

جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

كلية الأدب واللغات والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع العمل والتنظيم

الكفاءة المهنية وعلاقتها بتحقيق الإنتاجية داخل المؤسسة

التنظيمية

دراسة ميدانية لمؤسسة منشآت السكن الحديدية بني صاف

إشراف الأستاذ:
أ.د. قنانش محمد

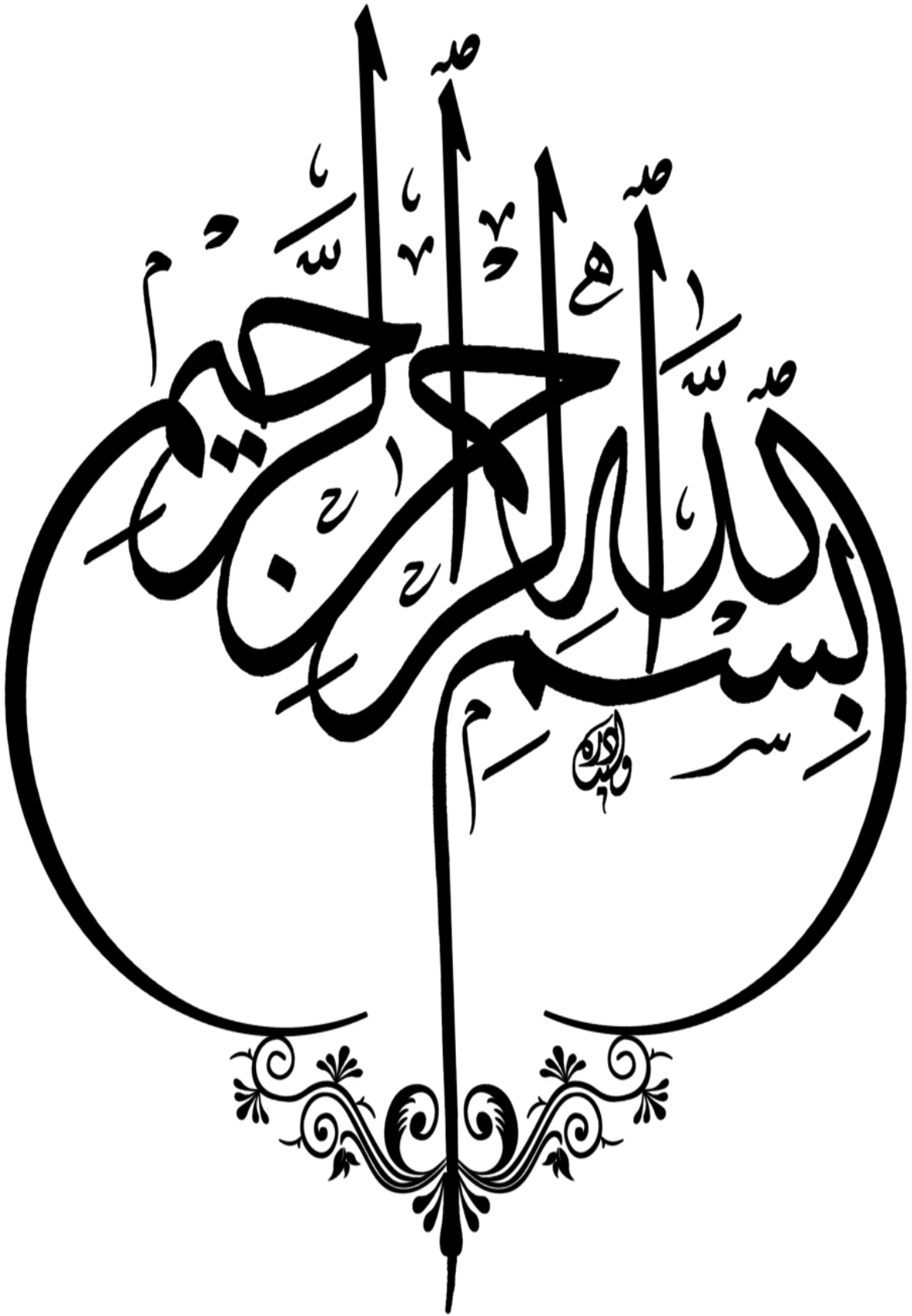
من إعداد الطالب:
عيسات مراد

تاريخ المناقشة: 2022 /06/07

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
القيزي عبد الحفيظ	أستاذ مساعد - ب -	رئيسا
قنانش محمد	أستاذ	مشرفا ومقررا
بوربعين وهيبة	أستاذة محاضرة - أ -	مناقشة

السنة الجامعية 2022/2021



دعاء

ربي لا تدعنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ولا نصاب باليأس إذا فشلنا بل ذكرنا دائما لأن الفشل

هو التجربة التي تسبق النجاح

يا رب ...

ساعدنا على أن نقول كلمة الحق في وجه الأقوياء وعلى ألا نقول الباطل لنكسب تصفيق

الضعفاء

يا رب...

إذا أعطيتنا مالا لا تأخذ سعادتنا وإذا أعطيتنا قوة لا تأخذ عقلنا.

وإذا أعطيتنا نجاحا لا تأخذ تواضعنا. وإذا أعطيتنا تواضعا لا تأخذ

اعتزازنا بكرامة

يا رب...

علمنا أن التسامح هو أكبر مراتب القوة.

وأن حب الانتقام هو أول مظاهر الضعف

يارب...

إذا جردتنا من المال، أترك لنا الأمل. وإذا جردتنا من النجاح،

أترك لنا قوة العناد حتى نتغلب على الفشل.

وإذا جردتنا من نعمة الصحة أترك لنا نعمة الايمان

يا رب...

إذا أسأنا إلى الناس أعطنا شجاعة الاعتذار.

وإذا أساء الناس إلينا أعطني شجاعة العفو والغفران

يا رب...

إذا نسيناك لا تنسنا.



التشكرات

شكر وتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وله الشكر على فيض نعمه وجليل كرمه وصلى اللهم على خير البريه احمد ابن عبد الله الحبيب المصطفى وسلم تسليما.

وبعد نتقدم بخالص العرفان للاستاذ المشرف " قناش محمد " على كل المجهودات التي تفضل بها من اجل نجاح دراستنا.

ثم ننوه الى شكر وتقدير جميع الاساتذة والى كل من كانوا سببا في وصولنا الى هذا المستوى اولا وهذا الانجاز ثانيا.

كما نكون قد قصرنا اذا لم نشكر كل من ساهم من بعيد او قريب في مساعدتنا على انجاز هذا العمل المتواضع والذي يعتبر خطوتنا الاولى في البحث العلمي، وبكل تواضع فان اي عمل لا يكتمل ولا يصل الى صفه الكمال الا اذا اكمله عمل انساني اخر.

الطالب : عيسات مراد





إهداء

أهدي ثمرة جهدي الى التي تعجز الكلمات عن الوفاء
بحقها و الإشادة بجميلها أمي الغالية و إلى الذي علمني
معنى التواضع و التربية أبي الغالي.

و إلى جميع أفراد العائلة و إلى جميع الأصدقاء .

كما لا ننسى بالذكر أساتذة التخصص.

محبياتكم مراد

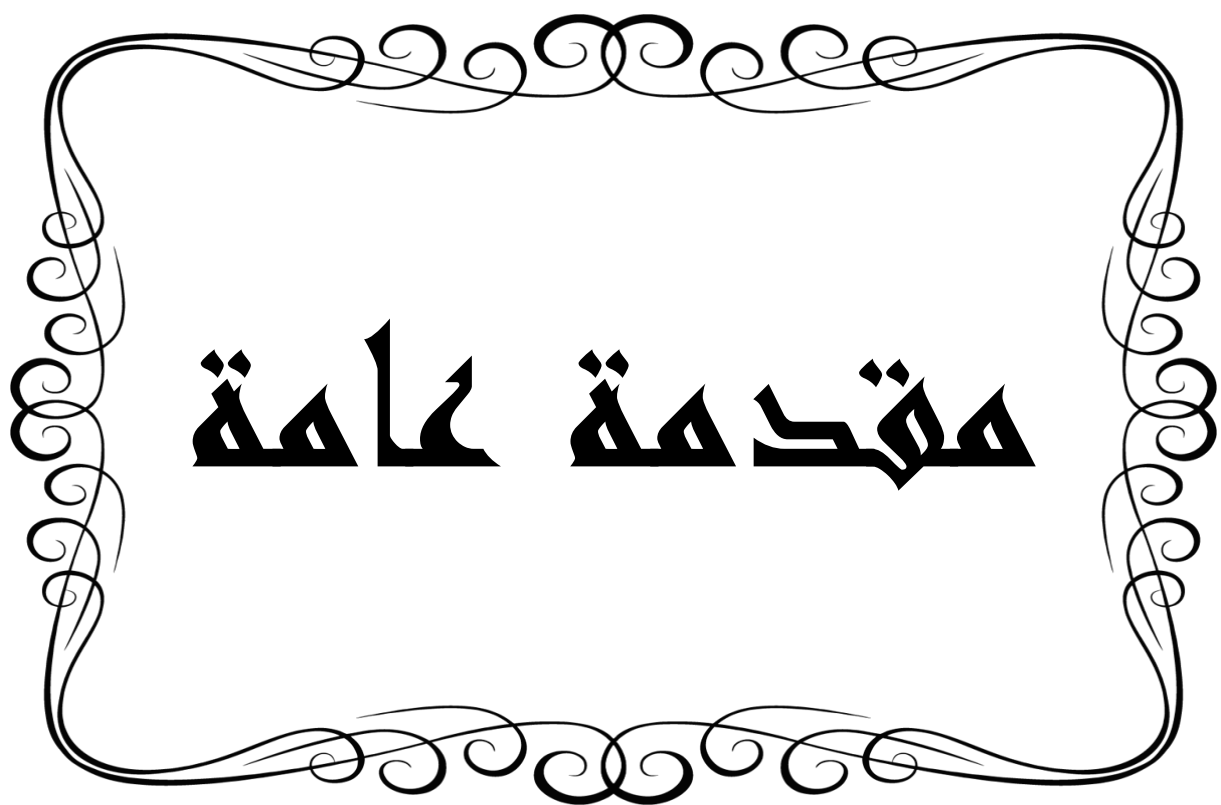




الإهداء	
كلمة شكر وتقدير	
فهرس المحتويات	
مقدمة عامة	ب
المدخل المنهجي للبحث	ث-ر
الدراسات السابقة	ث
أسباب اختيار الموضوع	ج
أهداف الدراسة وأهميتها	ج
الإشكالية	ح
الفرضيات	ح
المفاهيم الإجرائية	ح-خ
الإطار المرجعي للبحث	د
محتويات الدراسة	ذ
الفصل الأول: الكفاءة المهنية في المؤسسة التنظيمية	
تمهيد	12
1- ماهية الكفاءة المهنية	13
1-1 الكفاءة	13
1-1-1 لغة	13
1-1-2 إصطلاحا	14
2/ أنواع الكفاءة	16
1-2 الكفاءات الفردية	16
2-2 الكفاءات الجماعية	17
3- مقاربات الكفاءة وخصائصها:	19
1-3 مقاربات الكفاءة	19
1-1-3 المقاربة التسييرية	19
2-1-3 المقاربة العملية للكفاءات	20
3-1-3 المقاربة الإستراتيجية للكفاءات	21

22	3-2 خصائص الكفاءة
24	4-دور الكفاءة في تحقيق الميزة التنافسية
24	4-1 ماهية الميزة التنافسية وأهم أنواعها
24	4-1-1 مفهوم الميزة التنافسية
25	4-1-2 أنواع الميزة التنافسية
26	4-2 التفاعل بين الموارد والقدرات لتحقيق الميزة التنافسية
30	خلاصة الفصل
31	الفصل الثاني أهمية الإنتاجية داخل المؤسسة التنظيمية
32	تمهيد
33	1- ماهية الإنتاجية
33	1-1 مفهوم الإنتاجية
34	1-2 مفهوم الإنتاج
35	1-3 مفهوم الكفاءة الإنتاجية
37	2- عناصر الإنتاجية
38	3- عوامل انخفاض وتحسين الإنتاجية
38	3-1 عوامل انخفاض الإنتاجية
39	3-2 عوامل تحسين الإنتاجية
40	4- المداخل النظرية لدراسة الكفاءة الإنتاجية
41-40	4-1 الإدارة العلمية
42	4-2 مدخل العلاقات الإنسانية
43	4-3 مدخل الموارد البشرية
45	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الجانب الميداني
47	تمهيد
48	1/ الإجراءات المنهجية للدراسة
48	1-1 الدراسة الاستطلاعية
48	1-2 مجالات الدراسة

48	أ-المجال المكاني
48	ب-المجال البشري
49	ج-المجال الزمني
49	2-العينة
50	3-المنهج
50	4-أداة الدراسة
51	5-تحليل البيانات
67-51	5-1تحليل المقابلات وإثبات الفرضية
68	6-نتائج البحث
69	خاتمة الفصل
71	خاتمة عامة
77-73	الملاحق
83-79	قائمة المصادر والمراجع
	الملخص



مقدمة

لكي تحقق المؤسسة نجاحها عند القيام بأي مشروع لابد لها من الاعتماد على المورد البشري باعتباره النقطة الجوهرية التي تركز عليها، إلا أن هذا النجاح الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه لا يأتي بمجرد تكليف العامل بمهمة معينة، وإنما على المؤسسة أن تسعى جاهدة إلى الاهتمام بالعامل عند قيامه بأي نشاط مهما كان نوعه، وذلك من خلال اعتمادها على مجموعة من الأساليب التي تساعد على أداء عمله بسهولة وفي مدة زمنية معينة، ولعل من أهم هذه الأساليب هي توجيه العامل وإرشاده حول طريقة العمل، بالإضافة إلى تكوين العامل وتأهيله لكي يكون شخص ذو قدرة وكفاءة عالية، كما يتوجب على المسؤول في الإدارة أن يعتمد على أسلوب الرقابة باعتباره النموذج الأساسي للقضاء على النزاعات والمشاكل داخل بيئة العمل، كما نذكر أيضا بعض الأساليب الأخرى التي تعتمد عليها لتشجيع العمال على العمل منها بعض الامتيازات التي سيتم التعرف عليها في هذا البحث والتي تعتبر أسلوب من أساليب نجاح المؤسسة وهذا ما يوضحه الدور الكبير الذي يقدمه مصطلح الكفاءة باعتباره من أهم المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية خاصة والميادين الأخرى عامة، لذا أصبح من الضروري الاهتمام بالموارد البشرية التي هي العنصر الأساسي في المؤسسة إضافة إلى ذلك هي الطريق لتحسين الإنتاجية والرفع من قدرتها عن طريق الاهتمام بجودة المنتج لضمان تحسين مردودية المؤسسة وبالتالي هذا ما يعطي لها الفرصة للمنافسة مع غيرها من الشركات الأخرى ولعل الهدف الرئيسي للقيام بهذه الدراسة هو فهم العلاقة الموجودة بين الكفاءة والإنتاجية داخل المؤسسة إضافة إلى إبراز دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية حيث اشتملت هذه الدراسة على الفصل التمهيدي وهو الفصل الأول أما الفصل الثاني فعالجنا فيه الكفاءة والفصل الثالث عنصر الإنتاجية وأخيرا الفصل الرابع وهو الفصل الميداني .



المدخل المنهجي

للبحث

/الدراسات السابقة:

رسائل الماجستير

1-حيمر صباح،الروح المعنوية وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية للعامل 2010،2009:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عما إذا كانت بين الروح المعنوية العالية للعامل أثر في رفع مستوى إنتاجيته.

وقد خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود علاقة بين الظروف النفسية والكفاءة الإنتاجية للعامل من بينها تكوين جماعات غير رسمية تسهل عملية الاتصال بين مختلف أفرادها.

2-بوقوف وفاء،دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة 2016،2017

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن التأثير الذي تحدثه النشاطات والبرامج التدريبية على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أن التعبير يعتبر وظيفة من الوظائف الرئيسية التي تستعين بها المؤسسة من أجل الاستجابة للتغيرات الحاصلة في السوق باعتباره أداة الربط بين المؤسسة ومحيطها، وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات والأساليب التدريبية التي تعمل في تناسق وتكامل بغية تحقيق أهداف المؤسسة.

هاملي عبد القادر،وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة 2012.2011

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أحدث الطرق المتبعة في تقييم الكفاءات ومحاولة إسقاط تطبيقها على المؤسسات الجزائرية

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج لعل من أهمها:

تكوين المقيمين للقيام بمقابلة تقييم ناجحة لاسيما بإعطاء تقييمات واقعية وموضوعية حول الأداء والكفاءات الخاصة بالتابعين .

أطروحة دكتوراه

4- سلامة أمينة، إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسة العمومية الجزائرية: 2014.2015 :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مشاكل العمال في المؤسسات وقياس درجة رضاهم

ولعل أبرز نتائجها أن المؤسسات العمومية لها كفاءات بفضل ممارسات تسيير الكفاءات والمعبر عن تعاون العمال فيما بينهم من أجل إنجاز مهامهم .

2/أسباب إختيار الموضوع:

معرفة العلاقة بين الكفاءة والإنتاجية داخل المؤسسة .

ارتباط موضوع البحث بالتخصص.

موضوع الكفاءة والإنتاجية من أهم المواضيع الراهنة في هذا العصر.

معرفة أهم البرامج المستخدمة داخل المؤسسة لتكوين العمال ورفع الإنتاجية.

3/أهداف الدراسة وأهميتها :

علاقة الكفاءة بالإنتاجية داخل المؤسسة

إبراز دور الكفاءات داخل المؤسسة

التعرف على أهم الأساليب المستخدمة لتحفيز الأفراد داخل المؤسسة

دور الرقابة كأسلوب لرفع مستوى أداء العمال داخل المؤسسة

أهمية وجود الكفاءات داخل المؤسسة وعلاقتها بتحقيق التنافس بين مختلف المؤسسات

- أهمية البحث : تتمثل أهمية البحث حول موضوع الكفاءة المهنية و علاقتها بالإنتاجية داخل المؤسسة

التنظيمية ، لكونه أنه موضوع حديث و معاصر حيث لقي إهتمام كبير من طرف الباحثين و المختصين

في علم الاجتماع ، إضافة إلى أن أغلب المؤسسات التنظيمية أصبحت تعطي الأولوية للأفراد ذات

الكفاءة العالية داخل ميدان العمل ، رغبة منها و طموحا للوصول إلى ما هو أفضل .

4/الإشكالية:

لقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بأهمية ودور الكفاءات داخل المؤسسة وذلك نظرا لضرورة الزيادة

الإنتاجية،ولكن لتحقيق ذلك لا بد على أي مؤسسة مهما كان نوعها اقتصادية أو خدمية أن توفر ما يحتاج

عمالها باعتبارهم القوة العاملة والداعمة لنشاط المؤسسة، كما يفترض عليها تحسين وتطوير قدراتهم من خلال

اكتساب الخبرة والتعلم والتدريب عن طريق القيام بدورات تكوينية تحفزهم على العمل بكفاءة داخل مكان

العمل

كمعالجة لهذه الإشكالية المتبلورة حول علاقة الكفاءة بالإنتاجية داخل المؤسسة قمنا بطرح التساؤل التالي:

كيف يمكن للكفاءة المهنية أن تحقق في زيادة الإنتاجية داخل المؤسسة التنظيمية ؟

5/الفرضيات:

تساهم الكفاءة المهنية في رفع وزيادة الإنتاجية في المؤسسة التنظيمية .

6/المفاهيم الإجرائية:

الكفاءة المهنية، الإنتاجية، المؤسسة التنظيمية .

1/الكفاءة:

هي ما يكسبه الفرد من قدرات تمكنه من إبراز أدائه

الكفاءة المهنية : تتمثل الكفاءة في العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها العمال، فهي

تمثل العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة.¹

2/الإنتاجية:

هي كمية المدخلات والمخرجات التي تحقّقها المؤسسة من خلال العمل

الإنتاجية هي العلاقة بين المخرجات والمدخلات ولذلك فإن تطوير إنتاجية المنظمات يتوقف على قدرها في زيادة

المخرجات مع ثبات المدخلات المستخدمة في الإنتاج.²

3/المؤسسة التنظيمية:

¹ _ عدنان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، د-ط، د-ت، ص 52

² _ غانم موسى، التدريب وتطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة، المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل، منظمة العمل العربي، بغداد، 1980، ص 98 .

هي المكان أو الوسط الذي يحتوي على مجموعة من الموارد البشرية والأساليب المستخدمة في العمل.

تعرف المؤسسة حسب المدرسة التقليدية الكلاسيكية بأنها مؤسسة ذات وحدة اجتماعية تضم مجموعة من

العناصر الأساسية أولها الموارد المالية وتمثل في رأس المال الذي تقوم عليه المؤسسة والموارد المادية من مختلف

الآلات الصناعية بالإضافة إلى أهم مورد في أي مؤسسة والمتمثل في الموارد البشرية ونعني بها مجموعة الأفراد

بالمؤسسة من مسيرين وعاملين¹.

7/الإطار المرجعي للبحث:

1- **نظرية الإدارة العلمية:** إدوارد تايلور ، تشير هذه النظرية إلى أنه لا بد على الإدارة العلمية أن تركز

على النقاط التالية : العمل ، التخصص و تقسيم العمل ، ترشيد العمل و الإدارة .

2- **نظرية العلاقات الإنسانية :** ومؤسسها هو إلتون مايو وتركز هذه النظرية على أن التنظيم هو عبارة

عن مجموعة من العلاقات الناشئة بين الأفراد ، وتكون هذه العلاقات على شكل ترابط و تكامل

بين الأفراد مع بعضهم البعض ، تركز أيضا هذه النظرية على أهمية التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة

التنظيمية .

3- **مدخل الموارد البشرية :** هو مدخل يعتبر أن الفرد العامل هو السبيل لحدوث الإستثمار داخل

المؤسسة التنظيمية ، لذا لا بد من توفير جميع الشروط التي يحتاج إليها المورد البشري.

8/محتويات الدراسة:

¹ _ زينب شنوف، التحليل السوسولوجي للمؤسسة من الإنتاج إلى إعادة الإنتاج، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، العدد

03، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019، ص 64.

احتوت هذه الدراسة على جانبين، جانب نظري وميداني. فأما النظري اشتمل على مقدمة عامة وفصل تمهيدي وفصلان نظريان .

حيث أشتمل الفصل التمهيدي وهو الفصل الأول على العناصر التالية:

-دراسات سابقة.

-أسباب اختيار الموضوع.

-أهداف الدراسة وأهميتها.

-الإشكالية.

-الفرضيات.

-المفاهيم الإجرائية.

-محتويات الدراسة.

أما الفصول المتبقية فهي كالآتي:

الفصل الثاني:الكفاءة المهنية .

الفصل الثالث:الكفاءة المهنية وعلاقتها بالإنتاجية وأخيرا الفصل الرابع وهو الفصل الميداني

الفصل الأول

الكفاءة المهنية داخل المؤسسة
التنظيمية

تمهيد:

يحتوي هذا الفصل على أربعة مباحث، سنقدم في المبحث الأول ماهية الكفاءة لغة واصطلاحاً، وفي المبحث الثاني أنواع الكفاءة، أما في المبحث الثالث فسنذكر مقاربات الكفاءة وخصائصها، وفي الأخير المبحث الرابع الذي تكلمنا فيه عن دور الكفاءة في تحقيق الميزة التنافسية .

1/ ماهية الكفاءة المهنية:

للكفاءة عدة مفاهيم اختلفت من باحث لآخر، وفيما يلي سنتعرف على أهم ما جاء في ماهية الكفاءة:

1-1 مفهوم الكفاءة المهنية لغة:

إن أهم تعريف للكفاءة المهنية هو الذي يورده ابن منظور في لسان العرب ، حيث ذكر قول حسان بن ثابت : وروح القدس ليس له كفاءة أي جبريل عليه السلام ، ليس له نظير ولا مثيل ، و الكفيء ،النظير ، وكذلك الكفاء ، و المصدر :الكفاءة و الكفاة : النظير و المساوي ، يقول تعالى : لم يلد و لم يولد ، ولم يكن له كفواً أحداً ، الإخلاص 3-4 ، ويقال كفأت القدر غيرها : إذا كببتها لتفرع مافيها ، الكفاة : الخدم الذين يقومون بالخدمة ، جمع كاف ، و كفى الرجل ، كفاية ، فهو كاف ، إذا قام بالأمر .¹

الأصل في كلمة الكفاءة مشتقة من الاكتفاء والكفاية لقول الرسول صلى الله عليه وسلم في حديث العقيقة "شأتان متكافئتان" أي متساويتان.

❖ القاموس المنهل:

تعني الكفاءة حسب القاموس المنهل الجدارة والأهلية.²

الكفاءة في قاموس oxford:

تعرف الكفاءة في قاموس أكسفورد على أنها القدرة على فعل شيء ما بطريقة صحيحة ويعتبر الشخص الكفاء هو الذي يمتلك القدرة والمهارة والمعرفة اللازمة للقيام بشيء ما بالشكل الصحيح.

❖ معجم la Roy commercial:

¹العرابي محمود ، دراسة كشفية لممارسة المعلمين للمقاربة بالكفاءات (دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية بمستغانم) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علم النفس وعلوم التربية، تخصص بناء و تقويم المناهج ، كلية العلوم الإجتماعية ، جامعة وهران السانوية ، 2010، 2011، ص 69

² _ مكايي نوال، أثر المطالعة في بناء كفاءات المتعلم، التعليم الثانوي، مذكرة تخرج لنيل درجة الماجستير في اللغة العربية وآدابها تخصص تعليمية، كلية الآداب والفنون، قسم الأدب العربي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2014/2015 ص 7.

في الأعمال التجارية والصناعية الكفاءة هي مجموعة المعارف والتصرفات التي تستخدم في التفاعل، المشاورات، اتخاذ القرار حول ما يهم المهنة¹.

1-2 ماهية الكفاءة اصطلاحاً:

تعرف الكفاءة اصطلاحاً بأنها أداء الأعمال بطريقة صحيحة وتشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج وترتبط بمسألة ما هو مقدار العلاقة بين المواد الخام والأموال والأفراد اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود، وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، أو أن تكون المنظمة كفؤة يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه .

الكفاءة: مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني، فهي عادة تشمل التنظيم والتخطيط والتجديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة وبهذا المفهوم فإن اكتساب الكفاءات يشكل تحدياً أكبر من اكتساب المهارات والمعارف.²

الكفاءة: هي مجموعة المهارات والمعارف والقدرات التي يسيطر عليها شخص وأصبحت جزءاً من نفسه حتى يكون قادر على القيام بأحسن سلوك معرفي ووجداني ونفسي حركي.³

الكفاءة: هي مجموعة متكاملة من المعارف والقيم تسمح بالممارسة اللائقة والفعالة لدور أو وظيفة أو نشاط .

¹ _ سلامة أمينة، إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية، رسالة دكتوراه لنيل شهادة العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي البابس، سيدي بلعباس، 02/2014، ص 43.

² _ أحمد كردي، الفرق بين مفهوم الفاعلية والكفاءة في الأداء الوظيفي، د-ط، د-ت، ص 3-4.

³ _ زين العارفين، تطبيق الكفاءة التعليمية والكفاءة المهنية لدى مدرسي اللغة العربية بالمدارس المتوسطة الإسلامية، أطروحة ماجستير في تعليم اللغة العربية، كلية الدراسات العليا، قسم تعليم اللغة العربية، جامعة مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، جمهورية إندونيسيا ص 11.

- الكفاءة: عبارة عن نسق منظم وشامل لمعارف تصورية وإجرائية تستخدم من خلالها قدرات في حقل معرفي معين، تسمح نواتج التعلم منه بالتعرف على وضعية إشكالية من بين عائلة من الوضعيات والتمكن من حلها.¹
- الكفاءة: هي استعداد لتجنيد وتجميع واستخدام الموارد (المعارف) المتاحة والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل.²

2 معنى الكفاءة من الناحية النفسية والاجتماعية:

- القدرة على القيام بعمل معين بشكل دقيق في وقت قصير وجهد قليل مبذول، وأكبر قدر من الرضا النفسي للفرد.

- بدل كل القدرات وتوجيهها لتحقيق الإنجاز المطلوب.

- القدرة على محاولة ضبط البيئة والسيطرة عليها.

- إنجاز أكبر قدر ممكن من الإنجازات المطلوبة بأقل تكلفة.

- التطبيق العلمي للمعارف والمهارات التي يكتسبها الفرد.

- الإسهام في تغيير البيئة الاجتماعية والمهنية والعمل مع أفراد المجتمع من أجل زيادة الإنتاجية.³

2- أنواع الكفاءات:

¹ _ أ- مصايح محمد، بيداغوجيا المقاربة بالكفاءات، محاضرة 3، ص2.

² _ صولح سماح، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، دور تسيير رأس المال البشري في تحقيق التميز، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013، 2012، ص83.

³ _ محمد نسيم، التوأمان الكفاءة والفعالية، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، جوان 2016، ص 13

يوجد العديد من التصنيفات لأنواع الكفاءات إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف لثلاثة مستويات وهي:

المستوى الفردي، المستوى الجماعي، والمستوى التنظيمي. ويوافق الكفاءات التنظيمية إلا أن البعض يسميه الكفاءة الإستراتيجية والتي تمثل الميزة التنافسية.

2-1 الكفاءات الفردية:

هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة، السلوك، القدرات التنظيمية المرتبطة بالحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية وتسمى الكفاءة الفردية بأنها كفاءة مهنية .

الكفاءة الفردية: هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالممارسة والخبرة .

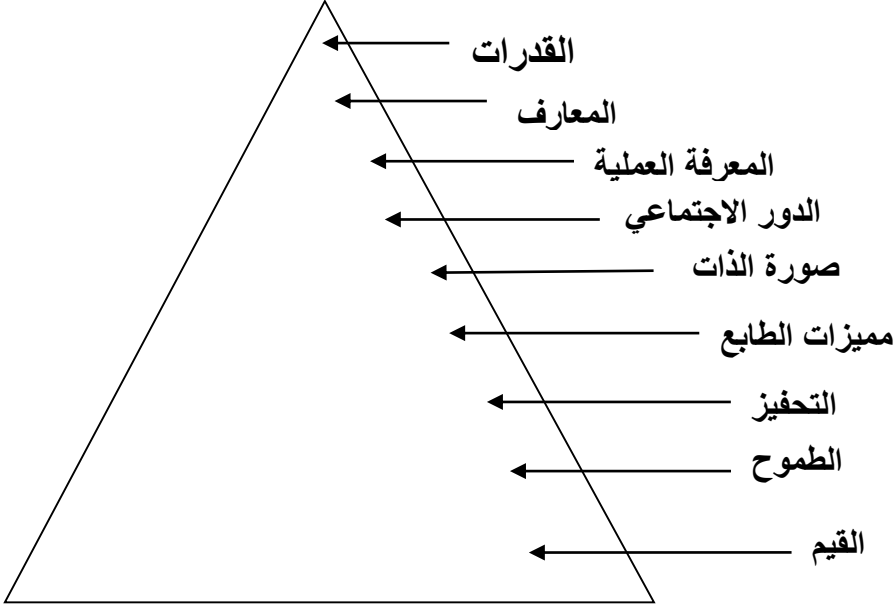
الكفاءة الفردية: أيضا تعني أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الأفراد اتجاه المشكلات التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية.

فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة.

يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من المواد الظاهرية والباطنية التي يمتلكها الفرد وتمثل في القدرات والمعارف والسلوكيات والقيم الإجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل واكتشاف الكفاءات الفردية لمعرفة أساليب تطويرها لأن الكفاءة جزء خفي أي قدرات خفية وجزء ظاهر قدرات ظاهرة وعرفت هذه الصفة بالجلب الجليدي¹ :

¹ _ بن جدو محمد، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012/2013، ص07.

شكل رقم 01 يوضح الكفاءة الفردية



المصدر: بن جدو محمد، مرجع سابق ، ص 08.

2-2/ الكفاءات الجماعية:

في حالات كثيرة لا يمكن للكفاءات الفردية بمفردها أن تحقق سبقا للمؤسسة من غير المنافسين ولا يمكن أيضا أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة بالإضافة إلى أن أغلب المؤسسات في الوقت الحالي والمتميز باشتداد المنافسة وسرعة معدلات الابتكار، أصبحت تعتمد أكثر على العمل الجماعي وطرق التنظيم التي تبنى على جماعات وفرق العمل وهو ما يدعم مفهوم الكفاءة الجماعية.

على الرغم من أهمية الكفاءة الجماعية فإن الدراسات والأبحاث التي اهتمت بها تعتبر قليلة مقارنة بما خصص لدراسة الكفاءات الفردية وكيفية إدارتها، ويخطئ من يظن بأن الكفاءة الجماعية ما هي إلا محصلة للكفاءات الفردية، بمعنى أنه لا يكفي تجميع أفراد ذوي كفاءات فردية لخلق كفاءات جماعية.

إضافة إلى ذلك فهي تلعب دورا كبيرا في تطوير وتنمية الكفاءات الفردية وهي مكون أساسي للكفاءات التنظيمية.¹

الكفاءات الجماعية لا تعتبر مجرد تجميع الكفاءات الفردية بل هي تركيبة فريدة من المعارف والمهارات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المؤسسة تفوق نتيحتها النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية وذلك بفعل الأثر الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين.²

الكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تركز على الجو والحركية والتفاعل بين المجموعة.

الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ وتعلم الخبرة جماعيا.

¹ _ برياش توفيق، التحول من الكفاءة الفردية إلى الجماعية ضمن الممارسة الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، العدد 02، ديسمبر 2017، جامعة سطيف ص 306.

² _ سارة عبيدات وآخرون، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية، مجلة آداء المؤسسات الجزائرية، العدد 6/2014، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، ص 131.

كما تعرف الكفاءة الجماعية أيضا بأنها: قدرة المؤسسة على تأمين منتج للزبون الداخلي أو الخارجي ، بأفضل عرض ممكن من الجودة و السعر¹.

3-مقاربات الكفاءة وخصائصها:

3-1مقاربات الكفاءة:

هناك ثلاث مقاربات للكفاءة وهي:

المقاربة التسييرية للكفاءات،المقاربة العملية للكفاءات،المقاربة الإستراتيجية للكفاءات.

3-1-1المقاربة التسييرية للكفاءات:

تنظر المقاربة التسييرية للكفاءة على أنها تتكون من شقين:

الشق الأول يشمل على مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية،والشق الثاني يشمل كذلك على قدرة استغلال

هذه المعارف والخبرات في وضعيات مهنية مختلفة فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءة لها ثلاث مكونات أساسية

وهي:

-رأس المال المعارف والخبرات.

-ملكة الفعل.

-حسن التعامل والتصرف.

¹ _ صولح سماح،مرجع سابق،ص87-88.

كل هذه المكونات الثلاثة للكفاءة من منظور هذه المقاربة لا بد أن تكون جاهزة للتعبئة والاستغلال أما أي وضعية مهنية أو وضعية عمل، فنلاحظ من هذا التصور للكفاءة أنها ليست نظرية فقط بل عملية وذلك منظور تطور الوضعيات للمهنية التي يواجهها العامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذين العاملين تبقى الكفاءة غائبة أو ناقصة إذا لم تكن مقرونة ب:

- القدرة على الفعل

- الرغبة على الفعل

القدرة على الفعل:

الذي يعني توفير البيئة التنظيمية المناسبة التي تمكن الكفاءات من العمل والبروز دون عوائق تنظيمية أو بيروقراطية.

الرغبة على الفعل:

أن تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، إذن فالكفاءة هنا كما نلاحظ هي منظومة متكاملة ومسؤولية طرفين أساسيين وهما العمال ومجموعات العمل بما يمتلكونه من معارف وخبرات.

3-1-2 المقاربة العملية للكفاءات:

من منظور المقاربة العملية، أن تكون الكفاءة وليدة تفاعل دائم ومستمر بين ثلاث مكونات أساسية وهي:

- التكنولوجيا

- التمهين الجماعي

- السيرورة التنظيمية

فالكفاءة بهذا المنظور لا يمكن شرائها أو الحصول عليها أو تقليدها، لأنها وليدة التفاعل المتزامن وليس الظرفي بين العناصر الثلاث، وأيضاً وليدة قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي لهذه المكونات مما يمنح لها ميزة تنافسية. فنستنتج أن الميزة التنافسية فيما يتعلق بالكفاءة لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين هذه المتغيرات الثلاثة، وأن الاستطاعة أو القدرة حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة حسب قدرة هذه الجماعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المستعملة من طرف المؤسسة التي هي بدورها في تغير وتطور دائم، وكذا قدرة هذه الجماعة على التأقلم والتفاعل مع السيوروات التنظيمية التي تطبقها المؤسسة في كل مرة من أجل الرفع من فعاليتها ومن مسايرة التغيرات التي تطرأ على محيط المؤسسة.

ومن هنا تكون الكفاءة شيء عملي ووليد الممارسة الميدانية والناجحة للمكونات الثلاث .

3-1-3 المقاربة الإستراتيجية للكفاءات:

إن مفهوم الكفاءة من منظور المقاربة الإستراتيجية تتضمن الكفاءات التي تعطي للمؤسسة الميزة والمكانة التنافسية، وتكون باستطاعتها أن تنجز لها المشاريع الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة.

-فالكفاءات بهذا المعنى يصعب تقليدها من طرف المنافسين.

-يصعب أو يستحيل تعويضها بألية إلكترونية جديدة.

-يصعب تعويضها بواسطة ابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة.

هذه العوامل تكسب الكفاءة صبغة الإستراتيجي، كما نلاحظ من هذه المقاربات أو الأبعاد الثلاثة للكفاءة أنه يوجد بها تدرج وتكامل، بحيث لا يمكن أن تكون هنالك كفاءة إستراتيجية دون البعد الأول والثاني لها، وكذلك بالنسبة للكفاءة العملية لا يمكن أن تكون دون البعد الأول.

فتفسير الكفاءة ومتابعتها يتطلب قدرات متعددة ومتكاملة.¹

3-2- خصائص الكفاءة:

الكفاءة ذات غاية ومرتبطة بنشاط:

لأنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو نشاط معين، فالشخص يكون كفي إذا استطاع تأدية هذا النشاط.

-الكفاءة ذات طبيعة سياقية:

تتغير تركيبها وخصائصها من مكان لآخر ومن زمان لآخر.

-الكفاءة تركيبة إنسانية واجتماعية:

تشكل بطريقة مستمرة ودائمة بمعنى أنها قابلة للتغيير والتحسين.

الكفاءة قابلة للتحويل:

من وضعية عمل إلى أخرى ولأنها تساعد على تنمية القدرات الفردية والجماعية.

¹ _ هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010.2011، ص 55، 56، 57.

-الكفاءة غير ملموسة:

هي مفهوم مجرد ومستتر، إذ ما يمكن ملاحظته فقط هي الوسائل المستعملة والأنشطة الممارسة والنتائج المحققة .

-الكفاءة مكتسبة وقابلة للتعلم:

فالفرد لا يولد كفى لنشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تعلم مستدام وتدريب موجه وممارسة عملية.

-الكفاءة مولدة:

أي أنها تتولد بشدة من خلال درجات التفاعل الاجتماعي.

-الكفاءة مفهوم مهني:

أي أنها مفهوم يعترف به في أماكن العمل وهو العنصر الذي يبقى صحيحا من خلال وجهة النظر الاجتماعية ،أي عبر العلاقات القائمة بين الشركاء الاجتماعيين والهيئات ،وهذا يعني أن الكفاءات المهنية والفردية لا يعترف بها إلا من طرف الأوساط المهنية.

-الكفاءة حقيقة ديناميكية:

تتعلق بالموارد وبالهدف المحدد مسبقا،أي أنها عملية تبدأ من كيفية اختيار الموارد إلى غاية ضمان تحقيق الهدف.

-الكفاءة عملية تراكمية:

تظهر من خلال خريطة العمليات حيث تنجز عن تلك التفاعلات ما بين التكنولوجيا وعملية التعليم الجماعي والسيرورات التنظيمية والمهارات العملية.

للكفاءة أهمية و منفعة اقتصادية للفرد و للمؤسسة.¹

4- دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية:

4-1 ماهية الميزة التنافسية وأهم أنواعها:

4-1-1 مفهوم الميزة التنافسية:

ترجع بدايات هذا المفهوم إلى الثمانينيات حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع، خاصة بعد كتابات، Michel Porter* حيث يعرف الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة في اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بإمكانها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا.

ويعنى آخر هي القدرة على إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع، نلاحظ أن MICHEL PORTER

في تعريفه هذا يؤكد على جوهر الميزة التنافسية المتمثل في الإبداع.²

لقد تباينت تعريفات الميزة التنافسية وتعددت نذكرها فيما يلي:

¹ برياش توفيق وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 304، 304.

² _ أمينة بن علي، العجال بوزيان، إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ملتقى علمي وطني، 10-11 نوفمبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، د-ص

- الميزة التنافسية هي خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف ثنائية المنتج، سوق يتجه للنمو فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية .
- الميزة التنافسية هي المنفعة المحققة في حالة ما إذا تمكنت المؤسسة من عرض منتج تنافسي يسمح لها بتعظيم ربحيتها.
- الميزة التنافسية هي عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقها في حالة اتباعها إستراتيجية معينة.
- الميزة التنافسية تعني تحقيق فجوة أكبر من منافسيك بين القيمة التي يوليها المستهلكون للمنتج والتكلفة التي تتحملها لإنتاج ذلك المنتج.¹
- نستنتج من خلال ما تم عرضه في التعريفات السابقة أن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على عرض وتقديم منتج يسمح لها بتحقيق أكبر قدر ممكن من الربح وبالتالي تحقيق منفعة عامة للعمال والمؤسسة وهو ما يسمح لها بالمنافسة مع مؤسسات أخرى.

2/5 أنواع الميزة التنافسية:

المزايا التنافسية تنقسم إلى ثلاثة أنواع وهي:

ميزة التكلفة الأقل، وميزة تميز المنتجات، وأخيرا ميزة اختصار الوقت وسوف نعرض كل نوع على حدى.

ميزة التكلفة الأقل:

ويقصد بها قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفة مقارنة مع منافسيها مما يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة. فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرص البيع بأسعار تنافسية.

¹ _ بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2011.2012 ص 5.4.3.

ميزة تميز المنتجات:

هو تمكن المؤسسة من تقديم منتجات أو خدمات متميزة وفريدة من نوعها لتلقي رضا المستهلك (جودة عالية، خدمات ما بعد البيع) لذلك يصبح من الضروري على المنظمة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة حلقة القيمة واستغلال الكفاءات والمسارات والتقنيات التكنولوجية العالية، وطرق توسيع فعالة المؤسسات سعريا وترويجيا تمكننا من زيادة الحصة السوقية للمنظمة.

ميزة اختصار الوقت:

هي تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح العميل¹

3-5 التفاعل بين الموارد والقدرات والكفاءات لتحقيق الميزة التنافسية:

تعرف الكفاءة بأنها القدرة على استغلال الموارد المتاحة لتحقيق أهداف معينة بالشكل الأمثل.

يشير مفهوم الكفاءة إلى القدرة على القيام بالأدوار أو المهام المتعلقة بمهمة ما، وتشمل مجموعة من التصرفات الاجتماعية والانفعالية والمهارات المعرفية والنفسية التي تمكن الفرد من الإتقان.

مفهوم الكفاءة بمعناه العام يشمل مستويين هما:

المستوى الأول: يتضمن امتلاك الفرد للمعرفة ليكون قادرا على مواجهة مشكلة ما

¹ _ ماجدة جودة، تنمية الكفاءات المحورية كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية لقطاع الاتصالات المصرية، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد 3، يوليو 2021، ص 970.

المستوى الثاني: يتضمن امتلاك الفرد للخبرة في مجال معين ليكون قادرا على العمل بكفاءة في الموقف ويتصرف بطريقة مناسبة.

وتجدر الإشارة أيضا إلى أن الكفاءة هي القدرة على القيام بعمل ما باستخدام المهارات المعرفية والنفسية والانفعالية التي تمكن الفرد من ممارسة العمل بدرجة من الإتقان¹.

ويعد مفهوم الكفاءة أشمل من المهارة حيث يتضمن في مجموعه عددا من المهارات التي تشكل في مجموعها إضافة إلى المعارف والاتجاهات والميول.²

ويمكن تعريف المهارة بأنها التمكن من إنجاز مهمة بكيفية محددة وبدقة متناهية وسرعة في التنفيذ.³

يمكن اعتبار الموارد أنها شاملة لكافة الأصول الملموسة (كالمعدات الرأسمالية، المصانع، التجهيزات المختلفة) والأصول غير الملموسة (كالمعارف، المهارات، سمعة المؤسسة) بجميع أنواعها مدخلات تحتاجها المؤسسة لأداء أفضل على مختلف المستويات، حيث تحتاج هذه الموارد إلى رؤية شاملة ودقيقة من إدارة المؤسسة لبناء ميزة تنافسية، إلا أن استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة لا يوصلها دائما إلى ما تريده الأمر الذي يؤدي إلى ضرورة استخدام آليات وطرق محددة لبناء قيمة حقيقية لهذه الموارد في بيئتها التنافسية، ويعتبر المورد موردا إستراتيجيا للمؤسسة إذا امتلك الخصائص الأربعة التالية:

1-المساهمة في خلق القيمة:

¹ _ سماح ناجي، تصميم برنامج إثرائي قائم على المعامل الافتراضية لتنمية المهارات، المؤتمر القومي العشرين 20 أبريل، 2019، ص 226.

² _ محمد هاني، إدارة الموارد البشرية، ط 2، عمان، دار المعزز للنشر والتوزيع، 2014، ص 19.

³ _ عبد الهادي عبده، الكفاءة (الفعالية، الإجتماعية، الأخلاقية)، الشخصية، د-ط، مكتبة الأجلو المصرية للنشر والتوزيع، د-ت، ص 16.

يجب أن يساهم المورد في خلق القيمة للمؤسسة باعتباره أحد نقاط القوة التي يمكن استخدامها في استغلال الفرص المتاحة أو استبعاد التهديدات المحتملة في البيئة التنافسية .

2- الندرة والتفرد:

تقضي هذه الخاصية أن لا يكون المورد متاحا للعديد من المنافسين في الصناعة وأن يكون متفردا ومتميزا، بحيث لا يكون شائعا في خصائصه وميزاته.

3- عدم القابلية للتقليد:

حتى يكون المورد إستراتيجيا ، يجب أن يكون كذلك غير قابل للتقليد بشكل عام حيث تهتم المؤسسة بكل ما من شأنه أن يعمل على عرقلة هذا التقليد.

4- عدم القابلية للتبديل:

يقصد به عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له في إطار الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة، حيث تقل القيمة

الإستراتيجية للمورد ، إذا كان يمكن للمنافس أن يحصل على نفس التميز باستخدامه موردا داليا

وقد أكدت الكثير من المدارس على الأهمية الإستراتيجية للموارد غير الملموسة، ومن أبرز هذه الموارد

الكفاءات، فالإتهام والغموض الذي يلفهما يصعب عملية تحديدها وتقييمها وبالتالي تتوفر فيها الشرط المتمثل في

عدم التقليد الذي يمثل جوهر المؤسسات

كما أن المؤسسات في ضوء مواردها تقوم ببناء قدرات تنظيمية عامة والتي تمثل تركيبة معقدة وشبكة متداخلة من

الإجراءات والعمليات التي تحدد فاعلية وكفاءة المؤسسة في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات ، حيث أن هذه القدرات

العامّة تعطي للمؤسسة مساحات كافية للمنافسة في مختلف المجالات والأنشطة ولكن يفترض بإدارة المؤسسة ولكي تكون فاعلة ومتميزة أن تحاول تطير مجموعة متميزة من القدرات تنفرد بها لتشكّل لها ميزة تنافسية تساهم في إيجاد نتائج أداء عالية ومتميزة عن كافة المنافسين.¹

¹ _ رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2011، ص 72، 73.

خاتمة الفصل:

كختام لهذا الفصل يمكن القول أن الكفاءة في مفهومها العام تعني جميع القدرات والمهارات والمعارف التي يمتلكها شخص معين تجعله قادرا على تولي مهمة معينة داخل المؤسسة وليس هذا فقط يمكن أن نجد داخل المؤسسة كفاءات بنوعيتها الفردية التي تتمثل في المعارف والمهارات والمؤهلات التي تعبر عن أداء الفرد، وكفاءات جماعية مرتبطة بأداء الجماعة العاملة داخل المؤسسة أي أن تكون هناك نشاط جماعية لديها هدف واحد.

أما فيما يخص مقاربات الكفاءة فلدينا ثلاث مقاربات: المقاربة التسييرية، العملية، وأخيرا المقاربة الإستراتيجية.

كما تحدثنا أيضا عن أهم الخصائص التي تتميز بها الكفاءة، أما بالنسبة لآخر مبحث خصصناه للتحدث عن دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية حيث يظهر هذا الدور في الأداء المتميز للموارد داخل المؤسسة .

الفصل الثاني

أهمية الإنتاجية

داخل المؤسسة التنظيمية

تمهيد:

تلعب الإنتاجية دورا أساسيا داخل المؤسسة التنظيمية و ذلك من خلال مايمكن أن تحققه هذه الأخيرة من نتائج إيجابية تعود بالنفع و الربح على المؤسسة التنظيمية ، لكن ذلك لايتحقق إلا إذا كان هناك من بإمكانه الوصول إلى الأهداف المرغوب فيها ، عن طريق تحسين و تطوير أداء العامل داخل المؤسسة التنظيمية .

1/ ماهية الإنتاجية:

1/1 مفهوم الإنتاجية:

يقصد بالإنتاجية العلاقة بين المتغيرات التي تنتجها المؤسسة من نظام معين والمدخلات المستخدمة في الحصول على هذه المخرجات.¹

تقوم الإنتاجية على علاقة بين النواتج وعوامل الإنتاج وتحدث عند حدوث ارتفاع في الناتج المقترن بارتفاع أقل تناسب من عوامل الإنتاج، أو عندما ينتج الناتج بذاته عوامل الإنتاج أقل.²

يتعلق مفهوم الإنتاجية بفاعلية استخدام المدخلات والتكنولوجيا المرتبطة بالعلاقة الإنتاجية حيث تعرف الإنتاجية على أنها مقدار ما تنتجه الوحدة الواحدة من عوامل الإنتاج.³

الإنتاجية هي استغلال الوقت بتركيز وطاقة لتحقيق هدف فعال.⁴

الإنتاجية هي مؤشر اقتصادي يستخدم لقياس فعالية الإدارة في إدارة النشاط الإنتاجي ويعبر عنها بنسبة مئوية تشير إلى العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) حيث تتمثل المخرجات في السلع والخدمات أو كل ما هو حصيلة

¹ _ زياني زهرة وآخرون، قياس تغيير إنتاجية قطاع السياحة في دول شمال إفريقيا باستخدام مؤشر مالوكويست، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، العدد 02، 2019، ص 79.

² _ التقرير الخامس، مهارات من أجل تحسين الإنتاجية ونمو العدالة، التقرير الخامس، مكتب العمل الدولي، ط1، جنيف، 2008، ص 01.

³ _ د. عيسى الغزالي، الإنتاجية وقياسها، سلسلة دورية خاصة بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد 01، مارس 2007، ص 03.

⁴ _ طارق السويدان، زيادة الإنتاجية الشخصية إستراتيجيات عالمية وتجارب عملية، شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع، د، د، ص.

لعملية التمويل وإضافة إلى السلع والخدمات قد تخرج مواد ضارة غير مرغوب فيها تؤثر على الأفراد داخل المنظمة وخارجها أو النفايات المشعة الملوثة للبيئة الناتجة عن النشاط الإنتاجي وعناصر الإنتاج المستخدمة (المدخلات) حيث تتمثل المدخلات في الأموال والمواد الأولية، القوى العاملة، المهارات، الزمن، الطاقة، المعدات¹ ويستخدم في قياس ذلك وحدات العمل أو وحدات رأس المال أو ساعات العمل.... الخ .

وتأخذ العلاقة الصيغة الرياضية الآتية:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{الإنتاج (المخرجات/المدخلات)}}{\text{المواد المستخدمة (المدخلات)}} \text{.}^2$$

وهناك من يعرف الإنتاجية على أنها: النسبة بين ساعات العمل البشري المخطط اللازمة لإنجاز عمل معين وساعات العمل الفعلية التي استغرقها العمل.³

1-2 - مفهوم الإنتاج:

يعرف الإنتاج على أنه النشاط الذي يهدف لتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات) يمكن الاستفادة منها⁴

يعرف الإنتاج بالنشاط الذي يختص باستقبال الموارد بطريقة رشيدة لخلق المنافع المختلفة¹

¹ غسان اللامي - أميرة البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات (مركزات كمية ومعرفية) الهاروزي للنشر والتوزيع، د.ط، 2008، ص 26-27.

² كاسر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية (الأسس النظرية والطرائق الكمية) د.ط، د-ت، ص 36.

³ عبد الرحمان بن عنتر، المدخل التحليلي لإدارة الإنتاج في المنشآت الخدمائية والصناعية، دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع، د.ط، د، ت، ص 202.

⁴ أميرة البياتي، مرجع سابق، ص 39.

هناك من عرف الإنتاج بأنه خلق المنفعة بسلعة اقتصادية

الإنتاج هو كل عملية تسعى لخلق منفعة سواء أكانت منفعة شكلية أو مكانية أو زمانية أو ثقافية أو مادية وذلك باستخدام الموارد الاقتصادية المتاحة بطريقة عقلانية بغرض تسويقها للمستهلك الوسيط أو النهائي.²

يختلف مفهوم الإنتاجية عن الإنتاج، فالإنتاج مؤشر كمي أي يأتي إجابة على سؤال يبدأ بكم، أما الإنتاجية فهي مؤشر نسبي ويأتي إجابة على سؤال يبدأ ب ما؟. مثلاً ما هي إنتاجية العمل؟ أو من ساهم في الإنتاج؟³

الإنتاج والإنتاجية مصطلحان مرتبطان ببعضهما البعض ورغم وجود علاقة بينهما، إلا أن الإنتاج يختلف عن الإنتاجية، فالإنتاج هو مجموع المراحل المتعاقبة أو غير المتعاقبة التي تتغير فيها المادة من شكل إلى آخر أما الإنتاجية فهو مفهوم مطلق فهو يتأثر بعوامل واعتبارات اقتصادية واجتماعية وثقافية وفنية وبيئية

الإنتاج اصطلاح أوسع وأشمل يتضمن كل الأنشطة المختصة بخلق القيمة⁴

1-3 مفهوم الكفاءة الإنتاجية :

هناك من يشير إلى أن الكفاءة والإنتاجية يعينان شيئاً واحداً كما تستخدم أحياناً والواقع أن الكفاءة تختلف عن الإنتاجية وإن كان هناك ارتباط وثيق بينهما فالإنتاجية محصلة الكفاءة ومن ثم فهي دالة على عليها، وهكذا فإن الكفاءة والإنتاجية فكرتان بينهما قرابة وثيقة، فالكفاءة هي الحصول على أكبر قدر من المخرجات من مجموعة من

المدخلات

¹ _ سليمة بوخنان، التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية، مذكرة ماجستير ، جامعة أوت 1955، سكيكدة، 2008، 2009، د-ص.

² _ د-، علم، عمل، إخلاص، (وظيفة الإنتاج) الجمعية العلمية (ملحقه الدراسات الاقتصادية)، كلية العلوم الاقتصادية، ص 02.

³ _ خالد عبد القادر، الإنتاجية وعوامل التأثير فيها، مقالة، د.ص.

⁴ _ بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 26، 27.

والإنتاجية هي مقدار الوحدة من المخرجات بالنسبة للوحدة من المدخلات.¹

الكفاءة الإنتاجية هي النسبة بين الكمية خلال مدة زمنية معينة

الكفاءة الإنتاجية هي قياس النتائج المحققة باستخدام عوامل أو مدخلات معينة، وهي تعني في الحقيقة التوازن بين

جميع عوامل الإنتاج التي تغطي أعظم ناتج بأقل مجهود أو بأقل قدر من هذه المدخلات.²

تعرف الكفاءة الإنتاجية بأنها المعرفة الفنية اللازمة للعامل للتوصل إلى الطريقة التي ينتج بها بسرعة وبمهارة وبدون

بدل جهد كبير أو عدم تسببه في ضياع عوادم كبيرة من المادة الأولية.³

الكفاءة الإنتاجية مدى قدرة المشروع على الاستفادة من التسهيلات المادية والبشرية المتاحة للحصول على أكبر

عائد بأقل التكاليف الممكنة، والكفاءة الإنتاجية ما هي إلا دالة للمقارنة بين قيمة النتائج المادية والمعنوية التي

تتحقق من عملية الإنتاج وبين قيمة العناصر المستخدمة في الإنتاج.⁴

إن الكفاءة بين درجة المثالية التي تستخدم بها الموارد في العملية الإنتاجية فهي تقارن بين المخرجات الفعلية

المتحققة وبين المخرجات المتوقعة

الكفاءة = المخرجات الفعلية / المدخلات المتوقعة أو العادية.

إن الإنتاجية هي مقياس يستخدم لقياس حجم المدخلات المطلوب لتحقيق حجم معين المخرجات، وهي تركز

على العلاقة بين المدخلات والمخرجات.⁵

¹ _ عثمان المالكي، الكفاءة الإنتاجية الكلية لأقسام كليات التربية بالجامعات السعودية، العدد 03، 2018، ص 98.

² _ حيمر صباح، الروح المعنوية وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية للعامل، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 80، 81، 2010، 2009.

³ _ حمدية كاظم، العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية لمعمل المنتوجات الصوفية، بحث علمي، الناصرية، 2000، د ص.

⁴ _ هناء خميس، السمات القيادية للمدير وأثرها على الكفاءة الإنتاجية، مجلة دراسات مالية ومحاسبية، العدد 14، 2018، ص 269.

⁵ _ بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 28-29.

الإنتاجية=المخرجات/المدخلات

2/عناصر الإنتاجية:

هناك عناصر أساسية للإنتاجية وهي في ما يلي:

1/ القوة العاملة:

إن القوة العاملة بأشكالها المختلفة تعد من أهم العناصر على إطلاقها، وتلك القوة العاملة هي العنصر المتحرك الذي يقوم بالتخطيط والرقابة والإشراف والتنفيذ وهو الذي يقوم بتشغيل الإنتاج، ويكفي أن نذكر أنه لو توافرت كل مقومات النجاح لمنظمة معينة دون أن تتوفر الكفاءة الإدارية فإن إنتاجيتها تكون عند أعلى مستوياتها ويتوقف اختيار القوة العاملة في المستوى التنفيذي على طبيعة العمليات الصناعية، فالصناعات المختلفة تحتاج إلى درجات مختلفة من الأيدي العاملة المدربة والمؤهلة، وبالنسبة لإنتاجية هذا العنصر فإنها تحتاج إلى جانبين الأول وهو الجانب الإداري والتنظيمي وهو الذي يقوم بمهام التخطيط والرقابة والثاني وهو الجانب التشغيلي الذي يقوم بمهام التنفيذ الفعلي للمهام المطلوبة

2/ التجهيزات الرأسمالية:

يعتبر هذا العنصر من العناصر المؤثرة في الإنتاجية في المنظمات التي تحتاج إلى تجهيزات رأسمالية كبيرة (المباني، المصانع، الآلات اللازمة للخدمات المساعدة) وهناك اتجاه متزايد نحو تعميم استخدام الآلات الميكانيكية والآلية، كما أن الأبحاث والدراسات العلمية المستمرة أظهرت الكثير من الآلات التلقائية التي تقوم وحدها بالعمليات الصناعية مما أعطى أهمية متزايدة لعنصر الآلات والتجهيزات الرأسمالية .

3/المواد الأولية:

يعتبر عنصر المواد الأولية من العناصر الهامة التي تسهم في زيادة الإنتاجية خاصة في الصناعة التحويلية حيث تمثل تكلفة المواد نسبة كبيرة من التكلفة، وترجع أهمية رفع إنتاجية هذا العنصر بسبب أثره المباشر على حجم وجودة السلع النهائية بسلامة اختيار مصادر التوريد والتوصيف الدقيق للمواد والسرعة في التوريد، وشروط الشراء وتكاليف النقل والتخزين¹.

3/عوامل انخفاض وتحسين الإنتاجية:

3-1/عوامل انخفاض الإنتاجية :

تمتد تأثيرات انخفاض الإنتاجية إلى المستوى الفردي والقومي والمؤسسي، وعلى صعيد المنظمة فإن هذه التأثيرات تشمل جوانب عديدة منها ما يلي:

-ضعف القدرة التنافسية للمؤسسة

-ارتفاع تكاليف الإنتاج

-زيادة الاستهلاك من المدخلات (الطاقة،المواد،الماكينات)

-زيادة عدد العاملين لإنتاج كمية معينة من السلع والخدمات

¹ _ غربي زهرة، إنتاجية العمل، مذكرة ماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2007، ص 34-36.

-عدم قدرة المؤسسة على تقديم حوافز وأجور مناسبة للعاملين

-زيادة التضخم

-التأثيرات الناجمة عن النتائج المذكورة أعلاه

-انخفاض الإنتاجية في وحدة معينة أو منظمة يعني في النهاية زوالها، لأن القانون الطبيعي يقول "البقاء

للأفضل" ولهذا فإن زيادة الإنتاجية يجب أن يكون باستمرار موضع اهتمام الإدارة على مختلف مستوياتها عند حد

معين.¹

3-2 عوامل تحسين الإنتاجية:

-التخطيط العميق

-التنفيذ الدقيق

-الصحة الجيدة

-الطاقات والموارد المتاحة للمؤسسة

-الأساليب والتقنيات الممكنة في ضوء الموارد والطاقات المتاحة

-الهمة العالية

-المهارات المتميزة

-المنهجية المتميزة

¹ _ كاسر المنصور، مرجع سابق، ص 40-41.

-الطلب الفعال على المنتجات الصناعية¹

-المنافسة والأوضاع السوقية السائدة

-التركيز الشديد.²

1-4-1 المدخل النظرية للكفاءة والإنتاج:

1-4-1-1مدخل الإدارة العلمية:

* فريدريك تايلور الأب الحقيقي لمدرسة الإدارة العلمية، حيث ساهم هو وزملائه في تطوير الفكر الإداري على

صعيد العالم، حيث ركز تايلور على التعاون ما بين الإدارة والعاملين، فاعتقد أن القياس العلمي للعمل (دراسة

العمل) وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تناسب

ومؤهلاتهم، ورفع الأجور المناسبة وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين يمكن أن يقود إلى زيادة الإنتاج وزيادة

الأجور من خلال زيادة الأرباح.

-أهم مبادئ نظرية الإدارة العلمية:

لعل من أهم مبادئ الإدارة العلمية ما يلي:

-استخدام طرق دراسة الوقت والحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل.

¹ _ بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 227.

² _ د. طارق سويدان، مرجع سابق، د ص.

* المؤسس الأول لنظرية الإدارة العلمية (1856-1915) نشر أفكاره في كتاب الإدارة العلمية 1911.

- استخدام الحوافز لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة وبالسعة أو المعدل المطلوب¹ حيث نقصد

هنا بمصطلح الحوافز أنها تمثل مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية المادية منها والمعنوية التي تمنح للعاملين في شتى

مواقع الوظيفة من أجل حثهم على العمل بجد وكفاءة وحرص لرفع مستوى الإنتاج².

- استخدام الخبراء المتخصصين لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل، أي أن الإدارة العلمية تركز على الصناعة

والخصائص التالية للتنظيم:

- العمل

- التخصص وتقسيم العمل

- ترشيد العمل والإدارة

- استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل³.

ما يؤخذ على هذه النظرية أنها تعطي أهمية كبيرة للنظام الداخلي للمؤسسة وتركز أكثر على نسبة الإنتاج، ولكنها

في تركيزها هكذا أكدت على الاهتمام بشكل كبير على منفعتها مقابل العمل واعتبار العامل آلة.

¹ _ مرابط عزوز، الكفاءة المهنية، دار اقرء للكتاب والنشر والتوزيع، د ط، د ت ص 17-18.

² _ مهدي السامرائي، نظرية الغرائز والدوافع والحاجات الإنسانية، اليازوري للنشر والتوزيع، د- ط، د- ت، ص 15.

³ _ مرابط عزوز، مرجع سابق، ص 17-19.

1-4-2 مدخل العلاقات الإنسانية:

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية من خلال البحوث العلمية والدراسات التي أجراها كل من إلتون مايو* وفرتز روزث لزيبركر من جامعة هارفارد في مصانع الهاوتورن خلال الفترة (1923.1930) والتي استهدفت تحديد العوامل في محيط العمل التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج.

ومن خلال أبحاثه بمصانع الهاوتورن درس مايو العلاقة بين مجموعة من المتغيرات التي كانت محل الإهتمام تجلت فيما يلي:

- كثافة الإضاءة

- فترات الراحة

- نظام الأجور : هو ما يحصل عليه العامل ويصرفه يومياً أو أسبوعياً¹

وكذلك من خلال مجموعتين ما العمال، مجموعة ضابطة أن تسهر على توفير شدة الإضاءة ثابتة ومجموعة تجريبية تخضع لتغير لظروف عملها الفيزيائية تارة بالزيادة وتارة أخرى بالنقصان، وقد تمثلت الإستجابات في هذه التجارب فيما يلي:

استجابة الأفراد العاملين لزيادة الإنتاجية لم تكن بسبب الإضاءة أو بسبب العوامل البيئية الأخرى، وإنما سبب اهتمام الإدارة بهم وشعورهم بأن الإدارة تميزهم من خلال الأخذ بوجهات نظرهم

¹ _ بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 57.

* إلتون مايو: 1880-1948 عالم نفس وعالم اجتماع أسترالي وهو مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية.

تأثير مجموعة أو مجموعات العمل على مستوى الأداء بحيث إذا كانت إحدى العوامل تضع مقاييس عالية لإدارة الأفراد في تلك المجموعة سيتمسكون بهذه المعايير في ظل الظروف البيئية المعقدة.

يقوم مدخل العلاقات الإنسانية على مجموعة من المبادئ نلخصها فيما يلي:

التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات الناشئة بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المرتبطين فيما بينهم.

القيادة الأساسية تلعب دوراً أساسياً في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم حيث يمكن تعريف القيادة بأنها عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف المرسومة .

إن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم اللارسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال بجميع مستوياتهم في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.¹

1-4-3 مدخل الموارد البشرية:

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبياً في إدارة الأفراد، وقد بدأ استعماله مع مطلع السبعينات من القرن العشرين حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية بأن الأفراد موارد وليسوا مجرد أناس يتصرفون على حساب مشاعرهم حيث يمكن اعتبار المورد البشري من أهم عناصر العمل والإنتاج بالرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس المال،التجهيزات) ذات أهمية إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والإستراتيجيات والاستثمار في رأس المال.²

¹ _ بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، د-ط، د-ت، ص 20.

² _ بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 21.

وقد قام هذا المدخل على:

إن الفرد عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة في أحسن صورها من خلال زيادة الإنتاج.

لا بد من تهيئة بيئة العمل حيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لحد أقصى .

برامج وممارسات الموارد البشرية يجب وضعها وتنفيذها بحيث تكون مراعية لتحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة.

يقوم مدخل الموارد البشرية على افتراضات منها:

أن الموارد البشرية في المنظمة ميزة وكلفة في نفس الوقت وعلى إدارة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن بين

الكلفة والميزة وذلك بتركيزها على الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية.

تحقيق حالة التكيف مع المتغيرات البيئية وعلى الإدارة المتخصصة بالموارد البشري التركيز على الاستخدام الأفضل

للمورد البشري والموائمة الخارجية وكيفية الإستجابة للمتطلبات البيئية¹.

¹ _ مرابط عزوز، مرجع سابق، ص (21.23).

خلاصة الفصل :

لقد تم التعرف في هذا الفصل في المبحث الأول على مفهوم الإنتاجية والتي تعني العلاقة بين المخرجات والمدخلات، كما قمنا بتوضيح مفهوم الإنتاج حيث يقصد به تحويل المدخلات إلى مخرجات لغرض خلق منفعة اقتصادية، أما فيما يخص مفهوم الكفاءة الإنتاجية فنقصد بها التوازن بين جميع عوامل الإنتاج.

أما فيما يخص المبحث الثاني تم التطرق إلى عناصر الإنتاجية (القوة العاملة، التجهيزات الرأسمالية، المواد الأولية).

وفيما يتعلق بالمبحث الثالث فحددنا فيه أهم عوامل انخفاض وتحسن الإنتاجية وبالنسبة لآخر مبحث في هذا الفصل فقد حددناه لأهم المداخل النظرية لدراسة الكفاءة الإنتاجية (الإدارة العلمية، العلاقات الإنسانية، الموارد البشرية).

الفصل الثالث

الجانب الميداني

تمهيد:

الدراسة الميدانية هي من أهم الخطوات أو المراحل التي يعتمد عليها الباحث عند إجراء بحثه ولكن ذلك لا يتم عبثاً وإنما بإتباع طرق وأساليب ومناهج تساعد الباحث على إتمام بحثه بطريقة صحيحة وللتعرف على أهم هذه الإجراءات في البحث العلمي، سنقوم في هذا الفصل بعرض مجموعة من الأساليب والطرق التي تم إتباعها في هذا البحث حيث سنقوم بتعريف للمؤسسة التي تم إجراء الدراسة الميدانية فيها وكذلك مجالات الدراسة بما فيها المجال البشري والمكاني والزماني أيضاً مجتمع الدراسة الذي تم أخذ العينة منه وفي الأخير أداة الدراسة وعرض وتحليل النتائج.

1/الإجراءات المنهجية للدراسة:

1-1الدراسة الإستطلاعية:

هي أهم خطوة في الدراسة الميدانية، حيث يقوم الباحث باستكشاف ميدان بحثه وذلك لغرض التعرف على مجتمع الدراسة وأخذ العينة منه بالإعتماد على أدوات البحث المناسبة.

الدراسة الاستطلاعية أو البحوث الميدانية هي البحوث التي تتخذ عن طريق جمع المعلومات من مواقع المؤسسات والوحدات الإدارية والتجمعات البشرية المعنية بالدراسة ويكون جمع المعلومات بشكل مباشر من هذه الجهات عن طريق الاستمارة و المقابلة.¹

1-2مجالات الدراسة:

أ-المجال المكاني:

هو المكان أو البيئة التي يجري فيها الباحث دراسته حيث تم إجراء دراستنا في مؤسسة السكك الحديدية التي أنشأت سنة 1989 وهي عبارة عن مؤسسة ذات وحدة قاعدية عمالية للإنتاج بمدينة بني صاف ولاية عين تموشنت.

ب/المجال البشري:

تحتوي مؤسسة السكك الحديدية على 89 عامل كعدد إجمالي، ولقد تم اختيار 20 عاملا كعينة للدراسة منهم عمال الإدارة التي تحتوي على الأقسام التالية :

¹ _ عبد السلام بن زاوي وآخرون، المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الإعلام، مجلة الاتصال والصحافة، العدد 2017، 6، الجزائر، ص 52.

قسم الموارد البشرية

قسم تسيير الأجور

قسم المحاسبة

أما بالنسبة للفئة العمالية فتحتوي على قسم الإنتاج و قسم التصنيع قسم مراقبة النوعية وجودة المنتج، قسم الرقابة والأمن، قسم التسويق والعتاد، قسم المخبر.

ج/المجال الزمني:

تم إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة السكك الحديدية مدينة بني صاف ولاية عين تموشنت ما بين 27 مارس حتى 05 ماي وهو تاريخ نهاية الدراسة والبحث.

2-العينة:

هي مجموعة الأفراد المأخوذة من مجتمع الدراسة الغرض منها إجراء الدراسة عليها لإتمام البحث.

كما تعرف أيضا على أنها مجموعة جزئية من مجتمع البحث، وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل بحيث يمكن تعميم

نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله وعمل استدلالات حول معالم المجتمع.¹

تحتوي العينة على 20 عامل و هي عينة طبقية ، لأننا توجهنا بدراستنا إلى العمال ذات كفاءة والمتواجدين

بالإدارة .

¹ _ محمد اللامي، محاضرات المنهج التجريبي، ص 01.

3- المنهج:

للوصول إلى النتيجة المطلوبة عند القيام بأي دراسة بحثية حول موضوع معين، يتوجب على الباحث إتباع منهجية معينة، حيث يمكن تعريف المنهج على أنه الطريقة الموضوعية التي يسلكها الباحث في دراسته أو في تتبعه لظاهرة معينة من أجل تحديد أبعادها بشكل كامل.¹

وفي هذا البحث اعتمدنا على منهج دراسة الحالة وذلك لأن البحث الذي بين أيدينا يفرض علينا دراسة حالة المؤسسة التنظيمية أثناء العمل، كما إعتدنا على المنهج الكيفي لدراسة و تحليل المعلومات بطريقة صحيحة .

4- أداة الدراسة:

-تم الإعتداد على تقنية المقابلة كوسيلة مناسبة للبحث، وذلك لأنها تتناسب مع المنهج المستخدم، ألا وهو المنهج الكيفي حيث كلاهما يساعد في جمع المعلومات و فهمها بطريقة مباشرة عن طريق التحوار المباشر مع المبحوث .

المقابلة: عبارة عن أداة من أدوات البحث العلمي المستخدمة لجمع المعلومات حول الموضوع المدروس.

ويعرفها موريس أنجرس*: "بأنها تلك التقنية المباشرة التي تستعمل لمسألة أفراد على انفراد وفي بعض الحالات مجموعة بطريقة نصف موجهة".²

¹ - محمد در، أهم مناهج وأدوات وعينات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، العدد 09، ص 311.

* موريس أنجرس: عالم اجتماع، له كتاب منهجية البحث في العلوم الاجتماعية.

² - نبيل حميدة، المقابلة في البحث الاجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 08، جامعة سكيكدة، 2012، ص 98.

تم إجراء الدراسة بالإعتماد على تقنية المقابلة، حيث تساعد هذه الأخيرة على الحصول على المعلومات بطريقة مباشرة.

5- تحليل البيانات على ضوء الفرضيات :

المحور الأول: الكفاءة داخل المؤسسة:

حسب س1 يتضح أن من بين أهم الخبرات التي يكتسبها الموظفون من عملهم داخل المؤسسة هي التعرف على طريقة التنظيم الداخلي ووضوح الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها بالإضافة إلى قدرة العامل على المشاركة في إعطاء رأيه من خلال الاتصال مع الإدارة التي تعتبر بدورها مسؤولة عن كل ما يخص المؤسسة من رقابة وتخطيط وغير ذلك بالإضافة إلى هذا كله فإن دفع العامل للعمل بمختلف الوسائل التكنولوجية الجديدة يجعله قادرا على الإبداع واكتشاف ما هو جديد وبمناسب لضمان جودة المنتج، كما أن مشاركة العامل في تحقيق أهداف المؤسسة يوضح اهتمام الإدارة به كشخص مسؤول عن عمله وهذا ما يجعله راض عن تحقيق الأفضل لصالح المؤسسة.

تعد الخبرات المكتسبة التي يمتلكها الفرد من العوامل المؤثرة على استجابته نحو ضغوط العمل وتحدد الخبرة رجة صعوبة مسببات الضغط أو سهولتها بالنسبة للفرد كما أن لها دور مؤثر في خفض الضغط الناتج في بيئة العمل إذ يشعر الفرد برضا من المواجهة المتكررة لمصدر الضغط والتدريب على الاستجابة للتعامل مع الموقف وبهذا يكون الفرد قد تكيف مع الموقف الضاغط وتخلص من الشعور بالضغط عند موجة الموقف نفسه.¹

¹ عيسى المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الإلكترونية فئة الخمسة نجوم، (دراسة ميدانية) أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط، الدراسات العليا، 2009، ص24.

حسب س2 أن حصول العامل على منصب جيد داخل المؤسسة هو نقطة أساسية يمكن للمؤسسة أن تقدمها للعامل كتحفيز له وذلك لان لكل عامل هدف معين يسعى إليه وهو ما يبرر نجاحه كخطوة مهمة، كما أن الاهتمام بالعمال كمورد بشري يعزز من تطوير سلوكه وتشجيعه نحو العمل لإتمامه في أحسن صورة.

حيث تتجه أغلب المنظمات إلى سياسة التوظيف الداخلي خاصة في حالة التأكد من وجود أشخاص ذو كفاءات ومهارات عالية فيتم توظيفهم عن طريق الترقية والنقل، وينعكس هذا التوجه على المنظمة بالعديد من الإيجابيات منها التقليل من التكاليف لكون العامل لا يحتاج إلى التوجيه أو الإدماج في المنظمة لأنه يعرفها ولا يحتاج إلى تدريب لأنه قد اكتسب المهارات الكافية كما أن هذه السياسة تؤدي إلى تشجيع العاملين وزيادة التنافس فيما بينهم لشغل مناصب أعلى.¹

حسب س3 أنه من بين أهم الضغوط التي تواجه العامل في المؤسسة منها التوترات النفسية كالقلق والاكنتاب نظرا لتواجد العامل في نفس المكان والقيام بنفس العمل هذا ما ينتج عنه فقدان بعض المهارات كالتركيز الجيد والقدرة على اتخاذ القرارات الجديدة المتعلقة بالعمل، أيضا هناك بعض العمال الذين يشعرون بضغط كبير في المؤسسة نتيجة لأداء الأعمال الشاقة مما يتسبب له في كثرة التغيب عن العمل كما نجد البعض الذين يبدلون مجهود أكبر ويتسبب له في الأخير بالآلام الجسدية كالتعب وعدم القدرة على أداء أي عمل مهما كان نوعه وهذا يؤدي في الأخير إلى الإحباط وغياب الابتكار والإبداع في العمل وهو ما ينعكس سلبا على المؤسسة ككل.

¹ وشان حكيمة، التوظيف كآلية لنجاح المؤسسة وتميزها (مقاربة واقعية للتوظيف في مجال المؤسسة) مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، 2، 36، جامعة زيان عاشور، الجلفة، د-ت، ص230.

تختلف عادة ضغوط العمل باختلاف طبيعة العمل ومتطلباته وتختلف أيضا مسببات الضغط لكل وظيفة من حيث تنوع المهام والمسؤوليات والاستقلال في العمل وحجم الصلاحيات الموكولة لكل فرد فكل هذه الأسباب تسهم في خلق ضغط نفسي وجسدي لدى الفرد في المنظمة.¹

حسب س4 انه لا بد أن تكون هناك أخطاء داخل العمل فالإنسان ليس معصوم من الخطأ وخاصة إذا كان العامل يتوجه إلى المؤسسة أول مرة ويقدم له عمل جديد لم يقيم به من قبل وهنا يكمن دور الإدارة في توجيه العامل وإرشاده حول طريقة العمل وتقديم النصائح له لعدم الوقوع في نفس الأخطاء أو غيرها من الأخطاء الأخرى التي يتعرض لها أثناء تأديته للعمل أو على الأقل التقليل منها وذلك لمصلحة المؤسسة حيث أن أي نتيجة سلبية تعرض المؤسسة للفشل ولذا فإن إرشاد العامل تكوينه يعتبر مؤشر مهم لنجاح العمل بالإضافة إلى اكتساب المؤهلات والمهارات الجديدة حيث يصبح الفرد له القدرة الكافية على إعطاء ما لديه لصالح المؤسسة وهو ما أشارت إليه سلامة أمينة في دراستها بعنوان إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية.

أشار المبحوثين في إجابتهم حول س5 أنه من بين أهم الأساليب التي توفرها المؤسسة لاكتساب المعارف والمهارات نجد منها تقييم الأداء وتصحيح بعض الأخطاء في سلوك العامل وأيضا توضيح خطة العمل وكيفية التعامل مع التقنيات المستخدمة في المؤسسة لأن بعض العمال مهما تكون لديهم خبرات ومهارات كافية للعمل إلا أنه يحتاجون إلى المزيد من المعارف لتطوير دواتهم، بالإضافة إلى تحويل ونقل العامل من مكان إلى آخر لاكتشاف الفرق بين كل الطرق المعتمدة في العمل لأن كل آلة أو تقنية إلا ولها طريقة خاصة، تفكر أيضا كيفية التعامل مع الحاسوب بطريقة أسهل تسهل العمل وريح الوقت أيضا، التقليل من الجهد المبذول سواء الذهني أو

¹ عيسى المعشر، مرجع سابق، ص19.

العضلي وقد أشارت إلى هذه الدراسة التي قدمها الباحث هاملي عبد القادر بعنوان وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة ، ص().

من خلال ما لاحظناه حول س 6 أن الرقابة كأسلوب لحل الصراعات والمشاكل تتمثل في دور الإدارة في أن تكون مسؤولة عن كل ما يحدث في المؤسسات فكلما كانت الرقابة شديدة كلما أدى ذلك إلى الحد من الصراعات والنزاعات في مكان العمل واختفائها، حيث يكون السبب الرئيسي لها كلما أشار المبحوثين وغياب المسؤولية وعدم القدرة على التحكم في العمل والذي يكون الهدف منه في المؤسسة هو الحصول على نتيجة جديدة بفضل ما يقدمه الموظفون من إمكانيات وجهود أثناء عملهم.

إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي والممثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين.

إن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف في وقته يصبح خطأ كبير في اليوم الموالي وبهذا فإن نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم والكشف عن الأخطاء في وقتها ومحاولة حلها والتغلب عليها.¹

تظهر أهمية الرقابة أيضا عند ظهور تعارض أو اختلاف بين أهداف التنظيم والأهداف الشخصية للأفراد والجماعات وقد يشكل هذا التعارض ظاهرة مستمرة داخل المحيط الداخلي للمؤسسة ويؤدي في أغلب الأحيان إلى انخفاض الروح المعنوية للموظفين وبالتالي انخفاض أدائهم، تساعد الرقابة في هذه الحالة المديرين على تحديد الأسباب التي أد إلى هذا الموقف تمهيدا لوضع الحلول المناسبة لها مما يكفل تحقيق الأهداف المشتركة للموارد البشرية من جهة والمؤسسة من جهة أخرى.²

¹ سعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة ماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، د-ت، ص44.

² كمال بودانة، دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019، 2020، ص56.

المحور الثالث :

حسب س 1 إن أهم المميزات التي تمتاز بها المؤسسة لترفع من قيمة العامل من أهمها إعطائه الحرية في تقديم بعض آرائه، وكذا تقديم الفرصة له لعرض اقتراحات أثناء الوقوع في مشكلة معينة كطريقة مناسبة لوجود الحلول، أيضا تعترف الإدارة بما يقدمه العامل من جهود لنجاح العمل، بالإضافة إلى توفير الأدوات المناسبة للعمل للحفاظ على سلامة العامل وأمنه لتفادي أي أخطار أثناء التعامل مع الماكينات والآلات المستعملة في العملية الإنتاجية كتوفير الملابس المناسبة لطبيعة العمل كالقبعة التي تحمي الرأس أثناء وقوع أي شيء من الأعلى، توفير الحذاء والنظارات والقفازات وغيرها من الأدوات الأخرى وهذا ما يشعر العامل بالارتياح في مكان العمل دون أي خوف أو توتر قد يكون سببا في انخفاض أدائه.

يمكن تقسيم مهمات الوقاية الشخصية تبعا لأجزاء الجسم إلى:

وقاية الرأس، وقاية العين والوجه، وقاية الأذن، وقاية الجهاز التنفسي، الوقاية نتيجة للسقوط من أماكن مرتفعة وقاية اليد والساق وأخيرا وقاية الجسم.¹

كانت إجابات الباحثين حول س 2 من المحور الأول على أهمية العمل الجماعي في تنمية الخبرات لدى المورد البشري وتطوير ذاته عبر مراحل زمنية من خلا تبادل الآراء والمشاورات والمعارف حول العمل والإنتاج وطريقة المساهمة في تطوير المواد المنتجة، أيضا تحسين العلاقة بين العمال وحلق جو مناسب للعمل بالإضافة إلى اكتشاف طرق أخرى غير معتاد عليها في المؤسسة.

أيضا يساهم العمل الجماعي في التعاون المشترك على أداء الأعمال وخاصة التي تأخذ وقت كبير لإنهاؤها، كما تكمن ضرورة العمل الجماعي في تسهيل عملية الاتصال بين العمال فيما بينهم وإرشاد بعضهم البعض وتوجيه

¹ د. مجدي شرارة، السلامة والصحة المهنية وتأمين بيئة العمل، د-ت، د-ط، 2016، ص 83.

المدير لهم، كذلك يعد ذات أهمية كبيرة لأخذ النصائح التي يكون الغرض منها تطوير العامل لنفسه وبالتالي تكون مردودية المؤسسة جيدة.

واحد من أهم الأصول التي قد يملكها الفرد أو مجموعة أو فريق هي العلاقات بينه وبين الآخرين، الفريق الذي يشعر أفرادها بالراحة في التعامل معا لتتولد لديه طاقة إيجابية تخلق بيئة عمل صالحة.

هذه البيئة الصالحة تجعل فريق العمل قادرا على العمل بشكل جاد وأكثر فاعلية وإنتاجية لإن العلاقة بين أعضاء الفريق قائمة على الثقة وهذا ما يجعلهم قادرين على حل الصراعات فيما بينهم فهم قادرين على تكثيف جهودهم والتركيز على العمل.¹

حسب س3: أهم المؤهلات التي تسمح للمسؤول أن يشرف على التنظيم داخل المؤسسة هي قدرته على التخطيط والتنسيق وتحديد الأهداف المرجو تحقيقها، التنظيم الجيد في المؤسسة عن طريق تحديد البرامج وقدرته على التحكم في العمال لغرض توجيههم وإرشادهم

كذلك سيطرته على المشاكل التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة فمن واجب المسؤول تقديم الحلول المناسبة للتخلص من تلك المشاكل وتفنيد القرارات في وقتها دون أي تأجيل، كما يمكن أن يكون للمسؤول روح الدافعية نحو العمل وحسن اتخاذ القرار

حب المنافسة لغرض تطوير مؤسسته وضمان نجاحها

أهم المؤهلات التي ينبغي أن تتواجد في المسؤول:

- الهدوء وضبط النفس.

¹ نزار شريفة، وآخرون، إدارة فرق العمل، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية 2021، ص24.

-الإيمان بالمهمة.

-الشعور بالسلطة.

-المبادرة وأخذ القرار.

-السلوك.

-الشجاعة .

-الفعالية.

-التواضع.

-الإنصات .

-الإبداع.

-التنبؤ¹

إن الإجابات التي قدمها المبحوثين حول س 4 هي أن تغيب العامل عن العمل قد يؤثر عليه بلا شك وذلك من جميع النواحي حيث لا تصبح لديه المكانة الخاصة في المؤسسة،أيضا لا بد أن عدم تواجده بها قد يسبب له الكثير من المشاكل مع المسؤول مما يؤدي إلى فصله بصورة نهائية عن العمل وذلك لأن عدم اهتمامه بما يحدث في مكان العمل قد يؤدي في الأخير إلى فشل المؤسسة وخسارتها وبالتالي عدم قدرتها على المنافسة مع غيرها من الشركات الأخرى ومن جهة أخرى فإن كثرة تغيب الفرد عن مكان عمله يسبب له جمود فكري نظرا لعدم قدرته على

¹ رامي القيشاوي،الفكر القيادي والعقلية الابتكارية،د-ت،د-ص.

اكتشاف ما هو جديد وملائم للمؤسسة، لذا لا بد من وجود أو وضع بعض الحلول المناسبة من طرف المسؤول لمنع العامل عن التغيب باعتباره المورد البشري الفعال والمساهم الأول في ربحية المؤسسة ويرجع ذلك إلى أن كل ما يقدمه العامل من قدرات ومهارات سواء أكانت فكرية أو عضلية سيعود بالنفع على المؤسسة والعامل في آن واحد وبالإضافة إلى هذا كله فإن تواجد العامل يومياً بالمؤسسة يعبر عن انضباطه والتزامه في مكان عمله.

يساهم الشعور الشديد بالانتماء مساهمة كبيرة وفعالة في دفع الأفراد نحو الانضباط الذاتي والدفاع عن مؤسستهم لحمايتها من أي نوع من الفساد وعلى العكس من ذلك فإن الشعور باللامبالاة يفسر الهروب من المسؤولية الفردية والجماعية حيث لا يفكر الفرد إلا بالطرق التي تمكنه من تحقيق رغباته وطموحاته الشخصية على حساب المؤسسة التي يعمل فيها ومن المعلوم أن هذه الثقافة السلبية والتصور الزائف يضعف من حس الانتماء الشديد للمؤسسة وللوطن وفي مقابل الانتماء للنفس فيصبح منطق الأنانية والمصلحة فوق الجميع ويتعد عن التمسك بالانضباط الذاتي ويصبح عامل هدم لا بناء ولكن من خلال الانتماء يحاول أن يؤكد وجوده وذاته، ووجود ذاته يبرز من خلال مجموعة ينتمي إليها، كلما يكتسب العامل أقدمية في ميدان عمله، فإن عملية الانتماء تتطور فيصبح ابن الشركة ينضج فهمه لكل الأمور الجوانب السلبية والإيجابية وعلى إثرها تكون درجة الانتماء والولاء تأخذ شكل المنحنى في النزول أو الصعود، فعن طريق المحبة والاعتزاز التي يقدمها الفرد إلى المؤسسة تكون درجة الانضباط الذاتي تابعة لهذا السلوك الجسد في ميدان الممارسة¹.

توضح إجابات المبحوثين حول س5 أن أهم المبادئ التي تعتمد عليها الإدارة لتشجيع العمال على العمل من بينها: مساعدة العمال على تأدية مهامهم بالشكل الصحيح من خلال تقديم بعض النصائح والتوجيهات الخاصة

¹ _ تقيية حسان، الانضباط الذاتي للأفراد كآلية لمواجهة ظاهرة الفساد الإداري.

بالعمل، إعطاء الفرصة للعمال بالتعبير عن أفكارهم وهذا يحفزهم على العمل بجدية وإتقان حيث يشعر العامل بمكانته في المؤسسة ويساعد في تطوير أفكاره.

أيضا إقامة اجتماعات بين الإدارة والعمال وهذا يشعرهم بالثقة في أنفسهم ولعل من أهم المبادئ الأساسية لضمان سيورة العمل نذكر ما يلي:

التعاون مع الزملاء ومشاركتهم الرأي بمهنية وموضوعية وتقديم المساعدة لهم لحل المشكلات التي تواجههم في مجال العمل.

الارتقاء بمهارات العمل لزيادة الكفاءة من خلال التعلم والتدريب على المدى البعيد والمستمر، ويكون ذلك بمساعدة صاحب العمل وباقي العمال لتطوير معرفتهم ومهاراتهم.

مشاركة صاحب العمل في اتخاذ القرار ليشمل غير المدراء من العمال، وتبادل الآراء معهم واستشارتهم والاستفادة من توصياتهم واقتراحاتهم.

التحلي بالروح الإيجابية والتعاون في جميع الممارسات اليومية للعمال، لما لها من تأثير إيجابي على الحياة المهنية بحيث يرفع من إنتاجية وكفاءة العامل والقدرة على تحقيق الأهداف.¹

تبين من الإجابات التي قدمها المبحوثين حول س6 أن الإدارة تعتمد على مجموعة من الحوافز تساعد بدورها العمال على إتقانهم للعمل وبطريقة جيدة أهم هذه الحوافز نذكر الأجر، الذي يعتبر الدافع الأساسي الأول لتشجيع العمال على العمل حيث كلما كان الأجر مرتفع كلما زاد من قدراته ومؤهلاته، حيث يستطيع العامل أن يقدم كل ما لديه من جهود لصالح المؤسسة.

¹ _ الدليل الإستراتيجي لقواعد أخلاقيات العمل، وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، المملكة العربية السعودية، 2017، ص16-17.

بالإضافة إلى الحوافز المعنوية كالتشجيع وتقدير العامل على أدائه ووضع الثقة الكاملة في العامل وهذا يشعره بالارتياح داخل مكان عمله، بالإضافة إلى الاستماع للعامل كمورد وكجزء أساسي من الأجراء المهمة في المؤسسة وأيضا عدم نسيان أن أهم ما يسعى إليه العامل داخل المؤسسة هو حصوله على منصب يليق به لتحقيق مكانته وإبراز ذاته.

يعتبر التحفيز شيء لا غنى عنه في المؤسسات لأن هناك فارق كبير بين الأداء للفرد المحفز وأدائه عندما لا يكون محفزا، فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا يؤدي إلى رفع العملية الإنتاجية وإشباع الحاجات المختلفة للعمال.

إذن فعملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة.¹

إن العلاقة بين الإدارة والعمال لها دور كبير في خلق جو مناسب وملائم للعمل من خلال طريقة الاتصال فيما بينهم وتعزيز العمل الجماعي الذي يساعدهم على تادية مهامهم بالإضافة إلى ذلك فإن العلاقة الجيدة بين المدير والعمال تؤدي إلى تجنب العديد من الخلافات والإهمال الذي يتسبب في تأجيل الأعمال أو عدم إتقانها بالطريقة الصحيحة والمطلوبة وهذا يؤدي إلى غياب الجودة في المنتج وبالتالي خسارة المؤسسة.

لذا إذا كان الهدف الذي يسعى إليه كل من العمال والمسؤول هو الربحية فلا بد من تجنب كل العوائق والمشاكل والعمل على كسب الثقة المتبادلة بينهم لغرض تحسين الإنتاجية وزيادتها لأنها العنصر المهم لفتح الطريق للمؤسسة للمنافسة مع شركات أخرى .

¹ _ بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا السادس الثاني، 2017، ص257.

يوجد في جميع المؤسسات شبكة من العلاقات الوظيفية الهامة والتي قد تختلف عن علاقات هيكل السلطة الرسمية وهيكل العلاقات السوسيو مترية* وتحدث مثل تلك العلاقات عندما تكون هناك حاجة إلى معلومات متخصصة لا تتوفر إلا لدى من لديهم حق السلطة الاستشارية أو الوظيفية ويكون لمن لهم هذا الحق دون أدنى شك قوة تأثير على حركة المؤسسة بطريق آخر غير طريق السلطة الرسمية¹ وهذا ما توصلت إليه دراسة حيمر صباح بعنوان الروح المعنوية وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية للعامل.

أما فيما يتعلق س 7 حول أهم الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة للاعتراف بما يقدمه العامل من إنتاجية داخل المؤسسة، هو أن الاعتراف بالجهود المقدمة لها دور كبير في تحسين الإنتاجية بالإضافة إلى التواصل المستمر مع العمال وأيضا السعي إلى تطوير مهاراتهم من خلال تدريبهم وتكوينهم لاكتشاف ما هو جديد ومناسب لهذا العصر من خلال الاهتمام بالجودة والنوعية الخاصة بالمنتج، كذلك إعطاء الفرصة للعامل بالمشاركة في تقديم رأيه لخدمة المؤسسة كما أن شعور العامل بمكانته في المؤسسة يزيد من ولائه وانتمائه لها، إضافة إلى ذلك فإن المؤسسة توفر فترات راحة باعتبار العامل إنسان له جسد وروح وليس آلة تستخدم للعمل فقط وهذا ما أشارت إليه الدراسة التي قدمتها الباحثة بوقلوف وفاء بعنوان دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة 2016.2017 ، أنظر الصفحة ()

المحور الرابع :

¹ _ صبرينة رماش، الفعالية الإتصالية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.2009. ص120.

* السوسيو مترية: العلاقات الإجتماعية بين الأفراد ويعود اكتشاف هذا المصطلح إلى عالم الاجتماع مورينو (1892-1974).

توضح أهم إجابات الباحثين حول س1 أنه من أهم الإستراتيجيات التي تضعها الإدارة لتحسين أداء العاملين هي توجيه العامل وتوضيح الخطط له التي يمكنه إتباعها أثناء العمل وخاصة إذا كان عامل مبتدئ، فواجب الإدارة هو مساعدة العامل في تأدية واجباته فيما يخص طريقة العمل الواجب عليه إتباعها لتجنب حدوث أي خلل في العملية الإنتاجية، بالإضافة إلى وضع مجموعة من الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة عن طريق تنظيم مجموعة من الخطط الموضوعية أثناء الاجتماعات المسيرة من طرف المسؤول حيث يتضح دور المسؤول في إرشاد العمال وتوجيههم وكذلك تبادل الآراء فيما بينهم حيث يقدم كل عامل ما لديه من خبرات ومؤهلات تساعد المؤسسة في الاستمرارية والتقدم لما هو أفضل بالإضافة إلى تدريب العمال لتحسين أداء العمل.

ومن بين أهم المبادئ الأساسية لتحسين أداء العمل:

- الوعي بتحقيق احتياجات الزبون (داخلية، خارجية).

- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.

- التركيز على النظام والعمليات.

- القياس المستمر ومتابعة الأداء¹.

حسب س2 لعل من أهم الأهداف التي تسعى إليها الإدارة وهي التوفيق بين أهدافها وحاجات الفرد حيث تكون هناك مصلحة مشتركة بينهما، وذلك من خلال التعاون المشترك عن طريق توضيح مجموعة من الأهداف

¹ مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمقدمة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، تخصص الإدارة التسييرية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012. 2011، ص54-55.

ومن بينها زيادة الإنتاجية وجودة المنتج بالإضافة إلى تحقيق الربحية والقدرة على المنافسة مع المؤسسات الأخرى وهكذا تضمن المؤسسة وجودها واستمرارها وبفضل الجهود التي يقدمها العمال من خلال ما يكتسبونه من خبرات ومؤهلات.

فكلما كان الفرد ذو خبرة وكفاءة عالية كلما كان نجاح المؤسسة مضمون وهكذا يكون من واجب الإدارة تقديم مجموعة من الحوافز والمكافآت التي تضمن له وجوده في المؤسسة ومن بينها حصوله على منصب يليق به وكذلك الرفع من الدخل المادي للعامل.

إن التوافق المهني هو توافق العامل مع جميع متغيرات العمل مما يحقق الرضا المهني ويتضمن ذلك رضا العامل وإشباع حاجاته وتحقيق طموحاته وتوقعاته مما ينعكس على إنتاجيته وكفاءته وعلاقته بزملائه رؤسائه وكذلك بيئة العمل، وبالمقابل إذا لم يتحقق للعامل الرضا فإنه ينعكس سلبا على انتظامه في العمل حيث يكثُر تدمره وشكواه وغيباه وتأخره على العمل.

وبالتالي من خلال هذا التعريف تظهر أهمية الرضا المهني إذ أنه يعتبر الظاهرة الأكثر أهمية في حدوث التوافق المهني لارتباطه بالعديد من المتغيرات الموجودة بمحيط العمل ولكونه المؤشر الأكثر صدقا عن السير الحسن للعمل وغالبا ما تستعمل عبارة الرضا للدلالة على حالة العامل بعدما يحقق إشباع حاجة من حاجاته كالزيادة في الأجر أو الترقية أو حتى رضا المسؤول عنه.¹

من خلال إجابات الباحثين حول س3 أنه من أهم الطرق التي تقدمها المؤسسة للاهتمام بالموارد البشري ومحاولة إبراز أدائه في العمل منها خلق بيئة مناسبة للعمل بعيدا عن المشاكل والصراعات وكذلك لا بد من وجود الاحترام

¹ _ بوعطيط سفيان، طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني، مذكرة ماجستير علم النفس العمل و التنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية و الأطفونيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006.2007، ص 92.

المتبادل بين العمال وتوفير أهم الأدوات التي يحتاجونها كجلب أهم الوسائل التكنولوجية المتطورة المساعدة في الإنتاج، إضافة إلى التشجيع والدعم المستمر الذي تقدمه الإدارة للعامل يجعله يعتمد على نفسه أثناء العمل، أيضا التعاون الجماعي يجعل الأفراد العاملين يتفاعلون فيما بينهم ويقلل من الصراعات والمشاكل التي تحدث بينهم، أيضا هناك عامل آخر مهم جدا لرفع قيمة العامل وهو الاتصال المباشر والتفاعل الإيجابي بين العمال والإدارة، وهو ما يتيح الفرصة لتقديم أداء أفضل مما يحسن من شعور العامل بالراحة تجاه عمله.

إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية، وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فعال وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

إن الإنسان في المنظمة يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام التي تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز.

إن الإنسان إذا أحسن اختياره وإعداده وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي مع المشرف أو الرقابة لضمان أداء عمله.

إن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة وفريق من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.¹

حسب س4 تتضح أهم إجابات المبحوثين حول أهمية ودور التنظيم غير الرسمي في تعزيز العلاقة بين الإدارة والعامل في المؤسسة من خلال تحقيق التعاون فيما بينهم وتبادل الآراء وأخذ مشاورات فيما يخص العمل بالإضافة

¹ هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري - قسنطينة 2005.2006، ص73.

إلى إعطاء العامل الفرصة في تقديم أفكاره وآرائه وجميع ملاحظاته مما يشعره في الرغبة في تحقيق أداء أفضل وتصبح

لدى العامل مسؤولية تجاه العمل وقدرته على مواجهة المشاكل والصعوبات التي يتلقاها في العمل أيضا إحساس

العامل بالثقة بنفسه وبالإدارة، وبالتالي ترتفع الزيادة الإنتاجية وتحسن مردودية المؤسسة.

ونظرا لأهمية الجماعات غير الرسمية في ميدان العمل وتأثيرها على الكفاية الإنتاجية فقد ذهب بعض الكتاب إلى

اعتبار أن الجماعات غير الرسمية هي التنظيم غير الرسمي نفسه وفي نفس هذا السياق يذهب عبد الباسط محمد

حسن* على أن البناء غير الرسمي يتمثل في الجماعات التي تتكون بطريقة تلقائية والتي تنشأ نتيجة للاتصال

المستمر والتفاعل الحار بين الأفراد والجماعات في محيط العمل.¹

حسب س5 تبين أن رضا العامل عن العمل له أهمية كبيرة لأنه يصبح قادرا على تحدي الصعوبات التي تواجهه

في عمله كحدوث بعض العراقيل التي تعرقل سيرورة العمل وبالتالي يكون هناك مضيعة للوقت وبدل جهد كبير

دون أي جدوى بالإضافة إلى الخسارة التي تتعرض لها المؤسسة لذا لا بد من أخذ الحذر اتجاه العمل حيث

يتوجب على العامل أن يكون له القدرة الكافية على تحمل المسؤولية التعامل مع الأخطاء مواجهتها والتغلب

عليها لضمان ربحية المؤسسة وهنا يكمن دور المدير أو المسؤول في طريقه للتعامل مع العمال باعتبارهم العنصر

المهم والفعال في المؤسسة وهذا ما أشارت إليه سلامة أمينة بعنوان اشكالية تسيير و انتاج الكفاءات في

المؤسسات العمومية الجزائرية.

¹ _ سليمان عز الدين، التنظيم غير الرسمي والإنتاجية (مطاحن الحروش نموذجاً) مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، تخصص التنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.2008.ص19.

* محمد حسن عبد الباسط، 2020.1928 له كتاب أصول البحث الإجتماعي أستاذ ورئيس قسم علم الاجتماع.

يعد الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة من أهم مقومات نجاحها في تقييم خدماتها للمتعاملين معها ويقودنا التفكير المنطقي إلى القول انه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد لديه الدافع لديه للبقاء في هذا العمل وقلت فكرة تركه للعمل بطريقة اختيارية¹

ينتج عن رضا العامل في المؤسسة مجموعة من المظاهر منها:

- الاندماج في الزملاء مع العمل.

- الشعور بالانتماء الوظيفي وكذا الولاء لمجموعة العمل.

- ارتفاع الإنتاجية وجودتها للموظف وفريق العمل.

- مبادرة الموظف السريعة لخدمة المنظمة.

- النشاط والاستعداد الدائم للتدريب والتغيير.

- تعلم الواجبات الوظيفية الجديدة بسرعة²

حسب س 6 والأخير تبين أن العلاقة بين كفاءة العامل وعمله لتحسين الإنتاجية من خلال مجموعة المهارات والقدرات التي يقدمها داخل المؤسسة أيضا عندما يكون لدى الفرد الخبرة الكافية حول طريقة العمل يساعده ذلك على تحقيق الأداء المطلوب لإتمام عمله أيضا يعتبر عامل الطموح سبب رئيسي لوصول العامل إلى ما يسعى

¹ محمد الشمري، دور العلاقات العامة في وكالة الأنباء الكويتية، في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها، مذكرة ماجستير في الإعلام، جامعة الشرق الأوسط، 2012، 2013، ص 23.

² ستي سيد أحمد محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص: الطرق الكمية المطبقة في التسيير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة 2016، 2017، ص 21.

إليه من أهداف بالإضافة إلى هذا كله فإن الفرد ذات الكفاءة العالية تصبح لديه القدرة على أداء الأعمال المختلفة في مجالات متعددة وهذا لا يجعله ينحصر في مهمة واحدة.

يعتبر الأداء درجة تحقيق وإتمام مهام ومسؤوليات وظيفة الفرد بما يحقق أهداف المنظمة وذلك من خلال تحسين جودة الأداء من خلال التدريب المستمر للعاملين ويرتبط الأداء الوظيفي بمؤشر الكفاءة الذي يشير إلى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات والذي يفسر كيفية إنجاز الأعمال بأفضل الطرق والأساليب لتحقيق الأهداف، أما المؤشر الثاني للأداء الوظيفي هو الفعالية التي تعبر عن العلاقة بين النتائج الفعلية والأهداف المخططة مسبقاً وهو ما يفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح.¹

في الأخير ومن خلال تحليل بيانات المقابلة تم إثبات الفرضية التالية:

- و بالتالي تثبت الفرضية ذات المتغيرين المستقل و الثابت ، حيث توجد علاقة ترابطية بين الكفاءة المهنية و الإنتاجية داخل المؤسسة التنظيمية .

¹ د-فالح الخوالدة، أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطبيق الموارد البشرية على أداء العاملين، دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية (دراسة بحثية)، ص14.

6- نتائج البحث:

- تساعد الخبرة العامل على اكتساب مناصب جديدة في المؤسسة.
- كلما كان العامل ذات كفاءة عالية كلما زاد أدائه.
- تعتبر الإدارة المسؤول الوحيد عن منع العمال من الوقوع في الأخطاء المهنية.
- وجود الكفاءات في المؤسسة ضروري لتحسين الإنتاجية.
- الكفاءات داخل المؤسسة هي المؤثر الأساسي لتحقيق نتائج إيجابية.
- يعتبر العمل الجماعي سبب للتخلي بالروح الإيجابية والتعاون بين العمال .
- كلما كانت هناك رقابة داخل المؤسسة كلما قلت الصراعات بين العمال .
- تؤدي الضغوط بين العمال إلى تراجع مستوى أدائه في المؤسسة .
- يعتبر نظام الحوافز من بين أهم الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة لتشجيع العمال على تحسين أدائهم .
- تكوين الجماعات غير الرسمية في المؤسسة ضروري لتعزيز العلاقة بين العمال والإدارة
- الموارد البشرية داخل المؤسسة هي السبيل لتحقيق المنافسة المؤسسية.
- ومن خلال النتائج المتوصل إليها نستنتج أن الفرضية المتمثلة في أن الكفاءة تساهم في رفع وزيادة الإنتاجية صحيحة .

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مجموعة من الطرق المنهجية التي يركز عليها أي باحث للقيام بأي دراسة وهي تحديد الإطار المكاني والزمني للدراسة وأيضاً عينة الدراسة، إضافة إلى المنهج وأخيراً المقابلة كوسيلة لإجراء البحث والتحقق من صدق الفرضية.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

كختام لهذه الدراسة وبعد عرض النتائج المتوصل إليها من خلال التحليل تبين أنه لا بد على أي مؤسسة أن تعتمد على العامل الكفاء باعتباره الركيزة الأساسية لها وذلك من خلال القدرات والمؤهلات التي يمتاز بها حيث تساعده هذه المؤهلات على أداء عمله بسهولة دون تعرضه لأي حواجز أو عوائق ومن هنا يكمن دور المدير في اختيار العامل ذوي الكفاءات العالية لشغل مناصب تليق بهم لضمان جودة المنتوجات لزيادة الإنتاجية حيث أن هذه الأخيرة تساعد المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية ولضمان ذلك من واجب أي إدارة العمل على وضع الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق نتائج أفضل من خلال الاهتمام بالعامل عن طريق تكوينه وتدريبه إضافة إلى الاعتراف بما يبذله من جهود والثقة التي تضعها الإدارة فيه كلاهما يعد سببان رئيسيان لتحفيز العامل على العمل.

ومن هنا نستنتج أن العلاقة بين الكفاءة والإنتاجية هي علاقة تكامل حيث كلما كانت نسبة الكفاءات مرتفعة في المؤسسة كلما زادت نسبة الإنتاجية وبالتالي يتحقق الهدف الرئيسي الذي كانت تسعى إليه المؤسسة وهو تحسين مردوديتها وهكذا تصبح لها الفرصة للمنافسة مع الشركات الأخرى.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت

دليل مقابلة بحث بعنوان "

في إطار إنجاز مذكرة تخرج الماستر الموسومة بالكفاءة وعلاقتها بتحسين الإنتاجية داخل المؤسسة، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان ونرجو منكم الإجابة على هذه الأسئلة، لغرض استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كما نحيطكم علما بأنه هذه البيانات التي يتم الحصول عليها لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي

المحور الأول: البيانات الشخصية:

الجنس ذكر أنثى

السن:

الوظيفة: مدير رئيس مصلحة تقني وظيفة أخرى حدد بدقة

المستوى التعليمي: أمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

دراسات عليا

الحالة الإجتماعية: أعزب متزوج: مطلق أرمل

الخبرة: أقل من ثلاث سنوات أقل من ست سنوات أقل من عشر سنوات

عشر سنوات فما فوق

القسم (المصلحة): الإنتاج الموارد البشرية التسويق التصنيع

المحاسبة قسم آخر

المحور الثاني: الكفاءة المهنية داخل المؤسسة التنظيمية :

- 1- ما هي الخبرات التي اكتسبتها من عملك داخل المؤسسة؟
- 2- ما الذي يجعل منصبك في العمل داخل المؤسسة يبرز نجاحك في عملك؟
- 3- كيف يمكن للضغوط المهنية التي تواجهك في المؤسسة أن تؤثر عليك سلوكيا ونفسيا؟
- 4- ما هي أهم الأخطاء التي ارتكبتها سابقا في العمل انعكست عليك بالنفع حاليا؟
- 5- كيف يمكن للمؤسسة أن تساهم في اكتساب المهارات والمعارف لدى العمال ؟
- 6- كيف يمكن لأسلوب الرقابة أن يكون وسيلة للحد من الصراعات والمشاكل في المؤسسة

المحور الثالث : الإنتاجية داخل المؤسسة التنظيمية

- 1- ما هي المميزات التي تمتاز بها المؤسسة للرفع من قيمة العامل؟
- 1- كيف يمكن للعمل الجماعي أن يساهم في تنمية الخبرات لدى المورد البشري وتطوير ذاته عبر مراحل زمنية؟
- 3- كيف يمكن للمسؤول أن يشرف على التنظيم داخل المؤسسة التنظيمية ؟
- 4- ما الذي يجعل العامل يتغيب على العمل؟ وكيف يؤثر ذلك على قدراته ومؤهلاته؟
- 5- ما هي أهم المبادئ التي تعتمد عليها الإدارة لتشجيع العمال على العمل؟
- 6- ما هي أهم الحوافز التي تعتمد عليها المؤسسة للرفع من الإنتاجية؟

7-كيف يمكن للعلاقة بين العمال والإدارة أن تساهم في خلق جو ملائم للعمل؟

المحور الرابع : علاقة الكفاءة المهنية بالإنتاجية داخل المؤسسة التنظيمية

1-كيف يمكن للإدارة أن تشجع العمال على العمل داخل التنظيم ؟

2-ما هي أهم الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة لتحسين أداء العامل؟

3-كيف يمكن للإدارة تحقيق التوافق بين حاجات الفرد وأهداف المؤسسة التنظيمية؟

4-كيف يمكن للمؤسسة التنظيمية أن تبرر أداء العامل في مكان عمله ؟

5-كيف يمكن للتنظيم الرسمي أن يساهم في تعزيز العلاقة بين الإدارة والعامل في المؤسسة

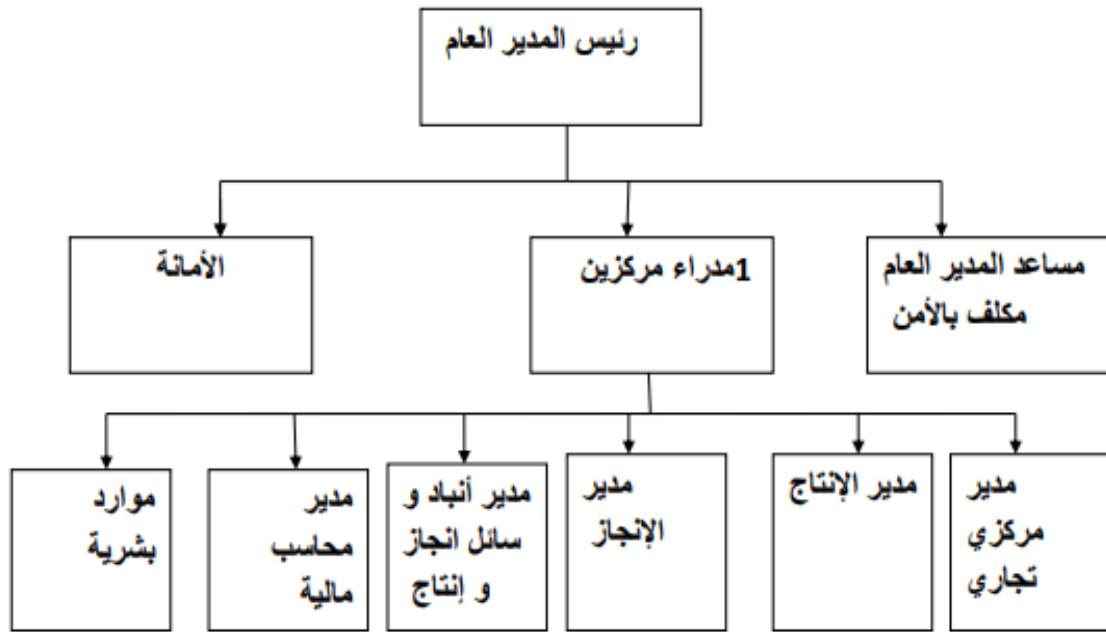
التنظيمية ؟

6-في رأيك،كيف يمكن لرضا العامل وقابليته نحو العمل أن يجعله قادرا على تحمل

المسؤولية ومواجهة المشاكل في المستقبل؟

7-ما هي العلاقة الموجودة بين كفاءة العامل وأدائه لتحسين الإنتاجية؟

الهيكل التنظيمي :



المصدر: المؤسسة الاقتصادية للسكة الحديدية بني صاف



قائمة المراجع
و المصادر

أولاً: الكتب:

- 1- أحمد كردي، الفرق بين مفهوم الفاعلية والكفاءة في الأداء الوظيفي، دون طبعة، دون تاريخ .
- 2- بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، دون طبعة، دون تاريخ.
- 3- بن عنتر عبد الرحمان، المدخل التحليلي لإدارة الإنتاج في المنشآت الخدمائية والصناعية، دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع، دون طبعة، دون تاريخ.
- 4- رامي القيشاوي، الفكر القيادي والعقلية الابتكارية، دون تاريخ.
- 5- طارق السويدان، زيادة الإنتاجية الشخصية إستراتيجيات عملية وتجارب عملية، شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع، دون طبعة، دون تاريخ .
- 6- عبد الهادي عبده، الكفاءة الشخصية (الانفعالية، الاجتماعية، الأخلاقية) د. ط، المكتبة الأنجلومصرية للنشر والتوزيع، د ت.
- 7- عدنان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، دون طبعة، دون تاريخ.
- 8- غانم موسى، التدريب وتطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة، المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل، منظمة العمل العربي، بغداد، 1980.
- 9- كاسر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية (الأسس النظرية والطرائق الكمية) دون طبعة، دون تاريخ.
- 10- محمد هاني، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية عمان، دار المعزز للنشر والتوزيع، 2014 .
- 12- مرابط عزوز، الكفاءة المهنية، دار اقرء للكتاب والنشر والتوزيع، دون طبعة، دون تاريخ.
- 13- محمد نسيم، التوأم الكفاءة والفعالية، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى جوان 2016 .
- 14- مهدي السامرائي، نظرية الغرائز والدوافع والحاجات الإنسانية، اليازوري للنشر والتوزيع، دون طبعة، دون تاريخ.
- 15- مجدي شرارة، السلامة والصحة المهنية وتأمين بيئة العمل، دون طبعة، دون تاريخ 2016 .
- 16- نزار شريفة، وآخرون، إدارة فرق العمل، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية 2021 .
- 17- دون إسم الدليل الإستراتيجي لقواعد أخلاقيات العمل، وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، المملكة العربية السعودية، 2017 .
- 18- دون إسم، علم، عمل، إخلاص، (وظيفة الإنتاج) الجمعية العلمية، ملحقه الدراسات الاقتصادية.

ثانيا: الأطروحات والمذكرات:

- 1- سعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة ماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة.
- 2- زين العارفين، تطبيق الكفاءة التعليمية والكفاءة المهنية لدى مدرسي اللغة العربية بالمدارس المتوسطة الإسلامية، أطروحة ماجستير في تعليم اللغة العربية، كلية الدراسات العليا، قسم تعليم اللغة العربية، جامعة مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، جمهورية إندونيسيا.
- 3- بوعطيط سفيان، طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني، مذكرة ماجستير علم النفس، جامعة منتوري قسنطينة، 2006، 2007 .
- 4- بن حدو ومحمد، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012/2013 .
- 5- حيمر صباح، الروح المعنوية وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية للعامل، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009، 2010 .
- 6- رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2011 .
- 7- سلامة أمينة، إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية، رسالة دكتوراه لنيل شهادة العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، 2014 .
- 8- سليمة بوخنان، التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية، مذكرة ماجستير ، جامعة أوت 1955، سكيكدة، 2008، 2009 .
- 09- سليمان عز الدين، التنظيم غير الرسمي والإنتاجية (مطاحن الحروش نموذجاً) أطروحة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007، 2008 .
- 10- صولح سماح، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، دور تسيير رأس المال البشري في تحقيق التميز، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013، 2012 .

- 11- صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.2009 .
- 12- عيسى المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الإلكترونية فئة الخمسة نجوم، (دراسة ميدانية) أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط، الدراسات العليا، 2009 .
- 13- غربي زهرة، إنتاجية العمل، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2007 .
- 14- كمال بودانة، دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019، 2020 .
- 15- محمد الشمري، دور العلاقات العامة في وكالة الأنباء الكويتية، في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها، مذكرة ماجستير في الإعلام، جامعة الشرق الأوسط، 2012.2013 .
- 16- مكاوي نوال، أثر المطالعة في بناء كفاءات المتعلم، التعليم الثانوي، مذكرة تخرج لنيل درجة الماجستير في اللغة العربية وآدابها تخصص تعليمية، كلية الآداب والفنون، قسم الأدب العربي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2014/2015 .
- 17- مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمقدمة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.2011 .
- 18- هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، أطروحة ماجستير، جامعة الإخوة منتوري - قسنطينة 2005.2006 .
- 19- العرابي محمود، دراسة كشفية لممارسة المعلمين للمقاربة بالكفاءات (دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية بمستغانم) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية، تخصص بناء و تقويم المناهج، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران السانية، 2011، 2010، ص 69

رابعا: المجالات والمؤتمرات والتقارير:

- 1- تقية حسان، الانضباط الذاتي للأفراد كآلية لمواجهة ظاهرة الفساد الإداري.
- 2- حمدية كاظم، العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية لمعمل المنتوجات الصوفية، بحث علمي، الناصرية، 2000 .

- 3- أمينة بن علي، العجال بوزيان، إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ملتقى علمي وطني، 10-11 نوفمبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الطاهر مولاي سعيدة.
- 4- بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا السداسي الثاني، 2017 .
- 5- زينب شنوف، التحليل السوسيوولوجي للمؤسسة من الإنتاج إلى إعادة الإنتاج، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، العدد الثالث، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019 .
- 6- زباني زهرة وآخرون، قياس تغيير إنتاجية قطاع السياحة في دول شمال إفريقيا باستخدام مؤشر مالوكويست، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، العدد الثاني، 2019 .
- 7- برياش توفيق، التحول من الكفاءة الفردية إلى الجماعية ضمن الممارسة الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، العدد الثاني، ديسمبر 2017 جامعة سطيف.
- 8- سماح ناجي، تصميم برنامج إثرائي قائم على المعامل الافتراضية لتنمية المهارات، المؤتمر القومي العشرين أبريل 2019 .
- 9- سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد السادس، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار عنابة، 2014 .
- 10- عبد السلام بن زاوي وآخرون، المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الإعلام، مجلة الاتصال والصحافة، العدد السادس الجزائر، 2017 .
- 11- عاطف عبد المجيد، تنمية المراحل، نشرة دورية صادرة من طرف إدارة البرامج والمراحل، العدد مائة وواحد، أوت 2017 .
- 12- مهارات من أجل تحسين الإنتاجية ونمو العدالة، التقرير الخامس، مكتب العمل الدولي، الطبعة الأولى، جنيف 2008 .
- 13- محمد در، أهم مناهج وأدوات وعينات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، العدد التاسع.
- 14- ماجدة جودة، تنمية الكفاءات المحورية كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية لقطاع الاتصالات المصرية، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد الثالث، يوليو 2021 .

15- نبيل حميدشة، المقابلة في البحث الاجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثامن، جامعة سكيكدة، 2012 .

16- وسان حكيمة، التوظيف كآلية لنجاح المؤسسة وتميزها مقارنة واقعية للتوظيف في مجال المؤسسة مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية العدد السادس وثلاثون، 2، جامعة زيان عاشور، الجلفة، دون تاريخ.

الملخص باللغة العربية:

لقد وقع اختيارنا على هذا الموضوع ، الموسوم بعنوان " الكفاءة و علاقتها بتحقيق الإنتاجية داخل المؤسسة : مؤسسة سكك الحديدية بني صاف أنموذجا " .

تمّ الوقوف على هذا الموضوع لعدّة أسباب و دوافع ، أبرزها : أهمية الكفاءة و دورها في ممارسة المسؤولية ، فعاليتها في تحسين المردودية ، مزاياها في تحقيق الأداء الوظيفي .

المحاور التي تضمنها الموضوع ، تتلخص في أربع فصول هي :

الفصل التمهيدي، الفصل الأول يتعلّق بماهية الكفاءة ، الفصل الثاني يشير إلى علاقة الكفاءة بالإنتاجية ، الفصل الأخير ، فصل ميداني .

في هذا الاتجاه ، وظّفنا مادة علمية ، تتماشى مع جوهر الدراسة و البحث ، رغم بعض النقائص التي اعترضتنا . اعتمدنا في دراستنا على مراجع عامة و مجالات و مذكرات و مقابلات ميدانية .

تمّ بناء و تحليل الموضوع بمنهجية و طريقة منظمة ، سلطنا من خلالها منهج الوصف التحليلي و المنهج الكيفي .

غاية طرق موضوع الكفاءة و مالها من ثقل و دور في الوسط المهني عموما ، و في مؤسسة سكك الحديد ببني صاف خصوصا ، تتمحور تلك الغاية في أبعادها الهامة الآتية :

إبراز عامل الكفاءة في التسيير المحكم للوظيفة ، مكانة الكفاءة في تحقيق المنافسة ، علاقة الكفاءة في ترقية ثقافة المسؤولية ، وزنها في تقييم عاملي الحوكمة و أخلاقيات المهنة و مفعولها في انتقاء الرجل المناسب في المكان المناسب .

الظاهر ، أن كل جهد علمي و بحث ميداني لا يخلو من النقائص و الصعوبات . في هذا الشأن واجهتنا عدّة عقبات ، أبرزها عامل الزمن ، و المواعيد مع المؤسسة ، ندرة المراجع المختصة ، و صعوبة الترجمة .

الكلمات المفتاحية : الكفاءة ، الإنتاجية ، المؤسسة ، الأداء ، الوظيفة ، المنافسة .

Résumé

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle que joue l'efficacité dans la promotion de l'augmentation de la productivité. Car chaque fois que l'individu qui travaille a des capacités et des qualifications élevées cela l'aide à améliorer ses performances. Ainsi la qualité de la production dans l'institution augmente. La principale raison recherchée par toutes les institutions

Elles se préoccupent de tout ce qui améliore son pouvoir d'achat. Ainsi l'attention portée aux ressources humaines est devenue une nécessité pour chaque administration en répondant à tous les besoins dont le travailleur a besoin. Comme la nécessité du travail d'équipe et la formation de groupe informels. En plus de diriger le travailleur et de le guider sur la méthode de travail. En outre, le souci de la

supervision sur le lieu de travail est la base. Pour assurer le succès de l'entreprise.

Lés mots clés L'entreprise.compétence.la production

Summary

This study aims to highlight the role that efficiency in promoting the increase in productivity .as whenever the working individual has high capabilities and qualifications this help him to improve his performance .Thus .the quality of production in the institutions increase .Perhaps this is the main raison that all institutions seek.They are concerned with everything that enhances it has purchasing power.Hence .attention to the human ressource has become a necessity for every administration by providing all the needs.Such as the necessity of teamwork and the formation of informels groups.

In addition to directing the worker and guiding him about the method of work.Also keennzss on supervision within the workplace is the basis to ensure the success of the enterprise

Keyword organisation.the productivité.

