوء التكيف و التوافق الاجتماعي؛
- ✓ أنها تمكن المستشار من استقراء ردود أفعال المبحوث و التغيرات التي تطرأ على وجهه أو حركاته من خلال استقراء علامات التفاعل و الانفعال على سماتهم؛
- ✓ تعتبر وسيلة هامة لتحقيق التنفيس الوجداني عن المبحوث و همومه؛
- ✓ تسمح للمستشار و المبحوث بتصحيح المعلومات و الاستفسار حول أي لبس أو غموض على الأسئلة المطروحة سواء كانت شفوية أو مكتوب؛
- ✓ الاستبيان : يعرف الاستبيان بأنه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب، و يستخدم لجمع المعلومات بشأن معتقدات و رغبات المستجيبين و لجمع حقائق

¹ Frantz Gacogne, opcit,p:15.

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

هم على علم بها، ولهذا يستخدم بشكل رئيسي في مجال الدراسات التي تهدف إلى قياس وتكميم حقائق عن الممارسات الحالية واستطلاعات الرأي العام وميول الأفراد، وإذا كان الأفراد الذين يرغب الباحث في الحصول على بيانات بشأنهم في أماكن متباعدة فإن أداة الاستبيان تمكنه من الوصول إليهم جميعا بوقت محدود وبتكاليف معقولة.

- ✓ ومن الملاحظ أن أداة الاستبيان منتشرة في الدراسات التطبيقية، ، وذلك لأسباب منها(1):
- ✓ أنها أفضل طريقة للحصول على معلومات وحقائق جديدة لا توفرها مصادر أخرى؛
- ✓ أنها تتميز بالسهولة والسرعة في توزيعها بالبريد على مساحة جغرافية واسعة؛
- ✓ أنها توفر الوقت والتكاليف؛
- ✓ أنها تعطي للمستجيب حرية الإدلاء بأية معلومات يريدونها.

يقوم المستشار بتوزيع الاستبيان على الجهات المسئولة، هذا يعزز جميع النتائج، المقارنة،... الخ بعد ها يقوم بطرح عدة أسئلة ، وأحيانا يطرح السؤال في العديد من الأشكال للتحقق من اتساق الإجابة ، لتصميم وقيادة الاستبيان جملة من المراحل نذكرها باختصار كما يلي :

- ✓ توضيح نطاق الدراسة؛
- ✓ إجراء سلسلة من المحادثات الاستكشافية. (دراسة نوعية)؛
- ✓ التعريف بالمجتمع الأم؛
- ✓ وضع نموذج تحديد طرق اخذ العينات؛
- ✓ تصميم الاستبيان واختيار طرق المعالجة الإحصائية؛
- ✓ اختبار الاستبيان مع عينة صغيرة؛
- ✓ معالجة وتقييم النتائج.

¹ منتدى الشروق ، قسم المحاضرات في القانون: الاستبيان في المنهجية، على الموقع الالكتروني:

✓ **مجموعات العمل:** في معظم الأحيان يتم تشكيل هذه المجموعة بموجب قرارات من إدارة للمنظمة

للنظر في مشكلة أو مشاكل معينة تواجه المنظمة، وتعمل هذه الفرق في إطار زمني وموارد محددة.

وتمثل هذه الفرق (أو ما قد يطلق عليها في كثير من الأحيان اللجان الاستشارية) أحد الأدوات

الأساسية في تزويد الإدارة العليا بالنصح والمشورة اللازمة في ضوء بحث واستقصاء الحقائق اللازمة

لتحديد مسببات المشكلة والإمام بجوانبها المختلفة⁽¹⁾. كما تعتبر شرط أساسي للنجاح في المهمة تتميز

بالاعتماد الكبير على المعلومات الاتصالات تلعب دور الوسيط بين المستشار والزبون يشترط أن

تكون المجموعة على وعي تام بالمشكلة وما هو متوقع .

يتطلب استخدام هذه الأدوات مهارات لا بد من أن يتسم بها المستشار يعمل على الحفاظ عليها وهي كما يلي⁽²⁾:

- الخبرة بتخطيط وتنفيذ الاستشارة ؛
- توفر المهارة التحليلية و بعد النظر؛
- القدرة على إنشاء علاقات مع الآخرين والتميز بموضوعية؛
- القدرة على الإصغاء والانتباه الجيد و القدرة على الإقناع؛
- المهارة في عرض المعلومات والتوصيات ؛

يتميز المستشار الناجح بعدة مهارات، استنبطها الخبراء من واقع الممارسات الاستشارية، نسردها فيما يلي لكي

يفيد منها المنظمة عند اختيارها له وتتجلى فيما يلي⁽³⁾:

- يعمل المستشار الناجح على تنمية الاستقلال الذاتي عند عملائه، وليس الاعتماد عليهم؛
- يقيم المستشار الناجح علاقات بناءة مع عملائه، قوامها الثقة والالتزام بالواجب؛

¹ Frantz Gacogne , Compte rendu de lecture ,op.cit. ,idem.

²ibid. ,p :15.

³ معهد الإدارة العامة ، مرجع سابق الذكر،ص:50.

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

- يركز اهتمامه على المشكلة محل البحث، ولا ينشغل بعوامل جانبية؛
 - يدرك إمكانياته وحدوده، ولا يحاول إظهار أخطاء الاستشاريين الآخرين؛
 - تتماثل أفعاله مع أقواله؛
 - يحافظ على أسرار عملائه؛
 - يحترم شروط العقد المبرم مع العميل وينفذها؛
 - يلتزم بحدود تخصصه ولا يدعي المعرفة في فروع أخرى؛
 - يحدد الدور الذي سيلعبه بالضبط ويبلغ العميل ذلك بوضوح؛
 - لا يخاف من تقييم نتائج استشارية، ويتحمل نتيجة التقييم؛
 - ينمي نفسه ومهاراته باستمرار، بالاطلاع، وعضوية الجماعات المهنية، وحضور المؤتمرات، وغير ذلك من وسائل التطوير.
- من خلال ما سبق يمكن استنتاج أن المستشار يتميز نطاق تدخله على ثلاث مستويات أساسية للمنظمة وهي (1):
- ✓ **على المستوى الاستراتيجي:** يكون المستشار في ظل هذا المستوى على اتصال مباشر مع الفروع لتقديم الخدمة الاستشارية في تعريفه لإستراتيجية الأعمال والتغيير التنظيمي المقابل؛
 - ✓ **على المستوى العملي:** يعمل المستشار مباشرة على عمليات المنظمة بالتعاون مع الجهات المعنية لاتخاذ التغييرات المطلوبة والجديدة.. الخ؛
 - ✓ **على المستوى الرقابي:** المستشار هنا يعمل في اتجاه المهام الرئيسية للمنظمة لتصميم الهياكل ووضع قواعد عملية يجرى تنفيذها مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف التغيير التي تم وضعها لتلبية الإستراتيجية المكشوف عنها.

¹ patrice Sten et Patricia tutoy, op.cit , p :21.

2- الخدمات الاستشارية كتوجه حديث

تختلف الحاجة إلى الخدمة الاستشارية حسب متطلبات الأفراد أو المنظمات ، فهناك من يرى أنها مناسبة ومطلوبة في تقديم الحلول والمقترحات عند وقوع المشكلات ، بينما يراها آخرون أنها لب التطوير والتوجيه والتنمية المستمرة وزيادة محيط فعالية الأداء. وفيما يلي سيتم تناول ما تمت كتابته في هذا المجال للاستفادة منه كل حسب حاجاته ، وسيشمل هذا الجزء كل ما يخص الخدمات الاستشارية من مفاهيم أسباب اللجوء إليها مراحلها ، مجالاتها وفي الأخير تقييم هذه الخدمات الاستشارية.

2-1-1- مفاهيم أساسية حول الخدمات الاستشارية

قدمت للخدمات الاستشارية تعريفات عدة اختلفت حسب مراحلها ،تطورها وحسب الاتجاهات و مختلف المتدخلين فيها.

2-1-1-1- تعريف الخدمات الاستشارية

الخدمات الاستشارية هي " نشاط يؤدي في إطار مهمة أو اتفاقية ما لخدمة شخص طالب للمساعدة (الزبون)"⁽¹⁾.

نلاحظ أن هذا التعريف اقتصر على أن الخدمات الاستشارية نشاط لخدمة شخص معين (الزبون).

عرفت أيضاً بأنها "الممارسة المهنية بتقديم المشورة والمعونة لإدارة المنشأة بغية تحقيق الأهداف وإرشاد المنشأة إلى

الأسلوب المؤدي إلى تحقيقها عن طريق تحسين مستوى الأداء في مجالات التخطيط والتنظيم والحوافز

والاتصال وقياس مستويات الإنجاز واستخدام الموارد البشرية والمادية، كما أنها تحتوي على العوامل الفنية التي

¹ Saïd Belhadj **la relation client-consultant en conseil en management**, université Abdelmalak essaid, école national commerce et gestion , Tanger, Maroc ,2006, p :05.

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

تتعلق بفاعلية الإدارة وكفاءتها⁽¹⁾.

من خلال هذا التعريف نستنتج أنها ممارسة في إطار مهنة معنية تستدعي تقديم مساعدة لإدارة المنظمة قصد الوصول إلى الأهداف المطلوبة ووسائل تحقيق هذه الأهداف عن طريق تحسين الأداء ، الاتصال، الحافز المقدمة وكذا استخدام الموارد البشرية والمادية ، وكل ما يتعلق بالجانب الفنية لضمان الكفاءة والفاعلية في إدارة المنظمة.

ويضيف مجموعة من الباحثين على أنها⁽²⁾:

-علاقة مساعدة (1998) Weiss et Steele (1975).lippet (1978).Sheine (2000).

-تعتبر علاقة تعاونية من وجهة نظر (2005) kennelly et Gowman (1999).

-هدفها حل المشكلات (1999) Czrniawska et IMC, FEACO et Metzger (1983).Greener et

-تعتبر عملية التطوير التنظيمي (1997) ferrer- gutierr Hugot (1993).kubr (2002).

إن المفهوم البسيط للخدمة الاستشارية تعني أنها " علاقة تفاعلية بين استشاري مؤهل بحكم تكوينه العلمي وتجربته العملية ومقدرته الفنية وعميل يحتاج إلى هذا المستشار " ⁽³⁾.
وعليه يمكن القول أن الخدمة الاستشارية⁽⁴⁾ :

- علاقة تفاعلية يتبادل فيها الرأي والمعلومة كل من المستشار والعميل أي أنها اتصال من طرفين وليس من طرف واحد؛

- الخدمة الاستشارية في أغلبها اختيارية يختار فيها العميل بكامل إرادته أن يتعامل مع المستشار، إلا أنه في بعض الحالات يكون العميل غير مخير في تلقي الخدمة الاستشارية إذا كان هذا تكليفا من مستوى أعلى؛

¹ عصام قريط ،الخدمات الاستشارية وأثرها على حياد المدقق في الأردن، جامعة دمشق ،سوريا،2008،ص:15.

² Saïd Belhadj, op.cit, p :08.

³ عمرو حامد، مداخلة بعنوان الاستشارات والتدريب، الملحق العربي السادس للاستشارات والتدريب، الرباط ، المغرب، 2007،ص:01.

⁴ محمود السيد ،مرجع سبق ذكره ،ص :03.

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

- الطرف الأساسي في الخدمة الاستشارية هو المستشار الذي يمكن أن يكون شخصا طبيعيا أو معنويا، مؤسسة أو منظمة استشارية وبالتالي فإن المستشار في أغلب الأحوال يكون محترفا وقد يكون داخليا من خلال موضعه في الهيكل التنظيمي للمنظمة، أو خارجيا؛
 - تكون الخدمة الاستشارية في الغالب مدفوعة الأجر، وقلما تكون غير مدفوعة الأجر، خصوصا إذا كان المستشار داخليا، فإنه يمكن النظر إلى راتبه ومكافآته باعتبارها أجرا لاستشارته؛
 - تتم وفقاً لحاجات ورغبة الإدارة في إحداث التغيير المنشود على صعيد المنشأة التي تقدم الخدمات الاستشارية لصالحها؛
 - تمارس وتزاول من قبل مجموعة من الأشخاص الأكفاء مهنيًا والمؤهلين علميا والذين يتمتعون بالخبرة والدراية أي المتخصصين علمياً ومهنيًا؛
 - الابتعاد عن المؤثرات الداخلية والخارجية، وعن نطاق العلاقات الخاصة الشخصية عند تقديمها لصالح منشآت العملاء، بهدف ضمان استقلالهم وحيادهم وموضوعيتهم؛
 - الحفاظ على سرية البيانات والمعلومات المتعلقة بالخدمة الاستشارية المقدمة إلى منشأة العميل، وذلك حفاظاً على تدعيم الإدارة التنافسية.
- قد توسعت مجالات الخدمة الاستشارية في الاستشارات الهندسية ، الإدارية ، الفنية التسويقية.. الخ وهذا ما يدل على زيادة أهميتها والتي تعود إلى عدة أسباب.

2-1-2- أسباب اللجوء إلى الخدمات الاستشارية

نرجع الحاجة للخدمات الاستشارية للاعتبارات التالية (1):

✓ تطور وتنامي المعرفة الإنسانية ، وبالتالي تطور وتنامي مجالات التخصص إلى الحد الذي يتعذر فيه

¹مرجع سابق الذكر، نفس الصفحة .

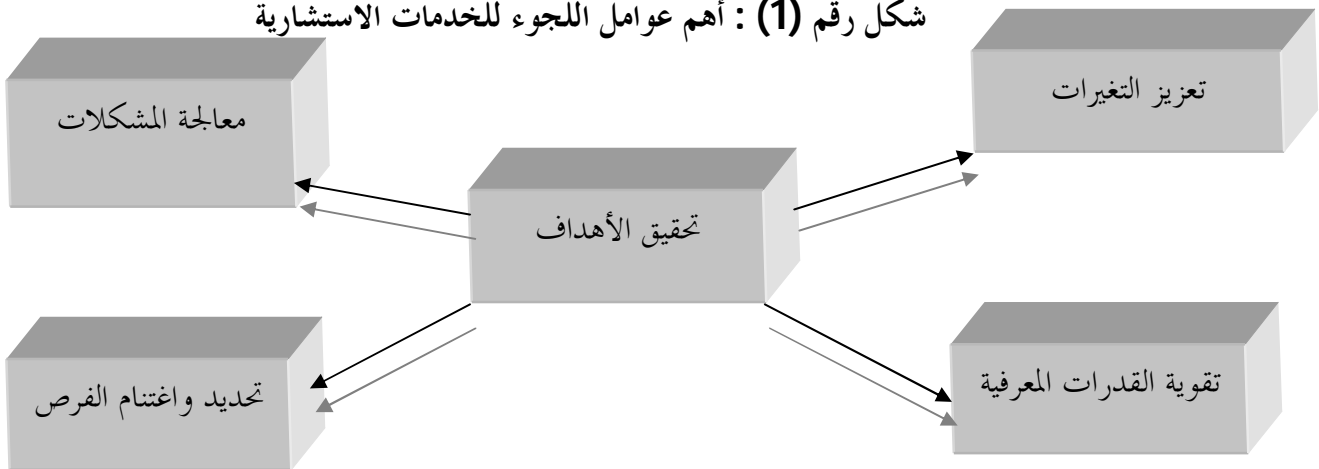
الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

على المدير أن يحيط بها جميعا ، وأن يتقن جوانبها المختلفة ، فتزايدت حاجته إلى استشارة المتخصصين وعلى سبيل المثال فإن المدير المالي المحترف والمؤهل في أي منظمة لا يستطيع أن يلمّ بكل الفروع الدقيقة والمتخصصة للعمل المالي والاستثماري ، ويكون من الأصلح له وللشركة أن يستعين بأهل الرأي في الأمور التي لا يملك ناصيتها ولا يتقن تفاصيلها ؛

- ✓ يرتبط بما سبق أن هناك من وقت لآخر حاجة بالمنظمة إلى الاستشارة في مجال متخصص لا يكون من المجدي اقتصاديا أن أوظف المتخصص فيه ضمن قوة العمل المتفرغة بالمنظمة، بمعنى أنه لا يمكن للمنظمة اقتصاديا أن توظف متخصصين في كل فروع المعارف الإدارية كموظفين متفرغين لديها ويكون من المنطقي الاستعانة بمستشار متخصص لبعض الوقت في المجالات التي تنشأ الحاجة إلى المشورة فيها لبعض الوقت ؛
- ✓ بناء على النقطة السابقة فإنه حتى لو استطاعت المنظمة أن توظف لديها متخصصين متفرغين في أغلب المجالات، فقد تنشأ الحاجة إلى استشارة متخصصين على مستوى أعلى من التأهيل والخبرة ليس بالإمكان تعيينهم موظفين بالمنظمة؛
- ✓ زيادة حدة المنافسة وتعقد الظروف البيئية.

يمكن تلخيص أهم العوامل التي تدفع بالمنظمة إلى الخدمات الاستشارية في الشكل الموالي:

شكل رقم (1) : أهم عوامل اللجوء للخدمات الاستشارية



Source: Saïd Belhadj, op.cit. , p : 16.

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

من خلال الشكل الموالي يبدو لنا أن الهدف الرئيسي هو تحقيق الهدف المطلوب أخذًا بعين الاعتبار التغيرات التي تفرض حل المشاكل ومعالجتها وكذا القدرات المعرفية مع تحديد واغتنام الفرص ويتطلب تحقيق الهدف وحل المشاكل منهجية محددة وهو ما سنتعرض له في العنصر الموالي.

2-1-3- مراحل الخدمات الاستشارية

تأدية واستكمال الخدمة الاستشارية يستدعي الإلمام بعدد من النشاطات التي تؤدي على مراحل متتالية نوضحها حسب الجدول الموالي.

جدول رقم(03): مراحل إعداد الخدمة الاستشارية

المرحلة	النشاطات (المهام)
التقديم (entré)	-الاتصال مع العميل، تشخيص أولي للمشكلة، التخطيط، مقترحات تنفيذ العمل.
التشخيص (le diagnostic)	-تحليل العقد، تحليل الغرض، تحليل المشكلة، تقصي الحقائق.
تخطيط العمل (planning)	-اقتراح الحلول، وضع بدائل التقييم، وضع المقترحات، التحضير للتنفيذ.
التطبيق (l'implantation)	-المساعدة في التنفيذ، ضبط المقترحات، التكوين
النهاية (terminaison)	-التقييم، التقرير النهائي، خطط المتابعة

Source : Milan kuber , A Guide to the Profession management consulting ,

4th edition international labour , Geneva , switzerland,2002, p:21.

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

على ضوء ما تم دراسته سابقا من ضبط لمفاهيم، المهام و مراحل الخدمات الاستشارية، وبعد الدراسة المتأنية لأهم عوامل اللجوء إلى الخدمات الاستشارية بوجه عام، يمكننا التوصل بالمنهجية التالية لتقديم الأنشطة الاستشارية:

1. تحديد إطار العملية الاستشارية والتي تتضمن :

- ✓ وصف نطاق العملية الاستشارية، الاتصال بالعميل؛
- ✓ ادراك المشكلات؛ تحديد المهمة والرؤيا والهدف للعملية الاستشارية؛
- ✓ مقترحات تنفيذ الخدمة الاستشارية.

2. تشخيص العملية الاستشارية

- ✓ تحليل العقد ، المشكلة، الغرض و تقصي الحقائق؛
- ✓ تحديد المهام والمسؤوليات لكلا الطرفين؛
- ✓ تحديد الجدول الزمني للعملية الاستشارية؛
- ✓ توقيع اتفاقية تنفيذ العمل الاستشاري.

3. التخطيط للعملية الاستشارية

- ✓ تحديد أساليب العمل الاستشاري؛
- ✓ تأسيس الفريق الاستشاري (خبراء محترفين وأكاديميين ممارسين وتنفيذيين)؛
- ✓ تحليل الاحتياجات المادية والبشرية للعملية الاستشارية؛
- ✓ تخطيط نشاطات العملية الاستشارية؛
- ✓ اقتراح الحلول ووضع البدائل.

4. جمع البيانات وتحليلها

- ✓ تحديد أساليب ووسائل جمع البيانات والمعلومات؛ وتوثيقها؛
- ✓ اختبار صحة البيانات والمعلومات دراستها وتحليلها؛
- ✓ استخلاص النتائج.

5. التطبيق

- ✓ المرافقة (المساعدة في التنفيذ)؛
- ✓ التكوين؛
- ✓ ضبط المقترحات.

6. التقرير الاستشاري

- ✓ وضع خطة تنفيذية للحلول الاستشارية؛
- ✓ تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ البرامج؛
- ✓ وضع منهجية للتقييم والتطوير.

من خلال ما سبق نستنتج أن تأدية وتنفيذ هذا المسعى يتطلب التفاعل بين طرفين الطالب (المؤسسة الزبونة) والعارض (المستشار)⁽¹⁾:

- ✓ طلب الخدمة: تقوم الجهة الراغبة في الاستفادة من الخدمة بتقديم طلب مكتوب إلى المعهد تحدد فيه احتياجاتها، وبعد ذلك يقوم منسق الخدمة بالمعهد بالتواصل مع تلك الجهة لتحديد نطاق العمل وحدوده، والآلية المناسبة لتقديم الخدمة.

¹ Patrick Gilbert et Antoine Lancaster, **le conseil en managent, analyses et études de cas**, édition . Dunod ,Paris, France,2008, p :358.

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

✓ عرض الخدمة: يعمل المستشار على تقديم الخدمات الاستشارية بالشكل الذي يلي احتياجات الجهات المستفيدة. من هنا يمكن تقديم هذه الخدمات إما بشكل فردي، حيث يعمل المستشار الذي تم اختياره من قبل الجهة، أو رشحه المعهد لهذه المهمة، بتفريغ كامل أو جزئي لدى الجهة المستفيدة وإما على شكل فريق استشاري متكامل يتكون من عدد من الخبراء والمختصين ذوي الكفاءة العلمية والمهارة العملية لإنجاز المهنة الاستشارية المطلوبة.

يعمل أيضا على تقديم خدماته لمن يطلبها بإتباع أسهل السبل، وأكثرها مرونة، حيث يتم تقديم الخدمة من خلال عقد استشاري تحرر فيه المهام و المسؤوليات المناطة بالمستشار سواء كان فرداً أو فريقاً، مع جدول زمني محدد لتنفيذ الخدمة، والآلية المناسبة لذلك. ويمكن أن تقدم الخدمات الاستشارية عن طريق الاستفادة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، أو بالتعاون مع بعض الخبراء من خارج الجامعات في حال دعت الحاجة لذلك.

يستدعي عمل المستشار معرفة مجال الخدمة قصد توفير الأدوات والوسائل المناسبة لنجاحها وتختلف مجالات عمل المستشار حسب طبيعة المنظمة والهدف منها.

2-1-4- مجالات الخدمات الاستشارية

تقدم الخدمات الاستشارية في مجموعة من المجالات المتكاملة مع إمكانية تطوير أي مجال بما يتناسب مع احتياجات المؤسسة الطالبة للخدمة وتتمثل هذه المجالات في الآتي :

✓ الخدمات الاستشارية الإدارية: هي محاولة منظمة بواسطة أشخاص مدربين وذوي خبرة لمساعدة إدارة المنظمة في حل مشكلاتها و تحسين أعمالها من خلال تطبيق حلول موضوعية معتمدة على معلومات متخصصة و مهارات و تحليل منظم للحقائق كذلك خدمة لإحدى المنظمات يقدمها خبير

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

أو فريق من الخبراء تتضمن إجراء دراسة للمنظمة و تحديد مشكلاتها و تقديم التوصيات المناسبة لحل هذه المشكلات و مساعدتها في عملية التنفيذ⁽¹⁾؛

✓ **الخدمات الاستشارية التسويقية:** تتمثل في تقديم خدمات فيما يخص الجانب التسويقي من إعداد خطة تسويقية التعرف زبائن جدد وأسواق جديدة، وتحديد طبيعة المنتجات والخدمات التي يطلبها هؤلاء الزبائن، وشرح الإجراءات الضرورية المطلوبة مع التعرف على الميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركة وقياس الفرص والمخاطر في السوق كذلك يتم دراسة الفجوة التسويقية للمشروعات الحديثة و تصميم المزيج التسويقي الفعال للمنتجات والخدمات و تطوير نظم التسويق والمبيعات⁽²⁾.

✓ **الخدمات الاستشارية الفنية :** وهي تتعلق بالمعدات والمباني والتجهيزات والإنتاج وطرق تحسينه فنياً وغير ذلك⁽³⁾.

✓ **الخدمات الاستشارية المالية :** وتقدم في هذا المجال الخدمات التالية⁽⁴⁾:

- تقييم الأداء المالي للمؤسسة وتحديد آفاق تطويره؛
- دراسات السوق و دراسات الجدوى الاقتصادية؛
- تطوير نظم التكاليف لرفع الكفاءة الإنتاجية وخفض التكلفة؛
- تصميم نظم المراجعة والرقابة الداخلية بما يضمن منع الغش والاختلاس والفساد المالي والإداري؛
- إعداد اللوائح الإجراءات والتقارير المالية.

¹ عادل بن احمد يوسف الصالح،مداخلة بعنوان: الاستشارات الإدارية الواقع و المأمول، المؤتمر العربي الثاني للاستشارات الإدارية ، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2003، ص05.

² المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الخدمات الاستشارية ، على الموقع الالكتروني : www.arado.org.eg/homepage/arado_consulting .espx.، يوم: 2012/12/18.

³ - عادل بن احمد يوسف الصالح، مرجع سبق ذكره، ص05.

⁴ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

✓ الخدمات الاستشارية في مجال الموارد البشرية : الموارد البشرية أصبحت تمثل جزء مهم من رأس مال

المؤسسة (فكري، تنظيمي، بشري) لذلك حظيت بالاهتمام وتنميتها معتمدة في ذلك على

خدمات استشارية لتمس الجوانب التالية⁽¹⁾:

✓ ما يتعلق بوظيفتها (تخطيط الموارد البشرية المقابلة لاحتياجات المستقبلية، تحديد الاحتياجات التكوينية؛

اختيار وتوظيف أفضل الكفاءات البشرية، إعداد نظم الرواتب و المكافآت والحوافز، تحليل و تقييم و تصنيف

الوظائف، تطوير نظم وأساليب تقييم الأداء،..الخ).

بالإضافة إلى:

✓ القيام بالتدقيق الاجتماعي؛

✓ دراسات الجدوى؛

✓ إدارة التغيير؛

✓ تطوير المهارات القيادية؛

✓ الممارسات المؤسسية العالمية؛

✓ إعداد الاستراتيجيات؛

هناك فرق بين توجيه خدمة للوظيفة ككل واستهداف الفرد فقط نوضح ذلك في الجدول الموالي.

¹Gilbert Andrew, Article : Developing the Internal HR Consultant's Role-A One Day Seminar at the Roffey Park Institute ,sur le site : <http://www.questia.com/library/1P3-326402391/developing-the-internal-hr-consultant-s-role-a-one>, en date: 20/04/2013.

جدول رقم (4): الخدمات الاستشارية في مجال الموارد البشرية للوظيفة وللشخص.

الخدمات الاستشارية في مجال الموارد البشرية (استشارات إدارية واستشارات في الموارد البشرية)	
<p><u>مجال الموارد البشرية :</u></p> <p>-تخطيط اليد العاملة ، تحليل ووصف الوظائف، التعيين والتوظيف،التكوين والتطوير، تقييم الأداء، تقييم العائد.</p> <p><u>المجال الإداري :</u></p> <p>-تخطيط شامل ، تنظيم العمل ، أداء العمل، مناخ العمل.</p>	الخدمات الأساسية المقدمة للمنظمة كوظيفة :
<p><u>مجال البحث عن العمل:</u></p> <p>-تحرير وإعداد السيرة الذاتية، التعريف بالمنظمة وخدماتها المقدمة، الإعداد للمقابلة.</p> <p><u>مجال الدعم في مكان العمل:</u></p> <p>-التكوين الفردي، أداء في العمل،تقليل ضغوط العمل.</p>	الخدمات الأساسية المقدمة للشخص:

Source: Louis Bergeron, Conseillers en administration et en gestion des ressources humaines Québec Canada , 1993,P :01.

من خلال الجدول التالي يتبين لنا أن الخدمات الاستشارية يختلف تدخلها من الفرد وتدخلها على مستوى الوظيفة ككل حيث أنه يتم تكوين الفرد وتقييم آدائه بإحضاره لمجموعة من المؤشرات السلوك ، الانضباط من غياب ، دوران العمل ،.. الخ أما الوظيفة فيتم تقييم أداءها بناء على طرق مختلفة مثل طريقة الترتيب الطريقة المزدوجة كذلك يتم تحديد وتخطيط اليد العاملة وتقييم العائد تدرج ضمن لوحات القيادة لوظيفة الموارد البشرية.

بعد القيام بكل هذه الخطوات يتم إصدار الحكم على مدى نجاح العملية الاستشارية وقياس العائد منها أي تقييمها وهو ما سنتعرض له في العنصر الموالي.

2-2-تقييم الخدمات الاستشارية

بعد انتهاء المستشار من تقديم الخدمة الاستشارية، تقع على الجهة طالبة للاستشارة مسؤولية إنجاح تنفيذ الحلول أو التوصيات المقترحة . حيث يتم التأكد أولاً من فهم تلك الحلول، مع الاستيعاب الكامل لكيفية تطبيقها، والمراحل التي سيمر التطبيق من خلالها، ثم التأكد من موافقتها وقبولها لهذه الحلول، تقوم الجهة الطالبة للاستشارة بإعطاء وجهة نظرها للمستشار ، يتم مناقشتها معه حتى تصبح الصورة واضحة تماماً.

فإذا ما بدأت الجهة طالبة الاستشارة في تنفيذ الحلول والمقترحات التي أوصى بها المستشار فإن على الأقسام أو الأفراد في المنظمة الذين تشملهم هذه الحلول ، المتابعة باهتمام التطبيق أولاً بأول، والتنبيه إلى المشكلات التي تتولد أثناء التنفيذ، والعمل على الاتصال بالمستشار لحلها .وقد يعهد للمستشار بمهمة الإشراف على

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

التنفيذ، أو قد يوكل أمر التنفيذ إلى الفريق الداخلي تبعاً لما يتم الاتفاق عليه في العقد المبرم بين المستشار والجهة طالبة الاستشارة.

ومن ناحية أخرى إذا أثبتت النتائج الأولية لتنفيذ الاستشارة أنها لم تكن فعالة، وأن حلولها لم تكن ملائمة أو أن تشخيص المستشار للمشكلة كان خاطئاً، أو لأنه لم يأخذ في حسبانها كافة الظروف المؤثرة . فعلى المديرين أن يتنبهوا لذلك مبكراً من خلال تسجيل النتائج أولاً بأول مع مقارنة التغيرات بما كان عليه الوضع قبل الاستشارة على أن يعملوا بمساعدة المستشار على تصحيح الأخطاء التي نتجت عن تنفيذ الاستشارة، وإزالتها، والتوقف عن تطبيقها.

وبرغم ذلك فإن ما سبق بيانه إنما يفيد فقط في تقييم الخدمة الاستشارية بعد أن يكون المستشار قد انتهى منها وقدمها، وتم البدء في تطبيقها بالفعل، ومن ثم فإن أية أخطاء تكون قد وقعت في الاستشارة يصبح من الصعب وربما من المستحيل تلافيتها أو تجنبها.

لذلك فإن الأنفع والأجدى بالنسبة للجهة طالبة الاستشارة أن يكون لديها أحد المعايير التي تمكنها من الحكم على جودة الخدمة الاستشارية حتى قبل أن تحصل عليها، وتتمثل هذه المعايير في عدد من التساؤلات التي تتولى إدارة المنظمة الإجابة عليها.

وعلى ضوء الإجابات يمكن للجهة طالبة الخدمة الحكم مقدماً على مدى جودة الخدمة الاستشارية . ومن ثم يصبح هذا التقييم أكثر نفعاً، لأنه يفيد في تدارك الأخطاء قبل وقوعها، لاسيما وأن بعض التساؤلات الواردة في هذا التقييم ينصرف إلى مرحلة ما قبل التعاقد، والبعض الآخر إلى مرحلة تنفيذ أو إجراء الاستشارة.

ويمكن التعرض لأهم التساؤلات التي يمكن للجهات طالبة الخدمة الاعتماد عليها في تقييم الخدمة الاستشارية وذلك من خلال ثلاثة استقصاءات، الأول منها يتعلق بمرحلة ما قبل بدء الاستشارة، والثاني يتعلق بمرحلة تنفيذها؛ والثالث يتعلق بمرحلة ما بعد التنفيذ.

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

ومما لاشك فيه أن تقييم الخدمة الاستشارية من خلال هذه الاستقصاءات أو غيرها لا يعد هدفا في حد ذاته، وإنما يعد البداية الحقيقية للحكم على جودة الخدمة الاستشارية المقدمة في أي طور من أطوارها، ومن ثم فلا بد من المبادرة عقب الانتهاء من عملية التقييم مباشرة باتخاذ موقف إيجابي تجاه معالجة الثغرات أو نقاط الضعف التي أسفرت عنها عملية التقييم.

لذلك تبدو أهمية هذه المرحلة في توجيه الجهة طالبة الاستشارة نحو العمل على تفادي حدوثها في المرات القادمة و إذا تبين أن بعضها يعد في حكم التجاوزات الصريحة، فقد يصبح من الضروري تدوينها أمام المكتب مقدم الاستشارة تجنباً للتعاقد معه أو الاعتماد عليه مستقبلاً خاصة إذا لم يتدارك الأمر ويعالج تلك التجاوزات بما يصح مسار الاستشارة على ضوء ما ورد في عقد الاستشارة المبرم معه⁽¹⁾.

بعد تقييم الخدمات الاستشارية يتم إصدار الحكم على مدى نجاعتها وفعاليتها من خلال قياس العائد منها و تؤدي الخدمات الاستشارية التي يقدمها المستشار إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال⁽²⁾:

- ✓ تطوير النظم والهياكل والاستراتيجيات مما يؤدي إلى حسن توظيف واستثمار الموارد البشرية والمالية؛
- ✓ رفع كفاءة وإمكانيات الموارد البشرية وزيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة من خلال تطوير مناخ عمل محفز؛

- ✓ إدخال المعايير والمواصفات الدولية في أعمال المنظمة بما يؤهلها للوصول إلى عالمية الأداء؛
- ✓ تطوير الخدمات والمنتجات بما يحسن من سمعة المؤسسات ويزيد من رضا المتعاملين معها؛
- ✓ زيادة الإنتاجية والربحية مما يؤدي إلى بقاء المؤسسات وريادتها للأسواق؛

¹ The world bank , consulting services manual comprehensive , Guide to selection of consultant ,france,2006,p:109.

² المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

يلاحظ مما سبق أن التفاعل بين المؤسسة الزبونة والمستشار أمر ضروري ونجاح العملية يتوقف على التجانس والتطابق للعلاقة بين الطرفين.

3-تسيير العلاقة "مستشار - مؤسسة زبونة"

من بين المحاور المستخدمة في مجال الخدمات الاستشارية محور الشراكة (علاقة المستشار بالمؤسسة)، على أساس أن الخدمة الاستشارية توفر فرص لاكتساب خبرات ومهارات جديدة لكل من العميل والمستشار على حد سواء وكذا حل المشاكل التي تواجه المؤسسة عند قيامها بنشاطها ومن ثم أصبح من الضروري في مجال الخدمة الاستشارية مراعاة مفهوم الشراكة.

3-1- العلاقة "مستشار - مؤسسة زبونة"

تعد نوعية العلاقة بين المؤسسة الزبونة والمستشار متغير رئيسي وحاسم في كثير من الأحيان من أجل تنفيذ مشورة ومهمة ناجحة ويتطلب الأمر ذلك التفاعل والتعاون بينهما.

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

يجب أن تضمن عملية الاستشارة مشاركة مستمرة للمؤسسة، الهدف منها مساعدة المستشار على التعامل مع المشكلة والوصول إلى أفضل الحلول لذلك فتعرف على أنها : " مجموعة المبادلات الاقتصادية و التقنية و المعرفية و الإعلامية بين المؤسسة الزبونة و المستشار " (1).

من خلال هذا التعريف تظهر لنا أن العلاقة هي مجموعة من الخدمات المختلفة بين المستشار والمؤسسة الزبونة. يعرف العميل على أنه : " شخص أو جماعة أو منظمة التي تطلب مساعدة من المستشار في جميع الحالات " (2). من خلال ما سبق نستنتج أن العلاقة تمثل جهدا مشترك بين العميل والمستشار لتحقيق أهداف مشتركة يستفيد الجانبان من نتائجها ويتحملان معا مسؤولية الفشل في تحقيقها. تنجح العلاقة بين الطرفين في ظل تنظيم دقيق ومحدد يعمل على تلبية احتياجاتهما وتحقيق الهدف من الخدمة.

3-1-1- تنظيم العلاقة الاستشارية

تمر العلاقة الاستشارية بمجموعة من المراحل وهي كما يلي (3):

✓ مرحلة ما قبل التعاقد أو التكليف بالخدمة الاستشارية: من الواضح أن معظم المهام في هذه المرحلة الجزئية تقع على عاتق العميل نفسه حيث أن نقطة البداية هي الشعور بالحاجة للاستعانة بخدمات المستشار ، ومن ثم فإنه يتعين على إدارة المنظمة التعرف على المشاكل المطلوب معالجتها ، والتحقق من وجودها والتمييز بين الأعراض والمسببات ، ثم التمييز بين المشكلات التي يمكن التعامل معها، وحلها في إطار الإمكانيات والخبرات المتوفرة لديها، وتلك التي تحتاج إلى الاستعانة بخبرات متخصصة من خارج المنظمة.

¹ Chakor Tarik, ethique et consulting - Le consultant dans la prévention des risques psychosociaux . Aix-Marseille Université , France,2012,p : 10.

² Line boucher ,B.A,le savoir être et la relation consultant client , Université Québec, canada,1992,P :4.

³ مجموعة الخبراء، نظم ومهارات الاستشارات والأداء المؤسسي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر، 2000، ص:104.

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

و المطلوب علاجها، أو الأهداف المطلوب تحقيقها إذ أن الهدف أو المشكلة الواحدة يختلف تعريفها باختلاف وجهات نظر الأشخاص الذين يبحثونها أو يعايشونها. ونظرا لأهمية تشخيص وتحديد المشكلات المطلوب معالجتها أو الأهداف المطلوب تحقيقه، فإنه ينبغي أن يكون هذا التحديد أو هذه الصياغة، نتيجة جهد مشترك من كافة الأطراف ذات الصلة بمختلف جوانب المشكلة ومن داخل المنظمة؛

✓ **مرحلة اختيار الخبراء الخارجيين:** تبدأ هذه المرحلة حينما يتقرر أن هناك ضرورة للاستعانة بخبرات متخصصة من خارج المنظمة . والأصل أن تمتلك المنظمة من الصلاحيات ما يمكنها من الاستعانة بمن تراه من المكاتب والمؤسسات الاستشارية أو من الخبراء المتخصصين حيث تقوم باتخاذ القرار بشأن الاختيار إذ أن هناك عدداً من الاعتبارات التي يجب أن يؤخذ بها عند اختيار المكاتب أو الخبراء الاستشاريين من خارج المنظمة وهي (1) :

- **العرض الفني المقدم من المستشار:** لوحظ في كثير من الأحيان عدم إعطاء الاهتمام الكافي للعروض

الفنية المقدمة من الجهات الاستشارية، كما هو الحال بالنسبة للعروض المالية المقدمة منهم، وهو الأمر

الذي تنتج عنه الكثير من المشاكل في فترات لاحقة من التعاقد.

ولذلك فإنه من الضروري أن يطلب العميل مقدما عرض فني متكامل، في ضوء ما توافر لديه من فهم عن

طبيعة العملية الاستشارية، وما قام به من دراسات أو مقابلات استطلاعية بشأنه، ومن المقترح في هذا المجال أن

يحتوى العرض الفني على الجوانب التالية:

¹ jean –Simonet et jean pierre boucher ,**le conseil :le livre du consultant et du client**

,2^{ème} Edition ,groupe eyrolles,2003 , p :200.

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

1-تقرير فني مبسط : يقدم المستشار من خلاله مفهومه للمشروع وترتيباته الخاصة بالخدمات الاستشارية وكيفية تنظيمه للعمل في سبيل القيام بواجباته بالطريقة المثلى، كما يقدم فيه أي تعليق له على متطلبات واحتياجات المشروع الفنية والمهنية والمشاكل الخاصة به والعوامل المؤثرة عليه.

ب-برنامج العمل : يقدم المستشار برنامج العمل المقترح لتنفيذ الخدمات الاستشارية المطلوبة على أفضل وجه موضحا به⁽¹⁾:

- ✓ فترات المراجعة من قبل الجهة الطالبة للخدمة حسب المراحل المقترحة؛
- ✓ أوقات تسليم التقارير المطلوبة؛
- ✓ المخططات المختلفة بما في البرنامج المقترح للتطبيق والتدريب ؛
- ✓ الشرح التفصيلي للمهام الاستشارية المذكورة في برنامج العمل المقدم منه موضحا به:
- ✓ الغاية والهدف المطلوب من كل مهمة؛
- ✓ إطار مقترح لتطبيق مفهوم الشراكة في العمليات الاستشارية؛
- ✓ مواصفات العمل المستهدف؛
- ✓ الأشخاص المسئولون عن كل مهمة؛
- ✓ الجدول الزمني الخاص بإنجازها؛
- ✓ الجهد البشري المقدر لها.

¹ Christian romain, vendre du conseil efficacement pour construire plus vite vendre, édition Dunod ,paris, France,2008,p: 52.

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

- العرض المالي المقدم من المستشار: من الملاحظات التي تؤخذ على المستشار ، أو الانتقادات التي توجه إليها : الميل إلى المغالاة في تكاليف أو أتعاب الخدمات الاستشارية التي يقدمها إذا ما قورنت بحجم الدراسات المقدمة ودرجة الاستفادة منها.

يبدو هذا الانتقاد صحيحا في - كثير من الحالات-، خاصة وأنه لا يوجد ضوابط أو معايير محددة تقدم على ضوئها التكاليف المالية للخدمات الاستشارية، وغالبا ما يحدد مبلغ إجمالي لهذه الخدمات .وفي هذا المجال قد تجدر الإشارة إلى أحد الدروس المستفادة من تجارب ونتائج الممارسات العملية حيث ألزمت الجهة الطالبة المستشار بتقديم العرض المالي على نموذج أعد خصيصا لهذا الغرض، طلب فيه من المستشار تقديم عرضه المالي مقسما حسب إلى مرحلة من مراحل الخدمة الاستشارية ، نظير قيامه بالخدمات الاستشارية المطلوبة⁽¹⁾.

✓ **تقصى وتحرى مدى صحة المعلومات عن الخبرات والتجارب السابقة للمستشار:** زادت أهمية هذا العنصر بالنسبة للخبراء الأفراد، فسوق التدريب والاستشارات سوق مفتوحة ويسهل دخولها من قبل الكثير من حملة الشهادات العلمية والمؤهلين أكاديميا و لكن تنقصهم المهارات والخبرات العملية المطلوبة لأداء الخدمات الاستشارية حيث تتوقف جودة الخدمة المقدمة على مدى خبرة ومهارة المستشار⁽²⁾.

✓ **مرحلة ما بعد التعاقد و التكاليف بالخدمات الاستشارية :** وتنطوي هذه المرحلة على عدد من المراحل الفرعية أهمها ما يلي:

- إعداد الخطة التنفيذية لأداء العملية الاستشارية بعد التعاقد مع المستشار: من الضروري أن يتم إعداد الخطة التنفيذية للعملية الاستشارية بشكل تفصيلي يوضح الخطوات التي ستبذل في تنفيذ كل

¹ Pascal Nicole le Start, la relation de consultance une sociologie des activités d'étude, édition l'harmattan, paris , France ,2003,p : 40.

² jean baptiste Hugot , le guide des cabinet e conseil en management ,édition management et société,2011,p :66.

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

مرحلة والجدول الزمني المحدد لها والأشخاص الذين سيتولون تنفيذها والإجراءات التي ستبذل في التنفيذ والإمكانيات والمستلزمات المطلوب توفيرها لبدء التنفيذ ، وبعبارة أخرى فإن هذه المرحلة تمثل في حد ذاتها ترجمة لبرنامج العمل المقدم ضمن العرض الفني إلى خطوات تنفيذية تفصيلية يتم الاتفاق عليها بين العميل والمستشار في ضوء ما يقوم به المستشار من مقابلات مع العميل وموظفيه أو فرق العمل أو اللجان التي يشكلها بهدف التعرف على مطالبه وتوقعاته وأيضاً بهدف تحديد مدى استعداده للتعاون في تنفيذ إجراءات الاستشارة والتوصل إلى الحلول المناسبة لها ومن المقترح أن تحتوى الخطة التنفيذية للخدمة الاستشارية على خمسة عناصر أساسية هي (1):

- ✓ المهام الرئيسية والفرعية ، الجدول الزمني المحدد لإنجاز كل مهمة ؛
- ✓ الأهداف المحددة لكل مهمة ومواصفات العمل المطلوب لتنفيذها؛
- ✓ آليات ومتطلبات التنفيذ، موازنة العمل والجهد البشري.

- **تحديد وتوفير المعلومات المطلوبة:** في هذه المرحلة يقوم المستشار بحصر المعلومات التي يحتاج إليها من المنظمة أو من خارجها وتتضمن هذه المرحلة تحديد طبيعة المعلومات المطلوبة ومصادر توفيرها فهناك المعلومات التي يتم الحصول عليها من مراجعة الهيكل التنظيمي والاختصاصات الوظيفية والعلاقات التنظيمية التي تربط المنظمة بغيرها من الجهات محليا وخارجيا، وهناك المعلومات التي يمكن توفيرها من خلال استقراء الوثائق، وهناك المعلومات التي يتم توفيرها من خلال استطلاعات الرأي والمقابلات الشخصية مع شاغلي الوظائف المختلفة أو ملاحظتهم أثناء العمل وأيضاً المعلومات التي يمكن توفيرها

¹ Catherine pompie , **consultants : trouvez vos premières mission développez votre business** ,édition Dunod. France,2008, p : 33.

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

من متلقي خدمات المنظمة موضع البحث أو مورديها وغيرها من الأطراف التي تتعامل معه وتتضمن هذه المرحلة الاتفاق مع العميل حول الجوانب التالية (1):

✓ تصميم أدوات توفير المعلومات المطلوبة وبصفة خاصة الاستبيانات والمقابلات الشخصية وتهيئة المصادر المستهدفة بما لبدء التنفيذ وذلك من خلال التعميمات التي تصدرها إدارة المنظمة أو عقد اللقاءات التمهيدية التي يتم من خلالها إيضاح أهمية التعاون في توفير المعلومات المطلوبة وتحري دقتها وسلامتها وما إلى ذلك من جوانب التهيئة المطلوبة؛

✓ تحديد أوقات المستشار لجمع المعلومات المطلوبة حتى لا يتم تعطيل عمل المنظمة من ناحية ولتفادي انشغال أو غياب بعض المصادر المستهدفة من ناحية ثانية والتوجيه بالاستعداد لتوفير البيانات المطلوبة من ناحية
ثالثة؛

✓ تحديد كيفية جمع وتوفير المعلومات المطلوبة من مصادرها المختلفة وما إذا كانت هذه المهمة سيقوم بها المستشار بمفرده أم من خلال فريق من داخل المنظمة. وفي الحالة الأخيرة يتم الاتفاق على تشكيل الفريق وتدريبه على كيفية تنفيذ الأعمال المطلوبة.

- تحليل البيانات واستخلاص النتائج: يلعب المستشار الدور الأساسي في هذه المرحلة، حيث يتولى تفرغ وتصنيف البيانات التي حصل عليها من المصادر المختلفة، وتحليلها بالأساليب الملائمة بطبيعتها واستخلاص النتائج والمؤشرات المناسبة منها.

وفي هذه المرحلة يتم الاتفاق بين المستشار والعميل على تخصيص ما يطلق عليه اسم الفريق المصاحب من موظفي المنظمة وذلك لمصاحبة المستشار أثناء هذه المرحلة بهدف التعلم واكتساب الخبرة في المجالات التي

¹ Alain mreiden, le conseil en management, édition village mondial, France, 2000, p: 88.

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

يشملها التحليل وعادة ما تنتهي هذه المرحلة بإعداد تقارير مبدئية حول النتائج التي تم التوصل إليها والمقترحات أو التوصيات المناسبة بشأنها ، ويتم عرض هذه التقارير على إدارة المنظمة للمناقشة.

وفي هذه المرحلة قد ترى إدارة المنظمة الاستعانة ببعض الخبراء المتخصصين من خارج المنظمة للمشاركة في عملية المناقشة وإبداء الملاحظات على ما تتضمنه هذه التقارير من نتائج أو توصيات .

في ضوء نتائج المناقشات التي تتم وما يتم الاتفاق عليه من تعديلات أو إضافات أو إعادة بحث يقوم المستشار بإجراء ما يتم الاتفاق عليه وإعداد التقارير النهائية في المواعيد المتفق عليها.

✓ **التطبيق أو البدء في تفعيل نتائج الاستشارة:** قد تسند هذه المهمة إلى المستشار وقد تقرر إدارة

المنظمة إسنادها إلى فريق داخلي من موظفيها وذلك وفق النصوص العقد المبرم بين المنظمة والمستشار

فإذا تقرر إسناد المهمة إلى المستشار فغالبا ما تقضى شروط التعاقد بتحميل المستشار مسؤولية سلامة

تطبيق كافة الوثائق والتقارير التي قدمها مع تدريب الموظفين عليها وتعديل التوصيات الواردة

بالتقارير في ضوء ما تسفر عنه نتائج التطبيق العملي، مع ضرورة تواجد المستشار خلال فترة التطبيق

حسبما يتم الاتفاق عليه في هذا الشأن⁽¹⁾.

وتتضمن هذه المرحلة وضع برنامج تنفيذي متكامل لكل الوثائق والتقارير التي يتم إنجازها وإقرارها في المراحل

السابقة. ويوضح بهذا البرنامج نوع الخبرات الاستشارية المطلوبة للتطبيق والفترات اللازمة لتوافرها للاستشاريين

فيها ومتطلبات التطبيق.

بطبيعة الحال أن كل علاقة تتميز بمعوقات تعوق استمرارها ومن بينها⁽²⁾:

✓ اختلاف قيم المنظمة العميلة عن المستشار ومقاومة توصيات المستشار؛

¹ jean pierre boucher, le conseil en management dans tous ses états , édition Ems , Allemagne, 2012,p :18.

² ibid ,p : 72.

✓ مشكلة الحصول على المعلومات التي يحتاج إليها من العاملين في المنظمة العميلة؛

✓ صعوبة الاتصال بين المستشار والمنظمة العميلة حيث :

- العملاء أحياناً لا يستطيعون التعبير عن حاجاتهم؛

- تقارير المستشارين يشار إليها على أنها غير مقروءة أو غير واضحة أو غير مفهومة؛

- سلسلة الاتصالات الشخصية وخاصة الشفوية.

تأخذ العلاقة بين المستشار والمؤسسة الزبون عدة أشكال يتم تبيائها خلال العنصر الموالي.

3-1-2- نماذج وأشكال العلاقة بين المستشار والعملاء

بغض النظر عن صور أو كيفية أداء الخدمات الاستشارية للمنظمات فإن العلاقة بين الطرفين يمكن أن تأخذ

شكلاً أو أكثر من الأشكال أو النماذج التالية⁽¹⁾ :

✓ **النموذج الطبي:** في ظل هذا النموذج للعلاقة بين المستشار و المنظمة طالبة الخدمة يقتصر دور

المستشار على تقديم النصيحة أو التوصية ، حيث تقوم المنظمة بدراسة وتحليل المشكلة والتعرف على

مسبباتها ومختلف الجوانب المتعلقة بها وربما بعض الحلول المقترحة لمعالجتها وتعرضها على المستشار

طالبة الرأي والمشورة فيما تعرضه عليه المنظمة ، وتبقى إدارة المنظمة في النهاية هي صاحبة القرار في

قبول أو رفض التوصيات التي يقدمها المستشار؛

قد يتسع هذا النموذج في بعض الأحيان إلى الحد الذي تعرض فيه المنظمة ظواهر ما تعانيه من مشكلات وليس

مسبباتها أو الحلول المقترحة لها وتترك للمستشار مهمة القيام بالتشخيص والتحليل ووصف العلاج الذي بالطبع

قد يقبل أو يرفض من قبل المنظمة.

¹Steven H, Appelbaum et Anthony J.Steed. **The critical success factors in the client-consulting Relationship** ;Canada ; 2003 ,p :07.

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

من الملاحظ أن هذا النموذج يتصف بالطبيعة الوصفية أو التشخيصية التي تأخذ شكل إرشادات أو نصائح تتضمن الخطوط العريضة أو الإطار العام للمشكلة والحلول المقترحة بشأنها دون الدخول في تفاصيل كيفية التنفيذ وإجراءاته.

✓ **النموذج الهندسي:** يعتمد هذا النموذج على قيام المنظمة بتحديد المشكلة وبدائل العلاج ثم تقرر

الاستعانة بالمستشارين للمعاونة في تنفيذ البديل الذي تختاره المنظمة . وقد يتسع هذا النموذج لتقوم

المنظمة بتحديد المشكلة وتحديد البدائل المناسبة لمعالجتها ثم تستعين بالخبراء أو المستشارين للمساعدة

في اختيار البديل المناسب وتنفيذه ومن ثم فإن الخاصية المميزة لهذا النموذج هي قيام المنظمة بتحديد

المشكلة وتحديد الحلول المقترحة لها أو صياغة الهدف المطلوب تحقيقه ورسم المسارات الممكنة لتحقيقه

.ويكون دور الاستشاري المساعدة في اختيار البديل المناسب أو المساعدة في التنفيذ أو كليهما معاً؛

✓ **نموذج العملية:** من خلال الشواهد العملية يكاد أن يكون هذا النموذج هو الأكثر شيوعاً في

الممارسات العملية، وينطوي نموذج العملية على مفهوم الشراكة في أداء عمل المستشار حيث تتضمن

التعاون الوثيق بين المنظمة بدءاً من مرحلة تشخيص وتحليل الظواهر وتحديد المشكلات الواجب

معالجتها أو صياغة الأهداف المطلوب تحقيقها ثم الاتفاق على خطوات متطلبات العمل وكيفية القيام

بها وجدولها الزمني وما إلى ذلك من تفاصيل.

في ظل هذا النموذج فإن الخبراء أو المستشارين يتجنبون تحمل المسؤولية الكاملة وحدهم سواء في تشخيص

المشكلة أو وصف الظواهر أو صياغة الأهداف المطلوب تحقيقها، ويكون تركيزهم على تمكين الإدارة وتعليمها

هذه الجوانب . و بلغة أخرى فإن مهمة المستشارين في هذا النموذج لا تكون القيام بالعمل الاستشاري نيابة

عن العميل وإنما بمشاركة العميل.

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

بدون شك فإن الاختيار بين هذه النماذج يعتمد على مجموعة من المتغيرات يصعب القول معها بأن نموذجاً منها أفضل من غيره، ومن أهم هذه العوامل أو المتغيرات مقدرة وتأهيل الخبراء الاستشاريين أنفسهم، ومقدار التكاليف أو الأتعاب المطلوبة وما يقابلها من ميزانية معتمدة لأداء العمل الاستشاري، وطبيعة الموقف أو المشكلة أو الهدف المطلوب، ومدى توافر الإمكانيات والمهارات الداخلية لأداء العمل المطلوب ، ومدى رغبة واستعداد العميل للمشاركة وغيرها من العوامل.

من خلال ما سبق تظهر لنا أن العناصر المؤثرة في كفاءة وفعالية العلاقة الاستشارية⁽¹⁾:

- ✓ اختيار المستشارين لعملائهم؛
- ✓ اختيار العملاء لمستشاريهم؛
- ✓ العلاقة بين العميل والمستشار؛
- ✓ الإعداد والتخطيط والتنفيذ للمهمة الاستشارية؛
- ✓ تطبيق النتائج والرقابة عليها.

3-1-3- دور المستشار في إطار العلاقة مع المؤسسة الزبونة

أيا كان الشكل الذي يأخذه قائد، مدرب، محلل، مقترح، مراقب.... الخ، فإن دور المستشار يتكون من وظيفتين هما: خبير أو ميسر.

- ✓ عندما يتصرف كخبير، يقوم المستشار بتزويد الزبون بمعلومات جديدة؛
- ✓ عندما يتصرف كميسر، يقوم المستشار بمساعدة الزبون على الاستفادة من المعلومات المتوفرة لديه؛
- ✓ كخبير، يهتم المستشار بتحليل المشكلة من الخارج بهدف التوصل إلى (إيجاد) حلول. فهو يتولى مشاكل الزبون، ولو جزئياً على الأقل؛

¹ yunus Emre , Le Petit Livre Des conseil , édition Arfuyen, paris ,France,1995,p :28.

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

- ✓ كمسير، يهتم المستشار بالطريقة التي يتناول بها الزبون المشكلة بهدف إرشاد الزبون من خلال عملية حل المشكلة. وبهذا، فإنه يقوم بمساعدة الزبون على تولى المشكلة.
- قد يكون هناك العديد من جوانب دور المستشار. فعند التوصل إلى اتفاق، يقوم الزبون والمستشار بتحديد الأدوار التي سيلعبها المستشار أثناء عملية الاستشارة. ومن الممكن لعب الأدوار التالية في وقت واحد أو بطريقة متعاقبة (1):
- ✓ مساعد العملية (Process helper) : اقتراح طريقة للزبون، طريقة العمل، التي ترشده إلى حل المشكلة القائمة ودعمه في تلك العملية.
- ✓ ميسر المجموعة (Group facilitator): قيادة اجتماعات المجموعة بطريقة تساعد المجموعة على إحراز وتحقيق الأهداف.
- ✓ محلل (Analyst) : جمع معلومات لتحليل الوضع وتحليل البيانات ونقل النتائج للزبون.
- ✓ مدرب (Trainer) : تصميم وتوجيه وتقييم نشاطات التعلم بهدف تزويد الزبون بالمهارات.
- ✓ يقترح الحلول (Solver) : اقتراح أنماط من السلوك أو بيع الحل الذي يؤيده.
- ✓ مختص في مجال معلومات (Information specialist) : تزويد معلومات عن المشكلة أو عن منهجية حلها، إقامة روابط بين المجموعات المتنوعة للمعلومات.
- ✓ متتبع (observer) : مراقبة وطرح أسئلة وإعطاء تغذية راجعة ونقد.
- ✓ دعم نفسي (psychological support) : دعم الزبون في استعمال مصادره الخاصة ومساعدته في تلقي واستعمال معلومات جديدة ودمج الخبرة الشخصية.

¹ Ahmed bounfour, **chers consultants les règles des relation entreprise –consultant** ,édition Dunod, paris,France,1992,p : 06.

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

بالنظر إلى المؤسسات الجزائرية خصوصا نجد أنهما تلجأ إلى التكوين في مجال الخدمات الاستشارية وستعرض في العنصر الموالي كيفية تنظيم العملية التكوينية من قبل المستشار.

3-2- تنظيم التكوين في إطار العلاقة مستشار-مؤسسة

لعل هذه النقطة بالذات تثير نقاش حاد حول علاقة الخدمات الاستشارية عموما بالتكوين، حيث دأبت الكثير من الدراسات والمراجع على فصل مجال الاستشارات عن مجال التكوين بحجة أن الأخير مجال متخصص يعمل فيه العديد من المنظمات تخطيطا وتنفيذا وتقييما.

إن استشارات التكوين تعد نوعا من أنواع الاستشارات بصفة عامة، وفيها تجرى الدراسات حول تخطيط البرامج التكوينية، والدورات التكوينية، التأهيلية أو المتخصصة، ويكون على المستشار هنا أن يكشف الأخطاء التي يترتب عليها التفكير في علاجها عن طريق التكوين، خصوصا في تلك الحالات التي تشير فيها المنظمات إلى بعض وحداتها التنظيمية باعتبارها المصدر الرئيسي للأخطاء أو المتاعب، وتطلب فيها من المستشار أن يحدد الخطأ في إدارة هذه الوحدات بالذات، وأيضا في الحالات التي ترى فيها بعض المنظمات في الاتصال بالمستشار فرصة مواتية يقتنصونها للاستفاضة والتوسع بما قد يؤدي إلى تضخيم المشكلات.

يتبين الدور الذي تقوم به الخدمات الاستشارية في مجال التكوين أيضا من خلال وضع الخطط العامة والتفصيلية للتأهيل والتكوين وإعادة التكوين ، وإعداد مشروعات برامج التكوين والفني والإداري، وقد يتسع هذا الدور ليشمل أيضا متابعة المتكويين وإعداد التقارير الدورية عنهم وذلك بصفة دورية، بالإضافة إلى حصر وتحديد أنواع الاحتياجات والإمكانات التكوينية⁽¹⁾.

¹ Robert Lescarbeau, Maurice Payette , Profession, consultant, édition. l'Harmattan, France, 1990, p : 245.

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

قبل الولوج في دراسة تنظيم التكوين في إطار العلاقة مستشار-مؤسسة تم التطرق إلى مخطط التكوين .

الغاية	الوضعية	المهدف	مثال توضيحي
--------	---------	--------	-------------

جدول رقم (05): مخطط التكوين

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

<p>ملتقيات خاصة بالكفاءات العليا ، تكوين مرفق بشهادات . -التكوين في الحماية داخل الورشة. -تكوين عمال إدارة الموارد البشرية حول التشريعات الجديدة. - ندوات الإدماج.</p>	<p>-تغطية الثغرات أو البحث عن التقدم في إدارة الوظيفة. -حالات النقل التي تمس فريق العمل بأكمله . -تحسن مؤشرات العمل الجماعي. - استقطاب عمال جدد. إنجاح الاستثمار/أوالتغيرات التنظيمية (كإعادة الهيكلة) أو التحكم في كل ما هو آلي بمعنى الأخذ بعين الاعتبار التطورات الحاصلة على مستوى المهنة.</p>	<p>تطوير القدرات و الإمكانيات من أجل تحسين الأداء. -تكوينات الإدماج. شراء معدات جديدة المرافقة للتحويلات الكبرى (شراء تقنيات متطورة). أدخلت على مهنة مطابقة في طبيعتها لمهنة العامل. اعتماد طرق مختلفة تماما في العمل عن سابقاتها.</p>	<p>قصير أجل (سنة) دعم الحضور.</p>
<p>التكوين في معالجة النصوص، التدريب على لغة جديدة للبرمجة إعادة التأهيل العمال.</p>	<p>تطوير الإمكانيات توفير أفضل الشروط من أجل تعزيز مسارات الترقية -التكوين على المهن. - تسهيل المشاريع الفردية.</p>	<p>إبراز السمات الفردية القادرة على تحمل المسؤوليات في المستقبل . إدخال الأفراد في مهن حالية ومستقبلية كانطلاق أجبر في مسار الترقية -مساعدة الأجراء الباحثين عن إنشاء مشاريع خارج المؤسسة</p>	<p>متوسط الأجل (3سنوات) المرافقة وتسهيل التكيف مع المتغيرات.</p>
<p>تكوين مجموعة من العمال على نموذج الإدارة بالمشاركة ، حوار الثقافات . -جامعات المؤسسات التربص فيها غير محدد المدة. -ميزانية الكفاءات -خلايا التحويلات من مهن إلى مهن أخرى .</p>	<p>-إعادة تأهيل العمال من أجل التكيف مع التحويلات الكبرى وكذا ضرورة التنبؤ. -تطوير القيم الفردية وكذا ثقافة المؤسسة. -تحويل مهن زائلة أو في طريق الزوال</p>	<p>-تغيير ثقافة المؤسسة. -تطوير التكيف والوقاية من أخطار عدم التكيف.</p>	<p>-المدى الطويل (3-10 سنوات) التحضير للمستقبل</p>

Source: Sofia Guellal, Karima Mehanaoui, **L'impact de la formation sur les ressources humaines**, mémoire présente en vue de l'obtention du diplôme bachelor in Bussines Administration, ingénieur d'affaire, Paris, école supérieur de gestion, institut méditerranéen de management Constantine- Paris,2012 p :42.

انطلاقا مما سبق يمكن تحديد أهم أبعاد الخدمات الاستشارية في مجال التكوين فيما يلي:

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

✓ إجراء البحوث و الدراسات المتعلقة بتحديد البرامج التكوينية والدورات التأهيلية التدريبية والدورات المتخصصة التكوينية؛

✓ إجراء البحوث والدراسات المتعلقة بوضع الخطط العامة والتفصيلية للتأهيل والتكوين وإعادة التكوين؛

✓ إعداد مشروعات برامج التكوين التحويلي (في نفس المهنة أو في مهنة جديدة) وبرامج التدريب الفني والإداري؛

✓ حصر وتحديد أنواع الاحتياجات التكوينية والإمكانات التكوينية؛

من خلال ما سبق يتبين لنا أن دور المستشار في مجال التكوين يكمن في النقاط التالية :

3-2-1- تحديد الاحتياجات التكوينية

تحدد الحاجة إلى برنامج تكويني من خلال تحليل المستشار لكل من المهام الموكلة و كذا العاملين، وذلك من خلال (1):

✓ تحليل المنظمة: و ذلك بفحصها و تشخيصها لجميع العوامل التنظيمية كثقافة المنظمة⁽²⁾ و رسالتها و

أهدافها و هيكلها التنظيمي، إذ أن كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات التنظيمية؛

✓ تحليل المهمة لكل وظيفة: يتم دراسة الوظائف من قبل المستشار من حيث المسؤوليات و الأعباء بغرض

تحديد التكوين المطلوب لكل وظيفة و تحديد المعارف و المهارات المطلوبة لانجاز الوظيفة بفاعلية؛

✓ تحليل مستوى الأفراد: يقوم المستشار بتحديد حاجة الأفراد للتكوين عن طريق قياس أدائهم و تحديد

الانحرافات بين أداء كل فرد و توقعات المنظمة أو الأداء المعياري المعتمد من قبل المنظمة.

¹ نفس المرجع السابق، ص:78-79

²ثقافة المنظمة: ويعرفها ويليام أوتشي(2004) بأنها الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفهم كما تنسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين."

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

حيث نجد أن البرنامج التكويني يترجم الاحتياجات التكوينية إلى أهداف، كونها توضح ما يراد إحداثه أو تغييره في مستوى أداء الأفراد و اتجاهاتهم و سلوكهم، و يهدف هذا البرنامج إلى:

- **تنمية المهارات:** بمعنى زيادة قدرة الأفراد على أداء أعمال محددة، و الهدف هنا هو تكوين الفرد على

الإلمام بجميع جوانب العمل و كيفية الأداء ، فالفرد يكون على علم تام بكافة المعلومات و الحقائق

المتعلقة بالعمل و لكنه لا يبلغ درجة عالية من الكفاءة في الأداء إلا إذا تم تكوينه على ذلك ، و عليه

فإن تنمية المهارات هو إتاحة الفرصة لكل فرد في المنظمة لتنمية مهاراته لأداء العمل المقدم له بطريقة

تتوافق مع طريقة عمل المنظمة، كما أن مستويات المهارات التي يجوزته لا تكف عن التغير و التطور

مما يجعل عملية التكوين مستمرة تتناسب مع احتياجات المنظمة في كل وقت و في كل زمان؛

- **تغير الاتجاهات:** حيث تشير الرغبة إلى تغيير ما يعتقد المتكويين، أو القادة في العمل، كما ينبغي

تعديل توجهات المتكويين و أدائهم و تطوير و تغيير بيئة التصرف السلوكي أو هئية المتكويين لتقبل

أراء جديدة؛

- **تنمية القدرات الذهنية و اكتمال الشخصية:** حيث أن توفر درجة عالية من المهارة في أداء عمل

معين ضروري، و لكنه غير كاف، ذلك أن الهدف هو تنمية الشخص ككل و تمكينه من استخدام

طاقاته الذهنية و النفسية أحسن استغلال و توجيهها لصالح المنظمة.

بعد التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية، تأتي مرحلة تصميم البرامج (المخططات) التكوينية، نوجزها فيما

يلي.

3-2-2- تصميم البرامج التكوينية

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

هناك عدة برامج تكوينية وليس برنامجا واحدا، حتى بالنسبة لنفس الفئة الوظيفية الواحدة، كما قد تترجم الأهداف المحددة سابقا إلى أهداف أكثر تفصيلا وخاصة بكل برنامج ، ويمكن أن يضم البرنامج التكويني الذي يضعه المستشار العديد العناصر منها⁽¹⁾:

- ✓ تفاصيل عن المتكولين، وبالتالي هل البرنامج موجه لأفراد جدد، موجه لأفراد يخضعون للترقية... الخ؛
- ✓ موضوع التكوين، أي تحديد مواضيع ومواد التكوين مع تحديد درجة العمق و الشمول في عرضها و المنطق المنتهج في تتابع عرضها؛
- ✓ تحديد طرق وأساليب التكوين؛
- ✓ تحديد المكونين ومعايير التقييم؛
- ✓ تحديد مسؤولية الإدارة، أي المشرفين على تنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني، ومد قنوات الاتصال لإمداد المتكولين بالاحتياجات؛
- ✓ تعيين مكان التكوين مما إذا كان داخليا أم خارجيا؛
- ✓ تحديد نوعية الحوافز المعتمد عليها، وهذا لإثارة دوافع الأفراد المتكولين بغية التحصيل والتكوين الجيد وهو أمر أساسي في أعداد البرامج التكوينية؛
- ✓ تخصيص ميزانية التكوين، أي حصر كافة المصاريف والمستلزمات اللازمة للتنفيذ السليم للبرنامج التكويني، و رصد الاعتمادات اللازمة لها... الخ.

3-2-3- تنفيذ البرامج التكوينية

¹ شراف عقون، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مذكرة رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007، ص:69.

يقوم المستشار بتحديد الإجراءات التنفيذية للبرامج التكوينية، وتشتمل على ما يلي⁽¹⁾ :

✓ إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيقها؛

✓ تجهيز وإعداد مكان التكوين؛

✓ متابعة المكونين والمتكونين.

3-2-4- تقييم البرامج التكوينية

إن التكوين شأنه في ذلك شأن باقي الوظائف الأخرى، يوجب ضرورة تقييمه لتحديد مدى فعاليته، ومسؤولية مستشار التكوين لا تقتصر فقط على تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج، بل يجب عليه أن يتأكد أنه قد تم إشباع هذه الحاجات من خلال برنامج التكوين.

ويعد تقييم البرامج التكوينية مرحلة جد مهمة بالنسبة للفرد والمؤسسة على السواء؛ فبالنسبة للأفراد، فإن التقييم يقوم بتدعيم مقدرة الأفراد نحو اقتراح معايير تغيير وتحسين لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين كما أنه يعطي إمكانية التحقق من أن الفرد قد استفاد من التغيرات المراد تحقيقها في التكوين والتي تم تحضيره لها لذلك فإن التقييم يساعد المتكون على تحديد الموضوع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصل عليه من خلال التكوين من معارف ومهارات، لا سيما وأن التقييم شرط ضروري وأساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد وتدعيم الثقة لديهم. أما أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة فيسمح بتحقيق الممارسة الجيدة، ويظهر هذا من خلال متابعة المؤسسات لنشاطاتها عبر لوحات القيادة حيث يتم أخذ القرار حول معايير تصحيحية في حالة الانحراف بالمقارنة مع الأهداف، كذلك فإن هذه المتابعة الدورية تقلل من درجة الخسارة المتوقعة، وتعتمد عملية تقييم البرنامج التكويني على مؤشرات ونماذج تم التطرق إليها في الفصل الثاني من الرسالة.

¹ نفس المرجع السابق، ص 69.

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

ينتج عن العلاقة بين الطرفين المستشار والمؤسسة عقد اتفاق يضم شروط كل من المستشار والمؤسسة الزبونة وهو ما سنتعرض له في العنصر الموالي.

3-3- تشكيل دفتر الشروط الخاص بالعملية التكوينية

دفتر الشروط عبارة عن مستند يحتوي على قائمة من الاحتياجات والمتطلبات والقيود التي يجب احترامها خلال المشروع ويأخذ عدة أشكالاً تبعاً لنوع نشاط وثقافة المنظمة⁽¹⁾.
يسمح هذا الأخير على وجه الخصوص⁽²⁾:

- ✓ التحديد الدقيق للمشكلة؛
- ✓ توضيح احتياجات المنظمة؛
- ✓ يوضح أهداف التدخل والنتائج المتوقعة؛
- ✓ وضع القواعد والمتطلبات الرئيسة لتنفيذ التدخل؛
- ✓ إلزام المؤسسة الزبونة والمستشار لتحديد الخدمات الواجب إنجازها؛
- ✓ يعتبر بمثابة وثيقة مرجعية؛
- ✓ يحدد المسؤوليات، الأدوار والأطراف المشاركة في التدخل.

والشكل التالي يوضح سيرورة العلاقة بين الجهة الطالبة للاستشارة (المؤسسة الزبونة) والجهة العارضة لها (المستشار)

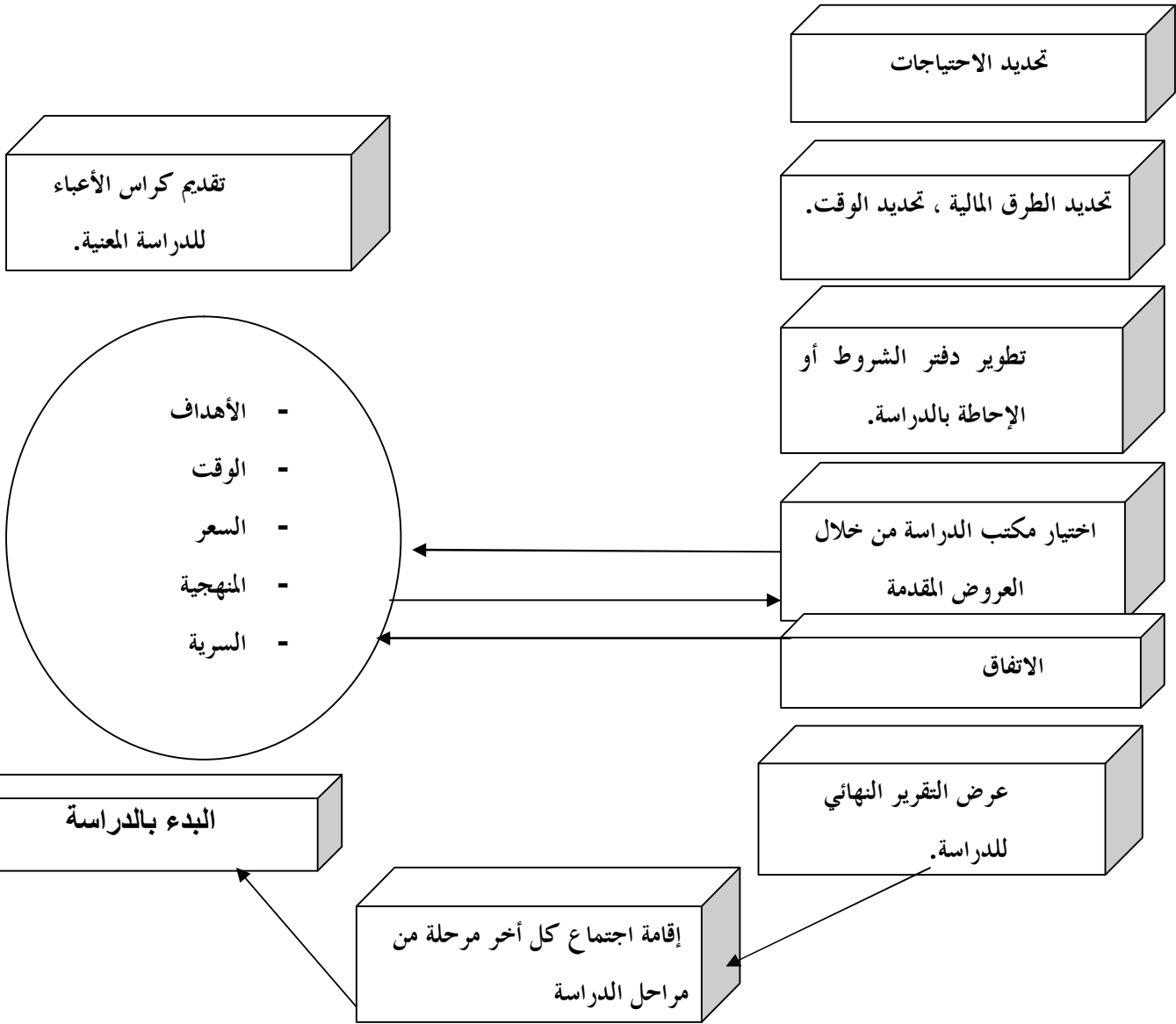
¹ Michel coulu, Guide pou l'élaboration d'un cahier des charges, développement économique et régional, Québec, canada,2003.p :1.

² Ibid., p :2.

شكل رقم (02): سيرورة العلاقة "مستشار-زبون"

المكتب الاستشاري

المؤسسة



Source: Gharbi Nedjoua, cours : étude de marché mba: marketing, institue méditerranéen d'administration, Constantine, 2013.

نستنتج من خلال الشكل أن العلاقة بين المستشار والزبون تحكمها مجموعة من المراحل على النحو التالي⁽¹⁾:

¹ Michel coulu, Guide pou l'élaboration d'un cahier des charges, opcit ,pp :2-3.

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

✓ تحليل الوضعية الحالية: من خلال ما يلي:

- تحليل النتائج على أساس الأهداف ؛

- تسليط الضوء على نقاط القوة والضعف في كل وظائف المنظمة ؛

- تحديد أولويات المشاكل؛

✓ التعريف بالمشكلة : عن طريق طرح الأسئلة : ماذا ، لماذا ، من ، متى ، كيف، أين،... كذلك

التعرف على الأسباب الحقيقية للمشكلة؛

✓ تعريف الاحتياجات والأهداف المنتظرة: من خلال وضع طريقة واضحة الأسس وموضوعية خاصة

بالمنظمة ؛

✓ وضع الأهداف: بحيث تكون قابلة القياس؛

✓ إعداد دفتر الشروط : يتم بجمع المعلومات والبيانات عن المنظمة وطبيعة المشكلة والأهداف ذات

الصلة؛

✓ تحديد واختيار المستشار الأنسب: من خلال تحليل محتوى العروض الخدمات المقدمة؛

✓ توقيع الاتفاقية: و تكون إما باتفاق مكتوب بين الطرفين يؤدي إلى تجنب الصراعات المحتملة.

غير أن تجسيد هذه العلاقة تتطلب تنظيم وتصميم مادي "العقد" هو محور دراستنا في النقطة الموالية.

3-4- عقد الخدمات الاستشارية

إن الواجبات الواسعة التي يتضمنها دور المستشار واختلاف الأهداف التي تسعى إليها كل منظمة من عملية

الاستشارة، وتباين الظروف التي يعمل فيها المستشار بحيث تعتبر كل عملية استشارة حالة فريدة ومستقلة من

غيرها، فإنه يلزم تحديد العلاقة بين المستشار الخارجي والمنظمة والدور المطلوب منه بكل دقة. ومن ثم يجب

إبرام عقد بين المستشار سواء أكان فردا أو جماعة أم منظمة وبين المنظمة القائمة بالتغيير. ويصبح ذلك ضروريا

الفصل الأول : الخدمات الاستشارية

إذا استغرقت عملية الاستشارة فترة طويلة نسبيا من الزمن. ولما كانت عملية الاستشارة هي في حقيقة أمرها علاقة تعاونية فيجب أن يتحدد في عقد الاستشارة دور كل من المستشار والمنظمة بشكل واضح⁽¹⁾.

ولعقد الاستشارة مجموعة من البنود حيث يكون من المتطلبات الرئيسية التي تقع على عاتق المنظمة قبل اللجوء إلى أحد مكاتب الاستشارة، وتوقيع العقد معه، أن ندرك أولا - ولو بشكل عام - المشكلة أو مجموعة المشكلات التي ترغب في علاجها. وإذا كان يصعب في بعض الأحيان على المنظمة معرفة المشكلة الحقيقية فيجب عليها على الأقل أن تتعرف على المظاهر والأعراض التي تجعلها تحس بوجود مشكلة ما، على أن يترك للخبير أو المكتب الاستشاري التشخيص الدقيق للمشكلة.

فمعرفة العمل المطلوب تمثل أساس التعاقد مع المستشار واختيار المستشار المناسب، أما البنود الأساسية لعقد الاستشارة فيجب أن تتناول الجوانب التالية:

3-4-1- تحديد العمل المطلوب من المستشار

ويساعد إدراك المنظمة للمشكلة القائمة أو لأعراضها في تحديد الدور المطلوب من المستشار، ويختلف هذا العمل من مشكلة لأخرى، كما يختلف تبعا للأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها، ومن ثم يجب أن يتضمن العمل المطلوب تحديد الأهداف من الدراسة أو الاستشارة بشكل دقيق منذ المراحل الأولى للتعاقد، أي الاختيار من بين مكاتب الاستشارة المختلفة، وطلب المعونة منهم.

وقد يتناول العمل المطلوب مجرد الكشف عن الحقائق أو المشكلات التي تعترض المنظمة وتشخيصها بشكل واضح، وقد يكون العمل هو مساعدة القيادات الإدارية في المنظمة وأفرادها من الوقوف على المشكلات، ووضع الحلول لها من جانبهم، وقد يطلب من الاستشاري اقتراح الحلول فقط، وفي بعض الحالات قد يكون مطالبا بتطبيق الحلول المقترحة والتأكد من تحقيق النتائج المرجوة من عملية التطوير.

¹ معهد الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص:28.

3-4-2- تحديد نطاق الدراسة

يجب أن يحدد في العقد النطاق الذي سيعمل الاستشاري في حدوده، وقد يشمل نطاق الدراسة على أكثر من بعد واحد حيث يمكن أن تتناول الدراسة الأبعاد الآتية⁽¹⁾:

- ✓ البعد الجغرافي، كما هو الحال في تحديد رقعة السوق، أو المنظمة أو خارجها؛
- ✓ البعد التنظيمي، ويحدد فيه الوحدات التنظيمية التي تشملها الدراسة، فهل تتناول المنظمة بأكملها أم تقتصر على عدد معين من الإدارات أو الوحدات التنظيمية، أو تحديد الفئات التي تخضع للتغيير والتنمية كما هو الحال في الاقتصاد على رجال الإدارة العليا أم الدراسة تشمل أفراد الإدارة في المستويات المختلفة أم تتناول رجال التنفيذ؛
- ✓ مجال التطوير والتغيير، حيث يجب تحديد المجالات أو الجوانب التي تخضع للبحث والدراسة فهل تقتصر الاستشارة على الجوانب المالية، أم تتناول الجوانب الاقتصادية، أم الجوانب التنظيمية، أم بيئة العمل، أم النواحي الفنية والهندسية، أم جانب الأفراد. أم أية جوانب أخرى .

3-4-3- المنهج في الدراسة

ومن الأمور التي يجب إبرازها في العقد أسلوب أو منهج الدراسة التي سيقوم بها المستشار، ومن الطبيعي أن هذا المنهج يرتبط بشكل كبير بطبيعة العمل المطلوب. فقد تقتصر بعض الدراسات على فحص ودراسة السجلات والوثائق المتاحة، بينما تقتضي دراسات أخرى إجراء مسح ميداني شامل للجوانب المختلفة للدراسة، وفي حالات أخرى يتطلب الأمر إجراء بعض التجارب أو عمل مشروع تجريبي (project pilot). وإذا كانت الدراسة تقوم على أساس مسح ميداني فيلزم تحديد المجتمع أو العينة التي ستشملها الدراسة، وكيفية جمع البيانات، وتحديد البيانات المطلوب جمعها.. إلخ.

¹ مرجع سابق الذكر ، نفس الصفحة.

3-4-4-4 - تجميع وتحليل البيانات

يجب أن يتضمن العقد تحديد دور ومسؤولية المنظمة في توفير وتجميع البيانات اللازمة للدراسة، وكذلك تحديد دور المستشار في استكمال أو توفير بيانات جديدة عن طريق المسوح أو عن طريق معالجة البيانات الحالية، وكيفية معالجة هذه البيانات.

ومن الأمور الهامة في هذه الناحية تحديد فريق جمع البيانات، وتدريبه على المفاهيم المستخدمة في الاستقصاء أو المقابلات، وعلى كيفية جمع البيانات من مصادرها الأولية، وكذلك كيفية إدارة الفريق أثناء جمع البيانات. ويوضح العقد أيضا كيفية مراجعة البيانات ومدى قبولها في الدراسة. وكذلك الإمكانيات المطلوبة لإجراء الدراسة الميدانية.

3-4-4-5 - وضع البرامج وتحديد مراحل الدراسة.

من المفيد أن يتم تصوير العمل المطلوب إنجازه في شكل برامج وخطوات عمل تفصيلية يتم إنجاز كل منها خلال مرحلة معينة محددة المدة بالأيام أو الأسابيع طبقا لطبيعة الدراسة، وبيان الفترة الزمنية لكل مرحلة والفترة الزمنية لكل برنامج أو خطوة معينة.

3-4-4-6 - تقديم تقارير الدراسة

يوضح عقد الاستشارة عادة الكيفية التي يقدم بها المستشار تقاريره عن المراحل المختلفة للدراسة، وأوقات تقديم هذه التقارير، وما يقع عليه من التزامات في حالة التأخير، وكذلك اللغة التي تم بها إعداد التقرير وعدد النسخ المقدمة. ويوضح العقد أيضا دور المنظمة في تعديل التقارير أو قبولها أو رفضها، وما إذا كان من الضروري إعداد تقرير نهائي خلاف التقارير المرحلية (1).

¹ معهد الإدارة العامة ، مرجع سبق ذكره، ص42.

الخلاصة

دراستنا لخدمات الاستشارية بدأ من المفهوم إلى أسباب اللجوء، المجالات، منهجية تقديمها مكننا من إدراك استنتاج أن الخدمة الاستشارية هي ارتباط تزوج ذو علاقة خاصة بين مستشار ذو مواصفات خاصة وتأهيل علمي وبين عميل في حاجة ماسة إلى خبرات وتقنيات ذلك المستشار حيث لا يمكن القيام بها بمعزل عنه، ذلك أن تجسيدها يتطلب التعاون والتفاعل الفعال من الاتصال المبدئي إلى تقييم النتائج حيث تتخللها مراحل

على مستويات مختلفة الإستراتيجية، العملية، مجالات التدخل،... الخ

إسقاط هذا المفهوم على الرأس مال البشري يدفعنا إلى التساؤل عن:

إمكانية تغذي الرأس مال البشري عن طريق التكوين والذي يمثل إحدى مجالات الخدمات الاستشارية؟

هل عن طريق الخدمات الاستشارية يمكن اعتبار المورد البشري ذو كفاءة؟

إجابتنا عن هذين التساؤلين تكون من خلال الفصل الموالي من الرسالة .

الفصل الثاني

المورد البشري كرأس مال فكري

و

مؤشرات قياس الكفاءة الفردية

تمهيد:

إن قيمة الفكرة - في الحقيقة - تستمد من درجة الآثار الإيجابية التي تلحقها بعد تجسيدها، وللتكوين آثار إيجابية عديدة ومتنوعة، تساهم مباشرة في تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل الإدارة العامة، وتتعداها إلى ضمان استمرار المؤسسة واستقرارها ورفع مؤشرات التنمية البشرية على مستوى المجتمع.

إذ يعد التكوين نشاطا ذا مردودية عبر الزمن من أجل بقاء المؤسسة، حيث أنه ينمي الكفاءات و بإمكانه جعل المورد البشري مفتاحا للنجاح؛ فبات ينظر للتكوين كوسيلة مساعدة من أجل التنمية الاقتصادية والاجتماعية تساهم في تحسن كمية ونوعية العمل المقدم، بإضافة إلى أنه يعتبر طريقة لتحفيز العمال عن طريق إمكانات الترقية المعروضة بعد خضوعهم للتكوين ؛ لما لهذا الأخير من دور في إعادة تأهيل العمال عن طريق تحيين معارفهم التي من شأنها زيادة تكيفه مع مختلف التطورات الحاصلة على مستوى مختلف الحرف و المهن ، و من تم خلق نوع من المرونة في التعامل مع أحدث التقنيات التي أدخلت على وظيفته. هذه الأسباب و أخرى من شأنها أن ترفع من أهمية التكوين وأولويته في ظل تزايد الاتجاه نحو اقتصاد مبني على المعرفة وتسيير يعتمد على الكفاءات البشرية.

لهذا سوف نركز اهتمامنا في هذا الفصل على عملية تكوين المورد البشري، باعتباره من بين أهم المجالات التي تنصح بها المكاتب الاستشارية زبائنها عند تبنيتها لخدمة استشارية، و ذلك بعد قيام هذه الأخيرة بالتشخيص الأولي ثم التدقيق الاجتماعي في أغلب الأوقات (girard Lambret, 2011).

عملية التكوين إذن، من شأنها الرفع من كفاءة المورد البشري مكونة بذلك رأس مال بشري للمؤسسة، حيث يحقق لها عوائد مالية إضافية يمكن قياسها كميًا و كفيًا، فالطريقة الأولى تتم بحساب الفرق بين تكلفة التكوين و إنتاجية العامل المكون، في حين تحسب كفاءة رأس المال البشري بطريقة كيفية اعتمادا على مؤشرات خاصة بقياس الكفاءة الفردية.

الفصل الثاني: المورد البشري كرأس مال فكري و مؤشرات قياس الكفاءة الفردية

من منطلق هذا الاستدلال ، فقد قسم هذا الفصل إلى ثلاث نقاط رئيسية، تركز كل منها على مايلي:

I - التكوين؛

II- المورد البشري كرأس مال فكري؛

III- مؤشرات قياس الكفاءة الفردية.

1- التكوين

1-1- تعريف التكوين: نظرا لكون عملية التكوين تشمل جوانب متعددة، و بالنظر إلى الغموض الذي

يشوب تعريف التكوين؛ فقد حاول عدد من الباحثين ضبط هذا المصطلح وفق مجموعة من التعريفات، نوجزها فيما جاء به كتاب تقويم العملية التكوينية في الجامعة، لمؤلفه لحسن بوعبد الله و محمد مقداد الذي قدم ثلاث تعريفات لثلاث باحثين كمايلي¹:

تعريف **Dontomollin (1979)**: "التكوين يدل على إحداث تغير إرادي في سلوك الراشدين في أعمال ذات طبيعة مهنية".

يتضح من خلال هذا التعريف ، أن التكوين هو فعل طوعي يسمح للفرد باكتساب مهارات مهنية جديدة.

تعريف **Sibrio Montarelto (1979)**: "هو عبارة عن مجموعة من النشاطات التي تستهدف تزويد المتكون بالمعارف و الكفاءات المهنية المناسبة".

إذن، التكوين هو عملية تلقين الفرد لمكتسبات جديدة تساهم في توجيهه في نشاطه المهني.

تعريف **Boterf G.Dall (1992)**: التكوين هو عبارة عن عملية تعديل ايجابي ذي اتجاهات خاصة ، تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، هدفه اكتساب المعارف و المهارات و الخبرات التي يحتاج إليها الفرد من أجل رفع مستوى كفايته للآداء بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل ، أي أن التكوين وسيلة لإعداد كفاءات مؤهلة للعمل الناجح و القابلة للتوظيف الفوري في الإطار المهني "

نستخلص - من هذا التعريف - أن التكوين يحدث تغيرات على ثلاث مستويات هي:

✓ المستوى المعرفي: إذ يهدف التكوين إلى تنمية المستوى المعرفي و ذلك بتزويد المتكونين بالمعارف

المطلوبة؛

¹ لحسن بوعبد الله و محمد مقداد ، كتاب تقويم العملية التكوينية في الجامعة، دراسة ميدانية بجامعة الشرق الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 1998، ص: 09.

✓ مستوى المهارات: يهدف التكوين إلى امتلاك مهارات و تنميتها من أجل رفع مستوى الأداء لدى المتكون؛

✓ مستوى السلوكيات: التكوين لا يقتصر على تزويد المتكون بالمعرفة و المهارات ، بل يتراوح إلى أبعد من ذلك ليشمل سلوك الفرد من أجل الرفع من حسن تواجده داخل المنظمة.

يعرف التكوين كذلك ، بأنه العمل المخطط الذي يتكون من مجموعة من برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية و إكسابها معارف و سلوكيات و مهارات جديدة متوقع أن تحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل، و التأقلم و التعايش مع أية مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة و تؤثر في نشاط المنظمة¹ حسب هذا التعريف، فالتكوين هو عملية يتم بموجها اكتساب معارف و سلوكيات و مهارات جديدة من شأنها أن تمكن من أداء مهام حالية أو وظائف مستقبلية بالإضافة إلى التكيف مع مؤثرات البيئة الخارجية على نشاط المنظمة.

يقول أيضا العالم الاقتصادي ألفريد مارشال في كتابه مبادئ الاقتصاد: " أن فئة متعلمة و متكونة من الناس بالتعلم و المعرفة و الوعي و الطموح و القدرة على العمل و الإنتاج، يستطيعون أن يستثمروا كل قوى الطبيعة و مصادرها لصالحهم بهدف الارتقاء بمستوى المعيشة و توفير الحياة الكريمة للفرد و المجتمع"².

نستنتج من تعريف مارشال للتكوين، بأنه عملية استثمار تؤدي إلى خلق الثروة و تعمل على الارتقاء بمستوى المعيشة لتوفير الحياة الكريمة للفرد و المجتمع، و بالتالي فالتكوين يساعد على تحريك الطاقة الكامنة.

و عليه -حسب التعريفين الأخيرين- يمكن القول أن التكوين هو اكتساب للمعارف و السلوكيات و المهارات الجديدة التي من شأنها أن تكون فئة متعلمة و متكونة باستطاعتها خلق ثروة في ظل متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة.

¹ عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، بيروت ، لبنان، 2005، ص 437

² محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 101.

يعرف التكوين أيضا على أنه: "التغير الذي يحدث للفرد بهدف تطوير معارفه و مهاراته و قيمته إلى مستوى محدد يهيئه للقيام بعمل معين، و هو يتم في مراكز متخصصة، هدفها تكوين نوعية خاصة من القوى العاملة انطلاقا من تحديد احتياجات العمالة التي يقتضيها سير الحياة الاقتصادية، و التي في غالبيتها تؤدي إلى زيادة معدلات الإنتاج"¹

يضيف هذا التعريف أن عملية التكوين يتم في مراكز مخصصة له، و هذا من أجل الرفع من مستوى المكتسبات الفردية بغرض التمكن من أداء وظيفة معينة. بما يتوافق في المجال الاقتصادي برفع مستوى الإنتاجية. يقصد كذلك بالتكوين: "تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الأفراد بالمعلومات و المعارف التي تكسبهم مهارة في أداء العمل أو تنمية و تطوير ما لديه من مهارات و معارف و خبرات. بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل"²

يفهم من هذا التعريف، أن للتكوين مجموعة من الأغراض، من أهمها إكساب الفرد للمعلومات و المعارف التي تساعد على أداء دور معين في الحياة المهنية، و محاولة منه من أجل التغير و التجديد و التطوير في مجال عمله.

التكوين إذن، هو إحداث تغير إرادي في سلوك الأفراد بعد تلقيه لمكتسبات جديدة تساهم في توجيهه في نشاطه المهني، فهو وسيلة لإعداد كفاءات مؤهلة للعمل الناجح و القابلة للتوظيف الفوري في الإطار المهني من خلال مجموعة من برامج مصممة من طرف مراكز متخصصة، من أجل تعليم الموارد البشرية و إكسابها معارف و سلوكيات و مهارات من شأنها أن تمكن من أداء مهام حالية أو وظائف ذات مستوى أعلى في المستقبل، بالإضافة إلى التكيف مع مؤثرات البيئة الخارجية على نشاط المنظمة، فهو بمثابة عملية استثمار تؤدي إلى خلق الثروة و تعمل على الارتقاء بمستوى المعيشة لتوفير الحياة الكريمة للفرد و المجتمع، و بالتالي يساعد على تحريك الطاقة الكامنة.

¹ عبيد محمود محسن الزويجي، تطوير مناهج التعليم و التدريب المهني و التقني، المركز العربي لتنمية الموارد البشرية، بنغازي، ليبيا، 2003، ص: 27-

.28

² إيباد محمود عبد الكريم و آخرون، إدارة مؤسسات التدريب المهني و التقني، المركز العربي للتدريب المهني و إعداد المدرسين، الطبعة الأولى، 2001، ص:

.137

تجدر الإشارة إلى أنه يوجد تداخلات بين تعريف التكوين و التدريب و التعليم ، حيث نجد في كتب العربية الإشارة إلى عملية تدريب الموارد البشرية بدل عملية التكوين، و نجد في الكتب الانجليزية الإشارة إلى **training** في حين نجد في الكتب الفرنسية الإشارة إلى مفهوم التكوين الموارد البشرية **formation** بدل التدريب. لهذا سوف نلقي الضوء على بعض التعريفات المخصصة لهذه المصطلحات، وذلك من أجل رفع اللبس المتعلق بالتداخل فيما بينها.

كلمة (كون) في اللغة العربية تأتي بمعنى شكل، ففي قاموس لسان العرب لابن منظور (2008) نجد كلمة تكوين مشتقة من فعل كون، ونقول كون الشيء أي أحدثه، والله مكون الأشياء أي مخرجها من العدم إلى الوجود، كما نجد معنى الكائنة الأمر الحدث، وكونه فتكون أي أحدثه فحدث، وفي الحديث (من رأي في المنام فإن الشيطان لا يتكونني) وفي رواية لا يتكون على صورتي¹.

يفهم من التكوين في لغتنا، على أنه يمثل أولى المراحل من تشكل الشيء.

أما التدريب فيعرف على أنه إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة².

حسب هذا التعريف ، فالتدريب إذن هو عملية منظمة تهدف إلى إضافة معارف و مهارات على مختلف المستويات التي ينشط فيها الفرد.

إسقاط التعريفين السابقين لكل من التكوين و التدريب على أداء المورد البشري، يوضح أن الأول يعبر عن التشكل الأولي للمعارف، في حين يعبر الثاني مرحلة موائية لتشكل المعارف تتمثل في تزويد هذه الأخيرة بمعارف أخرى و مهارات جديدة من شأنها أن تحدث تغييرات إيجابية في أداء الفرد.

¹ -قدور علي، أثر تكوين الموارد البشرية على تعزيز القدرة التنافسية للمنشأة الاقتصادية ، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة-02-، 2012، ص17.

² جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ، ص332 :

من جهة أخرى، يعرف التعليم على أنه تلك العملية التي تهدف إلى إمداد الفرد بمعلومات تفسيرية أو تعليمية عامة، تساعده في مواجهة المواقف المختلفة، و على حل المشكلات العامة المحتمل حدوثها في كل زمان و مكان. كما تتسم برامج التعليم بالشمول و العمومية خاصة في مراحلها الأولى، حيث يكتفي الفرد بتحصيل المعلومات و المعارف و السلوكيات العامة¹

يمكن القول إذن، أن كلا من التدريب والتعليم يشتركان في تنمية قدرات الفرد والوصول بها إلى المستوى المرغوب فيه من المهارة والمعرفة بهدف مواجهة المواقف والتحديات ويمكن القول بصفة عامة أنه كلما صعدا في سلم الوظائف في المنظمة كلما أصبح المزيد من التعليم ضرورة حيوية تتطلبها أعباء العمل².

الملاحظ على التكوين، أنه لا يتعد - من حيث المضمون - على ما جاءت به مختلف التعريفات المتعلقة بالتدريب و التعليم ، فبنسبة للتكوين و التعليم ، تكمن الفروقات بينهما في بعض ، نوجزها في الجدول التالي:

¹ حسبية بن عمار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير بعنوان "تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية دراسة حالة تكوين المكونين في ولاية قسنطينة" جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر ، 2009 ، ص:08.

² محمد الصالح قريشي، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية : دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب الجارف و الرفاعات، رسالة ماجستير ، جامعة قسنطينة-02، ص 35.

الجدول رقم (06): الفرق بين التكوين و التعليم

العناصر المقارنة	التكوين	التعليم
المعنى اللفظي	دراسة متخصصة	دراسة عامة
التعريف	عملية تزويد بالمعرفة و المهارات و تغيير السلوك و الاتجاهات.	عملية تزويد حصيلة معينة من العلم و المعرفة.
الهدف	زيادة الكفاءة، تعديل السلوك، تغيير العلاقات.	الإعداد الذهني للفرد للدخول للحياة العملية.
محور الاهتمام	الفرد نفسه	موضوع التعليم
الأسلوب	تفاعل المتكون	تعليم الفرد المتفاعل مع الموضوع
الجهة المتخصصة	إدارة التكوين	المدرسة، الجامعة، المعهد
النتائج	أداء أرقى، اتجاهات جديدة، علاقات عمل أفضل	معلومات أوسع و استعداد أكثر

المصدر، بلال جعفري، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات دراسة حالة بمركب المحركات و الجارات بقسنطينة، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2009، ص30.

نستنتج أنه بالرغم من اختلاف تعريف تكوين الموارد البشرية من باحث إلى آخر، إلا أن هذا الاختلاف لم يمتد إلى المضمون الحقيقي لعملية التكوين والتدريب، وإنما يقتصر على النواحي الشكلية فقط. إذن، و بعد التعرف على المفاهيم المختلفة للتكوين و ضبط مختلف المصطلحات ذات الصلة الوثيقة به، خاصة فيما يتعلق بالتدريب، يبدو أن للتكوين أهمية بالغة، يتم التطرق إليها في ما يأتي؛

1-2- أهمية التكوين: تأتي أهمية التكوين من كونه مدخلا علميا يزيد من فاعلية الأفراد و يساعد على رفع كفايتهم النوعية¹ في مجال الاهتمام في عمله اليومي؛ فضلا عن اكتسابهم المعلومات و المهارات الوظيفية اللازمة حيث تساهم في زيادة قدراتهم في أدائهم الحالي أو الوظائف التي سوف يؤهلون لها؛ إضافة إلى إحداث تغييرات ايجابية في سلوكهم و اتجاهاتهم و في علاقاتهم بالعمل و العاملين نحو الأفضل و اكتسابهم للمعرفة الجيدة. و يمكن إبراز هذه الأهمية في النقاط التالية²:

✓ زيادة الإنتاجية و الأداء الوظيفي: إذ أن اكتساب العاملين للمهارات و المعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة، و تقليص الوقت الضائع و الموارد المادية المستخدمة في الإنتاج؛

✓ يعمل التكوين على تنمية مهارات الأفراد و قدراتهم و يساهم في بناء الكفاءات؛

✓ يساهم التكوين في بناء قاعدة فعالة للاتصال و الاستشارات الداخلية ، و بذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين و كذا علاقاتهم مع الفريق الإداري؛

✓ يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة و ترشيد القرارات الإدارية و تجديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع مختلف التغيرات البيئية.

1-3- مؤشرات تقييم البرامج التكوينية: تعتمد عملية تقييم البرامج التكوينية على عدة مؤشرات ، من أهمها³:

¹ الكفاية النوعية: مجموعة المعارف والمهارات والسلوكيات التي تشكل عوامل النجاح لأي وظيفة يمكن ملاحظتها وقياسها من خلال معايير محددة ويمكن تحسينها من خلال التكوين و التدريب.

² فاطمة الزهراء بن قايد، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة رسالة ماجستير ،جامعة أحمد بوقرة ،بومرداس، الجزائر، 2011،ص:78.

³ فاطمة الزهراء بن قايد، نفس المرجع السابق،ص70.

1-3-1- أهداف التكوين: من أجل التعرف عليها ، و جب طرح التساؤل التالي: "هل حققنا هدفنا من البرنامج التكويني أم لا؟"، وهنا يجب أن نركز على بعدين أساسيين لأهداف التكوين وهما: درجة توافقها مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من جهة، ومع الاحتياجات التكوينية من جهة أخرى؛ وهذا ما يعرف بتقييم الفعالية بالنسبة لأهداف التكوين على مستوى المؤسسة، فتتمثل أساسا في تحقيق الميزة التنافسية و تحسين المؤشرات الاقتصادية¹، في حين تتجسد الاحتياجات التكوينية على المستوى الفردي في تنمية المعارف و المهارات و تغيير الاتجاهات²؛

1-3-2- تكلفة التكوين: من خلال المقارنة بين تكاليف البرنامج التكويني والنتائج المترتبة عنه، وهو ما يعرف بتقييم الفاعلية؛

1-3-3- درجة نجاح التكوين عند التنفيذ: وذلك من خلال دراسة مدى التناسق بين كافة المراحل المسطرة أثناء التنفيذ، وكذا العناصر المسؤولة فيها؛ و هو ما يعبر عليه بالدقة (Pertinence)³

1-3-4- تقييم المطابقة القانونية: وذلك بقياس مدى التزامنا بالقوانين الداخلية والخارجية فيما يتعلق بالتكوين. على العموم، هناك مستويات لتقييم البرامج التكوينية.

1-4- مستويات تقييم البرامج التكوينية : هناك أربعة مستويات من مقاييس تقييم البرامج التكوينية و هي⁴:

✓ ردود فعل المشاركين في البرنامج التكويني بعد انتهاء التكوين، حيث يتم توزيع استمارات معلومات لتقييم البرنامج التكويني، وتتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج ومدى فائدة المحتوى للمتكونين وطرق

¹ تحسين المؤشرات الاقتصادية: يقصد بها الرفع من مؤشرات العمل الإنتاجية والتنظيمية، و المتمثلة أساسا في زيادة الإنتاجية ، تخفيض التكاليف ، التخفيف من حدة الإشراف و توفير السلامة المهنية للموارد البشرية.

² تغيير الاتجاهات : تغيير اتجاه الموارد البشرية إلى تفضيل العمل بالمنظمة.

³(Pertinence): relation de convenance, d'à propos entre les objectifs visés et les besoins des Clientèles.

⁴ شراف عقون، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات اقليمية دراسة حالة بولاية ميلة، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، ص 60.

التكوين وأسلوبه ودرجة التفاعل بين المتكون والمكون ودرجة ملائمة فترة التكوين وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التكوينية.

يعد هذا المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المتكونين في البرنامج، ولذلك فإن نتائج هذا المقياس قد لا تعكس درجة فاعلية البرنامج التكويني. بموضوعية وصدق؛

✓ مدى تعلم المتكونين للمحتوى المحدد في البرنامج التكويني، وهذا يتم من خلال إجراء اختبارات بعد الانتهاء من البرنامج التكويني، وغالبا ما تكون هذه الاختبارات كتابية، تتضمن أسئلة حول المواضيع التي تم تقديمها في البرنامج، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات.

إن هذا المقياس قد لا يكون شموليا، فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها في الواقع العملي من قبل المتكونين، إذ أن الاستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس والهدف الذي تسعى معظم البرامج التكوينية إلى تحقيقه؛

✓ مدى استخدام المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابها، وهذا يتم تحديده بعد انتهاء التكوين وممارسة العمل، إذ يتم قياس أداء المتكون بعد ممارسته للعمل، ويقارن بما كان عليه أداءه قبل التكوين.

يعد هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم البرنامج التكويني، فارتقاء الأداء أو السلوك اللاحق عن الأداء أو السلوك السابق ينعكس في ارتفاع العوائد المحققة من البرنامج التكويني مقارنة بتكاليفه؛

✓ العوائد الإجمالية المحققة للمؤسسة بعد تنفيذ البرنامج التكويني قياسا بالتكاليف، أي تحديد العوائد الاقتصادية من التكوين.

الفصل الثاني: المورد البشري ك رأس مال فكري و مؤشرات قياس الكفاءة الفردية

إن هذا المعيار ذو أهمية في مقارنة تكلفة البرامج المختلفة وتحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج وتنفيذه وتقييمه، إلا أنه ينبغي الإشارة إلى أنه إذا كانت هناك سهولة نسبية في حصر تكاليف البرنامج التكويني، فإنه من الصعوبة تحديد العوائد الاقتصادية من ورائه والتي قد تأخذ مداها على المدى الطويل. وعليه فإن للتكوين مراحل يجب احترامها، وأسس يجب الأخذ بها قصد الوصول إلى نجاح البرامج التكوينية للمؤسسة ونستطيع بالتالي إعطاءها صفة الجانب العلمي في تسييرها.

يمكن إيجاز مستويات تقييم البرامج التكوينية في الجدول الموالي، الذي يترجم مستويات التقييم المذكورة إلى ثلاث المقاييس (استمارات معلومات، اختبارات كتابية و مقارنة) يعرض مضمون كل مقياس و كذا أهم ايجابياته و سلبياته.

الجدول رقم (07): مستويات تقييم البرامج التكوينية

المقياس	مضمونه	إيجابياته	سلبياته
استمارات معلومات	التعرف على رد فعل المشاركين	معرفة حجم الاستفادة من البرنامج التكويني	مقياس ذاتي لا يعكس مقدار الفعالية بموضوعية و صدق.
اختبارات كتابية	التعرف على مدى تعلم المتكويين للمحتوى	تحديد درجة استيعاب المحتوى وفق نتائج الاختبارات.	المقياس غير شمولي، فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها في الواقع العملي من قبل المتكويين
مقارنة	تحديد العوائد المالية المحققة من البرنامج التكويني مقارنة بتكاليفه؛	مقياس موضوعي يمكن الاعتماد عليه في تقييم البرنامج التكويني عن طريق تحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج وتنفيذه وتقييمه	صعوبة التنبؤ بالعوائد الاقتصادية من وراء العملية التكوينية خاصة عند القيام بوضع الأهداف الاستراتيجية.

المصدر: من إعداد الطالبتين ، بالاعتماد على شراف عقون، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات اقليمية دراسة حالة بولاية ميله، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، ص 60.

يفهم من مستويات تقييم البرامج التكوينية، أنه لا بد من وجود معايير محددة لتقييم فاعلية التكوين، و إلا فلن يتم التعرف على القيمة المضافة المكتسبة جراء الخضوع لتكوين فعال، لهذا سوف نتطرق إلى إبراز هذه المعايير في مايلي:

1-5- معاير تقييم فاعلية التكوين

إن الهدف من العملية التكوينية هي زيادة معارف العمال و مهاراتهم و تعديل سلوكهم ، و تهتم عملية التقييم بتحديد و مقارنة هذه المتغيرات قبل و بعد تنفيذ النشاط التكويني ، و من أجل معرفة مدى التغيير الذي حدث ، نستعمل عددا من المعايير ليتم القياس عليها و هي¹:

1-5-1- رأي المتدرب: و ذلك عن طريق تصميم و وضع استبيان ؛يحتوي على مجموعة من الأسئلة المعيارية

التي تشمل مختلف جوانب النشاط التكويني ، مثل محاولة التعرف على رأي المتدرب في المسؤول عن النشاط التكويني ...، كما يتم أيضا وضع أسئلة تهدف إلى التعرف على المحتوى التكويني من ناحية شموليته و صعوبته بالنسبة للمتدرب ، و من حيث الزمن المقرر للتدريب و كذا التوقيت المبرمج للتكوين أو الزمن المستغرق في العملية التكوينية؛ يتم أيضا وضع أسئلة تمكننا من معرفة مدى استفادة المتدرب من النشاط التكويني و أوجه القصور الموجودة ، و وكذا ضع جملة من المقترحات التي يرى المتكون أنها سوف تفيد في الرفع من مستوى الاستيعاب لدى الأفراد الذي سوف يخضعون للتكوين في المستقبل.

1-5-2-الاختبار: يستعمل أسلوب الاختبار من أجل التأكد من مدى استيعاب المتكون للمعلومات

المكتسبة خلال الفترة التكوينية ، و يركز الاختبار على المعارف و المفاهيم المكتسبة ، أو على المهارات الجديدة التي أتقنها المتكون خلال تلك الفترة، و يعاب عليها أنها لا تقيس السلوك المكتسب؛

¹قدور علي، أثر تكوين الموارد البشرية على تعزيز القدرة التنافسية للمنشأة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص: 105.

1-5-3- السلوك الآدائي الفعلي: يقوم - في هذا المقام - المسؤول المباشر للمتكون في العمل ، على مراقبة

و تسجيل السلوك الجديد المكتسب للعامل بعد العملية التكوينية و ذلك من أجل تقييم أدائه قبل و بعد خضوعه للتكوين، كما يراقب أيضا المسؤول أو المدير إنتاجية العامل أثناء العمل؛

1-5-4- النتائج التنظيمي: و يتم ذلك من خلال قياس مدى التغيير الايجابي أو السلبي في النواتج التنظيمية،

مثل الأرباح المحققة على مستوى المنشأة ككل أو على مستوى الوحدات ، و ذلك قبل و بعد النشاط التكويني ، كما يتم قياس مدى جودة الإنتاج أو معدل الفاقد ، و التغيير في التكاليف الكلية للإنتاج داخل المنظمة. التحديد الدقيق لفعالية البرامج التكوينية يتطلب وجود استراتيجيات تمكن تقييم العملية التكوينية ، نتطرق إليها في العنصر الموالي.

1-6- استراتيجيات التقييم

يمكن أن نميز بين أربع استراتيجيات متبعة من أجل تقييم العملية التكوينية ، من حيث مدى التغيير الذي حدث في مستوى الأداء للعمال للمشاركين في النشاط التكويني ، و يمكن أن نوضح هذا من خلال الجدول التالي¹:

جدول رقم (08): استراتيجيات تقييم أداء العاملين قبل التكوين و بعد التكوين

قياس معايير الفاعلية بعد التكوين	قياس معايير الفاعلية قبل و بعد التكوين	
1	2	المجموعة التي تلقت التكوين
3	4	المجموعة التي تلقت التكوين + مجموعة مقارنة لم تتلق التكوين

المصدر: قدور علي، مرجع سبق ذكره، ص:104.

✓ الإستراتيجية الأولى : تقوم هذه الإستراتيجية على تقييم أداء العمال الخاضعين للنشاط التكويني بعد

الانتهاء من البرنامج.

¹ نفس المرجع السابق، ص:106-108

يعاب على هذه الطريقة أنها لا توضح بشكل جيد الفرق الحاصل في أداء العمال قبل و بعد العملية التكوينية، أي أنه لا توجد معطيات كافية للمقارنة بين مستوى الأداء الفعلي قبل و بعد التكوين؛

✓ **الإستراتيجية الثانية:** تقوم هذه الإستراتيجية بتطبيق مقياس فاعلية التكوين قبل بداية العملية التكوينية،

أي على المجموعة التي سوف تخضع للتكوين، ثم يعاد تطبيقها على نفس المجموعة بعد الانتهاء من

البرنامج التكويني، و تتميز هذه الإستراتيجية عن سابقتها، في أنها توفر معطيات للمقارنة في التغيير

الحاصل لدى العمال قبل و بعد التكوين.

يعاب عليها أنه يمكن أن يتحسن مستوى الأداء لدى العمال نتيجة أسباب أخرى غير إخضاعهم لبرنامج

تكويني كالتحفيز الناتج عن الزيادة في الأجور مثلا ، كما يمكن أن يتحسن أداءهم بعد التكوين بسبب

المعارف و المهارات المكتسبة، في حين لا يظهر هذا التحسن نتيجة ظهور عوائق و مشكلات أخرى تؤثر في

مستوى أدائهم؛

✓ **الإستراتيجية الثالثة:** من خلال هذه الإستراتيجية نقوم بتطبيق مقياس فاعلية التكوين و ذلك

بمجموعتين:

المجموعة الأولى: و هي المجموعة التي خضعت لبرامج التدريب و التكوين ؛

المجموعة الثانية: أو ما يطلق عليها المجموعة الضابطة ، و تكون لها نفس خصائص المجموعة الأولى من ناحية

الخبرة و السن و العدد و لكنها لم تخضع لبرامج تكوينية، و عن طريق مقارنة هذه النتائج و تحليلها ، نستطيع

قياس مستوى الأداء لدى العمال المتكويين و مقارنته و من تم إعطاء تقييم نتائج العملية التكوينية.

يعاب على هذه الإستراتيجية أنه من الممكن أن تكون الفروق الموجودة بين المجموعتين هي فروق ناتجة عن

أسباب أخرى غير العملية التكوينية، أو أن تكون هذه الفروق موجودة أصلا حتى قبل تنفيذ النشاط التكويني

على المجموعة الأولى و لا يعزى هذا الفرق إذن إلى خضوعهم للبرنامج التكويني؛

✓ الإستراتيجية الرابعة: تعد هذه الإستراتيجية في التقييم من أنجح الطرق رغم صعوبتها النسبية، و وفق هذه الطريقة يتم قياس أداء الأفراد و مستوى معارفهم قبل الخضوع للعملية التكوينية و بعد الخضوع لها و ذلك بالنسبة لمجموعتين ، إذ تمثل المجموعة الأولى مجموع الأفراد الذين خضعوا للتكوين، أما المجموعة الثانية فهي التي لم تخضع لهذه البرامج ؛ ومن مميزات هذه الإستراتيجية كونها تراعي الفروق بين المجموعتين قبل بداية البرنامج و تقيس على أسسه الفروق الموجودة بعد النشاط التكويني ، كما أنها تراعي أيضا إمكانية أن تحدث متغيرات أخرى تؤدي إلى تحسين الأداء و ذلك عن طريق قياس نسبة الأداء بين المجموعتين.

التعرف على معايير تقييم فاعلية التكوين يقودنا إلى التفكير بأن هناك نماذج متفق عليها - على الأقل - عالميا، من أجل إجراء هذا التقييم ؛ و توصلنا في الأخير إلى أنه يوجد بالفعل نماذج تتسم بالعالمية من أجل تقييم البرامج التكوينية .

1-7- نماذج التقييم

توجد عدة طرق و أساليب متبعة عالميا من أجل تقييم البرامج التكوينية داخل المنظمات سواء الحكومية منها أو منظمات الأعمال ، و تتميز هذه الطرق عن بعضها البعض بمستويات تقييم مختلفة تسعى كل منها إلى محاولة معرفة ردود الفعل و كمية المعارف أو السلوك المكتسب من العملية التكوينية و ذلك إما عن طريق المديرين أو المسؤولين عن العملية التكوينية أو عن طريق العمال أنفسهم.

نستعرض من خلال هذا العنصر بعض الطرق المتبعة في تقييم النشاط التكويني مع تحليل مستويات التقييم المستعملة بالنسبة لكل طريقة ، و قد تم اختيار هذه الطرق لتوفر المعلومات اللازمة عنها ، حيث يمكننا التمييز بين ثلاث طرق أو نماذج و هي¹:

1-7-1- نموذج كيرك باتريك Kirkpatrick

يعد هذا النموذج من أكثر النماذج استعمالا في التقييم ، فقد طور كيرك باتريك في النموذج الذي اقترحه مفهوما لهيكل العمل للمساعدة في تحديد نوعية البيانات التي يجب جمعها من العمال الذي خضعوا للبرنامج التكويني ، حيث يتطلب ذلك أربع مستويات للتقييم ، يتم التعرف عليها من خلال الإجابة على أربع أسئلة كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (09): مستويات التقييم عند كيرك باتريك

المستوى	الأسئلة
رد الفعل	هل كان المشاركون سعداء بالبرنامج؟
التعلم	ماذا تعلم المشاركون من البرنامج؟
السلوك	هل غير المشاركون سلوكهم بناء على ما تعلموه؟
النتائج	هل أثر التغيير في السلوك في المؤسسة بشكل ايجابي؟

المصدر: حمزة لفقيه، المرجع سابق الذكر، ص59.

1-7-1-1- رد الفعل: يقصد برد فعل المشاركين رأيهم و وجهة نظرهم اتجاه النشاط التكويني ، و بالتالي

التعرف على رأيهم في المكون و المحتوى التكويني و كذا معرفة رأيهم في الطرق المتبعة في التكوين و الظروف

¹ حمزة لفقيه، تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاول دراسة حالة برنامج CREE GERME المعتمد في غرفة الصناعات التقليدية بولاية-سطف-،

رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ص59.

المحيطة بالعملية التكوينية ، و لا يشمل رد الفعل المعارف التي اكتسبها أو المهارات التي طورها خلال العملية التكوينية بل ينحصر في درجة تفاعلهم و وجهات نظرهم اتجاه النشاط التكويني.

عادة ما يلجأ المقيم - في هذا الصدد - إلى توزيع استمارات تحتوي على عدد من الأسئلة إلى المتكويين تتضمن عبارات تهدف إلى التعرف على آرائهم في جوانب و مكونات البرنامج التكويني الذي شاركوا فيه ، و بعد تحليل و تقييم هذه النتائج يقدم المسؤول عن العملية التقييمية ملاحظته و توصياته.

1-7-1-2- التعلم : من خلاله يتم تقييم المعارف و المهارات و القدرات التي اكتسبها المتكويين خلال

البرنامج التكويني ، و يكون ذلك من خلال إجراء اختبار كتابي أو إجراء تمرين يتم من خلاله قياس التغير الذي حدث في مهارات العمال، و يستحسن هنا أن يخضع المتكويين إلى اختبارين ؛ الأول يكون قبل إجراء البرنامج التكويني و الثاني يكون بعده ، و ذلك حتى يضمن المسؤول عن التقييم صدق و ابتعاد المعلومات التي يتم جمعها عن التأثير بأي متغيرات أخرى.

تعد هذه الطريقة في التقييم أصعب من الطريقة الأولى و تأخذ وقتاً أطولاً نسبياً ، لأنه لا بد أن تكون القياسات موضوعية و تحتوي على مؤشرات قابلة للقياس ، مع ضرورة استعمال الأساليب الإحصائية كلما أمكن حتى يتمكن من البرهنة على التعلم في شكل ارتباط يوضح كيفية ارتفاع المشاركين بمواد البرنامج و مدى استيعابهم له.

1-7-1-3- السلوك: يقصد بالسلوك هنا كيفية أداء العمل، ذلك أن مستوى التعلم الذي حققه المتكويين

خلال البرنامج التكويني لا تؤدي بالضرورة إلى تحسن سلوكه أثناء العمل، حيث أن هناك عوامل كثيرة في

البرنامج التكويني تؤثر على الأداء في محيط العمل¹، و يرى البروفسور Tkatz Rober أن هناك أربع متطلبات أساسية يجب توفرها حتى يغير الفرد من سلوكه و هي:

✓ الرغبة في التحسين؛

✓ التعرف على نقاط القوة و الضعف في ظل محيط عمل متسامح؛

✓ مدرب ماهر يستطيع أن يقدم له العون و المساعدة؛

✓ إتاحة الفرصة لتطبيق الأفكار الجديدة التي تعلمها.

يعتمد المسؤول عن تقييم التكوين على رأي المدير المباشر للفرد في العمل، أو على مراقبته هو شخصيا من أجل تقييم سلوكه و التعرف على مدى تأثير البرنامج التكويني في تحسينه ، و ذلك مقارنة بسلوك نفس العامل قبل الخضوع للتكوين.

I-7-1-4- النتائج : يتم تقييم البرنامج التكويني في هذا المستوى عن طريق الربط بين نتائج البرنامج و

تحسين أداء المنشأة الاقتصادية ، و يتم ذلك بقياس مجمل المتغيرات داخل المنظمة بعد تنفيذ البرنامج التكويني مثل مستوى الإنتاجية لدى العمال و كمية الفاقد من المنتج ، أيضا يتم احتساب عدد الغيابات و الحوادث داخل العملية الإنتاجية ، ثم يتم مقارنتها بأداء المنشأة قبل العملية التكوينية.

I-7-2- نموذج باركر Parker

يعتمد هذا النموذج على تقييم المعلومات عن طريق تقسيمها إلى أربع مستويات، و ذلك طبقا للمعلومات المجمعة من العينة التي أجرت التكوين، و يعد Treadway Parker مبتكر هذه الطريقة ، حيث قام بتقسيم مستويات التقييم إلى:

¹ bureau international de travail «la formation clé de l'emploi » In : problèmes économiques N° 2. 631 ,1999, P :22.

جدول رقم(10): مستويات التقييم عند باركر

التقييم	المستوى
ردود فعل المتعلم نحو التدخل كما يحددها الاستبيان.	رضا المشاركين
يتم تقييم التحصيل بالاختبارات السابقة و اللاحقة للمهارات و المعارف.	المعارف التي اكتسبها المشارك
يقيم بمعايير موضوعية من الأداء الوظيفي بعد التدخل.	الأداء في العمل
تقييم نتائج المجموعة ككل و هذا تقييم واسع و أكثر صعوبة.	أداء المجموعة

المصدر: حمزة لفقيه، مرجع سابق الذكر، ص: 60.

1-2-7-1- رضا المشاركين: يتم هنا توزيع استمارات أو إجراء مقابلات من أجل التعرف على رأي

المشاركين في البرنامج التكويني ، و ذلك من حيث التجهيزات التي تم توفيرها أو من حيث ملاءمتها و أهداف العملية التكوينية ، كما يتم التعرف على رأيهم في الزمن المخصص للتكوين من حيث ملاءمته مع أوقات البرامج الأخرى التي يقوم بها المتكون ، مثل العمل داخل الشركة.

كما يتم أيضا التعرف على رأي المشاركين في المعلومات و المهارات التي اكتسبها خلال البرنامج التكويني ، و مدى مساعدتهم في تحقيق ما كانوا يهدفون إليه من تحسين للمهارات و زيادة في المعارف، و انعكاسها على مستوى أدائه أثناء عمله، و مدى تمكنه من حل المشكلات التي تعترضه.

1-2-7-2- المعارف و المهارات التي اكتسبها المشارك: يتم تقييم العملية التكوينية في هذا المستوى عن

طريق التعرف على حجم المعلومات و المعارف و المهارات التي تم اكتسابها خلال البرنامج التكويني ، و ذلك على اعتبار أن هدف الدورة التكوينية هو اكتساب الفرد كما من المعارف التي تمكنه من القيام بأعمال لم يكن يستطيع القيام بها من قبل.

إن التعرف على حجم المعارف التي اكتسبها الفرد أثناء تكوينه ، يتم من خلال إجراء اختبار له ، ويمكن أن يتم إجراء هذا الاختبار بعد العملية التكوينية، أو أن يتم إجراءه على مرحلتين ؛ المرحلة الأولى تتم قبل خضوعه للعملية التكوينية و ذلك حتى يتم تقييم أداءه قبل التكوين، أما المرحلة الثانية فتتم بعد التكوين حتى يتم التعرف على حجم المعلومات المكتسبة خلال هذه المرحلة.

1-7-2-3- الأداء في العمل: يتم هنا قياس مدى التقدم الذي أحرزه الفرد بعمله، و ذلك من حيث سهولة القيام به و مستوى جودة الإنتاج بعد خضوعه للعملية التكوينية ، و ذلك مقارنة بمستوى أداءه قبل التكوين ، كما يتم أيضا قياس نسبة الغيابات و حوادث العمل التي يتعرض لها العمال أثناء القيام بالأعمال الموجهة إليهم، كما يتم أيضا مقارنة سلوك الفرد في العمل قبل و بعد العملية التكوينية .

يجب هنا مراعاة العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء في العمل لدى الأفراد، مثل زيادة الأجور أو تحسين ظروف العمل ، و نجد هنا أن أحسن إستراتيجية للتقييم هي الإستراتيجية القبلية البعدية مع مجموعة ضابطة ، و ذلك أن هذه الإستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الأخرى غير عملية التكوين.

1-7-2-4- أداء المجموعة : يتم هنا قياس أداء المجموعة قبل و بعد خضوعها للعملية التكوينية ، و يكون هذا القياس بالنسبة إلى مجموعة محددة في مجال معين داخل العملية الإنتاجية أو بالنسبة إلى أداء الشركة ككل ، و توجد عدة صعوبات عند القيام بهذا التقييم ، منها - على سبيل المثال - احتمال تأثير متغيرات أخرى على الإنتاجية و مستوى الأداء للمجموعة مثل تحسن الأجور أو ظروف العمل.

يفضل أيضا بالنسبة لهذا التقييم إتباع الإستراتيجية القبلية و البعدية مع المجموعة الضابطة ، و ذلك حتى يتمكن المسؤول عن التقييم من عزل المتغيرات الأخرى المؤثرة في تحسين الإنتاجية من التأثير على معطيات العملية التقييمية ، و منه التمكن من إجراء التقييم الدقيق للبرنامج التكويني و مدى تحقيقه للأهداف المسطرة له سلفا.

I-7-3- نموذج CIRO: تم اقتراح هذا النموذج من قبل كل من Peter Warr et Michael Bired

et Neil Rakham ، حيث تم استخدامه في مجال أعمالهم في أوروبا سنة 1970 ، بعدها تم استعماله بشكل أكثر اتساعا في الولايات المتحدة الأمريكية ، و تعد كلمة CIRO اختصارا لمستويات التقييم المتبعة في هذا البرنامج و هي¹:

"C" Context evaluation: تقييم السياق.

"I" Input evaluation: تقييم المدخلات.

"R" Reaction evaluation: تقييم ردود الأفعال.

"O" Outcome evaluation: تقييم النتائج.

و هذا حسب ماهو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (11): نموذج CIRO لتقييم النشاط التكويني

التقييم	المستوى
أين يتم تقييم مدى الحاجة إلى التكوين ، و تقييم الأهداف التكوينية.	تقييم السياق
يتم تقييم مجمل العناصر الواجب توفرها في العملية التكوينية ، و تقييم البدائل المتاحة.	تقييم المدخلات
عن طريق رأي المشاركين في البرنامج.	تقييم ردود الفعل
أي تقييم النتائج أو المخرجات من البرنامج التكويني سواء بالنسبة للفرد أو المنشأة.	تقييم النتائج

المصدر : حمزة لفقيه ، مرجع سابق الذكر ، ص: 62.

¹ نفس المرجع السابق، ص: 62.

1-3-7-1- تقييم السياق: يتم من خلاله تجميع المعلومات و تحليلها من أجل التعرف على بيئة المنشأة

الحالية، أي البيئة التي سوف يتم تنفيذ البرنامج التكويني داخلها، و يعمل المسؤول عن التقييم هنا على تحديد أوجه القصور و النقص في أداء المنشأة الاقتصادية ، و تحديد مجمل الفجوات التدريبية الموجودة لدى عمال المنشأة و مدى الحاجة إلى سدها ، و يقوم هنا المسؤول عن التقييم بمراعاة ثلاث أنواع من الأهداف و التي سوف يتم التقييم على أساسها و هي:

✓ الأهداف النهائية: و هي الأهداف الأساسية المتعلقة بالمنظمة و التي يعمل البرنامج التكويني على حلها

مثل انخفاض الإنتاجية و ارتفاع التكاليف ، و هي في مجملها أهدافا إستراتيجية بالنسبة للمنشأة الاقتصادية، و يتم وضع و تصميم البرامج التكوينية على أساسها ، و يمكن أن تتعلق هذه الأهداف بالظرف الحالي للمنشأة مثل حل بعض المشكلات التي تواجهها ك انخفاض الإنتاجية، أو أن تكون متعلقة بإستراتيجية المنشأة المستقبلية مثل الاستعداد لدخول أسواق جديدة، أو بهدف توسيع نشاطها التجاري في مجالات أخرى؛

✓ الأهداف المتوسطة: و هي مجمل التغييرات المطلوب إحداثها لدى العمال المراد تكوينهم من أجل

التغلب على المشكلات التي تواجهها المنظمة، أي من أجل تحقيق الأهداف النهائية ؛ و تتعلق هذه التغييرات بالسلوك المراد تعليمه للأفراد ، و ذلك عن طريق تدعيم الاتجاهات الايجابية لدى العمال و إلغاء الاتجاهات السلبية أو الحد من تأثيرها على سلوك الفرد أثناء العمل ؛

✓ الأهداف الفورية: تتعلق بمجمل المعارف المطلوب تزويد العمال المتكونين بها ، و المهارات المطلوب

تعليمهم إياها من أجل تغيير السلوك و رفع مستوى الأداء إلى المستوى المطلوب ، و تعد عملية تزويد العمال بالمعارف و المهارات عملية سريعة و سهلة لو قورنت بعملية تغيير السلوك ، فالناحية النفسية للعمال (تغيير السلوك) تعد عملية معقدة و طويلة تحتاج إلى كم أكبر من الجهد و الوقت.

1-7-3-2- تقييم المدخلات: يتم في هذا المستوى جمع و تحليل المعلومات المتعلقة بأدوات و أساليب

التكوين الممكنة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة مسبقا، مثل الإمكانيات الحالية للمنشأة و الميزانية الموضوعة من أجل هذا البرنامج، و مدى إمكانية إجرائه خارج المنظمة أو الاستعانة بمؤسسات و مراكز تكوين خارجية ، كما يتم أيضا مراجعة برامج التكوين التي أجزتها المنشأة سابقا و محاولة الاستفادة منها.

هناك عدة أسئلة مرتبطة بهذا التقييم يجب على المسؤول الإجابة عليها و هي:

✓ ماهي المميزات و السلبيات المرتبطة بكل طريقة من الطرق الممكنة إتباعها و التي تساعد المنشأة على

تحسين و الرفع من مستوى الأداء لدى عمالها؟؛

✓ ما هي أهمية المؤسسات الخارجية ، مثل مراكز التكوين و المكاتب الاستشارية... ، في المساعدة على

تنفيذ البرنامج التكويني؟؛

✓ هل من المفترض تطوير البرنامج مع الموارد الداخلية؟؛

✓ هل ينبغي للمؤسسات الشريكة أن تشترك في البرنامج؟؛

✓ ما هي النتائج التي تم الحصول عليها عند تنفيذ برنامج مماثل في الماضي؟

1-7-3-3- تقييم ردود الفعل: يتم هذا التقييم عن طريق جمع المعلومات من المشاركين في البرنامج

التكويني، و يتم هذه العملية إما عن طريق استبانة أو عن طريق المقابلة ، و ذلك من أجل معرفة آرائهم عن البرنامج التكويني من حيث المحتوى ، و رأيهم في الوسائل المعتمدة في تلقين المعلومات و المهارات ، هذا بالإضافة إلى رأيهم في الأماكن التي أجزى فيها التكوين.

كما يتم أيضا التعرف على رأي المشاركين المسؤولين عن التكوين ، سواء تعلق الأمر بالمكونين و المدربين ؛ أو

بالعمال المساعدين و المراقبين، و مدى استفادتهم من هذه البرامج التكوينية في حياتهم المهنية ، أي انعكاسها

على سلوكهم في العمل أو مدى تمكنهم من حل المشكلات التي كانت تعترضهم أثناء القيام بواجباتهم.

I-7-3-4- تقييم النتائج: أي جمع معلومات عن مخرجات العملية التكوينية و تحليلها و استخلاص النتائج

منها و ذلك من أجل الاستفادة منها، من أجل التخطيط و تنفيذ برنامج التكوين المستقبلية ، و هو الهدف الأساسي من عملية التقييم ؛ و من أجل الاستفادة من المخرجات بشكل جيد لا بد من الإعداد الجيد قبل البدء في البرنامج التكويني. و نجد أن هناك أربع مراحل تشكل تقييم المخرجات و هي:

✓ تحديد أهداف الاتجاه؛

✓ اختيار أو تكوين بعض القياسات لهذه الأهداف؛

✓ عمل القياسات في الوقت المناسب ؛

✓ تقدير النتائج و استعمالها لتطوير البرنامج التالية.

تجدر الإشارة كذلك ، أنه توجد طرق عملية أخرى تعتمد عليها معظم المؤسسات فيما يخص تقييم برامجها التكوينية بطريقة كمية ، فيما يطلق عليه "بلوحة قيادة الموارد البشرية" (le tableau de bord RH)¹، خصص فيه جزءا خاصا بمؤشرات تقيس بعض العناصر المتعلقة بالنشاط التكويني المبرمج من طرف المؤسسة ، نوجز أهمها في الجدول الموالي:

¹ www.indicateurs-performance .fr /ressources-humaines-rh ressources-humaines-rh.html, vu le: 04/12/2012 .

الجدول رقم (12): مؤشرات تقييم البرامج التكوينية

النشاط	الموضوع	كيفية الحساب
التكوين	الإمكانيات الداخلية المستخدمة	تكلفة التكوين الداخلي / إجمالي ميزانية التكوين.
	معدل الاستفادة من التكوين	عدد المستفيدين من التكوين / متوسط العدد الإجمالي للعاملين.
	متوسط مدة التكوين	عدد ساعات التكوين / عدد العاملين المستفيدين من التكوين.
	التكلفة المتوسطة للتكوين	إجمالي ميزانية التكوين / متوسط عدد العاملين المستفيدين من التكوين.

بتصرف: باعتماد على الموقع الإلكتروني:

[www.indicateurs-performance.fr/ressources-humaines-rh.html](http://www.indicateurs-performance.fr/ressources-humaines-rh), vu le: 04/12/2012.

يقيس المؤشر الأول مدى اعتماد المؤسسة على إمكانياتها الداخلية عند تبنيتها لنشاط تكويني مقارنة بالميزانية المخصصة لشتى أنواع التكوين، في حين يكشف المؤشر الثاني عن العدد السنوي للمكونين مقارنة بإجمالي العاملين بالمؤسسة في تلك الفترة؛ كما يبين المؤشر الثالث متوسط مدة التكوين و من تم إعطاء نظرة حول أنواع التكوينات المقترحة من طرف المؤسسة حسب المدة (قصيرة ، متوسطة أو طويلة المدى)، كما يحدد المؤشر الرابع تكلفة التكوين المخصصة لكل مستفيد من العملية .

نستنتج من خلال ما سبق، أن اكتساب المعارف و المهارات و الكفاءات و الخبرات... لا يمكن أن تتأني إلا عن طريق إتباع سياسة تكوينية فرضتها التطورات الحاصلة سواء العلمية ، الفكرية و التكنولوجية التي تحدث في وقتنا المعاصر، و بالتالي أصبح لزاما على المورد البشري إخضاعه لفترات تكوينية متعاقبة و متواصلة، و وحب تأهيله و تكوينه وفق محتويات متنوعة تتلاءم مع متغيرات البيئة الخارجية التي تتسم بالمنافسة الشرسة فيما بين المنظمات في مختلف القطاعات خاصة فيما يتعلق بالابتكار و الإبداع ، خصوصا و نحن اليوم في ظل اقتصاد قائم على المعرفة، إذ يستثمر في الموارد البشري بقدر الاستثمار في الموارد المالية من أجل تشكيل قوة و رأس مال نادر و قيم يعرف برأس المال الفكري.

//- المورد البشري كرأس مال فكري

رأس المال الفكري، رأس المال المعرفي، رأس المال غير الملموس أو الأصول غير المادية، كلها مصطلحات اجتمعت لتعبر عن مصدرا جديدا من مصادر الثروة على غرار باقي الثروات الأخرى المادية منها و المالية وحتى المعنوية للمنظمة. فقد أضحي هذا الأصل المعاصر يمثل ميزة تنافسية لها، على أساس أن المنظمات - اليوم - تتنافس للحصول و تنمية المعارف والمهارات الفردية لتمثل بذلك مصدراً جوهرياً للميزة التنافسية، و هذا ما أكدته التقرير الأوروبي حول نوعية التعليم ، المؤسس من أجل قمة لشبونة (Lisbonne) في مارس 2000 ، أين اعترفت اللجنة الأوروبية بأن التعليم و التكوين سيسمحان لأوروبا "بجعل اقتصاد المعرفة هو الأكثر تنافسية و ديناميكية في العالم" (Jacqueline Barraud et Françoise Kittel et Martine Moule 2004).

كان التحليل الاقتصادي خلال العقود الماضية يركز على مفهوم نظرية رأس المال المادي التقليدي (الكلاسيكية) التي أهملت أهمية رأس المال البشري كعنصر من عناصر النمو الاقتصادي، إلى أن قدم شولتز Schultz سنة 1961 مفهوما جديدا لرأس المال يتضمن نوعين رئيسيين هما رأس المال البشري ورأس المال غير البشري. وأن الاستثمار في رأس المال البشري؛ يمكن أن يوفر لسوق العمل العمالة الضرورية التي تكون على قدر كبير من المهارة وبالتالي زيادة الإنتاجية؛ فالمعارف والمعلومات والمهارات و حتى الخبرات غير متساوية بين الأفراد العاملين؛ فهناك فئة معينة منهم تمتلك المكونات المذكورة بشكل يفوق الآخرين، إذ يمكنهم ذلك من إنتاج أفكار جديدة تنعكس بالإيجاب على التحسن المستمر في أدائهم ، فهؤلاء إذن يمثلون - إلى حد كبير - رأس المال البشري، هذا الأخير الذي ينعكس بدوره على الأداء التنظيمي ككل.

لذلك أصبح المورد البشري من أهم العناصر الإستراتيجية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي مجتمع، إذ تسعى كل الدول على اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية إلى تطوير هذا العنصر بكل الوسائل والطرق من أجل الزيادة في مخزون رأسمالها البشري الناتج أساسا من المعارف المتراكمة في عقول مواردها البشرية .

من منطلق هذا الاستدلال ، قسمنا هذا الجزء إلى عدة نقاط ، تكون بدايته بتقديم عرض مختصر حول رأس المال الفكري في شكل مدخل يضم تعريفه و مكوناته ، ثم نركز على رأس المال البشري كأحد مكونات رأس المال الفكري و أحد الموارد التي يمكن للمؤسسة أن تجنيها عند استثمارها في عملية تكوينية لمواردها البشرية ، و ذلك بإعطاء جملة من التعريفات الخاصة برأس المال البشري ثم التطرق إلى أبعاد الاستثمار فيه، مروراً بأهم نظرياته، لنختتم هذا الجزء بأهم الجوانب التي يجب أن تهتم بها المنظمة لتنمية رأس مالها البشري.

1-11- مدخل إلى رأس مال فكري

في ظل الاقتصاد التنافسي وعصر المعلوماتية ازداد الاهتمام المعرفي في المنظمات بشكل ملحوظ، فقد أصبح رأس المال الفكري هو - تقريبا - رأس المال الحقيقي للشركات باعتباره الركن الذي يلعب الدور الأساس في عملية الخلق والابتكار والتجديد، وهو القائد إلى عملية التغيير والقادر على تحويل المعرفة إلى قيمة، وبالتالي يعد الجسر الرئيس ما بين القيمة السوقية للشركة والقيمة الدفترية لأصولها. وأن رأس المال الفكري لا ينضب ، بل يزداد ويتنامى من خلال زيادة مهارات ومعلومات ومعارف العاملين في الشركة، أي أن عمره الإنتاجي يتزايد بتزايد المعرفة و القدرات الإبداعية التي تعمل على زيادة الإتقان ومن تم التحسن في الإنتاجية نتيجة تراكم الخبرات التي تم تغذيتها بالمعارف ، مما يقود إلى خفض الزمن اللازم لتأدية النشاط أو زيادة كمية الإنتاج خلال وحدة الزمنية معينة.

في هذا الصدد، فقد تم تطوير عدد من التعريفات لرأس مال البشري لرفع الغموض وإبراز مكانة رأس مال البشري حيث¹ :

عرفته منظمة (OCDE2000)² : "بأنه القيمة الاقتصادية لفتتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال التنظيمي (الهيكلي) ورأس المال البشري".

ركزت منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية في تعريفها لرأس المال الفكري على فتتين من الأصول غير المادية (هيكلي و بشري)، و تركز على مكونات أخرى من هذا الأصل الضخم

يضيفي (Awad & Ghaziri) تفصيلا لمكونات رأس المال البشري بقولهما أن : "رأس المال الفكري يتضمن خبرات العاملين في الشركة ، النظرة الخاصة بالشركة والملكية الفكرية .

¹ عبد الستار حسين يوسف دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الزيتونة الأردنية عمان - 2005، ص 4.

² OECD= Organization of Economic Cooperation and Development منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

يضيف الكاتبان النظرة الخاصة بالشركة من طرف المستهلكين أو الزبائن و الذي يترجم رأس المال الزبوني إلى جانب مكونات رأس المال الفكري بالمقارنة مع ما جاءت به منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية .

يعرف (Despres & Chanvel) : أن رأس المال الفكري يعود للموجودات الفكرية للمنشأة والتي على أساسها تحصل المنشأة على الحماية القانونية .

ويضيف الكاتبان على أن رأس المال الفكري مبني على فكرة مفادها أن بلوغ المعرفة لمستوى منسجم وملموس يظهر تفاعل إنساني متواصل بصورة طبيعية وموصوف بدقة ، فإن ما يبدو امتياز معرفي لا يتجزأ قد يجعله قابل للقسمة والتجزئة وما يمكن أن يبدو واضحا ظاهريا من طبيعتها المكتشفة يجعلها ابتكارا وإبداعا .

إن التعريفات المذكورة أعلاه مبنية أساسا على المعرفة الإنسانية والإبداع البشري والخبرات والمهارات التي توضع موضع الاستخدام لخلق قيمة مضافة، لذلك فإن رأس المال الفكري يرتبط بالقدرات الإبداعية التي يمتلكها العاملون في شركة ما والتي يمكن وضعها موضع التطبيق ، وربما يدل هذا على أن مولد رأس المال الفكري هو الإنسان العامل في الشركة ، وأن هذه العملية لا تتوقف عند حد معين خاصة في ظل المنافسة الشرسة فيما بين المنظمات .

تجدر الإشارة إلى أن كل التسميات التي تداولتها أدبيات الموضوع فيما يتعلق برأس المال الفكري - و المذكورة سابقا - ي قابلها مفهوم رأس المال المادي، أي أن الأصول الفكرية تقابلها الأصول المادية وبمكنا التفريق بين الاثنين من خلال الجدول الموضح أسفله :

جدول رقم (13) : الفرق بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير مادي - أثري - غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للشركة	في عقول الأفراد العاملين في الشركة
التمثيل النموذجي	الآلة ، المعدة ، المباني	الأفراد ذوي المعارف والخبرات
القيمة	متناقصة بالامتلاك	متزايدة بالابتكار
نمط خلق الثروة	بالاستخدام المادي	بالتركيز والانتباه والخيال الواسع
المستخدمون له	العمل العضلي	العمل المعرفي
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوقد عند حدوث المشاكل
الزمن	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة	ليس له عمر مع تزايد في القدرات الإبداعية

المصدر: صالح ابراهيم يونس شعبان، اثر تنمية رأس المال الفكري على الإتقان التكنولوجي وانعكاساته على خفض التكلفة بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المتزلي (ش.م) مختلطة في نينوى، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة الموصل/كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 4 العدد 07، 2011، ص:381.

يبين الجدول أعلاه، أنه و رغم تعدد المجالات التي يبرز فيها الاختلاف بين الأصلين (مادي و غير مادي) ، يبدو أن جوهر الاختلاف بينهما ، يكمن في موقع تواجدهما و كيفية تشغيلهما و كذا فترة بقاء كل منهما.

أما فيما يخص مكونات رأس المال الفكري فيمكن إيجازها في المخطط التالي:

جدول رقم (14): مكونات رأس المال الفكري

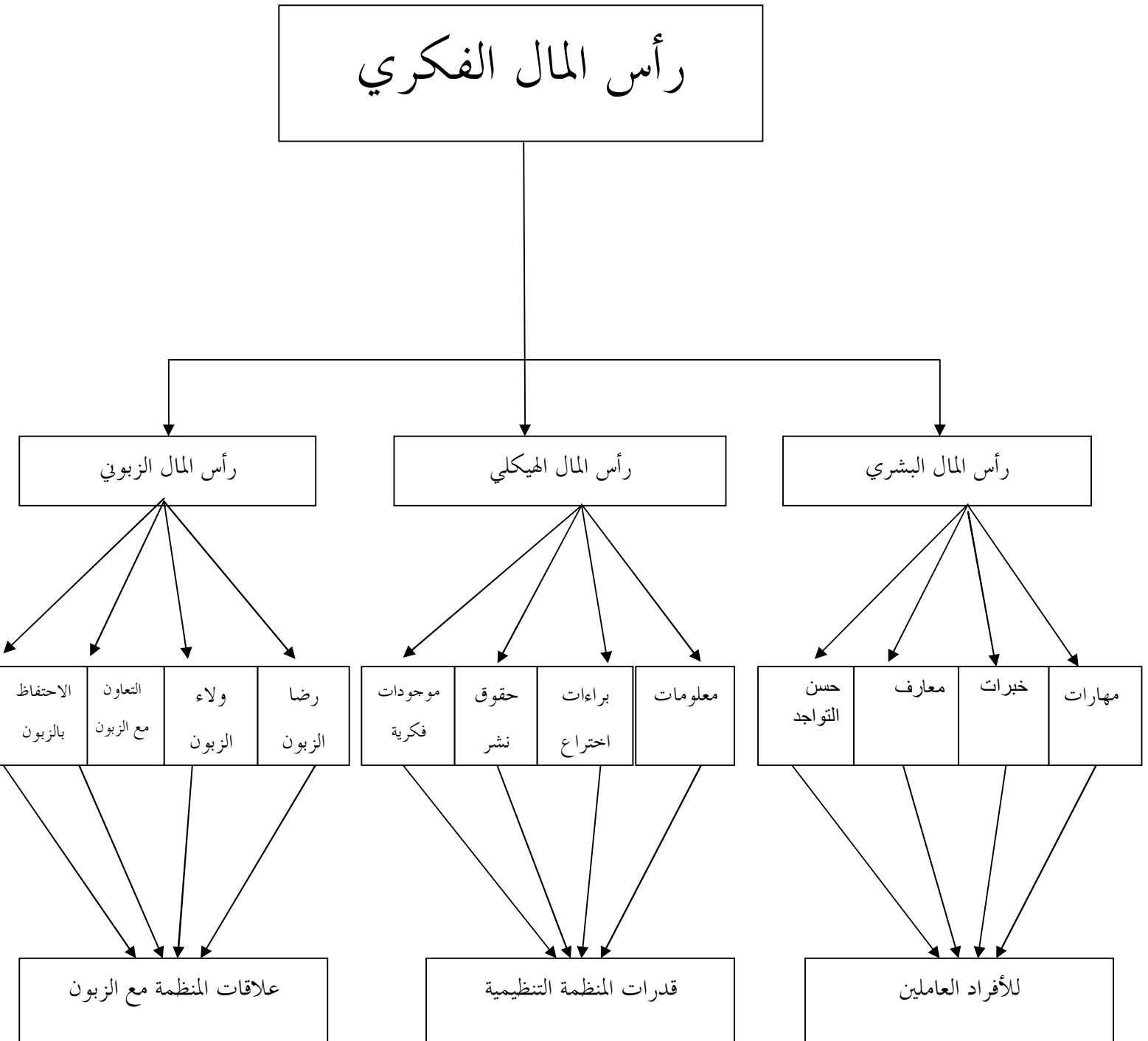
اسم الباحث	السنة	التصنيف	تعريفه
معهد Brooking	1996	الأصول السوقية	تشمل جميع الجوانب غير الملموسة المرتبطة بالسوق مثل العملاء و الماركات و منافذ التوزيع
		الأصول البشرية	تشمل الخبرات المتراكمة، قدرات الابتكار و المؤشرات المتعلقة بمدى قدرة الأفراد على الأداء في مواقف معينة.
		أصول الملكية الفكرية	تشمل العلاقات و الأسرار التجارية و براءات الاختراع و حقوق التصميم.
Thomas Stewart	1997	أصول البنية التحتية	تتضمن جميع العناصر التي تحدد طريقة عمل المنشأة مثل: ثقافة المنشأة، نظم الاتصال...
		رأس المال الهيكلي	قدرات المنظمة التنظيمية التي تنظم و تلي متطلبات الزبائن و تساهم في نقل المعرفة و تعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات، براءات الاختراع و حقوق النشر و التأليف...
		رأس المال البشري	هو المصدر الأساس لتكوين و تشخيص الأفراد الذين يمتلكون المقدرة العقلية و المهارات الخبرات اللازمة لإيجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات و رغبات الزبائن لأنهم مصدر الابتكار و التجديد في المنظمة.
Sveiby	1997	رأس مال العلاقات	يشير إلى العلاقات التي تربط المنظمة بزبائنها و مورديها و تحالفاتها الإستراتيجية .
		كفاءة العاملين	تتمثل في التعلم و الخبرة.
		الهيكل الداخلي	يمثل الشكل القانوني للمنظمة و ثقافتها و البرامج الجاهزة.
		الهيكل الخارجي	يتمثل بالعلاقات الخارجية و العلاقات مع العملاء و الموردين.

الفصل الثاني: المورد البشري كرأس مال فكري و مؤشرات قياس الكفاءة الفردية

يتمثل في رأس المال المنظمي (الميكلي)	الهيكل الداخلي	2000	Guthrie & Petty
يتمثل في رأس المال الزبائن (العلاقات)	الهيكل الخارجي		
تمثل رأس المال البشري	كفاءة العاملين		
يتمثل في العلاقة مع الزبائن، رضا الزبون، ولاءه و صورة المنظمة.	رأس مال العلاقات	2000	Mayo & McElroy
يتمثل بالأنظمة و قواعد البيانات و ثقافة المنظمة.	رأس المال التنظيمي	2002	
يتمثل بالقدرات الفردية و الخبرة و الحكمة و القيادة و الدافعية.	رأس المال البشري		
تشمل المعرفة المحفوظة في ذهن العامل و التي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصيا و تتمثل في المهارات و الإبداع و الخبرة..	الأصول البشرية	2005	راوية محمد الحسن
هي المعرفة المستقلة عن الشخص العامل و تملكها المنظمة، أو هي مجموع الأدوات و تقنيات مجموعة العمل المعروفة و المستخدمة للإسهام في تقاسم المعلومات و المعارف في المنظمة كالتصميمات الهندسية برامج الحاسب الآلي...	الأصول الفكرية		
المبادرات، من خلال الأخذ بعين الاعتبار التوقعات الجديدة و الاعتراف بالأفكار المستحدثة و المفاهيم و الأدوات المتكيفة مع التغيير و التي تشمل الثقافة و النماذج التنظيمية و العمليات و الإجراءات.	رأس المال الميكلي		
تضم العناصر التي تسمح للمنظمة بالتجديد، و كذا ما يمكن حمايته قانونيا مثل براءات الاختراع و العلامة التجارية...	الملكية الفكرية (رأس مال التجديد) رأس مال العلاقات		
يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها و مورديها و منافسيها.			

من إعداد الطالبتين: بالاعتماد على أدبيات الدراسة السابقة

شكل رقم (02): مكونات رأس المال الفكري



المصدر: بتصرف،

إن مكونات رأس المال الفكري هي متعددة و تختلف من مرجع لآخر مع التقدم الزمني ، و يرجع ذلك ربما

إلى التغير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة، ابتداءً من تكامل المهارات ، الخبرات ، المعارف و حسن التواجد

لجميع أفراد الشركات والمنظمات التي من شأنها إضافة رأس مال دائم و غير قابل للتناقص يعرف برأس المال البشري، وصولاً إلى قدرات المنظمة التنظيمية المتمثلة في الموجودات الفكرية وغيرها من نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة مشكلة بذلك ما يعرف برأس المال التنظيمي، ونهاية إلى جودة السمعة والخدمة المقدمة للزبائن و المتمثلة في ميزة التعامل مع الموردين الخاصين بالمنظمة ، كل هذه المؤشرات مجتمعة بإمكانها تحديد رأس المال الزبوني.

II-2- رأس المال البشري

II-2-1- تعريف رأس المال البشري

يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي رأس المال البشري: " بأنه كل ما يزيد من إنتاجية العمال و الموظفين من خلال المهارات المعرفية و التقنية التي يكتسبونها، أي من خلال العلم و الخبرة. و من الواضح أن رأس المال البشري يختلف عن رأس المال المادي من ناحية أساسية هي أنه غير مادي بطبيعته ، على الرغم مما لرأس المال البشري من دور كبير في زيادة الإنتاج الاقتصادي من سلع وخدمات⁽¹⁾.

يفهم من هذا التعريف أن رأس المال البشري هو تلك القيمة المضافة على إنتاجية العمال و المتأتية من مصادر غير مادية تتمثل أساسا العلم و الخبرة.

كما يعرف رأس المال البشري على أنه مجموعة القدرات و المهارات و المؤهلات و التجارب المتراكمة في الموارد البشرية، و التي تحدد قدرتهم على العمل و الإنتاج لهم و للغير⁽²⁾.

يربط هذا التعريف قدرة الفرد على العمل، بمجموع إمكانياته الفكرية و يعتبرها أساسا في القدرة على الإنتاج.

¹ عيادي عبد القادر، مداخلة بعنوان مؤشرات قياس رأس المال البشري في الجزائر بالملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال

العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة حسينية بن بوعلى ، الشلف، الجزائر.

² حسينية بن عمار، مرجع سبق ذكره، ص 15.

يعرف كذلك الرأسمال البشري بأنه " مجموعة من المؤهلات، المعارف و المهارات التي يمتلكها الأفراد والتي من شأنها أن تؤثر إيجابيا على أداء المنظمة " (1)

يضيف هذا التعريف لرأس المال البشري على أنه تلك الطاقات الفكرية (المكتسبة منها و الفطرية) التي من شأنها أن تضيف رصيذا على أداء المنظمة.

يعرف رأس المال البشري كذلك بأنه مجموعة الكفاءات و المؤهلات و مختلف القدرات المملوكة من طرف الفرد و الممكن استخدامها من أجل تحقيق إنتاج و إنتاجية أكبر ، و هي تكون موجودة في الفرد منذ ولادته أو تكون مكتسبة عن طريق المسار التعليمي و الجامعي، و أثناء التجارب و الخبرات المهنية عن طريق تناقل المعارف المؤهلات ، فرأس المال البشري الأول يأخذ عدة أشكال منها الذكاء و القوة العضلية و كذا مختلف المعارف و المعلومات المتناقلة عن طريق الأسرة و المجتمع، و هو يخضع إلى عوامل وراثية أكثر منه إلى عوامل اقتصادية.²

يمزج هذا التعريف بين عوامل متعددة التي تدخل في تشكيل رأس المال البشري، لكنه يرجح الوراثة منها و يعرف رأس المال البشري على أنه مجموعة الكفاءات و المعارف و القدرات الخاصة بكل فرد. حيث أن جزءا منه يكون موجودا في الفرد منذ ولادته، و الجزء الأخر يكتسب بواسطة التعليم و التكوين، الذي يعتبر كل منهما مكلفا لأنه يتطلب وسائل و موارد و وقتا لاستغلاله. لكنه يعود حتما على الفرد بإيرادات كبيرة و معتبرة في المستقبل.³

يؤكد هذا التعريف ما جاء به سابقه ، لكنه يفصل في طريقة اكتساب العوامل الداخلة في تشكيل رأس المال البشري، حيث يرجع العوامل الوراثة إلى تلك الصفات الموجودة في الفرد منذ ولادته، أما العوامل المكتسبة فأوجزها في التعليم و التكوين، هذه العوامل مجتمعة تعود على مالكيها بإيرادات معتبرة في المستقبل.

¹ Eric Vante -Ville : Mesure des Ressources Humaines et Gestion de L'entreprise , Paris , Edition Economica , 1985 ; P :247

² Véronique simonnet , le capital humain, les éditions de l'organisations, paris,2003, page3

³ Idem

كان شولتز أول من أدرج مصطلح رأس المال البشري، و أكده بعد ذلك بيكر، و ذلك من أجل تفسير النتائج الاقتصادية الناتجة عن تراكم المعارف و القدرات من طرف الفرد أو المنظمة و هو يضم كل من:

✓ المعارف و المعلومات و التجارب و المهارات و التي تسمى برأس مال المعرفة؛

✓ الصحة الجسمية و النفسية و العقلية؛

يعرف بيكر رأس المال البشري على أنه:

✓ **سلعة استهلاكية:** و هي طويلة المدى بحيث يستطيع الفرد التعلم و التكوين في كل زمان و مكان؛

✓ **سلعة خاصة:** و ذلك لأن كل فرد يمتلك كفاءاته الخاصة به و التي تتحدد حسب قدرته العقلية و

الجسمية و التي لا يمكن استغلالها بدون رضا مالكيها؛

✓ **سلعة إنتاجية :** حيث أن هذه الكفاءات و المهارات تحدد إنتاجية الفرد، و بالتالي يمكن اعتبارها

عنصرا إنتاجيا مثلها مثل باقي العناصر الإنتاجية الأخرى كالموارد المالية و المادية و الأرض.

من خلال استعراض التعريفات السابقة لرأس المال البشري فإن الطالبان تجملان الأبعاد التالية المكونة له و هذه الأبعاد هي: المعرفة و الخبرة العلمية و الابتكار و المهارات و القدرات و العمل ضمن فريق عمل.

إذن ، و كنتيجة لما جاء في التعريفات السابقة لرأس المال البشري ، يمكن القول أن هذا الأخير يتكون من ثلاث عناصر أساسية و هي كالآتي:

II-2-2- مكونات رأس المال البشري: يمكن إيجازها في ما يلي¹:

✓ **الكفاءات :** هي مجموعة المعارف ، الاتجاهات و التصرفات و السلوكيات المستنبطة من التجربة

الضرورية لممارسة مهنة معينة؛

¹ Jacqueline Barraud et Françoise Kittel et Martine Moule, **la fonction ressource humaine « métiers et formation »**, 2eme édition, édition DUNOD, paris, 2004, page 25.

✓ **التجارب و الخبرات:** و هي مختلف التجارب و الخبرات العلمية و العملية المكتسبة عن طريق ممارسة المهنة؛

✓ **المعارف و المؤهلات:** و هي مختلف المعلومات المتراكمة عن طريق التكوين و التعليم.

كما يتميز رأس المال البشري بمجموعة من المميزات سوف نحاول ذكرها في العنصر الموالي:

II-2-3- خصائص رأس المال البشري

إن رأس المال البشري لا ينفصل أبدا عن مالكه و هو ملازم له في كل مكان و زمان، و لا يمكن تكوينه إلا بالمشاركة الفعلية و الشخصية للأفراد، و هو يتميز بالخصوصية كونه موهون بالقرار الذي سيتخذه الفرد فيما يخص قرار الاستثمار في التكوين، و تحمله لمختلف التكاليف التي ستجرح عنه، و تنازله عن جميع العوائد المالية التي كان سيحصل عليها في الحاضر مقابل إيرادات مالية أكبر في المستقبل.

يتميز رأس المال البشري بجملة من الخصائص ، تتجلى أهمها في ما يلي¹:

✓ **محدودية رأس المال البشري:** إن إمكانيات تراكم رأس المال البشري ترتبط ارتباطا وثيقا بالقدرات

الجسمية و العقلية للفرد، و بما أن تكلفة الاستثمار تتزايد مع مرور الوقت، تجد أن تحصيل عوائد

الاستثمار محدودة بدورة حياة الفرد، حيث أن قابلية الفرد للتكوين مرهونة بمدى تنازله عن العوائد

المالية التي يمكن أن يتحصل عليها في الحاضر مقابل عوائد مالية أكبر في المستقبل؛

✓ **عدم مرئية رأس المال البشري:** عدم مرئية رأس المال البشري من أول وهلة ، نعي به أن المعارف

والقدرات المملوكة من قبل الأفراد، لا يمكن تمييزها أو معرفتها من أول وهلة حيث أنه في بداية علاقة

العمل ، لا تستطيع المنظمة أن تتعرف على القدرات و الكفاءات الحقيقية لأفرادها إلا بعد التعرف

على الشهادات العلمية للفرد و التي تحمل مؤشرا هاما يتمثل في تكلفة الاستثمار طوال فترة التكوين ،

¹ Véronique simonnet,ibid, pp : 03-04

إلى جانب الخبرات و الكفاءات و التجربة المهنية التي يتمتع بها الأفراد و التي تظهر من خلال مستويات الأداء و الإنتاجية؛

✓ **عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالاستثمار البشري بصفة شخصية:** فرغم قدرة الفرد على تأجير استثماره لصاحب العمل إلا أنه ليس باستطاعته بيعه، كما تستطيع المنظمة بيع أصل من أصولها؛

✓ **عدم إمكانية استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاستهلاك:** حيث يمكن فقدانه بمجمله بمجرد موت صاحبه ، و هذا ما يدعي إلى زيادة معدل الخطر في الاستثمار البشري.

تجدر الإشارة إلى أنه، يتطلب الاستثمار في تكوين رأس المال البشري وقتاً طويلاً مقارنة بالوقت المستغرق في الاستثمار في رأس المال المادي.

II-2-4- أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري

زيادة الاهتمام بالمورد البشري مرتبط بعدة أبعاد نلخصها فيما يلي¹:

✓ **البعد الثقافي:** حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع و زيادة معرفة الفرد و تمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية و الثرات الثقافي و اللغة و الآداب ، و ازدياد درجة الوعي لديه بما يدور حوله؛

✓ **البعد الاقتصادي:** من خلال الموارد البشرية المؤهلة و المدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة و يوفر احتياجات سكانها من السلع و الخدمات إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليماً

¹ ورقة عمل في الاستثمار في رأس المال البشري ، من إعداد مركز البحوث و الدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض، السعودية، ص6. على الموقع الإلكتروني: www.abahe.co.uk يوم: 2012/12/14.

و تكويننا و تدريبنا ، لديه فرصة اكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية؛

✓ **البعد الاجتماعي:** فمن المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية و الفكرية و يكسبه الأنماط و القيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية و ترسيخ الروابط الأسرية ، إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات؛

✓ **البعد العلمي:** حيث يوفر التعليم و التكوين كوادر علمية مكونة قادرة على البحث و الابتكار و الاختراع و التطوير بما يسهم في إحداث النقلة الحضارية المختلفة و إحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة و التحسين المستمر في ظروف العمل داخل المنظمة.

II-2-5- نظريات الاستثمار في رأس المال البشري:

قبل التطرق إلى أهم نظريات الاستثمار في رأس المال البشري، تجدر الإشارة إلى أنه ظهرت نظرية رأس المال البشري مع نهاية الستينيات وبداية السبعينيات، حيث أن المفكر الاقتصادي مينسر جاكوب (Mincer Jacob) هو أول من استخدم عبارة "الرأس المال البشري" في مقال نشره سنة 1958، لكن الظهور الحقيقي للنظرية الجديدة كان من خلال مقال " الاستثمار في الرأس المال البشري" الذي نشره الاقتصادي تيودور شولتز (Schultz Théodore) سنة 1961.¹

لكن ، رغم أن نظرية الاستثمار البشري لم تتبلور كنظرية إلا بأبحاث و دراسات شولتز و أن فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تلق الانتشار و القبول الواسع إلا بظهور نظريات شولتز و بيكر و غيرهم ، إلا أن

¹ سميرة عبد الصمد، المداخلة الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تخفيض البطالة: مدخل موازنة التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل المحلية بالملتقى الدولي حول: إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير - جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر.

الفصل الثاني: المورد البشري كرأس مال فكري و مؤشرات قياس الكفاءة الفردية

الجدور الحقيقية لهذه المفاهيم ترجع إلى القرن الثامن عشر، حيث ظهرت عدة محاولات في هذه الفترة للأهداف التالية:

- ✓ جلب الانتباه إلى أهمية الموارد البشرية ؛
 - ✓ تحديد ماهية رأس المال البشري ، و إدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته الرئيسية، و التركيز على أن الاستثمار البشري هو الوحيد القادر على تحسين مهارات الفرد و كفاءاته؛
 - ✓ تقدير قيمة رأس المال البشري لتقدير حجم الأهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية المتراكم
 - ✓ و منه إلى تحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع؛
 - ✓ إدخال مفهوم الخسارة في رأس المال البشري الناتجة عن وفاة الأفراد؛
 - ✓ تحديد الربح الاقتصادي لرأس المال البشري الناتج عن الاستثمار في كل من مجالات الصحة
 - ✓ و التدريب و التعليم.
- تقوم نظرية رأس المال البشري على فرضية أساسية مفادها وجود اختلافات جوهرية بين الأفراد ، فيما يتعلق بكمية الاستثمار في مهاراتهم و كفاءاتهم و خبراتهم و قدراتهم ، و ينجر عن هذا التمايز ضرورة وضع المنظمة لمجموعة من الاستراتيجيات و السياسات للتعامل مع الفروق الفردية بما يعود عليها بنتائج اقتصادية مجدية.
- حسب هذه النظرية يعتبر الفرد أصلا من أصول المنظمة و يمكن تحديد قيمته، و يهدف المفهوم إلى زيادة القيمة الرأسمالية للعاملين داخل المنظمة، و لتطبيق هذا المفهوم يتوجب على المنظمة إحداث تغييرات في سياساتها المتعلقة بالموارد البشرية و التي تتضمن مايلي:

- ✓ الفهم الواضح لتلك المفاهيم الاقتصادية المتعلقة بنظرية رأس المال البشري؛
- ✓ التعرف على كيفية تطبيق نظرية رأس المال البشري في مجال إدارة الموارد البشرية؛

✓ معرفة كل القيود و المعوقات التي من الممكن أن تحد من فعالية تطبيق مفاهيم نظرية رأس المال

البشري على الموارد البشرية.

إن نظرية الاستثمار البشري لشولتز أثارت اهتمام عدد كبير من الباحثين الاقتصاديين لمعرفة إمكانية تطبيق هذه النظرية في بعض مجالات الاستثمار في الموارد البشرية، و من أهمها التدريب و التكوين.

فقد قام العديد من الباحثين الاقتصاديين بتوضيح مفهوم قرار الاستثمار ، حيث سهل اتخاذ القرار بحساب عوائد الاستثمار في رأس المال البشري و يمكن الحصول عليها بحساب الفروق بين تدفقات المدخيل المحصل عليها بعد عملية الاستثمار و تدفقات المدخيل للفرد التي كان من الممكن أن يحصل عليها لو لم يتم بعملية الاستثمار، فإذا ما كانت هذه الفروق ايجابية و أكبر من تكاليف الاستثمار ، و جب على الفرد اتخاذ قرار الاستثمار¹.

و في مايلي، سوف نتطرق إل أهم النظريات التي تناولت رأس المال البشري.

II-2-5-1- نظرية تيودور شولتز (1961)

حاول شولتز البحث عن تفسيرات علمية لتفسير الزيادة في الدخل، إذ أنه حول الانتباه من مجرد الاهتمام برأس المال المادي إلى الاهتمام برأس المال البشري، و ذلك لأنه لاحظ إهمال الثروة البشرية من طرف الاقتصاديين في تلك الفترة ، و ركز كل اهتماماته إلى هدف الوصول إلى صياغة نظرية الاستثمار في رأس المال البشري و التي تهدف إلى التنمية و التطور الاقتصاديين.

و يعد مفهوم شولتز للاستثمار في رأس المال البشري إسهاما كبيرا في مجال الاقتصاد، حيث أنه أشار إلى وجوب اعتبار مهارات و كفاءات و معارف الفرد شكلا من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه.

¹ راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر ، 2005، ص ص63-64

فمن وجهة نظره ، أن هذا النوع من الاستثمار يحقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية، أكثر مما يحققه الاستثمار في رأس المال المادي ، و بالتالي فهو يرى أن نمو رأس المال البشري ، يمكن أن يكون من أهم مميزات النظام الاقتصادي.

و قد بين شولتز مفهومه لرأس المال البشري على ثلاثة فرضيات أساسية و هي:

✓ أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساسا إلى الزيادة في

المخزون المتراكم لرأس المال البشري؛

✓ يمكن تفسير الفروقات في الإيرادات طبقا للفروقات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في

الأفراد؛

✓ يمكن تحقيق العدالة في الدخل عن طريق زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

و قد بنى شولتز مفاهيمه هذه، بناء على فرضية أساسية مفادها وجود زيادة في الدخل القومي نتيجة الاستثمار في الموارد البشرية ، و هو يشير إلى أنه بالرغم من صعوبة وضع مثل هذه الفرضية موضع الاختبار ، إلا أنه هناك الكثير من المؤشرات التي تبين وجود جزء كبير من الزيادة في الدخل القومي لا يمكن تفسيرها، إذا ما تمت المقارنة بين الزيادة في الناتج القومي كمخرجات ، و بتلك الزيادة في الموارد المستغلة في تحقيق هذا الناتج كمدخلات، و مثل هذا الجزء يمكن تفسيره من خلال المفاهيم الخاصة بالاستثمار في الموارد البشرية.

II-2-5-2- نظرية بيكر (1962)

ركز " بيكر " من خلال أبحاثه في الرأسمال البشري على عملية الاستثمار في التدريب بعدما بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم ورعاية صحية، إذ يعتبر التدريب من أكثر جوانب

الاستثمار البشري فعالية و في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات، وقد اهتم " بيكر " بمعدل العائد على الاستثمار واعتبره المرجع الأساسي في تحديد المقدار الواجب إنفاقه على رأس المال البشري¹. وفي محاولته لتوضيح الجانب الاقتصادي للعملية التدريبية، فرق " بيكر " بين التدريب العام والتدريب المتخصص، وتناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل من نوعي التدريب السابقين. فالتدريب العام هو ذلك النوع من التدريب الذي يحصل من خلاله الفرد على مهارات عامة يفيد بها منظمته كما أنه يمكن أن ينقلها إلى منظمة أخرى، وعليه فإن الفرد هو من يتحمل تكلفة هذا التدريب، وبالتالي فمعدل دوران العمل لا يرتبط ارتباطاً قوياً بتكاليف التدريب العام؛ أما التدريب المتخصص، فتتحمل فيه المنظمة كل التكاليف " و يرجع هذا إلى أن التدريب المتخصص قد لا يتناسب مع طبيعة ومتطلبات العمل في أي منظمة أخرى، ومن المحتمل أن تحقق المنظمة من هذا التدريب المتخصص عائداً مرتفعاً نظراً للمهارات المرتفعة والتأهيل الجيد للأفراد. وبالنظر إلى التكلفة المرتفعة لهذا النوع من التدريب، فإن ترك الفرد المتدرب لعمله يعد خسارة رأسمالية للمنظمة وعليه فإنه يتحتم على هذه الأخيرة دفع أجور أعلى وتوفير ظروف عمل أحسن حفاظاً على أفرادها².

إذن، يعد بيكر من أهم الباحثين الاقتصاديين الذين ساهموا في تطوير نظرية رأس المال البشري، إذ أنه حول تركيزه إلى دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي و غير المادي من خلال الموارد في رأس المال البشري. حيث أنه بدأ دراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم و صحة و تكوين و ركز أبحاثه و دراسته على التدريب.

¹ محمد الصالح قريشي، مرجع سبق ذكره، 2005، ص: 22-23.

² نفس المرجع السابق، ص 23.

11-2-6- الجوانب التي يجب أن تهتم بها المنظمة لتنمية رأس مالها البشري: تهتم المنظمة بجملة من النواحي

التي تراها ضرورية من أجل تنمية رأس مالها البشري وهي كالاتي¹:

✓ **استقطاب أفضل المواهب البشري:** أي أن تكون الشركة ذات نظام فعال في عملية الاختيار و

الاختبار و استخدام العاملين الجدد و توفير أسس التعلم و نقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من

العاملين؛

✓ **إغناء رأس المال البشري:** و ذلك يتم من خلال تشجيع العاملين و تحفيزهم على الانضمام لبرامج

التدريب و تشارك المعرفة و اكتسابها و توزيعها داخل الشركة؛

✓ **المحافظة على العاملين المتميزين:** و يتم ذلك بتوفير نظم و أساليب الإدارة القائمة على الثقة و تشجيع

الإبداع و الأفكار الجديدة؛

✓ **إيجاد بيئة التعلم:** تتميز الشركات المعرفية بأن رأس مالها في عقول العاملين الذين يغادرون الشركة في

نهاية اليوم و الذين يمكن أن تستقطبهم شركات منافسة أخرى و لذلك لابد من إيجاد أسس لتقوية و

ترسيخ قواعد الولاء التنظيمي.

إذن، تكوين رأس المال البشري و تنميته ضرورة حضارية تفرضها متطلبات العصر ولا يمكن بعد اليوم تصور

منظمة متقدمة من حيث إمكانياتها الإنتاجية و فقيرة من حيث كفاءة رأس مالها البشري، لأنه عندما يتكامل

إعداد العنصر البشري من حيث معارفه، مهاراته و مختلف سلوكياته ، يصبح من السهل زيادة القدرة التنموية

و العقلانية للمنظمة ككل في استخدام باقي رؤوس الأموال، و تصبح المنظمة تتسم بالقوة الغير قابلة للتقليد ،

مستوحاة بالدرجة الأولى من كفاءة عمالها ، و ما يزيد من أهمية هذه الأخيرة هي إمكانية كشف قيمتها شأنها

شأن الموارد الملموسة بواسطة مؤشرات خاصة لقياسها، يتم التعرف عليها فيما تبقى من هذا الفصل.

¹مصطفى رجب علي شعبان، أطروحة ماجستير بعنوان "رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الإنصالات الخلوية الفلسطينية جوال"،

كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2011، ص59.

تمهيد

" إن الرجال هم الذين يصنعون الاختلاف " (Dimitri Weissi, 2005)، شعار تم إصداره خلال مؤتمر بمعهد المؤسسات بباريس سنة 1985، كإجابة على تساؤل كل من النموذج الأوروبي و النموذج الأمريكي حول أسباب توافر روح التنافس العالية عند الشركات اليابانية بالرغم من أن هذه الأخيرة لا تمتلك الثروات الطبيعية و تنظيمها لا يختلف اختلافا جديرا عن باقي التنظيمات ، بالإضافة إلى عدم تبنيها لاستراتيجيات أكثر عبقرية من تلك الموجودة على سطح أرض.

لهذه الأسباب و أخرى ، استنتج هؤلاء المتسائلون أن العنصر الوحيد الذي ميز النموذج الياباني و جعله يختلف عن الآخرين هي: الكفاءة (La compétence) المتوفرة لدى العاملين بشركاتها.

الكفاءة هي حسن التصرف أو القدرة على حل المشكلات المهنية بطريقة مرضية خاصة في الأوضاع المهنية المعقدة ، و ذلك باستخدام المعارف و المهارات و السلوكات الشخصية (Philippe Carré et Pierre Caspar 1999)؛ و هذا المزيج من المكتسبات من معرفة، مهارة و حسن تواجد... التي تميز الفرد يأتي أساسا من التكوين التقني و المهني... (Delors(J) 1999).

لجوء المؤسسات إلى الخدمات الاستشارية قصد تكوين عمالها، يمكن أن يساهم في الرفع من كفاءتهم للاستفادة منها في الوضعيات المهنية المختلفة وخاصة المستعصية منها، و التي من شأنها حدوث تأخر في بلوغ الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة و بالتالي تعرضها إلى خطر الزوال ،خصوصا في ظل المنافسة الشرسة و اقتصاد المعرفة.

نتناول بالتحليل و المعالجة لموضوع الكفاءة في هذا المبحث ، و ذلك من خلال عدة نقاط أساسية ، خصصت الأولى منهم في التفصيل في مفهوم الكفاءة ، محاولين إبراز الاختلاف بينها و بين مفاهيم تتقارب إلى حد كبير من الأداء، الفعالية ، الفاعلية...، لنتقل بعدها تطور مفهوم الكفاءة و كذا العوامل المساعدة على ظهور مفهومها ، مروراً بأهمية الكفاءات على عدة مستويات (الفردية و الجماعية و المؤسساتية)، لنسلط الضوء بعدها على مكونات الكفاءة الفردية ، ليظهر لنا بعدها أثر التكوين على مكونات الكفاءة، و نختتم هذا العرض المبسط للكفاءة بمؤشرات قياسها.

III - مؤشرات قياس الكفاءة الفردية

III-1- مفهوم الكفاءة

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوما متعدد الأبعاد، يختلف من حيث التصور و المجالات المطبقة و المقترحة، مما يجعل وضع تعريف محدد لها أمرا يختلف فيه الباحثون ، خصوصا و أنها أصبحت تحتل مكانة أساسية في تصنيف ، تسير ، تأهيل و تنمية الموارد البشرية للمؤسسة .

لضبط مفهوم الكفاءة ، من المهم التعرف على مختلف المصطلحات ذات العلاقة. و لكن عند هذا المستوى نلتبس وجود تقارب إلى حد التداخل بين عدة مصطلحات من : الكفاءة ، الفعالية ، الفاعلية ، الملائمة ، الإنتاجية و الأداء....، لهذا فقد فضلنا رفع اللبس و تجنب التداخل، من خلال التعريف و توضيح المعنى للمفاهيم المتقاربة.

الفعالية (Efficacite): يشير المصطلح إلى القدرة على تحقيق الأهداف. معبرا بذلك على التطابق بين الهدف و النتيجة.¹

و في اللغة الاقتصادية المتداولة ، نقول أن العملية (نشاط معين) فعالة ، إذا أفضت أو خلصت إلى أفضل النتائج.²

الفاعلية (Efficiency): توضح مدى مساهمة الوسيلة الموضوعة من أجل إنجاز العمل في تحقيق النتيجة المراد تحقيقها.

¹ -jean marie peretti. dictionnaire des ressources humaines.ed vuibert.2éme ed.paris.2001.p 95.

² Mokhtar Lakchal, dictionnaire économie contemporaine et des principeaux faits politiques et sociaux , 2éme éd, vuibert, paris, 2001, p: 279.

الملائمة (La pertinence): علاقة متناسبة بين الاستغلال الأمثل للوسيلة الموضوعية من أجل تحقيق

النتائج المسطرة.¹

الإنتاجية(Productivité) : طبقا لتعريف خبراء منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية (OCDE

1959)، فإن الإنتاجية تعني "كمية الإنتاج (المخرجات) المنسوبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج"²؛ حيث

أن عوامل الإنتاج تجمع بين المالية، المادية و البشرية؛ هذه الأخيرة تتمثل في مدى مساهمة كل عامل في العملية الإنتاجية.

الآداء (Performance): يشير إلى قدرة المؤسسة (أو القسم أو المدير ...) على تحقيق أكبر قدر ممكن

من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة . فالمؤسسة التي تحقق أهدافها فهي مؤسسة فعالة و المؤسسة

التي تستخدم أقل موارد ممكنة فهي مؤسسة كفوءة . و إذا تحقق الاثنان معا (الفعالية و الكفاءة) فإننا نقول

أن آداء المؤسسة عال و جيد ³.

فالآداء = الكفاءة + الفعالية⁴

لكن، تجدر الإشارة إلى أنه يختلف مفهوم الكفاءة عن الفعالية من حيث العناصر الثلاث التالية:

¹ Benoît Ndi Zambo , les outils d'évaluation de la performance individuelle: leur qualité et leur objectivité, sous thème : Evaluation de la performance et de la productivité Dans la Fonction Publique, Intervention dans la Conférence de Bénin sur la fonction publique , 01/06/2001 , p:04

² نبيل إبراهيم محمود، تحليل المتغيرات الاقتصادية "الإنتاجية و الكفاءات -التغير التقني- العمل و رأس المال"، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون و موزعون، ليبيا، 2009، ص:15

³ حنان علي موسى، الصحة والسلامة المهنية وأثرها على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية، دراسة حالة لمؤسسة هنكل الجزائر مركب شلفوم العيد، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة 2007، ص: 101.

⁴ Benoît Ndi Zambo , op cit, les outils d'évaluation de la performance individuelle: leur qualité et leur objectivité , p : 02.

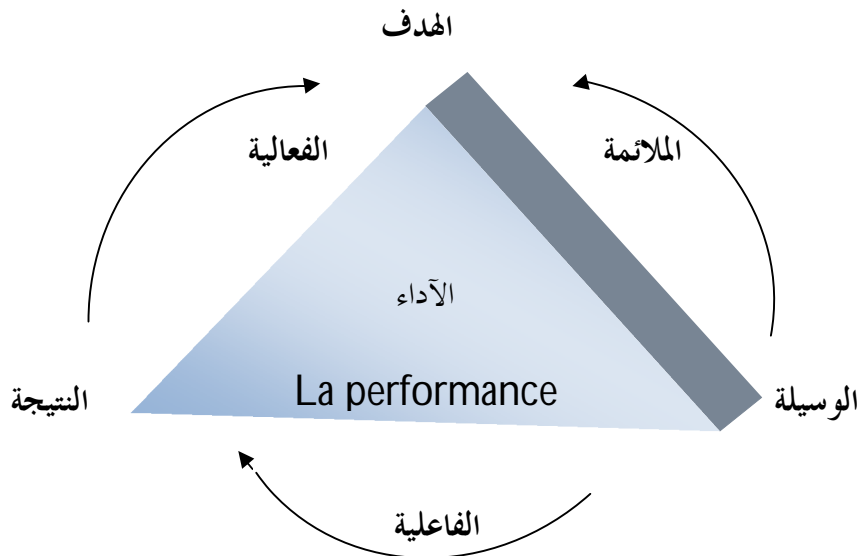
الجدول رقم (15): أوجه الاختلاف بين الكفاءة و الفعالية

أوجه الاختلاف	الكفاءة	الفعالية
من حيث الهدف	هي الاستخدام الأمثل للإمكانيات و المدخلات	تحقيق الأهداف و الغايات
من حيث المتغيرات	تستخدم متغيرات تشغيلية	تستخدم متغيرات إستراتيجية
من حيث التصرف و السلوك	فعل الشيء بطريقة صحيحة	فعل الشيء الصحيح

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على محمد دهان، محاضرة بعنوان "إنتاجية العمل"، جامعة قسنطينة-02، الجزائر، 2013.

و لتوضيح العلاقة بين المفاهيم الثلاث (03) : الفعالية، الفاعلية و الملائمة ، نقترح الشكل المبين أسفله و الذي يجمع على أن هذه المفاهيم الثلاثة تساهم في التعبير عن الأداء.

شكل رقم (04): المتغيرات المكونة للأداء



المصدر: بوشنقير ، محاضرة بعنوان " التنديق " ، جامعة سكيكدة ، الجزائر، 2004.

من خلال الشكل، يتبين أن مفهوم الأداء مرتبط بكل من الفعالية ، الفاعلية و الملائمة ؛ فالفاعلية تعكس مدى مطابقة الأهداف المسطرة مع النتائج المتوصل إليها ، في حين أن الفاعلية تقيس مدى مساهمة الوسيلة في تحقيق النتيجة ، أما الملائمة فتترجم مدى اختيارنا للوسيلة المنسجمة مع الهدف.

قبل التطرق لمفهوم الكفاءة المستنبطة من أدبيات الدراسات السابقة، و بعد التعرض لمختلف المصطلحات ذات العلاقة؛ استوقفتنا - كطالبتين - العلاقتين التاليتين:

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} + \text{الفاعلية}$$

$$\text{الأداء} = \text{الفاعلية} + \text{الفاعلية} + \text{الملائمة}$$

بالتعدي، يبدو أن مفهوم الكفاءة يقترب إلى حد كبير من مفهوم الفاعلية؛ فهل مترادفان؟

قبل تقديم محاولة للإجابة على السؤال المطروح، لا بد من التعرف على مفهوم الكفاءة المقترحة من طرف العديد من الباحثين:

حسب معجم المصطلحات لكيبك (Québec) يعرف الكفاءة: "بأنها تركيبة من المعارف، المهارات و السلوكات الشخصية التي تظهر في وضعية عمل محددة"¹

يبدو - من خلال هذا التعريف -، أن الكفاءة هي المزج بين مختلف القدرات التي يتمتع بها الفرد ، و التي تظهر في وضعية مهنية ما؛ فيتضح أن الكفاءة تظهر في مستويات مختلفة هي : المعرفة، المهارة و حسن التواجد.

¹ Jean Villeneuve, **Approche interprétative de la compétence professionnelle des conseillers en Ressources Humaines Agréés(CRHA) et des conseillers en relations industrielles Agréés(ARIA) et de leurs activités –conseils au Québec** ; une étude exploratoire volume I ; université du Québec A'Rimouski , Canada, 2009 , page100.

كما تعرف على أنها "استخدام وتفعيل كل من المعارف ، المهارات، ومعرفة سلوكية من أجل بلوغ النجاح في المهمة التي وكل إليها".¹

يضيف هذا التعريف، أن الكفاءة هي القدرة على إيجاد نمط معين أو طريقة معينة لتوظيف و تفعيل المعارف و المهارات والسمات الشخصية وأدوات العمل، من أجل إنجاز المهام والأنشطة بنجاح ، و من تم بلوغ الأهداف المسطرة.

يقصد بالكفاءة أيضا ، درجة تحقيق الأهداف بالتنوع المطلوبة و في الوقت المناسب في ظل الظروف المحيطة بأداء العاملين²

يعزز هذا التعريف ما جاءت به المفاهيم سابقة الذكر، كما يصرح أن الكفاءة تتمثل في بلوغ الأهداف بالتنوع و في الوقت المناسب و في جميع الظروف.

كما تعرف: "بأنها الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة"³.

ندرك من هذا التعريف ، أن الكفاءة هي حسن التصرف في الموارد المتاحة بمعنى الاستغلال العقلاني لها.

نستنتج من التعريفات السابقة ، أن الكفاءة هي توليفة من المعارف و المهارات والخصائص الشخصية، التي تظهر في وضعية عمل محددة من أجل بلوغ الهدف الذي أنشئ من أجله بالشكل المطلوب و في الوقت المناسب و في جميع الظروف المحيطة بالعاملين من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

¹ -jean marie peretti. op cit ,**dictionnaire des ressources humaines** ,p : 60.

² Habeeb Sahhaf , op cit, **Dictionary of Human Resource Management and personnel policy, english-arabic**, , page 45.

³محمد دهان(2013)، مرجع سبق ذكره.

من جهة أخرى، تعرف الكفاءة على أنها نتائج الخبرات التي تتميز بالتقانة و ذلك بفضل السلوكات و السمات الشخصية التي تسمح بصنع الاختلاف ، لذلك فكل التقييمات المتعلقة بالكفاءة يجب أن ترافق بتقييمات خاصة بالسلوك و السمات الشخصية على حد سواء.¹

إذن يضيف هذا التعريف للكفاءة عنصر الخبرة ، شرط اقتراها بالتقانة المستوحاة من عنصري السلوك و السمات الشخصية ، فتقييم الكفاءة -حسب هذا التعريف- تستلزم تقييم السلوك و السمات الشخصية.

كما أن "تقييم الأداء يستلزم التعريف بنقاط القوة و كذا نقاط ضعف العاملين بالمنظمة، و يتحدد ذلك من خلال الرجوع إلى مستوى المعارف، الكفاءات و المهارات الشخصية الخاصة بكل عامل"²

نستنتج أن تقييم الأداء في المنظمة يرتبط بتقييم كفاءة العاملين بها، من خلال تحديد مختلف مستويات معارفهم، هذه الأخيرة من شأنها التعريف بمواطن القوة و الضعف لديهم.

إذن ، التعريفين الأخيرين يشتركان في ارتباط الكفاءة بتقييم أداء العاملين، حيث ركز التعريف الأول على تقييم عنصري السلوك و السمات الشخصية، في حين ركز التعريف الثاني على تقييم مستوى المعارف، المهارات و السلوكات الشخصية الخاصة بكل عامل.

الكفاءة إذن ، هي توليفة من المعارف و المهارات والخصائص الشخصية بالإضافة إلى نتائج الخبرات التي تتميز بالتقانة ، و التي تظهر عند تقييم وضعية عمل المرتبطة بأداء العاملين، من أجل بلوغ الهدف الذي أنشئ من

¹ Claude Levy-Leboyer, la gestion des compétences, 2eme tirage, les éditions d'organisations 1997, page23.

² Jean- Marie peretti, Ressources Humaines et gestion des personnes, 5eme édition, Paris, France, page91.

أجله بالشكل المطلوب و في الوقت المناسب و في جميع الظروف المحيطة بهم من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

عند هذا المستوى من الاستدلال ، يتضح أن مفهوم الفاعلية يجب عن التساؤلات المتعلقة بكيفية حسن فعل الأشياء، بالإضافة إلى الإمكانيات الواجب توفرها من أجل إتمام المهام بشكل المسطر له، و كذا المنهج و الإجراءات المتبعة في ذلك¹. و يستخدم هذا المصطلح عادة لدى التعرض لبعده الآداء المتعلق بالعملية الإنتاجية².

في حين نجد أن الكفاءة هي مزيج من المكتسبات؛ من معرفة، مهارة و حسن تواجد التي تميز الفرد من خلال التكوين التقني و المهني، السلوكيات الاجتماعية، القدرة على العمل ضمن فريق...³

و كمحاولة منها للإجابة على التساؤل المطروح حول إمكانية ترادف مصطلحي الكفاءة و الفاعلية، فقد خالصنا إلى القول بأن:

الفاعلية ترتبط بتلك الدرجة العالية من الأداء المتعلق بالعملية الإنتاجية. أما الكفاءة، فترتبط بحجم المكتسبات التي تميز الفرد من معرفة، مهارة و حسن تواجد بالتوليف بينها ، حيث يؤدي حسن توظيف هذا التوليف من المكتسبات في إنجاز الأعمال إلى بلوغ هذه الأخيرة إلى الفاعلية المطلوبة.

و الملاحظ أن للكفاءة خصائص مميزة، نوجزها في مجموعة من العناصر تميز كل مستوى على حدنا:¹

¹ Benoît Ndi Zambo , , op cit, **les outils d'évaluation de la performance individuelle: leur qualité et leur objectivité**, page : 03.

² عبد الفتاح بومخيم، تحليل و تقييم الاداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 18، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، ديسمبر 2002، ص130.

³ Delors (J) , **éducation : un trésor est caché dedans, enseigner et apprendre : vers la société cognitive**, éditions UNESCO commission européenne , 1999.

❖ مستوى المعارف: تتجسد في:

✓ المعارف المهنية المكتسبة من خلال التكوين أو عن طريق الخبرة؛

✓ طبيعة و درجة تعقد المهام المنجزة و الأهداف المسطرة؛

❖ مستوى المهارات: تتضمن ما يلي :

✓ المهارات المتعددة: هي القدرة (و الإرادة) التي تمكن من شغل الوظائف التي تتطلب كفاءات تفعيل المعارف من التقانة ؛

✓ نوعية العمل:تحدد (في العملية الإنتاجية) من خلال النتائج المحصلة على مستوى قسم المراقبة مثل: تكاليف الناجمة عن الوحدات المعيبة...الخ؛

❖ المستوى السلوكي: و يقصد به ما يلي:

✓ مدة إنجاز العمل: تحدد عن طريق تحليل الفارق بين الزمن الضائع و الفترة التي يبذل خلالها العامل جهد بدني أو فكري في سبيل إنتاج سلعة أو خدمة (الزمن العادي)؛

✓ روح المبادرة و المسؤولية: من خلال هذين المصطلحين، يمكن تحديد حصة الاستثمار في كل فرد في تأدية عمله. فالمبادرون و المسؤولون هم في عطاء مستمر يفوق في لحظة معينة الأجر الذي يحصلون عليه ، فذلك الفارق بين العطاء و الأجر يعتبر استثمارا في حد ذاته، لما له من تخفيض في تكاليف اليد العاملة من جهة و مساهمة منها في تحقيق الأهداف المسطرة من جهة أخرى؛

✓ المساهمة في فعالية الفريق: الكفاءة الفردية ضرورية و لكنها غير كافية، لأن المساهمة في فعالية الفريق من شأنها أن تحدد المبادرون، الجهود الفردية المستخرجة من أجل تحسين فعالية الفريق ككل، انتقال

¹ Jean- Marie peretti, **Ressources Humaines**, les éditions de l'organisations, 9^e éd , paris, France, 2005,pp : 331-332

أو تحول المعارف و المهارات فيما بين أعضاء الفريق؛ الأمر الذي يمكنهم من نيابة بعضهم في حالة غياب أحدهم؛

✓ المواظبة: يقصد بها، تجنب العامل لكل أنواع الغياب غير المشروعة ، و التي تؤثر على السير الحسن للعمل المطلوب.

نستنتج أن الكفاءة المهنية هي قدرة الشخص على استعمال مكتسباته لشغل وظيفة أو مهنة حسب متطلبات محددة معترف بها من قبل عالم الشغل .

III-2- تطور مفهوم الكفاءات

ظهر مفهوم الكفاءة على ثلاث مستويات، أما المستوى الأول فيطلق عليه بالمستوى الفردي، يقابله المستوى الجماعي كمستوى ثان ، ثم يأتي المستوى المؤسسي كتصنيف ثالث.

يقدم الجدول الموالي مفهوم الكفاءة في المستويات الثلاث المذكورة سابقا و ذلك في مختلف مجالات

الدراسة

جدول رقم (16): تطور مفهوم الكفاءات

مفهوم الكفاءة	السنة	اسم الباحث/المرجع	مجال الدراسة	
psychologie du développement -بسيكولوجية التنمية - "مجموعة المعارف اللغوية للمتكلم و التي تسمح له بإنتاج عدد لا محدود من اللغة".	1991	Larousse	علم النفس	المستوى الأول (المستوى الفردي)
بمجموع مؤسس من المعرفة، المهارة، الخصائص القيادية و الأنماط الاستدلالية و التي تتميز بقابلية التطبيق دون تعلم جديد	1984	Montmollin	علم الهندسة البشرية	
المعرفة التطبيقية التي هي عبارة عن تكامل كل من المعرفة التكنولوجية و المعرفة المنهجية التي تسمح للإدارة بالعمل بفعالية في الحالات المعقدة و غير المؤكدة.	1990- 1992	G.Maigaive	علوم التربية و التدريب	
مصدر الكفاءة يرجع إلى مفهوم التأهيل الذي شهد تحولات منذ سنوات حتى وصل إلى مفهوم الكفاءة الذي نعرفه حاليا.	1991 1992	M.Stroobants Y.Shwart	علم اجتماع العمل	المستوى الثاني) (المستوى الجماعي)
عرفا الكفاءة استنادا إلى ثلاث أنواع من الكفاءات: 1.الكفاءة التقنية أو القانونية: و تتضح عندما يكون الهدف معروفا مسبقا، حيث يسعى الأفراد إلى تحقيقه ، كأن يحدث عطل في إحدى الآلات و يكون الهدف معروفا (إصلاح العطب) بالاستعانة بالكفاءة التقنية؛ 2.الكفاءات التكنيكية: و هي القدرة على تحديد الهدف أثناء العمل؛ 3.الكفاءات القيمة: و تتمثل في تحقيق الأفراد أكثر مما هو مطلوب منهم أي الذهاب إلى أبعد من مجرد تحقيق الهدف المسطر، كالمساهمة في إرضاء العملاء عن طريق إقامة علاقات غير رسمية.	1990	J.Merchiers P.Pharo		
بمجموع المعارف، القدرات العلمية و السلوكية الموجهة لتحقيق هدف معين في أنماط و حالات معروفة أو معطاة.	1992	Gilbert Parlier	علوم الإدارة	

المصدر: بتصريف اعتمادا على ، ياسر مرزوقي، ص ص: 133-134.

ظهر مفهوم الكفاءة على ثلاث مستويات، يسمى الأول منهم بالمستوى الفردي الذي يقسم بدوره إلى ثلاث مجالات أساسية ، يتمثل أولهم في علم النفس، و الملاحظ عنه أنه لم يدرج مصطلح الكفاءة إلا فيما يتعلق بمجالات المعرفة .

تتمثل علوم الهندسة البشرية ثاني مجال من بين مجالات ظهور الكفاءة على المستوى الفردي، حيث اعتبر Montmollin من أبرز المفكرين في هذا المجال ، حيث عرف الكفاءة على أساس مكونات الشخصية الفردية و بصفة مطلقة ، مستبعدا بذلك المكتسبات الجديدة التي من شأنها تطوير كفاءة الفرد.

تعتبر علوم التربية و التدريب ثالث مجال مدرج ضمن المستوى الفردي لظهور الكفاءة، حيث عرفها على أساس تكامل كل من المعارف التكنولوجية و المنهجية التي من شأنها تحقيق أهداف الإدارة بشكل فعال.

المستوى الجماعي من مستويات ظهور الكفاءة ، عالج ضمنه مجال علم الاجتماع مفهوم الكفاءة من خلال

علم اجتماع العمل، حيث عرفها هذا الأخير استنادا إلى ثلاث أنواع من الكفاءات و هي:

✓ الكفاءة التقنية أو القانونية؛

✓ الكفاءات التكتيكية؛

✓ الكفاءات القيمة.

إن المستوى المؤسسي الذي يعتبر ثالث مستوى من مستويات ظهور الكفاءة، اختصت ضمنه علوم الإدارة

بإعطاء تعريف لها من خلال إيضاح مكونات الكفاءة عن طريق تحليل دقيق للنشاطات التي يحتويها كل منصب

بغية معرفة مختلف أنواع العلوم : النظرية ، الإجرائية ، التطبيقية و كذا المهارات المطبقة من أجل بلوغ الهدف

المسطر.

III-3- العوامل المساعدة على ظهور مفهوم الكفاءة: يرجع مفهوم الكفاءة إلى عدة عوامل نذكر منها أربع عوامل رئيسية و هي:

- ✓ تواجد المؤسسة في ظل سوق تتميز بالتطور و التغير المستمر مع تزايد طلبات العملاء في توزيع أكثر للمنتجات و الخدمات و جودة عالية، و الطلبات الجديدة للعملاء أنت إلى اشتعال حدة المنافسة خاصة مع ظهور العولمة ، مما انعكس مباشرة على طرق الإنتاج و على المنتجات و على طبيعة العمل في حد ذاتها ، و كذا في تطور طرق و أساليب و نظريات الإدارة كطريقة التمكين التي تقضي بمنح العمال صلاحيات و حريات أكبر في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرفين، كل إفرزات هذه التغيرات أدت إلى حتمية قبول إضافة مفهوم الكفاءة إلى قاموس الإدارة و ضرورة تنمية هذه الكفاءة باعتماد هذه الطرق لتصب في النهاية في تحقيق الأهداف
- ✓ تطور الطرق و الأساليب التنظيمية ، فبظهور اقتصاد المعرفة تراجعت تلك النظرة للفرد على أنه تكلفة يجب تخفيضها ، و بات ينظر إليه على أنه مورد يجب تنميته و الاستثمار في كفاءاته و مؤهلاته من أجل بلوغ الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة .

III-4- أهمية الكفاءات على المستوى الفردي ، المستوى الجماعي و المستوى المؤسسي

يحتل مفهوم كفاءة الأفراد حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة بدءا بالمستوى الفردي و المستوى الجماعي فمستوى إدارة الموارد البشرية و أخيرا على مستوى المؤسسة ككل

III-4-1- أهمية الكفاءة على المستوى الفردي

يعتبر عنصر الكفاءة بمثابة الورقة الراجعة للفرد ، ففي ظل التحديات الجديدة التي تميز الاقتصاديات الحديثة التي تتميز بالتعدد و الالآكادة ، أصبحت الكفاءة تحتل أهمية كبرى لدى الأفراد و يرجع ذلك إلى مايلي:

- ✓ زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالتحويل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك؛
- ✓ امتلاك الفرد كفاءة معينة على نحو جيد قد يعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه؛

- ✓ أمام تضخم الشهادات و بالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية، فإنها لا توحى بأها تحقق ميزة تنافسية، فهذا السبب له شقين؛ الأول يقلص حظوظ الأفراد في الحصول على عمل، و الثاني أنه يحفز الأفراد أكثر نحو تنمية و استغلال كفاءتهم على المكانة المطلوبة؛
- ✓ على مستوى المؤسسة ، فإن الأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم (الترقية...) إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل و هذا الأخير لا يتحقق إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى؛
- ✓ تشكل الكفاءة التصورية لدى الإطارات المسيرة أهمية بالغة في عدة مجالات منها القيادة الكفوءة للفريق — حسن ضمان سيره على النحو المراد.

III-4-2- أهمية الكفاءة على المستوى الجماعي

يتوقف السير الحسن للمؤسسة بدرجة كبيرة على كفاءة فريق العمل ، و تتجلى أهمية كفاءات الفريق فيما يلي:

- ✓ تساهم في حل بعض الصراعات و التزايدات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو للمدبر ، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد و تزرع فيهم روح التعاون و التعاضد الكفيل بتجنب جميع التزايدات و ذلك لخدمة أهداف المؤسسة؛
- ✓ كما هو معلوم ، فإن الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط ، فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون و التعاضد بين الأفراد و هي تضمن بذلك إقامة الاعتمادية (علاقة التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي تقود في النهاية إلى نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد وحده).
- ✓ تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ، و تعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة و المعلومات، إذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة و المصداقية؛
- ✓ أمام تعقد الأوضاع و الحالات المهنية و إدارتها، كان و لابد من ضبط سيرها و حركتها و ذلك بضمان الجودة ، الأمن، الإنتاجية،... الخ) و أمام الكم الهائل المتدفق من المعلومات و البيانات على المؤسسة من داخلها و خارجها أصبح من الضروري وضع حل للتمكن من فرز و تحليل و صياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المؤسسة ، و ذلك لا يتحقق إلا بالعمل الجماعي للفرق حيث باشرت بعض المؤسسات بتعيين عمال مختصين بإدارة المعلومات و صياغتها ، و لتجسيد

هذه العملية ، لا بد من إعطاء أهمية بالغة للكفاءة خاصة و بكل أنواعها نظرا للدور الذي تقوم به في اختصار و تخفيض التكاليف و ضمان نجاعة العمل و السير الحسن لظروف العمل؛

✓ توجهت بعض المؤسسات لاعتماد نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية حيث أن كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشكلات المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.

III-4-3- أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية: تشكل كفاءات الأفراد عاملا بالغ الأهمية

يشغل اهتمامات المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية حيث تتمثل أهمية الكفاءة على هذا المستوى في عدة عناصر منها :

✓ تطور الاتجاهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية نحو الاهتمام بعنصرين هامين:

- الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق؛
- تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف؛
- تغير أنماط التوظيف و إدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونوا دائمين أو موسميين أو حتى متعاقدين شركاء أو ... الخ

✓ احتلت الكفاءة مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية حيث أصبحت هذه الأخيرة تركز في إدارتها على الكفاءة و ليس على الفرد أو المنصب ، حيث فرضت التحديات العالمية و السوقية على هذه الإدارة ثقافة توظيف و استقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد؛

✓ تعتمد إدارة الموارد البشرية في كثير من الأحيان في تحرير و تنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية ، المسار المهني ... الخ، كل أعمالها قائمة على التكنولوجيا الجديدة ، حتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت مما فرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات بغرض سد ذلك الاحتياج الدائم و المتزايد للعمل؛

✓ تحتاج إدارة الموارد البشرية في سبيل مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية كما ذكرنا سابقا في جميع مراحلها و لن يحصل ذلك إلا بنشر و تعميق استخدام تقنيات المعلومات في مختلف المجالات و الوظائف عن طريق استحداث و تطوير منظم للتعليم و التدريس يتصف بالسرعة و الديناميكية و توفير فرص التزويد الدائم و المتجدد بالمعلومات و الكفاءات.

III-4-4- أهمية الكفاءة على مستوى المؤسسة: تحتل كفاءات الأفراد عنصرا هاما في الاعتبارات التي

تصنفها المؤسسة و التي توصلها لتحقيق مستوى أعلى من النجاعة في الأداء الكلي من خلال كفاءات أفرادها فهذه الأخيرة تحتل حيزا هاما خاصة فيما يخص المستوى الاستراتيجي و معيار الندرة، فبالنسبة للمستوى الإستراتيجي، فقد أصبحت الكفاءة- في كثير من الأحيان - هي المحددة و المتحكمة في كل عمليات الإدارة ؛ بحيث تشكل كفاءات الأفراد أحد أهم الموارد الأساسية و الإستراتيجية للمؤسسة و لذلك لما تضيفه من دعم للميزة التنافسية التي تكتسبها المؤسسة عن باقي المنافسين شأنها شأن إستراتيجية امتزاج منتج/سوق؛

أما فيما يخص معيار الندرة، فتطلق على الكفاءة التي تمثل تشكيل خاص بالمؤسسة و لا يوجد مثلها في سوق العمالة ؛ فكما كانت الكفاءات المتواجدة بالمؤسسة نادرة، كلما استطاعت - هذه المؤسسة- المحافظة على حصتها السوقية و أبتت على مكانتها في ظل منافسة لا تبق إلا على من يواجهها بعقول ذكية.

إذن، تكتسي الكفاءة أهمية كبيرة في جميع الأصعدة ، لتمتد إلى درجة أنها أصبحت التحكم في فرصة بقاء المؤسسة في السوق من عدمها ، لهذا وجب علينا التطرق إلى مكونات الكفاءة و وظيفة كل عنصر من العناصر المكونة لها و كذا طريقة اكتسابه حتى نتمكن من الكشف عن مقدار كل مكون من مكوناتها لدى الفرد .

قمنا باختيار وظيفة المدير و ما يجب أن يتوفر فيه من كفاءات لفهم و إدراك المكونات بصورة حقيقية و ملموسة و ذلك لتوضيح مكونات كفاءة الأفراد ؛ هذه العناصر هي¹:

1- أن يكون شخصا مرنا: بمعنى آخر أن له القدرة على:

- ✓ التكيف مع تغيرات المحيط؛
- ✓ اتخاذ قرارات صائبة تحت مختلف الضغوط و أن يفكر استراتيجيا؛
- ✓ إدارة الأنظمة المعقدة و تبني طرق مرنة في حل المشكلات؛
- ✓ العمل و التفاهم مع الإطارات العليا الأخرى عند وقوع سوء تفاهم مثلا؛

2- حسن التصرف: بمعنى أنه :

- ✓ يركز أثناء مواجهة التحديات (خاصة أوقات اتخاذ القرارات)؛
- ✓ يتحمل المسؤولية؛
- ✓ يتوقع الأشياء التي تساعد على تقدم المؤسسة (يساهم في مدى وضوح الأهداف)؛

3- سرعة الإدراك و استقطاب الأفكار:

4- التمتع بالشخصية قيادية: كأن يتخذ قرارات صائبة و دقيقة في ظل ظروف متقلبة.

5- إدارة المرؤوسين : و ذلك وفق العنصرين التاليين:

✓ الفعالية: و ذلك عن طريق إحداث التوازن بين السلطة التي يتمتع بها و المسؤولية الملقاة على

عاتقه؛

¹ ياسر مرزوقي، نفس المرجع السابق، ص: 152-153.

✓ العدل عند التعامل مع المرؤوسين .

6- يخلق جوا ملائما من أجل التنمية: كأن ينوع الرهانات و التحديات لخلق جو يساعد على المنافسة الايجابية بين الأفراد.

7- يوجه عمل الفريق نحو تحقيق أفضل النتائج: كأن يشجع العمل الجماعي عن طريق خبرته في التعامل مع الفرق.

8- يوظف الأفراد ذوا المواهب (لديه القدرة على التمييز بين الأفراد العاديين والمميزين)؛

9- يبني ويؤسس علاقات جيدة مع الآخرين : حيث يبين لمرؤوسيه والجماعات الخارجية وبين بعضهم البعض (خلق جو من التفاهم)؛

10- يتمتع بروح الإنسانية والشعور : كان يستجيب ويستمع لأراء احتياجات أفرادهِ (المشاركة)؛

11- يتقبل الآراء والانتقادات؛

12- يتوازن في حياته العملية و العائلية (الشخصية): ويوازن بين الأولويات؛

13- يعرف ذاته جيدا: نقاط ضعفه وقوته؛

14- يضع الأفراد في مواقف مريحة ؛

15- يدير بمرونة ، ويتبنى عدة سلوكيات للتكيف مع جميع الحالات و تعد هذه الأخيرة من أصعب الأمور؛

وهناك من يضع مجموعة من مكونات للكفاءة واعتبرها معيارية صالحة لجميع أنواع الكفاءات وهو نتاج عمل

بذلك المعطيات المعلوماتي للكفاءات ،الإطارات وهي كالتالي:

شكل رقم (05): سلوكيات المدير الفعال



المصدر: بتصرف، بالاعتماد على :

Anne Trépé, Patrick Aubert, Franck Bermond, Jean-Marie Carrère, Michel Delanoue, Benoît Gouzi, **L'évaluation de la performance de la fonction RH : De la théorie à la pratique des DG**, mémoire d'expertise, université Dauphine, Paris, France, page:12.

إذن ، مكونات الكفاءة عديدة و متشعبة ، بحيث تتكون من عناصر مختلفة و تختلف بحسب وظيفتها و طريقة اكتسابها ، و يبقى المدير الفعال هو الذي يتمتع بحجم أكبر من السلوكيات التي تندرج ضمن مكونات الكفاءة لأن الكفاءة لا تنسب إلى صاحبها إلا إذا أدى عمله بالفعالية المطلوبة.

III-6- أثر التكوين على مكونات الكفاءة

يتميز دامنري مارك خمس مكونات للكفاءة؛ حيث أن المكونات الثلاث الأولى معروفة لدى المكونين ؛ يتعلق الأمر بالمعرفة ، المهارة و حسن التواجد.

يضيف دامنري مارك إلى هذه المكونات الثلاث مكونين آخرين ، بحيث يصعب إدراكها و هما المساعي الفكرية و الثقة بالنفس.

III-6-1- أثر التكوين على المعارف: يمكن تمييز نوعين من المعرفة¹:

✓ المعارف المرتبطة بالأنظمة العلمية: يقصد بها العموميات المستعملة لضبط مفاهيم يمكن وصفها

ب " المعرفة النظرية"؛

✓ المعارف المرتبطة بسياق معطى: و التي لا نحصل عليها إلا من خلال وضع معروف جيد للمتعلم

و التي يمكن تسميتها علوم أو معارف سياقية خلال تربصات التكوين الحالية، يبدو أحيانا بأن التكوين ليس له وظيفة إنتاج "معارف نظرية" و لكن فقط معارف سياقية مثلا : منذ حوالي عشرات السنين حيث يتم بدء أن تكوين مكثي بتذكير بالحاسوب و بنمط عمله. أما اليوم، إذا تعلق الأمر بأشخاص لديهم مبادئ أولية فيما يتعلق بالحاسوب، فسوف يدخل المكون مباشرة في كيفية إدارة لوحة المفاتيح و الفأرة.

¹ Sofia Guellal, Karima Mehanaoui, **l'impact de la formation sur les ressources humaines**, op cit, pp: 39-40.

لكن، إن كان التكوين لا يستخدم اليوم في إنتاج معارف عامة ؛ فهل يزال له أثر على المعارف؟

يمكننا توقع هذا ، لأن ما يسعى إليه العمليون ، لا يقتصر على المعارف فحسب، بل يتعدى ذلك إلى المهارات التي تترجم كيفية ممارسة المعارف المباشرة على ميدان العمل.

III-6-2- أثر التكوين على المهارات

يفهم من المهارة تلك "المعرفة الإجرائية". بمعنى نمو تطبيقي يسمح بمعرفة كيفية التصرف في وضعية ما. و لا يجب تقليص المهارة إلى حد اعتبارها قدرة يدوية، بل توجد بصفة واضحة العديد من المهارات الفكرية، فقد يكون هناك عامل ذو قدرة عضلية كبيرة و يمارس عمله بطريقة عادية ، لكن إذا أردنا تكوينه من أجل تحسين إنتاجيته في العمل ، فسوف لن يستوعب أهداف ذلك البرنامج و بالتالي سوف يواصل عمله بنفس الطريقة و الحركية التي كان عليها من قبل ، و بالتالي لن يكتسب هذا العامل المهارات الجديدة المسطرة عند وضع البرنامج التكويني ؛ و لن يعتبر ماهرا.

III-6-3- أثر التكوين على حسن التواجد

زيادة على المهارات، ينظر بعض المدراء إلى التكوين يترجم حسن التواجد. فهل مهمة التكوين تكمن في زرع حسن التواجد لدى العامل؟

اخترنا الإجابة على هذا التساؤل، من خلال التطرق إلى الأبعاد المختلفة لحسن التواجد و هي:

✓ تطوير المميزات المعنوية: **développer les qualités morales**: إن البعد الأول لحسن

التواجد يشتمل عموما فيما يطلق عليه "بالميزة المعنوية"، حيث تتعلق هذه الأخيرة بالطموح ،

الكاريزما، روح المسؤولية، التزاهة... الخ، إن الصيغ أو الصفات المعنوية تدرج ضمن نظام التربية ، و

ليس نظام التكوين يتم اكتساب الحس بالمسؤولية، لأن هذه الأخيرة تتطلب تنوع الظروف و الخبرات ، خصوصا تلك المتعلقة بالمراحل الأولى من الحياة.

✓ **تغيير الطبع: changer le caractère** : الطبع هو جزء لا يتجزأ عن الفرد و يترسخ بداخله، بحيث لا يمكن تغييره جذريا و لكن يمكن فقط تنميته؛ إلا أن بعض المدراء و المكونون يسعون إلى تغيير بعض الطباع في العامل أحيانا ، كمحاولة جعل " المنفعلون و المتوترون " أشخاصا "هادئين" ، أو تحويل الموظفين الموظفين " الخاضعين " و "الانطوائيين" إلى أشخاص " نشطين " و هكذا...

في الواقع، من الصعب أن تطلب من شخص بالغ خلال يومين أو ثلاث تغيير بعض الطباع التي لم يستطع تغييرها أو حتى انه من يفكر في تغييرها خلال ثلاثين أو أربعين سنة ، بالرغم من شيوع هذا التصور لدى التكوينات المخصصة في مجال التسيير و كذا الدورات التكوينية في التنمية البشرية و خاصة المتعلقة منها بالبرمجة اللغوية العصبية ، و هذا لا يعني أنه يجب وقف العمليات التكوينية في هذه المجالات حسب ما جاء به دينري ، إذ يوجد بهذه الدورات أدوات و طرق جد مفيدة مستوحاة من تيارات أمريكية في علم النفس من شأنها المساهمة في تغيير الطباع بشكل فعال.

✓ **تطوير الأذواق: Développer les goûts** : تسمح - في كثير من الأحيان - أذواق المستخدم بالتنبؤ بالاختيار المهني، فقد يكون ذوقه في العمل اليدوي أو في النشاط الفكري بمثابة مرشد لتصرفاته أو بالأحرى موجهها لتطبيقاته المهنية. و قد تذهب هذه الأذواق إلى أبعد من ذلك لتكون العنصر المحدد لتصرفاته. لكن ، بالرغم من الاستقرار شبه المطلق للأذواق ؛ فقد تتطور هذه الأخيرة نتيجة اكتساب الفرد المكون لمعارف و مهارات و سلوكات جديدة كان يجهلها، خصوصا إذا استوعبها و اقتنع

بضرورة تطبيقها، فيكون بذلك قد انتقل من ذوق إلى ذوق آخر أكثر تطوراً نتيجة اقترانه بمعارف جديدة أدخلت على حياته المهنية .

III-6-4- أثر التكوين على المناهج الفكرية

حسب س. ميشال و م. لاردي ، فالمناهج الفكرية " هي جملة من المسارات المساهمة في حل المشاكل الموجودة عند كل فرد "، فهي الطريقة التي تجر كل واحد منا لحل المشكلات التي تطرح أمامه في سياق مهني ، و هذه المناهج الفكرية تتمثل أساساً في معارفه، مهاراته و قدراته.

هذه المناهج الفكرية هي من صميم الكفاءات المميزة للفرد، و تتطور أساساً من خلال الخبرة، لهذا نجد أن لكل واحد منا طريقته الخاصة في مواجهة الأوضاع المهنية المعقدة و كيفية معالجتها.

يوجد ثلاث أبعاد كبرى لمعالجة المشكلات بتطبيق المناهج الفكرية و هي: التطبيق، التكيف و الإبداع.

يضم التطبيق مناهج تتمثل في توظيف أساليب معالجة المشكلات المحددة بصفة كاملة.

أما التكيف فهو القدرة على التعايش مع الظروف و المؤثرات الخارجية منها و الداخلية التي تتميز بعدم الاستقرار و اللاكادة.

في حين أن الإبداع هو منهج يتم من خلاله البحث عن حل المشكلات من دون التمثيل الواضح للوضعية، ليس في معنى مسار المعالجة و ليس كحل نهائي يتم تربيته.

فهل يمكن أن يكون للتكوين أثر على المناهج الفكرية؟

III-6-5- أثر التكوين على الثقة بالنفس

تبني الثقة في النفس انطلاقا من صورة الأنا و من تقدير الأنا و من الصورة التي تتشكل تدريجيا للفرد على نفسه ، فتقدير الأنا هو حكم عام على الأنا و إن كان يتصف بالايجابية في غالب الأحيان، بحيث يتدخل في تقييم الفرد لنفسه ، لتم - في الأخير- الحكم على النفس إما بالايجابية أو بالسلبية ، ففي الحالة الأولى يكون الشخص ناجحا و يبني على أساس نجاحه ثقته بنفسه ، و العكس صحيح إذا ما حكم على نفسه بالسلب (في حالة الفشل). لكن تجدر الإشارة هنا أنه إذا كان تقدير الأنا إيجابيا ، فيسند مباشرة إلى اجتهادات الشخص الفردية التي أدت به للنجاح، في حين يسند فشله إلى أسباب خارجية، هذا الإسناد للنجاحات يعزز الصورة الايجابية التي لديه ؛

و يمكن للتكوين تنمية الثقة بالنفس أو تفادي نقصانها ، من خلال تطبيق بيداغوجيات النجاح، التي تسمح لكل مشارك بالنجاح في توظيف معارفه المكتسبة خلال التربص ، و أيضا بتفادي أي حكم غير مرض على سلوك مكتسب و من تم امتناعه عن أي إسناد مقلل لقيمه.

III-7- مؤشرات قياس الكفاءة

III-7-1- المؤشرات الكمية

يقصد بها التعبير الكمي عن العناصر ذات الصلة بمفهوم الكفاءة ؛ فهذه الأخيرة يمكن قياسها إذا ارتبطت بعملية إنتاجية، و يطلق عليها بالكفاءة الإنتاجية ، و المعبر عنها بأنها: " نسبة المخرجات الفعلية (المتحققة) إلى المخرجات القياسية أو المخططة"¹، و تحسب بالعلاقة التالية:

الكفاءة الإنتاجية = المخرجات المتحققة (الإنتاج الفعلي)/المخرجات القياسية أو المخططة (الإنتاج القياسي أو المخطط)

إذن، تعبر الكفاءة عن مدى تطابق الإنتاج الفعلي مع الإنتاج المخطط أي أن مؤشر الكفاءة يعد اختصاراً معيارياً لمؤشر الإنتاجية .

أ- طرق قياس المخرجات: تستخدم عدة طرق في قياس المخرجات أهمها ما يلي:

أ-1- الطريقة الطبيعية: تتبع هذه الطريقة في الوحدات الإنتاجية ذات المنتجات المتجانسة (Homogeneous) إذ يعبر عن الإنتاج بوحدات قياس طبيعية (Physical Units) (طن، كغ، متر... الخ) و للتعبير عن حجم الإنتاج تستخدم الصيغة التالية:

$$Q = \sum_{a=1}^n qa$$

حيث أن:

Q: تمثل كمية المخرجات (الإنتاج) المتحقق.

a : تمثل وحدة إنتاجية واحدة أو n من الوحدات (1،2،3،....،n)

qa: تمثل كمية الإنتاج المتحقق من المنتج a بالوحدات الطبيعية

و عند إجراء المقارنات الزمانية و المكانية لمستوى الإنتاج تستخدم العلاقة التالية:

¹ نبيل إبراهيم محمود، 2009، مرجع سبق ذكره، ص:55.

$$Q_s = (\sum_{a=1}^n qa1 / \sum_{a=1}^n qa0) 100$$

حيث ان :

Q_s : تمثل الرقم القياسي للإنتاج؛

$qa0, qa1$: كمية الإنتاج المتحقق لفترة (أو الوحدة الإنتاجية) الأساس و المقارنة على التوالي.

ولهذه الطريقة بعض المزايا و العيوب، فمن حيث المحاسن تتسم بكونها أسهل طرق قياس الإنتاجية خاصة على مستوى الوحدات الإنتاجية ذات المنتجات المتجانسة فضلا عن كونها أكثر دقة في التعبير عن مستوى الإنتاجية.

أما من حيث العيوب، فهي لا تعالج مشكلة عدم تجانس المؤسسات (الوحدات الإنتاجية) من حيث عدم تكامل العمليات الإنتاجية فضلا عن عدم تجانس المنتجات لأغلب الوحدات الإنتاجية، مما دفع الباحثين إلى تطوير هذه الطريقة إلى الطريقة المسماة بالطريقة المعدلة.

أ-2- الطريقة الطبيعية المعدلة: تستخدم هذه الطريقة في حالة عدم تجانس المنتجات و ذلك باتخاذ أحدها (المنتجات) كمنتج قياس و تنسب باقي المنتجات إليه من خلال معاملات التكافؤ (Coefficients of equivalence)، و تأخذ الصيغة الآتية:

$$Q = \sum_{a=1}^n qa Ea$$

حيث أن:

Ea : تمثل معامل التكافؤ للمنتج a بالنسبة للمنتج القياسي؛

و لغرض المقارنة الزمانية و المكانية تستخدم العلاقة التالية:

$$Q_s = (\sum_{a=1}^n qa1 Ea / \sum_{a=1}^n qa0 Ea) 100$$

و لا بد من ذكر بعض المعايير التي يتم على أساسها حساب معاملات التكافؤ و هي:

✓ تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة؛

✓ وقت العمل اللازم لإنتاج وحدة واحدة من حيث ساعات تشغيل المكائن أو العمل اليدوي اللازم لإنتاجها؛

✓ بعض الخواص الفيزيائية لوحدة الإنتاج.

و لهذه الطريقة بعض المزايا و العيوب كسابقتها، حيث تتمثل محاسنها بإمكانية قياس المنتجات شبه المصنعة و ذلك باستخدام معاملات التكافؤ الأفقية (Horizontal Equivalency) ، فضلا عن كونها تساعد على معالجة مشكلة عدم تجانس المنتجات عند قياس الإنتاج، أما عيوبها فتتمثل في اختلاف النتائج نتيجة لتعدد المعايير التي يتم على أساسها حساب معاملات التكافؤ و كذلك صعوبة توفير البيانات الإحصائية اللازمة لاستخدام هذه الطريقة.

أ-3- طريقة تجميع الوقت: لقياس الإنتاج وفق هذه الطريقة تعتمد وحدات العمل اللازمة لتحقيقه (يوم ، ساعة... الخ) و يعبر عن هذه الوحدات بالزمن القياسي (Standard time) أو الوقت الفعلي (Actual time) اللازم لتحقيق الإنتاج، و تأخذ الصيغة التالية:

$$Q = \sum_{a=1}^n qa Ta$$

حيث أن :

Ta : تمثل الوقت الفعلي أو القياسي اللازم لإنتاج وحدة واحدة من المنتج a ؛

و عند المقارنة الزمنية و المكانية ، يمكن استخدام العلاقة الآتية:

$$Q_s = (\sum_{a=1}^n qa1 Ta0 / \sum_{a=1}^n qa0 Ta0) 100$$

و من مزايا هذه الطريقة توضيح قانون الاقتصاد بالوقت بشكل جلي ، و كذلك إمكانية قياس التغير في حجم الإنتاج بمعزل عن تغير هيكل أسعار المنتجات ، فضلا عن إمكانية معالجة مشكلة عدم تجانس الإنتاج .

أما من عيوبها، فإن استخدام وحدات العمل للتعبير عن الإنتاج يقود إلى بروز جميع مشكلات قياس العمل، إضافة إلى صعوبة توفير البيانات اللازمة لاستخدام هذه الطريقة.

أ-4- الطريقة النقدية: تعد من أكثر الطرق شيوعاً في قياس الإنتاج و ذلك لتجنب المشكلات التطبيقية المتعلقة باستخدام الوحدات الطبيعية لقياس الإنتاج .

و تعتمد هذه الطريقة على حساب القيمة النقدية للإنتاج (الكميات المنتجة مرجحة بسعر الوحدة الواحدة منها). كما يلجأ أغلب الباحثين إلى حساب القيمة النقدية للإنتاج بالأسعار الثابتة بدلا من الأسعار الجارية و ذلك لاستبعاد أثر التغير في الأسعار.

و للتعبير عن قيمة الإنتاج تستخدم العلاقة التالية:

$$QV = \sum_{a=1}^n qa Pa$$

حيث أن :

QV: تعبر عن قيمة الإنتاج المحقق؛

Pa: سعر الوحدة الواحدة (ثابت) من المنتج a.

و لغرض المقارنات الزمانية و المكانية ، يمكن استخدام العلاقة التالية:

$$QVs = (\sum_{a=1}^n qa1 Pa0 / \sum_{a=1}^n qa0 Pa0) 100$$

حيث أن:

QVs: تمثل الرقم القياسي لقيمة الإنتاج .

و من مزايا هذه الطريقة ،هي سهولة استخدامها و معالجتها للمشكلات المتعلقة بعدم تجانس المنتجات المصنعة و نصف المصنعة. أما من عيوبها هو عند قياس الإنتاج بالأسعار الثابتة يؤدي إلى تكرار قيم بعض المنتجات التي تدخل كمستلزمات إنتاج في صناعات أخرى ، إذ تظهر هذه المشكلة عند قياس الإنتاج على المستوى الكلي (Macro) ، لذلك يستخدم الباحثون قياساً آخر هو القيمة المضافة¹ ، و تأخذ الصيغة التالية:

$$QV = (\sum_{a=1}^n qa Pa - \sum_{b=1}^n qb Pb) 100 - \sum_{m=1}^n Cm$$

¹ القيمة المضافة = قيمة الإنتاج النهائي - قيمة مستلزمات الإنتاج

حيث أن :

Qv: تمثل القيمة المضافة الصافية؛

qb: عدد الوحدات المستخدمة كمستلزمات إنتاج ؛

Pb: سعر الوحدة الواحدة من مستلزمات الإنتاج؛

Cm: قسط الاندثار للأصل الثابت.

و لأغراض المقارنات الزمانية و المكانية ، يمكن استخدام الصيغة التالية:

$$\sum_{a=1}^n qa1 Pa0 - \sum_{b=1}^n qb1 Pb0 - \sum_{m=1}^n Cm 1$$

Qv =

$$\frac{\sum_{a=1}^n qa0 Pa0 - \sum_{b=1}^n qb0 Pb0}{100} - \sum_{m=1}^n Cm 0$$

و يؤخذ على هذه الطريقة (يعني من عيوبها) هو تعدد طرق احتساب أقساط الاندثار¹.

¹ الاندثار : يدخل في حساب رصيد رأس المال (capital stock) وفق المعادلة التالية: رصيد رأس المال لعام n = رصيد عام n-1 - الاندثار + تكوين رأس المال الثابت ل n، حيث يتم افتراض معدل سنوي للاندثار و يجزي الاحتساب بطريقة الرصيد الدائم (Preperential Inventory Method)

III-7-2- المؤشرات النوعية

-7-2- المؤشرات النوعية

فالمؤشرات النوعية لقياس الكفاءة الفردية هي كثيرة و متنوعة، لكن الملاحظ إجماع الباحثين على أن أبرز مؤشرات النوعية تتجسد في المعارف و المهارات و حسن التواجد (أنظر الملحق رقم 02).

فقد أجمع كل من (Bernard Martory & Daniel crozet 2005)، على أن الكفاءة تكون من المعارف؛ التي تشتمل بدورها على المعارف العامة و المكتسبات الشخصية و التحكم في اللغات و إتقان المفاهيم، كما تتكون الكفاءة - بالنسبة للباحثين - في ما يعرف بالمعارف المقدره؛ التي تتشكل أساسا من القدرة على التكيف و الحركية و إبراز الإمكانيات، أما بالنسبة لثالث مكون للكفاءة فقد جسدها في حسن التواجد؛ الذي يعبر عن تلك المعارف المتعلقة بالتوجيه و التنظيم و الرقابة و الاتصال، و اتفق الباحثين على أن المهارات هي أيضا تعتبر من مكونات الكفاءة و لخصاها في الصفات التالية: التقنية و الخبرة و ضرورة التكيف مع نوعية النشاط و كذا التحكم في تكنولوجيا محددة⁽¹⁾.

كما يتفق (Levy-Leboyer Claude 1993) مع الباحثين السابقين في ثلاث مكونات للكفاءة و هي المعارف و المهارات و حسن التواجد، و اعتبرهم أدوات لقياسها، فالمكون الأول و المتمثل في المعارف؛ فقد أشار إليها الباحث على أنها تلك المؤهلات الدراسية و المهنية، ثم ذكر المهارات، التي اعتبرها تلك الكفاءات التقنية، وأنهى هذه المكونات بحسن التواجد و عبر عنها بالكفاءات الاجتماعية كروح المبادرة و الاتصال (2) ...

¹Bernard Martory & Daniel crozet GRH pilotage social & performance ; 6eme édition ; paris 2005,p:17.

²Claude Levy-Leboyer, op cit,p: 23.

يضيف (Dennerly Marc 2005) إلى المكونات المذكورة سابقا، مكونين آخرين تمثلان في المساعي الفكرية والثقة بالنفس⁽¹⁾.

يرى الباحث (BenoîtNdiZambo 2001) أن الكفاءة تتجسد أساسا في السمات الشخصية و السلوكات المكتسبة⁽²⁾.

تجدر الإشارة إلى أن للكفاءة مكونات أخرى و متعددة (أنظر الملحق رقم 02)، تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين و المهتمين بتحديد المفهوم الدقيق لهذا العنصر، الذي أصبح يعتبر أصلا من أصول رأس مال غير مادي في شكله، و لكنه قيم في جوهره.

¹Sofia Guellal, KarimaMehanaoui,opcit, p:39.

²Benoît NdiZambo,opcit, p:07.

الفصل الثاني: المورد البشري كرأس مال فكري و مؤشرات قياس الكفاءة الفردية

إذن، فموضوع الكفاءة و مؤشرات تقييمها بات من بين الموضوعات التي تولي لها وظيفة إدارة الموارد البشرية أهمية بالمنظمة، ذلك أن نجاح أي منظمة أصبح مرتبطاً بمدى كفاءة، فعالية و فاعلية أداء مواردها البشرية، لهذا تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمها لكي تتعرف على مكان الضعف و القوة في إنجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المنظمة بناء على مؤشرات محددة قياس الكفاءة الفردية، و ذلك من أجل وضع إستراتيجية فعالة للقوى العاملة و بناء برامج -من بينها البرامج التكوينية- أو حتى الاستغناء عن الأفراد في المنظمة في بعض حالات أين تظهر نتائج قياس كفاءته الفردية ضعيفة جداً أو تؤول إلى الصفر، أو غيرها من الحالات غير المرغوب فيها و التي لا تتماشى أغلبها مع الأهداف المسطرة أو المرتقبة من قبل إدارة الموارد البشرية.

خلاصة الفصل

نستخلص مما سبق ، أن الخدمات الاستشارية تغدي رأس المال البشري عن طريق خدمات تكوين المورد البشري ، إذ تعد العملية التكوينية أساسا لأغلب التحسينات الخدمائية ، لما لها من دور في تحسين نوعية العمل و مساهمة في الانتقال الجيد للمعلومة فيما بين الوحدات داخل المنشأة و تحسين التنظيم و ترابط المهام بعد الرفع من مستوى المعارف التي اكتسبها العمال و التي تسهم بشكل مباشر في تكيف الأفراد مع المناصب التي يشغلونها خاصة إذا تعلق الأمر باستعمال المعدات الأكثر تطورا (عند حدوث تغير في نمط الإنتاج) ، فالخدمات الاستشارية تحسن من كفاءة العمال التي تعتبر أساسا و شرطا لتكامل التقدم التقني.

لكن، رغم التحليل و القراءة المتمعنة لطرق قياس الكفاءة ومدى مساهمة التكوين في تحسينها و تطويرها ، إلا أن خاصيتها النظرية لا تسمح بوضع القارئ في الفعل إلا من خلال تقديم دليل قاطع يسمح بالقياس . من منطلق هذا الاستدلال ، نستكمل دراستنا النظرية بدراسة ميدانية تسمح لنا باختبار ما تم التطرق إليه و الذي يقترب جدا لما قاله أجدادنا " أعطوني بيت الرجال ، و ما تعطونيش بيت المال" ، و هذا ما يمثل موضوع بحثنا من خلال الفصل الثالث.

دراسة ميدانية بفرع فرمال - قسنطينة-

لإنتاج الأدوية التابع لمجمع صيدال

- الجزائر -

تمهيد

يتضمن هذا الفصل، الجانب الميداني من الدراسة الذي تم إجراؤه بفرع فرمال لإنتاج الأدوية -قسنطينة-، فبعد الاطلاع على بعض التجارب المتعلقة بمجالات الخدمات الاستشارية التي تعتبر محط اهتمام المؤسسات الجزائرية و بعد قيامنا بزيارات لثلاث مؤسسات عمومية و واحدة خاصة، و هي على التوالي (مؤسسة اتصالات الجزائر ببوصوف - قسنطينة-، مستشفى الأمراض العقلية بجبل الوحش - قسنطينة-، المدرسة الجهوية للاتصالات السيلوك - قسنطينة- و شركة ديكستير لأشغال البناء و التعمير زيغود يوسف - قسنطينة-)، من أجل التعرف على مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية -بنوعيتها- بالخدمات الاستشارية خاصة فيما يتعلق بتنمية مواردها البشرية، و هل تتوفر على مستشارين من داخل المؤسسة أم تلجأ إلى مكاتب استشارية خارجية، و ما هي أهم المجالات التي تركز عليها مؤسساتنا عند اللجوء إلى مثل هذه الخدمات من أجل تحسين أداء عاملها و الاستفادة من كفاءاتهم و مهاراتهم... الخ .

و بعد إجراء مقابلات مع مديري الموارد البشرية في المؤسسات المذكورة، تبين أن هذه الأخيرة لا تحوي على مستشارين داخليين مختصين في تسيير الموارد البشرية، و ما لفت انتباهنا عند قراءة بعض الإعلانات التي تنشرها المكاتب الاستشارية في جرائدنا (أنظر الملحق رقم 03)، أن القاسم المشترك بين هذه المنظمات هو أن لجوءها لمثل هذه الخدمات، عادة ما ينحصر في القيام بعملية تكوين العاملين من أجل تحسين كفاءة مواردها البشرية و على هذا الأساس فإن هذا العمل الميداني، يهدف بصفة رئيسة إلى إطراء الجانب النظري، حيث سيسمح لنا بالتعرف على مدى مساهمة التكوين في تحسين كفاءة رأس مال البشري، حيث خصصنا الجزء الأول من الفصل للتعرف عن تطور السوق الصيدلانية، و ذلك بإبراز أهم المتعاملين، إطارها القانوني و التعرف عن مجمع صيدال محل الدراسة، أما الجزء الثاني فخصصناه لإلقاء الضوء على الصيغ الاستثمارية و الخيارات المنهجية المختارة في الدراسة، لنهني الفصل باستعراض تحليل مفصل لنتائج الدراسة الميدانية التي تمت بالاعتماد

على الاستبيان كأداة للدراسة ، و الذي وزع على مائتان عامل يمثلون إجمالي عدد المتكويين بالمصنع منذ

نشأته

إذ يهدف هذا المسح الشامل إلى إثبات مدى صحة الفرضيات التالية:

- ✓ يساهم التكوين في تحسين معارف رأس المال البشري بدرجة معتبرة؛
- ✓ يساهم التكوين في تحسين حسن التواجد لدى المورد البشري بدرجة معتبرة ؛
- ✓ يساهم التكوين في تحسين مهارات رأس المال البشري بدرجة معتبرة .

1- تطور السوق الصيدلانية الجزائرية

في إطار التغيرات الجذرية و السريعة التي يشهدها العالم اليوم، يعرف القطاع الاقتصادي اليوم -على غرار باقي القطاعات- تغيرات جذرية تتقدمها الرغبة في الاتجاه نحو تحرير التجارة الخارجية . وأمام التكتلات الاقتصادية الضخمة، تسعى العديد من الدول النامية للتحسين من ظروفها الاقتصادية من أجل ولوج هذا العالم المليء بالتحديات و الفرص و التهديدات، ومن بين هذه الدول نجد الجزائر، التي قامت بإصلاحات اقتصادية للانتقال من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق.

ففي هذا المجال، شرعت السلطات بإعداد برنامج لإعادة تأهيل المؤسسة الجزائرية ومحيطها لتصبح منافسة للمنظمات سواء كانت محلية أو أجنبية.

الصناعة الصيدلانية قطاع استراتيجي للدولة والمجتمع، إذ تعتبر سوق المنتجات الصيدلانية مهمة بحيث قدرت بـ 72 مليار دولار سنة (2007) (ليندة دحمان، 2010) لسعر المنتج على الصعيد العالمي، وعرفت هذه السوق - نتيجة البحث والتطوير في المواد الصيدلانية- نموا كبيرا فأصبحت هذه الأدوية الجديدة المطورة، مصدر ربح نتيجة حمايتها عن طريق براءة الاختراع.

نظرا لأهمية الأدوية في تحسين الحالة الصحية للفرد، أهمية الصناعة الصيدلانية على مستوى الاقتصاد الوطني سوف حاولنا تسليط الضوء على تطور السوق الصيدلانية بالجزائر، تطور الصيدلة المركزية، مختلف المتعاملين في سوق الصيدلة و إطارها القانوني.

1-1-1 تطور الصيدلة المركزية الجزائرية

عرف القطاع العمومي الصيدلاني في الجزائر ثلاث مراحل و هي:

- ✓ وضع وتطوير مؤسسة الصيدلانية المركزية الجزائرية (PCA) ؛
- ✓ تطور القطاع إثر إعادة هيكلة هذه المؤسسة (الفارمات وصيدال)؛
- ✓ نهاية احتكار الدولة للمنتجات الصيدلانية (آسميدال، ديموغراد، انديماد ومجمع صيدال).

1-1-1-1 نشأة الصيدلة المركزية

تأسست الصيدلة المركزية الجزائرية بأمر رئاسي سنة 1969، و أسندت لها بعد ذلك مهمة ضمان احتكار الدولة لاستيراد وتصنيع وتسويق المنتجات الصيدلانية الخاصة بالطب البشري. و بعد إعادة هيكلتها في أبريل 1982، تم إنشاء الشركة الوطنية للمنتجات الصيدلانية "صيدال" ضمت وحدات الإنتاج الموجودة بالجزائر أولا، لتسلم إليها بعد ذلك مشروع المضادات الحيوية في عام 1988.

عام 1997، تبنت المنظمة برنامجا إصلاحيا، أدى إلى إحداث تغييرات تنظيمية كبيرة، تحولت على إثره إلى "مجمع صناعي"، بالضبط في 2 فيفري 1998، ويضم المجمع ثلاث فروع، يحتوي على مجموعة من المؤسسات المستقلة إداريا والتابعة لمركز قرار واحد، هو مركز المجمع الموجود بالدار البيضاء بالجزائر العاصمة ، وهذه الفروع هي (1):

✓ فرع انتيبوتيكال؛

✓ فرع بيوتيك؛

✓ فرع فرمال؛

¹ صيدال الجريدة، جريدة شهرية داخلية ، العدد 4، ففري 1999، ص ص:6-7.

وتتركز أهم أنشطة المجمع، في عملية شراء المواد الصيدلانية التي تستخدم في صناعة الأدوية والمنتجات الجاهزة.

1-1-2- تطور القطاع إثر إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية (1982-1997)

ظهرت إعادة هيكلة الصيدلة المركزية الجزائرية نتيجة إعادة الهيكلة الاقتصادية للمنظمات سنة 1982، وقسمت هذه الأخيرة إلى خمس منظمات هي (1):

✓ انميدي (ENEMEDI): أنشأت بمقتضى المرسوم رقم 162/82، المؤرخ في 27 أبريل 1982، ويقع

مقرها بالجزائر العاصمة وحولت لها مهمة استيراد وتوزيع العتاد الطبي من الأدوات الصغيرة ومواد

الاستهلاك والتجهيزات الكبيرة وبتكنولوجيا العالية؛

✓ اينفارم (ENAPHARM): أنشأت بمقتضى المرسوم رقم 163/82، المؤرخ في 27 أبريل 1982

مقرها بالجزائر العاصمة وتكفل بتمويل القطاع الصحي والوكالات العمومية والخاصة، وكذا المراكز

الطبية الاجتماعية للمنظمات الواقعة في منطقة الوسط؛

✓ انوفارم (ENOPHARM): أنشأت بمقتضى المرسوم رقم 164/82، المؤرخ في 27 أبريل 1982

ويقع مقرها بوهران وأسندت لها مهمة تمويل كل الموزعين بالمنطقة الغربية؛

✓ انكوفارم (ENCOPHARM): أنشأت بمقتضى المرسوم رقم 165/82، المؤرخ في 27 أبريل

1982 ويقع مقرها بقسنطينة وتكفل بتمويل منطقة الشرق.

¹دحمان لينده، التسويق الصيدلاني "حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة دالي ابراهيم، الجزائر، 2010، ص:40.

✓ أنديماد (Endimed): والتي تهتم بتسيير شبكة التوزيع بالتجزئة للمنتجات الصيدلانية وتمويل

الوكالات العمومية.

في شهر أفريل، نظم لصيدال مركب المضادات الحيوية الموجودة بالمدينة والذي كان ينتمي إلى الشركة الوطنية للصناعة الكيميائية (SNIC)، كما وضعت صيدال مخطط إعادة الهيكلة وتم من خلاله:

✓ تحويل مؤسسة صيدال إلى مجمع للصناعة الصيدلانية في 02 فيفري 1998، والذي يستغل لكل وحدات

الإنتاج للمنظمة والتي أضيفت لها الورشات التابعة للفارمات؛

✓ حل منظمة انميدي وفتح باب المنافسة للقطاع للخواص؛

✓ ربط الصيدلية المركزية للمستشفيات (PCH) مباشرة مع وزارة الصحة والسكان والتي مازالت تحتكر

بعض المنتجات الصيدلانية؛

✓ ظهور القطاع الخاص بجانب القطاع العمومي وانفتاح السوق في نهاية الثمانينيات والذي نتج عنه نمو

و تضاعف المتعلمون الخواص، خاصة بعد إصدار قانون النقد والقرض 90/10 . و بسبب هذا الانفتاح

أعلن بصفة خاصة انسحاب الدولة وعدم احتكارها للتوزيع بعد فترة تميزت بعدم انتظام عميق للسوق

والمنظمات العمومية.

1-2- الإطار القانوني للصناعة الصيدلانية الجزائرية

تلعب التنظيمات التشريعية والقانونية دورا محمدا في الساحة الصيدلانية لأي بلد، حيث ينبغي أن تتبنى هذه

السياسة قوانين وتشريعات مناسبة، فالصناعة الصيدلانية تخضع لقوانين صارمة والهدف من ذلك تحقيق أكبر

تأمين وفعالية في استعمال الأدوية.

فالنظام المتعلق بالإطار القانوني لصناعة الأدوية بالجزائر، ليس هو محل تقنين خاص، فهو يتكون من نصوص صادرة من طرف السلطات المعنية في إطار الصحة العمومية من جهة، و من نصوص تحتوي على شروط ذات مغزى عام من جهة أخرى، ولكنها مطبقة في مجال الصناعة الصيدلانية؛ كالقانون الجنائي، قانون الجمارك القانون التجاري.. الخ. أما النصوص المختصة نذكر من بينها⁽¹⁾:

✓ عرف نشاط صيدال حسب القانون رقم 05/80 المؤرخ في 16 فيفري 1985 المتعلق بحماية وترقية الصحة؛

✓ المرسوم رقم 258-92 المؤرخ في 6 جويلية 1992 المغير والمكمل للمرسوم رقم 93-114 المؤرخ في 12 ماي 1993 المتعلق بترخيص الإنتاج أو التوزيع للمنتجات الصيدلانية؛

✓ القرار رقم 57 و 58 المؤرخ في 23 جويلية 1995 المتعلق بتعريف التطبيق الحسن للصنع؛

✓ القرار رقم 41 المؤرخ في 08 جوان 1995 المتعلق بتحديد شروط التسجيل الإداري للأدوية المستعملة للطب الإنساني ، وجمعت كل هذه النصوص في ملف نشر من طرف وزارة الصحة في سنة 1997؛

ونظرا للعراقيل والصعوبات التي تشهدها السوق الجزائرية للمنتجات الصيدلانية أخذت وزارة الصحة وإصلاح المستشفيات عدة إجراءات لتحسين ووفرة الأدوية في كل التراب الوطن، ومن بين ذلك استعمال نظام قانوني ليحدد وينظم الصيدلية بصفة عامة، والأدوية بصفة خاصة وبالخصوص القيام بعملية تسجيل المنتجات الصيدلانية، وفي سنة 2005 ظهرت نصوص قانونية جديدة نذكر من بينها:

✓ القرار المؤرخ في 25 جوان 2005 المتعلق بتنظيم وتسير اللجنة التقنية للتقييم؛

¹ Rachid Gharbi: l'industrie pharmaceutique: Etat de la réglementation en Algérie, journées UNOP ,2007, P :02.

✓ القرار المؤرخ في 25 جوان 2005 المتعلق بتنظيم وتسيير اللجنة التقنية للأطباء الخبراء (Cliniciens)؛

✓ القرار المؤرخ في 25 جوان 2005، يحدد الإجراءات و الأهداف و المراحل و سيرورة الفحوصات على المنتجات لصيدلانية الخاضعة للتسجيل.

1-3-3- مختلف المتعاملين في السوق الصيدلانية الجزائرية وعقود الشراكة

تعتبر السوق الصيدلانية الجزائرية من بين الأسواق المهمة في المغرب العربي، حيث تتميز بحجمها الكبير ونموها متزامن مع انفتاحها على الأسواق الخارجية، بالرغم من المصاريف باهظة للاستيراد، حيث يبقى الإنتاج وطني أما التوزيع فهو مضمون أساسا من طرف القطاع الخاص.

1-3-1- مختلف المتعاملين في السوق الصيدلانية الجزائرية

قدر عدد المنتجين للمواد الصيدلانية - حسب قائمة المنتجين المقدمة من طرف وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات في شهر أوت سنة 2001- بـ 42 منتجا، منها 19 منتجا للأدوية و 17 خاص بالتعبئة و 6 منتجين للمواد الاستهلاكية، وقد ارتفع هذا العدد في سنة 2005 إلى 85 مؤسسة إنتاجية للمنتجات الصيدلانية، منها 58 مؤسسة إنتاجية و 27 مؤسسة خاصة بالتعبئة و 102 مستورد و 495 تاجر بالجملة موزعين و 6100 وكالة⁽¹⁾.

✓ الإنتاج الوطني : والممثل من طرف:

- مجمع صيدال: والذي يمثل القطاع العمومي؛

¹ Ministère de la Santé et de la Population et de la réforme hospitalière, Produits pharmaceutiques, Bilan Et programme, avril 2006,P :65

- **المنتجين الخواص:** والذين يمثلون عدد قليل من المؤسسات التي تقوم بالصناعات الصغيرة وخاصة التعبئة ومنها:

- **لادفارما (L'Adpharma):** وهو أول مخبر أنشأ في سنة 1985، تحت تسمية "مخبر الدكتور جبار" و قد بدأ بصناعة منتجاته بالبليدة؛

- **المخبر الجزائري للأدوية (Lam):** تحصل هذا المخبر على الاعتماد لإنتاج الصيدلاني سنة 1991 من طرف وزارة الصحة وينتج اليوم شراب خاص بمرض الربو وهو 100% جزائري؛

- **المخبر الصيدلاني الجزائري (LPA):** يعتبر هذا المخبر أول مؤسسة خاصة تتحصل على الاعتماد لاستيراد الأدوية سنة 1991؛

- **معهد الأدوية الجزائرية (IMA):** هي منظمة مختلطة "جزائرية- فرنسية" ويرجع العدد الأكبر لأسهمها للمجمع الصناعة الصيدلانية (GFP)، بنسبة 75% المراقب هو الآخر من طرف المخبر الفرنسي (synthelabo)؛

- **مخبر بيوفارم (Biopharm):** يوجد مقره بقسنطينة، ويتمثل إنتاجه في البراسيتامول وشراب المانيزيوم؛

تجدر الإشارة إلى أن هناك مستوردين آخرين قاموا بمشاريع إنتاجية في هذا المجال و احترموا التزاماتهم المتخذة من طرف وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، وهذا طبقا للإجراءات المدرجة في دفتر الشروط الخاص بهم .

✓ **المستوردين (Les importateurs) :** يعتبر مستورد المنتجات الصيدلانية، كل مؤسسة صيدلانية تقوم بشراء هذه المنتجات من أجل توزيعها مع التأكد من أنها مسجلة في قائمة الأدوية، وينبغي أن

يكون التمويل فقط من المنتجين المرخص لهم بالإنتاج من طرف السلطات المؤهلة في بلدهم الأصلي

ويلتزم المستورد بإجازه برنامجه لاستيراد المواد الصيدلانية طبقا لدفتر شروط التقنية للاستيراد؛

✓ **تجار الجملة المستوردين:** هم مستوردين خاصين يتنافسون للدخول إلى "اقتصاد السوق" و أهمهم

بيوفارم « Biopharm »، سوميدال « Somidal »، صوريغال « soriphal »، فليزر فارم «

Pfizerpharm »، ألداف « Aldaph »، المخبر الصيدلاني الجزائري « LPA »، معهد الأدوية

الجزائرية « IMA ».

✓ **تجار الجملة الموزعين:** نشاط التوزيع بالجملة هو مقنن في بند 14 و 14 مكرر من القرار رقم

68 الصادر من وزارة الصحة والسكان، المؤرخ في 16 جويلية 1996 ينص على:

- البند 14: "كل مؤسسات التوزيع بالجملة للمواد الصيدلانية يجب أن تحتفظ باستمرار على مخزون

الأدوية يسمح بضمان تموين الاستهلاك الشهري لوكالات القطاع التي تخدمها وتنتمي لزيائنها

العاديين..".

✓ **تجار التجزئة (Les détaillants):** يشملون على :

- الوكالات العمومية انديماد (ENDIMED): يوجد حوالي 956 وكالة موزعة على 38 ولاية في

إطار تطبيق الأمر رقم 05 المؤرخ في 15 نوفمبر 2005 المتعلق بتغطية المناطق النائية؛

- وكالات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي: تخلت انديماد عن 100 وكالة للصندوق الوطني

للضمان الاجتماعي، فأرادت عن طريق هذه الشبكة أن تحل محل المؤمن الدافع؛

- الوكالات الخاصة: عدد الوكالات الخاصة التي تهتم بالتوزيع بالتجزئة سنة 1996 قدرت بـ 2819.

1-3-2- عقود الشراكة

تعتبر الشراكة الأجنبية الجزائرية حديثة العهد، فهي لم تبدأ إلا مع مطلع التسعينات، و ذلك بعد تبني الجزائر لخيار الاقتصاد الحر وتحرير التجارة الخارجية ورفع احتكار الدولة للنشاط الاقتصادي، ففي مجال الصناعة الدوائية كانت هناك عدة محاولات لبناء شراكة مع مخابر عالمية متخصصة في مجال صناعة الأدوية.

وتتمثل أهم الاتفاقيات المبرمة بين مجمع صيدال والشركاء الأجانب فيما يلي⁽¹⁾:

✓ **صيدال - أكديما (ACDIMA):** أكديما هو مؤسسة متخصصة في الإنتاج الصيدلاني تابعة للجامعة

الدول العربية، وتضم عشرون دولة مساهمة، ويرمي الاتفاق إلى إنشاء وحدة إنتاج للحقن بنحو

17 مليون وحدة بيع سنويا، وبتكلفة تقدر بـ 18 مليون دولار، وتم التوقيع عليه سنة 1997، وقد

انطلق المشروع في جوان 1998؛

✓ **صيدال - (NOVO. NORDISK & P. FABRE):** تم توقيع الاتفاق في شهر ديسمبر

1997، ويهدف إلى إنشاء وحدة لإنتاج الأنسولين، تكلفه المشروع 30 مليون دولار وطاقته

الإنتاجية 33.7 مليون وحدة بيع، مع تقديم تشكيلة من المنتجات تتضمن 75 نوعا (منتجا)،

واستطاعت بفضل صيدال أن تقدم منتج "DANILAS"؛

✓ **صيدال - PHIZER:** تم توقيع العقد في ماي 1997، بطاقة إنتاجية تقدر بـ 30 مليون

وحدة بيع و بتكلفة قدرها 25 مليون دولار منها 30% لمجمع صيدال و 70% لمخبر فايزر؛

✓ **صيدال - (GPE):** وهو المجمع الصيدلاني الأوربي، وتم توقيع الاتفاق في ماي 1997، ويهدف

إلى إنشاء وحدة إنتاج بطاقة إنتاجية تقدر بـ 19 مليون وحدة بيع، وبتكلفة تقدر بـ 20 مليون

دولار؛

¹ Sidal Infos: un pas vers la mondialisation, N° 05, 1^{er} trimestre, 2008, p.27.

✓ صيدال - (Rhône Poulenc Rover): تم توقيع الاتفاق في جويلية 1997، يهدف إلى

إنشاء وحدة إنتاج بطاقة إنتاجية تصل إلى 20 مليون (UV)، وبتكلفة تصل إلى 25 مليون دولار،

حيث قدرت نسبة مساهمة صيدال بـ 30% و70% للشريك الأجنبي؛

✓ صيدال - (GALAXO. WILIAME): وقع الاتفاق في جويلية 1999، يتم بموجبه إنشاء

وحدة إنتاج بطاقة إنتاجية تصل إلى 30 مليون وحدة بيع، وبتكلفة إجمالية تقدر بـ 40 مليون دولار

أمريكي.

مما سبق يتضح أن مجمع صيدال تمكن من إبرام اتفاقيات شراكة مع أكبر المخابر العالمية المتخصصة في

صناعة الأدوية والتي كان يهدف من ورائها إلى:

✓ بلوغ حجم إنتاج أمثل وبأقل التكاليف الممكنة؛

✓ توسيع قائمة منتجاته بتخصصات صيدلانية جديدة؛

✓ تكوين العمال وتأهيلهم في مجال الإنتاج ومراقبة النوعية؛

✓ تأهيل وعصرنة وسائل الإنتاج؛

✓ تخفيض تكلفة الأدوية المستوردة بإنتاجها محليا.

وهو ما تمكن المجمع من تحقيقه رغم قلة إمكانياته وموارده ونقص الكفاءات والمهارات العلمية في مجال الصناعة

الدوائية، خاصة في مجال الإبداع والتجديد.

1-4-4- تقديم مجمع صيدال ومجال نشاطاتها

مرت نشأة صيدال بعدة مراحل، كانت بداياتها بظهور المؤسسة الوطنية لإنتاج المواد الصيدلانية و ذلك بقرار رقم 82/161، الصادر في أفريل 1982، وذلك بعد إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية؛ و بعد استقلالية هذه المؤسسة في فيفري 1989، ظهرت أولى مراحل ظهور صيدال⁽¹⁾.

في سنة 1997 أعيد هيكلة مؤسسة صيدال، وتحولت إلى مجمع صناعي في فيفري 1998 والتي تضم ثلاث فروع للإنتاج و وحدتين للخدمات، وتم تسميتها المؤسسة العمومية الاقتصادية - شركة ذات أسهم- المجمع الصناعي ومقرها بالدار البيضاء.

كما تعتبر صيدال من المؤسسات الأولى التي تم دخولها لبورصة اليم المتداولة بالجزائر على الصعيد الوطني، وقطبا هاما للصناعة الصيدلانية على مستوى البحر الأبيض المتوسط، تتمتع بخبرة تفوق الثلاثين سنة، إلى جانب ذلك، فقد دخلت صيدال في عقود الشراكة مع أكبر المخابر الأجنبية للاستثمار في القطاع الصيدلاني، وتم إبرام الاتفاقيات سالفه الذكر.

1-4-1- نشاطاتها

تتجلى نشاطات "صيدال" في إنتاج و استيراد وتصدير وتسويق كل المنتجات الصيدلانية والمواد الكيميائية على شكل مواد أولية ومنتجات نصف مصنعة ومنتجات تامة الصنع الموجهة للاستعمال الطبي والبيطري، هذا إلى جانب قيامها بالأنشطة التالية:

✓ النشاطات الترويجية التسويقية المتعلقة بالمنظمة؛

¹مجلة التسويق والإعلام الطبي، نشرة إعلامية داخلية لمجمع صيدال.

✓ المشاركة في كل العمليات الصناعية و التجارية التي لها علاقة بنشاط المنظمة عن طريق إنشاء فروع جديدة.

1-4-2- ميادين كفاءتها

تتمتع صيدال بمميزات متعددة، تمثل في مجملها نقاط قوة، و تتمثل في (1):

- ✓ خبرة لأكثر من ثلاثين سنة في ميدان الصناعة الصيدلانية؛
- ✓ طاقة إنتاجية هامة في صناعة المنتجات تامة الصنع والمواد الأولية و مواد التعبئة؛
- ✓ تضم مخابر تحليل حديثة وأشخاص أكفاء في ميدان البحوث؛
- ✓ تمتلك يد عاملة مؤهلة لتحقيق إنتاجية عالية و نوعية حسنة؛
- ✓ مهارة عالية في صناعة مختلف الأشكال الصيدلانية (الحقن، مشروب، أقراص... الخ)؛
- ✓ تطوير مناهج التحليل والبحث.

1-5- البنية التنظيمية لمجمع صيدال ومواردها البشرية

1-5-1 البنية التنظيمية

لمجمع صيدال بنية هيكلية تمكنه من انجاز مهامه بنجاح وهي كالآتي:

- ✓ الإدارة الإستراتيجية : يرأسها المدير العام للمجمع ، وهي قمة الهيكل التنظيمي للمجمع ؛
- ✓ المصالح الاستشارية: تتمثل في السكرتارية ومهمتها التنسيق والاستشارة؛
- ✓ المصالح العملية: وتتم بعملية تنفيذ البرامج الإنتاجية المحددة وتضم الوحدات الآتية (2):

¹ ليندة دحمان، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

² Document interne :SHEMA d'organisation de l'usine de Constantine, P : 43.

- وحدة انتيبوتيكال (antibioticale) : هي متواجدة بولاية المدية، بدأت نشاطها سنة 1988

ومهمته إنتاج الكبسولات ، المراهم ، الأقراص، مواد الحقن ، ويتميز بطاقة إنتاجية كبيرة؛

- وحدة بوتيك (biotic) : مقرها بالحراش ، وتتوفر على ثلاث وحدات للإنتاج، موزعة على جسر

قسنطينة ، الحراش، شرشال، ويقوم الفرع بإنتاج المحاليل الطبية المكثفة ، العبوات والأنابيب الزجاجية
الشراب ، الأقراص؛

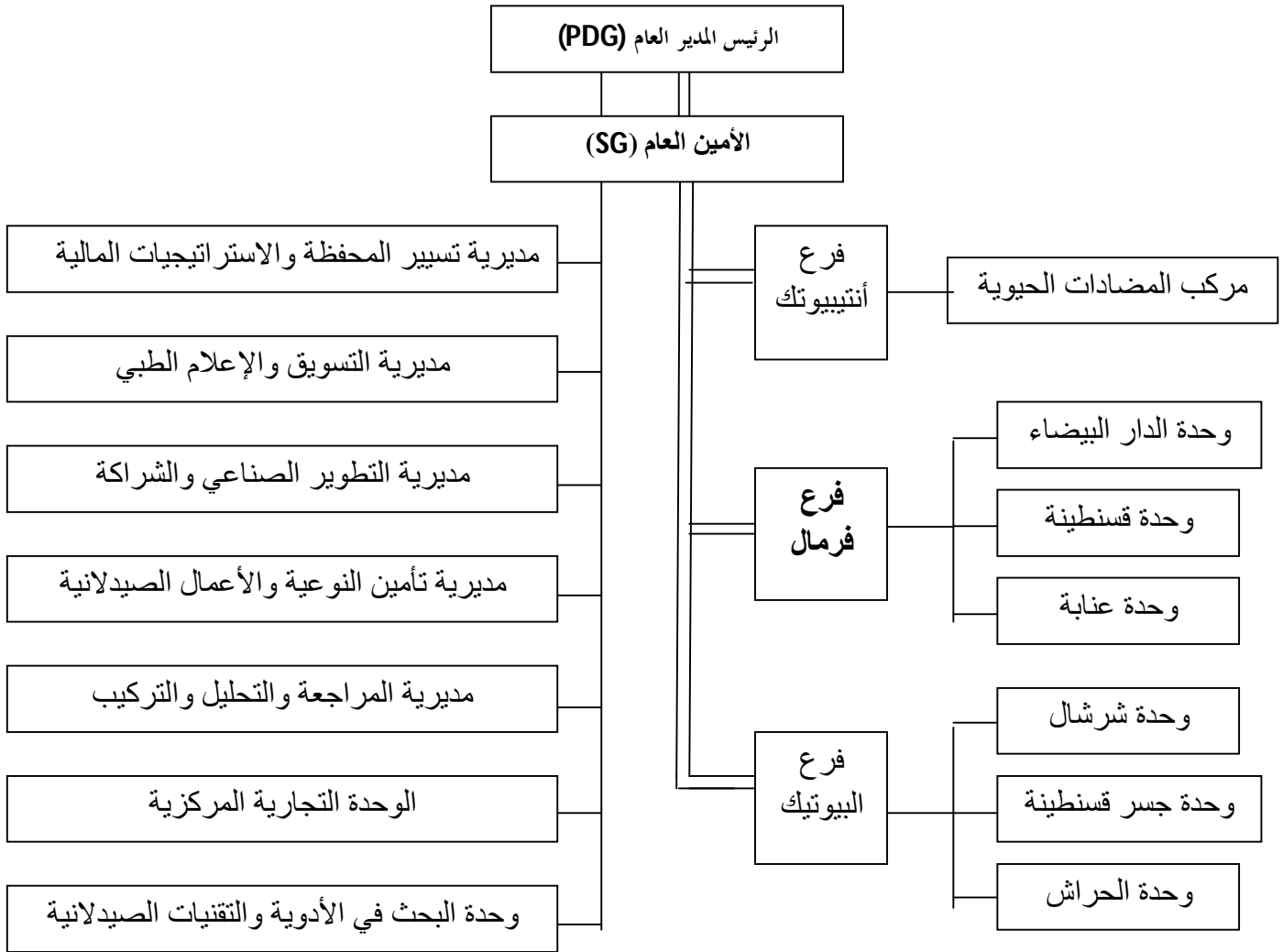
- وحدة فرمال (pharmal): مقرها الرئيسي بالدار البيضاء، وتضم وحدات إنتاج في الدار البيضاء

قسنطينة وعنابة ، ويتمثل نشاطها في إنتاج الأقراص، المراهم، المقطرات، الشراب، المحاليل ، المساحيق،
ومعجون الأسنان.

و تعتبر هذه الأخيرة، هي الوحدة محل بحثنا، حيث اخترنا تلك الموجودة بولاية قسنطينة و الواقعة بالمنطقة
الصناعية بالماء، التابعة لنفس المنطقة.

والشكل الأتي يوضح الهيكل التنظيمي للمجمع، ومكانة وحدة (فرمال) بقسنطينة.

شكل رقم (06) : الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر : وثائق داخلية لمجمع صيدال مقدمة من طرف فرع فرمال - وحدة قسنطينة -

علاقة هرمية. _____

علاقة وظيفية. _____

من خلال المخطط يتبين أن هناك نوعين من العلاقات الموجودة في المجمع وهي: علاقة وظيفية وعلاقة هرمية.

✓ **العلاقة الوظيفية:** تتمثل في ارتباط كل من الرئيس المدير العام، والأمين العام ومختلف الفروع، حيث تم

صياغة كل الوحدات الإنتاجية المتشابهة في فرع واحد، وذلك قصد تنظيم و تحسين الأداء في العملية

الإنتاجية لضمان اتساع خط المنتجات؛

✓ **العلاقة الهرمية:** هذه العلاقة تربط كل من الرئيس المدير العام والأمين العام ومختلف المديريات الفرعية

والوحدات التجارية ومخبر البحث والتطوير. ويظهر لنا الهيكل التنظيمي، وجود ثلاث فروع إنتاجية (لكل

فرع هيكل تنظيمي فرعي خاص به) إضافة إلى خمس مديريات والوحدة التجارية للوسط ومركز البحث

والتطوير، وتتمثل المديريات فيما يلي:

- **مديرية تسيير المحفظة والإستراتيجية المالية:** وتقوم بعملية تسيير الأموال وتوزيعها على مختلف

النشاطات التي يقوم بها المجمع، وكذا دفع حسابات العمال والموظفين، وتقوم كذلك بتسيير محفظة

الأوراق المالية في البورصة، كما أنها تقوم بوضع خطط مستقبلية واستراتيجيات مالية تناسبها؛

- **مديرية التسويق والإعلام الطبي:** تهتم بعملية التسويق للمنتجات على مستوى الأسواق وإخضاعها

لدراسة ميدانية، كما أنها تقوم بمهمة الإعلام الطبي ونشر الإعلانات الخاصة بالمنتجات الصيدلانية

وتقديم المعلومات عنها عن طريق الأخصائيين ومنهم الأطباء على اختلاف تخصصاتهم؛

- **مديرية التطوير الصناعي والشراكة:** تقوم بوضع خطط تنمية للمجمع الصناعي، وتتكفل بعملية

إدارتها وفق الصلاحيات المخولة لها، أما في مجال الشراكة فإنها تقوم بإبرام عقود مشتركة مع الشركاء

الوطنيين أو الأجانب، لذلك فهي تعمل على مراقبة مدى تطابق المواد المنتجة في إطار الشراكة مع

المواد الأصلية، وكذلك العمل على تطوير أساسيات الإنتاج وترقية الجودة ونوعية المنتج؛

- **مديرية تأمين النوعيات والأعمال الصيدلانية:** وهي تقوم بتأمين مختلف المواد الصيدلانية، وكذا تأمين

الصفقات التجارية؛

- **مديرية المراجعة والتحليل:** هنا يتم ضبط الحسابات للشراكة والقيام بتحليلها ودراستها قصد التسهيل

في عملية إدارة الأصول النقدية للمجمع، ومن خلال هذه المديرية يتم القيام بالدراسات المحاسبية

والمالية ومراجعة الحسابات الخاصة بالمجمع.

إضافة لهذه المديريات نجد:

✓ **الوحدات التجارية:** عبارة عن ثلاث وحدات جهوية، الوحدة التجارية للوسط، الوحدة التجارية للشرق

والوحدة التجارية للغرب؛

✓ **مركز البحث والتطوير :** أنشأ في جويلية سنة 1990، يتوفر على أحدث المعدات وعلى كفاءة بشرية

مؤهلة. يشرف مركز البحث والتطوير على كل ما هو بحث علمي خاص بالأدوية وتطويرها والتقنيات

الصيدلانية ، ومن ضمن مهامه أيضا المساهمة في إعداد سياسة للتطوير من أجل ابتكار صيدلاني متواصل،

ويقوم بالبحث في تشكيل الأدوية الجنيصة وكذا تنمية وتطوير تقنيات الإنتاج وأساليب المراقبة، إضافة إلى

المتابعة الدائمة للأدوية المنتجة من طرف مجمع صيدال، كما تجدر الإشارة إلى أن مركز البحث والتطوير

هو القلب النابض لمجمع صيدال ، حيث يوظف أكثر من 160 عامل من بينهم 80 % يشغل منصب

إطار.

نوضح في الجدول الموالي توزيع رأس المال البشري لمجمع صيدال حسب الجنس والمصلحة التي ينشط بها

وذلك لسنة 2008 مبيّن بذلك أهمية البحث والتطوير لدى المجمع.

جدول رقم (18): تنظيم رأس المال البشري في مركز البحث والتطوير عام 2008.

النسبة(%)	الإجمالي	ذكور	إناث	النشاط
30	76	34	42	الإدارة
4	10	6	4	الصيانة
66	166	37	129	البحث والتطوير
100	252	77	175	الإجمالي

Source : groupe saidal, centre de recherche et de développement, situation recherche et développement au sein de l'entreprise, février, 2008.

يتضح من خلال الجدول، أن النسبة الأكبر من العمال (و المقدرة بنسبة 66%) في مركز البحوث و التطوير لسنة 2008، تعود للمكلفين بالبحث و التطوير، تليها نسبة 30% تخص عمال الإدارة، ليبقى ما قيمته 4% الذي يعكس عدد عمال الصيانة بذات المركز. أما بالنسبة للهيكلة التنظيمي الإجمالي و الهيكلة التنظيمي الخاص بإدارة الموارد البشرية الذي يمثل مكان إجراء دراستنا الميدانية على التوالي (أنظر الملحق رقم 04 و الملحق رقم 05).

سمحت التحولات الهيكلية التي عرفها المجمع بتسجيل مجموعة من النتائج الهامة، تعتبر كمؤهلات لتطور مجمع صيدال وهي ملخصة في الجدول التالي.

جدول رقم (19): المؤشرات الكلية لمجمع صيدال في 31 ديسمبر 2009

المؤشر	السنة	2007	2008	2009
العدد الكلي للمستخدمين		4363	4463	4559
الإنتاج (1000 وحدة)		135141	133025	139988
رقم الأعمال (1000 دج)		6887550	9193809	10167776

Source : Rapport de gestion 2009, saidal par les chiffres ,p : 17.

يبدو من خلال الجدول أن هناك علاقة طردية فيما يخص تطور مختلف المؤشرات بشكل عام من سنة لأخرى،

وهذا يدل على تقدم أحرزه المجمع خلال السنوات الأخيرة.

كل من هذه المؤهلات البشرية ساهمت في تطوير إنتاجية المجمع. فصلها في العنصر الموالي.

-تطور الإنتاج: يمكن توضيح حجم الإنتاج المجمع ورقم أعماله من خلال الجدول التالي.

جدول رقم (20): تطور إنتاج المجمع ورقم أعماله حسب الفروع خلا سنتي 2008 و2009.

الفروع	2008	2009
	الكمية (1000 وحدة)	القيمة (1000 دج)
بيوتيك	45805	4314702
فارمال	47255	2639866
انتيبوتيكال	39965	223921
المجموع	133025	9193809
	الكمية (1000 وحدة)	القيمة (1000 دج)
	44998	5138539
	48360	2639866
	46630	2389371
	139988	10167776

Source : rapport de gestion 2009, saidal par les chiffres, p :21.

يبرز من خلال الجدول، بأن جميع فروع المجمع عرفت تطورا في قيمة الإنتاج، حيث عرف كل منها نسبة تطور لا تقل عن 16 %، وبنسبة تطور كلية تساوي إلى 18 % .

كما عرف رقم الأعمال للمجمع خلال سنة 2009 مقارنة مع سنة 2008 نموا بنسبة 7 %، وهذا يدل على نمو المجمع بنسبة 11 % سنويا.

1-5-2- الموارد البشرية لمجمع صيدال

ينبغي أن تحتوي المنظمات على رجال أكفاء قادرين على المواجهة والتكيف مع مختلف التغيرات التي يشهدها العالم اليوم و ذلك لضمان بقاءها وازدهارها. لهذا الغرض، فقد رسمت "صيدال" برنامجا متوسط المدى لإعادة تقييم ثرواتها البشرية، ومشروع هذا البرنامج هو قيد التطبيق ويهدف إلى⁽¹⁾:

- التكوين، و ذلك على امتداد زمني متفاوت من القصير و المتوسط و الطويل المدى للقدرات الموجودة من أجل رفع مستوى الكفاءة والمعارف لعمال المجمع وفروعه؛
 - وضع نظام تسيير الموارد البشرية من شأنه تحقيق التحفيز الدائم للعمال قصد بلوغ أهداف المجمع؛
- ✓ اليد العاملة: توظف صيدال 4470 عامل سنة 2008، من بينهم 1883 إطار ويتم توزيعهم كما

يوضح الجدول الآتي.

¹لحمان ليندة، مرجع سبق ذكره، ص:97.

جدول رقم (21): تطور عدد عمال مجمع صيدال سنة (2008-2001)

السنف	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
إطارات	1103	1241	1355	1484	1627	1737	1801	1883
أعوان التحكم	1371	1562	1604	1733	1808	1821	1896	2004
أعوان التنفيذ	938	760	747	700	669	685	666	583
المجموع	3412	3563	3706	3917	4104	4243	4363	4470

Source : Rapport de gestion, saidal par les chiffres,2003,p :22.

Rapport de gestion, saidal par les chiffres, 2007,p :22

Rapport de gestion, saidal par les chiffres,2008,p :22.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن المكانة الأولى ترجع إلى أعوان التحكم بمجموع 2004 عامل والذي

يمثل 45% من اليد العاملة الإجمالية. ويفسر هذا التوزيع طبيعة ونشاط المنظمة والذي يحتاج أكثر للتقنية في

قطاع الإنتاج والصيانة وتسيير المخزون، ثم يليها صنف الإطارات بمجموع 1883 إطار، أي ما يمثل 42% من

عدد العمل الإجمالي، وفي الأخير يأتي أعوان التنفيذ بـ 583 عون أي 13% من المجموع الكلي.

✓ **التكوين:** فيما يخص تسيير الموارد البشرية، يحتل التكوين أولى المراتب ، كما يلعب دورا أساسيا في

تطوير مجمع صيدال، ومن اهتمامات المجمع فيما يخص التكوين :

- مرافقة تطور كل أجير مهما كانت رتبته ؛
- مساعدة الموظفين الجدد للاندماج والانسجام داخل المجمع؛
- الاستجابة لكل احتياجات التكوين من أجل تموين وتزويد محرك الآداء؛
- تقييم قدرات كل عامل.

فيعتبر التكوين بالنسبة لصيدال عاملا أساسيا للتنمية، حيث أمضت لأجل ذلك و بغية تعزيز ارتباط الجامعة والمنظمة، و إبرام اتفاقيات مع معاهد الصيدلة (جامعة هواري بومدين وجامعة الجزائر) فأنشأت فرعا جديدا للصيدلة (صيدلة صناعية) بالإضافة إلى أنها عمدت على نص في كل عقود الشراكة مع شركائها الأجانب بند التكوين، حيث أن كل المخابر الأجنبية معنية بعملية تكوين عمل صيدال، فعلى سبيل المثال نذكر فايزر (PFIZER)، أكديما (ACDIMA)، صوميدال (SOMIDAL)، افنتيس (AVENTIS).

بالرغم من توفرها على كفاءات، إلا أن طبيعة القطاع و حدة المنافسة دفع بمجمع صيدال إلى إعداد برامج تكوينية لتحسين ورسكلة مستوى مستخدميها، و تهتم بهذه البرامج التكوينية مديرية الموارد البشرية للمجمع وتخص الجانب التقني وكذا البحث والتجارة وتسويق وصيانة أداة الإنتاج..الخ. حيث تمت بعض العمليات التكوينية سنة 1999 و سنة 2005 و مست مجموعتين من 12 إطار سامي تلقوا تكوينا في إدارة العمليات وأربع مجموعات مندوبين طبيين أخذوا دروس في التسويق وتقنيات البيع. منذ ذلك الحين، و صيدال تضع دورات تكوينية تخص كل فروع الإنتاج، وترافق مختلف التغيرات التنظيمية التي تطرأ عليها.

تتمثل إستراتيجية فرع فرمال - وحدة قسنطينة- فيما يخص تكوين عمالها في تطوير مهاراتهم التقنية و الإدارية

فاستفاد العديد من العمال من مخططات تكوينية تهدف إلى الرفع من درجة الإتقان في مهنتهم في مختلف المدارس الجزائرية ذات سمعة وطنية مثلا: ISGP, CETIC, INPED, ESG كما قامت صيدال برفع مستوى إطاراتها من خلال إعادة تكوينهم ورسكلتهم على المستجدات في ميدان اختصاصهم . والجدول الآتي يبين عدد المستفيدين من التكوين لسنتي 2012 و 2013.

جدول رقم (22): تكوين المستخدمين في فرع فرمال بين عامي 2012 و 2013.

السنة	منصب المتكون	إجمالي المتكونين	عدد الخاضعين للتكوين داخلي	عدد الخاضعين للتكوين خارجي	عدد الخاضعين للتكوين خاص
2012	إطار	69	10	58	01
	إطار	17	00	16	01
2013	عون تحكم	02	02	00	00

المصدر: مستخرج من لوحة القيادة لفرع فرمال وحدة قسنطينة- لسنتي 2012 و 2013.

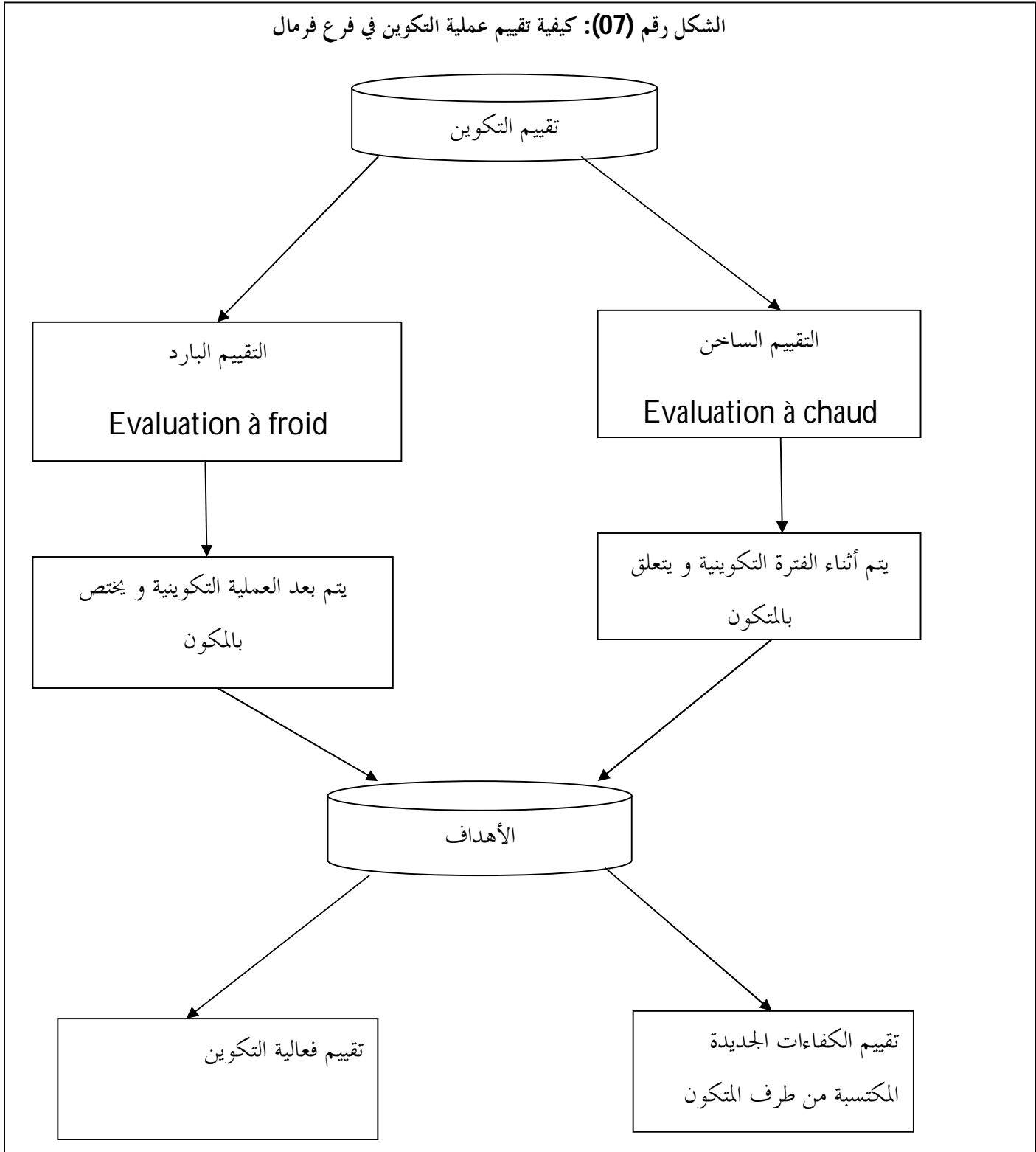
يلاحظ من خلال الجدول أن الأغلبية الساحقة من عمال فرع فرمال الذي يستفيدون من التكوين ، هم

الإطارات باعتبارهم ركيزة جوهرية في إنتاج الدواء . و لإبراز القيمة المضافة على كفاءة العمال بعد

خضوعهم لعملية التكوين ، يتم تقييمهم من طرف إدارة الموارد البشرية التابعة لفرع فرمال ، وذلك وفقا

للمخطط التالي.

الشكل رقم (07): كيفية تقييم عملية التكوين في فرع فرمال



المصدر: بتصرف، "معلومات مقدمة من طرف، مدير مصلحة الموارد البشرية لفرع فرمال - وحدة قسنطينة-، 2013.

بعد تنظيم عملية التكوين من طرف المؤسسة، يخضع كل من المتكون و المكون إلى تقييم العملية التكوينية حيث يطلق على التقييم الذي يخضع إليه المتكون أثناء فترة التكوين بالتقييم الساخن (évaluation à chaud)، في حين يسمى التقييم الذي يجرى بعد الانتهاء من العملية التكوينية بالتقييم البارد (évaluation à froid) الشيء الذي يميز هذا النوع من التقييم في مجمع صيدال، كونه يوجه إلى المكون من أجل إعطاء رأيه في المتكون في الوقت الذي تطبق فيه هذه العملية في باقي المؤسسات الأخرى على الفرد المكون أيضا.

يهدف النوع الأول من التقييم (évaluation à chaud)، إلى التعرف على الكفاءات الجديدة المكتسبة من طرف العامل أثناء خضوعه للتكوين (بمعنى قبل الانتهاء منه) ، و ذلك عن طريق ملئه لاستمارة التربص التكويني (أنظر الملحق رقم 06) ؛ و هي مقسمة إلى أربع (04) محاور ، إذ يتعلق المحور الأول بالتعريف بالعامل و وظيفته ، و كذا محتوى البرنامج التكويني ، مدته و مكان إجراء التكوين.

تأتي بعدها المحور الثاني، الذي يحتوي على أربعة (04) أسئلة، يهدف إلى التعرف على بيئة إجراء التكوين؛ المحور الثالث يتضمن سؤال واحد يهدف إلى التعرف على شعور المتكون بمدى حصوله على مكتسبات جديدة إزاء حصوله على التكوين؛

صمم المحور الرابع بناء على سبعة (07) أسئلة، تهدف في مجملها إلى التعرف على درجة رضا المتكون

اتجاه محتوى البرنامج التكويني ، و كذا أهم المكتسبات (في رأي المتكون) التي يرشحها للتطبيق في مكان العمل (أنظر الملحق رقم 06)

النوع الثاني من التقييم (évaluation à froid) فهي تهتم برأي المكون و تهدف إلى التعرف على وجهة نظره اتجاه حجم المكتسبات التي حصل عليها المتكون خلال الفترة التكوينية، و ذلك من خلال خمسة (05)

أسئلة تتم الإجابة عليها "بنعم" أو "لا" مع تخصيص خانة للملاحظات ، كما تنتهي الاستمارة بمكان مخصص للتعليق (أنظر الملحق رقم 07).

و من أجل تأكيد اهتمام فرع فرمال بعملية تكوين عمالها، فيمكن إعطاء أحدث الأرقام المتعلقة بتكاليف مختلف العمليات التكوينية المقترحة من إدارة الموارد البشرية، و ذلك من خلال الجدول الموالي.

جدول رقم (23): تكاليف التكوين لفرع فرمال 2012

الوحدة: دينار جزائري.

تكاليف مباشرة	تكاليف غير مباشرة	عدد العمال المكونين	
-	34 000.00	10	تكوين الداخلي
1 129 000.00	982 000.00	58	تكوين الخارجي
544 000.00	208 000.00	01	تكوين متخصص

المصدر: دفتر شروط التكوين، مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية بفرع فرمال - قسنطينة-، 2013.

اهتمامنا بقياس أثر التكوين على كفاءة رأس المال البشري، استدعى اعتماد صيغة ابستيمولوجية و تبني خيارات منهجية تمكننا من بلوغ الهدف، و هو ما نفضله في النقطة الموالية.

2- الصيغ الاستيمولوجية و الاختيارات المنهجية.

"... لكل بحث علمي رؤية محددة في هذا العالم، يعتمد على طريقة معينة و يقترح نتائج تهدف إلى التنبؤ و الوصف و الإدراك و التصميم و التفسير..." (Thietrat 2007, P :13) ، فاستنباط المعرفة العلمية لا تقوم على الملاحظة الساذجة ، و لكنها تستدعي ضرورة تبني مسعى معين و محكم، و عند بلوغ هذه المرحلة من التفكير تظهر أهمية النماذج النظرية الاستيمولوجية التي تساعد الباحث على التعريف بمسعى البحث و بذلك توضيح معالمه المنهجية.

إدراكنا لأهمية الاستيمولوجيا ضمن البحوث العلمية، دفعنا إلى تسليط الضوء في الجزء الثاني من الفصل الثالث على النماذج الاستيمولوجية المستغلة في علوم التسيير - مع الإشارة إلى الاستدلال المتبع-، و الهدف من ذلك ليس لغرض التعريف بالاستيمولوجيا "علم الانتقاد" و لكن بكل بساطة تأكيد اهتمامنا العلمي من خلال ترجمة توجهاتنا للإحاطة بالمعرفة العلمية. لنتقل في النقطة الثانية من هذا الجزء إلى التعريف بالاختيار المنهجي المعتمد و ذلك بالمفاضلة بين مختلف أدوات البحث العلمي ، التعريف بالمجتمعات المستهدفة بالدراسة و عرض طرق التحليل و المعالجة التي تسمح باستنباط المعرفة العلمية.

التكامل إذن، بين التوجهات الاستيمولوجية و الاختيارات المنهجية المؤكدة في هذا الجزء، يترجم درجة التكيف مع إشكالية البحث و يعكس إسقاطها على الجانب النظري.

2-1-الصيغ الاستيمولوجية

الاستيمولوجيا أو علم الانتقاد يهدف إلى دراسة العلوم من خلال مناقشة طبيعة المعرفة، طرقها و قيمها.⁽¹⁾

التساؤل عن المعرفة هو البحث عن طبيعة الواقع الذي نرغب في إدراكه انطلاقا من المعرفة بمعنى آخر "طبيعة الواقع المعرف" و ضمن العلوم الإنسانية يظهر الاهتمام بالعالم الاجتماعي إلى جانب العالم المادي و هنا تبرز خصوصيات البحث ، و لا يتوقف الاهتمام عند هذه النقطة ، بل يمتد إلى الكشف عن طبيعة العلاقة التي تجمع الباحث مع هذا الواقع، و ما هو المسار الذي يتبعه لإدراك هذا الواقع؟ و هل المعرفة المتوصل إليها تتوفر على المصداقية المطلوبة؟

كل هذه التساؤلات تجد إجابة عليها ضمن ثلاثة توجهات استيمولوجية تمثل حسب Kuhn (1983)، إطارا مرجعيا يستند عليها الباحث في علوم التسيير، نعرف بهذه التوجهات في الجدول الموالي مركزين في نفس الوقت على إبراز نقاط الاختلاف بينها.

¹ غربي نحوي، (تحت إشراف نصيب رجم)، تأثير الأسواق التجارية غير الرسمية على السياسات التسويقية للمساحات الكبرى، دراسة حالة الجزائر العاصمة، أطروحة دكتوراه، جامعة عنابة، الجزائر 2011، ص: 226.

جدول رقم (24): الصيغ الابدستيمولوجية في علوم التسيير.

البنوية	التفسيرية	الوضعية	الصيغ الأسئلة الابدستيمولوجية
	فرضية نسبية	فرضية واقعية	هيكل المعرفة
	محرك موضوع المعرفة قد يكون غامض و غير ظاهر.	يوجد محرك خاص بموضوع المعرفة.	
	علاقة تبعية بين الموضوع و الباحث؛ فرضية نسبية؛ العالم هو نتيجة احتمالية.	الاستقلالية ما بين الباحث و الموضوع؛ فرضية محددة؛ العالم هو نتيجة حتمية.	طبيعة الواقع
التصميم و التركيب	التفسير	الاكتشاف	الإحاطة بالمعرفة
البحث يبني على التساؤل: " لأي غاية؟"	البحث يبني على التساؤل: " ماهي محفزات الأعوان؟"	البحث يبني على التساؤل: "لأي الأسباب؟"	
التصميم	الإدراك	التفسير	مسار المعرفة العلمية

المصدر: غربي نجوى، مرجع سبق ذكره،ص: 226.

القراءة الخاطفة لهذا الجدول توحى بداية إلى وجود تعارض بين الصيغة الوضعية و الصيغتين التفسيرية و البنوية؛ فبالنسبة للصيغة الوضعية ، فالواقع هو حقيقة ثابتة يتميز بطبيعة خاصة به "ontologique" و دور الباحث يكمن في اكتشاف هذا الواقع الخارجي و لكن بشكل مستقل عنه ، بمعنى آخر هناك استقلالية بين الباحث "التفكير الفردي" و العالم الاجتماعي و المادي (Morgan et Bruel 1979) هذه الاستقلالية

فرضت مبدأ الموضوعية "Objectivité" حيث تلخص هذه الأخيرة فكرة عدم تحليل الموضوع من طرف الباحث مستبعدا الجوانب الذاتية عكس ما تشيد به كل من الصيغتين التفسيرية و النبوية و الذي جعلنا من الواقع أمر نسبي إثر تدخل الباحث، هذه الفرضية النسبية تنسب إلى الخاصية الظاهرية "phénoménologique" لهذا الواقع و الظاهرة هنا هو الشكل الذي تبدو عليه الأشياء في الفكر (Brugue 1974). فبالنسبة لهذين الصيغتين فالعالم الاجتماعي هو نتيجة أو فعل ناتج عن ترجمة (تفسير) مصدر التفاعل بين الأعوان ضمن سياق خاص أين يعتبر الباحث جزء من هذا الواقع، يساهم في البناء و التصميم له و هو ما تنفرد به الصيغة النبوية.

الملاحظ من هذا التضارب بين الصيغ الابستمولوجية "وضعية-تفسيرية/نبوية" يرجع أساسا إلى خاصيتين متناقضتين "الموضوعية- الذاتية" و قد أبدت هذه الفكرة تجاوبا لفترة طويلة ليتم تجاوزها منذ سنوات (carriere, Auault 2001, Lee 1991) ، حيث استند Lee على فرضية أساسية مفادها أن موضوع البحث في العلوم الاجتماعية لا يمكن ملاحظته مباشرة مقترحا الربط ما بين الصيغتين الوضعية و التفسيرية بدلا من فصلهما من خلال إدراج ثلاثة مستويات للإدراك :

✓ الإدراك الذاتي: حيث يتم استنباط و فهم المواضيع الملاحظة انطلاقا من ادراكاته اليومية للعالم و

السلوكيات التي يرغب في اكتشافها؛

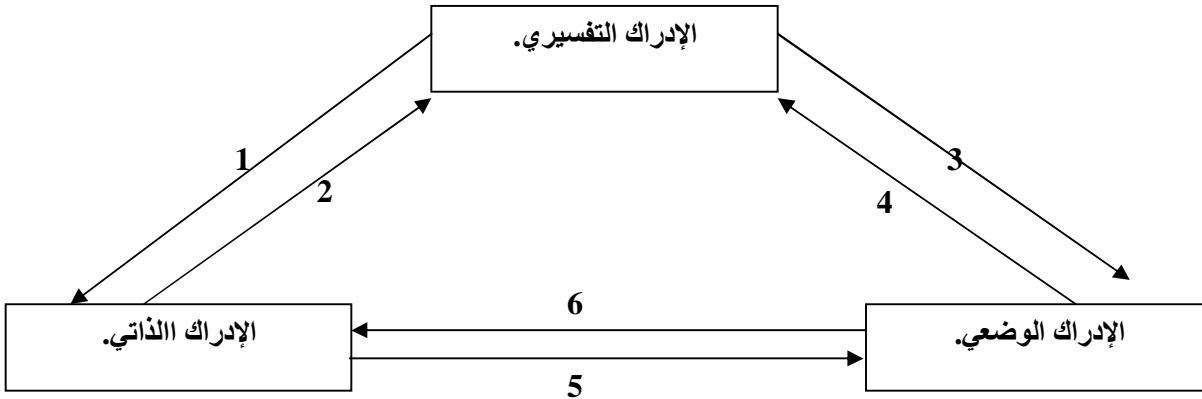
✓ الإدراك التفسيري: هي الترجمة التي يخلص إليها الباحث في العلوم الاجتماعية من خلال إدراكه

للمواضيع الملاحظة؛

✓ الإدراك الوضعي: و هو ما يستحدثه الباحث و ما يختبره لغاية تفسير الواقع التجريبي لموضوع بحثه

بشكل نظري حيث نجد علاقة طردية بين المستويات الثلاثة للإدراك.

شكل رقم (08): العلاقة بين مستويات الإدراك "ذاتي، تفسيري، وضعي".



المصدر: غربي نجوى، مرجع سبق ذكره، ص:

يغذي الإدراك الذاتي للظواهر الإدراك التفسيري (1) ، هذا الأخير بدوره يزود الإدراك الوضعي (3) و لا يمكن أن يحدث هذا إلا بالتنبؤ لنشاطات الأفراد (5) ، الإدراك الذاتي يسمح بالمصادقة أو الرفض للتنبؤات الناتجة عن الإدراك الموضوعي (6) و عند رفض هذه التنبؤات فالباحث يتوجه إلى إعادة مراجعة إدراكه الوضعي الذي يركز على الإدراك التفسيري (4) هذه الأخيرة تستدعي الرجوع إلى الإدراك الذاتي لإعادة قراءة الظاهرة (2) و تستمر هذه العملية بين مختلف مستويات الإدراك.

و بالتالي فالفصل بين الموضوعية و الذاتية قد وجد حدا له أمام خصوصيات البحث العلمي في العلوم الإنسانية عموما على خلاف العلوم الطبيعية ، و هو ما فرض على الباحثين بذل جهود معتبرة لمطابقة الصيغة الوضعية .

في إطار بحثنا، نعتبر أن وحدة الدراسة تتكون من عمال فرع فرمال- قسنطينة- التابع لمجمع صيدال لإنتاج الأدوية - الجزائر-، تتم هذه الدراسة عن طريق تبني الصيغة الوضعية و باستدلال منطلقه دراسات سابقة،

ليتم اختبارها ميدانيا (Hypothético- déductif) كصيغة ابستيمولوجية؛ بمعنى آخر بناء على الفكرة النظرية المستوحاة من أدبيات الدراسات السابقة، قمنا بصياغة فرضيات و حاولنا بعدها إسقاط ما هو موجود نظريا على أرض الواقع بعد أن اشتقت من هذه الأدبيات متغيرات، و هذه الأخيرة وظفت في تصميم الاستبيان، ليبقى الغرض من هذا التموضع ، هو وصف و تحليل مدى مساهمة التكوين في تحسين كفاءة المورد البشري.

2-2-الاختبارات المنهجية

2-2-1- مدخل للمنهجية المعتمدة

بمفهوم عام المنهجية هو المسار العام الذي نتبعه لتحقيق هدف معين من خلال تزويدنا بطرق و تقنيات و أدوات ملائمة التي يمكن استغلالها لبلوغ الأهداف المسطرة بأقل جهد و وقت ممكنين, D.Zait (2009). غير أن المنهجية قد تمنح للباحث نظاما من الأدوات و الإجراءات و التقنيات ليفاضل و يختار الطريقة الأنسب للإجابة على إشكالية البحث، في هذا الإطار فالباحث يختار المنهجية الملائمة ضمن سياق منسجم يجمع بين أدبيات الدراسة و المنطق المتبع و المعرفة المرغوب في استنباطها ليخلص في النهاية إلى المفاضلة بين مدخلين⁽¹⁾:

✓ المدخل الكيفي: يهدف إلى البحث عن الغايات (الإدراك، المحفزات، السلوكيات) حيث يتفاعل

المستجوب بشكل عفوي و بطريقة معمقة؛

✓ المدخل الكمي: يتعلق بإجراء سير آراء لعينة متكونة من عدد من الوحدات و المثلة للمجتمع الأم

و الهدف من ذلك هو قياس إجابات المستجوبين.

¹ نفس المرجع السابق، ص: 231.

بصفة عامة فالمدخل الكمي و المدخل الكيفي يرتبطان بمجالات أو توجهات بحث مختلفة فالدراسة الكيفية تمثل مدخل أساسي للبحوث الميدانية حيث تعتمد على الخبرة الذاتية للأفراد، و الكشف عن ما يدور في ذهن المستجوب يمثل المحرك الأساسي من خلال احتكاكهم بالبيئة، أما المدخل الكمي فيبدو أكثر ملائمة للطرق أو الدراسات شبه التجريبية حيث يهتم بقياس خبرة عدد من الأفراد أثناء احتكاكهم بالبيئة و يتسم هذا القياس بصفة الموضوعية.

✓ الدراسة الكمية

في إطار بحثنا قمنا بإجراء دراسة كمية من أجل قياس مدى مساهمة التكوين لدى الخدمات الاستشارية في تحسين مكونات الكفاءة الفردية و بالتالي اختبار فرضيات البحث الذي تم اختياره.

و قصد توضيح منهجية البحث الكمي نركز على أربعة نقاط أساسية:

✓ مجتمع الدراسة: العدد المحدود جدا من العمال الخاضعين للتكوين لسنة 2013 و المقدر بـ 17 إطارا

و عامل تحكم واحد فقط، لم تشجعنا على اختيار هذه العينة من أجل دراسة كفاءتها قبل التكوين و بعده، مما اضطرنا على القيام بمسح شامل لمجموع للمتكونين منذ إنشاء الشركة، و ذلك من خلال استقصاء 200 عامل خاضع للتكوين، و بالتالي اقتصرنا على التعرف على كفاءة العمال بعد خضوعهم للعملية التكوينية فحسب؛

✓ أداة الدراسة: يعتبر الاستبيان الأداة الأساسية و الوحيدة في الدراسات الكمية حيث تتضمن قائمة من

الأسئلة المحددة مسبقا و أثناء تصميمها نسهر على الإجابة للأسئلة الرئيسية التالية:

- ماهي المعلومات الواجب جمعها؟
- ماهي الصيغ الأكثر ملائمة للتعبير عن فكرة السؤال؟

- كيف يتم ترتيب هذه الأسئلة بحيث تضمن انسجام و تسلسل للأفكار ضمانا لراحة المستجوب؟
- كيف يتم وضع الاستبيان في صيغته النهائية؟

بعد جمع المعلومات المتعلقة بمؤشرات قياس الكفاءة الفردية، و اختيار و ترتيب أنسب العبارات الدالة على موضوع البحث، قمنا بصياغة الاستبيان في شكله الأخير بعدما قسم إلى جزئين ، خصص الأول منهما للمعلومات العامة الخاصة بالمستجوب، في حين قسم الجزء الثاني إلى ثلاثة محاور ، يتضمن كل واحد منهم خمسة (05) أسئلة تعكس مضمون المحور ، بحيث يهدف المحور الأول إلى قياس دور التكوين في تحسين معارف المورد البشري ، أما المحور الثاني فاهتم بقياس دور التكوين في تحسين حسن التواجد لدى العامل ، و خصص المحور الثالث للكشف عن دور التكوين في تحسين مهارات المورد البشري (أنظر الملحق رقم 01).

✓ **طريقة جمع المعطيات:** حيث نحدد طريقة إدارة الاستبيان و تظهر هنا عدة بدائل يمكن تلخيصها في الجدول الموالي، موضحين خصائص كل طريقة بالمقارنة مع عدد من المتغيرات أو المؤشرات.

جدول رقم (24): طرق إدارة الاستبيان.

المتغير	الطريقة	مقابلة مباشرة	عن طريق الهاتف	عن طريق البريد	عن طريق جهاز الإعلام الآلي
فترة جمع المعلومة	طويلة إذا ما تم تحديد موعد قد تدوم ساعة و نصف.	لا يمكن أن يستغرق وقت طويل كأقصى حد 30 دقيقة.	يمكن أن يصل إلى أربعة أو ستة صفحات.	لا يمكن أن يكون طويل جدا من 10 الى 15 دقيقة.	
سلاسة الاستبيان	من الممكن تقديم دعائم مرئية للمساعدة على فهم الأسئلة.	تتوقف على طريقة مخاطبة الخقق.	لا توجد لعدم وجود تفاعل.	عن طريق قفزات آلية مثلا.	
السرعة	سريعة نوعا ما.	سريعة في حالة وجود نظام CATI ¹ .	يتوقف على مدة استقبال الرسالة.	سريعة جدا و لكن مرهونة بالرد.	
التكلفة	يتوقف على البعد الجغرافي و تكاليف التنقل.	تكلفة الاتصال و نمط الاتصال و البعد.	مصاريف بريدية.	مرتفعة بسبب ارتفاع تكاليف التجهيزات.	
إمكانية جمع معلومات إضافية	تسمح بجمع معلومات عميقة جدا.	من الممكن جمع معلومات إضافية.	لا توجد.	في حالة إضافة سؤال مفتوح.	
قاعدة سير الآراء	تبقى متغيرة.	معدل الرفض متوسط مع الارتفاع في حالة تحديد موعد.	في الغالب معدل عدم الإجابة مرتفع.	لا توجد في حالة شبكة انترنت.	

المصدر: غربي نجوى، مرجع سبق ذكره، ص243.

¹ CATI: Computer Assisted Telephone Interviewing.

يتضح من الجدول أن كل نمط اتصالي له امتيازات، يفاضل المكلف بالدراسة أثناء إدارة الاستبيان:

- الاستجواب الشخصي: له امتيازات كثيرة لكن عملية الجمع مكلفة؛

- الاستجواب عن طريق البريد: له نقائص تقنية و لكن يبقى أقل تكلفة؛

- الاستجواب عن طريق الهاتف: يسمح بجمع المعلومات بطريقة فعالة، و يتوقف على تكلفة الاتصال في

الدولة المعنية.

تمثل المقابلة من الطرق الأكثر اعتمادا في علوم التسيير، يظهر في شكل استجواب أو مناقشة حول موضوع

معين لهدف التعمق في مختلف جوانبه (Omar aktouf 1987) ، و اعتمدنا على المقابلة التوجيهية و هو

اللقاء الذي تبدو فيه درجة الحرية منخفضة إلى حد كبير، باعتبار الأداة المعتمدة هي الاستبيان.

✓ **اختبار الاستبيان:** هو إخضاع الاستبيان إلى التقييم من أجل تحسين مصداقيته (Fiabilité)؛ فالاستبيان

المقترح من أجل إتمام بحثنا قد عرض على مجموعة من الأستاذة المتخصصين في إدارة الموارد البشرية (

عبد الكريم بن أعراب، سيف الدين بوفالطة، سامي ناجي)، و تم اختباره بعدها بحساب معامل الثبات

ألفا كرونباخ للتأكد من مدى ثبات عبارات الاستبيان، كما وضعنا صدق الاستبيان؛

✓ **معالجة المعطيات:** مجموع المعطيات المستقاة من الدراسة الكمية تمت معالجتها بتطبيق طرق إحصائية

(الوسط الحسابي (X) و الانحراف المعياري (σ) و تحليل التباين الأحادي (ANOVA à 1 facteur)

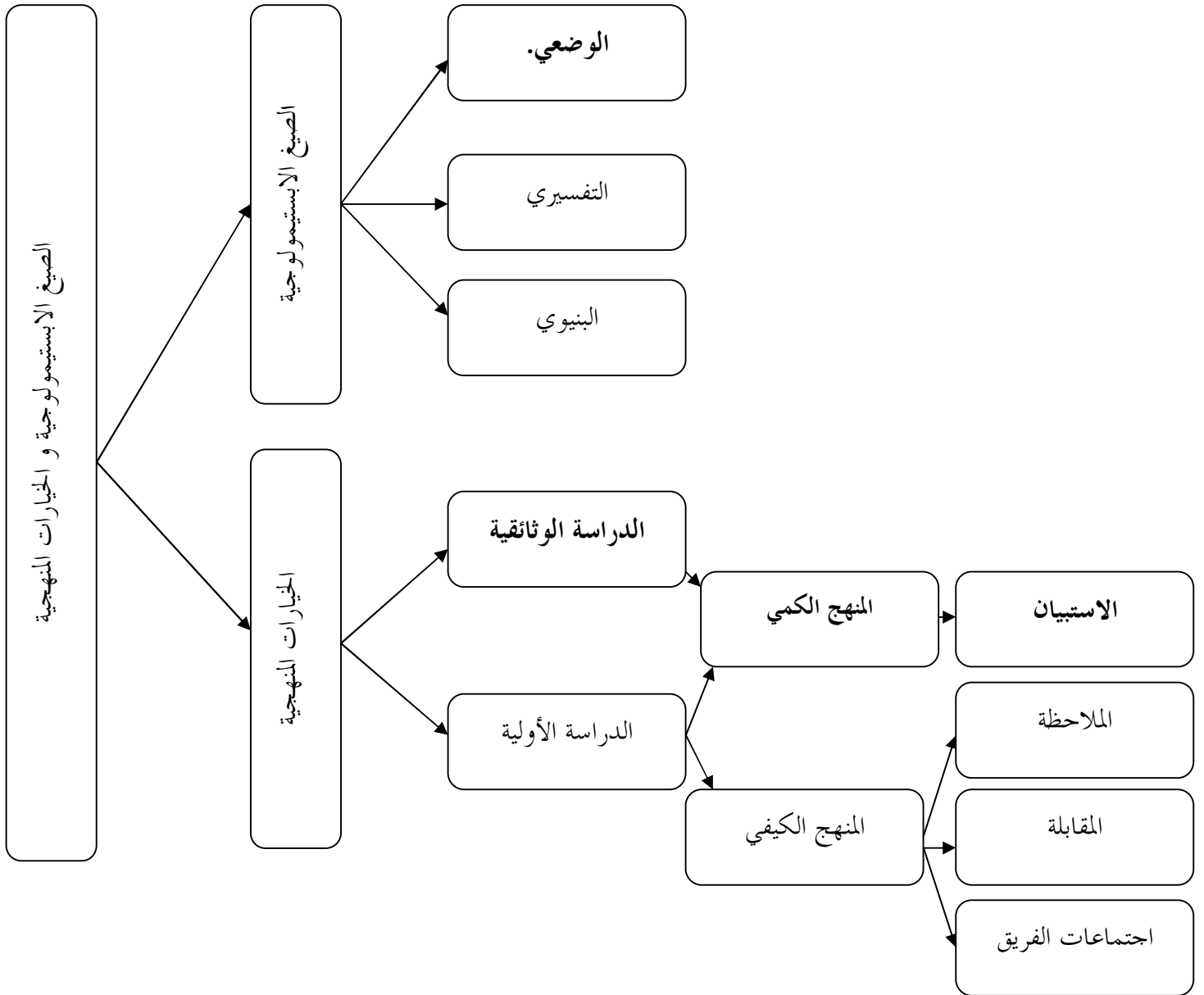
معتمدين في ذلك على برنامج SPSS20.

من أجل معالجة المعطيات بالطرق المذكورة، فقد خصص جزءا كاملا من هذا الفصل تم إطراره - في الأخير -

بتحليل لأهم النتائج المتوصل إليها في هذا البحث.

إذن، و بعد التعرض لمختلف الصيغ الابدستيمولوجية و الخيارات المنهجية ، يمكن إنجازها في المخطط التالي.

الشكل رقم (09): الصيغ الابدستيمولوجية و الخيارات المنهجية المعتمدة



المصدر: بتصريف

نجوى غربي ، مرجع سبق ذكره، ص ص : 226،225.

فالصيغة الابستيمولوجية تعتبر بمثابة النافذة التي يطل من خلالها الباحث على العالم الخارجي، حيث تعكس له كيفية رؤية أو ملاحظة الظاهرة قيد الدراسة و هي تتبع إحدى التيارات الفكرية التالية : الوضعية و التفسيرية و البنيوية ...

أما الخيارات المنهجية، فتتضمن أدوات الدراسة التي تساعد في تجسيد الاستدلالات السابقة، هذه الأدوات تستنبط إما من الدراسة الوثائقية أو الدراسة الأولية، هذه الأخيرة التي تتم إما عن طريق المنهج الكيفي أو المنهج الكمي؛ أما المنهج الأول فيعتمد على الملاحظة و المقابلة و اجتماعات الفريق..و هدفه اكتشاف الظاهرة، أما المنهج الكمي فيعتمد على الاستبيان و هدفه قياس الظاهرة.

3- حجم مجتمع وعينة الدراسة

3-1- التعريف بحجم المجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من 275 عاملاً⁽¹⁾، و تم اختيار عينة تكونت من 200 عاملاً مكوناً ، تمثل في مجملها عدد العمال المتكويين منذ نشأت الفرع (1986)، و بالتالي فالدراسة الميدانية التي أجريناها مثلت مسحا شاملا من أجل الحصول على المعرفة الدقيقة لمدى مساهمة الخدمات الاستشارية في تحسين كفاءة الرأس المال البشري.

3-2- وصف خصائص العينة

3-2-1- توزيع الأفراد حسب خصائص عينة الدراسة

يوضح الجدول المبين أسفله، توزيع الأفراد حسب خصائص عينة الدراسة .

¹ مدير مصلحة الموارد البشرية بفرع فرمال، مقابلة توجيهية رقم 01.

جدول رقم (25): توزيع الأفراد حسب خصائص عينة الدراسة.

النسبة (%)	التكرار	الخاصية	توزيع أفراد العينة
63	126	ذكر	حسب الجنس
37	74	أنثى	
100	200	المجموع	
0	0	أقل من 20 سنة	حسب السن
22	44	21 - 30 سنة	
42	84	31 - 45 سنة	
22	44	46 - 50 سنة	
4,5	9	51 - 55 سنة	
9,5	19	56 - 60 سنة	
0	0	أكثر من 60 سنة	
100	200	المجموع	
6,5	13	ابتدائي	حسب المستوى التعليمي
22,5	45	المتوسط	
20,5	41	الثانوي	
5,5	11	تقني	
15	30	تقني سامي	
19	38	ليسانس	
11	22	دراسات عليا	
100	200	المجموع	
30,5	61	أعزب	الحالة الاجتماعية
69,5	139	متزوج	
100	200	المجموع	
67,5	135	بين 0-2	حسب عدد الأطفال
22,5	45	بين 3-5	
10	20	أكثر من 5 أطفال	
100	200	المجموع	
19	38	عامل تنفيذي	حسب المنصب الوظيفي
33,5	67	عون تحكم	
47,5	95	إطار	
100	200	المجموع	
21	42	أقل من 4 سنوات	حسب عدد سنوات الخبرة
33	66	من 4 إلى 8 سنوات	
46	92	أكثر من 8 سنوات	
100	200	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج spss20

نلاحظ من الجدول رقم (25) أن مجتمع الدراسة يجمع بين الجنسين بالرغم من وجود تفاوت كبير في نسبة المكونين بين الرجال و النساء، إذ تمثل نسبة 63 % من إجمالي العينة رجالا، لتبقى نسبة 37 % من نفس العينة نساء، و ذلك يعود إلى طبيعة المهام التي تركز عليها الإدارة عند وضعها للمخططات التكوينية ذات العلاقة بالنشاط الممارس بالمجمع، و الذي يوحي بضرورة اختصاص الرجال بالنشاط المبرمج في العملية التكوينية أكثر من النساء .

توضح البيانات المتعلقة بعنصر السن؛ بأنه غير متجانس، بحيث تخلو العينة من العمال اللذين ينتمون على الفئة الأولى (أقل من عشرين سنة) يعود ذلك إلى عدم توفر هذه الفئة في المصنع أصلا⁽¹⁾.

تشارك نسبة 22 % من إجمالي عدد العمال الذين خضعوا للتكوين تتراوح أعمارهم بين (21- 30 سنة) و (46- 50 سنة)، بينما تتراوح أعمار معظم المكونين بنسبة 42% بين (31 و 45 سنة)، تبقى نسبة ضئيلة موزعة على الفئتين العمريتين (51- 55 سنة) و (56- 60 سنة) و هي على التوالي 4.5 % و 9.5 % ، لتتعدم بذلك نسبة 00 % للعمال الذين تتجاوز أعمارهم الستين سنة و ذلك راجع إلى بلوغ سن التقاعد⁽²⁾.

فيما يتعلق بالمستوى التعليمي للأفراد المكونين، فنلاحظ أن العمال ذووا المستوى التعليمي المتوسط، هم من يمثلون أعلى نسبة أي ما يعادل 22.5 %، يليهم المستوى الثانوي بنسبة 20.5 % ، ليأتي حاملي الشهادات الجامعية بنسبة 19 %، ثم التقنيون السامون بنسبة تقدر ب 15 % ، و هي نسبة تقترب كثيرا من نسبة المكونين ذووا المستوى الابتدائي و المقدرة ب 14 % ، تأتي في مرتبة مواءمة فئة الحاصلين على الدراسات العليا بنسبة 11 % ثم يأتي مستوى التعليم الابتدائي بنسبة 6.5 %، لتبقى نسبة 5.5 % بالنسبة لذوي المستويات التقنية.

¹ مدير مصلحة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره

² نفس المرجع السابق.

يبدو كذلك أن معظم أفراد العينة متزوجون، و ذلك بنسبة 69.5% ، و ترجع الطالبتين ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة يعتبرون من أصحاب الفئة العمرية 31- 50 سنة، و من الطبيعي أن يكونوا متزوجين حسب العادات و التقاليد الجزائرية، و تبقى نسبة 30.5% فقط من المكونين هم من العزاب.

يتضح من الجدول المبين أعلاه أيضا ، أن الأغلبية الساحقة (أي ما يعادل نسبة 67.5%) من العمال الذين عادة ما يخضعون للعملية التكوينية ، هم الذين يتراوح عدد أطفالهم من (0 إلى 2 طفل) ، لتبقى نسبة 22.5% و 10% موزعة على التوالي، على فئة المكونين الذين يتراوح عدد أطفالهم ما بين (3-5 أطفال) و أكثر من 05 أطفال.

فيما يخص توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة، نلاحظ أن أقل نسبة تعود للعمال التنفيذيين إذ تقدر بنسبة 19% إذ يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة النشاط الممارس من قبل هذه الفئة ، و المتمثل - حسب ما أدلى به السيد مدير الموارد البشرية- في أعمال يدوية بسيطة كتعليب الأدوية...، و نكتفي بوضع لوحات توعوية في أماكن العمل تبين كيفية إنجاز الأعمال المنوطة بهذه الفئة بطريقة وقائية و سليمة ، بينما بلغت نسبة أعوان التحكم 33.5% ، لتبقى حصة الأسد من المخططات التكوينية للإطارات و المقدرة بنسبة 47.5% ، و هذا أمر طبيعي باعتبار عملية إنتاج الدواء صعبة و معقدة و تتطلب أفرادا لديهم معارف نظرية و تجريبية معمقة يتطلب إطوراها بعمليات تكوينية من شأنها أن تساهم في جعلهم عمالا مختصين، كل حسب طبيعة نشاطه.

فيما يتعلق بتوزيع أفراد العينة تبعا لعدد سنوات الخبرة، فإنالأفراد الذين وظفوا بالمؤسسة لأكثر من 10 سنوات يمثلون أكبر نسبة من بين المستفيدين من المخططات التكوينية، و هذا إن دل على شيء إنما يدل على حرص المؤسسة على ضرورة الاستثمار في كفاءة مواردها البشرية ، بينما بلغت نسبة المكونين المتواجدين بالمؤسسة في الفترة ما بين (4 إلى 8 سنوات) 33% ، لتبقى نسبة 21% من الأفراد العينة هي حصة العمال المكونين الذين لا تتعدى مدة تواجدهم بالمؤسسة الأربعة (04) سنوات.

4- أداة الدراسة و أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

4-1- أداة الدراسة

الأداة الأساسية المستخدمة هي الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، لجمع المعلومات و البيانات حول موضوع الدراسة . و تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين هما:

الجزء الأول: يضم المعلومات الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة، التي تتمثل في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية متبوعة بعدد الأطفال ، المنصب الوظيفي و عدد سنوات الخبرة؛

الجزء الثاني: يتكون من ثلاث محاور حسب المكونات الأساسية للكفاءة، و هذه المحاور هي :

✓ **المحور الأول:** يتكون من 05 عبارات ، و كل عبارة تدل على مؤشر من مؤشرات المتعلقة بالمعارف

متبوع بتقييم ذاتي تتراوح قيمته من 0 إلى 10 نقاط؛ بهدف التعرف على دور التكوين في تحسين المعارف؛

✓ **المحور الثاني :** يتضمن 05 عبارات ، موجهة نحو التعرف على دور التكوين في تحسين حسن التواجد

من خلال مؤشرات خاصة تدل عليه ؛ تقاس من خلال التقييم الذاتي المعطى من قبل المستجوب و الذي يتراوح من 0 إلى 10 نقاط؛

✓ **المحور الثالث :** تحتوي على 05 عبارات أيضا، تختص في التعرف على دور التكوين في تحسين المهارات.

بمؤشرات خاصة و تقييم ذاتي يتراوح من 0 إلى 10 نقاط أيضا.

وضع الاستبيان الخاص ببحثنا في صيغته النهائية ، كان من خلال إخضاعه للقراءة و المراجعة من قبل أستاذة و مختصين في هذا المجال (عبد الكريم بن أعراب، سيف الدين بوفالطة، سامي نابي) و قد أفضت إلى الإجماع بنسبة 100% على العبارات المخصصة لكل محور كونها تمتاز بالوضوح و الاختصار و مطابقة العبارات لأهداف المحور الذي تدرج ضمنه؛ بيد أن الاستفسار الذي أجمع عليه الأساتذة، كان حول كيفية وضع

الاختيارات المتعلقة بالسن و عدد سنوات الخبرة، و كانت الإجابة على الاستفسارات الخاصة بالسؤالين مستخرجة من لوحة قيادة الموارد البشرية لسنة 2012 من قبل مدير الموارد البشرية بعد طرحنا له للسؤالين السالفين، و ذلك في مقابلة مباشرة لنا معه قبل إنجاز الاستبيان.

قمنا بعدها بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ للتأكد من مدى ثبات عبارات الاستبيان، كما وضحنا صدق الاستبيان.

4-1-1- معامل الثبات

يعني استقرار المقياس و عدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة. لإجراء اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان، نستخدم معامل ألفا كرونباخ، و هو يأخذ قيمة تتراوح ما بين الصفر و الواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، و على العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح. و كلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا، و كلما اقترب من الصفر كان الثبات منخفضا. و في الجدول الموالي سنقوم بحساب معامل ألفا كرونباخ للتأكد من مدى ثبات أسئلة الاستبيان المستخدم في الدراسة و عدم تناقضه.

جدول رقم (26): معامل ألفا كرونباخ

عدد العبارات	الفا كرونباخ
15	0.927

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج SPSS20

يظهر من الجدول رقم 27 أن معامل ألفا كرونباخ مساوي ل 0.927 و يقترب من 1 و هو مرتفع جدا و موجب الإشارة، مما يشير إلى ثبات الاستبيان و تطبيقه على مجتمع الدراسة.

سيتم من خلال الجدول التالي اختبار تأثير كل عبارة من عبارات الاستبيان على معامل ألفا كرونباخ، و نبحث عن العبارة التي تضعف المقياس.

جدول رقم(27) :إحصائيات عبارات ألفا كرونباخ

العبارة	المقاييس	متوسط المقياس عند حذف العبارة	تباين المقياس عند حذف العبارة	معامل الارتباط بين كل عبارة و الدرجة الكلية للمقياس	قيمة معامل ألفا كرونباخ عند حذف العبارة
1: اكتسبت معارف جديدة أثناء القيام بالعملية التكوينية		96.77	86.49	0.66	0.921
2: اكتسبت معارف لغوية إثر عملية التكوين		97.46	88.06	0.49	0.927
3: البرنامج التكويني كان متناسقا مع متطلبات وظيفتي		97.06	84.96	0.69	0.920
4: أعتقد أن التكوين مفيدا من أجل التأقلم السريع مع البرامج الجديدة التي أدخلت على وظيفتي		95.87	86.68	0.64	0.922
5: فترة التكوين كانت كافية لاكتساب المعلومات اللازمة		97.67	89.62	0.47	0.927
6: بعد أن تلقيت تكويننا، أصبحت أكثر تحكما في تنظيم عملي		96.67	85.08	0.74	0.919
7: زادت قدرتي على الاتصال مع زملائي في العمل		96.88	85.02	0.72	0.919
8: أصبحت أكثر استعدادا للعمل		96.42	85.30	0.73	0.919
9: أصبحت أكثر حذرا و وعيا من الوقوع في حوادث العمل		96.69	68.04	0.62	0.922
10: زادت ثقتي بنفسي بعد الاستفادة من عملية التكوين		96.38	84.19	0.77	0.918
11: بعد أن تلقيت تكويننا، تحسن آدائي إثر توظيفي للطرق المكتسبة		96.61	86.10	0.69	0.920
12: سبق و أن واجهت مشكلات تتعلق بالتعامل مع التجهيزات الجديدة		97.23	88.18	0.56	0.924
13: زالت مشكلات التعامل مع التجهيزات الجديدة بعد التكوين		96.86	87.56	0.59	0.923
14: بعد أن تلقيت تكويننا، أصبحت أكثر مرونة في تطبيق ما تم اكتسابه		96.62	84.76	0.71	0.920
15: زادت خبرتي في التعامل مع وضعيات العمل الصعبة		96.37	86.86	0.60	0.923

المصدر :من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج SPSS20

يتضح من الجدول رقم (27) مايلي:

✓ العمود الأول :يوضح متوسط المقياس عند حذف العبارة؛

✓ العمود الثاني :يوضح تباين المقياس عند حذف العبارة؛

✓ العمود الثالث:يوضح معامل الارتباط المصحح بين كل عبارة و الدرجة الكلية للمقياس؛

✓ العمود الرابع :يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ عند حذف العبارة .

من خلال النتائج المتحصل عليها، يتضح لنا أن جميع العبارات متناسبة لأنها لا تضعف معامل ألفا كرونباخ ، و لا يؤدي حذفها إلى زيادة الثبات في المقياس، بدليل أننا لم نتحصل على معامل أكبر من 0.927 عند حذف أي عبارة بل تراوح ما بين [0.919-0.927] .

2-4- أساليب المعالجة الإحصائية

لقد قامت الطالبتين بتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (Statistical Package For spss 20)

(the Social Sciences). و تم اختيار مؤشرات و اختبارات إحصائية و المتمثلة في:

✓ التكرارات و النسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة محل الدراسة و إجاباتهم على أسئلة الاستبيان؛

✓ اختبار ألفا كرونباخ، للتعرف على واقع درجة ثبات أداة الاستبيان؛

✓ حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للتعرف على مدى مساهمة التكوين في تحسين كفاءة رأس المال البشري؛

✓ تحليل التباين الأحادي (ANOVA) من أجل اختبار معنوية الفرق بين المتوسطات لعدة عينات بمقارنة واحدة و بالتالي فحص تباين المجتمع لمعرفة مدى تساوى متوسطات المجتمع.

4-2-1- تحليل نتائج الدراسة بفرع فرمال- قسنطينة- ، التابع لمجمع صيدال و اختبار الفرضيات

سنقوم فيما يلي بتحليل نتائج الاستبيان للتأكد من صحة الفرضيات الثلاث التي تم وضعها سابقا.

نستهل دراستنا بالتعريف بطول الفئة و المعبر عنها بالقانون التالي :

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{مدى}}{\text{عدد الفئات}}^{(1)}$$

أي أنها تحسب على أساس عدد الاختيارات التي حصرت فيما بينها مسافات.

المدى: يعبر عن البعد بين أكبر و أقل قيمة و هو يتأثر بالقيم الشاذة، أي أن :

$$\text{المدى} = \text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}.$$

إذن، تحسب طول الفئة - في دراستنا- ، على أساس الأرقام العشرة و التي حصرت فيما بينها خمس مسافات

$$\text{و منه، طول الفئة} = 10 - 5/0 = 2.$$

يصبح توزيع المستويات حسب المجالات وفق الجدول الموالي:

جدول رقم (28): المتوسط المرجح

المستوى	المجال
ضعيف	من 00 إلى 1.99
دون الوسط	من 02 إلى 3.99
متوسط	من 4 إلى 5.99
حسن	من 6 إلى 7.99
جيد	من 8 إلى 10

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج SPSS20

¹: بوزيد بعنوان، محاضرة بعنوان "مقاييس التشتت" جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2011-2012.

✓ تحليل عبارات المحور الأول و اختبار الفرضية الأولى : في الجدول التالي سنقوم بعرض المتوسط و الانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الأول ، و المتمثل في دور التكوين في تحسين المعارف، ثم عرض المتوسط الحسابي للمحور بأكمله، فتحليل النتائج و من تم التأكد من صحة كل فرضية التي تنص على أنه "هناك دور فوق المتوسط للتكوين في تحسين معارف رأس المال البشري بدرجة معتبرة"

رقم (29): المتوسط و الانحراف للمحور الأول

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	الدرجة	العبارة
دور التكوين في تحسين العارف (les savoirs)															
حسن	2,87	6,92	20	17	36	27	7	41	17	7	7	3	18	التكرار	اكتسبت معارف جديدة أثناء القيام بالعملية التكوينية
			10	8,5	18	13,5	3,5	20,5	8,5	3,5	3,5	1,5	9	النسبة%	
حسن	3,24	6,23	20	15	24	20	24	26	11	7	19	1	33	التكرار	اكتسبت معارف لغوية إثر عملية التكوين
			10	7,5	12	10	12	13	5,5	3,5	9,5	0,5	17	النسبة%	
حسن	3,13	6,63	26	13	26	21	25	28	12	11	11	1	26	التكرار	البرنامج التكويني كان متناسقا مع متطلبات وظيفتي
			13	6,5	13	10,5	12,5	14	6	5,5	5,5	0,5	13	النسبة%	
حسن	2,93	7,82	43	28	37	16	11	25	8	10	9	2	11	التكرار	أعتقد أن التكوين مفيدا من أجل التأقلم السريع مع البرامج الجديدة التي أدخلت على وظيفتي
			21,5	14	18,5	8	5,5	12,5	4	5	4,5	1	5,5	النسبة%	
حسن	2,86	6,01	11	9	26	20	25	32	19	12	16	9	21	التكرار	فترة التكوين كانت كافية لاكتساب المعلومات اللازمة
			5,5	4,5	13	10	12,5	16	9,5	6	8	4,5	11	النسبة%	
حسن	2,28	6,71	24	16,4	29,8	20,8	18,4	30,4	13,4	9,4	12,4	3,2	22	التكرار	نتيجة المحور الأول
			12	8,2	14,9	10,4	9,2	15,2	6,7	4,7	6,2	1,6	11	النسبة%	

عبارات المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج SPSS20

المتوسط الحسابي المقدر بـ (6,71) و الذي يقع ضمن المجال [6-7.99] و المقابل للدرجة الرابعة من سلم القياس يعبر عن المستوى الحسن، نستنتج أن معظم أفراد العينة يتفوقون على أن للتكوين دور حسن في تحسين معارف رأس المال البشري، و ذلك بالمقارنة مع الانحراف المعياري الذي تقدر قيمته بـ (2,28) الذي يدل على أن هناك تشتت و عدم تمركز في الإجابات عن المتوسط، أي أن هناك إجماع من طرف العاملين على أن هناك دور حسن في تحسين معارف رأس المال البشري، فالتقييم الذاتي للمتكونين فيما يخص دور التكوين في تحسين معارف رأس المال البشري كان إيجابيا و يقترب من الجيد، و هذا راجع إلى التأقلم السريع مع البرامج الجديدة التي أدخلت على وظيفة المتكون ، و هذا إن ذل على شيء إنما يدل على التخطيط الجيد للبرنامج التكويني من طرف المكون من جهة ، و قدرة المتكون على استيعاب محتوى البرنامج من جهة أخرى. بالإضافة إلى وجود تواصل بين الطرفين، و هذا ما يمكننا ملاحظته من خلال نتائج العبارة رقم (04) التي حظيت بأعلى متوسط نتيجة التقييم الايجابي لها من طرف المتكونين على الأغلب.

حيث قدر عدد المتكونين الذين قيموا ذواتهم بدرجة 10/10 بـ 43 فردا مكونا و هو ما يمثل أكبر تكرار حظيت به العبارة ، أي ما يعادل نسبة 21.5% من إجمالي عدد المتكونين، في المقابل لم يتجاوز نسبة المقيمين للعبارة بالدرجة الصفر (0) النسبة 5.5% و المقابلة لـ 11 مكونا فقط.

في حين لاقت العبارة رقم (05) أقل متوسط الذي بلغ 6.01، بانحراف معياري قدر بـ 2.86، حيث أشارت العبارة إلى أن فترة التكوين كانت كافية لاكتساب المعلومات اللازمة، مما يدل على انخفاض معدل رضا المتكونين على فترة التكوين حيث بلغ عدد الأفراد الذين أعطوا العلامة 10/5 لهذه العبارة ، أكبر نسبة حيث قدرت بـ 16 % المقابلة لـ 32 فردا ، ما فيما يخص نسبة المتكونين الذي أعطوا علامة 10/00 لنفس العبارة، فكانت هي الأخرى نسبة معتبرة، حيث بلغت 11 % و الموافقة لـ 11 فردا مكونا، لتعود نسبة 5.5

% فقط أي ما يقابل 11 فردا مكونا من إجمالي عدد المكونات الذين أعطوا علامة 10/10 للعبارة محل التحليل.

فيما يخص باقي العبارات المدرجة ضمن هذا المحور ، فقد قيّمت جميعها بالمستوى الحسن، و هذا ما رجح المتوسط العام للمحور أن يكون ضمن المجال الرابع المقابل للمستوى الحسن .

و بالتالي، يمكننا التأكيد على صحة الفرضية الأولى التي تنص على أن "هناك دور للتكوين في تحسين معارف رأس المال البشري بدرجة معتبرة" و أفضت هذه الدرجة أن تكون في المستوى الحسن.

✓ تحليل عبارات المحور الثاني و اختبار صحة الفرضية الثانية: في هذا الجدول، سنعتمد على المتوسط

و الانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثاني المتمثل في دور التكوين في تحسين حسن

التواجد رأس المال البشري، ثم نبين المتوسط الحسابي للمحور ككل ثم نقوم بتحليل النتائج و بعدها

نتأكد من صحة الفرضية التي تنص على أنه "هناك دور للتكوين في تحسين حسن التواجد لدى المورد

البشري بدرجة معتبرة"

الجدول رقم (30): المتوسط و الانحراف المعياري للمحور الثاني

الدرجة	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة	العبارة
دور التكوين في تحسين حسن التواجد (Le savoir-être)															
التكرار	19	1	11	6	18	22	14	31	41	19	18	7,02	2,91	حسن	بعد أن تلقيت تكويننا، أصبحت أكثر تحكما في تنظيم عملي
النسبة%	9,5	0,5	5,5	3	9	11	7	15,5	20,5	9,5	9				
التكرار	19	5	14	4	13	25	26	28	28	17	21	6,81	2,98	حسن	زادت قدرتي على الاتصال مع زملائي في العمل
النسبة%	9,5	2,5	7	2	6,5	12,5	13	14	14	8,5	10,5				
التكرار	17	1	9	6	10	25	24	34	28	16	30	7,26	2,88	حسن	أصبحت أكثر استعدادا للعمل
النسبة%	8,5	0,5	4,5	3	5	12,5	12	17	14	8	15				
التكرار	20	9	9	6	9	20	25	24	30	21	27	6,99	3,14	حسن	أصبحت أكثر حذرا و وعيا من الوقوع في حوادث العمل
النسبة%	10	4,5	4,5	3	4,5	10	12,5	12	15	10,5	13,5				
التكرار	18	6	4	5	9	26	23	27	34	14	34	7,3	2,99	حسن	زادت ثقتي بنفسي بعد الاستفادة من عملية التكوين
النسبة%	9	3	2	2,5	4,5	13	11,5	13,5	17	7	17				
التكرار	18,6	4,4	9,4	5,4	11,8	23,6	22,4	28,8	32,2	17,4	26	7,07	2,47	حسن	نتيجة المحور الثاني
النسبة%	9,3	2,2	4,7	2,7	5,9	11,8	11,2	14,4	16,1	8,7	13				

عبارات المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج SPSS20

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي يقدر بـ (7.07) و هو يقع ضمن المجال [6-7.99] و المقابل للدرجة الرابعة من سلم القياس؛ هذه الدرجة التي تعبر عن المستوى الحسن و بانحراف معياري قدره 2.47 يعبر عن ثقت الإجابات عن متوسطها، بالرغم من أفراد العينة يلاقون استحسان إزاء العملية التكوينية خاصة فيما يتعلق بدرجة التحفيز اتجاه العمل، إذ يبرز هذا التحليل من خلال العبارة رقم (03) من هذا المحور "أصبحت أكثر استعدادا للعمل"، حيث بلغ بمتوسط استعداد المكونين للعمل بـ (7.26)، و بانحراف معياري قدره (2.88)، و تعود هذه النتيجة إلى تقييم المستجوبين للعبارة بدرجة 10/7، أي ما يقابل نسبة 17% من إجمالي عدد المستجوبين و بالمقابل أعطيت نسبة 0.5% للعلامة 10/01 فيما يخص التقييم الذاتي لنفس العبارة . إذن؛ فيما يتعلق بتحسين مؤشر حسن التواجد لدى العامل بعد خضوعه للتكوين، فهو يعود بالدرجة الأولى إلى زيادة استعداده للعمل ثم الثقة بالنفس التي تحسنت بعد التكوين و حصلت هي أخرى بمتوسط قدره (7.03) و انحراف معياري مقداره (2.99)، لتعود المرتبة الثالثة للقدر على تنظيم العمل بمتوسط قدره (7.02) و انحراف معياري مقداره (2.91)، يليها عنصر الوعي و الحذر من الوقوع في حوادث العمل بمتوسط قدره (6.99) و انحراف معياري مقداره (3.14)، ليأتي الاتصال مع الزملاء كآخر عنصر ساهم في تحسين حسن التواجد لدى العامل بعد خضوعه للتكوين، و ذلك بمتوسط قدره (6.81) و انحراف معياري مقداره (2.98).

عموما، و على ضوء نتيجة المتوسط، يمكننا إثبات الفرضية الثانية التي تنص على أن "هناك دور للتكوين تحسين حسن التواجد لدى المورد البشري بدرجة معتبرة"، و هذه الأخيرة يمكن الحكم عليها بالحسنة.

✓ تحليل عبارات المحور الثالث و اختبار صحة الفرضية الثالثة: في هذا الجدول سنبين المتوسط و

الانحراف المعياري لعبارات المحور الثالث، المتمثل في دور التكوين في تحسين المهارات، ثم سنقوم

بتحليل النتيجة المتوصل إليها. و بعدها سنتأكد من صحة الفرضية التي تنص على أنه "هناك دور

للتكوين في تحسين المهارات بدرجة معتبرة."

الجدول رقم (31): المتوسط و الانحراف المعياري للمحور الثالث

الدرجة	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة	العبارة
دور التكوين في تحسين المهارات (le savoir-faire)															
التكرار	17	6	5	3	13	35	20	20	47	14	20	7,07	2,84	حسن	بعد أن تلقيت تكويننا، تحسن أدائي إثر توظيفي للطرق المكتسبة
النسبة%	8,5	3	2,5	1,5	6,5	17,5	10	10	23,5	7	10				
التكرار	20	6	13	9	8	38	26	25	34	4	17	6,45	2,86	حسن	سبق و أن واجهت مشكلات تتعلق بالتعامل مع التجهيزات الجديدة
النسبة%	10	3	6,5	4,5	4	19	13	12,5	17	2	8,5				
التكرار	18	1	13	13	10	23	25	36	30	8	23	6,83	2,88	حسن	زالت مشكلات التعامل مع التجهيزات الجديدة بعد التكوين
النسبة%	9	0,5	6,5	6,5	5	11,5	12,5	18	15	4	11,5				
التكرار	22	3	9	10	8	21	17	25	44	15	26	7,06	3,09	حسن	بعد أن تلقيت تكويننا، أصبحت أكثر مرونة في تطبيق ما تم اكتسابه
النسبة%	11	1,5	4,5	5	4	10,5	8,5	12,5	22	7,5	13				
التكرار	16	6	9	7	10	17	20	25	43	16	31	7,32	3,01	حسن	زادت خبرتي في التعامل مع وضعيات العمل الصعبة
النسبة%	8	3	4,5	3,5	5	8,5	10	12,5	21,5	8	15,5				
التكرار	18,6	4,4	9,8	8,4	9,8	26,8	21,6	26,2	39,6	11,4	23,4	6,94	2,33	حسن	نتيجة المحور الثالث
النسبة%	9,3	2,2	4,9	4,2	4,9	13,4	10,8	13,1	19,8	5,7	11,7				

عبارات المحور الثالث

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج SPSS20

يبين المتوسط الحسابي للمحور الثالث المقدر بـ (6,94) و المتواجد ضمن المجال [6-7.99] و الذي يقابل الدرجة الرابعة من سلم القياس، أن العمال قد قيموا ذواتهم بمستوى حسن فيما يخص تحسن مهاراتهم بعد خضوعهم للتكوين بالرغم من وجود تشتت في إجابات المستجوبين، و قد يرجع ذلك -بالدرجة الأولى- إلى زيادة خبرتهم بعد خضوعهم للعملية التكوينية؛ حيث حصلت العبارة التي تدل على ذلك (و هي العبارة الخامسة (05) من هذا المحور) على أعلى متوسط و المقدر بـ (7.32) و بانحراف معياري قدره 3.01 ، إذ تعود هذه النتيجة إلى ارتفاع عدد المستجوبين الذين أعطوا علامات مرتفعة لهذه العبارة؛ حيث بلغت النسبة التي تترجم علامة 10/8 الـ 21.5%، في حين لم تتجاوز نسبة 03% التي تعبر عن عدد المستجوبين الذين أعطوا العلامة 10/01 لنفس العبارة.

في حين لاقت العبارة رقم (02) أقل متوسط الذي بلغ 6.45، بانحراف معياري قدر بـ 2.86، حيث أشارت العبارة "سبق و أن واجهت مشكلات تتعلق بالتعامل مع التجهيزات الجديدة" ، مما يدل على انخفاض معدل المشكلات التي تواجه العمال إزاء التعامل مع التجهيزات الجديدة، و هذا يدل -ربما- على حرص المصنع على استقطاب العمالة الكفؤة و المدربة حتى قبل اللجوء إلى عملية تكوينها و هذا ما يوحى إلى اهتمام المصنع بضرورة كفاءة عماله و تحسينها، حيث بلغ عدد الأفراد الذين أعطوا العلامة 10/09 لهذه العبارة ، أقل نسبة و قدرت بـ 02% المقابلة لـ 04 أفراد فقط، كما تعود نسبة 8.5% من إجمالي العاملين الذي أعطوا علامة 10/10 لهذه العبارة و هي نسبة ضئيلة مقارنة بما حصلت عليه باقي العلامات الضعيفة و دون المتوسط .

فيما يخص باقي العبارات المدرجة ضمن هذا المحور، فقد قُيِّمت جميعها بالمستوى الحسن، و هذا ما رجح المتوسط العام للمحور أن يكون ضمن المجال الرابع المقابل للمستوى الحسن.

و بالتالي، يمكننا التأكيد على صحة الفرضية الثالثة، التي تنص على أن "هناك دور للتكوين في تحسين معارف رأس المال البشري بدرجة معتبرة" و أفضت هذه الدرجة أن تكون في المستوى الحسن.

3-4- تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

تحليل التباين (ANOVA) وهي اختصار لـ (Analysis Of Variance) وضعه فيشر (Fisher) ، تجنبا للوقوع في الأخطاء الناتجة عن تكرار استخدام اختبار ستودنت، وتحليل التباين يقارن بين متوسطات جميع المجموعات لمعرفة ما إذا كان الاختلاف بينهما حقيقي أم هو نتيجة للصدفة.

إذن، سوف نقوم بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لكل إجمالي محور من محاور الدراسة حسب بعض المعلومات الشخصية المتعلقة بكل فرد و المتمثلة في (المستوى التعليمي، المنصب، الحالة الاجتماعية متنوعة بعدد الأطفال و عدد سنوات الخبرة) و ذلك بوضع الافتراضات التالية تتعلق في كل مرة بإحدى المتغيرات السالفة الذكر.

أ/ هل هناك فروق ذات دلالة معنوية في متوسطات إجابة الأفراد المتعلقة بدور التكوين في تحسين مكونات

كفاءة رأس المال البشري بدلالة المستوى التعليمي؟

✓ الفرض العدم (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في متوسطات إجابة الأفراد المتعلقة بدور

التكوين في تحسين مكونات كفاءة رأس المال البشري بدلالة المستوى التعليمي.

✓ الفرض البديل (H_1): توجد فروق ذات دلالة معنوية في متوسطات إجابة الأفراد المتعلقة بدور

التكوين في تحسين مكونات كفاءة رأس المال البشري بدلالة المستوى التعليمي .

جدول رقم (32): تحليل التباين الأحادي بدلالة المستوى التعليمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification	
f1	Inter-groupes	55,584	6	9,264	1,815	,098
	Intra-groupes	984,911	193	5,103		
	Total	1040,495	199			
f2	Inter-groupes	95,548	6	15,925	2,726	,015
	Intra-groupes	1127,357	193	5,841		
	Total	1222,905	199			
f3	Inter-groupes	44,321	6	7,387	1,374	,227
	Intra-groupes	1037,291	193	5,375		
	Total	1081,613	199			

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss20

حيث:

f1: عبارات المحور الأول: دور التكوين في تحسين معارف رأس المال البشري؛

f2: عبارات المحور الثاني: دور التكوين في تحسين حسن التواجد لدى المورد البشري؛

f3: عبارات المحور الثالث: دور التكوين في تحسين مهارات رأس المال البشري؛

يتضح من خلال الجدول أن اتجاهات الأفراد نحو المحاور الثلاث أكبر من اتجاهات المجموعة الواحدة (نفس المستوى التعليمي)، و هذا يدل على وجود فروق في متوسطات إجابات الأفراد بالنسبة للمحاور الثلاث. غير أن احتمال المعنوية أخذ القيم: 0.098 و 0.015 و 0.227 ، فاحتمال المعنوية الأول و الثالث أكبر من 0.05 على عكس احتمال المعنوية الثاني ($0.05 > 0.015$)، يعني أن تلك الفروق بين متوسطات الإجابات ليس لها دلالة معنوية إلا ما تعلق منها بالمحور الثاني.

وبذلك نقبل بالفرض البديل (H_1) الدال على أنه: توجد فروق ذات دلالة معنوية في متوسطات إجابة الأفراد المتعلقة بدور التكوين في تحسين حسن التواجد لدى المورد البشري بدلالة المستوى التعليمي عند مستوى الثقة

95 %.

ب/ هل هناك فروق ذات دلالة معنوية في متوسطات إجابة الأفراد المتعلقة بدور التكوين في تحسين

مكونات كفاءة رأس المال البشري بدلالة المنصب الوظيفي؟

✓ الفرض العدم (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في متوسطات إجابة الأفراد المتعلقة بدور

التكوين في تحسين مكونات كفاءة رأس المال البشري بدلالة المنصب الوظيفي.

✓ الفرض البديل (H_1): توجد فروق ذات دلالة معنوية في متوسطات إجابة الأفراد المتعلقة بدور

التكوين في تحسين مكونات كفاءة رأس المال البشري بدلالة المنصب الوظيفي.

جدول رقم (33): تحليل التباين الأحادي بدلالة المنصب الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
f1	69,910	2	34,955	7,095	,001
	970,585	197	4,927		
	1040,495	199			
f2	19,711	2	9,856	1,614	,202
	1203,194	197	6,108		
	1222,905	199			
f3	7,413	2	3,707	,680	,508
	1074,200	197	5,453		
	1081,613	199			

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss20

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار للمحاور الثلاث، حيث أن احتمال المعنوية أخذ

على الترتيب القيم: 0.001 و 0.202 و 0.508، فأول أقل من 0.05 و يوحى بوجود اختلاف ذو دلالة

إحصائية بين عبارات المحور الأول على عكس الاحتماليين المتبقين.

فيما يخص الفروق في متوسطات الإجابات ؛ فقد ظهرت - هذه الأخيرة- فيما يخص المحور الأول و الثاني،

كون اتجاهات الأفراد نحو المحورين كانت أكبر من اتجاهات المجموعة الواحدة، أي أن (Inter-groupes) < Intra-

(groupes)

و عليه، يمكن تأكيد وجود فروق بالنسبة لدور التكوين في تحسين كل من المعارف و حسن التواجد لدى المورد البشري المكون لكنها ذات دلالة معنوية بدلالة المحور الأول فحسب.

وبذلك نقبل بالفرض البديل (H_1) الدال على أنه توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدور التكوين في تحسين معارف رأس المال البشري بدلالة المنصب الوظيفي عند مستوى الثقة 95 %.

ج/ هل هناك فروق ذات دلالة معنوية في متوسطات إجابة الأفراد المتعلقة بدور التكوين في تحسين مكونات كفاءة رأس المال البشري بدلالة الحالة الاجتماعية؟

✓ الفرض العدم (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في متوسطات إجابة الأفراد المتعلقة بدور التكوين في تحسين مكونات كفاءة رأس المال البشري بدلالة الحالة الاجتماعية.

✓ الفرض البديل (H_1): توجد فروق ذات دلالة معنوية في متوسطات إجابة الأفراد المتعلقة بدور التكوين في تحسين مكونات كفاءة رأس المال البشري بدلالة الحالة الاجتماعية.

جدول رقم (34): تحليل التباين الأحادي بدلالة الحالة الاجتماعية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
f1	Inter-groupes 14,277	1	14,277	2,755	,099
	Intra-groupes 1026,219	198	5,183		
	Total 1040,495	199			
f2	Inter-groupes 19,955	1	19,955	3,285	,071
	Intra-groupes 1202,950	198	6,076		
	Total 1222,905	199			
f3	Inter-groupes 22,399	1	22,399	4,187	,042
	Intra-groupes 1059,213	198	5,350		
	Total 1081,613	199			

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss20.

يتضح من خلال الجدول أن اتجاهات الأفراد نحو المحاور الثلاث أكبر من اتجاهات المجموعة الواحدة (نفس الحالة الاجتماعية)، و هذا يدل على وجود فروق في متوسطات الإجابات بالنسبة للمحاور الثلاث. غير أن

احتمال المعنوية أخذ القيم: 0.099 و 0.071 و 0.042 و كلها أكبر من 0.05، يعني أن تلك الفروق بين متوسطات الإجابات ليس لها دلالة معنوية.

وبذلك نقبل بالفرض العدم (H_0) الدال على أنه : لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في متوسطات إجابة الأفراد المتعلقة بدور التكوين في تحسين مكونات كفاءة رأس المال البشري بدلالة الحالة الاجتماعية .

د/ هل هناك فروق ذات دلالة معنوية في متوسطات إجابة الأفراد المتعلقة بدور التكوين في تحسين مكونات كفاءة رأس المال البشري بدلالة عدد الأطفال؟

✓ الفرض العدم (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في متوسطات إجابة الأفراد المتعلقة بدور التكوين في تحسين مكونات كفاءة رأس المال البشري بدلالة عدد الأطفال.

✓ الفرض البديل (H_1): توجد فروق ذات دلالة معنوية في متوسطات إجابة الأفراد المتعلقة بدور التكوين في تحسين مكونات كفاءة رأس المال البشري بدلالة عدد الأطفال.

جدول رقم (35): تحليل التباين الأحادي بدلالة عدد الأطفال

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
f1 Inter-groupes	20,958	2	10,479	2,025	,135
Intra-groupes	1019,537	197	5,175		
Total	1040,495	199			
f2 Inter-groupes	17,409	2	8,705	1,422	,244
Intra-groupes	1205,496	197	6,119		
Total	1222,905	199			
f3 Inter-groupes	3,399	2	1,699	,311	,733
Intra-groupes	1078,214	197	5,473		
Total	1081,613	199			

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss20

يتضح من خلال الجدول أن اتجاهات الأفراد نحو المحورين الأول و الثاني أكبر من اتجاهات المجموعة الواحدة (نفس عدد الأطفال)، و هذا يدل على وجود فروق في متوسطات الإجابات بالنسبة لهذه المحاور. على عكس

المحور الثالث الذي لم يظهر فروقا في متوسطات إجابات الأفراد كون اتجاهات الأفراد نحو هذا المحور أقل من اتجاهات المجموعة الواحدة ($1,699 > 5,473$) غير أن احتمال المعنوية أخذ القيم: 0.135 و 0.244 و 0.733 على الترتيب، و كلها أكبر من 0.05، يعني أن تلك الفروق بين متوسطات الإجابات المتعلقة بالمحورين الأول و الثاني، ليس لها دلالة معنوية.

وبذلك نقبل بالفرض العدم (H_0) الدال على أنه : لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في متوسطات إجابة الأفراد المتعلقة بدور التكوين في تحسين مكونات كفاءة رأس المال البشري بدلالة عدد الأطفال عند مستوى الثقة 95 %.

هل هناك فروق ذات دلالة معنوية في متوسطات إجابة الأفراد المتعلقة بدور التكوين في تحسين مكونات كفاءة رأس المال البشري بدلالة عدد سنوات الخبرة؟

✓ الفرض العدم (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في متوسطات إجابة الأفراد المتعلقة بدور التكوين في تحسين مكونات كفاءة رأس المال البشري بدلالة عدد سنوات الخبرة.

✓ الفرض البديل (H_1): توجد فروق ذات دلالة معنوية في متوسطات إجابة الأفراد المتعلقة بدور التكوين في تحسين مكونات كفاءة رأس المال البشري بدلالة عدد سنوات الخبرة.

جدول رقم (36): تحليل التباين الأحادي بدلالة عدد سنوات الخبرة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
f1	29,297	2	14,648	2,854	,060
	1011,199	197	5,133		
	1040,495	199			
f2	23,497	2	11,749	1,930	,148
	1199,407	197	6,088		
	1222,905	199			
f3	15,107	2	7,553	1,395	,250
	1066,506	197	5,414		
	1081,613	199			

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss20.

يتضح من خلال الجدول أن اتجاهات الأفراد نحو المحاور الثلاث أكبر من اتجاهات المجموعة الواحدة (نفس عدد سنوات الخبرة)، وهذا يدل على وجود فروق في متوسطات إجابات الأفراد بالنسبة للمحاور الثلاث. غير أن احتمال المعنوية أخذ على الترتيب القيم التالية : 0.060 و 0.148 و 0.250 و كلها أكبر من 0.05، يعني أن تلك الفروق بين متوسطات الإجابات ليس لها دلالة معنوية.

وبذلك نقبل بالفرض البديل (H_0) الدال على أنه : لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في متوسطات إجابة الأفراد المتعلقة بدور التكوين في تحسين مكونات كفاءة المورد البشري بدلالة عدد سنوات الخبرة عند مستوى الثقة 95%.

الخلاصة

تناولنا في هذا الفصل مختلف جوانب الدراسة الميدانية، حيث تطرقنا إلى السوق الصيدلانية الجزائرية، فالتعريف بمجمع صيدال و فروعه؛ مركزين على الفرع محل الدراسة و المتمثل في -فرع فرمال-، ثم انتقلنا إلى الصيغة الابدستمولوجية و الخيارات المنهجية المختارة في الدراسة فالأولى تجسدت في الصيغة الوضعية و باستدلال منطلقه دراسات سابقة (Hypothético- déductif) كصيغة ابدستيمولوجية، و تم اختيار عينة الدراسة، تجسدت في جميع العمال الخاضعين للتكوين، قمنا بوصف خصائص العينة من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي الحالة الاجتماعية، عدد الأطفال ، المنصب الوظيفي و عدد سنوات الخبرة . كما وضحنا أداة الدراسة المستخدمة المتمثلة في الاستبيان و حددنا مختلف الأساليب الإحصائية المستعملة، ليتم بعدها تحليل النتائج المتوصل إليها و اختبار صحة الفرضيات الموضوعة، التي برهنا على صحتها باستخدام المنهج الكمي، ليتم إصدار الحكم على مدى نجاعة التكوين في تحسين كل من المعارف و حسن التواجد و المهارات بدرجة حسنة.

الخلاصة

تختلف الحاجة إلى الخدمة الاستشارية حسب متطلبات الأفراد والمنظمات، فهناك من يرى أنها مناسبة ومطلوبة في تقديم الحلول والمقترحات عند وقوع المشكلات، بينما يراها آخرون أنها جوهر التطوير والتوجيه والتنمية المستمرة وزيادة كفاءة المورد البشري داخل المنظمة.

ويكمن جوهر الخدمة الاستشارية في قيام المستشار بتقديم التوجيه والإرشاد في ظل ظروف وموضوعات مختلفة، مما يؤثر على الأسلوب المستخدم في تقديم الاستشارة، حيث يتعامل المستشار مع المشكلات المعتادة والمتوقعة بصورة طبيعية، ولديه متسع من الوقت للتفكير وتقديم الحلول والمقترحات. وذلك باستخدامه للأدوات المناسبة لطبيعة المشكلة حيث تساعده على التحليل والاستنتاج الدقيق للمؤشرات والتهديدات في صورة منتظمة تساعد الجهة الطالبة للاستشارة على المفاضلة والاختيار بين البدائل.

تحدد العلاقة بين طرفي الاستشارة حسب زمن المشكلة أو الموضوع؛ حيث تعتبر مشورة إذا كان الموضوع في بدايته، وطلب مساعدة إذا كان الموضوع في منتصفه، أما عندما يستعان بالاستشارة في نهاية المشكلة وبعد ظهور آثارها فهذا يعتبر إنقاذ.

إن المنظمات التي تسعى للتميز؛ فإنها - عادة - ما تعتبر الخدمات الاستشارية جزء من هيكلها التنظيمي باعتبارها دعامة قوية من شأنها تطوير كفاءة العاملين، لذا فهي تبحث عن الجودة في أداء الخدمة الاستشارية من حيث التنوع ومهارات المستشار التوجيهية والتدريبية والتكوينية...، وقدرته على التحديث في المعرفة والعمل وتكوين موارد بشرية مؤهلة بغية تكوين رأسمال بشري يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي ضمان استمراريتها في ظل اقتصاد المعرفة.

والتكوين كأحد مجالات الخدمات الاستشارية يعتبر أحد وسائل تامين رأس المال البشري التي تساهم بدرجة معتبرة في رفع مستوى الكفاءة للموظفين إذ يعتبر -- بمفهومه الحديث- إطار عمل متكامل وخيارا استراتيجياً في منظومة وتنمية الموارد البشرية التي تسعى لتحقيقها المنظمات الجزائرية - على غرار باقي منظمات العالم- من أجل مواكبة التحديات المتمثلة في متطلبات العمل المتغيرة على اعتبار أن التكوين يؤدي إلى نقل المعرفة الفنية والعملية بطريقة تمكن المورد البشري من مواجهة أي تحديات يفرضها التسارع المعرفي ضمن بيئة العمل.

يتوقف عمل المستشار في مجال التكوين المستشار على دراسة الاحتياجات التكوينية للمنظمة، تصميم البرامج التكوينية ، تقييمها، تنفيذها؛ وبالتالي يفتح المجال للعديد من المنظمات ببعث موظفيها لتطوير مهاراتهم مع التأكد أنهم يحتكون مع متدربين من مؤسسات أخرى مما يوفر لهم فرص الإطلاع على تجارب الآخرين؛ بحيث تركز المكاتب الاستشارية عند قيامها بالتكوين على عدة عوامل منها:

✓ التركيز على تقديم الأفضل للمتدرب والعمل في كافة النواحي؛

✓ تبني وإتباع أحدث الوسائل والأساليب التدريبية القائمة على التفاعل والتحفيز للمتدربين؛

✓ الاستعانة بأفضل الكفاءات والخبرات المهنية؛

✓ التركيز على إكساب المتدرب أحدث المهارات العملية التي يمكن تطبيقها في بيئة العمل؛

✓ التركيز على مبدأ الشراكة مع العملاء كلما أتيح ذلك.

وقد أفضت دراستنا إلى إعطاء أهم النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة من كلا جانبيها التطبيقي والنظري

ثم نعرض أهم التوصيات التي توصلنا إليها ونراها ضرورية من أجل بلوغ الهدف من الدراسة.

الإسهامات

✓ يساهم التكوين في تحسين المعارف لدى المورد البشري بفرع فرمال بدرجة معتبرة؛

✓ يساهم التكوين في تحسين حسن التواجد لدى المورد البشري بفرع فرمال بدرجة معتبرة؛ حيث قمنا بإثبات صحتها.

✓ يساهم التكوين في تحسين مهارات المورد البشري فرع فرمال بدرجة معتبرة.

انطلاقا من اختبار صحة الفرضيات نتوصل إلى:

✓ إن للتكوين أهمية كبيرة في تحسين كفاءة المورد البشري إذ يزود المشاركين فيه بالاتجاهات

الاجيائية والمعارف والمهارات اللازمة لممارسة وظائفهم؛

✓ لا يستطيع أي برنامج تكويني أن يحقق الحد الأقصى من الفائدة المرجوة منه إلا من خلال

عملية التقييم؛

✓ يعتبر تقييم المكون من أهم مراحل العملية التكوينية ذلك أن رأيه يضيف على تقييم العملية

مصدقية أكثر؛

✓ إجماع العمال على أن التكوين يساهم في تحسين المعارف بدرجة حسنة؛

✓ العمال يرون بأن التكوين يساهم في تحسين حسن التواجد بدرجة حسنة أيضا؛

✓ يختلف أثر التكوين في تحسين معارف راس المال البشري باختلاف المنصب حيث توجد

فروق ذات دلالة معنوية في دور التكوين في تحسين معارف رأس المال البشري بدلالة المنصب

الوظيفي؛

الاقتراحات

- ✓ تحديد أهداف الخدمة الاستشارية على ضوء ما تحتاجه المنظمة من نتائج، وليس على ضوء ما يمكن أن يقدمه المستشار من خدمات؛
- ✓ موازنة مجال الخدمة الاستشارية مع استعداد المؤسسة الزبونة وقدرتها على الانجاز؛
- ✓ العمل على تعزيز أرو التفاضد من اجل تدعيم العلاقة "مستشار - مؤسسة زبونة"؛
- ✓ العمل على بناء الشراكة بين المستشار والمؤسسة الزبونة من اجل التعلم والانجاز؛
- ✓ العمل على توضيح الرؤية لأهمية الخدمات الاستشارية من جانب المسؤولين في العديد من القطاعات والمؤسسات الحكومية؛
- ✓ خلق مستوى من التنسيق بين المؤسسات الحكومية والجهات الاستشارية التي يتم الاستعانة بها؛
- ✓ الاهتمام بموضوع الموجودات المعرفية والفكرية والتوسع في الدراسات والبحوث المتعلقة بها؛ بالشكل الذي يمكن من استثمار تلك الموجودات استثمارا يساهم في تعظيم الموجودات المادية؛
- ✓ تحريك طاقات الأفراد العاملين الكامنة عن طريق إتاحة الفرصة لاستخدام قدراتهم ومهاراتهم؛
- ✓ تكييف الدورات التكوينية مع المستوى التعليمي وسن المتكويين؛
- ✓ البحث في طرق تقييم الكفاءة والتطلع إلى تكوين لوحات القيادة لضبط مؤشرات قياس الأداء الفردي؛
- ✓ تشجيع اللجوء إلى مستشارين بدافع الخبرة والتخصص وبالتالي ضمان أداء أفضل للتكويين؛
- ✓ من أجل بلوغ تقييم العملية التكوينية الفاعلية القصوى، من المستحسن اللجوء إلى دراسة نوعية تسمح بالاكشاف، بدلا من التقييم الذاتي للفرد المتكون.

حدود الدراسة

- ✓ محدودية مجالات خدمات المكاتب الاستشارية التي تلجأ إليها المنظمات إذ تقتصر على التكوين في اغلب الأحيان؛
- ✓ صعوبة الحصول على مؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ صعوبة الحصول على بعض التفسيرات من المؤسسة محل الدراسة باعتبارها سرية.

قائمة المراجع باللغة العربية

ا. الكتب

- 1- أبو الفضل جلال الدين عبد الرحمان السيوطي ، الدر المنثور في التفسير بالمأثور، الجزء الثاني، مركز البحوث والدراسات العربية الإسلامية ، القاهرة، مصر، 1895.
- 2- أبو القاسم عبد الرحمان بن عبد الله، الروض الأنف في شرح السيرة النبوية، الجزء الثاني، دار إحياء التراث العربي ، بيروت، 1992.
- 3- أبي الحسن بن علي المسعودي، مروج الذهب ومعادن الجوهر، الجزء الثاني، المكتبة العصرية، بيروت، 1445م.
- 4- إياد محمود عبد الكريم و آخرون، إدارة مؤسسات التدريب المهني و التقني، المركز العربي للتدريب المهني و إعداد المدرسين، الطبعة الأولى، 2001.
- 5- جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 6- راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 7- عبد الملك بن هشام أيوب الحميري، سيرة ابن هشام، دار الطباعة الخديوية ، القاهرة ، مصر، 1878،
- 8- عبيد محمود محسن الزوبعي، تطوير مناهج التعليم و التدريب المهني و التقني، المركز العربي لتنمية الموارد البشرية، بنغازي، ليبيا، 2003.

9- عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، بيروت ، لبنان، 2005.

10- عزت قرني، الإسلام وحقوق الإنسان (ضرورة الشورى)، إصدار المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1985.

11- لحسن بوعبد الله و محمد مقداد ، كتاب تقويم العملية التكوينية في الجامعة، دراسة ميدانية بجامعة الشرق الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية ،بن عكنون، الجزائر، 1998.

12- مجموعة الخبراء، كتاب نظم ومهارات الاستشارات والأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، القاهرة، 2000.

13- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004..

14- نبيل إبراهيم محمود، تحليل المتغيرات الاقتصادية " الإنتاجية و الكفاءات -التغير التقني- العمل و رأس المال"، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون و موزعون، ليبيا، 2009.

II. الدراسات و الرسائل الجامعية

15- بلال جعفري، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات دراسة حالة بمركب المحركات و الجرار ب قسنطينة، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2009.

16- حسية بن عمار، تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية، دراسة حالة تكوين المكونين في ولاية قسنطينة، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة-02-، الجزائر ، 2009.

17- حمزة لفقير، تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاوله دراسة حالة برنامج CREE GERME

المعتمد في غرفة الصناعات التقليدية بولاية-سطيف-، رسالة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009.

18- حنان علي موسى، الصحة والسلامة المهنية وأثرها على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة

الصناعية، دراسة حالة لمؤسسة هنكل الجزائر مركب شلغوم العيد، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة -02-، 2007.

19- شراف عقون، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مذكرة رسالة ماجستير،

جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007.

20- فاطمة الزهراء بن قايد، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية

للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة رسالة ماجستير ،جامعة أمحمد بوقرة ،بومرداس، الجزائر، 2011.

21- قدور علي ،أثر تكوين الموارد البشرية على تعزيز القدرة التنافسية للمنشأة الاقتصادية ، رسالة

ماجستير، جامعة قسنطينة -02-، 2012.

22- عبد الستار حسين يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، رسالة

ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال ،جامعة الزيتونة الأردنية عمان 2005.

23- محمد الصالح قريشي، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية : دراسة ميدانية بالمؤسسة

الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المحارف و الرافعات،مذكرة رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2005.

- 24- مصطفى رجب علي شعبان، بعنوان "رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال"، أطروحة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2011.
- 25- موسى سعادوي، دور الخوصصة في التنمية الاقتصادية-دراسة حالة الجزائر-، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
- 26- لينده دحمان، التسويق الصيدلاني، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة دالي ابراهيم، الجزائر، 2010.
- 27- ياسر مرزوقي، إدارة الكفاءات في منظمات الأعمال الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012.
- 28- نجوى غربي، تأثير الأسواق التجارية غير الرسمية على السياسات التسويقية للمساحات الكبرى، دراسة حالة الجزائر العاصمة، أطروحة دكتوراه، جامعة عنابة، الجزائر، 2011.

III. المطبوعات الجامعية

- 29- بوشنقىر، محاضرة بعنوان "التدقيق"، ألقىت على طلبة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2004.
- 30- بوزيد الحوت بعنوان، محاضرة بعنوان "مقاييس التشتت"، جامعة قسنطينة-02-، 2012.
- 31- صالح ابراهيم يونس شعباني، أثر تنمية رأس المال الفكري على الإتقان التكنولوجي وانعكاساته على خفض التكلفة بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المتزلي (ش.م) مختلطة في نينوى، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة الموصل/كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 4 العدد 07، 2011.

- 32- عبد الفتاح بوخمحم، تحليل و تقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 18، منشورات جامعة قسنطينة -02-، ديسمبر 2002.
- 33- محمد الصالح قريشي، محاضرة بعنوان "مدخل إلى رأس المال البشري" أقيمت على طلبة الماستر 02، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة-02-، الجزائر، 2010.
- 34- محمد دهان، محاضرة بعنوان "إنتاجية العمل"، أقيمت على طلبة الماستر 02، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة-02-، الجزائر، 2013.
- 35- زينب عبد الرحمان السحيمي، _ محاضرة بعنوان :إدارة الاستشارات ، جامعة الملك عبد العزيز ، كلية الاقتصاد والإدارة ، السعودية ، 2012.

.IV المداخلات

- 36- سميرة عبد الصمد، المداخلة الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تخفيض البطالة: مدخل مواءمة التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل المحلية بالملتقى الدولي حول : إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة بعنوان : ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير- جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2010.
- 37- عمرو حامد، مداخلة بعنوان الاستشارات والتدريب، الملتقى العربي السادس للاستشارات والتدريب، الرباط ، المغرب. 2007.
- 38- عيادي عبد القادر، مداخلة بعنوان مؤشرات قياس رأس المال البشري في الجزائر بالملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، الجزائر، 2011

39- عادل بن أحمد يوسف الصالح، مداخلة بعنوان: الاستشارات الإدارية الواقع و المأمول، المؤتمر

العربي الثاني للاستشارات الإدارية ، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2003.

40- منى السعدي ، مداخلة بعنوان الاستشارة الناجحة، ملتقى مهارات تقديم الاستشارة ، قرطبة

، اسبانيا. 3 فيفري .2010.

.V. المؤتمرات والملتقيات

41- ورقة عمل مقدمة من طرف إبراهيم بن سعد أبو نيان، الاستشارة و العمل الجماعي (

المفاهيم، الخصائص و المعوقات)، في المؤتمر العربي التاسع بعنوان، رعاية و تأهيل ذوي الاحتياجات

الخاصة في الوطن العربي، القاهرة، 2006.

42- ورقة عمل في الاستثمار في رأس المال البشري، من إعداد مركز البحوث و الدراسات

بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض، السعودية، 2009.

43- محمود السيد، الاستشارات والتدريب، الملتقى العربي السابع الاتجاهات الحديثة في

الاستشارات والتدريب، جامعة عين الشمس، دمشق، 2008.

.VI. الموسوعات و المعاجم

44- أبي الفضل محمد بن مكرم ابن منظور، لسان العرب، باب الشين، الطبعة الأولى ، الجزء الثاني

، دار صادر، بيروت، لبنان، 1990.

45- أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصر ، الطبعة الأولى ، القاهرة، مصر، 2008.

46- إبراهيم مصطفى و أحمد زيان ، المعجم الوسيط، الطبعة الرابعة ، مكتبة الشروق الدولية ،

إصدار مجمع اللغة العربية ، مصر، القاهرة ، 2004.

.VII المقالات

- 47- عصام قريط ،الخدمات الاستشارية وأثرها على حياد المدقق في الأردن،جامعة دمشق ،سوريا،2008.

.VIII المجالات والجرائد

- 48- صيدال الجريدة، جريدة شهرية داخلية ، العدد 4، ففري1999.
- 49- مجلة التسويق والإعلام الطبي،نشرة إعلامية داخلية لمجمع صيدال،2013.
- 50- تقارير التسيير لمجمع صيدال لسنتي 2008 و 2009.

I. Les ouvrages

- 51- Ahmed bounfour, chers consultants les règles des relation entreprise –consultant ,édition Dunod, paris-France,1992.
- 52- Alain mreiden,le conseil en management, édition village mondial, France,2000.
- 53- Bernard Martory & Daniel crozet GRH pilotage social & performance ; 6eme édition ; paris 2005
- 54- Catherine pompie , consultants : trouvez vos premières mission développez votre business ,édition Dunod. France,2008.
- 55- Christian romain, vendre du conseil efficacement pour construire plus vite vendre, édition Dunod ,paris, France,2008.
- 56- Delors (J) , éducation : un trésor est caché dedans, enseigner et apprendre : vers la société cognitive, éditions UNESCO commission européenne ,1999.
- 57- Jacqueline Barraud et Françoise Kittel et Martine Moule, la fonction ressource humaine « métiers,compétences et formation », 2eme édition, édition DUNOD,paris,2004.
- 58- jean baptiste Hugot , le guide des cabinet e conseil en management ,édition management et société,2011.

- 59- Jean- Marie peretti, Ressources Humaines et gestion des personnes, 5eme édition, les éditions d'organisations,2001.
- 60- Jean- Marie peretti, Ressources Humaines,les éditions de l'organisations, 9^e éd , paris, France, 2005.
- 61- jean pierre boucher, le conseil en management dans tous ses états , Edition Ems , Allemagne, 2012
- 62- jean –Simonet et jean pierre boucher ,le conseil :le livre du consultant et du client ,2^{ème}Edition ,groupe eyrolles,2003.
- 63- Guy Le Boterf, Construire les compétences individuelles et collectives, 2^{ème} édition, les éditions d'organisation, Paris, 2001.
- 64- Milan kuber ,A Guide to the Profession management consulting , 4th Edition international labour , Geneva , switzerland,2002.
- 65- Mokhtar Lakchal, dictionnaire économie contemporaine et des principeaux faits politiques et sociaux , 2ème éd, vuibert, paris, 2001.
- 66- Pascal Nicole le Start, la relation de consultance une sociologie des activités d'étude, édition l'harmattan ,paris , France ,2003 .
- 67- Patricia Tutoy et patrice métier d'un consultant principes ,méthodes, outils, édition d'organisation , paris, France ,1995 .
- 68- Patrick Gilbert et Antoine Lancastre, le conseil en managent, analyses et études de cas, édition . Dunod ,Paris, France,2008.
- 69- Peter Block, Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise used, 2nd édition. San Francisco, USA, 2000

- 70- Robert Lescarbeau, Maurice Payette , Profession, consultant, édition. l'Harmattan, France, 1990.
- 71- Thierry Ardouin, Ingénierie de formation pour l'entreprise, analyser, concevoir, réaliser, évaluer, 2^{eme} édition, Dunod, Paris,2006.
- 72- Véronique simonnet , le capital humain, les éditions de l'organisations, paris,2003.
- 73- yunus Emre ,Le Petit Livre Des conseil ,édition Arfuyen, paris ,France,1995

II. les mémoires

- 74- Anne Trépé, Patrick Aubert, Franck Bermond, Jean-Marie Carrère, Michel Delanoue, Benoît Gouzi, L'évaluation de la performance de la fonction RH : De la théorie à la pratique des DG, mémoire d'expertise,université Dauphine, Paris, France,2010.
- 75- Chakor Tarik,Ethique et consulting - Le consultant dans la prévention des risques psychosociaux ,Aix-Marseille, Université , France,2012.
- 76- Jean Villeneuve, Approche interprétative de la compétence professionnelle des conseillers en Ressources Humaines Agréés(CRHA) et des conseillers en relations industrielles Agréés(ARIA) et de leurs activités –conseils au Québec ; une étude exploratoire volume I ; université du Québec A'Rimouski , Canada, 2009.

- 77- Line boucher ,B.A,le savoir être et la relation consultant client ,Université ,Québec, canada,1992.
- 78- Sofia Guellal, Karima Mehanaoui, l'impact de la formation sur les ressources humaines, mémoire présente en vue de l'obtention du diplôme bachelor in Bussines Administration, ingénieur d'affaire, Paris, école supérieur de gestion, institut méditerranéen de management Constantine-Paris.2012.
- 79- Said Belhad la relation client-consultant en conseil en management, université abdelmalak essaid école national commerce et gestion , Tanger, Maroc ,2006.

III. Les articles

- 80- Jacques- Ardouin , Article :l'expert, conseil et consultant, université paris, France,2000.
- 81- Hubert Camilan , Article :les secret pour réussir son entretien d'embouche, France,2013.
- 82- Levy-Leboyer Claude Le Bilan de Compétences; Paris, Les Editions d'Organisation. 1993.
- 83- Louis Bergeron, Conseillers en administration et en gestion des ressources humaines Québec Canada ,1993 .
- 84- Frantz Gacogne , Compte rendu de lecture ; Le consultant et le changement dans la fonction publique, L'harmattan, paris, France, 1993.

- 85- Steven H, Appelbaum et Anthony J.Steed. The critical success factors in the client-consulting Relationship ;Canada ; 2003.
- 86- Barbara Kenton and Diane Moody, The Role of the Internal Consultant, Roffey Park Institute, Angleterre,2003.
- 87- The world bank ,consulting services manual comprehensive , Guide to selection of consultant ,france,2006.
- 88- Michel coulu, Guide pou l'élaboration d'un cahier des charges, développement économique et régional, Québec, canada,2003.
- 89- Gharbi Nadjoua, cours : étude de marché mba: merketing, institue meditermnein d'administration, constantine,2013.
- 90- Guide de GRH; comité séctoriel de main-d'œuvre de l'industrie du caoutchouc du Québec;module08.
- 91- Rachid Gharbi, L'industrie pharmaceutique, Etat de la réglementation en Algérie, journées UNOP ,2007

V. Les séminaires

- 92- Felker Julie Anne university of Michigan Dearborn, professor of organization behavior and human resource management, conférence sur " Qualitative Research Methode and selecting publication outil"le,université de Constantine-02-,2012.

VI. Les rapports

- 93- bureau international de travail«la formation clé de l'emploi » In : problèmes économiques N° 2. 631 ,1999.
- 94- Groupe saidal, centre de recherche et de développement, situation recherche et développement au sein de l'entreprise, février ,2008.
- 95- Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, Direction Générale de l'Intelligence Economique, des Etudes et de la Prospective, Série : Rapports sectoriels N°01,- L'industrie pharmaceutique-, Etat des lieux, enjeux et tendances, lourdes tendances,lourdes ...dans le monde et en Algérie,2011.
- 96- Rapport de gestion, saidal par les chiffres, 2003.
- 97- Rapport de gestion, saidal par les chiffres, 2007.
- 98- Rapport de gestion, saidal par les chiffres, 2008.
- 99- Rapport de gestion, saidal par les chiffres, 2009 .
- 100- Shema d'organisation de l'usine de Constantine, .2013
- 101- Ministère de la Santé et de la Population et de la réforme hospitalière, Produits pharmaceutiques, Bilan et programme, avril 2006.

VII. Les dictionnaires

- 102- jean marie peretti.dictionnaire des ressources humaines.ed vuibert.2éme ed.paris.2001.

- 103- Habeeb Sahhaf ;Dictionary Of Hrm & Personnel Policy ,English – Arabic Hibrairie Du Liban Publishers , Beirut ,Lebanon, 2003.

VIII. Les sites d'internet

- 104- www.arado.org.eg/homepage/aradoconsulting.aspx.
http://www.almany.com/home.php?language=arabic&lang_name.
- 105- www.kingkhalid.org/sa/gallery/test/viewbooks.
- 106- <http://montada.echoroukonline.com/showthread.php?t=20752FR> .
wikipedia.org/wikiconsultant.
- 107- gerard.lambret@gmail.com.
- 108- <http://pages.videotron.com/bergloui/Documentation/CVGRHFRApdf>
- 109- http://static.canalblog.com/storagev1/andre91.canalblog.com/docs/Secrets_pour_réussir_son_entretien.pdf .
- 110- www.idce.com.
- 111- www.search.document.com.
- 112- <http://www.alfaisaal.com/vb/showthread.php?t=2>.
- 113- http://www.iua.edu.sd/iua_magazine/dawaa_studies/11/003.doc.
- 114- www.indicateurs-performance.fr/ressources-humaines-rh
ressources-humaines-rh.html.

الاستبيانات

تحية طيبة ،

نتوجه إليكم بفائق الاحترام و التقدير راجين منكم حسن تعاونكم من أجل إنجاح هذه الدراسة التي تأتي بغرض إنهاء مذكرة ماستر ، بجامعة قسنطينة -02- كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير بالقطب الجديد علي منجلي، تخصص تسيير الموارد البشرية. و التي من خلالها سوف نعالج موضوع " دور الخدمات الاستشارية في تحسين كفاءة رأس المال البشري ."

نأمل منكم التفضل بالمشاركة الفاعلة و البناءة، بتعاونكم في تزويدنا بالبيانات اللازمة و الضرورية من خلال تعبئة هذا الاستبيان و الإجابة العلمية الدقيقة على جميع الأسئلة المطروحة، لما في ذلك من أثر جوهري في الوصول إلى نتائج دقيقة و قاطعة يمكن الاعتماد عليها و تعميمها.

ملاحظة: نحيطكم علما أن إجاباتكم سوف تكون موضع ثقة و سنتعامل معها بسرية تامة، و لن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا الرجاء وضع إعطاء علامة من (0 إلى 10) التي تعبر عن مدى موافقتكم على العبارة الواردة في الاستبيان.

شكرا جزيلاً لكم على حسن تعاونكم

الطالبتين:

بشيري فائزة

بوترعة باتول

الجزء الأول : معلومات عامة.

(1) الجنس

ذكر

أنثى

أقل من 20 سنة.

من 21 سنة إلى 30 سنة.

من 31 سنة إلى 45 سنة.

من 46 سنة إلى 50 سنة.

من 51 سنة إلى 60 سنة.

أكثر من 60 سنة.

(2) السن

(3) المستوى التعليمي

ثانوي

متوسط

ابتدائي

ليسانس

تقني سامي

تقني

دراسات عليا

(4) الحالة الاجتماعية

متزوج/ة

أعزب/اء

أكثر من 5

من 3 إلى 5

من 0 إلى 2

إذا كنت متزوج، حدد عدد الأطفال

(5) المنصب الوظيفي

عون تنفيذ

عون تحكم

إطار

6) عدد سنوات الخبرة أقل من 4 سنوات

بين 4 و 8 سنوات

أكثر من 8 سنوات

الجزء الثاني: تقييم عملية التكوين

الدرجة (من 0 إلى 10)	العبارة
دور التكوين في تحسين المعارف (Les savoirs)	
	1- اكتسبت معارف جديدة أثناء القيام بالعملية التكوينية
	2- اكتسبت معارف لغوية إثر عملية التكوين
	3- البرنامج التكويني كان متناسقا مع متطلبات وظيفتي
	4- أعتقد أن التكوين مفيدا من أجل التأقلم السريع مع البرامج الجديدة التي أدخلت على وظيفتي
	5- فترة التكوين كانت كافية لاكتساب المعلومات اللازمة
دور التكوين في تحسين حسن التواجد (Le savoirs-être)	
	6- بعد أن تلقيت تكويننا، أصبحت أكثر تحكما في تنظيم عملي
	7- زادت قدرتي على الاتصال مع زملائي في العمل
	8- أصبحت أكثر استعدادا للعمل
	9- أصبحت أكثر حذرا ووعيا من الوقوع في حوادث العمل
	10- زادت ثقتي بنفسي بعد الاستفادة من عملية التكوين
دور التكوين في تحسين المهارات (le savoirs-faire)	
	11- بعد أن تلقيت تكويننا، تحسن آدائي إثر توظيفي للطرق المكتسبة
	12- سبق و أن واجهت مشكلات تتعلق بالتعامل مع التجهيزات الجديدة
	13- زالت مشكلات التعامل مع التجهيزات الجديدة بعد التكوين
	14- بعد أن تلقيت تكويننا، أصبحت أكثر مرونة في تطبيق ما تم اكتسابه
	15- زادت خبرتي في التعامل مع وضعيات العمل الصعبة

les indicateurs qualitatifs de la compétence individuelle
chercheur
Bernard Martory & Daniel crozet (2005)
A/ les savoirs
connaissances générales, savoirs spécialisés, maitrises des langages, maitrises des concepts
B/ les savoir- évaluer
adaptabilité, mobilité, aptitude à être formé potentiel
C/ les savoir- être
savoir diriger, savoir organiser, savoir décider, savoir contrôler, savoir communiquer
D/ les savoir- faire
technicité, expérience, nécessaire adaptation un type d'activité, maîtrise de technologies spécifiques
Benoît Ndi Zambo (2001)
A/ Traits de personnalités et Comportement requis
Sens de l'organisation, Assiduité, ponctualité Interpersonnelles, Communication, Leadership, Analyse et synthèse, Autonomie, Confiance en soi, Loyauté, Responsabilité, Stabilité émotionnelle, Ténacité, Travail en équipe
LEVY-LEBOYER Claude (1993)
pour l'évaluation des compétences:
le savoir ce que l'on sait: qualifications scolaires et professionnelles
le savoir-faire ce que l'on sait faire en situation de travail: les compétences techniques
le savoir- être compétences sociales: image de soi, sens du contact humain, sens de la communication, initiative, politesse et bonnes manières, motivations
Guide de GRH ,2003
A-1/ Grille d'évaluation du rendement – personnel de production
A-1-1/ Qualité
Respecte les procédures et les méthodes de travail.
Rencontre les exigences et spécifications du produit.
A-1-2/ Productivité
Répond aux exigences relatives à la quantité de travail à effectuer.
Maintient un rendement constant et utilise son temps efficacement.
A-1-3/ Connaissance du travail
Possède les connaissances techniques nécessaires pour effectuer son travail.
Effectue correctement les activités reliées à son travail.
A-1-4/ Respect des normes
Travaille de manière sécuritaire et applique les normes de sécurité.
Veille au bon fonctionnement et à l'entretien de son équipement.
A-1-5/ Attitudes et comportements au travail
Traite ses collègues et son supérieur avec respect.
Maintient des relations harmonieuses et collabore avec ses collègues
Fait face aux imprévus et aux urgences en gardant son calme.
Fait preuve de souplesse face aux changements qui lui sont apportés.
Respecte les politiques et les règlements de l'entreprise.
Respecte ses horaires de travail. Fait preuve de ponctualité et d'assiduité.

A-2/ Grille d'évaluation du rendement – personnel administratif
A-2-1/ Qualité
Fait preuve de rigueur dans son travail.
S'assure de la qualité de son travail en faisant les vérifications et les suivis nécessaires.
A-2-2/ Organisation du travail
Planifie et organise son travail de façon adéquate.
Utilise efficacement son temps pour réaliser les tâches qui lui sont confiées.
Respecte les délais et les échéanciers qui lui sont fixés.
Prise de décisions Cerne efficacement les données d'un problème.
Propose des solutions possibles aux problèmes rencontrés.
Prend les moyens pour atteindre les résultats.
Dennery Marc 2005
les savoirs, le savoir- faire, le savoir- être, les démarches intellectuelles, confiance en soi
Anne Trépé, Patrick Aubert (2010).
A/ Efficacité personnelle
Maitrise en soi, Confiance en soi, Adhésion a l'entreprise, Adaptabilité/souplesse, Cognitif, Expertise, Raisonnement analytique, Conceptualisation réalisation, Curiosité intellectuelle, Rigueur, Initiative/ anticipation, Innovation, Accomplissement influence, Compréhension des autres, Orientation service client, Influence et impact, Sens politique,Sens politique, Développement de son réseau management, Usage de l'autorité,Coopération/ esprit d'équipe, Développement des autres, Conduite d'équipe/ leadership,
B/ Competences professionnelle
Population cible: Jeunes diplômés sans expérience professionnelles
Volonté et Persévérance, Ambition, Sens de l'efficacité, Diriger, Négociation, Prise de risques, Esprit d'initiative, Sens de l'organisation, Créativité, Tact et diplomatie, Facilité de contact, Travail en équipe, Ecouter, Adaptation aux situations nouvelles, Résistance au stress, Indépendance, Confiance en soi, Sens des réalités
Dimension professionnelle
Rigueur, Vigilance, Intérêt pour son travail, Organiser et diriger le travail, Contrôler, Rendre compte, Négociation / Argumentation
Dimension sociale
Travaille en équipe, Autorité, Sens didactique, Communication
Dimension personnelle
Analyse / synthèse , Dynamisme, Initiative
Thornton et Byha (1982)
Compétences universelles pour les cadres supérieurs

Présentation orale, Communication orale, Écoute des problèmes de l'organisation, Analyse des problèmes hors organisation, Écoute des problèmes hors organisation, Planification et organisation, Délégation, Contrôle, Développement des subordonnés, Sensibilité, Autorité sur un individu, Autorité sur un groupe, Ténacité, Décision, Connaissances techniques et professionnelles, Énergie, Ouverture des intérêts,
Tolérance au stress, Adaptabilité, Indépendance, Motivation, Initiative.
Dulewicz (1989)
Supra-compétences
Intellectuelles
Perspective stratégique, Analyse et jugement, Planification et organisation
Interpersonnelles
Diriger ses collaborateurs, Persuasion, Esprit de décision, Sensibilité interpersonnelle, Communication orale
Orientation vers les résultats
Énergie et initiative, Désir de réussir, Sens des affaires
seuls sont reproduits ici les intitulés des « compétences génériques ».
(Source : EDF-GDF)
Banque de données informatisées des compétences des cadres
Adaptabilité, Ambition, Autonomie, Autorité, Capacité de concentration, Capacité d'encadrement, Capacité de synthèse, Confiance en soi, Contrôle de soi, Coordination, Créativité, Discipline, Énergie, Expression écrite, Expression orale, Identification et analyse de problèmes, Ouverture d'esprit, Persuasion, Raisonnement et résolution de problèmes, Sens de la négociation, Sensibilité sociale, Sociabilité, Tolérance

المصدر: بتصريف ، بالاعتماد على:

Bernard Martory & Daniel crozet **GRH pilotage social & performance** ; 6^{ème} édition ; paris 2005; page17.

Benoît Ndi Zambo , , op cit, **les outils d'évaluation de la performance individuelle: leur qualité et leur objectivité**, page 07.

Guellal, Karima Mehanaoui,op cit, **l'impact de la formation sur les ressources humaines**, mémoire présente en vue de l'obtention du diplôme bachelor in Business Administration, ingénieur d'affaire page: 39.

Schéma D'organisation de la Direction de l'Usine

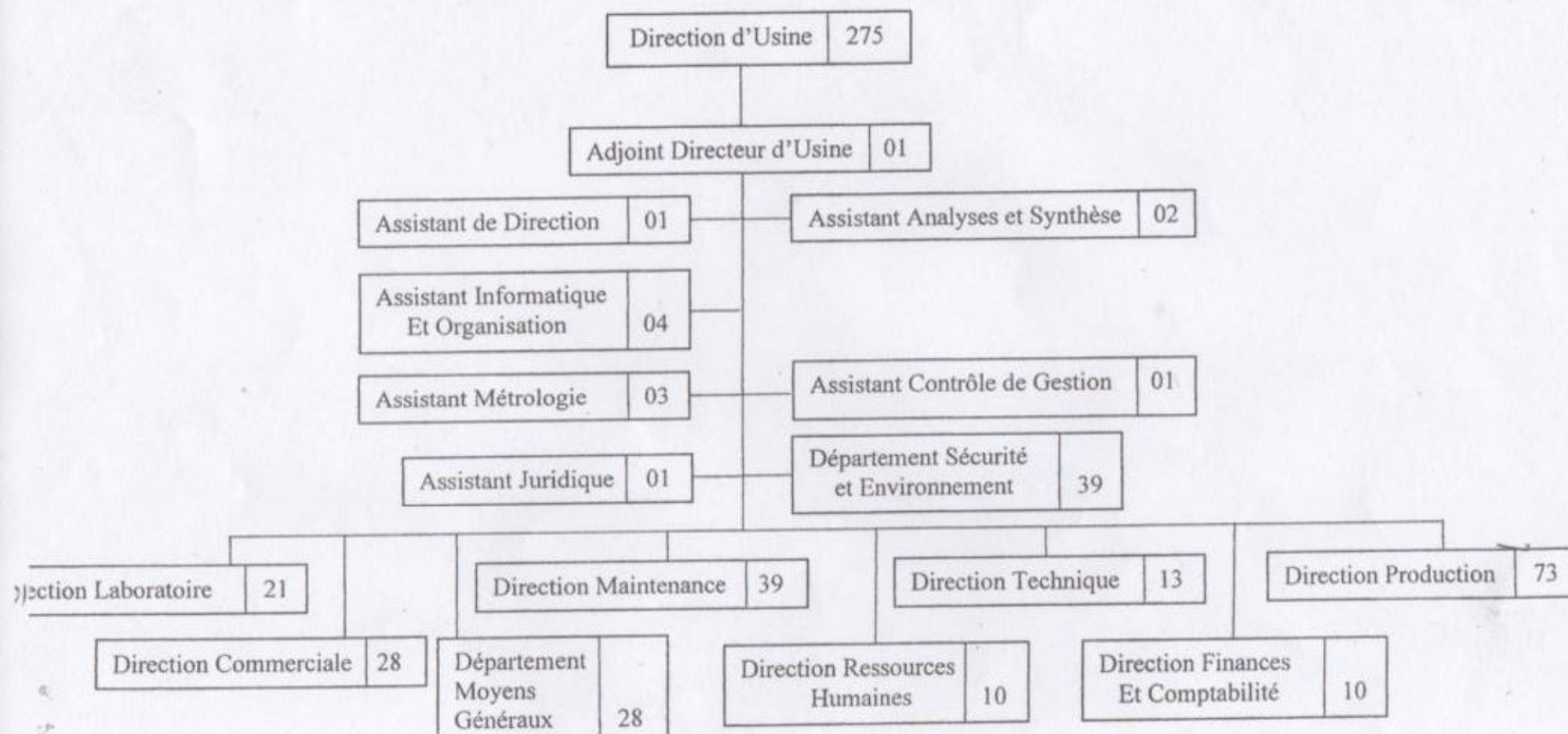
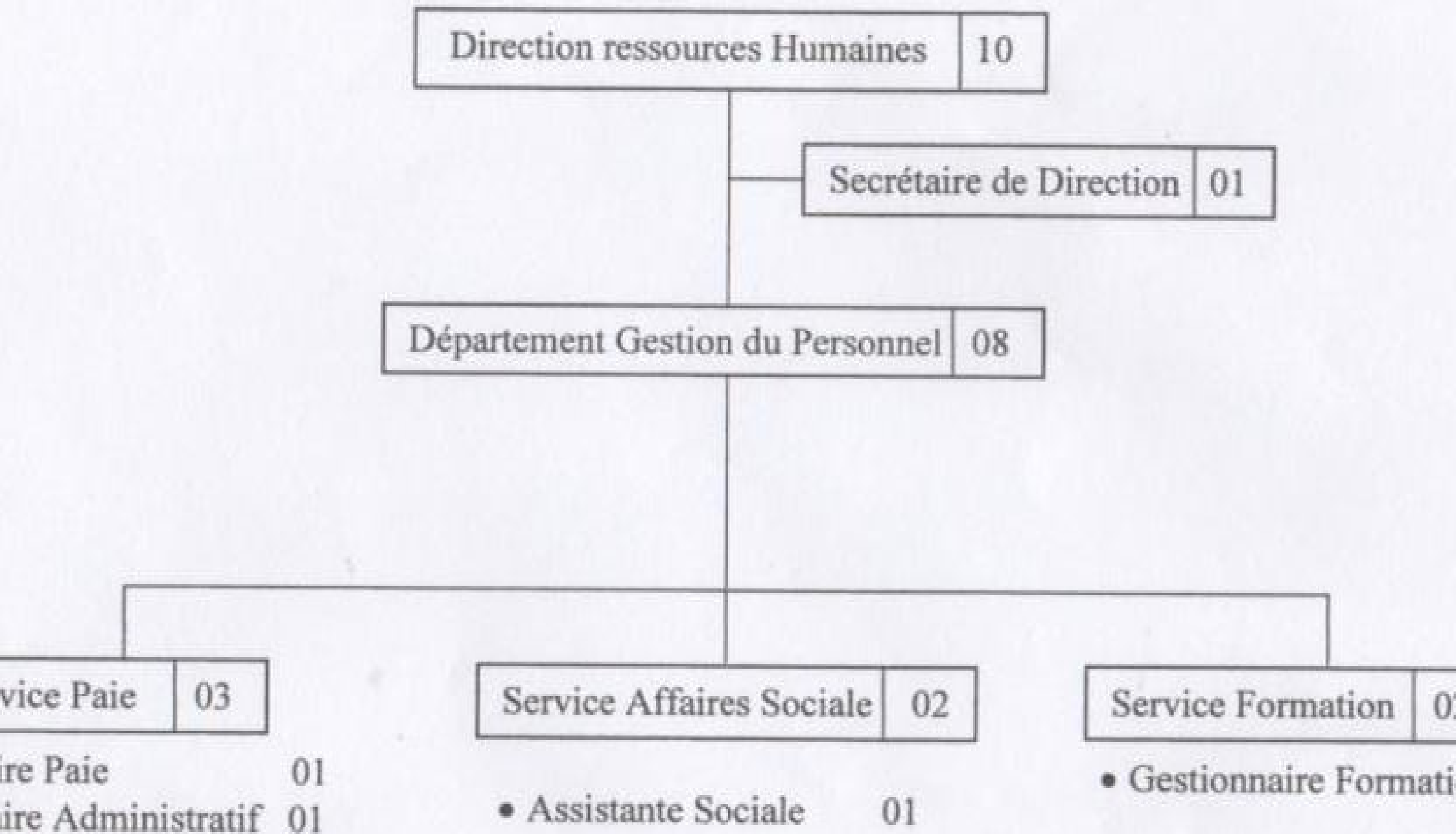


Schéma D'organisation de la Direction des Ressources Hu



**FICHE D'EVALUATION
DU STAGE DE FORMATION »**

IMP : 002

Version : C

Date : 13/06/2007

Page

... vous satisfait des contenus proposés ?

Pas du tout satisfait **Peu satisfait** **Satisfait** **Très Satisfait**

...mez vous que les objectifs de la formation sont ceux qui vous aideront ?

Pas du tout **Partiellement** **Suffisamment** **Tout à fait**

...s-vous satisfait des possibilités d'utilisation des acquis sur votre lieu de travail ?

Pas du tout satisfait **Peu satisfait** **Satisfait** **Très satisfait**

...elle partie des acquis estimez-vous pouvoir mettre en œuvre sur votre lieu de travail ?

Aucun
partie **Une faible**
partie **Une partie**
acceptable **Une grande**
partie

...ans quel délai aurez-vous l'occasion de mettre les acquis en œuvre sur votre lieu de travail ?

Pas avant
un **Pas avant**
trois mois **Dans les**
trois mois **Dans les mois**
qui suit la form

...s du tout **Peu satisfait** **Satisfait** **Très satisfait**

...es-vous optimiste quant aux possibilités de transfert des compétences acquises ?

Oui **Non**

...i non par rapport à quoi ?



FICHE D'EVALUATION DU STAGE DE FORMATION »

IMP : 002

Version : C

Date : 13/06/2007

Page 1 sur 2

Prénom :

Titulaire : Chef de Département Affaires Pharmaceutiques et Techniques

Objet de la formation : Plan d'Echantillonnage

Date : 08 au 18.02.2013 / Lieu : Pharmed usine Constantine /Organisme: C.R.D - Alger

Contenu et déroulement du stage

Organisation et les conditions matérielles du stage étaient :

Insuffisantes Satisfaisantes Excellentes

Documentation fournie était :

Inexistante Insuffisante Adaptée

Qualité de l'animation était :

Insuffisante Satisfaisante Excellente

Éventuelles différences de niveau des autres agents formés étaient pour vous :

Un obstacle Sans effet Un enrichissement

Comment vous sentez-vous à l'issue de la formation ?

Je n'ai rien appris

j'ai appris de manière satisfaisante

J'ai peu appris

j'ai beaucoup appris



FICHE « RECUEIL DE L'EVALUATION DE L'EFFICACITE DE LA FORMATION »

IMP : 006

Version : C

Date : 13/06/2007

Page 1 sur 1

Agent concerné	Date de la formation		Nombre de jours	Type de formation	Organisme formateur	Thème de formation
	Du:18.02.2013	Au:18.02.2013	Une journée	Courte durée	C.R.D Alger	Plan d'Echantillonnage

APPRECIATION ET EVALUATION DE LA HIERARCHIE

QUESTIONS	OUI	NON	OBSERVATIONS
L'agent formé a-t-il acquis à la fin de la formation les compétences visées Par les objectifs de formation (ci-joint cahier de charges) ?			
Pendant la période d'observation au poste : Est-ce que l'agent formé et il en œuvre les compétences acquises lors de la formation ?			
Est -ce que les acquis de la formation permettent d'atteindre certains résultats sur le poste de travail de l'agent formé ?			
Les nouvelles compétences de l'agent formé permettent- elles de faire évoluer (Direction, Département, Service) ?			
Pensez vous que votre agent a besoin de consolider ses compétences par une autre action de formation dans l'avenir ?			

Date : 19.03.2013

Nom, prénom et visa hiérarchie :

Evaluation finale DRH/ Responsable RH sur la formation

Très efficace

Efficace

Peu efficace

Pas du tout efficace

Commentaires et Suggestions :

.....

.....

.....

.....

.....



FICHE « RECUEIL DE L'EVALUATION DE L'EFFICACITE DE LA FORMATION »

IMP : 006

Version : C

Date : 13/06/2007

Page 1 sur 1

Agent concerné	Date de la formation		Nombre de jours	Type de formation	Organisme formateur	Thème de formation
	Du:18.02.2013	Au:18.02.2013	Une journée	Courte durée	C.R.D Alger	Plan d'Echantillonnage

APPRECIATION ET EVALUATION DE LA HIERARCHIE

QUESTIONS	OUI	NON	OBSERVATIONS
L'agent formé a-t-il acquis à la fin de la formation les compétences visées Par les objectifs de formation (ci-joint cahier de charges) ?			
Pendant la période d'observation au poste : Est-ce que l'agent formé et il en œuvre les compétences acquises lors de la formation ?			
Est -ce que les acquis de la formation permettent d'atteindre certains résultats sur le poste de travail de l'agent formé ?			
Les nouvelles compétences de l'agent formé permettent- elles de faire évoluer (Direction, Département, Service) ?			
Pensez vous que votre agent a besoin de consolider ses compétences par une autre action de formation dans l'avenir ?			

Date : 19.03.2013

Nom, prénom et visa hiérarchie :

Evaluation finale DRH/ Responsable RH sur la formation

Très efficace Efficace Peu efficace Pas du tout efficace

Commentaires et Suggestions :

.....

.....

.....

.....

ملخص

في الوقت التي باتت فيه المعرفة بمثابة الدعامة الأساسية للتطور، فقد أصبحت المنظمات تدرج التكوين كخدمة استشارية بهدف تتمين معارف و خبرات رأسمالها البشري.

للتذكير، فإن موضوعنا قد أكد دور الخدمات الاستشارية في تحسين كفاءة رأس المال البشري بعد اعتمادنا على المنهج الكمي في إعداد الدراسة الميدانية؛ التي أجريت على عينة تكونت من مئتين (200) عامل، شكلت في مجملها مسحا شاملا لجميع الأفراد الذين خضعوا للتكوين بفرع فرمال بقسنطينة، توصلنا من خلالها إلى أن التكوين يساهم بدرجة حسنة في تحسين كل من معارف و مهارات و حسن التواجد لدى المورد البشري، وبالتالي كفاءة الرأسمال البشري.

الكلمات المفتاحية: الخدمات الاستشارية، التكوين، رأس المال البشري، الكفاءة، فرع - فرمال -.

Résumé

Au moment où les savoirs deviennent un levier primordiale pour le développement, les organisations s'orientent à la formation comme service de consulting afin d'enrichir les savoirs faire et l'expérience de leurs capital humain.

Pour rappel notre recherche étant d'affirmer le rôle des services de consulting au perfectionnement de la compétence du capital humain.

Nous avons adopté une démarche quantitative, nous avons ciblé 200 employés et cadres au niveau de filiale - Pharmal- Constantine.

L'analyse quantitative des données affirme la contribution de la formation au perfectionnement des savoirs, savoir-faire et savoirs être du capital humain.

Mots clés : le service consulting, la formation, le capital humain, la compétence filiale – Pharmal.

Summary

While all knowledges become first right of way lift for the development, all organizations direct to training as a consulting service in order to enrich an expertise and experience of their human asset.

For remembrance, our research is to assert consulting services for human's asset competency improvement.

We have adopted a quantitative action, we have to tried to target 200 employees and managers of constitute subsidiary "pharmal", Constantine.

The quantitative analysis of information affirms the contribution of training and improvement of knowledges and knowhow of human asset

Key word: consulting service, training, human asset, competency, and subsidiary "pharmal".